

Strategia?

La parola strategia è una di quelle che oggi si sentono più spesso sulla bocca di tutti, managers, consulenti, guru, ecc. Oggi è necessario avere una strategia, per essere più competitivi, per dimostrare di avere una visione moderna, eppure cosa vuol dire effettivamente avere una strategia? E soprattutto, serve veramente avere una strategia?

Strategia = paraocchi, inteso non in senso negativo, ma come stato mentale che serve a non distrarsi dall'obiettivo. La strategia detta le linee guida della gestione di un'azienda (o della gestione di qualcosa in generale, una parte di un'azienda o anche di se stessi) e fa riferimento all'idea che abbiamo di qualcosa, o di come dovrebbe essere nelle nostre intenzioni. Ci offre un metodo: non si può dibattere all'infinito su temi o scelte fondamentali come per esempio su quale mercato sia meglio operare, ci serve a trovare un equilibrio che dura più o meno a lungo a seconda di quanto sia realmente condiviso da tutti, mercato incluso, permettendoci di concentrarci sul lavoro, ovvero su come servire i nostri clienti.

A livello accademico ci sono molte definizioni di strategia, scaturite nel corso degli anni dalle diverse scuole di pensiero. Ciascuna di queste pone l'accento su altrettanti modi di vedere, più o meno di successo, rivelando però sempre una visione parziale del fenomeno (Mintzberg), come a dire che la strategia può essere spiegata da ciascuna di esse, ma mai completamente.

Uno schema di sintesi: le 5 P della strategia – le diverse concezioni di strategia, alla base delle moderne tecniche di gestione, possono riassumersi in 5 parole simbolo che Mintzberg chiama le 5 P (perché in inglese cominciano tutte per P):

- ? **Plan (piano)**
- ? **Pattern (modello)**
- ? **Perspective (prospettiva)**
- ? **Position (posizione)**
- ? **Ploy (manovra)**

Plan: per alcuni la strategia è in sostanza una sequenza di decisioni, arricchite da vari strumenti di analisi, rese pubbliche attraverso un documento strategico che metta nero su bianco. Piano è la definizione più semplice e più immediata, ma anche quella che confonde di più. In realtà la strategia non è il piano, ma il suo contenuto ovvero il contenuto e la logica che sottende alla sequenza di decisioni descritte nel piano stesso. Il piano è la cornice che contiene la strategia.

Pattern: provate ora a chiedere a quanti hanno dichiarato una strategia se poi nella realtà si sono comportati esattamente come nel piano. Molti, se rispondono onestamente, diranno che si sono discostati in qualche misura da quanto programmato. Secondo questo approccio ciò è normale, ecco perché allora la strategia è un modello, un esempio da seguire più che un semplice piano, ed è data dalla coerenza di comportamento nel tempo. Questa concezione guarda quindi al comportamento passato dell'azienda.

Perspective: secondo questo concetto la strategia sta nella testa e nella "visione" dei manager o dell'imprenditore. In questo modo la strategia guarda "in alto", cioè alla prospettiva che ci si immagina per il futuro, mantenendo l'attenzione rivolta esclusivamente all'interno dell'azienda. I fattori esterni (ambiente, mercato, clienti, fornitori, ecc) non hanno un gran peso nel guidare le azioni dell'azienda.

Position: per alcuni la strategia consiste nel posizionare prodotti specifici in mercati specifici. In questi casi si dice che la strategia guarda "in basso" verso il luogo in cui il prodotto incontra il consumatore (cliente), con l'attenzione questa volta rivolta all'esterno dell'azienda (mercato). È la visione forse oggi più in voga.

Ploy: la strategia è in questo caso intesa come una manovra voluta e pensata per contrastare un concorrente e quindi per conquistare / mantenere quote di mercato. Per esempio: se un'azienda fa intendere di voler aumentare la propria capacità produttiva per scoraggiare un potenziale nuovo entrante (concorrente) a realizzare uno stabilimento o ad entrare sul mercato, sta compiendo esattamente quello che si intende per ploy. Dare a vedere per scoraggiare i concorrenti, indipendentemente dall'effettiva realizzazione totale o parziale di ciò che si da ad intendere.

