

### Ostacoli straordinari

Nel 1803, l'Inghilterra aveva un problema. Napoleone aveva conquistato gran parte dell'Europa e pianificava l'invasione dell'Inghilterra, ma per attraversare la Manica doveva strappare agli inglesi il controllo del mare. Al largo della costa sudoccidentale della Spagna, le flotte unite di francesi e spagnoli, forti di 33 navi, affrontarono la flotta inglese, meno numerosa, formata da solo 27 navi. La tattica consolidata dell'epoca avrebbe comportato che ciascuna delle due flotte rimanesse allineata, sparando bordate all'altra, ma l'ammiraglio inglese, Lord Nelson, ebbe un'intuizione strategica. Suddivise la sua flotta in due colonne e le fece avanzare verso l'armata franco-spagnola, mandandole a incontrarla perpendicolarmente alla sua linea di schieramento. Le navi in testa alle colonne inglese avrebbero corso un grande rischio, ma Nelson stimò che i cannonieri franco-spagnoli, meno addestrati, non sarebbe stati in grado di compensare il mare mosso di quel giorno. Alla fine della battaglia di Trafalgar, francesi e spagnoli avrebbero perso 22 navi, due terzi di tutta la flotta, mentre gli inglesi non ne persero neanche una. Nelson rimase ferito mortalmente ma diventò il più grande eroe della marina britannica. Il dominio navale inglese era confermato e rimase insuperato per un secolo e mezzo.

L'ostacolo che Nelson doveva affrontare era l'essere in inferiorità numerica. La sua strategia fu rischiare le navi di testa per spezzare la coesione della flotta nemica: poi, aveva stimato, i capitani inglesi, grazie alla maggiore esperienza, sarebbero riusciti ad avere la meglio nella mischia che ne sarebbe seguita. Quasi sempre, una buona strategia si presenta altrettanto semplice e ovvia e la sua spiegazione non richiede una lunga serie di diapositive PowerPoint. Non emerge da qualche strumento di "gestione strategica", da una matrice, un grafico, un triangolo o qualche schema "riempi gli spazi vuoti". Un leader di talento, invece, identifica uno o due aspetti critici della situazione (i punti nodali che possono fungere da moltiplicatori dell'efficacia) e focalizza e concentra l'azione e le risorse su quelli.

Nonostante le molte voci che vorrebbero identificarla con l'ambizione, la leadership, la *vision*, la pianificazione o la logica economica della concorrenza, la strategia non è nessuna di queste cose. Il nocciolo centrale del lavoro strategico è sempre lo stesso: scoprire i fattori critici in una situazione e progettare un modo per coordinare e concentrare le azioni così da affrontare quei fattori.

La responsabilità più importante di un leader è identificare gli ostacoli maggiori che impediscono di procedere e formulare un approccio coerente per superarli. La strategia conta, in contesti che vanno dalla direzione delle aziende alla sicurezza nazionale, ma siamo ormai così abituati alla strategia come pura esortazione che non battiamo ciglio quando un leader sciorina slogan e annuncia obiettivi altisonanti, definendo quella miscela una "strategia". Ecco quattro esempi di questa sindrome.

- L'evento era un "ritiro per la strategia". Il CEO lo aveva preparato prendendo a modello un evento simile della British Airways, a cui aveva partecipato vari anni prima. Circa duecento manager di alto livello di tutto il mondo si erano riuniti nel salone di un hotel, dove il top management presentò una *vision* per il futuro: essere l'azienda più rispettata e di maggior successo nel proprio settore. Venne proiettato un film, prodotto appositamente, che presentava prodotti e servizi dell'azienda utilizzati in ambientazioni pittoresche in tutto il mondo. Il CEO tenne il suo discorso, con un accompagnamento musicale di grande effetto, illustrando gli obiettivi "strategici" dell'azienda: leadership globale, crescita, grandi ritorni per gli azionisti. Poi si formarono gruppi più piccoli per la discussione e l'adesione all'obiettivo. Venne lanciata una schiera di palloncini colorati. C'era di tutto, tranne che una strategia. Ospite invitato, ero deluso ma non sorpreso.
- Specializzata in obbligazioni, la Lehman Brothers era stata un'azienda all'avanguardia nella nuova ondata di titoli sostenuti da mutui che ha alimentato Wall Street negli anni dal 2002 al 2006. Nel 2006, cominciarono a essere evidenti segni di stress: le vendite immobiliari negli Stati Uniti avevano raggiunto un picco alla metà del 2005, e l'aumento dei prezzi delle abitazioni si era fermato. Un piccolo aumento dei tassi di interesse della Fed aveva dato il via a un aumento dei pignoramenti. La risposta di Richard Fuld, CEO della Lehman, formalizzata nel 2006, fu la "strategia" di continuare ad acquisire quote di mercato, crescendo più rapidamente del resto del settore. Nel gergo di Wall Street, la Lehman ci sarebbe riuscita aumentando il suo "appetito di rischio": in altre parole, accettando i contratti che i suoi concorrenti rifiutavano. Operando con un capitale pari solo al 3% e con un debito in gran parte a brevissimo termine, questa impostazione avrebbe dovuto essere accompagnata da robuste misure per mitigare l'aumento del rischio. Una buona strategia riconosce la natura della sfida e offre un modo per superarla. Essere semplicemente ambiziosi

