

Guidare un'azienda con il "pensiero strategico"

L'ELEMENTO FONDAMENTALE PER UN BUON MANAGER È, SECONDO DAVID SOLA E JEROME COUTURIER, SELEZIONARE L'OBIETTIVO PRIORITARIO RISPETTO AI TANTI CHE SEMBRANO NECESSARI

Rosaria Amato

Siamo tutti strateghi nati. Non facciamo altro da bambini: trovare il modo per cercare di strappare qualche spicciolo in più ai nonni, o per prendere un voto più alto a scuola. Però questo non significa che le nostre strategie siano quelle giuste: spesso, anzi, non lo sono, magari perché non disponiamo di una quantità sufficiente di informazioni, o perché non siamo abbastanza tenaci nel perseguire i nostri obiettivi, oppure non siamo bravi pianificatori. Eppure, il "pensiero strategico" è una scienza: si studia nei corsi di management, ma può essere d'aiuto per qualunque esigenza della vita di tutti i giorni. Ne sono convinti David Sola e Jerome Couturier, entrambi professori di Strategia e Management alla ESCP Europe, la più antica business school del mondo, con sedi a Parigi, Londra, Berlino, Madrid e Torino. Nel volume "How to think strategically — Your roadmap to innovation and results" ("Come pensare in modo strategico — La tua guida all'innovazione e ai risultati" Ft Publishing,) guidano il lettore passo dopo passo verso il raggiungimento dell'obiettivo. Qualità e motivazione da sole non bastano, assicurano: «Le qualità sono essenziali, ma non garantiscono il successo. Molti giovani calciatori sono acquistati dalle società sulla base delle loro qualità, ma relativamente pochi riescono a diventare dei campioni». E neanche la motivazione fa miracoli: «è fondamentale, ma non sufficiente». È il pensiero strategico invece l'elemento essenziale che fa la differenza, inteso come un complesso e accurato procedimento che parte da un'atten-

ta osservazione della realtà, prosegue con l'identificazione degli obiettivi di base (se tutti gli obiettivi appaiono fondamentali nessuno lo è davvero, ammoniscono Sola e Couturier), e con la scelta delle azioni più adatte a realizzarli, da mettere in pratica coinvolgendo i propri collaboratori, evitando rischi inutili e seguendo fino all'ultimo il processo.

Si tratta di una vera e propria scienza, concorda Carolina Botti, direttore centrale di Arcus (società a capitale pubblico che si occupa dello Sviluppo dell'arte, della cultura e dello spettacolo): «Mi sono occupata per circa dieci anni di consulenza strategica, e sono convinta che non sia male avere elementi tecnico-didattici, studiare strategia, capire quali strumenti siano necessari per interpretarla e attuarla. Però il primo passo è scegliere gli obiettivi giusti: se non vanno bene, nessuna tecnica può aiutarci a portarli a termine».

Però non è detto che la strategia passi sempre per regole codificate. Può funzionare anche partendo "dal basso", è convinto Daniele Di Fausto, trentacinquenne amministratore delegato di Efm, società di gestione del patrimonio immobiliare: «In questi anni di lavoro ho capito che bisogna partire dall'esperienza, studiare la realtà per avere un quadro d'insieme dei problemi, non farsi intimidire da idee preconcepite, e neanche dagli errori. La nostra azienda ha un modello a rete molto aperto, mentre tutti i modelli classici di strategia prevedono sempre tutto quello che bisogna fare per minimizzare il rischio e le incertezze. È vero che la gerarchia funzionale determina maggiore certezza di ri-

sultato, però in quel caso la strategia è immobile, una volta individuata va seguita con costanza. Mentre io credo che le aziende debbano essere "antifragili": prosperare nell'incertezza».

Lo studio dei principi base della strategia potrebbe aiutare le nostre imprese a crescere, assicura Elena Caffarena, coordinatore nazionale Praxi Sviluppo e Formazione: «Senza una struttura manageriale, le dimensioni dell'azienda non possono che essere coerenti con la capacità del fondatore di decidere tutto. Non si tratta di superare il modello di impresa familiare: anche la Fiat lo è, ma ha saputo dare una delega manageriale all'interno di una strategia. La delega è un fertilizzante, non è certo un limite. Altrimenti le aziende rimangono piccole, legate a una strategia spesso implicita perseguita dal fondatore, con tutte le difficoltà di trasmissione, perché i figli si trovano a sedersi su una sedia che ha la forma che il padre o la madre le hanno dato».

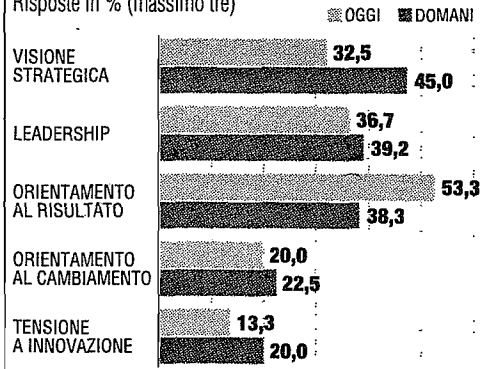
© RIPRODUZIONE RISERVATA





COSA È IMPORTANTE PER I MANAGER

Risposte in % (massimo tre)



Fonte: Osservatorio Manageriale Manageritalia (indagine su 460 direttori del personale ottobre 2013)

Nelle foto a sinistra, **Carolina Botti** (1), direttore centrale di Arcus e **Daniele Di Fausto** (2), ad di Efm, sgr immobiliare

