



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

“SCACCHI E STRATEGIE AZIENDALI”

“CHESS AND BUSINESS STRATEGIES”

Relatore:
Prof. Valerio Temperini

Rapporto Finale di:
Diego De Paolis

Anno Accademico 2020/2021

Indice

INTRODUZIONE	3
1 LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA	4
1.1 DEFINIZIONE DI STRATEGIA	4
1.2 STRATEGIE D'IMPRESA E DI MARKETING	6
2 LA STRATEGIA AZIENDALE COME GIOCATORE: GUARDARE IN AVANTI E RAGIONARE A RITROSO	12
2.1 IMPRESE ORIENTATE AL MERCATO	12
2.2 METODOLOGIE QUALITATIVE E QUANTITATIVE	13
2.2.1 LA RICERCA QUALITATIVA	14
2.2.2 LA RICERCA QUANTITATIVA	14
2.3 LA VALUTAZIONE DEGLI SCENARI	15
2.4 I PROCESSI DECISIONALI	16
2.5 IL PROBLEM SOLVING	20
3 MUOVERSI TRA FUTURO E PASSATO RACCOGLIENDO E INTERPRETANDO LE INFORMAZIONI	22
3.1 VANTAGGIO COMPETITIVO	22
3.1.1 REALIZZAZIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO	22
3.2 IMPRESA FIRST MOVER	23
3.2.1 CHE COS'E' L'INNOVAZIONE	24
3.3 L'IMPORTANZA DELLE INFORMAZIONI	25
3.4 LA KNOWLEDGE BASED VIEW	25

4 IL MARKETING STRATEGICO	27
4.1 STRATEGIE NEL MARKETING	27
4.2 MATRICE BCG	29
4.3 ANALISI SWOT	31
4.3.1 APPLICAZIONE DELLA MATRICE SWOT AD UNA POSIZIONE SCACCHISTICA	33
4.4 CASE FORTI E STRATEGIA OCEANO BLU	34
4.5 LA STRATEGY CANVAS	35
4.6 GRIGLIA DELLE QUATTRO AZIONI	38
CONCLUSIONI	40
SITOGRAFIA	42
BIBLIOGRAFIA	43

INTRODUZIONE

“Ogni mossa deve avere uno scopo”: questo è il principio generale del gioco degli scacchi.

Il “Nobil giuoco” è la mia passione, ho iniziato a cimentarmi a otto anni quando ho cominciato a frequentare il circolo Dorico di scacchi e ad essere attirato da pedoni, torri, alfieri, cavalli, regine e re; a nove anni mi sono qualificato per la prima volta ai tornei nazionali under 16 ed ho continuato a parteciparvi ogni anno, guadagnando buone posizioni: ho vinto più volte il titolo di campione provinciale e regionale e, a quattordici anni, in primo liceo, ho vinto il titolo di campione d’Italia under 16.

Con questo lavoro cercherò di spiegare cos’hanno in comune un campione di scacchi e un grande manager, partendo dalle parole di Garry Kasparov, il noto fuoriclasse russo, «c’è una grande quantità di incertezza ed una varietà quasi illimitata di mosse che si possono fare sia negli scacchi che nel business».

Il mondo del management pretende che gli attori siano in grado di gestire il complesso sistema azienda sia al suo interno che all'esterno in un'ottica di competitività; oggi saper giocare a scacchi è considerato fondamentale per molti manager, gioco dell’intelletto per eccellenza che consente di sviluppare capacità mentali che vanno a migliorare i processi decisionali all’interno delle imprese. Come riporterò in seguito attraverso degli esempi, sono molteplici le aziende italiane che al loro interno utilizzano questo gioco, ottenendo riflessi positivi sul proprio operato quotidiano in termini di efficacia ed efficienza nelle decisioni prese dai manager.

Gli scacchi vengono adottati non solo nel mondo aziendale, ma anche in altre realtà: basti pensare che in Spagna l’Elche, squadra della Liga spagnola, ha presentato il progetto “Goal and check”, un mix tra calcio e gioco degli scacchi rivolto alle categorie giovanili: il concetto che viene realizzato è di favorire la capacità dei giovani calciatori di elaborare le situazioni di gioco complesse risolvendole in poche mosse; l’obiettivo prefissato è l’affinamento delle capacità tattiche e comportamentali dei giocatori.

Capitolo 1

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

La pianificazione strategica aziendale può essere definita come quel procedimento attraverso il quale l'azienda definisce i suoi obiettivi, analizzando prima ciò che è necessario fare, se il processo è fattibile, le azioni che sarà indispensabile eseguire, le risorse necessarie a mettere in atto queste azioni e infine i vantaggi che ne dovrebbero derivare.

Come fa l'impresa a raggiungere gli obiettivi prefissati? Ha bisogno di sviluppare una strategia, ha bisogno di risorse umane, ha bisogno di azioni di routine come l'attività produttiva, distributiva, quella di Marketing, ecc:

Mission → Vision → Strategy → Structure → People → Actions

1.1 MA CHE COS'È LA STRATEGIA?

Quando parliamo di strategia aziendale facciamo riferimento al piano di lavoro che un'azienda ha costruito per raggiungere la sua visione, dando priorità ai suoi obiettivi e ottimizzando le prestazioni finanziarie attraverso il suo modello di business.

Il nucleo centrale della strategia d'impresa è proprio la scelta degli obiettivi da raggiungere: è sulla base di questi che una buona pianificazione agisce, illustrando il modo in cui l'azienda intende raggiungere i suoi traguardi.

Le strategie riflettono i punti di forza, le vulnerabilità, le risorse e le opportunità dell'azienda, così come riflettono anche i suoi concorrenti e il suo mercato.

La prima fase del processo di formulazione della strategia è la definizione del business: ciò definisce in modo sistematico quali sono le attività in cui l'impresa opera o vuole operare; le variabili economiche da considerare sono tre:

- 1) I gruppi di clienti: a chi l'impresa offre i propri prodotti o servizi? Si tratta di analizzare il mercato e di scegliere i "segmenti di mercato"¹ in cui conviene operare.
- 2) Le funzioni svolte per i clienti: che cosa desiderano i clienti? Importante è avere continui rapporti con clienti attuali e potenziali per comprendere i loro bisogni.
- 3) Le modalità: come possono essere soddisfatti i bisogni dei clienti?

Il compito della strategia di business è definire come l'impresa dovrà impiegare le proprie risorse e competenze interne, al fine di ottenere un vantaggio competitivo nell'ambiente in cui opera.

Così come nell'approccio manageriale, negli scacchi la pianificazione strategica parte da un'analisi della situazione attuale, si valutano i pro e i contro delle varie possibilità, si fissano degli obiettivi a valle dell'analisi di più scenari, si valutano le conseguenze delle alternative a disposizione dell'avversario.

I campioni di scacchi, rispetto ai principianti, partono con uno schema appropriato che permette di focalizzare l'analisi in una direzione altamente specifica; sanno anche, al momento giusto, capire e intuire di essere di fronte ad un'opportunità e sanno quindi essere capaci di rivedere i propri piani con flessibilità, per non perdere un'occasione imprevista ma irripetibile. Analogamente, l'esperienza svolge lo stesso ruolo nelle scelte dei manager che, rispetto agli analisti junior, partono con un bagaglio di schemi più ampio e possono identificare da subito quello più opportuno per la situazione aziendale.

Il processo di pianificazione strategica per un manager aziendale e per uno scacchista viene rappresentato mediante la successione di tre fasi:

- Analisi della situazione attuale
- Definizione degli obiettivi di breve, medio e lungo termine
- Elaborazione di un piano di implementazione.

¹Un segmento di mercato è un gruppo circoscritto d'individui che hanno bisogni e desideri comuni. L'obiettivo del Marketing manager nel suo nuovo scenario d'azione è la segmentazione del mercato: rintracciare segmenti ben precisi per servirli con prodotti e servizi calibrati sulle loro esigenze.

1.2 STRATEGIE D'IMPRESA E STRATEGIE DI MARKETING

Vengono definiti diversi livelli di strategia; identificare una strategia di livello "n" non vuol dire che questa sia meno importante del livello n-1.

Erroneamente si tende a pensare che le strategie determinanti per il successo dell'azienda siano quelle di primo livello, elaborate dall'amministratore delegato; assume fondamentale importanza ciascuna decisione presa dai manager, anche se distanti gerarchicamente dall'AD, perché dalla corretta realizzazione delle sue strategie può dipendere il successo di tutta l'azienda.

Il livello identifica un sottoinsieme gerarchico di dati nella rappresentazione della realtà aziendale, mentre il processo mentale del pensiero strategico resta lo stesso.

Anche negli scacchi il pensiero strategico è organizzato secondo più livelli correlati tra loro: data una certa apertura, il giocatore imposta una strategia di lungo termine o di primo livello, come la volontà di puntare ad un finale con un vantaggio di un certo tipo, che viene utilizzata successivamente per delinearne altre; nel medio gioco, ad esempio, obiettivi strategici di "secondo" livello, quali il controllo del centro o la difesa del mio re, assumono rilevanza e autonomia rispetto alla strategia di primo livello, sebbene siano da questa vincolati.

Dimostriamo che l'importanza della strategia è indipendente dal livello in cui interviene: prendendo come esempio la variante di cambio della partita spagnola, con la quale si punta come strategia di primo livello ad un finale con un pedone di vantaggio su un'ala della scacchiera (che rappresenta un vantaggio sufficiente per vincere), è stato statisticamente dimostrato che la maggior parte di queste partite si vincono per il prevalere di una strategia di secondo livello, piuttosto che quella di primo; durante la partita, temi strategici come il controllo del centro, l'iniziativa, la sicurezza del re diventano fondamentali, ancor più dell'obiettivo primario.