non è una strategia. Nel 2008, la Lehman Brothers ha concluso, dopo 158 anni di attività, la sua vita come banca di investimento con un crollo che ha messo a soqquadro il sistema finanziario globale. In quel caso, le conseguenze di una cattiva strategia sono state disastrose per la Lehman, per gli Stati Uniti e per il mondo intero.

- Nel 2003, il presidente George H.W. Bush autorizzò l'esercito degli Stati Uniti a invadere e conquistare l'Iraq. L'invasione si concluse rapidamente. Una volta terminati gli scontri fra i due eserciti, i leader dell'amministrazione americana si aspettavano di fare da supervisori a una rapida transizione a una società civile democratica in Iraq. Invece, ha acquistato slancio una insurrezione violenta e le singole unità dell'esercito americano si sono ridotte a condurre missioni di "ricerca e distruzione" a partire da basi sicure, lo stesso approccio che era fallito miseramente in Vietnam. C'erano molti obiettivi altisonanti, libertà, democrazia, ricostruzione, sicurezza, ma nessuna strategia coerente per affrontare gli insorti. La situazione cambiò nel 2007, quando venne inviato in Iraq, insieme a cinque ulteriori brigate, il generale David Petraeus, che aveva da poco scritto lo *Army/Marine Corps Counterinsurgency Field Manual*. Petraeus, più che di nuove truppe, disponeva di una effettiva strategia. La sua idea era che fosse possibile combattere un'insurrezione, purché la grande maggioranza della popolazione civile sostenesse un governo legittimo. Il "trucco" stava nello spostare la focalizzazione dei militari dalle missioni di pattugliamento alla protezione della popolazione. Una popolazione che non fosse impaurita dal rischio di ritorsioni da parte degli insorti avrebbe fornito le informazioni necessarie per isolarli e combatterli. Questo passaggio, da obiettivi senza forma a una vera strategia risolutiva, ha fatto una differenza enorme per i risultati raggiunti.
- Nel novembre 2006, partecipai a un breve convegno sulle aziende Web 2.0. Il termine "Web 2.0" avrebbe dovuto indicare un nuovo modo di affrontare i servizi web, ma nessuna delle tecnologie di cui si parlava era realmente nuova. Si trattava in realtà di una "parola in codice" per indicare Google, MySpace, YouTube, Facebook e varie altre nuove aziende basate sul Web che all'improvviso avevano acquisito un grande valore. All'ora di pranzo, mi ritrovai con sette altri partecipanti attorno a un tavolo. Qualcuno mi chiese che cosa facessi e io spiegai in poche parole che lavoravo all'Università della California a Los Angeles, dove insegnavo e facevo ricerche sulla strategia, e che ero consulente, su quel tema, per varie organizzazioni. Il CEO di un'azienda di servizi web, seduto proprio di fronte a me, depose la forchetta e disse, "Strategia è non cedere mai, finché non hai vinto". Ero assolutamente in disaccordo con lui, ma non era il momento di discutere o di tenere una lezione. "Vincere è meglio che perdere", dissi, e la conversazione si spostò su altri argomenti.

L'idea fondamentale alla base di questo libro è l'insegnamento ricavato dalle esperienze di tutta una vita di lavoro nel campo della strategia, come consulente per organizzazioni, come consigliere personale, come insegnante e come ricercatore. Una buona strategia fa più che spingerci verso un obiettivo o una *vision*: riconosce gli ostacoli che si devono affrontare e fornisce un modo per superarli. Quanto più grandi sono gli ostacoli, poi, tanto più una buona strategia concentra e coordina gli sforzi per ottenere una potente spinta competitiva o un potente effetto di risoluzione dei problemi.

