

GESTIONE STRATEGICA: UNA PRASSI MAL COMPRESA E MALE APPLICATA

DI CLAUDIO DEMATTÉ



Agli inizi di dicembre scorso avevo deciso che avrei dedicato l'editoriale al tema della gestione strategica. Avevo scelto questo argomento per diverse ragioni. Anzitutto perché ero rimasto colpito dalla disinvoltura e dalla superficialità con le quali avevo sentito argomentare di strategia in ambienti dove essa avrebbe dovuto essere formulata e praticata: indizio che la disciplina aveva sì attecchito, ma segno anche che della stessa era stata colta la parte più elementare, non il cuore concettuale. In secondo luogo perché due fenomeni accaduti negli ultimi anni avevano sollevato quesiti di fondo sulla possibilità di usare gli strumenti della gestione strategica per condurre le imprese. I due fenomeni sono l'esplosione e poi la crisi delle imprese della cosiddetta nuova economia e i fatti dell'11 settembre. Entrambi gli eventi hanno posto in evidenza quanto il futuro sia imprevedibile e quanto velleitaria possa sembrare la presunzione di parlare

di strategia. Che cosa ha fatto sì che i piani "strategici" di molte dot.com fossero dapprima apprezzati e acclamati e – quel che più conta – riccamente finanziati dal mercato dei capitali e poi, a distanza di pochi mesi, criticati per difetto di realismo e perfino di senso comune? Erano sbagliati i concetti su cui è fondata la teoria della gestione strategica, oppure si è sbagliato nella loro applicazione ai casi di specie? La crisi che ha investito diverse imprese – come le compagnie aeree o i tour operator – dopo l'11 settembre non era, e non poteva essere riflessa nei loro piani strategici. Si può affermare, per questo motivo, che la gestione strategica non serve?

Questi casi di rapidi rovesci sono una prova che la gestione strategica è stata applicata male o che non è lo strumento adatto per gestire le aziende quando il futuro diviene altamente incerto?

Due fatti successivi hanno rinforzato la mia convinzione a puntare l'attenzione su questo tema.

Il primo è stato un incontro a Milano con Michael Porter, nel corso del quale egli ha stigmatizzato l'ultimo decennio come un periodo di vuoto per quanto riguarda sia gli studi sia l'applicazione della strategia. Anzi, secondo lui, un periodo di confusione concettuale e di superficialità applicativa.

Il secondo è l'apparizione sull'ultimo numero dell'*European Business Forum* di una serie di interventi interamente dedicati al tema: "Does strategy really matter anymore?" (La strategia è davvero ancora rilevante?).

Il fatto che diversi studiosi fossero stati chiamati a cimentarsi su un quesito formulato in questi termini ultimativi era una prova ulteriore che attorno

QUANDO IL FUTURO DIVENTA ALTAMENTE INCERTO

LA GESTIONE STRATEGICA È LO STRUMENTO ADATTO

PER GESTIRE LE AZIENDE?

a questo campo disciplinare e a questa prassi gestionale si era creata molta confusione e più di un disagio.

Il titolo del contributo di Michael Porter nell'ambito del forum è emblematico del clima nel quale versano gli studi di strategia: "Now is the time to rediscover strategy" (È venuto il tempo di riscoprire la strategia).

Quali sono i punti sui quali verte la grande questione? Sono diversi e non tutti potranno essere trattati in queste pagine. Ma vediamoli prima di dedicare l'attenzione ad alcuni di essi. Il primo quesito, emerso in tutta la sua forza con gli avvenimenti che hanno colpito

Per prepararsi al futuro è sufficiente fare previsioni, oppure occorre un atteggiamento meno razionalista e più aperto a considerare eventi apparentemente improbabili?