VARIANTE DI CAMBIO DELLA SPAGNOLA

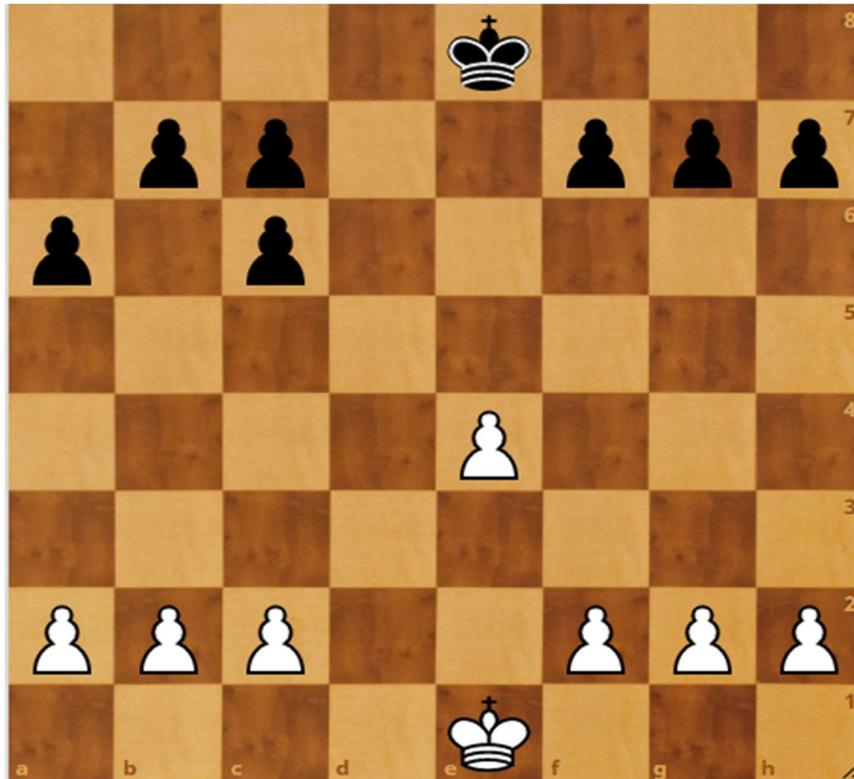


Figura 1.1 (Immagine di mia produzione)

La maggioranza di pedoni sull'ala di re² può garantire un pedone passato nel finale determinando la vittoria del bianco.

Il Marketing ha come finalità la creazione del valore sia per i clienti, sia per l'impresa stessa: da un lato, infatti, persegue l'obiettivo di soddisfare nella maggiore misura possibile i clienti a cui l'impresa rivolge la propria offerta, dall'altro risulta essere efficace se comporta un aumento della redditività e della competitività dell'impresa.

Questa disciplina si occupa di vari aspetti:

²La scacchiera si divide in due parti, l'ala di re che comprende le colonne situate a fianco del re (a destra per il Bianco, a sinistra per il Nero), e l'ala di donna, ovvero le colonne al fianco alla donna (a sinistra per il Bianco, a destra per il Nero).

- Analizza le tecniche e le norme di comportamento che devono essere attuate per ottenere un risultato cercato nello scambio
- Studia i presupposti conoscitivi per definire tali norme
- Esamina le implicazioni di tali comportamenti
- Il focus del Marketing è rappresentato quindi dai comportamenti e dalle interazioni sociali poste in atto per attivare, orientare e concludere scambi finalizzati a conseguire in modo efficiente i risultati cercati; svolge un'attività orientata alla conoscenza, all'interpretazione e al controllo dei fenomeni di mercato, fornendo supporto e sostegno all'imprenditore nella gestione strategica dei rapporti impresa-mercato, caratterizzati da una crescente complessità ambientale in una prospettiva di medio-lungo termine.

L'impresa nella sua pianificazione strategica tiene conto dei percorsi da attivare per raggiungere obiettivi di crescita, i quali possono essere definiti su tre aree principali:

- 1) All'interno di un mercato in cui l'impresa già opera, definendo una strategia di crescita "in senso stretto"

Avviene quando l'azienda non ha ancora sfruttato completamente le opportunità che la sua offerta gli garantisce nell'ambito dei mercati già coperti. Questa strategia può essere applicata attraverso la penetrazione del mercato, ovvero l'aumento delle vendite dei prodotti attuali nei mercati già esistenti ottenendo un aumento dell'efficacia e dell'efficienza del Marketing mix; oppure con lo sviluppo del mercato, aumentando le vendite introducendo i prodotti attuali dell'impresa in nuovi segmenti, utilizzando nuovi canali di distribuzione, in altre aree geografiche non ancora coperte; infine effettuando lo sviluppo del prodotto, il quale mira all'incremento delle vendite perfezionando i prodotti che vengono offerti, oppure elaborando nuovi prodotti destinati a mercati che l'impresa già serve.

- 2) Lungo i diversi livelli della filiera industriale in cui si è inserita, mediante una strategia di integrazione
- Un elevato livello di integrazione verticale dei processi produttivi contrasta con il principio della "specializzazione", secondo cui l'impresa deve decidere di specializzarsi nello svolgimento delle attività di

fabbricazione di alcuni “moduli” o parti componenti, rispetto al totale degli elementi che compongono il prodotto voluto.

L’integrazione verticale di nuovi processi produttivi in una singola azienda può configurarsi nell’estensione delle attività in due forme:

- Integrazione verticale ascendente, cioè verso fasi produttive “a monte” rispetto all’insieme di lavorazioni che l’impresa svolge in un dato momento: in questo modo si persegue la stabilità di approvvigionamenti di materie prime, semilavorati, componenti, e servizi per quanto riguarda la qualità, i tempi di consegna, quantità, prezzi di acquisto, assumendo il controllo dei propri fornitori di fase.
- Integrazione verticale discendente, cioè verso fasi produttive “a valle” e verso i mercati dei prodotti finiti, strategia tipicamente determinata da fattori di mercato: l’impresa cerca di assicurarsi una relativa sicurezza dello sbocco sul mercato, assumendo il controllo di fatto di imprese operanti nelle fasi a valle della filiera, specialmente nel campo della distribuzione commerciale, dove ricorre spesso alla formula del “franchising”³.
- Integrazione orizzontale, tesa a rafforzare la posizione concorrenziale assunta in uno specifico livello della filiera tramite l’assorbimento o il controllo di specifici concorrenti.

Con l’integrazione verticale l’impresa affianca nuove attività a quelle esistenti, con cui esse sono strettamente connesse; questa strategia viene utilizzata anche per ottenere potere di mercato sui propri rivali.

Realizzando un’integrazione verticale “discendente”, a differenza di quanto accade con quella “ascendente”, l’impresa attua una nuova strategia di sviluppo che consiste nell’entrata in un mercato di sbocco diverso da quello sul quale ha operato precedentemente, attuando una vera “diversificazione produttiva”.

³ Sistema di marketing verticale contrattuale che organizza la distribuzione di beni e servizi; si stabilisce un rapporto di franchising quando, successivamente la stipula di un accordo contrattuale, un’impresa concede ad un’altra il diritto di utilizzare la propria formula commerciale in un determinato territorio, secondo norme definite e con un’insegna o una marca date.

L'interessamento a stadi di produzione successivi costituisce una scelta di natura strategica, poiché comporta profondi mutamenti nella gestione aziendale: sul piano produttivo, l'adozione e utilizzazione di nuove tecnologie per dar vita a nuovi processi, che possono risultare tecnicamente lontani da quelli precedenti; sul piano del Marketing, il cambiamento del mercato, dei metodi di vendita e dell'organizzazione commerciale; sul piano della concorrenza, i nuovi competitori dell'azienda che si è integrata "a valle", sono i precedenti clienti (effettivi o potenziali).

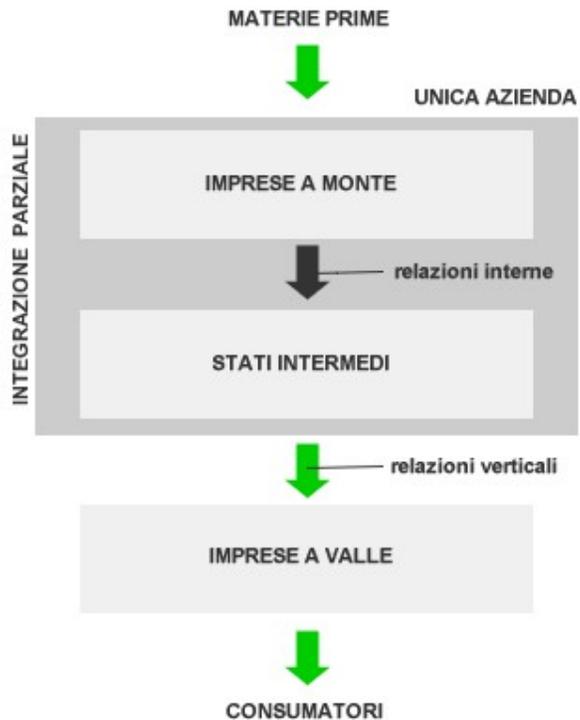


Figura 1.2 (Immagine dal web)

3) Al di fuori dell'ambito di attività prevalente attraverso una strategia di diversificazione

Questa strategia consiste nell'inserimento di linee produttive addizionali nella gamma di un'impresa e il conseguente avvio delle attività in nuovi business, con la crescita della dimensione economica dell'impresa.

La diversificazione produttiva può essere attuata in risposta a fattori esterni o interni: tra i primi possiamo sottolineare la stasi o la crisi tendenziale della domanda dei prodotti delle linee esistenti, le caratteristiche strutturali (quantitative e qualitative) della domanda, la presenza di concorrenti strutturalmente più forti rispetto all'impresa considerata, le caratteristiche strutturali dell'offerta sui mercati di approvvigionamento, sfavorevoli all'impresa, come l'eventuale presenza di monopolisti.

Tra i fattori interni si possono menzionare: la prospettiva di più facili aumenti di fatturato e di più elevati guadagni con altre linee produttive nuove per l'impresa, una situazione di incertezza e di rischio politico e ambientale per gli attuali business dell'impresa, la possibilità di utilizzare su più produzioni differenti, uno o più vantaggi competitivi, derivanti dal dominio di qualche aspetto della tecnologia.

La strategia di diversificazione viene realizzata per migliorare la performance complessiva e quindi per incrementare il "valore aggiunto"⁴dell'impresa.

Esistono due tipologie di strategia di diversificazione: la diversificazione concentrica, attraverso la quale l'impresa si affaccia in altri prodotti-mercati rispetto a quello d'origine con l'obiettivo di aggiungere al suo portafoglio nuove attività che siano complementari alle attività esistenti sul piano tecnologico e/o commerciale, in modo da generare economie di scala o sinergie tra attività; la diversificazione pura o conglomerata, che si ha quando l'impresa decide di entrare in nuove attività che non manifestano alcun rapporto con le attività presidiate, né sul piano tecnologico né su quello commerciale.

