

Luca Desiata

Scacchi e strategie aziendali

con la collaborazione di
Rocco Sabelli e Anatolij Karpov



EDITORE ULRICO HOEPLI MILANO

Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2013

via Hoepli 5, 20121 Milano (Italy)
tel. +39 02 864871 - fax +39 02 8052886
e-mail hoepli@hoepli.it

www.hoepli.it

Tutti i diritti sono riservati a norma di legge
e a norma delle convenzioni internazionali

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

ISBN 978-88-203-5305-6

Ristampa:

4 3 2 1 0 2013 2014 2015 2016 2017

Realizzazione editoriale: Bold Content & Consulting, Comazzo (LO)

Copertina: Matteo Terzani. Rielaborazione: Sara Taglialegne

Stampa: L.E.G.O. S.p.A., stabilimento di Lavis (TN)

Printed in Italy

Indice

<i>Capitolo 1</i>	
Strategia, tattica e teoria dei giochi	<i>pag.</i> 7
<i>Conclusioni</i>	» 12
<i>Capitolo 2</i>	
Pensiero strategico	» 13
<i>Teoria associazionista del pensiero</i>	» 13
<i>La teoria non associazionista di Selz</i>	» 14
<i>Gli esperimenti sulle menti dei campioni di scacchi</i>	» 16
<i>Fase di orientamento</i>	» 17
<i>Fasi di analisi</i>	» 19
<i>Fasi di transizione</i>	» 23
<i>Il quantitativamente raggiungibile</i>	» 24
<i>Fase ricapitolativa</i>	» 25
<i>Conclusioni</i>	» 27
Come pensa un grande campione di scacchi	» 28
<i>di Anatolij Karpov</i>	
Il Piano Fenice	» 33
<i>di Rocco Sabelli</i>	
<i>Capitolo 3</i>	
Pianificazione strategica	» 39
<i>Pianificazione strategica umana</i>	» 41
<i>L'analisi SWOT</i>	» 43
<i>La strategia Oceano Blu®</i>	» 44
<i>Livelli di strategie</i>	» 48
<i>Valutazione di scenari</i>	» 50
Pianificazione strategica	» 53
<i>di Anatolij Karpov</i>	
Il lancio dell'MP3	» 57
<i>di Rocco Sabelli</i>	
<i>Capitolo 4</i>	
Scacchi e finanza	» 63
<i>Matrici rischio-rendimento</i>	» 63
<i>Limiti dell'ipotesi razionale</i>	» 69
L'approccio al rischio di un giocatore	» 72
<i>di Anatolij Karpov</i>	

<i>Capitolo 5</i>	
Marketing strategico	<i>pag.</i> 75
<i>Strategie offensive</i>	» 76
<i>Strategie di marketing difensive</i>	» 77
<i>Marketing non convenzionale</i>	» 78
<i>Marketing e Scacchi</i>	» 79
<i>La matrice BCG</i>	» 81
Attacco e difesa	» 84
<i>di Anatolij Karpov</i>	
Attacco e difesa	» 87
<i>di Rocco Sabelli</i>	
<i>Capitolo 6</i>	
Processi decisionali	» 97
<i>Metodi decisionali</i>	» 97
<i>Alberi decisionali</i>	» 102
<i>Il paradosso di San Pietroburgo</i>	» 106
<i>Bias decisionali</i>	» 107
<i>Conclusioni</i>	» 109
<i>Appendice al capitolo 6</i>	» 111
Bias decisionali	» 112
<i>di Anatolij Karpov</i>	
Una difficile decisione: la strategia di sviluppo della rete Broadband di Telecom Italia	» 115
<i>di Rocco Sabelli</i>	
<i>Capitolo 7</i>	
Negoziazioni	» 123
<i>L'equilibrio di Nash</i>	» 124
<i>Negoziazioni ripetute</i>	» 126
<i>Scacchi e negoziazioni</i>	» 129
<i>Torneo di negoziazioni</i>	» 132
<i>Conclusione</i>	» 133
Una lunga negoziazione ripetuta: la sfida Karpov-Kasparov	» 134
<i>di Anatolij Karpov</i>	
<i>Capitolo 8</i>	
Leadership	» 139
<i>L'indicatore Myers-Briggs</i>	» 141
<i>Altri modelli della personalità</i>	» 142
<i>Processi decisionali e leadership</i>	» 143
<i>Il modello di leadership Scacchi e Strategie Aziendali*</i>	» 144
<i>Conclusioni</i>	» 147
Intervista congiunta ad Anatolij Karpov e Rocco Sabelli su temi di leadership	» 148
Bibliografia	» 157

Capitolo 1

Strategia, tattica e teoria dei giochi

- Qual è il processo mentale seguito dal manager per prendere una decisione in uno scenario complesso?
- Quale il processo mentale del campione di scacchi per arrivare a fare una mossa in una posizione difficile?

