

Buona e cattiva strategia

L'idea più basilare della strategia è l'applicazione di punti di forza contro i punti deboli, o, se preferite, di applicazione degli elementi di forza all'opportunità più promettente. Il trattamento moderno standard della strategia ha esteso quest'idea in un'ampia discussione dei potenziali punti di forza, che oggi sono chiamati "vantaggi". Esistono vantaggi legati all'essere un *first mover*: scala, raggio d'azione, effetti di rete, reputazione, brevetti, brand e centinaia di altri. Nessuno di questi è logicamente sbagliato, e ciascuno può essere importante. Tuttavia questa impalcatura di livello intermedio trascura due enormi fonti naturali di forza, incredibilmente importanti.

1. *Avere una strategia coerente, in grado di coordinare politiche e azioni.* Una buona strategia non si limita a fare leva sui punti di forza esistenti; crea forza attraverso la coerenza del suo disegno. La maggior parte delle organizzazioni, indipendentemente dalle loro dimensioni, non seguono questa strada; perseguono, invece, molti obiettivi che non sono collegati fra loro o, peggio, che sono in conflitto l'uno con l'altro.
2. *La creazione di nuovi fattori di forza attraverso piccoli cambiamenti del punto di vista.* Un perspicace reinquadramento di una situazione competitiva può creare configurazioni del tutto nuove di vantaggi e debolezze. Le strategie più potenti nascono da simili intuizioni in grado di cambiare le regole del gioco.

Questi due aspetti essenziali della buona strategia sono esplorati nel Capitolo 1 e nel Capitolo 2.

Il leader di un'organizzazione priva di una buona strategia può semplicemente essere convinto che la strategia non è necessaria, ma più spesso quella mancanza è dovuta alla presenza di una cattiva strategia. Come le erbacce soffocano il buon grano, la cattiva strategia soffoca la buona. I leader che usano cattive strategie non hanno semplicemente scelto gli obiettivi sbagliati o commesso errori di implementazione, bensì hanno idee sbagliate su quello che

la strategia è e su come funziona. Il Capitolo 3, presenta le prove dell'esistenza della cattiva strategia e ne spiega i segni distintivi.

Individuata la natura della buona e della cattiva strategia, il Capitolo 4 dà una risposta alla domanda ovvia: "Perché così tanta cattiva strategia?". Il Capitolo 5 offre un'analisi della struttura logica di una buona strategia, una struttura che funge da guida per il ragionamento e da salvaguardia contro la generazione di cattiva strategia.

La buona strategia è inattesa

Il primo vantaggio naturale della buona strategia nasce dal fatto che altre organizzazioni spesso non ne hanno una e non si aspettano che voi l'abbiate. Una buona strategia ha coerenza e coordina azioni, politiche e risorse in modo da raggiungere un fine importante. Molte organizzazioni, nella maggior parte dei casi, non hanno nulla del genere: hanno invece molti obiettivi e molte iniziative che dovrebbero rappresentare il buon avanzamento, ma nessun approccio coerente per realizzare quel buon avanzamento, al di là di "spendere di più e provarci con più impegno".

Apple

Dopo il rilascio, nel 1995, del sistema operativo Windows 95 di Microsoft, Apple ha imboccato una spirale discendente. Il 5 febbraio 1996, *BusinessWeek* ha messo in copertina il famoso logo della mela, per illustrare l'articolo principale: "The Fall of an American Icon", "La caduta di un'icona americana".

Il CEO Gil Amelio si diede da fare per mantenere in vita la Apple, in un mondo sempre più dominato dai PC basati su Windows e Intel. Ridusse il numero dei dipendenti e riorganizzò i molti prodotti dell'azienda in quattro gruppi: Macintosh, "information appliances", stampanti e periferiche, e "piattaforme alternative". Al gruppo per i sistemi operativi e a quello per la tecnologia avanzata venne aggiunto un nuovo gruppo, dedicato ai "servizi Internet".