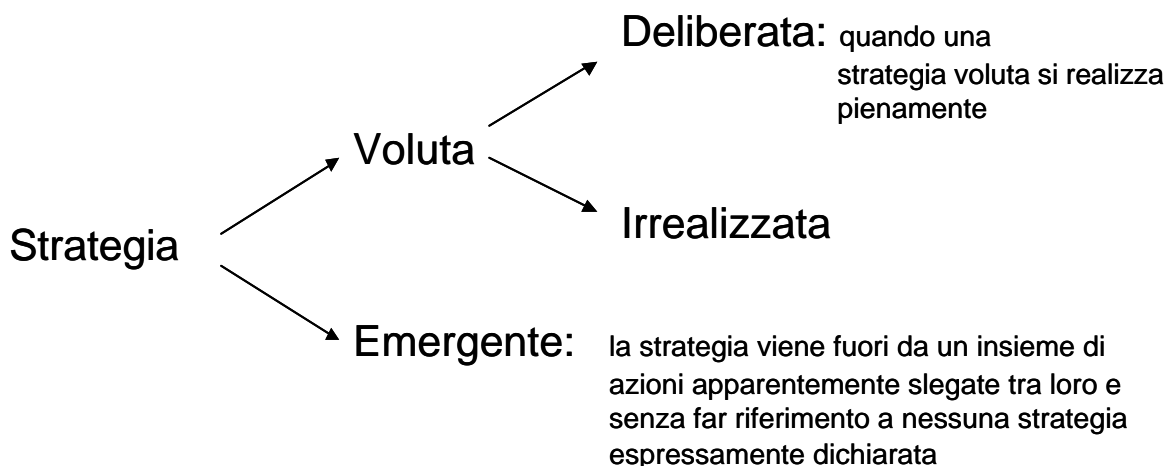
Strategia è:

- Un piano
- Un modello da seguire
- Una prospettiva
- Una posizione sul mercato
- Una manovra per contrastare minacce

Scendendo nel concreto possiamo trovare nella vita aziendale una distinzione tra:

