

Strategie vincenti per il lavoro

Attacco, difesa e "guerriglia": ecco come il mondo dell'economia imita quello delle 64 case

DI LUCA DESIATA

Sempre più spesso sentiamo evocare gli scacchi come modello e strumento per migliorare se stessi e diventare più efficienti nella ricerca dei risultati che più ci stanno a cuore nella vita. Garry Kasparov è diventato un oratore richiestissimo in tutto il mondo anche grazie alle analogie che propone, con lo stile brillante di cui è capace, tra scacchi e politica, scacchi ed economia, scacchi e processi decisionali.

Dall'intervista al GM Miguel Illescas pubblicata in *Torre & Cavallo* di aprile 2010, abbiamo appreso che anche l'ex numero uno iberico da tre anni tiene conferenze su questi temi nelle principali Business School spagnole. Nello stesso numero di aprile abbiamo dato notizia del primo seminario organizzato a Roma da Luca Desiata, un manager dell'Enel con la passione degli scacchi. L'iniziativa mi ha incuriosito, così ho deciso di iscrivermi al terzo seminario, che come i precedenti si è tenuto a Roma (il 22 maggio scorso). Come partecipante, posso solo dire che è stata un'esperienza molto interessante, ma anche uno stimolo a riflettere sulle notevoli potenzialità degli scacchi al di fuori della nostra nicchia di giocatori e agonisti.

Roberto Messa

Introduzione

Il legame fra gli scacchi e l'ambito militare è evidente, quasi scontato, mentre quello con il mondo aziendale viene spesso intuito, ma rimane a un livello concettuale. Eppure alcune aziende sono pronte a valorizzare questo legame e a investire anche in termini di pubblicità e formazione. Ricordiamo, ad esempio, la campagna di assunzione di McKinsey, leader mondiale della consulenza strategica, apparsa su "Torre & Cavallo-Scacco!" nel 2003. Un estratto di questa campagna è particolarmente significativo: «Vediamo con molto favore candidature di scacchisti, di cui apprezziamo le capacità logiche e l'abitudine a prendere decisioni complesse in modo strutturato ed efficiente».

Consultando però la letteratura disponibile, si scopre che sono rare e sporadiche le citazioni degli scacchi in relazione alle strategie aziendali. Kasparov, con il suo "Gli scacchi, la vita" aveva cercato di evidenziare questo legame, ma il suo saggio era di respiro troppo ampio per approfondirne i contenuti.

Il seminario "Scacchi e strategie aziendali", che viene ospitato ormai con regolarità a Roma, è nato con l'obiettivo di colmare questa lacuna e di fornire a tutti i manager, appassionati del nobile gioco, la consapevolezza che gli scacchi possono essere usati concretamente come strumento di supporto per la gestione di alcune dinamiche professionali.

La tecnica è attribuita a Albert Humphrey, che ha guidato un progetto di ricerca all'Università di Stanford fra gli anni Sessanta e Settanta, ed è ampiamente utilizzata in tutti i settori aziendali per la sua semplicità di applicazione. Al di là della formalizzazione matriciale, l'analisi è del tutto simile a quella di una posizione scacchistica in cui si valutano punti di forza (es.: controllo di una colonna aperta, avamposto centrale per Cavallo, vantaggio di spazio), punti di debolezza (es.: Re esposto causa mancato arrocco, svantaggio materiale), opportunità (sfruttare vantaggio di spazio per aumentare pressione, occupare un avamposto centrale per comprimere l'avversario), minacce (l'avversario può attaccare il nostro Re scoperto, l'avversario

dali, sono: 1) l'asimmetria. Gli scacchi non sono un gioco simmetrico (vantaggio del tratto); 2) l'informazione perfetta. In ogni momento si conosce con certezza la storia delle giocate precedenti. In termini più tecnici, in ogni momento del gioco si può capire in quale nodo della rappresentazione ad albero del gioco (rappresentazione estesa) ci si trova; 3) gioco finito. Il numero delle situazioni di gioco possibili è finito (sebbene assai elevato); 4) gioco sequenziale. I giocatori non effettuano le loro mosse contemporaneamente.

Nonostante questi vincoli, gli scacchi si sono rivelati uno strumento potente per rappresentare un gran numero di situazioni e dinamiche aziendali. Qui di seguito, riportiamo una sintesi di alcuni capitoli della teoria sviluppata nell'ambito dei seminari "Scacchi e strategie aziendali".