La rivista *Wired* pubblicò un articolo intitolato "101 modi per salvare Apple", e fra i vari suggerimenti c'erano quelli di farsi acquisire da IBM o Motorola, di investire pesantemente nella tecnologia Newton, di sfruttare il vantaggio nel mercato dell'istruzione. Gli analisti di Wall Street speravano in un accordo con Sony o Hewlett-Packard e spingevano in quella direzione.

Nel settembre 1997, Apple aveva ancora due mesi prima di arrivare alla bancarotta. Steve Jobs, che era stato uno dei fondatori dell'azienda nel 1976, accettò di tornare a far parte di un consiglio di amministrazione ricostruito

e di assumere l'incarico di CEO ad interim. Gli appassionati più incalliti del primo Macintosh facevano i salti dalla gioia, ma in generale il mondo aziendale non si aspettava un granché.

Nel giro di un anno, le cose ad Apple cambiarono radicalmente. Molti osservatori si erano aspettati che Jobs accelerasse lo sviluppo di prodotti avanzati o trovasse un accordo con la Sun, ma non fece né una cosa né l'altra. Quello che fece invece fu una cosa ovvia e, al tempo stesso, inattesa. Ridusse Apple a una dimensione e a un ambito adatti alla realtà del suo essere un produttore di nicchia nel mercato estremamente competitivo dei personal computer. Riportò Apple a un nucleo base in grado di sopravvivere.

Steve Jobs convinse Microsoft a investire 150 milioni di dollari in Apple, sfruttando i timori di Bill Gates in merito a quello che il fallimento di Apple avrebbe potuto significare per la battaglia di Microsoft con il Dipartimento della Giustizia. Jobs ridusse i modelli desktop (erano quindici) a uno solo. Ridusse tutti i modelli portatili e tascabili a un solo laptop. Eliminò completamente le stampanti e altre periferiche. Ridusse i tecnici dello sviluppo. Tagliò lo sviluppo di software. Eliminò i distributori e cinque dei sei rivenditori nazionali dell'azienda. Eliminò praticamente tutta la parte di produzione industriale, spostandola a Taiwan. Con una linea di prodotti semplificata e fabbricata in Asia, ridusse i magazzini di oltre l'80 per cento. Un nuovo Web store vendeva i prodotti di Apple direttamente ai consumatori, eliminando distributori e rivenditori.

Quel che è degno di nota nella strategia di inversione di rotta messa in atto da Jobs per Apple è quanto fosse conforme agli elementi di base dell'economia aziendale e al tempo stesso quanto fosse inattesa. Ovviamente, per uscire da una spirale finanziaria discendente bisognava tagliare e semplificare, ridurre al nucleo fondamentale. Ovviamente serviva che le versioni aggiornate del software Office di Microsoft girassero sui computer Apple. Ovviamente il modello di Dell, basato su catena di fornitura e produzione in Asia, tempi di ciclo brevi e capitale operativo negativo, era lo "stato dell'arte" nel settore e meritava di essere emulato. Ovviamente Jobs bloccò lo sviluppo di nuovi sistemi operativi: portava con sé da NeXT il miglior sistema operativo esistente nel settore.

La forza della strategia di Jobs derivava dal fatto di affrontare direttamente il problema fondamentale con un insieme di azioni concentrate e coordinate. Non annunciò obiettivi ambiziosi di fatturato o di profitti, non si lasciò andare a visioni messianiche del futuro. E non si mise semplicemente a tagliare, in una frenesia cieca, ma riprogettò tutta la logica di business attorno a una linea di prodotti semplificata, venduta attraverso un insieme limitato di canali.

Nel maggio 1998, mentre stavo cercando di favorire un accordo fra Apple e Telecom Italia, ebbi l'occasione di parlare con Jobs del suo modo di affrontare il cambiamento di rotta di Apple e Jobs mi spiegò sia la sostanza, sia la coerenza della sua intuizione in poche frasi.

La gamma dei prodotti era troppo complicata e l'azienda continuava a perdere liquidità. Un'amica mi ha chiesto quale computer Apple dovesse comprare: non riusciva a capire la differenza fra l'uno e l'altro e nemmeno io potevo darle indicazioni chiare. Ero sbalordito che non ci fosse un computer Apple a livello consumer con un prezzo inferiore ai 2.000 dollari. Stiamo sostituendo tutti quei desktop con uno solo, il Power Mac G3. Stiamo chiudendo i rapporti con cinque su sei rivenditori nazionali: per soddisfare le loro richieste bisognava avere troppi modelli con troppi livelli di prezzo diversi e un markup eccessivo.