Un terzo quesito, che si trova confuso in questo dibattito, riguarda chi dovrebbe elaborare la strategia: si confrontano su questo punto due filoni che da tempo innervano gli studi sul tema. Da un lato vi è la scuola razionalista, cui fanno capo Ansoff, Christensen, Porter, che ritiene responsabilità dei vertici guardare al futuro e fronteggiarlo con piani, eventualmente alternativi, costruiti

delle discussioni e delle diversità di posizione sono dovute alla confusione concettuale che caratterizza il campo. Tutti usano il termine strategia o suoi sinonimi; ma per ognuno, sotto questo termine, ci sono concetti diversi. Molti confondono la strategia con il processo con il quale essa si formula nelle aziende complesse (la pianificazione strategica). Alcuni pensano alla strategia come al semplice posizionamento sul mercato di sbocco. Altri confondono la missione con la strategia o, se non la confondono, trattano i due termini come sinonimi. Altri ancora, per complicare

TRA LA MIRIADE DI SCELTE COMPIUTE QUOTIDIANAMENTE, VE NE SONO ALCUNE CHE HANNO L'EFFETTO DI DEFINIRE LA "POSTURA" DELL'AZIENDA, IL SUO CARATTERE DI FONDO

l'economia mondiale negli ultimi anni, riguarda l'applicabilità della gestione strategica quando le condizioni ambientali sono caratterizzate da elevati elementi di incertezza, oppure da autentica imprevedibilità. In queste condizioni ha senso usare la strategia per indirizzare e guidare le imprese oppure è molto meglio adottare posizioni tattiche, opportunistiche, flessibili, per rispondere ai cambiamenti in tempo reale e in modo adattivo?

Il secondo punto è intrecciato con il primo, ma è diverso nella sostanza: ammesso che la strategia costituisca pur sempre un valido strumento di guida delle imprese anche in condizioni di forte imprevedibilità, con quali strumenti essa si elabora? Si possono ancora utilizzare i processi e gli strumenti della pianificazione pluriennale oppure si deve ricorrere a qualche altro procedimento?

con l'uso di appositi strumenti di logica economica e strategica. Dall'altro, il filone a matrice più organizzativa, capitanato da Mintzberg, che nega la possibilità di elaborare razionalmente la strategia da parte di qualsiasi vertice (disconoscendo anche gli strumenti concettuali della strategia che affondano nell'economia aziendale e in quella industriale), ritenendo che nella migliore delle ipotesi, se opportunamente organizzate, le aziende sono capaci di meri comportamenti adattivi in risposta ai cambiamenti e agli stimoli ambientali, non in previsione degli stessi. Pertanto la strategia è una razionalizzazione *ex post* di azioni intraprese autonomamente, in libertà, da vari soggetti, non un progetto razionale *ex ante* elaborato dai vertici e perseguito con sistematicità. Vi è infine un quarto punto sul quale occorre richiamare l'attenzione: molte

ulteriormente le cose, aggiungono un altro sinonimo – visione – non avvertendo che questo è semmai un semplice passaggio, un condensato o un abbozzo per progettare la strategia. Anche se la fissazione dei concetti richiederebbe molto più spazio e un lavoro molto più analitico, essa costituisce un primo passo per fugare parte della nebbia che ha avvolto il tema della gestione strategica.

Cos'è la strategia

L'enucleazione della gestione strategica dall'insieme degli atti di gestione è un passo importante nell'affinamento delle discipline economico-aziendali e manageriali. Questa distinzione – in primo luogo concettuale e poi anche nell'organizzazione del lavoro di gestione – è stata avviata una quarantina d'anni fa negli Stati Uniti

(con la scuola della Harvard Business School e poi di Ansoff) riflettendo sui vari tipi di scelte e azioni che si susseguono nel corso della gestione. Alcune di queste scelte hanno un impatto circoscritto e limitato nel tempo e sono facilmente reversibili; altre segnano molto più in profondità la gestione condizionandola nelle sue traiettorie future.

Approfondendo l'analisi, è stato possibile intravedere che nella miriade di scelte e di azioni compiute quotidianamente, spesso anche in forma istintiva e reattiva in rapporto alle circostanze specifiche del momento, ve ne sono alcune che hanno l'effetto di definire la "postura" dell'azienda, il suo carattere di fondo, il suo specifico modo di essere e di competere, mentre altre sono semplicemente esecutive e ripetitive rispetto a una linea predefinita. Si è così rilevato che un'azienda si caratterizza e si differenzia dalle altre per il modo in cui decide di posizionarsi rispetto ai vari mercati con i quali si misura, quelli di sbocco e quelli di approvvigionamento: a quale segmento di clientela essa mira e con quali obiettivi di quota di mercato, con quale tipo di offerta, attraverso quale canale raggiunge il cliente finale; quale o quali anelli della filiera produttiva coltiva in proprio e quali delega a fornitori; da quali mercati e da quali segmenti di mercato attinge i propri fattori di produzione (le materie prime, i componenti, le attrezzature, i lavoratori, i capitali) e con quale tipo di relazioni e di contratti, espliciti o impliciti. Ma a caratterizzare la specificità di un'azienda non è ognuna di queste scelte, presa singolarmente, bensì il loro insieme, la specifica loro combinazione.