⁴Prendendo in considerazione un intervallo temporale, questo è definito come la differenza tra il valore di mercato dell'output finale, ovvero il ricavo conseguito dall'azienda, e il costo totale di acquisto delle risorse utilizzate (materie prime, semilavorati, componenti, ecc.) per ottenere il prodotto finito.

Capitolo 2

LA STRATEGIA AZIENDALE COME GIOCATORE: GUARDARE IN AVANTI E

RAGIONARE A RITROSO

2.1 IMPRESE ORIENTATE AL MERCATO

In base all'orientamento dell'impresa, al suo interno vengono definiti degli stili imprenditoriali differenti; possiamo effettuare una distinzione tra diverse tipologie di aziende:

- **Imprese orientate alla produzione:** il fattore chiave per ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai competitors è l'efficienza dei processi produttivi
- **Imprese orientate al prodotto:** in questo caso l'obiettivo è ottenere un vantaggio focalizzandosi sulle innovazioni tecnologiche e funzionali dei prodotti
- **Imprese orientate alle vendite:** i fattori fondamentali di successo sono la promozione delle vendite e la distribuzione commerciale

Questi tre orientamenti hanno in comune la concezione secondo cui il comportamento dell'impresa dipende in primo luogo da considerazioni di natura interna.

Più recentemente è stato definito un nuovo orientamento, quello al mercato; questo configura processi decisionali che seguono un percorso opposto rispetto ai precedenti in quanto partono da un'analisi di ciò che l'impresa può fare, analizzando alternative di azione che si prospettano sulla base di una attenta valutazione dei mercati di suo interesse, e di ciò che deve fare per avere successo.

I processi decisionali delle imprese orientate al mercato possono essere delineati nella seguente sequenza:

- 1) **Analisi degli ambienti generali, del mercato (la domanda e la concorrenza) e dell'ambiente interno all'impresa;** la conoscenza di questi aspetti è fondamentale per sviluppare strategie di marketing efficaci;

- 2) **Determinazione delle strategie di marketing e delle politiche di mercato da adottare, nonché la loro gestione;** sulla base dei risultati ottenuti con l'analisi precedente, l'impresa orientata al mercato decide a chi rivolgere i propri prodotti, che cosa offrire e in che modo. Le strategie di marketing qui definite vengono associate allo schema delle "quattro P"¹, il quale definisce proprio il marketing-mix.
- 3) **Controllo dell'efficacia;** il processo decisionale si conclude con una costante verifica dell'efficacia ottenuta attraverso la valutazione del grado di soddisfazione dei clienti, con lo scopo di apportare se possibile miglioramenti mirati o cambiamenti gestionali e di indirizzo.

Gli obiettivi di un'impresa orientata al mercato sono molteplici: stimolare l'innovazione, accreditare la marca, migliorare la collaborazione all'interno dell'azienda, accrescere la soddisfazione e la fedeltà della clientela (in quanto garantiscono all'azienda una maggiore redditività e una riduzione dell'elasticità della domanda al prezzo), favorire lo sviluppo di competenze distintive market-based².

2.2 METODOLOGIE QUALITATIVE E QUANTITATIVE

Nelle ricerche di Marketing attuate dall'azienda, possiamo distinguere due metodologie differenti, quelle qualitative e quelle quantitative; si tratta di metodologie che possono essere impiegate le une indipendentemente dalle altre o in maniera combinata. Negli ultimi anni, costituiscono sempre più due momenti complementari di un articolato processo di analisi; tipicamente, si assiste ad un loro impiego congiunto: si parte da un'analisi qualitativa, volta a disegnare il fenomeno nella sua articolazione complessa, per poi redigere il questionario di rilevazione, e concludere con un'analisi quantitativa finalizzata a misurare le dimensioni del fenomeno emerse dalla ricerca qualitativa.

Nei processi di ricerca, le metodologie qualitative precedono quelle quantitative quando il problema da affrontare con la ricerca è nuovo per l'impresa e mancano ipotesi quadro sulla base delle quali circoscrivere

¹Tale schema definisce quattro componenti fondamentali: le politiche del prodotto (product), le politiche di prezzo (price), le politiche di comunicazione (promotion), le politiche di distribuzione (place).

²Competenze che garantiscono una maggiore capacità di comprensione del mercato e la creazione di legami con i clienti e i canali di distribuzione.

i dati da rilevare, oppure le variabili determinanti il fenomeno oggetto di ricerca devono essere identificate nella loro complessità ed articolazione.

Esistono tuttavia delle situazioni in cui la ricerca qualitativa segue quella quantitativa; questo accade quando si avverte l'esigenza di chiarire il significato di dati quantitativi e di comprendere meglio le determinanti del fenomeno in oggetto.

2.2.1 La ricerca qualitativa

Questa metodologia consente all'impresa di esplorare in dettaglio un fenomeno di mercato, di comprenderlo e di analizzare gli aspetti motivazionali a esso associabili come lo studio delle motivazioni che possono spingere i nuovi consumatori ad acquistare i prodotti offerti rispetto a quelli della concorrenza; la qualità dell'analisi dipende dal ricercatore-analista, il quale assume un ruolo fondamentale nella raccolta, nell'analisi e nell'interpretazione dei dati.

Alcuni esempi di metodologie di ricerca qualitativa sono l'intervista in profondità, il focus group³ e l'osservazione.

2.2.2 La ricerca quantitativa

Attraverso questa metodologia si determina quanti sono i consumatori che acquisteranno quel prodotto in corrispondenza di specifiche motivazioni di acquisto; inoltre tale tipologia di ricerca identifica quanti sono gli acquirenti che compreranno prodotti identificati da determinati nomi. Il risultato di tale analisi è la produzione di dati quantitativi raccolti attraverso questionari somministrati a campioni rappresentativi dell'universo indagato.

³Metodologia basata sull'interazione all'interno di un gruppo di persone, stimulate e coordinate da un moderatore, che discutono sul fenomeno oggetto di ricerca per un intervallo di tempo compreso tra una e due ore; il focus group garantisce il coinvolgimento di un elevato numero di individui a costi sostenuti e in tempi più brevi; compito del moderatore è introdurre gli argomenti di riflessione e gestire l'interazione tra i partecipanti, cercando di animare la discussione sugli argomenti emergenti.

Una volta identificati gli obiettivi conoscitivi, la ricerca quantitativa prevede la definizione del piano di campionamento, la scelta del metodo di contatto e l'elaborazione del questionario quale strumento di rilevazione.

2.3 LA VALUTAZIONE DEGLI SCENARI

Soffermiamoci sui modelli quantitativi volti a soddisfare gli obiettivi strategici posti dalle imprese.

L'analisi quantitativa è quindi un metodo di analisi economica che si concentra nell'individuazione di relazioni matematiche e statistiche fra grandezze economiche che siano misurabili per mezzo di numeri; con questa analisi vengono definiti degli scenari, ovvero un insieme di previsioni condizionate che consentono di descrivere l'evoluzione possibile di fenomeni economico-finanziari ipotizzando andamenti alternativi di alcune variabili. Ad ogni scenario viene attribuita una probabilità di accadimento che riflette la maggiore o minore credibilità che le ipotesi formulate per quello scenario si realizzino; l'elaborazione di un modello permette di valutare la variazione di output a fronte di una variazione di un input (ad esempio la variazione di A in funzione della variazione di X).

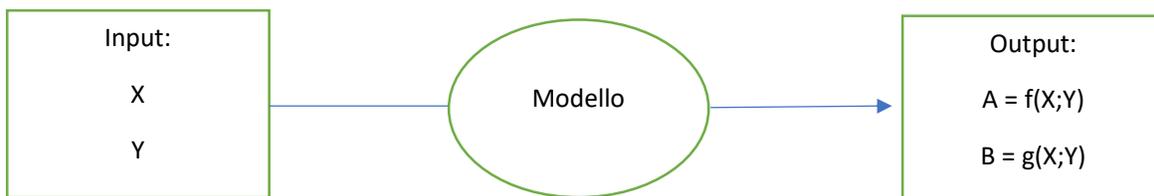


Figura 2.1 (Immagine del libro "Scacchi e strategie aziendali")

Anche i software scacchistici utilizzano modelli di calcolo quantitativi, dove l'input corrisponde ad una posizione che scaturisce dall'applicazione di una mossa da parte del giocatore, mentre l'output è rappresentato dal valore attribuito alla posizione; il valore è in genere calcolato in centesimi di pedone, al

quale convenzionalmente è attribuito un valore unitario. Un software scacchistico permette di monitorare l'evoluzione del valore delle posizioni mossa dopo mossa, così da evidenziare un eventuale errore commesso, poiché in seguito a questo il valore della posizione crolla drasticamente.

L'uso del calcolo probabilistico è molto frequente negli scacchi e nelle decisioni aziendali per la gestione del rischio.