Questo tipo di azione molto focalizzata è ben lungi dall'essere la norma nel settore. Diciotto mesi prima, ero stato coinvolto in uno studio su grande scala, sponsorizzato da Andersen Consulting, sulle strategie nel settore dell'elettronica, a livello mondiale. Lavorando in Europa, intervistai ventisei executive, tutti manager di divisione o CEO nel campo dell'elettronica e delle telecomunicazioni. Il mio piano di intervista era semplice: a ciascuno chiedevo di identificare il concorrente principale nella sua sfera di attività. Chiedevo come quell'azienda fosse diventata leader, sollecitando le loro teorie personali su quello che funziona. Poi chiedevo loro quale fosse la strategia corrente della loro azienda.

Quegli executive, nel complesso, non avevano difficoltà a descrivere la strategia dell'azienda leader nei loro settori. La storia standard era che si era verificato qualche cambiamento nella domanda o nella tecnologia, si era aperta una "finestra di opportunità" e l'azienda leader attuale era stata la prima a coglierla e a sfruttarla. Non era stata necessariamente la *first mover*, ma di certo la prima a fare la cosa giusta.

Quando invece chiedevo quale fosse la strategia della loro azienda, ottenevo risposte di tipo del tutto diverso. Anziché indicare la successiva finestra di opportunità, o anche solo citarne la possibilità, mi rifilavano una serie di indicazioni tutto fumo e poco arrosto: stringevano alleanze, conducevano feedback a 360 gradi, andavano alla ricerca di mercati esterni, fissavano obiettivi strategici impegnativi, trasformavano software in firmware, consentivano gli aggiornamenti del firmware via Internet e così via. Ciascuno di loro mi aveva esposto la formula per il successo nel mercato dell'elettronica degli anni Novanta (assumere rapidamente una buona posizione quando si apriva una nuova finestra di opportunità) ma nessuno mi diceva che quello fosse al centro della sua attenzione e nemmeno me lo citava come parte della propria strategia.

Dato questo contesto, mi interessava quello che Steve Jobs avrebbe potuto dire sul futuro di Apple. La sua strategia di sopravvivenza per l'azienda, con tutta la sua abilità e la sua drasticità, non avrebbe spinto Apple verso il futuro. In quel momento, Apple deteneva meno del 4 per cento del mercato dei personal computer; lo standard di fatto erano Windows-Intel e sembrava non ci fosse altro da fare che rimanere aggrappati a una nicchia minuscola.

Nell'estate del 1998 ho avuto l'occasione di parlare di nuovo con Jobs. "Steve – gli ho detto – questo cambio di rotta di Apple è stato impressionante. Tutto quello che sappiamo del mondo del PC però dice che Apple non può andare al di là di una piccola posizione di nicchia. Gli effetti di rete sono semplicemente troppo forti per insidiare lo standard Wintel. Che cosa stai cercando di fare sul lungo termine? Qual è la strategia?"

Jobs non ha contestato la mia argomentazione ma non si è detto nemmeno d'accordo. Si è limitato a sorridere e a dire "Aspetterò la *next big thing*".

Jobs non ha enunciato qualche semplicistico obiettivo di crescita o di quota di mercato, non ha fatto finta che bastasse pigiare qualche leva per riportare magicamente Apple a dominare il mercato dei personal computer. Invece era effettivamente concentrato sulle fonti e le barriere al successo nel suo settore, per individuare la successiva finestra di opportunità, il nuovo insieme di forze che avrebbe potuto sfruttare a proprio vantaggio, per poi avere la rapidità e l'astuzia di cogliere quell'opportunità rapidamente come un predatore perfetto. Non si illudeva che una finestra del genere si aprisse ogni anno o che fosse possibile costringerle l'apertura con incentivi o trucchi di management. Sapeva come funzionano le cose. Lo aveva già fatto in precedenza con l'Apple II e il Macintosh e poi con Pixar. Aveva cercato di forzare le cose con NeXT, ma non gli era andata proprio bene. Ci sarebbero voluti due anni prima che potesse compiere ancora di nuovo un salto con l'iPod e poi con la musica online. E, dopo, con l'iPhone.

