

Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo**



**Anno V, numero 2,
Dicembre 2014**

Dialoghi

***Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo***

Comitato di Redazione: Giuseppe Andriolo, Lauro Mattalucci, Giovanni Gaetano Reale, Elena Sarati, Tiziana Teruzzi, Antonio Zanardo

Referente Scientifico: Lauro Mattalucci **Direttore Responsabile:** Elena Sarati

Hanno contribuito a questo numero: Giuditta Alessandrini, Mauro Bini, Galileo Dallolio, Lauro Mattalucci, Elena Sarati, Carlo Volpi.

Si ringraziano per le testimonianze: **Alessandra Carra**, CEO di Agnona, Gruppo Ermenegildo Zegna; **Claudia Parzani**, Avvocata, Partner nello Studio Legale Associato in associazione con Linklaters LLP.

Sito della rivista:
www.dialoghi.org

PER PRIMA, LA STRATEGIA

di Mauro Bini

- Dottore, l'ha letto il Sun Tzu?
- L'arte della guerra? Certo. Molto interessante. Potrei dire che lo tengo sul comodino.

Lui è un imprenditore di successo, uno di quei casi in cui aggettivo e sostantivo rispondono a verità. Lunghi capelli bianchi, sguardo acceso, inquisitivo, e atteggiamento vigile, con un filo di sanguigna arroganza. Però mai algido. Abrasivo, sì. Per disaccordi famigliari ha iniziato, appena adolescente, la sua attività in uno scantinato della vecchia Milano, ora è un marchio internazionale, prodotto solido, all'avanguardia per soluzioni innovative e design. Dai primi anni novanta ha cominciato a “confondersi” – usa proprio questo termine – con i cinesi, spostando là alcune produzioni finali. È perplesso, lui non l'avrebbe fatto perché la sua è una azienda italiana. Ma “sa com'è, il costo del lavoro, una opportunità mi hanno detto gli amici della Confindustria. I cinesi brava gente, obbedienti, però guai a fidarsi dei loro apparati elettrici. Quelli dobbiamo poi controllarli ad uno ad uno”.

Non ho mai letto Sun Tzu, però so che scriveva della massime e dei consigli. E ne avevo letto uno citato in un suo libro da Eduardo Mendoza che diceva così: “Spesso non sai di che cosa ti stanno parlando e te l'hanno già messa in quel posto”, affermazione, per quello che so della vita, incontrovertibile.

Ma non è questo che importa. Mi avevano avvisato prima dell'incontro che l'anziano imprenditore si era innamorato dell'ignoto stratega taoista, allora di moda, e tanto per orientarsi su chi aveva di fronte, d'abitudine poneva preliminarmente quella domanda. Bastava rispondere di sì e subito si quietava, rassicurato dalla comunanza di pensiero. Si accontentava, senza approfondire più di tanto.

Per esperienza so che la strategia è importante. È come un faro che illumina il convulso agitarsi del quotidiano: gli dà senso e direzione. La strategia è il mondo delle possibilità; la struttura, cioè le cose come sono in quel momento, il mondo del reale. Fra loro vi è la stessa relazione che corre fra l'utopia e la trasformazione della realtà. La strategia è lo spermatozoo che feconda il ventre, poi il ventre si muove alle sue condizioni con esiti a volte inaspettati. In questi casi, nella teoria si parla di effetti inattesi o perversi, come a dire che non basta l'incontro del ventre con lo spermatozoo perché tutto fili liscio. Per questo, viene da pensare che la strategia debba essere una cosa seria e tener conto di tanti elementi per trasformare l'idea in possibilità e la possibilità in realizzazione. Si usa dire che il mondo è lastricato di buone intenzioni, ma che non bastano. Ci vuole altro, come tra il dire e il fare. Ciò non impedisce che si dicano e facciano sciocchezze. E la strategia ha le sue colpe.

Il contrario della strategia è il “navigare a vista” (si sente dire “non possiamo mica navigare a vista: ci vuole una strategia”), ma a pensarci bene anche il navigare a vista è una

strategia quando non si hanno altre possibilità di navigazione. E richiede una particolare sapienza marinara.

Ho conosciuto molti strateghi ma quello che più ha colpito la mia curiosità di pellegrino d'industrie è stato Attilio Pallonetto, persona stizzosa e futilmente aggressiva, di statura razzente e di disperata autostima che lo faceva esplodere in improbabili visioni strategiche. Attilio Pallonetto aveva le dita a spatola come le palme del gecko e le muoveva di continuo per indicare, sottolineare, asserire oppure negare. Perché lui *pensa diverso*, se non contrario, dagli altri. E lo dimostra: proietta lucidi piani di quadrati, rombi e frecce che indicano la strada da seguire per raggiungere la soluzione migliore. I suoi disegni, come grimaldelli, aprono insperati vasi di Pandora portando per mano chi lo ascolta verso l'Eldorado del successo industriale. Ignorarli sarebbe follia, criticarli pura impudenza aziendale.