Purtroppo, la buona strategia è l'eccezione, non la regola. Il problema diventa sempre più grave: cresce continuamente il numero dei leader di organizzazioni che sostengono di avere una strategia, mentre invece non l'hanno e sposano quella che chiamo una *cattiva strategia*. La cattiva strategia tende a sorvolare su dettagli fastidiosi come i problemi. Ignora il potere della scelta e della focalizzazione, e cerca invece di far coesistere una molteplicità di domande e interessi in conflitto. Come il regista di una squadra di calcio il cui unico consiglio ai compagni sia "vinciamo", la cattiva strategia maschera il suo fallimento come guida abbracciando il linguaggio dei grandi obiettivi, dell'ambizione, della *vision* e dei valori. Ciascuno di questi elementi è, ovviamente, una parte importante della vita umana, ma anche collettivamente non sono un valido sostituto del lavoro duro della strategia.

Il divario fra buona strategia e l'accozzaglia di cose che la gente chiama "strategia" è cresciuto nel corso degli anni. Nel 1966, quando iniziai a studiare la strategia aziendale, esistevano solo tre libri sull'argomento e neanche un articolo. Oggi gli scaffali della mia biblioteca personale sono stracolmi di libri sulla strategia. Ci sono società di consulenza specializzate in strategia. Si assegnano dottorati di ricerca in strategia e sul tema esiste un'infinità di articoli, ma tutta questa ricchezza non ha prodotto maggiore chiarezza. Al contrario, il concetto è stato stiracchiato a tal punto che i presunti esperti lo applicano a qualsiasi cosa, dalle visioni utopistiche alle regole per abbinare una cravatta alla camicia. Per peggiorare ulteriormente le cose, per molte persone nel campo aziendale, dell'istruzione e della pubblica amministrazione, la parola "strategia" è diventata una sorta di tic verbale. Il gergo aziendale ha trasformato il marketing in "strategia di marketing", l'elaborazione dei dati in "strategia per l'IT" e le acquisizioni in una "strategia di crescita". Tagliate qualche prezzo e di sicuro qualche osservatore dirà che avete una "strategia di prezzi bassi".

Si crea ancora più confusione quando si identifica la strategia con il successo o con l'ambizione. Era quello il mio problema nei confronti del CEO dell'azienda di servizi web che sosteneva che "strategia è non cedere mai finché non hai vinto". Questo genere di guazzabuglio di cultura pop, slogan motivazionali e gergo aziendale alla moda, purtroppo, è sempre più diffuso: blocca la vera inventiva e impedisce di distinguere fra differenti compiti e virtù del management di alto livello. La strategia non può essere un concetto utile, se è un sinonimo di successo, né può essere uno strumento utile se viene confusa

con l'ambizione, la determinazione, la leadership ispirazionale e l'innovazione. L'ambizione è stimolo e spinta a eccellere. La determinazione è impegno e perseveranza. L'innovazione è la scoperta e la realizzazione di nuovi modi di fare le cose. La leadership ispirazionale<sup>1</sup> motiva le persone al sacrificio per il proprio bene e il bene comune. La strategia, in risposta all'innovazione e all'ambizione, seleziona il percorso, identifica come, perché e dove devono essere applicate la leadership e la determinazione.

Una parola che può significare qualsiasi cosa ha perso ogni mordente. Per dare contenuto a un concetto bisogna tracciare linee di confine, individuare ciò che denota e ciò che non denota. Per iniziare a chiarire le cose, è utile riconoscere che le parole "strategia" e "strategico" sono utilizzate spesso in modo sciatto per indicare le decisioni prese da chi riveste i ruoli di livello più alto. Nelle aziende, per esempio, fusioni e acquisizioni, investimenti in nuovi impianti, costi, negoziazioni con fornitori e clienti importanti e il progetto organizzativo complessivo normalmente sono considerati "strategici". Quando si parla di "strategia", però, non bisogna solo tener conto del livello di retribuzione di chi prende la decisione. Il termine "strategia" deve significare una risposta coerente a una sfida importante. A differenza di una decisione o di un obiettivo isolati, una strategia è un insieme coerente di analisi, concetti, politiche, argomentazioni e azioni che rispondono a una sfida con una posta in gioco elevata.