La risposta di Steve Jobs quel giorno ("aspettare la *next big thing*") non è una formula generale per il successo, ma era un approccio saggio vista la situazione di Apple in quel momento, in quel settore, con tante nuove tecnologie apparentemente proprio dietro l'angolo.

Desert Storm

Un altro esempio di strategia inatteso ci riporta alla fine della prima Guerra del Golfo nel 1991. Molti furono sorpresi allo scoprire che i comandanti americani avevano una strategia ben focalizzata per battere gli invasori iracheni.

Il 2 agosto 1990 l'Iraq invase il Kuwait. Guidati da corpi d'élite trasportati su aerei e mezzi anfibi, e da quattro divisioni della Guardia repubblicana, 150.000 soldati iracheni invasero e occuparono il Kuwait. È probabile che la motivazione principale di Saddam Hussein per l'invasione fosse di natura finanziaria. Gli otto anni di guerra che aveva iniziato invadendo l'Iran nel 1980 avevano spinto il regime a contrarre debiti enormi con il Kuwait e altri stati del Golfo. Conquistando il Kuwait e dichiarandolo la diciannovesima provincia dell'Iraq, Saddam avrebbe cancellato i suoi debiti con quel paese e avrebbe potuto utilizzare gli enormi introiti derivanti dalla vendita del petrolio per ripagare i debiti con le altre nazioni.

Cinque mesi più tardi, una coalizione di 33 paesi, organizzata dal presidente americano George H.W. Bush, conduceva attacchi aerei contro l'esercito iracheno e andava ammassando forze di terra. L'Iraq, a sua volta, aveva aumentato le forze in campo in Kuwait portandole a oltre 500.000 effettivi. Si sperava che la potenza aerea fosse sufficiente per una risoluzione del conflitto, ma nel caso sarebbe stata necessaria un'offensiva di terra per porre fine all'occupazione irachena del Kuwait.

Non c'erano realmente dubbi che la coalizione avesse la capacità di ricacciare indietro gli iracheni, ma a quale prezzo? Nell'ottobre del 1990, il quotidiano francese *L'Express* aveva stimato che la liberazione del Kuwait avrebbe richiesto una settimana circa e sarebbe costata 20.000 vittime fra le truppe statunitensi. Quando le forze irachene sono aumentate e hanno creato posizioni difensive, la discussione pubblica sulla stampa, in televisione e nelle aule del Congresso americano ha cominciato a evocare le immagini dei combattimenti in trincea della Prima guerra mondiale. Nel Congresso, il senatore Bob Graham (democratico, della Florida) notava che "l'Iraq ha già avuto sei mesi per trincerarsi e fortificarsi e lo ha fatto alla grande. Il Kuwait ha fortificazioni che ricordano la Prima guerra mondiale". Sullo stesso tono, il *New York Times* descriveva un battaglione del 16° Fanteria come "gli uomini a cui spetta il compito di battersi nelle trincee del Kuwait con i loro fucili M-16 e le mitragliatrici M-60". La rivista *Time* descriveva in questo modo le difese irachene:

In un'area grande all'incirca come la Virginia occidentale gli iracheni hanno fatto confluire 540.000 del milione di uomini del loro esercito e 4.000 dei loro 6.000 carri armati, con migliaia di altri veicoli corazzati e pezzi di artiglieria. [...] Le unità irachene sono trincerate nei loro ormai tradizionali fortini triangolari, formati con sabbia pressata, con una compagnia di fanteria dotata di mitragliatrici pesanti a ogni vertice. I soldati sono protetti da shelter mobili in cemento o barriere di trincee di lamiera. I carri armati sono affondati fino alle torrette nel terreno e queste sono difese con sacchetti di sabbia. Ai vertici di ogni triangolo sono posizionati pezzi di artiglieria, puntati su "zone di sterminio" create da trincee di fuoco e campi minati.¹

Alla vigilia dell'attacco di terra, il *Los Angeles Times* ricordava ai suoi lettori che "le truppe irachene lungo le linee del fronte sono ben trincerate e assaltare quelle posizioni fortificate è sempre una cosa rischiosa. Le disfatte di Cold Harbor, della Somme e di Gallipoli ci ricordano tristemente quale sia il prezzo del fallimento. Anche il successo, come a Tarawa, Okinawa o Hamburger Hill, può avere un prezzo terribile"².

