

L'arte della guerra (Eugenio Caruso)

Tra le cause dei nostri mali si annoverino anche queste: viviamo attenendoci a certi modelli, non ci regoliamo secondo la ragione, ma secondo il conformismo.
Seneca *Lettere morali a Lucilio*

Negli ultimi anni, specialmente nelle Business School anglosassoni è invalso il principio di affiancare alla lettura degli economisti classici, e dei vari mostri sacri della gestione d'impresa, come Levitt, Drucker, Porter, Kotler, Walsh, anche quella di autori classici e lo studio della vita dei grandi condottieri, come [Alessandro](#), Cesare, Napoleone.

Pertanto filosofi greci, e pensatori latini come Seneca, Cicerone e Marco Aurelio, sono diventati oggetto di analisi per coloro che frequentano i Master in Business and Administration.

Tra i vari autori classici che sono diventati testi di studio per futuri economisti e amministratori uno non manca mai, *L'arte della guerra* del cinese Sun Tzu. Postomi la domanda del perché ci fosse tanto interesse per le indicazioni di un comandante cinese ho iniziato la lettura del libro facendo attenzione ai punti che avrebbero potuto essere d'interesse per un imprenditore.

Con mia notevole sorpresa ho scoperto che il libro può essere considerato un vero e proprio manuale della gestione d'impresa.

Recentemente nell'ambito di un meeting presso un'impresa medio-grande, un dirigente della stessa affermò "Non ho mai tempo per leggere". Questa frase, purtroppo, risuona frequentemente in molti ambienti, non solo in quello dell'impresa. Eppure la lettura rappresenta la rete di connessione tra i vari saperi quelli di oggi, quelli di ieri e quelli del passato. **Lo slogan di questo sito è "La Conoscenza, motore del successo" e il nostro obiettivo principale è offrire gli stimoli perchè persone dei più svariati mondi si avvicinino ai "saperi", certi che da essi non può che scaturire il successo.**

1. Premessa

Circa duemilatrecento anni fa, nell'odierna Cina settentrionale, un gruppo di generali mise in forma scritta la propria saggezza collettiva, producendo quello che sarebbe diventato il pensiero strategico di tutta l'Asia Orientale, pensiero basato sulla prospettiva di poter conquistare la vittoria senza combattere.

In Cina il libro è chiamato *Sun Tzu* dal nome del patriarca di una stirpe di comandanti, divenuto celebre nel VI secolo a.C., all'epoca di Confucio, per una serie di brillanti campagne militari. La tradizione orale ha trasmesso il *Sun Tzu* alle generazioni successive finché fu messo in forma scritta e, per la prima volta, ne viene citata l'esistenza nella biblioteca imperiale del I secolo a.C..

Da alcuni anni, anche in occidente, questo testo è diventato un manuale per coloro che desiderano modificare il proprio modo di affrontare i conflitti, siano, guerre, contese d'affari, problemi familiari, questioni di vita quotidiana.

La saggezza del libro deriva da una profonda conoscenza dell'uomo. Esso parte, infatti, da una verità di fondo: il conflitto è una componente integrante della vita umana, si trova dentro di noi e intorno a noi. A volte riusciamo a evitarlo, a volte dobbiamo affrontarlo e ne vediamo spesso l'effetto distruttivo, pertanto, riuscire a gestire i conflitti in maniera efficace non può che portare a migliorare la conoscenza dell'uomo e a limitare o annullare i danni.

La lettura del *Sun Tzu* conduce alla consapevolezza di quali sono le nostre forze, e tale consapevolezza prende forma da una profonda conoscenza della nostra mente.

L'obiettivo può essere raggiunto attraverso pratiche contemplative, come durante lo svolgimento delle nostre attività quotidiane, quando ammiriamo un processo logico, la realizzazione di un'opera d'arte o il gesto di un atleta.

Ma perché imparare a evitare l'aggressione da un testo che spiega come comportarsi in una guerra? Dice Sun Tzu, innanzitutto per conoscere noi stessi e secondariamente perché in un mondo nel quale l'aggressione è la norma dobbiamo imparare a conoscere l'altro per farci conoscere.