La natura umana è portata ad elaborare strategie nei vari ambiti della vita come scorciatoia per prendere decisioni in situazioni di estrema complessità, laddove l'analisi di tutte le alternative possibili risulta ingestibile dalla capacità di calcolo finita della mente.

L'applicazione del concetto di strategia nel mondo aziendale è nata nelle Business School internazionali di stampo anglosassone con due approcci distinti:

- ▶ Secondo l'Harvard Business School e Michael Porter, universalmente riconosciuto come il fondatore della strategia competitiva, le imprese possono costruire un vantaggio competitivo rispetto ai rivali attraverso due strategie alternative: (i) una struttura di costi più bassa, oppure (ii) una differenziazione dei prodotti e dei servizi, al fine di dare al cliente un "valore" superiore. Queste due strategie possono essere applicate sul mercato di massa oppure concentrate su uno o pochi segmenti (focalizzazione).
- ▶ Secondo INSEAD e l'approccio *Blue Ocean Strategy*¹, gli oceani blu rappresentano lo spazio di mercato non ancora creato. L'identificazione di nuovi bisogni tramite l'innovazione permette di creare spazi di mercato incontrastato dove la concorrenza è irrilevante. Una volta scoperti e attivati, essi si trasformano in opportunità. Gli oceani rossi rappresentano invece i mercati noti, altamente competitivi, segmentati, "sanguinosi", che offrono opportunità sempre meno attraenti.

Tra i due opposti, *Scacchi e Strategie Aziendali* si posiziona in linea con un approccio Porteriano, in un mondo aziendale e in un mercato caratterizzati da una lotta

¹ *Blue Ocean Strategy* - Vincere senza competere, ripensare la propria strategia per la crescita profittevole, sviluppato dai professori Chan Kim e Renée Mauborgne di INSEAD.

cruenta per la conquista di spazio. L'oceano, a differenza di quello Inseadiano, è rosso vermiglio, del colore del sangue sparso nella battaglia. Questa connotazione cruenta è ben evidenziata nel capitolo del marketing strategico, secondo il punto di vista dei teorici militaristi.

La parola strategia nasce infatti in ambito militare e deriva dal greco *stratos agos*, cioè "colui che agisce (che ha potere di agire) sul conflitto", col significato quindi di scienza o arte dei generali. La strategia è quindi quella branca dell'arte militare che studia i principi generali delle operazioni militari ed imposta e coordina nelle grandi linee il piano generale della guerra. La strategia è anche definita "Teoria dell'azione di successo in presenza di opposizione consapevole".

Legarsi al mondo militare/scacchistico o a quello aziendale rischia tuttavia di limitare l'ambito di applicazione di alcuni concetti che saranno esposti nei capitoli successivi. Preferiamo quindi astrarre il ragionamento dai casi particolari e adottare una definizione che attinge direttamente dai fondamenti del pensiero strategico, da quei tratti intrinseci dei meccanismi di funzionamento della mente umana che si ritrovano in tutti gli ambiti della vita, e non solo nell'arte militare, negli scacchi o nella competizione aziendale.

Qual è, quindi, la definizione di strategia per *Scacchi e Strategie Aziendali*?

La strategia è una qualsiasi forma del pensiero che ha per obiettivo la modifica della realtà.