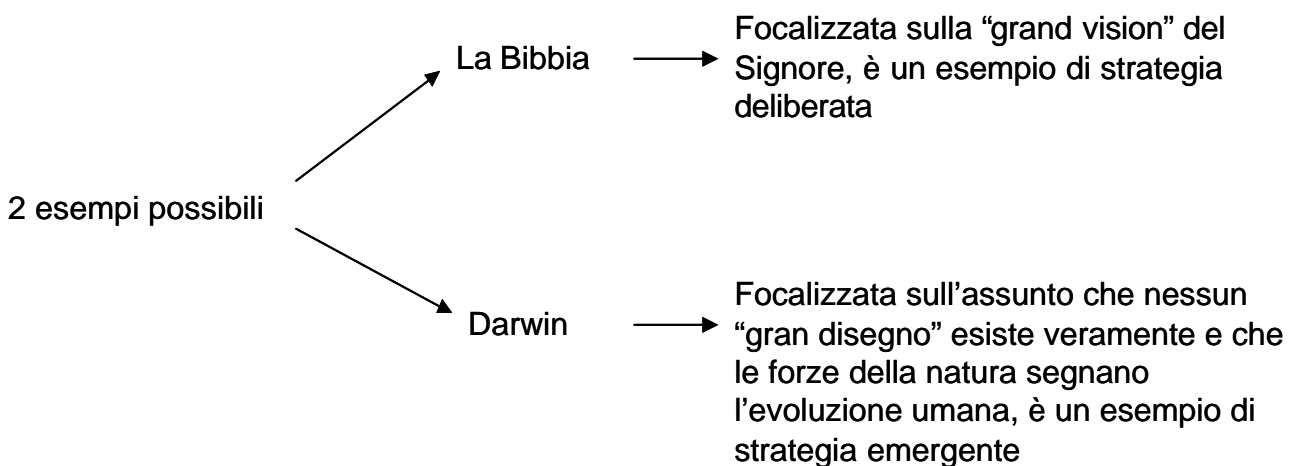
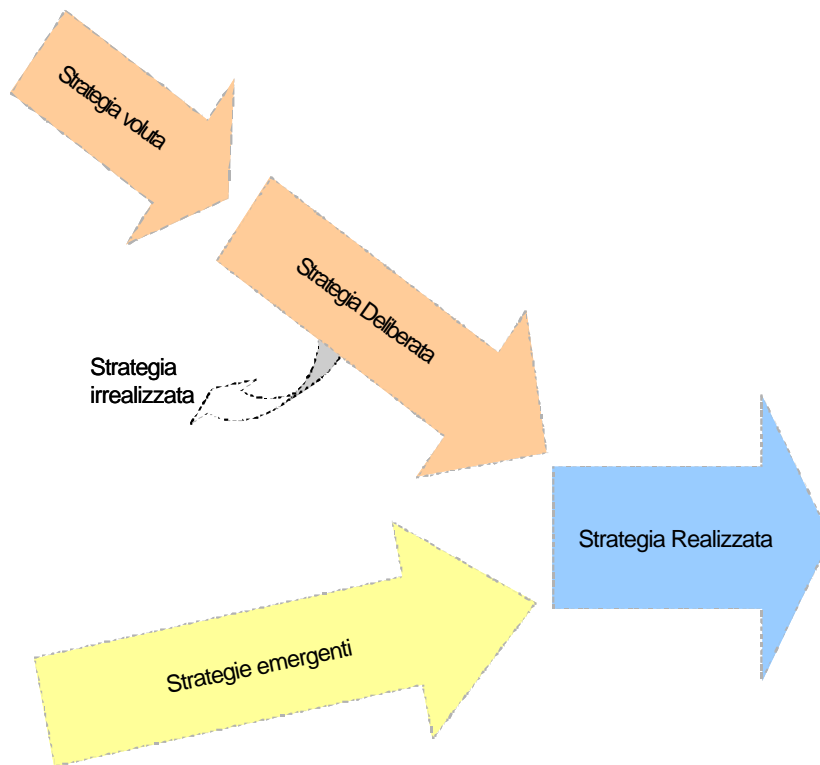
- ? **Strategia voluta:** quando un'organizzazione dichiara espressamente le politiche da seguire. Successivamente può (ma non necessariamente) formalizzarle in un piano.
- ? **Strategia emergente:** è la strategia che viene fuori dalle azioni realizzate, senza che sia pienamente voluta. Per esempio pensiamo ad un imprenditore tessile che prima compra un ristorante, poi un albergo, egli sta chiaramente diversificando nel settore delle strutture ricettive/turistiche. Non c'era nessun piano di diversificazione, semplicemente la strategia è venuta fuori dalle singole azioni fatte, cioè dal percorso realizzato. Ecco perché, al contrario delle strategie volute, quelle emergenti sono sempre realizzate.

Per chiarire questi due concetti ecco una schematizzazione semplificatrice:



Le strategie realmente realizzate nella realtà non sono mai completamente e perfettamente volute, o deliberate; c'è sempre una componente non voluta o emergente, quindi alla fine c'è sempre un mix tra strategie volute ed emergenti. Quando le strategie realizzate sono in larga parte volute, vuol dire che l'impresa ha un notevole grado di controllo delle

proprie azioni e del business in cui si trova. Al contrario, quando è la parte emergente a prevalere, allora ciò è sintomo di assenza di controllo, l'impresa va bene finché l'imprenditore o il capo non sbaglia una mossa. La figura seguente illustra una strategia equilibrata: ci deve essere sempre una parte voluta ed una parte che viene fuori dall'apprendimento quotidiano.



