

## Strategia

**Pubblicato:** Sabato 24 Dicembre 2005

Leggo, discuto, ragiono di cose economiche contemporanee, e mi ritrovo interessato dalle diagnosi e da alcune analisi, ma insofferente alle conclusioni che si limitano a esortazioni.

Il problema è la competitività in una economia per gran parte globale, e con le conseguenze se la devono vedere produttori e consumatori. La soluzione sarebbe che ci vuole innovazione, ricerca, investimenti. Ma bisogna poi passare alla fase pragmatica, l'imprenditore deve decidere cosa fare, ogni mattina si trova a fronteggiare gli eventi della impresa, seguire i progetti, pensare agli approvvigionamenti da parte dei fornitori, pagare le forniture, vendere i suoi prodotti, incassare i crediti, remunerare i fattori produttivi fondamentali: capitale e lavoro, e soddisfare le aspettative del fisco pagando le tasse in cambio dei servizi pubblici (infrastrutture, sicurezza, giustizia) che contribuiscono(?) ai suoi risultati economici.

A questo punto il dire che ci vuole innovazione e ricerca serve poco alle singole imprese. Può anche essere vero, ma in concreto che cosa innovare e che cosa ricercare? E, per affrontare problemi articolati, i manuali non servono, né esistono ricette. Bisogna ragionare e capire.

Avevo osservato a conclusione dell'articolo della settimana scorsa che compito istituzionale dell'imprenditore è occuparsi di strategia aziendale. Parlo della piccola e media impresa, e penso proprio che questo sia un punto critico per l'imprenditore, che nella maggior parte dei casi appare personalmente assillato da questioni di direzione e gestione aziendale.

La strategia comporta la definizione di obiettivi a lungo termine. Ogni azione richiede tempo per essere svolta con successo, tempi sia di messa a punto e preparazione sia di attuazione graduale. Bisogna fissare mete da raggiungere e che non siano effimere.

Bisogna definire l'ambito competitivo dell'impresa, cioè quali sono i prodotti, quali i mercati, quali le tecnologie adottate, dalla produzione al marketing.

Bisogna definire il modo con cui si perseguono gli scopi fissati, da cui può (deve) scaturire il vantaggio competitivo (produrre a costi inferiori e fornire prodotti migliori, essere più rapidi nella innovazione, assistere meglio la clientela, dotarsi di un significativo sistema informatico avanzato, e così via) che posizioni l'azienda in vantaggio rispetto ai concorrenti attuali o potenziali.

Capire il perché la strategia adottata consentirà meglio di un'altra di conseguire i risultati auspicati. E' la logica della azione intrapresa, fondamentale perché questa possa essere adeguata al variare delle condizioni.

Infatti, e questo è un punto fondamentale, stiamo tutti operando in un mondo che cambia rapidamente. Se non capiamo in cosa consistono i cambiamenti e se non siamo pronti ad adeguare la nostra azione, sia per trarre vantaggio da questi cambiamenti sia per evitare che essi ci travolgano, saremmo sorpassati dai concorrenti in un mercato competitivo. Un mio amico diceva che oggi chi non corre vola. Non c'è dunque più la possibilità di passeggiare serenamente e con calma, ciò che trovo tanto piacevole e giovevole alla salute, oltre che favorevole al ragionare? Non necessariamente. Approfondiamo la metafora con un riferimento a un personaggio storico, esempio di rapidità di decisioni e di azione. Alessandro Manzoni, scrivendo di lui, disse che "di quel sicuro il fulmine tenea dietro al baleno", e parlava di Napoleone. Ma Napoleone certamente dedicava il tempo necessario a ricevere e analizzare notizie e informazioni, a formulare ipotesi e strategie, a valutare tutti i possibili svolgimenti e le possibili conseguenze, ed aveva un corpo di ufficiali a cui delegava le funzioni operative.

Questo è anche importante, non confondere la funzione di elaborazione di strategie con quella di dirigere e gestire. L'imprenditore che se lo può permettere avrà dei bravi direttori di settore: di produzione, di ricerca, commerciali, finanziari. Chi non se lo può permettere, date le piccole dimensioni della impresa, dovrà esercitarsi nel cambiare cappello: per la maggior parte del tempo avrà il cappello

del gestore, ma anche, per il tempo necessario, dovrà mettersi il cappello dello stratega. E' possibile? Si fa quel che si può, ma è certo importante che non si equivochi sulla differenza di queste due funzioni, e la strategia è quella che consente un duraturo successo di impresa.

**Redazione VareseNews**

[redazione@varesenews.it](mailto:redazione@varesenews.it)