Applicando quindi un modello di calcolo quantitativo per descrivere la probabilità di vittoria di un giocatore, avremo il risultato riportato nella figura che segue:

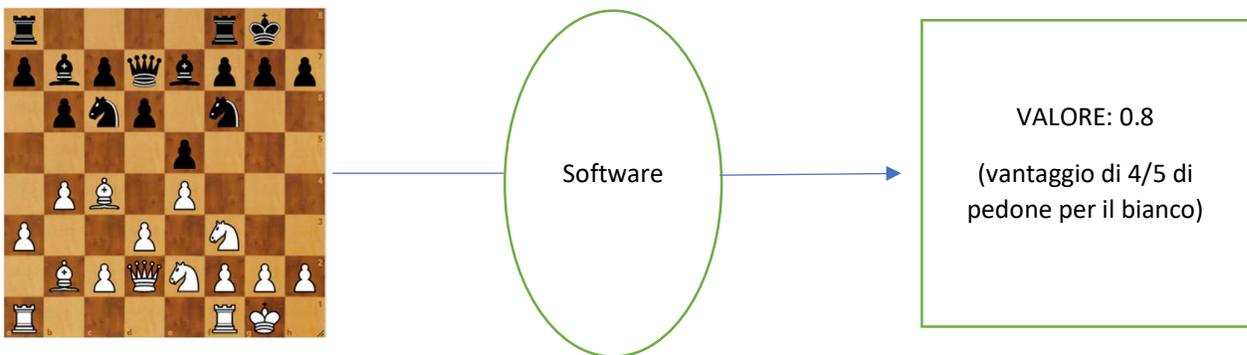


Figura 2.2 (Immagine di mia produzione)

2.4 I PROCESSI DECISIONALI

Gli scacchi possono essere un prezioso linguaggio comune, che facilita anche la comunicazione tra tutte le unità funzionali dell'azienda; permettono, in maniera distintiva, di fare leva anche sulla componente ludica, sulla curiosità e sulla sperimentazione attiva, per potenziare in maniera non convenzionale capacità e

competenze utilizzabili nelle quotidiane attività lavorative. Gli scacchi rappresentano un efficace strumento interdisciplinare, utile per il miglioramento di numerose abilità, tra cui riporto:

- Imparare e apprendere
- Sviluppare diverse tipologie di pensiero, quello critico-analitico, quello creativo-sintetico e infine il pensiero pratico-contestuale
- Riflettere
- Pianificare
- Agire in modo autonomo e responsabile
- Essere creativi e contro-intuitivi
- Risolvere problemi
- Prendere decisioni
- Gestire il tempo e l'ansia
- Individuare collegamenti e relazioni
- Acquisire e interpretare con obiettività dati e informazioni

Il Monopoli

E' sempre stato considerato "il gioco formativo" per eccellenza per l'insegnamento nelle Business School d'Oltreoceano, ma da quando Garry Kasparov, oltre una ventina d'anni fa, si è dedicato alla divulgazione del gioco come consulente di business, si è iniziato a ri-scoprire il valore degli scacchi, improvvisamente utili anche agli uomini d'azienda.

Una delle parole chiave della realtà in cui viviamo è il termine "complessità"; è un dato di fatto la pressante richiesta di cambiamento continuo che ognuno di noi deve affrontare, come persona e come manager, modificando competenze, attitudini, equilibrio interiore e atteggiamento mentale.

L'individuo è chiamato a deporre, almeno parzialmente, le sue hard skill analitiche e mettere in campo le soft skill di adattamento all'ambiente, intelligenza competitiva e resilienza che possiede; in un contesto come quello descritto, gli scacchi diventano un elemento che permette di sviluppare concetti potentissimi e una modalità efficace di pensare e agire in ogni disciplina del nostro quotidiano, tanto più nel business, come sistema intuitivo ed elementare di insegnamento.

Gli scacchi sono un wargame che, similmente ai tradizionali giochi da tavolo, rappresenta la sfida e la competizione sotto molteplici punti di vista: strategia, tattica, psicologia, processi cognitivi, visione di lungo periodo, attività gnoseologica.

Tale gioco esercita e valorizza un insieme di abilità e processi mentali che non investono solo il ragionamento analitico come capacità di formulare valutazioni alternative (rischi-opportunità, mezzi più appropriati), per perseguire uno scopo a lungo termine; ma che abbracciano anche una dimensione più logico-pragmatica, come attitudine a competere in un contesto stressante, esercitando una continua correzione e autocritica al proprio agire. Definisce inoltre lo sviluppo della resilienza, intesa come capacità di adattarsi alle situazioni e trarne il meglio, consentendo all'uomo di porsi nel modo migliore nei confronti del mutare delle situazioni sulla scacchiera, ma anche del mondo reale.

Il problema tipico del manager e dello scacchista è la gestione della pressione, in particolare quando il tempo a disposizione per attuare la scelta è poco e la decisione da prendere risulta complessa; in situazioni di certezza, uno dei possibili strumenti a supporto del processo decisionale di un manager è il voto medio ponderato: definisco dei fattori critici a cui associo un peso, poi valuto ciascuna opzione e comparo le valutazioni secondo i pesi assegnati.

Anche negli scacchi viene applicato questo strumento, poiché è alla base degli algoritmi di valutazione nei software di gioco che analizzano una determinata posizione mediante l'applicazione di pesi ponderati a diversi fattori come il bilancio del materiale, la sicurezza del re, il vantaggio di spazio.

In situazioni di rischio, lo strumento di analisi utilizzato per analizzare una partita di scacchi e all'interno dell'impresa è quello degli alberi decisionali con statistiche associate, particolarmente utile nei casi in cui il processo è articolato in momenti decisionali diversi che possono dar luogo ad eventi di cui è nota la legge della probabilità.

Al termine di un processo decisionale, capita spesso di mettere in discussione le scelte effettuate; i bias decisionali influenzano le decisioni da prendere, portando a distorsioni percettive, anomalie di ragionamento, interpretazioni illogiche, deviazione da un percorso razionale.

Non esiste nessuna teoria in grado di rappresentare questo fenomeno in maniera esauriente, ma possiamo adottare una lista di bias definita dall'esperienza e dall'osservazione comuni sia ai processi aziendali che al gioco degli scacchi:

Ricerca selettiva dell'evidenza o percezione selettiva	Tendiamo a raccogliere fatti ed evidenze che supportano una certa conclusione e tendiamo a trascurare altri fatti che supportano una conclusione diversa. Attribuiamo importanza a dati ed eventi in maniera selettiva, giudicandoli come falsi o irrilevanti ai fini della decisione
Pensiero di gruppo	Ci conformiamo alla decisione che si aspetta la maggioranza delle persone con cui interagiamo
Inerzia mentale	Riluttanza a cambiare pattern di pensiero già usati in passato, a fronte di nuove circostanze che richiedono un nuovo approccio
Inerzia di circostanze	Riluttanza a cambiare il corso delle azioni perché richiederebbe troppe energie mentali e fisiche (sono lanciato in un attacco verso il re, mi rendo conto che potrebbe fallire ma, nella foga dell'attacco, non sono disposto a valutare alternative
Wishful Thinking	Credere che qualcosa sia vero o fattibile per il solo fatto che lo si desidera intensamente
Pregiudizio o credibilità della fonte	Respingiamo un'opinione se abbiamo un pregiudizio contro la persona, l'organizzazione o il gruppo al quale la persona appartiene
Conclusione prematura della ricerca di evidenza	Tendiamo ad accettare la prima alternativa che sembra poter risolvere il problema
Illusione del controllo	Tendiamo a sottostimare l'incertezza futura perché crediamo di avere più controllo sugli eventi di quello che effettivamente abbiamo

Adeguamento al ruolo	Tendiamo a conformarci alle aspettative decisionali che gli altri hanno per qualcuno nella nostra posizione
Disponibilità euristica	Tendiamo a valutare dati o eventi come più probabili in funzione della disponibilità nella memoria, attribuendo un peso superiore ad esempi vividi, inusuali o emotivamente forti
Affaticamento decisionale	La qualità delle decisioni tende a deteriorarsi dopo una lunga sessione di decision-making

Tabella 2.3 (Tabella riportata dal libro “Scacchi e strategie aziendali”)

2.5 IL PROBLEM SOLVING

Una delle più note ricerche utilizzate per spiegare le valenze formative degli scacchi a livello antropologico, risulta essere quella compiuta dagli studiosi Diakov, Petrosvsky e Rudik; attraverso i loro studi evidenziarono che il giocatore di scacchi per ottenere il successo deve necessariamente porre in funzione quattro processi essenziali:

- 1) Memoria
- 2) Attenzione
- 3) Forte collegamento dei processi intellettivi
- 4) Immaginazione

Soffermandoci sul primo aspetto, gli scacchi inducono a migliorare sia la memoria di lavoro, che raggruppa le informazioni tenute a mente, per realizzare uno scopo specifico, sia la memoria definita iconica, che si sostanzia nel ricordo sensoriale, il quale si attiva quando uno stimolo visivo (come ad esempio una complessa posizione sulla scacchiera), pur essendo terminato, continua a persistere.

I benefici che derivano alla memoria di lavoro sono una diretta conseguenza del fatto che il giocatore, nel diventare sempre più esperto, immagazzina nella sua mente una sempre più ampia biblioteca visiva di configurazioni spaziali e di combinazioni di pezzi, sulle quali si basano le finalità di attacco e di difesa; per mezzo di queste configurazioni si dipanano le fasi del problem solving del giocatore, non solo nel pianificare la propria strategia, ma anche nell'intuire quella dell'avversario. Questa esperienza acquisita nel tempo può essere positivamente traslata nei decisori aziendali che, nell'assumere le proprie decisioni, necessitano di coniugare l'esperienza pregressa, programmazione, razionalità, intuizione, creatività, innovazione.

Tra le motivazioni che suggeriscono di utilizzare il gioco-sport degli scacchi nella formazione aziendale, si ritiene che alla base del "nobil giuoco"⁴ ci sia appunto lo sviluppo delle capacità di problem solving, ma non solo: individuazione e soluzione dei problemi, ricerca di soluzioni alternative, valutazione e scelta delle soluzioni, pianificazione e attuazione di strategie d'azione, sempre nel rispetto delle regole dettate e dai limiti di tempo.

⁴Il gioco degli scacchi viene anche chiamato "il nobil giuoco" o in altri casi "il gioco dei re proprio perché un tempo re, principi e condottieri venivano addestrati attraverso la scacchiera a governare il proprio regno o a organizzare le strategie di battaglia. Ogni partita mostrava loro i difetti, le lacune, così come i talenti e le abilità. Attraverso il gioco potevano raffinare il loro senso critico, aumentare la propria visione, sviluppare sensibilità, e molte altre capacità fondamentali per la vita.

Capitolo 3

MUOVERSI TRA FUTURO E PASSATO RACCOGLIENDO E INTERPRETANDO LE INFORMAZIONI

3.1 VANTAGGIO COMPETITIVO

“Il vantaggio competitivo deriva fondamentalmente dal valore che un’azienda è in grado di creare per i suoi acquirenti, che fornisca risultati superiori alla spesa sostenuta dall’impresa per crearlo” (*Porter, 1987*).

3.1.1 La realizzazione del vantaggio competitivo

Un’impresa che ottiene un vantaggio competitivo¹, possiede capacità distintive in grado di garantire un gap tra il valore di scambio conseguibile con la vendita del prodotto offerto, e i costi totali sopportati.