Da questo processo di riflessione ha preso corpo l'idea che i manager potessero e dovessero, nell'organizzare

il proprio lavoro di gestione, riservare un'attenzione particolare e differenziata a questo insieme di scelte – definite come strategiche – anche se nel concreto esse non si presentano come distinte ma mescolate assieme alla miriade di scelte che ogni manager deve fare quotidianamente. Su questa base, gli studiosi hanno avviato un lavoro di ricerca ormai pluriennale che ha dato luogo a un corpo di concetti e di strumenti che costituisce il campo disciplinare specifico.

Una distinzione simile, per tipologia delle azioni, era già avvenuta in altri campi: per esempio nell'arte della guerra, con un avanzamento nel modo di interpretare e di governare il dipanarsi degli eventi.

Studi successivi hanno messo in evidenza che la qualità delle scelte strategiche dipende dalla coerenza fra le proprietà specifiche dell'azienda (tipo di risorse controllate e know-how posseduto) e le logiche che governano i mercati di sbocco, quelli di approvvigionamento e le proprietà dei sistemi produttivi messi a disposizione dall'evoluzione tecnologica.

La progressiva scoperta dell'esistenza in certi campi – e della non esistenza in altri – di leggi o di "quasi leggi" come le economie di scala, le economie di scopo, le curve di esperienza, le economie di rete, le relazioni fra i costi fissi e i costi marginali, la logica di formazione dei prezzi nei vari contesti competitivi, la dinamica dei prezzi, dei costi e della rivalità concorrenziale lungo il ciclo di vita del prodotto, le condizioni di autofinanziabilità, e via di seguito, ha messo a disposizione degli operatori un bagaglio concettuale che consente di valutare le relazioni fra le scelte strategiche, il contesto ambientale e i risultati ottenibili.

È nato così un campo disciplinare che consente al management di affrontare questa tipologia di scelte

non solo con il buon senso, ma con strumenti concettuali e analitici sempre più rigorosi.

Si consideri, a mero titolo di esempio, il caso di un'impresa che si trovi a operare in un settore nel quale, in quella fase storica, dominano sistemi produttivi caratterizzati da forti economie di scala e con forti curve di esperienza, con una domanda non ancora caratterizzata da un mercato bisogno di differenziazione. La teoria è in grado di fornire al management indicazioni normative sul tipo di strategia che assicura il miglior rapporto fra ricavi e costi e quindi il miglior rendimento sul capitale investito: non può essere che una strategia di volumi da perseguire in anticipo rispetto ai concorrenti per conquistare un vantaggio competitivo di costo che può diventare duraturo fino a quando non siano disponibili sistemi produttivi più flessibili o non si apra una possibilità di strategie di differenziazione per l'emergere, nella domanda, di segmenti di bisogni fortemente differenziati. La gestione strategica è dunque quel processo attraverso il quale il management, nell'intento di raggiungere la migliore performance, cerca una posizione originale rispetto al suo contesto di riferimento, adeguandola a mano a mano che questo muta, prendendo atto sia della specificità delle competenze dell'azienda, sia delle caratteristiche del contesto, sia delle leggi economiche e comportamentali che governano quel determinato settore. Le imprese possono infatti competere facendo le stesse cose, nel qual caso vincono quelle che hanno un'efficienza operativa superiore, potendo, ciò nonostante, finire in una guerra competitiva che azzeri i profitti di tutti i concorrenti; oppure possono aspirare a sottrarsi alla concorrenza diretta con

un posizionamento strategico distinto che consente loro di servire clienti diversi, con offerte differenziate e con filiere produttive e distributive disposte diversamente.