E' quindi necessario imparare a gestire il conflitto nel nostro ambiente, senza ignorarlo, soffocarlo, arrendersi a esso o tentando di ignorarne l'esistenza; per quanto grande possa essere la nostra saggezza, essa non incide sul mondo reale, pertanto dobbiamo indirizzare i nostri sforzi sulla strada del conflitto "conquistando intero e intatto il nemico".

Il testo segue le operazioni militari del saggio comandante, il generale cui il *Sun Tzu* si rivolge. Nonostante il comportamento del saggio comandante possa apparire straordinario e inimitabile, ognuna delle sue qualità è presente in ciascuno di noi e ciascuna delle sue decisioni è alla nostra portata. E' sufficiente che esse si sviluppino naturalmente dalle nostre capacità innate e dall'interazione quotidiana con il mondo, in modo da trarre benefici e insegnamenti da ogni minima interazione.

Man mano che si procede nella lettura del *Sun Tzu*, impercettibilmente, ma costantemente, la nostra mente esce dalla strategia puramente militare per cercare di valutare come affrontare la vita evitando o superando le aggressioni in ogni situazione ci si possa trovare. Contemporaneamente il testo ci porta a individuare le qualità del saggio comandante nelle persone con le quali abbiamo a che fare e dall'analisi dei loro comportamenti.

Il testo è stato scritto per trasmettere saggezza da utilizzarsi in ogni circostanza: nel caso in cui un piccolo esercito debba fronteggiarne uno più poderoso, nel caso in cui i genitori debbano affrontare i problemi adolescenziali dei figli, nel caso in cui un imprenditore debba risolvere problemi nati all'interno della propria impresa.

Il saggio comandante è sempre se stesso, è sempre a suo agio in ogni situazione, è sempre sereno e trasmette la sua serenità alle persone che gli sono accanto. Egli valuta gli scenari, senza timore, non considera mai le circostanze tutte a favore o tutte a sfavore, ma, per ogni situazione, è in grado di individuare le risposte più appropriate

per “conquistare intero e intatto il nemico”. Le risposte non devono mai essere le stesse ma devono essere congruenti con la situazione reale in quel luogo, in quel momento e con quegli uomini.

2. Capitolo primo del Sun Tzu - Valutazioni strategiche

Allo scopo di analizzare questa “trasportabilità” della saggezza del Sun Tzu dal mondo militare alla vita di un’impresa analizzo il primo capitolo certo che la curiosità possa spingere i lettori dell’articolo alla lettura del libro.

Sun Tzu disse:

*Le operazioni militari sono di vitale importanza per lo Stato.
Sono questioni di vita o di morte, il Tao della sopravvivenza o della distruzione.
E’ dunque necessario ponderarle con cura.*

La lotta nell’arena competitiva è di vitale importanza per ogni impresa; è illusorio poter gestire la propria impresa senza elaborare una strategia che porti a conquistare una fetta di mercato. Ciò può provocare un conflitto, ma che si giudichi questo comportamento disdicevole oppure no, non é possibile esimersi dall’analizzarlo.

Il Tao è una strada, un percorso, è il modo per far funzionare qualcosa, è il corso d’azione corretto da seguire.

E così bisogna considerarle tenendo presente cinque fattori.

Valutare la situazione per mezzo di comparazioni

Per capire la sua vera natura.

Il primo fattore è il Tao, il secondo il cielo, il terzo è la terra, il quarto è il generale, il quinto è il metodo.

Il Tao è ciò che induce il popolo a condividere lo stesso obiettivo del governante, al punto di non darsi pena di vita o di morte, pur di non deluderlo.

Il cielo comprende Yin e Yang, freddo e caldo, il susseguirsi delle stagioni.

Seguirlo od opporvisi determina la vittoria militare.

La terra riguarda le alture e i bassopiani, ciò che è ampio e ciò che è angusto, ciò che è lontano e ciò che è vicino, il terreno accidentato e quello piano, la morte e la vita.