I profitti che derivano dalle risorse e dalle competenze dipendono da tre fattori: la capacità di realizzare un vantaggio competitivo rispetto ai competitors, riuscire a mantenere nel tempo tale vantaggio e sfruttarlo pienamente.

Per ottenere tale vantaggio, la risorsa o la competenza che l’impresa vanta deve essere scarsa: se all’interno del mercato tutte le imprese dispongono di tale risorsa o competenza, questa sarà sì necessaria per operarci all’interno, ma non porterà alcun vantaggio all’azienda rispetto alle imprese concorrenti; inoltre questa risorsa deve essere rilevante, deve cioè garantire all’impresa di realizzare strategie che vadano ad incrementare il valore offerto e percepito dal cliente aumentando quindi l’efficacia e l’efficienza di tale strategia.

Abbiamo due tipologie di vantaggio competitivo:

¹“Si ha vantaggio competitivo quando il differenziale di valore creato, rispetto ai concorrenti, è superiore al differenziale di costo che si deve sostenere” (Marketing e creazione del valore).

- 1) **Vantaggio competitivo interno;** sottolinea la capacità dell'impresa di controllare i costi di produzione del prodotto in maniera più efficiente rispetto ai competitors, permettendo all'impresa di produrre i propri output sostenendo un costo unitario medio inferiore rispetto alle altre imprese a parità di utilizzo della capacità produttiva disponibile
- 2) **Vantaggio competitivo esterno;** il prodotto offerto dall'impresa presenta caratteristiche e qualità distintive che vanno a incrementare il valore percepito dal cliente; queste qualità portano all'aumento della performance di prodotto o alla riduzione del costo di utilizzo.

3.2 IMPRESA FIRST-MOVER

Si definiscono first-mover le imprese che per prime introducono sul mercato una nuova categoria di prodotto o servizio. Dall'essere i primi su un mercato scaturiscono diversi vantaggi che, nella maggior parte dei casi in un primo momento, portano le imprese pioniere ad avere profitti positivi; tali vantaggi iniziali non si realizzano automaticamente e, quando l'impresa first-mover riesce ad ottenerli, tipicamente non sono duraturi. Possono essere raggruppati in due categorie, quelli che dipendono da particolari qualità della domanda e quelli che dipendono dalla funzione di costo dell'impresa: per quanto riguarda il primo gruppo, l'impresa pioniera gode di un'elevata fedeltà dei clienti al prodotto, anche dopo l'ingresso nel mercato di nuove aziende; concentrandoci invece sulla seconda categoria, l'impresa può conseguire importanti vantaggi di costo, come sviluppare legami esclusivi con i fornitori o scegliere migliori canali di distribuzione, definendo delle barriere all'entrata per le imprese follower.

Un giocatore di scacchi nella posizione iniziale di una partita ha gli stessi problemi di un manager che considera la possibilità dell'ingresso della propria azienda in un nuovo mercato, attraverso l'offerta di un prodotto innovativo. Come nel mondo aziendale, anche in una partita a scacchi si riconosce un vantaggio a chi muove per primo: le aziende che per prime entrano in un nuovo mercato giocano con il Bianco, mentre quelle che entrano in un mercato già esistente giocano con il Nero; l'obiettivo di aprire il mercato sia negli

scacchi che per le aziende è lo stesso, ottenere un vantaggio in apertura che possa essere sfruttato successivamente nel gioco.

E' appunto il Bianco che, muovendo per primo, ha l'obbligo di attaccare e di prendere l'iniziativa costringendo il Nero ad adottare uno stile di gioco difensivo volto al pareggio.

3.2.1 ...Che cos'è l'innovazione?

L'innovazione dà inizio ad un processo di sostituzione della tecnologia vecchia con la tecnologia nuova, durante il quale esse sono in competizione tra loro. Possono essere definite diverse tipologie di innovazione: se consideriamo l'oggetto, viene distinta quella di prodotto da quella di processo, poiché la prima ha come obiettivo la creazione di un nuovo prodotto (inesistente sul mercato) o il miglioramento di un prodotto già presente di cui vengono modificate alcune caratteristiche e/o prestazioni tecnico-funzionali, mentre l'innovazione di processo consiste nello sviluppo di un nuovo processo produttivo per l'ottenimento di un dato bene, o il miglioramento di un processo già in uso, diretto a ridurre i costi di produzione o ad elevare la qualità dei prodotti.

Secondo un approccio "market oriented" un prodotto può dirsi nuovo in funzione di come viene percepito dai clienti, distinguendo due categorie estreme: i "prodotti radicalmente nuovi", che i clienti non riescono a collocare in nessuna "categoria di prodotto" conosciuta e di cui non hanno mai avuto alcuna esperienza di utilizzo; i "prodotti riposizionati", di cui i clienti percepiscono alcuni caratteri distintivi rispetto a prodotti già presenti sul mercato. Considerando infine come parametro di valutazione la tecnologia "incorporata nel prodotto", sono state distinte le innovazioni radicali, che modificano radicalmente prodotti o processi produttivi esistenti e solitamente dipendono da grandi scoperte scientifiche e tecnologiche, dalle innovazioni incrementali, volte a modificare e migliorare marginalmente i prodotti o i processi produttivi già esistenti.

Negli ultimi anni è stata formulata una nuova tipologia di innovazione, la "value innovation": il focus non è tanto sulla tecnologia ma piuttosto la riconfigurazione del modello di business, al fine di creare un nuovo e

superiore valore per il cliente; il suo obiettivo è di soddisfare una domanda nuova, cercando di superare il classico trade-off tra differenziazione ed efficienza².

3.3 L'IMPORTANZA DELLE INFORMAZIONI

L'identità dell'impresa è composta dalle risorse individuali a sua disposizione, come i beni strumentali, e dalle competenze, date dalle possibili combinazioni di risorse volte a realizzare un vantaggio competitivo.

A fronte dei rapidi cambiamenti delle variabili esterne del mercato in cui opera l'impresa, i manager, per difendere il proprio vantaggio competitivo rispetto ai competitors, sono chiamati a rispondere in maniera tempestiva ricorrendo alla capacità di "imprenditorialità", ovvero identificare e sfruttare le opportunità che si presentano.

La capacità di risposta richiede che i cambiamenti su cui basare il vantaggio competitivo vengano previsti e anticipati, grazie all'utilizzo combinato di una risorsa chiave, l'informazione, e di una competenza chiave la flessibilità di risposta; la prima è necessaria per intuire e anticipare i cambiamenti esterni, mentre la seconda richiede che un'impresa sia capace di orientare rapidamente le risorse per adeguarsi ai cambiamenti delle condizioni esterne. Quanto maggiore è la flessibilità di un'impresa nel rispondere agli stimoli esterni del mercato, tanto minore è la sua dipendenza dalle informazioni, ovvero dalla capacità di previsione.

3.4 LA KNOWLEDGE BASED VIEW

Con lo sviluppo dell'"economia della conoscenza", l'attenzione si focalizza sulla risorsa conoscenza, definita come il principale mezzo di sviluppo per l'impresa utilizzato per ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai rivali; essendo una risorsa immateriale, la conoscenza non può essere acquistata nei mercati come invece

²Le innovazioni nella tecnologia e nella gestione della produzione hanno portato ad un incremento simultaneo nella produttività e nella qualità; ottenere una qualità maggiore di un prodotto, in termini di minori difetti, spesso richiede un design più semplice, caratterizzato da un minor numero di fornitori, di assistenza e di altri servizi: tutto questo porta ad una riduzione del costo.

può accadere per quelle materiali, e inoltre risulta essere preziosa perché unica, poco imitabile e facilmente difendibile nel tempo.

Con l'utilizzo della metafora scacchistica all'interno di un'azienda, tra i principali benefici abbiamo sicuramente lo sviluppo della conoscenza partecipata, continuamente implementata dalle persone coinvolte grazie alla condivisione di analisi, come tattiche e strategie di breve o di lungo periodo, riuscendo ad ottenere decisioni in tempi rapidi e rendere i processi più efficienti; per potenziare competenze e capacità da spendere nell'ordinaria attività lavorativa, è quindi fondamentale far leva sul divertimento, sulla scoperta, sulla sperimentazione attiva.

Capitolo 4

IL MARKETING STRATEGICO

4.1 STRATEGIE NEL MARKETING

Il business è una guerra dove i concorrenti sono i nemici da annientare; si è sempre in trincea e l'obiettivo finale è la vittoria finale nella battaglia per la conquista del mercato.

Associando un approccio militare al marketing strategico, possiamo definire tre tipologie di strategie:

- **OFFENSIVA:** utilizzata per la conquista di spazio nel mercato; precedentemente all'adozione di tale strategia, fondamentale è lo studio della forza dell'avversario, il tempo che gli è necessario per riallineare le risorse e il supporto che può ottenere dagli alleati;
- **DIFENSIVA:** ha l'obiettivo di proteggere quote di mercato, profittabilità e posizionamento dei prodotti;
- **NON CONVENZIONALE:** queste nuove forme di comunicazione hanno come obiettivo primario quello di attirare l'attenzione dei consumatori tramite l'uso dello stupore e dell'originalità, sfruttando la curiosità delle persone; sono formule che rompono gli schemi, si cerca di avere un coinvolgimento superiore con il consumatore, di avere un impatto emotivo maggiore. Questi strumenti si fanno ricordare meglio. Degli esempi di comunicazioni non convenzionali sono il Viral Marketing, l'Ambient Marketing e il Guerrilla Marketing.

Il Marketing non convenzionale

Il cambiamento nello scenario delle politiche di comunicazione ha portato a cercare nuove forme di contatto con il mercato. Negli ultimi anni molti autori hanno focalizzato la loro attenzione sulla necessità di recuperare creatività nel marketing, col tentativo di ricreare opportunità e di espandere gli spazi di incontro tra marche e consumatori, in un'era caratterizzata da sovrabbondanza di offerta e da affollamento crescente di spazi distributivi e comunicazionali.