Prende una delle aziende controllate dalla impresa, la posiziona, la segmenta, evidenziando la "forza" e a volte tralasciando la "debolezza" (coraggio ci vuole, ovvia!), e dimostra nella sua sequenza di quadrati, rombi e frecce come si possa passare dal momentaneo 10% del mercato ad un futuro prossimo del 50%, "come minimo". Sempre comprando le aziende concorrenti dato che è inutile e dannosa una "lotta sui prezzi". In certi casi oltre che i concorrenti può valere la pena comprare anche le attività complementari, per fare sinergia, soprattutto nel settore delle utilities. "Ampliare la piattaforma di offerta" dice, aprendo le sue dita a spatola. C'è bisogno d'investimenti? Che ci pensi l'azionista, io sono solo lo stratega.

A suon di ascoltarlo mi sembra, nella sua ripetitività, un giuoco facile e persino stucchevole, e mi ricorda la storia della contadina che, portando sulla testa la cesta di ricotta, andava al mercato fantasticando di una progressiva crescita delle sue attività e del denaro di conseguenza guadagnato. "Con i soldi della ricotta compro ... che rivendo, ...e ricompro ..e rivendo" sino ad avere villa, carrozza e servitori. Così pensando, inciampa in un sasso, e la ricotta cade per terra facendo sfumare tutti i suoi sogni.

Lo stratega assomiglia a quella contadina, ma è meglio non dirlo, tanto con lui sarebbe come "pestare l'acqua nel mortaio".

Ci pensano gli occhi del presidente, sempre impeccabilmente attento, che a tratti lasciano intravedere una contenuta perplessità, venata di bonaria ironia. I cordoni della borsa li tiene lui, uomo oculato e parsimonioso. E non è facile convincerlo. Ascolta, prende appunti, poi leva la seduta dicendo che deve pensarci su, che intanto "ci siamo conosciuti". Il suo cruccio è che c'è molto liquido nel cassetto e bisogna pure fare qualcosa. Lo hanno messo in quella posizione perché investa, apra nuovi rami di attività così da compensare i momenti di ciclo negativo della attività principale del gruppo. E non passa giorno che qualcuno non gli suggerisca nuove acquisizioni di aziende per rafforzare il progetto di diversificazione produttiva dalla attività originaria. Lui, invece, visto che di acquisizioni ne sono già state fatte, preferirebbe potenziare e consolidare il patrimonio di attività già esistente, crescere sui mercati dove è già presente sino a raggiungere dimensioni di sicura rilevanza. Nel medesimo tempo fare pulizia di quelle acquisizioni "strategiche" che si sono mostrate alla prova dei fatti scelte infauste. E siccome sbagliare due volte è "diabolico" anche per questo ci va con i piedi di piombo prima di spendere ancora.

Gli brucia sotto la sedia l'acquisizione di una azienda straniera sbandierata dai suoi predecessori come una irripetibile occasione di sinergie che poi nei fatti si era dimostrata un gettare soldi nella pattumiera. Avevano comprato a caro prezzo i brandelli scomposti di un ramo d'azienda in liquidazione, senza prodotti e nerbo tecnologico. Un fantasma il cui passato splendore sopravviveva solamente nella vacua sicumera professionale dei suoi

residui dipendenti, quelli, cioè, che non avevano trovato alcuna alternativa di occupazione. I migliori o più competenti se ne erano andati da tempo, ai primi accenni di vendita.

Il presidente da tempo rifletteva su come liberarsi di quell'inutile fardello e aveva chiesto a Pallonetto di disegnare una strategia di dismissione di quella attività in terra straniera, con modalità poco dolorose ma definitive. Ad esempio, vendere quel poco che ancora ci fosse di buono, incorporare quello che poteva essere utile, liquidare il resto, senza far troppi danni alle persone che avevano già una certa età.