Il generale rappresenta la conoscenza, la fedeltà, il coraggio, la severità e l’umanità.

Il metodo riguarda il saper dare ordini, è il Tao dell’organizzazione dell’esercito e della logistica.

Riguardo a questi cinque fattori, nessun generale non ne ha mai sentito parlare.

Colui che li conosce sarà vittorioso.

Colui che non li conosce sarà sconfitto.

I cinque fattori sono la triade cielo, terra e uomini, associata al Tao e al metodo. Sun Tzu esprime il suo concetto facendo riferimento ai principali elementi del pensiero imperante alla sua epoca, ma la trasposizione ad una situazione spazio temporale odierna è di facile traduzione.

Il Tao può essere paragonato alla mission (1) di un'impresa, mission che deve essere condivisa da tutti i dipendenti che, con le loro aspirazioni, azioni e comportamenti, mostrano di essere in sintonia con l'imprenditore e i vari responsabili.

Dice Sun Tzu che se si conosce il Tao si riesce ad avere la visione d'insieme e la nostra mente si apre andando oltre gli egoismi e gli interessi personali. Nel decimo capitolo, a proposito del generale che segue il Tao, afferma.

E così, egli avanza senza cercare fama.

Si ritira senza temere la vergogna,

Cercando solo di risparmiare i suoi uomini.

Il cielo non rappresenta per Sun Tzu solo atmosfera e tempo, ma anche le grandi strutture universali. Seguirlo significa sintonizzarsi con queste strutture, non significa lasciarsi influenzare, ma piuttosto aderire a modelli di ampio respiro, padroneggiando le coincidenze. Lo Yang è la luce, l'apertura, l'attività, la potenza, lo Yin è il suo complementare.

Come il cielo mostra svariate manifestazioni anche **la terra** assume varie forme che hanno implicazioni cruciali con le operazioni militari tanto da determinarne la vita o la morte. Sun Tzu non considera, però, la terra solo sotto l'aspetto della conformazione del terreno, poiché essa rappresenta la base di qualunque situazione, rappresenta i limiti e le opportunità.

Cielo e terra rappresentano le condizioni ambientali entro le quali l'impresa si trova a competere; rappresentano la necessità di fare riferimento a leggi e soggetti istituzionali, rappresentano limiti e condizionamenti di ogni tipo, rappresentano la presenza della concorrenza, la maggiore o minore difficoltà nell'aggreire il mercato, la disponibilità o meno di manodopera qualificata. L'imprenditore deve analizzare attentamente le condizioni ambientali entro le quali deve operare e tenerne conto in modo da poter superare gli ostacoli e cogliere le opportunità.

Il generale simboleggia il principio della leadership e le sue qualità principali stanno nella conoscenza e nella ricerca della saggezza. Fedeltà, coraggio, severità e umanità sono doti che non possono mancare a un imprenditore eccellente.

Il *Sun Tzu* rivolge i suoi consigli, in modo specifico, al generale, cioè a colui che detiene il comando; nel *Sun Tzu* egli è un uomo saggio, uno straordinario esempio di capacità e di buon senso. Parla, sempre, con autorità, agisce con vigore e tempestività, è pieno di risorse, è sempre in armonia con il mondo circostante. Le sue azioni irraggiano un senso di completezza, pertanto trasmettono convinzione e gli altri si fidano di lui, credono in ciò che dice e in ciò che fa. Nel decimo capitolo Sun Tzu afferma:

Egli tratta i suoi soldati come se fossero suoi figli,

per questo essi lo seguiranno nelle vallate più profonde,

per questo essi non temeranno di morire assieme a lui.

Ma egli non esita a sostituire l'amabilità con la durezza, se ciò serve a preservare l'integrità dei suoi uomini. Nell'undicesimo capitolo si afferma, ad esempio

Incitili con le azioni, non con le parole,

incitanti con i pericoli, non con i vantaggi.