Quando si paragona il marketing ad un'attività bellica, il parallelo con gli scacchi risulta una naturale conseguenza; nel mondo degli scacchi possiamo ritrovare lo stesso linguaggio utilizzato per descrivere le strategie di marketing: quella offensiva di attacco frontale verso il re avversario, concentrando tutte le mie risorse ed energie contro l'obiettivo, ma anche l'attacco laterale, l'accerchiamento, la guerriglia, la difesa posizionale, mobile e controffensiva, ovvero tutte strategie offensive, difensive o non convenzionali utilizzate nel marketing.

Prendendo in considerazione come esempio l'approccio guerriglia, questo negli scacchi si presenta nei casi in cui un giocatore di forza inferiore ha come avversario un giocatore molto più forte, oppure quando un giocatore si trova in una posizione quasi persa: in queste situazioni vengono applicate le risorse non convenzionali con l'obiettivo di complicare la posizione per aumentare l'incertezza del risultato, ottenendo posizioni confuse e sbilanciate, e portare all'errore l'avversario.

Analizzando gli elementi strutturali del marketing e degli scacchi, possiamo definire un parallelo dettagliato tra queste due forme di conflitto tramite la seguente tabella¹:

Elemento strategico	Scacchi	Marketing
Sistema conflittuale	Partita di scacchi	Concorrenza
Attori	Bianco o nero	Imprese
Spazio conflittuale	Scacchiera	Mercato di prodotti/servizi
Unità di spazio conflittuale	Colonne, diagonali	Parte del mercato
Unità di forza	Pezzo	Prodotto o servizio
Frontiera del conflitto	Bordo della scacchiera	Segmenti di mercato marginali
Zone settoriali	Centro, lati, angoli	Settore primario, secondario, ecc.
Zona di controllo	Territorio o influenza	Quota di mercato

¹Dati presi dall'approccio di Joel Saucin nel suo articolo "Gioco del 'Go' e Management giapponese".

Eliminazione unità di forza	Presa di pezzi	Eliminazione o acquisto di concorrenti
-----------------------------	----------------	--

Tabella 4.1 (Immagine del libro “Scacchi e strategie aziendali”)

4.2 MATRICE BCG

Uno degli strumenti di analisi strategica maggiormente diffuso è quello della matrice tasso di crescita-quota di mercato, nota anche come matrice BCG² la quale si serve di due parametri per classificare i prodotti, il tasso di sviluppo delle vendite e la quota di mercato relativa: tanto più è elevato il tasso di sviluppo delle vendite del prodotto, tanto maggiore sarà il fabbisogno di risorse finanziarie nette necessarie per sostenere il prodotto sul mercato; al contempo, tanto maggiore è la quota di mercato relativa, tanto più il prodotto può sfruttare l'effetto esperienza, che garantisce all'impresa una migliore redditività ai prezzi correnti di mercato rispetto al concorrente prioritario. E' una matrice composta da quattro elementi:

- **QUESTION MARKS:** così definiti perché sono incerti.
- **STARS:** prodotti che consentono all'azienda di avere successo, i prodotti di punta.
- **CASH COW:** in questo caso il mercato si è stabilizzato, i consumi sono quelli e non crescono; l'azienda ha acquisito una quota importante in questo mercato e quindi non deve difendersi; viene generata liquidità.
- **DOGS:** l'azienda potrebbe decidere di uscire ed eliminare quei prodotti dal suo portafoglio perché non c'è più domanda e la quota è limitata; si tratta di prodotti che possono assorbire risorse e non essere più remunerativi. In alcune situazioni anche se i prodotti non sono più remunerativi non vengono abbandonati dall'azienda per non danneggiare l'immagine dell'azienda o per altri motivi (es. prodotti simbolo, economie di scala, legami affettivi, previsione di ripresa del mercato, ecc.).

²Ideata negli anni '70 dalla società di consulenza strategica BCG-Boston Consulting Group, da cui prende il nome; fornisce un'indicazione sul livello di risorse da destinare a ciascun investimento in funzione del suo profilo all'interno del portafoglio.

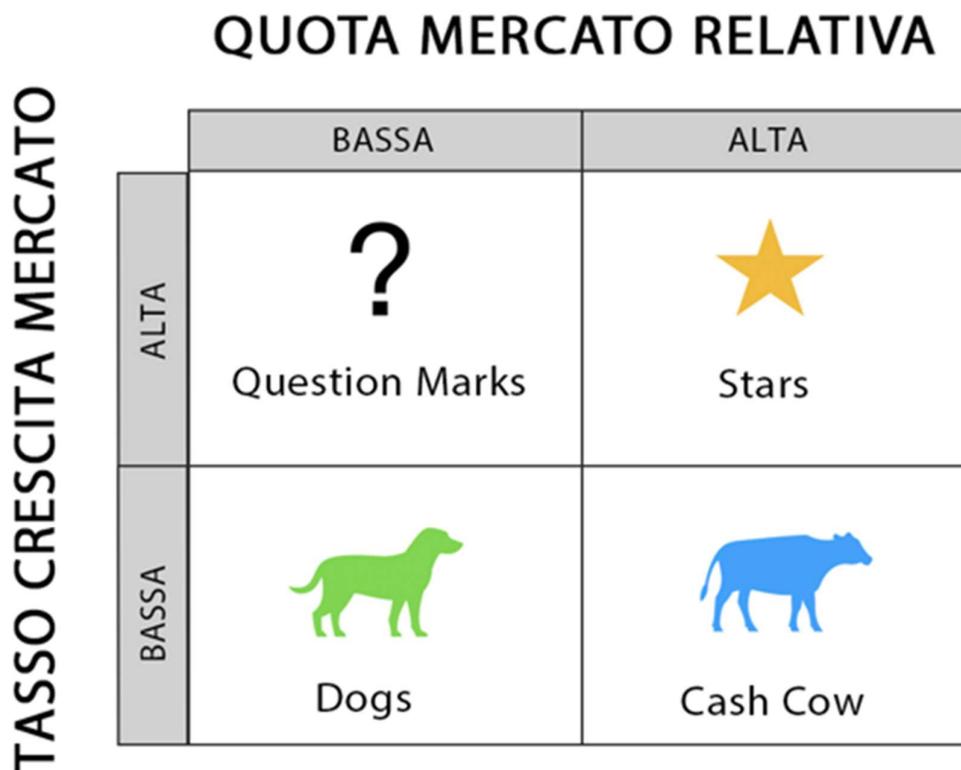


Figura 4.2 (Immagine presa dal web)

La matrice BCG può essere applicata agli scacchi con l'obiettivo di organizzare l'investimento di tempo da dedicare allo studio di aperture e finali per costruirsi il proprio repertorio³. Possiamo quindi così definire i quattro elementi:

- **CASH COW:** aperture conosciute a fondo e giocate regolarmente nella pratica dei tornei
- **STARS:** varianti ben conosciute dal campione e la cui frequenza di apparizione nei tornei è in ascesa; è quindi opportuno continuare ad investire nello studio per trasformarle in vacche da mungere
- **DOGS:** aperture poco conosciute dal campione e poco presenti nei tornei; non richiedono quindi ulteriori investimenti di tempo

³Si tratta di una raccolta di partite o varianti annotate da utilizzare come base per il repertorio di aperture personali. L'aggiornamento sistematico del proprio repertorio è una parte essenziale della preparazione agonistica.

- **QUESTION MARKS:** varianti che il giocatore non padroneggia

4.3 ANALISI SWOT

Nello sviluppo del pensiero strategico il soggetto effettua tre operazioni distinte nella transizione dalla fase di orientamento alle successive fasi di analisi:

- Analisi statica delle caratteristiche e delle relazioni tra gli elementi della posizione.
- Analisi dinamica delle possibilità per un'azione diretta.
- Valutazione preliminare della posizione.

Queste operazioni sono riassunte in gergo aziendale nell'acronimo SWOT, o analisi delle Strengths (punti di forza), Weaknesses (debolezze), Opportunities (opportunità), Threats (minacce), ovvero uno strumento utilizzato dalle aziende per tracciare strategie future. Questi quattro elementi definiscono la visione che ha l'azienda del mercato, ma anche cosa l'azienda vuole rappresentare in questo mercato (chi vuole essere), ovvero la sua missione; si tratta di obiettivi quantitativi.



Figura 4.3 (Immagine presa da Internet)

L'analisi SWOT individua due caratteristiche dell'ambiente esterno: opportunità e minacce, e due elementi dell'ambiente interno: forze e debolezze dell'impresa; una strategia vincente è quella che riesce a trasformare le minacce in opportunità e che riduce al minimo le debolezze interne.

I limiti dell'analisi SWOT risiedono nella difficoltà di distinguere in modo nitido le forze dalle debolezze e le opportunità dalle minacce; per questo è importante prima concentrarsi sull'identificazione dei fattori critici di successo, sui fattori esterni e su quelli interni. Soltanto quando si sono acquisiti elementi di valutazione oggettivi, la SWOT può assolvere il suo ruolo: rappresentare schematicamente l'attuale capacità dell'impresa di far fronte a minacce e opportunità ambientali e di offrire indicazioni sulle aree in cui intervenire, rinforzando i propri punti di forza e intervenendo su quelli di debolezza.

In azienda come negli scacchi, la tendenza è quella di concentrarsi sui punti di forza e sulle opportunità, tralasciando le debolezze e le minacce. Ma focalizzarsi sulla parte debole non è indice di pessimismo, bensì aiuta a vedere meglio gli ostacoli e le limitazioni: esperimenti scacchistici hanno mostrato che, in caso di identificazione di una variante positiva per noi, si re-investiga subito la stessa variante cercando di migliorare il gioco dell'avversario per evidenziare debolezze e minacce; quello che in azienda viene semplificato con un'analisi SWOT e con una definizione di obiettivi presuppone quindi un processo mentale molto articolato che si conclude con una decisione aziendale, o con una mossa scacchistica.

Se volessimo applicare l'analisi SWOT agli scacchi, verrebbe fuori un esercizio del tutto coerente; nell'analisi di una qualsiasi posizione, i fattori che vengono presi in considerazione sono proprio i punti di forza e di debolezza, le minacce e le opportunità: queste quattro variabili chiave sono il centro attorno cui ruota il ragionamento di un giocatore.