In un'accezione più estesa e più completa, la gestione strategica consente al management non solo di comprendere quale posizionamento è ottimale rispetto ai vari mercati (e quindi ai vari *stakeholder*) e di realizzarlo, ma anche, attraverso la strategia esplicitata, di segnalarlo a tutti i soggetti coinvolti nel destino dell'azienda, in modo tale che si formino segnali di riferimento per

verranno realizzate nell'arco di tempo programmato. Essa dovrebbe contenere l'analisi strategica e la definizione della strategia (anche se talvolta non la comprende), ma va oltre, entrando anche nei dettagli delle azioni future. Per la sua routinarietà e per il fatto di essere legata a tempi predefiniti, la pianificazione a lungo termine potrebbe, in certe fasi caratterizzate da forti turbolenze, non essere lo strumento più idoneo per una solida riflessione strategica.

La strategia, proprio perché definisce in termini generali il posizionamento dell'impresa rispetto ai diversi mercati

intende la spiegazione del perché quello specifico sistema di posizionamento dovrebbe produrre la migliore performance. Il che richiede una profonda e sistematica comprensione dei meccanismi che caratterizzano la formazione sia dei ricavi e dei costi sia delle entrate e delle uscite. Senza questo passaggio finale non c'è strategia, ma solo *wishful thinking*. Ciò è quanto è successo a proposito di molte delle imprese della nuova economia i cui manager avevano prospettato strategie in apparenza brillanti, ma, a ben guardarle, senza una convincente spiegazione del perché

LA STRATEGIA È DINAMICA. MA DOVREBBE CAMBIARE SOLO QUANDO VI SONO CAMBIAMENTI STRUTTURALI, NON VARIAZIONI CONGIUNTURALI

le decisioni che ognuno di loro è chiamato a prendere autonomamente al presentarsi di circostanze impreviste. Da questo punto di vista, la strategia può essere interpretata, come fa Lazzari,¹ come un un sottoinsieme di contratti impliciti, non vincolanti dal punto di vista legale, forgiati dal management fra gli *stakeholder* dell'azienda, che serve loro per coordinare le loro azioni, proprio in previsione di variazioni inattese nel contesto.

Nell'accezione qui descritta, la gestione strategica non è la pianificazione di lungo termine, anche se entrambe sono orientate a controllare il futuro. Quest'ultima è il processo routinario con il quale, in certe imprese, si cerca di definire l'insieme delle azioni che

con i quali si misura (quelli di sbocco e quelli di approvvigionamento), è strutturalmente dinamica. Ma cambia, o meglio, dovrebbe cambiare solo quando vi sono cambiamenti strutturali e non semplici variazioni congiunturali o cicliche. Per quanto la strategia non sia una descrizione dettagliata delle azioni future, bensì un quadro (un *framework*, come direbbero gli inglesi) di massima delle relazioni fondamentali con i soggetti chiave (clienti, dipendenti, concorrenti, fornitori, mercato dei capitali, attori sociali influenti), essa non coincide con la missione, né con la visione, né con lo *strategy statement*. Questi sono tasselli o concentrati che servono per focalizzare l'attenzione e facilitare la comunicazione. Ma la strategia è qualcosa di più completo, pur senza arrivare fino al piano dettagliato di azione: in particolare, essa deve contenere la logica. Per logica si

ricavi e costi avrebbero dovuto trovare equilibrio nei tempi indicati.

Serve la strategia in condizioni di difficile prevedibilità degli eventi?

Avendo chiarito cosa si intende per strategia, rimane il problema messo in risalto dagli avvenimenti degli ultimi anni: quando il futuro appare altamente imprevedibile ha ancora senso fare strategia? Oppure è meglio che i manager dedichino tutte le loro attenzioni e tutte le loro energie alla gestione operativa? Per rispondere al quesito, occorre ricordare che la strategia, anche se ha radici nel passato e agisce nel presente, è strutturalmente rivolta al futuro: serve per adeguare nel tempo i rapporti fondamentali con gli *stakeholder*, a cominciare da quelli verso i clienti, proprio alla luce dei cambiamenti che

1. Lazzari V., "The value of corporate strategy", *The European Business Forum*, Issue 8, Winter 2001/02, p. 8.

si prevede coinvolgano il contesto nel quale l'impresa opera. Anzi, la strategia è proprio lo strumento attraverso il quale il management, anziché limitarsi a gestire il presente, cerca di cogliere le opportunità e di gestire le minacce che scaturiscono dal cambiamento. In quanto tale, essa riflette una fede nella possibilità, se non di dominare il futuro, certo di controllarlo. Ma se scopo della strategia è proprio tentare di gestire il futuro, che senso ha porsi l'interrogativo di cui sopra? Può significare varie cose. Può essere la manifestazione di una delusione per dimostrata impervietà