Un aspetto molto significativo messo in luce dal *Sun Tzu* è **la capacità del generale di orientarsi in una situazione di caos**. Il campo di battaglia, come la vita o l'impresa, è imprevedibile, e può farci trovare in uno stato di caos o di incertezza. Il caos rappresenta una grande sfida per ogni leader; se egli stesso è caotico, la sua capacità di gestire la situazione è fortemente indebolita. Ma il leader saggio adotta il principio di avere sempre una visione d'insieme e sarà, pertanto, in grado di prevedere l'ordine che sarà generato dal caos. Sebbene il caos rappresenti una fase difficile da affrontare in ogni ambito, esso è anche una fase di grande creatività e di sviluppo, pertanto, il leader saggio sa trarre vantaggio dalle potenzialità insite nel caos.

Se un settore merceologico entra in crisi saranno solo gli imprenditori più creativi e coraggiosi che sapranno uscire dall'incertezza, ma che, anzi, ne usciranno più forti e motivati di prima.

Giova ricordare che nella mitologia greca il Caos è la matrice creatrice dell'universo; come in quella greca in molte altre cosmogonie mitologiche appare il concetto dell'ordine figlio del disordine.

La saggezza del generale poggia, dunque, sulla capacità di avere la visione d'insieme e il segreto per possedere questa qualità è la **conoscenza**, la dote principale del leader; si tratta di conoscere le mille sfaccettature nelle quali è strutturato il mondo; in particolare, nel terzo capitolo, Sun Tzu sostiene:

Così, nelle operazioni militari,

se conosci il nemico e conosci te stesso

nemmeno in cento battaglie ti troverai in pericolo.

Se non conosci il nemico, ma conosci te stesso,

le tue possibilità di vittoria sono pari a quelle della sconfitta.

Se non conosci né il nemico, né te stesso,

ogni battaglia significherà per te sconfitta certa.

Un'altra qualità del saggio generale è la rapidità decisionale. Questa consente, infatti, prima, di cogliere il momento nel quale si manifesta il vantaggio e, quindi, di agire con la massima velocità, scardinando ogni tattica che possa avere in mente il nemico.

Nello stesso modo l'imprenditore saggio sa cogliere l'opportunità di un vantaggio competitivo, vantaggio che può presentarsi anche in modo casuale, per realizzare con la massima rapidità le azioni necessarie per trasformare il vantaggio competitivo in utili per l'impresa.

Il metodo è l'insieme dei mezzi con i quali il generale gestisce le persone e le funzioni, sono le procedure prestabilite e il modo per ottimizzare le attività.

Nell'undicesimo capitolo Sun Tzu afferma:

E così, il generale esperto nell'organizzazione

prende per mano i suoi uomini

come se conducesse una sola persona.

Sun Tzu afferma che non basta aver sentito parlare dei cinque fattori, bisogna conoscerli dall'interno, perché essi formano la base di ogni situazione. Se pienamente compresi e assimilati conducono alla vittoria.

Tornando all'impresa la conoscenza è la chiave del successo, l'imprenditore che

non approfondisce le regole di una buona gestione è destinato alla sconfitta. In molti libri e articoli ho affermato che la longevità di un'impresa sta nella sua eccellenza.

*E così, valutando per mezzo delle comparazioni,
si determina la vera natura di una situazione.*

Chiedi.

Quale generale segue il Tao?

Quale generale è più abile?

Chi ha a suo favore cielo e terra?

Chi osserva più rigorosamente il metodo e gli ordini?

Quale esercito è più forte?

Quali sono gli ufficiali e i soldati meglio addestrati?

Da che parte premi e punizioni sono più equi?

Tramite queste comparazioni si possono prevedere la vittoria e la sconfitta.

I cinque fattori si occupano delle basi pratiche di ogni azione al fine di ottimizzarne il risultato, le comparazioni (Sun Tzu si rifà in modo esclusivo alle azioni militari) offrono sette termini di paragone tra due eserciti. Seguire il Tao è l'aspetto principale, seguito dall'abilità del generale.

In un'impresa, infatti, quali sono gli aspetti più importanti? La capacità di definire in modo chiaro e comprensibile a tutto il sistema degli *stakeholders* (2) la *mission* aziendale e l'eccellenza del leader. I modelli assoluti non sono necessari; il leader cerca "il sapere" mettendo a confronto le varie qualità, perché il se stesso e gli altri, la forza o la debolezza, la presenza o l'assenza sono relativi, il confronto è un valore assoluto.