-
- 1 Bruce W. Nelan, "Strategy: Saddam's Deadly Trap", *Time*, 11 febbraio 1991. <https://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,972312,00.html>.
 - 2 "As the History of Warfare Makes Clear, Potential for Catastrophe Remains", *Los Angeles Times*, 23 febbraio 1991, p. 20.

Quel che i commentatori non avevano previsto era che il generale Norman Schwarzkopf, comandante in capo dello U.S. Central Command, aveva una strategia per la guerra di terra, strategia che aveva sviluppato già agli inizi di ottobre.

Il piano originale formulato dal suo staff prevedeva un attacco diretto nel Kuwait e stimava un costo di 2000 morti e 8000 feriti. Schwarzkopf non volle seguire questa idea e preferì un piano in due parti. Attacchi aerei avrebbero ridotto del 50 per cento le capacità irachene; poi aveva previsto un grande “gancio sinistro” di sorpresa. Mentre l’attenzione di tutto il mondo era concentrata sulle trasmissioni della CNN, 24 ore su 24, che coprivano le truppe subito a sud del Kuwait, la coalizione avrebbe spostato nascostamente 250.000 soldati molto a ovest del Kuwait e poi a nord, per prendere posizione nel deserto dell’Iraq meridionale. Quando lo scontro di terra fosse iniziato, quella forza avrebbe proseguito verso nord e poi avrebbe piegato verso est, completando il “gancio sinistro” e attaccando il fianco della Guardia repubblicana irachena. Gli attacchi verso nord nel Kuwait stesso sarebbero stati di scarsa entità. Alle forze di terra dei Marines americani fu ordinato di spostarsi lentamente verso nord nel Kuwait, per attirare verso sud le truppe irachene, facendole uscire dalle loro fortificazioni, così che fossero colpite al fianco da parte del potente gancio sinistro. I Marines sulle navi non sarebbero sbarcati: la loro presenza doveva solo costituire un diversivo.

La strategia del “gancio sinistro” di Schwarzkopf ebbe un successo tale che gli scontri di terra durarono solo un centinaio di ore. Un mese di bombardamenti aerei aveva costretto le truppe irachene a disperdere e nascondere carri armati e artiglieria, rimanere all’esterno dei veicoli e tenere spenti i motori. La rapidità e la violenza dell’assalto di terra della coalizione, con l’intervento combinato di carri armati, fanteria, elicotteri d’attacco e bombardieri, fu decisivo. Le unità della Guardia repubblicana combatterono con coraggio ma non furono in grado di manovrare o di far intervenire le riserve abbastanza rapidamente da contrastare la velocità e la ferocia dell’attacco. Infine, che è la cosa forse più importante, Saddam Hussein aveva ordinato ai suoi comandanti di non utilizzare le armi chimiche. Quei proiettili d’artiglieria, utilizzati per bloccare gli attaccini iraniani durante la guerra Iran-Iraq, avrebbero provocato migliaia di morti fra le truppe della coalizione. I comandanti della marina avevano stimato che avrebbero perso dal 20 al 30 per cento delle loro forze, se contro di loro fossero state usate armi chimiche³. Saddam, però, non volle utilizzarle: in base a informazioni ottenute dai russi dopo la guerra, sembra che temesse una ritorsione con armi nucleari da parte degli Stati Uniti.

3 Nel corso di Desert Storm, gli Stati Uniti distrussero depositi di armi chimiche irachene a Tallil. Entro il 1998 lo UNSCOM avrebbe eliminato o supervisionato la distruzione di oltre 80.000 munizioni chimiche e di tonnellate di agenti chimici.