Molti dei nuovi imprenditori avevano avallato questa impostazione, irridendo alla pretesa di potere formulare a priori una cornice strategica in grado di reggere alla prova dei continui cambiamenti. Purtroppo, la realtà si è incaricata di dimostrare che il non avere guardato avanti con sufficiente rigore non ha loro evitato i problemi, ma semmai li ha aggravati. L'interrogativo può essere invece provocatorio. Può non essere il segno di una resa, Può volere stimolare una riflessione su cosa significhi fare strategia in condizioni di alta imprevedibilità degli eventi. Ha ancora

generale, di più astratto – come una *vision* – che serva pur sempre come indicazione della direzione di marcia in mezzo alla turbolenza, ma senza troppe rigidità, che si scontrerebbero con eventi inattesi? Per alcuni la risposta giusta di fronte alla questione generale è questa. Se la strategia è lo strumento per cercare di controllare il futuro invece di subirlo passivamente, di fronte alle nuove e maggiori difficoltà di leggerlo, la risposta non è arrendersi, bensì attrezzarsi meglio. Seguendo questa linea, la gestione strategica, lungi dall'uscirne sminuita, viene esaltata. Ma il modo attraverso

DI FRONTE ALLE NUOVE E MAGGIORI DIFFICOLTÀ

DI LEGGERE IL FUTURO, LA RISPOSTA È ...

ATTREZZARSI MEGLIO

del compito: i fatti – a dire il vero, alcuni fatti – hanno provato che il futuro è così incerto e così imprevedibile che non paga lo sforzo per tentare di prepararsi ad esso. Ci sorprende, comunque, per quanto impegno si dedichi a prevederlo. E se non è possibile prevedere i cambiamenti del contesto, può sembrare sprecato il lavoro dedicato sia alle previsioni sia alla preparazione delle risposte strategiche. È meglio lavorare sull'organizzazione, per tenerla desta e reattiva, contando sulla prontezza di questa per l'elaborazione di risposte in tempo reale ai cambiamenti a mano a mano che essi si realizzano. Ciò significa abbandonare ogni pretesa di gestione strategica anticipata per puntare su un modello di gestione altamente reattivo. Alcuni sono convinti che questo sia il modo corretto di operare in un ambiente così caratterizzato.

senso affidarsi alle scadenze e ai processi del piano pluriennale per ragionare sulla strategia e per modificarla quando necessario, oppure occorre un modello di monitoraggio e di modifica della strategia più slegato da scadenze canoniche, da attivarsi all'occorrenza e con processi più snelli di quelli previsti dal ciclo di piano? Si può ancora immaginare di iniziare il lavoro di preparazione della strategia con il fare previsioni sul contesto, oppure è necessario immaginare più scenari possibili (non prevedibili) e per ognuno di essi prefigurarsi la risposta più appropriata, in modo da avere più opzioni strategiche, una sulla quale giocare e le altre di riserva nel caso che gli eventi evolvano diversamente da come inizialmente presupposto? È proprio necessario avere una strategia dettagliata o non è preferibile qualche cosa di più succinto, di più

il quale essa si attua subisce modifiche. Deve aumentare lo *strategic thinking*, a scapito dello *strategic planning*. È necessario che tutta l'organizzazione sia in continua allerta, che tutti siano tesi a cogliere i segnali di cambiamento ancor prima che questi diventino visibili, che siano in molti quelli in grado di usare lo strumentario concettuale e analitico per comprendere come questi cambiamenti impatteranno sulla strategia in atto e come occorra modificarla, che la cultura dell'azienda sia propensa ad accettare la sperimentazione come forma di assaggio di strategie nuove. Come ha affermato qualcuno, "Cambiamenti più rapidi e un sistema di responsabilità decentrate convergono nel produrre una importante conseguenza: più persone devono essere impegnate a fare strategia e a farla più spesso. Sappiamo che

il bisogno di buoni strateghi non è mai stato così forte, ma sappiamo poco sul come creali".²

La gestione strategica: un progetto velleitario?

