

## Sun Tzu e l'arte della guerra, una metafora della competizione tra le aziende

Negli ultimi mesi, nelle librerie, tra gli scaffali delle pubblicazioni dedicate al Management, si può trovare un libro che a prima vista sembra trattare un argomento del tutto differente, ma che viene considerato, da molti teorici, perfettamente attinente: l'arte della guerra, scritto da Sun Tzu.

Questo libro, di più di 2000 anni, è il più antico trattato militare nel mondo, ed è tornato alla ribalta perché in molti vedono nella competizione tra le aziende una sorta di conflitto, al limite con quello militare, in cui l'obiettivo è conquistare quote di mercato e non territori, in cui le armi sono la comunicazione e il marketing, in cui strategie e tattiche hanno un'importanza primaria e dove il funzionamento dell'esercito/impresa gioca un ruolo fondamentale.

Cercare di applicare le massime contenute nel testo di Sun Tzu ad un'organizzazione contemporanea porterebbe inevitabilmente ad una struttura eccessivamente rigida e non permetterebbe certo di fare molta strada nell'economia attuale, ma le questioni trattate nel libro sono ugualmente di estremo interesse, e non soltanto storico, in quanto esprimono con grande efficacia l'importanza di una strategia flessibile e capace di adattarsi a condizioni ambientali in costante mutamento.

Sun Tzu non descrive soltanto quello che riteneva il modo più efficace di gestire le operazioni militari, ma esplora l'influenza della natura umana nel modo di condurre e di organizzare le attività, così come il valore della conoscenza di sé stessi e del rivale.

Questo testo è stato introdotto in Occidente dai francesi e si dice che sia stato utilizzato da Napoleone per la sua campagna alla conquista dell'Europa, ma anche dagli Americani durante la seconda guerra mondiale o dai Giapponesi per cercare di conoscere qualcosa di più sulle abitudini dei loro rivali storici.

La lettura è senza dubbio piacevole, il libro è molto sintetico e lascia spazio a molte informazioni sulla cultura di un popolo così affascinante e dal ruolo storico di grande rilievo.

È interessante riportare alcune parti del testo, che lasciano capire quanto sia attuale e saggio lo studio dell'autore, ad esempio:

“Quando si è in grado di attaccare, dobbiamo sembrare incapaci di farlo; quando muoviamo le nostre forze, dobbiamo sembrare inattivi; quando siamo vicini, dobbiamo sembrare lontani e quando lontani, dobbiamo far credere di essere a un passo... Se l'avversario è superiore di numero, evita lo scontro diretto; se è irritabile, fallo innervosire. Fai finta di essere debole per renderlo arrogante.”

Tornando alle analogie tra l'arte della guerra e il Management, si può fare riferimento al capitolo sui preparativi per la guerra, dove Sun Tzu afferma come sia non solo inutile, ma assolutamente controproducente iniziare un conflitto solo nel momento in cui tutti i dettagli siano pronti e questo è evidente anche nell'attività imprenditoriale, che necessita costantemente di sperimentazione, per appurare quali sono le possibilità che offre il mercato e per individuare prodotti e strumenti di comunicazione innovativi.

Attenersi ad una programmazione a lungo termine, senza riflettere sui nuovi elementi che si manifestano durante l'attività, conduce ad una inconsapevolezza assolutamente pericolosa e molte aziende lo hanno appreso a proprie spese.

Un altro elemento strategico piuttosto interessante riguarda il modo in cui si può raggiungere il successo, tanto per un generale che conquista un territorio, quanto per un imprenditore che acquisisce un'azienda rivale.

“Nell'arte della guerra la cosa migliore tra tutte è prendere il territorio nemico intatto; saccheggiare e distruggere non porta alcun profitto... In quanto combattere e conquistare in tutte le tue battaglie non corrisponde alla suprema eccellenza; la suprema eccellenza consiste nell'infrangere la resistenza del nemico senza combattere”

Per questo alcune tra le battaglie più importanti nella storia hanno visto il minimo spargimento di sangue, come quella del generale prussiano Moltke contro i francesi a Sedan nel 1870 e la battaglia di Francia del 1940 condotta dall'esercito tedesco, non certo per spirito di umanità, quanto per poter utilizzare al meglio e prontamente i territori conquistati.

In relazione a ciò, si può citare, nel campo del Management, tutta l'attenzione che ha attirato il fenomeno del *venture capital* negli anni '90, quando le aziende, più che attaccarsi direttamente per sottrarsi quote di mercato, sembravano più propense ad intraprendere attività in comune per ottenere il massimo profitto da un'idea ritenuta vincente.

Questa strategia è stata utilizzata molto spesso dalle grandi aziende (l'esempio più lampante riguarda le aziende IT della Silicon Valley) per ottenere il controllo su altre, senza affrontarsi direttamente e senza “bruciare” ricchezza in seguito ad una lunga competizione .

“Vincerà chi saprà quando combattere e quando evitarlo; chi saprà come gestire una forza sia superiore sia inferiore al nemico; vincerà chi al suo interno sarà animato dallo stesso spirito a prescindere dal rango; chi si preparerà adeguatamente e saprà cogliere l'avversario impreparato. Se conosci le tue capacità e quelle del nemico non dovrai temere l'esito di cento battaglie; se conosci te stesso, ma non il tuo avversario, per ogni vittoria subirai una sconfitta, ma se non conosci né la tua forza, né quella del rivale, perderai in ogni battaglia”

E per concludere, prima di consigliare la lettura di questo breve ma significativo testo, un'ultima, utile citazione:

“Chi comprende i vantaggi legati alle variazioni nella tattica, sa come gestire la propria organizzazione, ma chi non lo capisce appieno, pur possedendo un'ottima conoscenza dell'ambiente in cui agisce, non sarà in grado di trasformare la conoscenza in un'azione vantaggiosa”.

(I brani citati sono stati tradotti dall'edizione di “The art of War” pubblicata da Dover Publication, New York)

Dott. Simone Piperno