L'Iraq si ritirò dal Kuwait e gran parte dell'esercito invasore fu distrutta⁴. Le perdite da parte della coalizione furono poche: nel primo giorno dell'attacco di terra ci furono otto morti e 27 feriti. Il successo della coalizione, grazie alla strategia del gancio sinistro, fu tale che i commentatori, che in febbraio paventavano una lunga guerra di trincea, in marzo sostenevano che la coalizione avesse messo in campo più forze del necessario e che in quel modo l'esito era scontato.

Schwarzkopf raccontò al pubblico la strategia dell'attacco di terra in una conferenza stampa seguita da molti. La maggior parte delle persone che videro quella conferenza e la mappa del gancio sinistro rimasero sorprese e impressionate. I giornalisti definirono il piano "brillante" e "segreto". Pochi avevano previsto quella manovra di aggiramento. Ma perché no? Il Dipartimento delle Forze armate degli Stati Uniti pubblica manuali di campo in cui vengono descritte nei dettagli le sue dottrine e i suoi metodi di base. Il manuale 100-5, pubblicato nel 1986, si intitolava *Operations* ed era definito "il manuale fondamentale di combattimento delle Forze armate". La seconda parte del manuale era dedicata alle "operazioni offensive" e a pagina 101 veniva descritto l'"aggiramento" come la forma più importante di manovra offensiva, il "Piano A" delle forze armate statunitensi. Il manuale diceva:

L'aggiramento evita il fronte nemico, dove le sue forze sono più protette e la sua potenza di fuoco è più facilmente concentrata. Mentre tiene fissa l'attenzione dei difensori in avanti, mediante attacchi di supporto o diversivi, l'attaccante porta il grosso delle sue forze intorno o dietro le linee difensive del nemico per colpirlo ai fianchi e alle spalle.

A illustrazione di questa manovra, il manuale presentava un diagramma (Figura 1.1).

Data questa vivida rappresentazione di una finta al centro combinata con un potente "gancio sinistro", viene da chiedersi: *com'è possibile che l'uso da parte di Schwarzkopf della dottrina offensiva principale delle forze armate americane sia stato una sorpresa per tutti?*

La risposta sta in parte nell'efficacia dell'inganno. Schwarzkopf voleva far sembrare che l'attacco principale sarebbe stato effettuato in Kuwait dal mare e poi via terra direttamente contro le difese irachene. L'inganno era stato sostenuto da un primo raid anfibio, molto visibile, sulla costa del Kuwait e da azioni per distruggere la marina irachena. Senza volerlo, la stampa ha contribuito all'inganno raccontando l'addestramento dei mezzi anfibi, molto fotogenico,

4 Gran parte della controversia era dovuta al fatto che la guerra fosse stata conclusa troppo presto perché due divisioni della Guardia repubblicana erano fuggite a Basra. La discussione ignorava il fatto che l'Iraq aveva mantenuto oltre venti divisioni d'armata (770.000 soldati) in Iraq, in posizione sicura lontano dal teatro delle operazioni.

e l'ammassarsi di truppe subito a sud del Kuwait, e poi suscitando timori per la prospettiva di una guerra di trincea come quella del primo conflitto mondiale.

Un elemento essenziale del "Piano A" delle forze armate americane, l'aggiornamento, è l'*illusione* di un attacco diretto abbinata a un molto più massiccio attacco laterale. Poiché il "Piano A" era accessibile a chiunque fosse stato disposto a inviare 25 dollari allo US Government Printing Office⁵, rimane sconcertante perché il "Piano A" fosse una sorpresa, non solo per gli iracheni ma anche per i commentatori televisivi e per la maggior parte del Congresso degli USA.