Scacchi e pianificazione strategica

La pianificazione strategica in azienda si avvale di vari strumenti. Uno degli approcci più diffusi prevede, come primo passo, l'analisi della situazione di partenza mediante la cosiddetta matrice Swot: Strengths (punti di forza), Weaknesses (punti di debolezza), Opportunities (Opportunità), Threats (Minacce). La tecnica è attribuita a Albert Humphrey, che ha guidato un progetto di ricerca all'Università di Stanford fra gli anni Sessanta e Settanta, ed è ampiamente utilizzata in tutti i settori aziendali per la sua semplicità di applicazione. Al di là della formalizzazione matriciale, l'analisi è del tutto simile a quella di una posizione scacchistica in cui si valutano punti di forza (es.: controllo di una colonna aperta, avamposto centrale per Cavallo, vantaggio di spazio), punti di debolezza (es.: Re esposto causa mancato arrocco, svantaggio materiale), opportunità (sfruttare vantaggio di spazio per aumentare pressione, occupare un avamposto centrale per comprimere l'avversario), minacce (l'avversario può attaccare il nostro Re scoperto, l'avversario

Campo di applicazione

A differenza di molte situazioni aziendali, caratterizzate da soluzioni win-win con benefici per entrambe le parti, gli scacchi sono un gioco a somma zero: si vince o si perde, al massimo si fa patta. Altre caratteristiche del gioco degli scacchi, che ne limitano l'utilizzo per il parallelo con le strategie azien-



Roma – Foto di gruppo per i partecipanti al seminario del 22 maggio

La pianificazione strategica in azienda, come negli scacchi, prevede l'analisi della situazione di partenza: punti di forza, debolezze, opportunità e minacce

può accelerare la transizione al finale per sfruttare il suo vantaggio materiale).

La fase di elaborazione della strategia aziendale può evolvere secondo strade diverse: definizione di obiettivi di lungo termine mediante elaborazione di scenari futuri; strategia di miglioramento continuo.

Una volta definito l'obiettivo (o gli obiettivi) si prosegue con l'elaborazione di un piano di implementazione e l'allocazione delle opportune risorse tecniche e finanziarie.

Il parallelo con il processo di pianificazione strategica a scacchi è evidente. Una volta analizzata la situazione di partenza, si valutano le varie strategie disponibili, se ne sceglie una (senza perdere di vista le altre opzioni disponibili) e si elabora un piano di attuazione allocando opportunamente i pezzi all'attacco e alla difesa. In caso non si sia identificata una strategia chiara, si può sempre optare per il "miglioramento continuo", che a scacchi è più noto come "consolidamento".

Nei seminari, proponiamo lo studio di un caso aziendale e di una posizione scacchistica, ripercorrendo le fasi della pianificazione strategica in entrambi e mostrando come le categorie logiche e il processo mentale siano assolutamente identici. Gli scacchi si confermano quindi un ottimo strumento di pratica per la pianificazione strategica.

Paralleli tecnicamente più avanzati, basati su analisi quantitative e statistiche, riguardano la definizione delle priorità strategiche mediante matrici di portafoglio. Un parallelo scacchistico è rappresentato dalla matrice di priorità dello studio delle aperture basato su una matrice di "rischio-ritorno", laddove il rischio è rappresentato dallo scarto quadratico medio dei risultati storici dell'apertura intorno al valore di 1/2 (corrispondente alla patta), mentre il ritorno è rappresentato dalla media aritmetica dei risultati di un numero statisticamente significativo di partite (ricavabile da qualsiasi database scacchistico). Ci limitiamo a questo accenno visto che i contenuti quantitativi esulano dallo scopo di questo articolo. Nel seminario, invece, valutiamo la propensione al rischio dei partecipanti (soggettiva) e diamo indicazioni strategiche su come impostare la scelta delle aperture in base alla matrice (oggettiva) di "rischio-ritorno" desumibile dai software scacchistici.

Scacchi e marketing

Nel 1980 alcuni studiosi di strategie aziendali si resero conto della vasta e millenaria conoscenza che le strategie militari potevano mettere a disposizione per la pratica aziendale.

Libri di strategia militare, quali "L'arte della guerra" di Sun Tzu o "In guerra" di von Clausewitz e "Il libro rosso" di Mao Zedong divennero i testi di riferimento per questa nuova corrente di pensiero aziendale.