Non meraviglia che in un momento di difficoltà della gestione strategica per la minore prevedibilità dei cambiamenti si riattizzino vecchie querelle sulla praticabilità della gestione strategica anche per altri motivi.

Vi è, in particolare, il filone già menzionato che fa capo a Mintzberg,

nelle organizzazioni nessuno può coltivare la presunzione di fare strategia, nemmeno il top management. La strategia non è altro che una razionalizzazione a posteriori di una serie di azioni intraprese da vari soggetti, ognuno orientato dalla propria razionalità e dai propri obiettivi. I vari soggetti, a loro volta, anche se fossero attrezzati dal punto di vista concettuale e abituati dal punto di vista comportamentale a seguire una sequenza "analisi-pianificazione-azione" – fatto, questo, poco diffuso –, non avrebbero comunque alcuna possibilità di pervenire a scelte migliori

coagularsi in una strategia di successo, anziché in strategie fallimentari? Ritengono che non vi sia alcuna possibilità di influenzare la qualità di queste scelte, oppure la ammettono, ma allora dove collocano il meccanismo che fa la differenza? Sostenere, come alcuni di essi fanno, che la strategia che "emerge" (infatti si parla di strategie emergenti) è di successo se vi è il giusto assetto organizzativo non è una spiegazione. Quale che sia la risposta al quesito, rimane il fatto che nel momento in cui i cambiamenti ambientali diventano sempre più rapidi e più difficilmente

È SPECIFICA RESPONSABILITÀ DEL VERTICE PRESIDARE LE SCELTE STRATEGICHE, DA CUI SCATURISCE LA POSSIBILITÀ DELL'IMPRESA DI ONORARE GLI IMPEGNI VERSO GLI STAKEHOLDER

che fin dalle origini ha messo in dubbio la possibilità che qualcuno nelle imprese e, più in generale, nelle organizzazioni possa dal vertice progettare una strategia, e per due motivi: da un lato, per i limiti razionali dei singoli soggetti, inclusi i top manager, nel prevedere il futuro e nel dominare il complesso sistema dei rapporti causa-effetto che condizionano i risultati di una strategia; dall'altro, perché le organizzazioni sono composte da più soggetti, ognuno dei quali dotato di un certo margine discrezionale e di un certo potere, tanto da rendere poco credibile una trama strategica costruita e imposta dall'alto e accettata passivamente dagli altri. Secondo questo filone di pensiero,

2. Whittington R., "We need strategy, but strategists matter most", *The European Business Forum*, Issue 8, Winter 2001/02, p. 16.

rispetto a un modello di comportamento che preveda una sequenza diversa "azione-apprendimento-correzione". In questo schema concettuale non si nega la necessità di adeguare la strategia ai cambiamenti ambientali, bensì la possibilità di farlo attraverso un lavoro preparatorio da parte dei vertici, *ex ante* rispetto al manifestarsi dei cambiamenti. Non ammettendosi alcuna possibilità alla previsione del futuro, l'alternativa in caso di cambiamenti non può essere che una risposta tempestiva, reattiva e sperimentale, e non solo del vertice, ma di tutta l'organizzazione. Gli studiosi di questo filone non hanno mai affrontato esplicitamente una questione cruciale e dirimente della loro posizione: ammesso che il processo si dipani nel modo indicato, che cosa fa sì che l'insieme delle scelte e delle azioni decentrate, *ex post* rispetto ai cambiamenti, possa

prevedibili nella loro direzione, come cresce la tentazione di rinunciare a fare strategia così trova terreno propizio di sviluppo un'impostazione di questo tipo, che legittima l'idea che una strategia valida possa semplicemente "emergere" all'istante per opera di una miriade di soggetti senza alcun coordinamento fra di loro. Un'impostazione di questo tipo ha qualche pregio: quello di mettere in guardia da concezioni troppo verticistiche delle organizzazioni che attribuiscono al top management virtù taumaturgiche non corrispondenti alla realtà; ha anche il vantaggio di mettere in evidenza il fatto che il processo di gestione strategica non ha solo connotati cognitivi, ma è intriso di giochi di potere che possono vedere coinvolti più soggetti, ciascuno con la propria visione del futuro, con i propri interessi e con il proprio potere contrattuale. Ma al di là di questi pregi, tale impostazione non