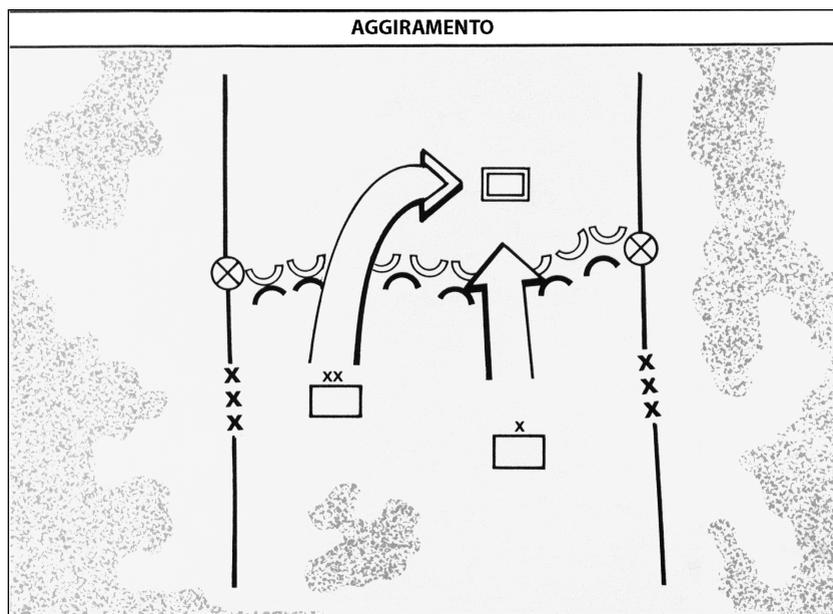


Figura 1.1 *Diagramma della manovra di aggiramento, dal Manuale 100-5 del Dipartimento delle Forze Armate degli Stati Uniti.*

La risposta migliore è che la vera sorpresa fu che una strategia così pura e concentrata venisse effettivamente implementata. La maggior parte delle organizzazioni complesse tende a disperdere anziché concentrare le risorse, in modo da compiacere e soddisfare gli interessi interni ed esterni. Così, siamo sorpresi quando un'organizzazione complessa, come la Apple o le forze armate degli USA, concentrano effettivamente le loro azioni. Non per la segretezza, perché la buona strategia è in sé inattesa.

Nel caso di Desert Storm, si è trattato di molto più di un passo intellettuale. Schwarzkopf ha dovuto soffocare le ambizioni e i desideri dell'aeronautica, dei

5 L'attuale pubblicazione equivalente è la FM 3-0. La si può trovare online all'indirizzo <http://www.globalsecurity.org/>.

marines, di varie unità dell'esercito, di ogni partner della coalizione e della leadership politica di Washington. Per esempio, la migliore fanteria leggera delle forze armate statunitensi, la 82° aviotrasportata, ha avuto il compito di fornire supporto ai reparti corazzati e alla fanteria francesi, incarico che i suoi capi non avevano gradito. 8.000 marines americani hanno atteso sulle loro navi di sbarcare sulle spiagge di Kuwait City, ma non è successo. Erano un diversivo. I comandanti dell'aeronautica volevano dimostrare il valore dei bombardamenti strategici (erano convinti che la guerra sarebbe stata vinta dagli attacchi aerei su Baghdad) ma furono costretti, nonostante strenue proteste, a dirottare le loro risorse per sostenere a pieno l'offensiva di terra. Il segretario della Difesa Dick Cheney voleva che la missione fosse compiuta da forze più ridotte e presentò un piano di attacco alternativo dettagliato. Il principe Khalid, che comandava le forze saudite della coalizione, insisteva che il re Fahd fosse coinvolto nella pianificazione, ma Schwarzkopf convinse il presidente Bush a fare sì che il Comando centrale degli USA mantenesse il controllo su strategia e pianificazione.

Avere obiettivi in conflitto, dedicare risorse a traguardi non collegati fra loro e fare spazio a interessi incompatibili sono lussi dei ricchi e potenti, ma fanno una cattiva strategia. Ciononostante, la maggior parte delle organizzazioni non crea strategie focalizzate bensì genera elenchi di esiti desiderabili e, contemporaneamente, ignora la necessità di una vera competenza nel coordinare e concentrare le proprie risorse. La buona strategia richiede leader che siano disposti a dire *no* a molte azioni e a molti interessi. La strategia riguarda tanto ciò che un'organizzazione non fa quanto ciò che fa.