*Se impieghi un generale che segue le mie valutazioni,
egli sarà sicuramente vittorioso.*

Fallo, dunque, rimanere.

*Se impieghi un generale che non segue le mie valutazioni,
egli sarà sicuramente sconfitto.*

Allontanalo.

Sun Tzu si rivolge al governante. Il sovrano e il suo generale devono trovarsi in piena sintonia. Il sovrano indica la meta, mentre il generale valuta le condizioni, scegliendo il modo migliore per raggiungere quella meta. Questa unione determina la vittoria.

In un'impresa è fondamentale la sintonia perfetta tra chi stabilisce la *mission* e indica la *vision* (3) e chi deve individuare i mezzi perché l'impresa operi coerentemente con la *mission* e sia in grado di veleggiare verso la *vision*.

Avendo esaminato i vantaggi, comportati di conseguenza.

Poi trasformati in shih a seconda della situazione esterna.

La valutazione dei vantaggi determina lo shih.

Il capitolo sulle valutazioni strategiche ha mostrato due principi necessari per esaminare le operazioni militari: l'uso dei cinque fattori e delle comparazioni.

Ora Sun Tzu applica queste conoscenze **per tradurle in shih, il potere inerente a ogni situazione.**

Tramite le comparazioni siamo in grado di valutare dove si trovi il vantaggio relativo, possiamo agire, pertanto, per ottenere una disposizione favorevole e quindi lo shih. Lo shih di qualunque situazione è in continuo divenire, dal momento che cambiano le condizioni esterne: è trovare il punto di equilibrio in un sistema instabile come un'asse su un punto di appoggio.

In un'impresa la conoscenza dei fattori esterni, e dei valori assoluti, deve tradursi nel potere della realizzazione. E' come analizzare la catena del valore alla Porter e ottimizzare le singole fasi della catena per dare stabilità a tutto il sistema e massimizzare i rendimenti.

Le operazioni militari seguono un Tao di stratagemmi.

Così, quando sei capace, fingi di essere incapace.

Quando sei attivo, fingi di essere inattivo.

Quando sei vicino, fingi di essere lontano.

Quando sei lontano, fingi di essere vicino.

Così, quando il nemico cerca il vantaggio, getta l'esca per ingannarlo.

Quando è in confusione, attaccalo.

Quando è potente, stai in guardia.

Quando è forte, evitalo.

Quando è infuriato, provocalo.

Attaccalo, quando è impreparato.

Fai la tua mossa, quando meno se lo aspetta.

Questi sono gli stratagemmi militari vittoriosi dei nostri avi.

Non possono essere tramandati in anticipo.

Lo stratagemma è un mezzo che consente di diventare invisibile, insondabile, senza forma, di apparire dove non si è o come qualcosa che non si è. Se siamo invisibili al nemico esso non può prepararsi contro di noi. Se il nemico non sa dove siamo, possiamo sbucare da qualsiasi luogo. Conoscendo l'irruenza del nemico è facile ingannarlo e batterlo. Se è occupato a rispondere alle nostre iniziative, non è in grado di prepararne delle proprie.

Le vittorie dipendono dallo shih, la cui configurazione non è mai costante.

Il generale deve riconoscere un vantaggio temporaneo, cogliendo la vittoria nell'istante in cui questa si manifesta. Tali vittorie non possono essere ripetute in futuro, né possono essere insegnate.

La gestione dell'impresa è fatta di stratagemmi. Di marketing, quando si fa appello agli aspetti emotivi del cliente al quale viene offerto un prodotto del quale non sente il bisogno, oppure, quando viene creato il bisogno. Di vendita, quando vengono anticipate le mosse della concorrenza, grazie a operazioni di intelligence. Di gestione del personale, quando vengono cooptati dipendenti di un'impresa concorrente. Di comunicazione, quando vengono trasmessi messaggi che colpiscono il subconscio del consumatore. Questi stratagemmi sono l'inviluppo della storia di un'impresa e difficilmente possono trovare una sistematizzazione.