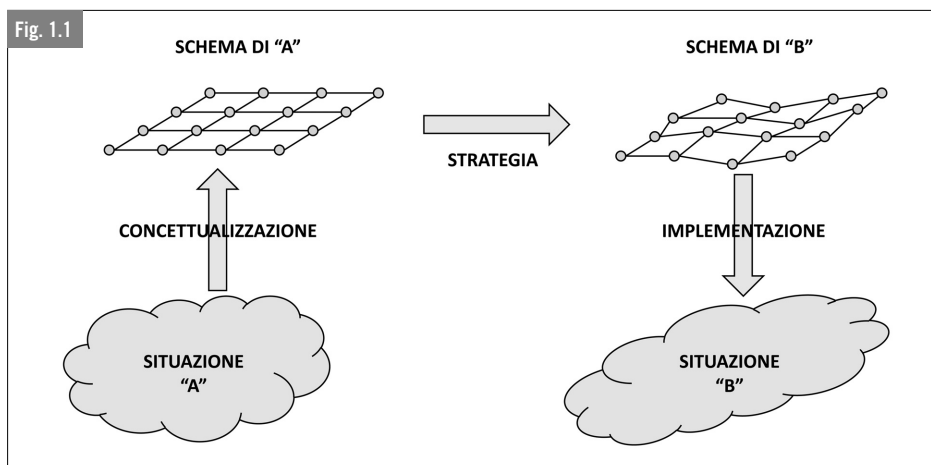
Nella sua semplicità, questa definizione, in linea con un modello Kantiano di interazione tra schemi mentali intrinseci e percezioni esterne, darà origine ad una sistematizzazione degli "schemi" (o "scorciatoie" come le abbiamo indicate in precedenza) messe in atto dalla mente umana per affrontare la complessità del reale.

La nostra mente sarebbe completamente sopraffatta se, sin dalle prime fasi dello sviluppo del pensiero strategico, non potesse iniziare ad organizzare il gran numero di stimoli esterni entro schemi, progressivamente sempre più articolati e complessi. Soltanto attraverso l'uso di categorie concettuali e relazionali logiche il pensiero può elaborare rappresentazioni mentali comunicabili e condivisibili.

Alla base dello sviluppo di tutti i processi cognitivi, quindi, c'è la capacità di operare sugli stimoli esterni per organizzarli in categorie, sebbene ogni concettualizzazione implichi una semplificazione della realtà e quindi una perdita di informazioni.

Se il linguaggio del pensiero strategico è rappresentato dalla logica e dalle sue categorie, allora l'unica qualità richiesta ad una strategia è la coerenza intrinseca delle sue parti.

Non deve quindi stupire quando in azienda, durante una presentazione del "piano strategico", un'incongruenza anche minima tra lo stesso dato presentato in due



sezioni diverse generi dubbi sull'intera impostazione della strategia proposta. Questo perché una piccola "falla" logica in un sistema intrinsecamente coerente è come il quinto postulato di Euclide: il neo antiestetico che turba l'Armonia degli Elementi.

Visto il contenuto altamente logico del pensiero strategico, non deve sorprendere che le principali società di consulenza strategica assumano giovani ingegneri neolaureati proprio in virtù delle loro qualità "sistemiche" e di "visione d'insieme". Sul numero di febbraio 2003 della rivista "Torre e Cavallo - Scacco!", la prestigiosa società di consulenza direzionale McKinsey ha pubblicato una campagna promozionale volta a ricercare brillanti neolaureati in discipline economiche e scientifiche. Non solo, nell'annuncio le candidature di scacchisti sono viste con molto favore, per le loro capacità logiche e l'abitudine a prendere decisioni complesse in modo strutturato ed efficiente.

In contrapposizione alla strategia, un cenno a parte merita la tattica.

Sempre rimanendo nell'ambito militare, la tattica è definita come la tecnica riguardante l'impiego di mezzi e di reparti militari in un combattimento per raggiungere un obiettivo parziale, ossia la tecnica di manovra delle unità militari al momento del combattimento.