Molti danno per scontato che una strategia sia una direzione complessiva in un quadro generale, separata da qualsiasi azione specifica. Definire la strategia come un concetto ampio, escludendo l'azione, crea una grande lacuna fra "strategia" e "implementazione". Se si accetta questa lacuna, la maggior parte del lavoro di strategia diventa un girare a vuoto. In effetti, questa è la lamentela più comune a proposito di "strategia". Facendo eco a molti altri, un top executive mi ha detto: "Abbiamo un processo di strategia sofisticato, ma c'è un problema enorme di esecuzione. Quasi sempre non riusciamo a raggiungere gli obiettivi che ci siamo prefissati". Se avete seguito la mia linea argomentativa, potete vedere il motivo di questa lamentela, Una buona strategia comprende un insieme di azioni coerenti. Non sono dettagli di "implementazione"; sono il sale della strategia. Una strategia che non definisca una serie di azioni immediate, plausibili e davvero fattibili, è priva di una componente determinante.

Gli executive che si lamentano di problemi di "esecuzione" di solito confondono la strategia con la definizione di obiettivi. Quando il processo della "strategia" è fondamentalmente un gioco di definizione di obiettivi di performance (una certa quota di mercato e un certo livello di profitto, una determinata percentuale di studenti che si diplomano alla maturità, un determinato numero di visitatori al museo), tra queste ambizioni e l'azione rimane una lacuna enorme.

---

1    Uso il termine "leadership ispirazionale" per caratterizzare l'aspetto della leadership che ha a che fare con la motivazione e con il collegamento fra persone e valori condivisi. Uso il termine più generico "leadership" per includere tutte le funzioni dei leader, come pianificazione, strategia e così via.

La strategia riguarda il *come* un'organizzazione si muoverà; fare strategia significa immaginare *come* favorire gli interessi dell'organizzazione. Certo, un leader può fissare gli obiettivi e delegare ad altri il compito di stabilire che cosa fare, ma questa non è strategia: se l'organizzazione funziona così, non prendiamoci in giro e siamo onesti, parliamo semplicemente di definizione degli obiettivi.

Questo libro si propone di rendervi avvertiti delle differenze drastiche fra buona strategia e cattiva strategia e di aiutarvi a creare buone strategie.

Una buona strategia ha una struttura logica essenziale che io chiamo il *nocciolo*. Il nocciolo di una strategia contiene tre elementi: una diagnosi, una politica guida e un'azione coerente. La politica guida specifica il modo di affrontare gli ostacoli individuati nella diagnosi: è come un cartello indicatore, mostra la direzione in cui procedere ma non definisce tutti i dettagli del viaggio. Le azioni coerenti sono misure coordinate e fattibili, impegno di risorse e azioni pensate per realizzare la politica guida.

Se acquisirete dimestichezza con la struttura e gli elementi fondamentali di una buona strategia, svilupperete in parallelo la capacità di individuare la presenza di una cattiva strategia. Non c'è bisogno di essere registi per giudicare un cattivo film, e analogamente non è necessario possedere conoscenze specifiche di economia, di finanza, o di qualche altro ambito specializzato, per distinguere fra una buona e una cattiva strategia. Per esempio, esaminando la "strategia" del governo americano per affrontare la crisi finanziaria del 2008, vedrete che mancano alcuni elementi essenziali: in particolare, non c'è stata una diagnosi ufficiale della malattia di fondo. Di conseguenza, non poteva esserci una concentrazione di risorse e azioni su una cura. C'è stato solo uno spostamento di risorse dal settore pubblico alle banche. Non c'è bisogno di un dottorato di ricerca in macroeconomia per esprimere questo giudizio: deriva dalla comprensione della natura stessa di una buona strategia.

Una cattiva strategia è più che assenza di una buona strategia: ha una vita e una logica proprie, un edificio fasullo eretto su fondamenta errate. Una cattiva strategia può evitare di analizzare gli ostacoli, perché un leader è convinto che i pensieri negativi siano d'intralcio. I leader possono creare cattive strategie trattando erroneamente il lavoro sulla strategia come un esercizio di definizione di obiettivi invece che di risoluzione di problemi. Oppure possono evitare scelte difficili e, non volendo offendere nessuno, generano una cattiva strategia che cerca di tappare tutti i buchi invece di concentrare le risorse e le azioni.

La diffusione serpeggiante della cattiva strategia ha conseguenze per tutti noi. Operato di obiettivi e slogan, il governo nazionale è diventato sempre meno in grado di risolvere i problemi. I consigli d'amministrazione delle grandi aziende firmano piani strategici che sono poco più di pie illusioni. Il nostro sistema educativo è ricco di obiettivi e standard, ma povero di comprensione delle ragioni delle scarse performance e di strumenti per contrastarle. L'unico rimedio per noi è chiedere di più a quelli che ci guidano: più che carisma e *vision*, dobbiamo chiedere buona strategia.