4.3.1 Applichiamo la matrice SWOT ad una posizione scacchistica

Prendiamo ad esempio una variante della partita italiana⁴ che si ottiene dopo le seguenti mosse:



Figura 4.4 (Immagine di mia produzione)

Si può utilizzare la matrice SWOT per analizzare questa posizione, considerando il punto di vista del bianco:

STRENGTHS (punti di forza)	WEAKNESSES (punti di debolezza)
<ul style="list-style-type: none"> • Vantaggio di spazio e di manovra • Colonne “c” ed “e” rapidamente occupabili • Avamposti c5 ed e5 per i cavalli 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedone isolato d4 • Avamposto d5 controllato dal nero • Prima traversa a rischio matto

⁴Apertura molto nota, una delle prime ad essere insegnata ai principianti in virtù della linearità dei temi strategici che questa contiene.

<p>OPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pressione sui pedoni del lato di donna: attacco su b7 • Attacco sul re avversario (minacce di matto sull'ottava traversa) 	<p>THREATS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rischio che il nero si riorganizzi rapidamente annullando il vantaggio di spazio del bianco • Passaggio in finale (il finale è perso per il bianco a causa della debolezza del pedone d4) • Rischio di prendere matto sulla prima traversa

4.4 CASE FORTI E STRATEGIA OCEANO BLU

Una grande differenza sul modo di pensare dei principianti e dei Grandi Maestri è il modo di vedere la scacchiera stessa: i principianti focalizzano la loro attenzione sui pezzi in maniera superficiale, mentre il Grande Maestro analizza le caselle stesse, con o senza pezzi al di sopra; inoltre i giocatori di alto livello vedono i piani strategici e le mosse correlate come il tentativo di controllare le case, avendo come obiettivo proprio il controllo delle case attraverso i pezzi.

Le persone nel business si trovano nella stessa situazione: l'executive medio vede prodotti da spingere, attaccare o difendere; il grande manager vede mercati da controllare; le caselle forti per un Business sono nicchie di mercato strettamente definite nelle quali l'azienda ottiene il controllo, è la migliore che c'è.

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, in cui la concorrenza è irrilevante. Questi, intatti e completamente privi di concorrenti, vengono distinti dagli Oceani Rossi, definiti come mercati ferocemente combattuti che, in senso figurato, sono colorati di sangue rosso per via dei reciproci attacchi dei predatori; soltanto con prodotti completamente nuovi che i consumatori ancora non conoscono è possibile conquistare un mercato nuovo. Chi riesce a compiere questo passo può assicurarsi numerosi vantaggi, come nuovi target, nuove domande, nuove strutture dei costi, nessuna concorrenza.

La via tradizionale per portare o mantenere il successo della propria azienda è quella di inserirsi in un mercato preesistente; in questo campo le diverse imprese lottano attraverso i costi, che possono riguardare sia sconti che strategie di marketing, per conquistare una cerchia di consumatori più o meno limitata. Ma se l'impresa vuole migliorare la propria redditività a lungo termine e in modo significativo, è necessario sviluppare innovazioni e navigare negli Oceani Blu.

All'interno della strategia Oceano Blu, gli strumenti analitici proposti a supporto del pensiero strategico sono la strategy canvas (canovaccio strategico) e la griglia delle quattro azioni Elimina-Riduci-Aumenta-Crea.

4.5 LA STRATEGY CANVAS

La strategy canvas è uno schema che permette di rappresentare graficamente l'offerta di valore in termini di caratteristiche dei vari prodotti che competono nel mercato.

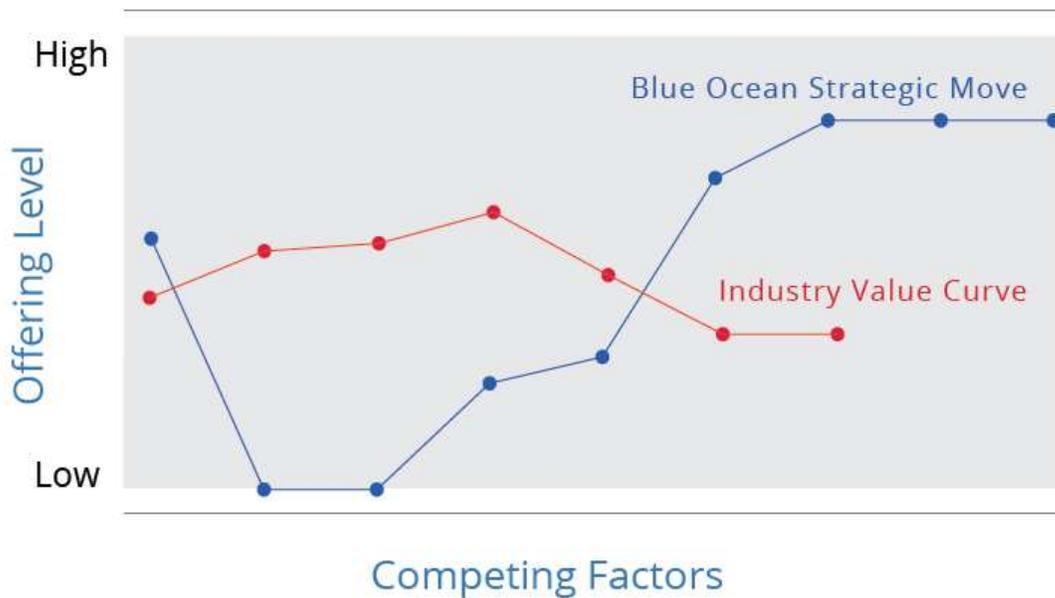


Figura 4.5 (Immagine dal web)

L'asse orizzontale cattura il range di fattori oggetto di competizione tra i prodotti, mentre l'asse delle ordinate rappresenta l'intensità di ciascuno dei fattori. Ogni prodotto può quindi essere rappresentato mediante una "curva di valore", ovvero una spezzata che sintetizza il posizionamento del prodotto nel mercato, rendendo quindi facile identificare l'innovazione di valore mediante una nuova spezzata. La strategy canvas può essere rappresentata mediante trasformazione geometrica dal cosiddetto diamante strategico o grafico radar, uno strumento tradizionalmente usato per l'elaborazione di strategie nel marketing. L'identificazione dei fattori per la valutazione di posizioni scacchistiche avviene secondo le stesse dinamiche di pensiero; possiamo ad esempio confrontare due posizioni, risultanti da due mosse alternative, considerando alcuni punti critici come il bilancio del materiale, la sicurezza del re, ecc.

Per sottolineare quanto siano simili i ragionamenti del giocatore e del manager, riporto di seguito due grafici che descrivono, in due differenti esempi, l'applicazione della strategy canvas nelle due forme a due ipotetiche posizioni scacchistiche.

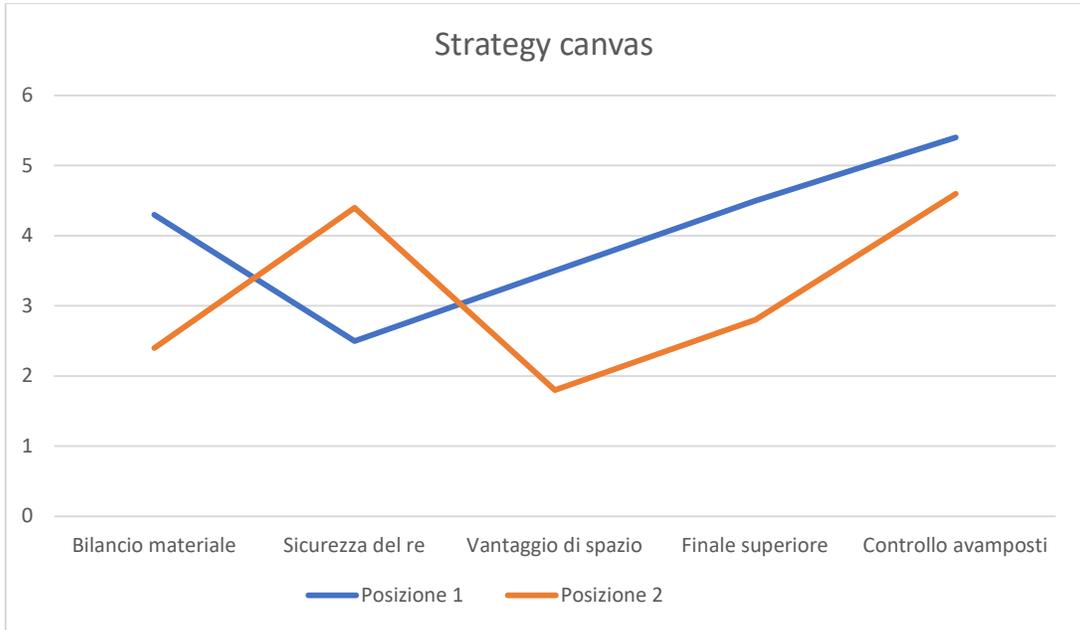
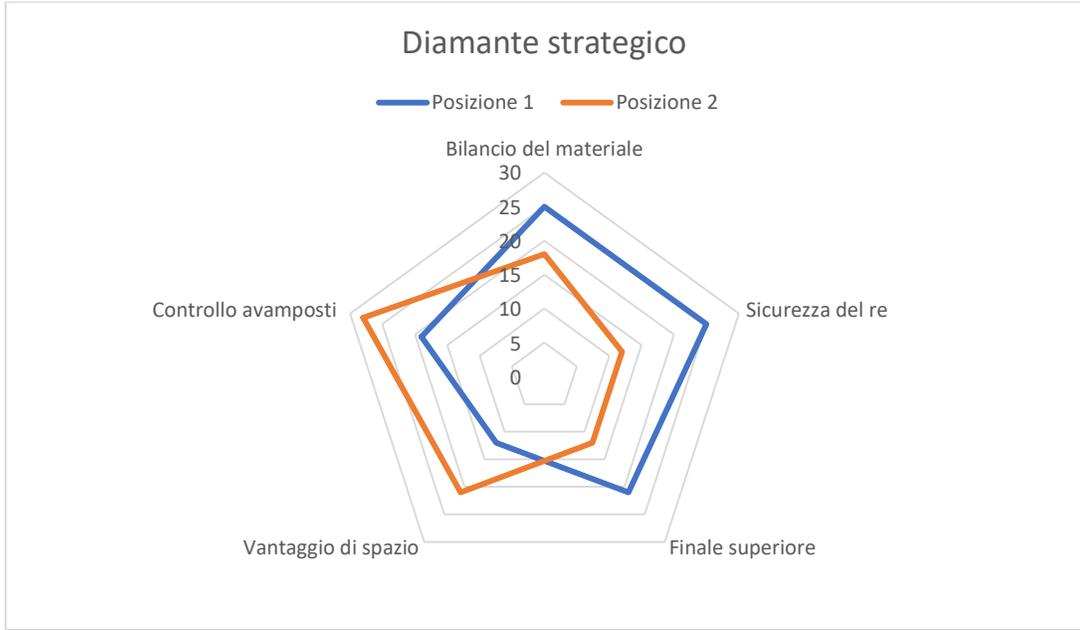