Il mandato era inequivoco e lo stratega Pallonetto si mise al lavoro coinvolgendo nel progetto anche il presidente-direttore-generale (PDG) della società straniera, uomo algido e di ferree certezze cartesiane che parlava con un intercalare di sbuffi, tipici della sua terra. Il progetto venne definito, nelle sue linee essenziali e nei suoi passaggi operativi, in un paio di mesi. Era composto di due parti; la prima evidenziava la innegabile criticità della situazione: carenza di commesse, sostanziale debolezza di mercato e preoccupante vuoto di competenze. La seconda sottolineava, capovolgendo con un guizzo dialettico gli esiti della prima parte, come solo un nefasto pregiudizio avesse sino ad allora precluso la piena visione del potenziale di sviluppo di quella azienda. Una azienda considerata decotta poteva divenire alla luce di un rovesciamento strategico il cavallo di troia per aggredire con successo un mercato di nicchia, poco popolato e ad alto valore tecnologico. E un apposito disegno mostrava il percorso della nuova epifania. "Oggi la nostra azienda occupa meno del 10% di quel mercato di nicchia ma.. – una freccia ci porta al primo passaggio virtuoso – se acquisiamo questi due clienti di visibilità internazionale passiamo al 25% e.. – seconda freccia, secondo passaggio – allora con questa nuova dimensione possiamo acquisire l'azienda oggi leader di mercato con il suo 40% e.. divenire noi leader di mercato con oltre il 60%. Il tutto nel giro di appena tre anni". Con questa potenzialità di sviluppo "liquidarla oggi sarebbe un grosso errore strategico". Agli astanti per lo stupore era cascata la mascella e tutti guardavano il presidente con negli occhi la muta domanda se Pallonetto "lo era o ci faceva". Nel frattempo, il presidente-direttore generale della azienda in questione gira sui presenti il suo sorriso *blasé* quasi a commiserarli mentre lo stratega ha negli occhi un lampo di perfida soddisfazione. "Non ci avevate pensato – sembra dire – ma basta considerare le cose da un altro punto di vista, quello strategico, ovvia!"

I presenti cominciano a opinare: come è possibile attrarre clienti strategici se l'azienda gode nel suo settore di affidabilità zero, sviluppare nuovi prodotti se al suo interno mancano le competenze tecniche necessarie, se non esiste una efficace rete commerciale, se, se.. Insomma, come si può realizzare una strategia in assenza di una struttura in grado di realizzarla. È un caso di strategia impossibile! E poi questo significa mantenere in vita un cadavere sperando che risorga. Altri costi, altri investimenti, creare nei dipendenti attese che potrebbero essere illusorie. Se le cose stanno così, se questa azienda "rigirata" ha tutte queste potenzialità, che dite, non sarebbe meglio, allora, cercare un acquirente già in carne che sia interessato a comprarla per entrare in un nuovo mercato nazionale?

"Errore, dice lo stratega, se la vendiamo ora non riusciamo a realizzarne tutto il suo valore, gettiamo via l'acqua con il bambino. Meglio venderla dopo che l'abbiamo rafforzata, con delle buone commesse in pancia e controllando una maggiore fetta di mercato. Per vendere bisogna prima accrescerne visibilmente il valore. Allora sarà un buon affare. Facciamo un primo percorso virtuoso, poi si vedrà se puntare alla leadership di mercato o vendere".

Messa così, a voler chiudere gli occhi sulla realtà, parrebbe persino ragionevole. Qualcuno fra i presenti (il solito S. Tommaso che vuol metterci il naso) chiede come si possano acquisire commesse nuove se da almeno due anni non ne esistono nemmeno di

vecchie. Altro sorriso *blasé* del presidente-direttore generale: noi, lui e lo stratega, sappiamo quel che diciamo e per fare un esempio vi dirò che c'è già una trattativa avanzata con cliente strategico per la fornitura di un impianto. Certo, cosa delicata economicamente e tecnicamente per la quale c'è bisogno che l'azionista si spenda come promotore d'immagine e, beh! sì, anche con qualche investimento. Per parte nostra daremo una bella frustata di orgoglio alla maestranze, che tornino a progettare e ad aver la fiducia del cliente con la sicurezza professionale di una volta. Qualcuno (S. Tommaso) rileva che come handicap di partenza non è male, soprattutto la assenza di professionalità adeguate. Per quelle possiamo sempre rivolgerci al mercato della consulenza tecnica, risponde il presidente-direttore generale straniero, come se le avesse già in tasca.

Decisione, chissà perché?, di andare avanti con il primo passo e con la sferzata di orgoglio alle maestranze.

Raccolti in assemblea plenaria i resti di quella che fu una orgogliosa armata di competenze professionali, consapevoli della loro pochezza si attendono una comunicazione di liquidazione aziendale, il tutti a casa. Quando lo stratega Pallonetto intona il suo richiamo all'orgoglio professionale – quasi un "*allons enfants de la patrie*" – restano prima sorpresi e poi perplessi, segno che anche questo espediente non è nuovo. E ci vuole molta insistenza per ottenere un certo interessamento. La struttura, quelli che conoscono il pantano dove posano i piedi, sanno che è una strategia impossibile, ma alla fine fanno finta di crederci. Magari solo per quieto vivere.

Un anno dopo presso la Prefettura Dipartimentale viene avviata la messa in liquidazione dell'azienda.