Secondo questo nuovo approccio, le strategie di marketing sono state classificate come: 1) strategie offensive (a loro volta classificate in attacco frontale, laterale, di sviluppo, a salto o "leapfrog"); 2) strategie difensive, tipiche del leader di mercato (a loro volta classificate in difesa posizionale, mobile, laterale, controffensiva); 3) "guerriglia", tipiche dell'operatore con pochi mezzi a disposizione che vuole imporsi contro i grandi del settore.

Ad esempio, la strategia offensiva di attacco frontale, sebbene sia piuttosto rara nel mondo aziendale, si applica normalmente in situazioni caratterizzate da mercati relativamente omogenei, bassa brand equity, bassa customer loyalty, prodotti poco differenziati e quando l'attaccante ha risorse preponderanti rispetto al difendente. Si tratta di assalti diretti ai prodotti del concorrente che implicano la concentrazione di tutte le proprie risorse contro il target (dal marketing alla produzione alla finanza). Implica normalmente un intenso sforzo pubblicitario e, spesso, lo sviluppo di un nuovo prodotto in grado di scalfire le quote di mercato del concorrente. Gli attacchi frontali sono generalmente rari perché sono molto dispendiosi (molte risorse preziose verranno usate e perse nell'assalto) e spesso falliscono, soprattutto se il difendente è in grado di riorganizzarsi in tempo e vanificare il vantaggio strategico e l'effetto sorpresa dell'attaccante.

Il parallelo con gli attacchi frontali negli scacchi è del tutto evidente, così come non necessitano ulteriori spiegazioni le altre tipologie di strategie offensive e difensive.

La strategia di marketing nota come "Guerriglia", invece, può essere paragonata a un giocatore di scacchi in difficoltà che tenta il tutto per tutto con un attacco disperato per complicare la posizione e sperare di cogliere l'avversario di sorpresa. Oppure al principiante che sfida il Grande Maestro e vuole stupirlo con una posizione eccentrica.

Nel corso dei seminari, abbiamo elabo-

rato una matrice di equivalenza tra concetti scacchistici e principi di marketing per permettere di effettuare simulazioni su casi pratici. Per esemplificare, la scacchiera è paragonata al mercato, il Bianco e il Nero ai due concorrenti sul mercato, lo spazio sulla scacchiera alle quote di mercato, i pezzi ai singoli prodotti o servizi, e così via.

In questo caso, la caratteristica degli scacchi come gioco a somma zero risulta molto pertinente in quanto ogni vantaggio guadagnato da un concorrente sottrae quote di mercato all'altro (a parità di mercato, ovviamente).

Quindi anche per il marketing, inteso come lotta tra aziende per la conquista del mercato, gli scacchi si rivelano un utile strumento di pratica metodologica.

Altri moduli del seminario

Altri moduli teorici sviluppati nell'ambito dei seminari "Scacchi e strategie aziendali" includono le negoziazioni, le vendite strategiche, i processi decisionali, la psicologia del management strategico, etc. e sono stati sviluppati partendo dai principali testi di riferimento sulle strategie aziendali.

Oltre alla teoria, i seminari prevedono la valutazione dei profili strategici dei partecipanti, sia con riferimento agli scacchi che alla vita aziendale. La valutazione dei profili si basa su questionari sviluppati ad hoc i cui risultati vengono elaborati secondo sette categorie strategiche comuni al business e agli scacchi. Strumenti innovativi quali il diamante strategico e la matrice delle distanze permettono di sintetizzare i profili individuali e di gruppo.

Nelle sezioni del seminario dedicate alla pratica, l'analisi di posizioni scacchistiche e casi aziendali permetterà non solo di fornire una evidenza concreta di quanto trattato nella sezione di teoria, ma anche di stabilire similitudini e differenze nei comportamenti strategici di ciascun candidato verso gli scacchi e verso la vita aziendale. I casi aziendali interattivi e le dinamiche di gruppo proposte durante i seminari rientrano nella migliore tradizione degli Mba internazionali.

Infine, l'analisi di posizioni scacchistiche esplicative di alcune dinamiche tipiche del mondo aziendale permettono di toccare con mano i paralleli tra le due discipline.

Gli scacchi si confermano, dunque, un terreno di prova privilegiato per nuovi comportamenti strategici che possono successivamente essere adottati nella vita professionale.