In conclusione ci sono tante definizioni di strategia, ad esempio quella di Porter, una delle più valide ed attuali: *“la strategia è la creazione ed il mantenimento di un vantaggio competitivo stabile e duraturo e coinvolge diverse aree d'influenza”*. Secondo Mintzberg invece non ci può essere una sola definizione di strategia, proprio a causa della complessità

dell'oggetto. Ci possono solo essere delle aree generalmente accettate dalla comunità scientifica ed economica, che vengono di seguito riassunte:

Aree di accordo	Vantaggi	Svantaggi
1. la strategia dà la direzione	Influenzare il corso degli eventi per raggiungere gli obiettivi prefissati	Può diventare un paraocchi in negativo, quando si naviga in acque sconosciute a volte è meglio procedere a vista e non guardare troppo avanti.
2. la strategia focalizza gli sforzi	Coordinamento delle attività. No caos	Eccessiva rigidità. Mai una strategia deve identificarsi troppo nell'organizzazione, ci deve essere sempre qualcuno che la vede in maniera diversa per aprire altre possibilità
3. la strategia definisce l'organizzazione	Rende chiara la struttura organizzativa ed il suo significato	Definire troppo in profondità porta alla creazione di stereotipi
4. la strategia fornisce coerenza e chiarezza	Riduce ambiguità e mette ordine alle cose ed alle persone	Troppa coerenza ammazza la creatività

Altre aree di accordo generalmente riconosciute (da Mintzberg, 1998)
1. La strategia riguarda sia l'organizzazione che lo sviluppo
2. La strategia ha una forte complessità
3. La strategia riguarda sia i contenuti che i processi
4. La strategia esiste a diversi livelli: in quali business dovremmo essere? (strategia di alta direzione o corporate); come competiamo nel business delle calzature?(strategie di business); come troviamo i soldi? (strategia finanziaria); come trattiamo il personale? (strategia organizzativa)
5. Non esistono strategie deliberate pure: esiste sempre una componente irrealizzata o emergente

La strategia è un modello, che si forma ed esiste nella mente della gente. Come ogni modello esiste per aiutare la gente a prendere decisioni. Come ogni modello quindi non bisogna mai dimenticare che è una visione semplificata della realtà, non la realtà stessa. Il cuore della strategia sta nel pensiero dei leader. Questo per chiarire che l'assenza di pianificazione

o di piani formalizzati non necessariamente significa assenza di strategie, anzi, c'è chi sostiene che l'assenza di strategia sia una virtù, il segno di non voler sprecare risorse e tempo per cerimoniali inutili (i piani formalizzati) (Inkpen e Choundhury- 1995). Tuttavia, ciò che si intende qui sostenere è che va sempre ricercato un equilibrio tra formalismo ed azione. Il mettere nero su bianco costringe a riflettere e contestualizzare le proprie azioni e può essere altrettanto utile dello sperimentare e dell'imparare facendo. Esiste un momento per tutto, per sperimentare e per riflettere. Non esiste ricetta o strategia infallibile, è il mix tra conoscenza del business, capacità di analisi e buonsenso che rende vincenti le strategie aziendali.

Nella misura in cui si riesce a trovare il giusto mix c'è la chiave del successo di qualsiasi iniziativa imprenditoriale, non importa di quali dimensioni. In ogni caso, riprendendo la domanda iniziale, la strategia non solo serve ma è la bussola dell'imprenditore, senza la quale la navigazione può essere solo a vista, quindi indispensabile per chi abbia a cuore la sopravvivenza e la crescita della propria attività.

Bibliografia

- H. Mintzberg, *Strategy Safari*, Prentice Hall – 1998
- H. Mintzberg, *Patterns in strategy formation*, in Management Science, 9/1978
- G. Invernizzi, *Il sistema delle strategie a livello aziendale*, Mc Graw Hill, 1999;
- M. Tushman – P. Anderson, *Managing strategic innovation and change*, Oxford University Press – 1997
- H. Ansoff, *Corporate strategy*, Mc Graw Hill, 1965
- A. Inkpen – N. Choudhury, *The seeking of strategy where it is not: toward a theory of strategy absence*, in Strategic Management Journal – 16/1995