Figure 4.6 e 4.7 (Grafici di mia produzione)

4.6 GRIGLIA DELLE QUATTRO AZIONI

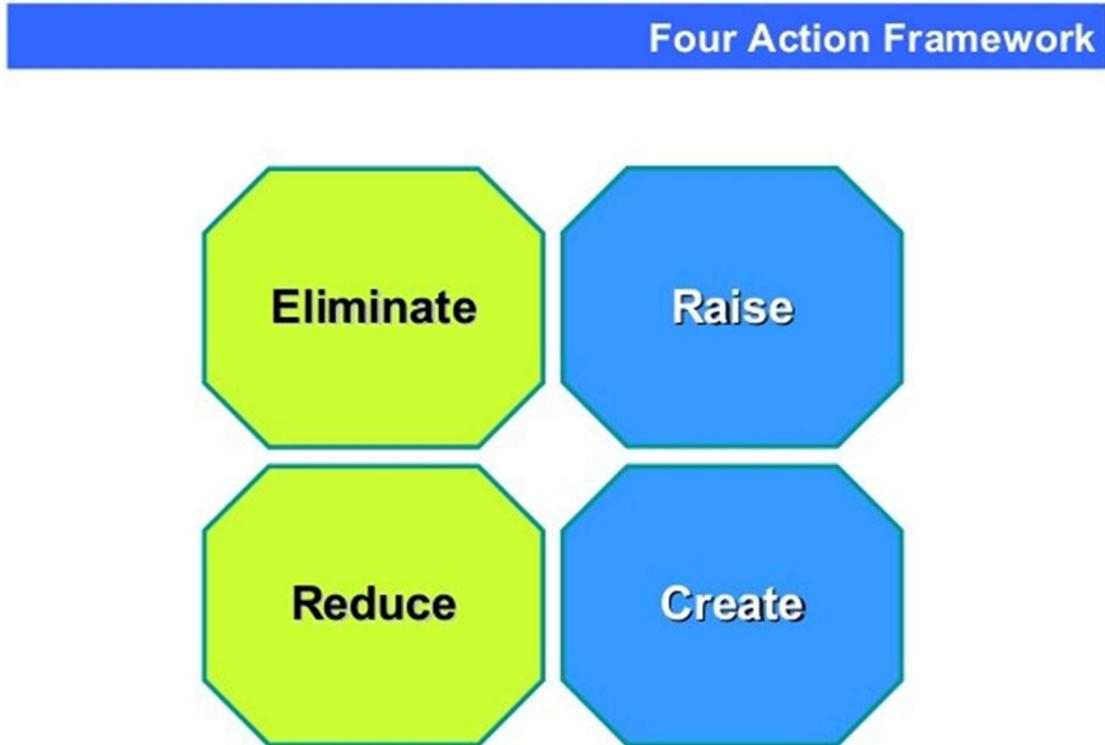


Figura 4.8 (Immagine dal web)

Nella griglia delle quattro azioni vengono introdotti quattro elementi: elimina, riduci, aumenta, crea.

Ecco in estrema sintesi le 4 azioni per distinguersi dalla concorrenza: Tra i fattori che noi ed i nostri concorrenti diamo per scontati, quali andrebbero eliminati? L'obiettivo deve essere proprio quello di eliminare i fattori oggetto di concorrenza che forse oggi hanno perso il loro valore; si tratta di fattori dati per acquisiti e proprio per questo il benchmarking può solo constatarne l'esistenza, senza dare indicazioni su come ottimizzarli. Quali fattori, tra quelli oggi considerati, andrebbero ridotti ben al di sotto dello standard di settore? In questo caso l'impresa deve verificare se viene offerto qualcosa di eccessivo, pur di battere la

concorrenza, che aumenta i costi. Quali andrebbero aumentati al di sopra dello standard di settore? Bisogna verificare se possono esistere fattori che al cliente servono, ma che oggi non gli vengono dati nella giusta misura. Quali fattori, oggi non offerti dalla concorrenza, andrebbero creati? L'obiettivo è di creare una nuova domanda e spostare il pricing verso l'alto, aumentando in questo modo il valore per il consumatore e quindi i ricavi.

CONCLUSIONI

In alcuni Paesi esteri, tra tutti gli Stati Uniti, abbiamo l'apice del binomio scacchi-azienda che persiste da molti anni ed è presente nella maggioranza delle imprese: in Europa la maggioranza delle Nazioni, visti i risultati ottenuti, ha preso come modello proprio gli USA per cercare di arrivare ai progressi che questo gioco ha portato nelle aziende; anche in Italia, sempre più frequentemente, il gioco degli scacchi viene adottato all'interno delle realtà aziendali.

A titolo illustrativo, riporto due progetti: "La scacchiera del valore" di Federmanager, una delle associazioni maggiormente rappresentative nel mondo del Management, e "Allena la tua mente" di Generali, la più grande compagnia italiana di assicurazioni.

Il Progetto "La Scacchiera del Valore: agile, Temporary e Welfare Management" consiste in un'attività di Ricerca che si sviluppa attorno a quattro macro-temi (lavoro Agile, Temporary Management, Networking e Welfare Management) su due livelli: un'indagine desk ed un'ampia Survey online. A livello di Survey, si è ricostruito un framework concettuale fondato sulla metafora della Scacchiera. Sono stati pertanto ripresi e riadattati ai fini della loro ricerca alcuni pezzi del gioco per indagare i quattro macro-temi di cui si è accennato.

Per quanto riguarda il progetto "Allena la tua mente", proposta da Generali Italia e realizzata insieme ad Alfiere Bianco e numerose associazioni scacchistiche in undici regioni italiane, hanno partecipato 28 Agenzie Generali: l'iniziativa prevedeva, in ogni agenzia, la realizzazione di un corso di scacchi e di un "Torneo delle Famiglie" finale, da realizzarsi in contemporanea. Sono stati raggiunti 706 iscritti ai corsi e 527 ai tornei, per un totale di 412 nuclei familiari coinvolti.

Nel progetto “Allena la tua mente” è stato impiegato il metodo CASTLE per avviare i principianti al gioco degli scacchi, tramite il web e la fornitura di manuali di primo livello appositamente adattati per le famiglie partecipanti all’iniziativa; “Allena la tua mente” è stato, in definitiva, un progetto di diffusione del gioco degli scacchi presso le famiglie, completamente gratuito per tutti, che ha ottenuto un grande apprezzamento e che Generali Italia ha saputo proporre in modo elegante e convincente. Un corso di scacchi per creare nuovi giocatori, un torneo delle famiglie per far leva sul potere aggregante di torri, cavalli e alfieri e un partner che ha saputo vedere il valore aggiunto di cui il “nobil giuoco” è portatore. L’iscrizione è stata aperta a tutti, adulti, giovani e anche a chi non fosse cliente Generali e, soprattutto, a chi non conosceva le regole del gioco. Scopo del Circolo Scacchistico è stato quello di mettere tutti i partecipanti in condizione di giocare delle partite complete.

METODO CASTLE

Principalmente utilizzato nelle scuole, ha l’obiettivo di formare gli insegnanti sulla didattica scacchistica scolastica e mettere loro in condizione di poter portare le attività in classe in modo autonomo per poi valutare le ricadute delle attività sull’apprendimento degli alunni.

Metodo adottato in Italia, Spagna e Germania.

SITOGRAFIA

- <https://www.pmi.it/professioni/strategie-e-tecniche/196913/la-segmentazione-del-mercato.html>
- <http://circoloscacchialekhine.blogspot.com/2007/11/dizionario-di-termini-scacchistici.html>
- <https://lichess.org/>
- <https://www.gianlucalandone.it/strategia-aziendale-scacchi/>
- <https://www.gianlucalandone.it/consulenza-aziendale-business-development-strategia-marketing/>
- <https://www.economymagazine.it/gestire-l-impresa/2021/01/24/news/lagilita-dellimpresa-e-una-partita-a-scacchi-27015/>
- <https://www.sdabusinessconsulting.it/scacchi-e-strategia-nellimpresa/>
- <https://www.metaprintart.info/i-mercati-e-la-vita-in-azienda/12037-strategie-scacchistiche-applicate-alla-conduzione-aziendale/>
- <https://strategiaaziendale.myblog.it/2015/03/31/strategia-aziendale-personalizzata/>
- <https://progettomanager.federmanager.it/fa-la-mossa-giusta/>
- <https://www.facilewebmarketing.com/web-marketing-come-partita-a-scacchi/>
- <https://www.latinaquotidiano.it/il-rapporto-tra-strategia-di-gioco-e-strategia-aziendale-e-piu-stretto-di-quanto-si-possa-immaginare/>
- <http://cad.univpm.it/>
- <http://rivistapiccolaimpresa.uniurb.it/>
- <https://www.scacchierando.it/interviste/3-domande-a-roberto-mogranzini/>

BIBLIOGRAFIA

- *"Scacchi & Management"*, a cura di UNICHESS, Il Sole 24 Ore (Aprile 2021)
- *"Logica scacchistica vincente"*, RAMESH RB., Le due torri (Novembre 2018)
- *"Marketing e creazione del valore"*, autori vari, a cura di FERRERO G., G. Giappichelli Editore (2018)
- *"Scacchi e strategie aziendali"*, DESIATA L., Ulrico Hoepli Editore (2013)
- *"Fattori di competitività dell'impresa industriale, un'analisi economica e manageriale"*, SILVESTRELLI S. e BELLAGAMBA A., G. Giappichelli Editore (2017)
- *"Strategia degli scacchi per vincere nel Business"*, PANDOLFINI B., Etas (Febbraio 2011)