fornisce strumenti utili a migliorare la gestione strategica dell'impresa. E non la migliora per due motivi. Anzitutto perché non riconosce che le organizzazioni economiche, per quanto democratiche possano essere, sono pur sempre caratterizzate da un coagulo di potere che si concentra in misura rilevante nel consiglio di amministrazione e nel top management. Anche se la gestione si estrinseca in una molteplicità di scelte e azioni da parte di una molteplicità di attori, alcune scelte – e precisamente quelle strategiche – possono essere governate, e di solito lo sono, da chi sta al vertice. Anzi,

non contrattuali verso gli azionisti, assicurando loro una remunerazione adeguata. Ma c'è un secondo motivo, ancora più importante: affinché una strategia abbia maggiori possibilità di successo occorrono necessariamente una visione d'insieme – si rammenti che la strategia è un sistema multiplo di scelte contestuali – e una capacità di rapportare le scelte alle logiche che caratterizzano l'evoluzione di una molteplicità di contesti con i quali l'impresa si misura. La visione d'insieme e la capacità di valutazione e di sintesi, essenziali per forgiare una buona strategia, sono altamente improbabili senza l'intervento

di un ampio numero di altri attori. Quanto detto fin qui vale per la formazione delle strategie dei singoli business. Nelle imprese composte da più attività questo compito spetta ai responsabili di ciascuna di esse, mentre il vertice dell'impresa interviene a un livello superiore – quello *corporate* – per inquadrare le singole strategie di business in un sistema coerente in termini economici e finanziari. Il concetto di strategia assume in questo caso significati e funzioni diverse, ma rimane unico il fine: fornire uno strumento utile per consentire ai vari soggetti che convergono nel soggetto

OCCORRE NON ABBANDONARE LA GESTIONE STRATEGICA, MA RAFFORZARLA NEI SUOI ELEMENTI CONCETTUALI E PROCEDURALI

è specifica responsabilità del vertice presidiare queste scelte, dal cui esito scaturisce la possibilità dell'impresa di onorare gli impegni contrattuali verso i vari *stakeholder*, ma anche quelli

diretto di qualcuno che si trovi nella posizione di avere il quadro completo, a 360 gradi, sia pure avendolo raggiunto con il coinvolgimento nel processo di analisi e di elaborazione strategica

di impresa di coordinare le loro azioni, specialmente a fronte di cambiamenti che possono porre ciascuno di loro di fronte a scelte senza punti di riferimento precedenti.

Conclusioni

La minore prevedibilità e la maggiore frequenza dei cambiamenti hanno reso la gestione strategica certamente più difficile. Tanto più difficile che qualcuno ha cominciato a dubitare che abbia senso tentare di prevedere il futuro e poi, per conseguenza, che abbia senso preconfezionare un sistema di scelte predisposto a priori per governarlo. Questi dubbi si sono incrociati con quelli di chi, da sempre, ha nutrito un forte scetticismo verso la possibilità e l'utilità di pianificare, ritenendo preferibile e più connaturato alla condizione umana l'adattarsi reattivamente ai cambiamenti attraverso un processo di *trial and error* piuttosto che cercare di anticipare il futuro e di agire proattivamente. Le due spinte hanno messo in dubbio, in alcuni casi, l'utilità della gestione strategica; in altri, i modi attraverso i quali la strategia veniva formulata; in altri ancora il livello di dettaglio al quale è possi-

bile e opportuno spingere il progetto strategico. Mentre le posizioni più radicali, che negano l'utilità della strategia, non trovano conforto nemmeno a fronte di casi evidenti di fallimento – dove si può provare che il fallimento è stato frutto proprio di errori di strategia, non dell'aver fatto strategia – le altre osservazioni sono spesso fondate e comportano una rilettura più attenta sia dell'apparato concettuale della gestione strategica sia dei processi attraverso i quali, nelle aziende, la strategia viene elaborata e realizzata.

Se la strategia è uno strumento per dare direzione verso il futuro, questi dubbi hanno preso la strada errata. Ciò che occorre fare non è abbandonare la gestione strategica, bensì rafforzarla nei suoi elementi concettuali e procedurali, tenendo conto delle condizioni più difficili nelle quali essa deve essere esercitata.

© RCS Libri SpA. Tutti i diritti sono riservati.