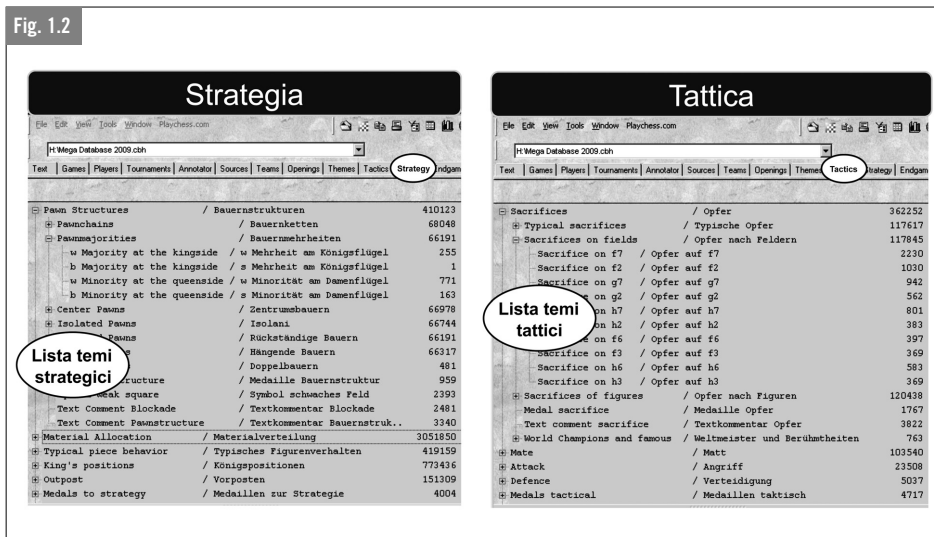
In azienda, invece, la tattica viene comunemente associata al piano di implementazione. Volendo cercare una definizione slegata dal particolare ambito di applicazione, *Scacchi e Strategie Aziendali* distingue la tattica dalla strategia in funzione del tempo a disposizione per pianificare la reazione, dipendente dal confronto tra 1) velocità di evoluzione della realtà e 2) velocità di elaborazione del pensiero. Si parla di strategia quando i nostri tempi di reazione sono superiori alla velocità di cambiamento della realtà, quando abbiamo il tempo di sederci a tavolino e riflettere sul successivo corso di azioni.

Viceversa, quando la velocità di cambiamento della realtà è superiore ai nostri tempi di reazione, si parla di tattica. Subentrano in questo caso dei meccanismi cosiddetti “riproduttivi”, reazioni immediate e istintive, oppure affinate dall’esperienza, per gestire delle situazioni che non lasciano il tempo di pensare e di elaborare uno schema da sovrapporre alla realtà. Si tratta, in sintesi, di reagire con tempestività agli eventi.

Nel mondo aziendale, parleremo quindi di tattica durante la fase di implementazione quando possiamo raggiungere un obiettivo mediante un numero limitato di azioni, non necessariamente previsto dalla strategia.

Analogamente, negli scacchi si parla di tattica quando possiamo raggiungere un vantaggio materiale mediante un numero limitato di mosse, non necessariamente previsto dalla strategia. Sia per la tattica che per la strategia, il mondo degli scacchi offre una definizione ostensiva, mediante l’insieme esaustivo dei temi tattici e strategici elaborato in secoli di gioco.

Analizzando un qualsiasi database contenente le milioni di partite giocate ufficialmente negli ultimi 150 anni, è possibile raggruppare le partite per “tema strategico” o “tema tattico” prevalente come nelle tabelle seguenti, sebbene ogni partita sia caratterizzata da più temi che si intersecano.



Un’importante precisazione metodologica va fatta a questo punto, soprattutto alla luce della possibile obiezione “il gioco degli scacchi è un gioco a somma zero. Si vince o si perde. Mentre nel mondo aziendale la maggior parte delle situazioni permette di creare valore per entrambi i player”.

partite, nel grafico si vede come il bianco vinca nel 39% dei casi mentre il nero solo nel 31%: un vantaggio del tratto quantificabile quindi nell'8%, anche se, con l'evolvere e con l'affinarsi delle tecniche e della teoria scacchistica, negli ultimi decenni sempre più partite terminano in parità, riducendo di conseguenza il vantaggio del tratto del bianco.

Conclusione

Più che concentrarci sulle limitazioni degli scacchi come gioco, faremo leva sulle sue caratteristiche distintive per approfondire il parallelo con il mondo aziendale.

Useremo quindi gli scacchi come metafora operativa nella pianificazione strategica; nel marketing strategico secondo l'accezione dei teorici militaristi; nella teoria decisionale, per capire come districarsi e come semplificare complessi alberi decisionali; nelle negoziazioni, con riferimento alla teoria dei giochi; nella leadership, con particolare riferimento al pensiero strategico.

Con l'aggiunta di qualche parallelo impensato come le matrici di rischio-ritorno e le analisi di portafoglio nel capitolo "Scacchi e Finanza".