3. Lo shih

Se il generale rappresenta la leadership, lo shih, il potere inerente ad ogni situazione, rappresenta l'elemento che assicura l'autorità, pertanto, ritengo che sia interessante analizzare come Sun Tzu lo veda e lo interpreti.

Sun Tzu considera il mondo come un insieme unitario, composto da una moltitudine di aspetti variabili e connessi tra loro. Questa prospettiva è colta esaminando gli elementi che ci sono più vicini, ovvero gli oggetti della vita quotidiana. Essi interagiscono in vari modi, sempre diversi e mutevoli, nei quali ognuno di noi è coinvolto. Nel momento in cui riusciamo a dare un senso a queste rappresentazioni possiamo sincronizzare le nostre azioni con esse.

All'inizio prenderemo in considerazione gli oggetti tangibili, successivamente porremo l'attenzione sugli aspetti intangibili come il morale, l'entusiasmo, le preoccupazioni delle persone con le quali interagiamo e infine le relazioni tra le persone.

Sostiene Sun Tzu che tutti gli elementi sono connessi tra loro, bisogna, pertanto, conoscerli uno per uno, sapere come ciascuno agisce e come influenza gli altri; solo allora si può pianificare una strategia. Abbiamo a che fare con un mondo unitario e compatto. Tuttavia possiamo distinguere, al suo interno, le strutture temporanee e mutevoli, ognuna delle quali può rappresentare un momentaneo vantaggio o svantaggio.

Ritornando al mondo dell'impresa, l'analisi di tutti i fattori, tangibili e intangibili, in una visione unitaria, consente al leader il controllo e il successo.

All'epoca anteriore al Sun Tzu i requisiti per la conquista del potere erano la forza fisica, l'autorità degli antenati e le qualità morali. All'epoca del Sun Tzu l'autorità, o shih, del monarca deriva dal fatto che egli siede sul trono e le persone si sono rese conto che il potere non risiede nell'individuo, ma nel ruolo, come nota un antico proverbio.

*Il serpente che solleva la testa si diverte nelle brume,
Il drago volante cavalca le nubi.
Ma quando le nuvole se ne vanno e le brume si dissolvono,
Essi non sono differenti dai vermi della terra.*

Ma il monarca non può creare da solo il ruolo; ha bisogno dell'aiuto dell'apparato statale, dell'appoggio dei cortigiani, dei burocrati e dei militari. Il shih del monarca dipende da una complessa rete di relazioni. Mentre forza fisica, autorità degli antenati e qualità morali possono appartenere a più persone diverse, il ruolo appartiene ad una sola persona.

Lo shih, quindi, è una funzione della relazione tra le cose e tra le persone e risiede in una particolare conformazione. Ovviamente cose e persone cambiano e, di conseguenza, anche la configurazione che aveva prodotto lo shih cambia; il leader deve essere in grado, allora, di prevedere come cose e persone cambieranno in modo da poter ricostituire una diversa configurazione che realizzi ancora lo shih, altrimenti sarà come il drago che senza le nuvole diventa un verme della terra.

Si noti come il legame tra il ruolo definito dal Sun Tzu non si discosta da quello che intendiamo per ruolo quando ci riferiamo a un leader di oggi.

Sun Tzu introduce un'altra caratteristica dello Shih.

Lo shih è come tendere una balestra al massimo.

La balestra è uno strumento che consente di accumulare energia potenziale; premendo il grilletto scocchiamo la freccia, rilasciando in un colpo tutta l'energia accumulata. Questo rappresenta lo Shih in azione, il potere in movimento, che viene ripreso più volte dal *Sun Tzu* con gli esempi dei sassi o dei tronchi d'albero che vengono fatti rotolare su una discesa contro il nemico, o con quello di una montagna d'acqua liberata dalle dighe di contenimento.

Lo Shih in azione, riferito a un leader, può essere rappresentato dalla *vision*, dalla capacità di un imprenditore o di un top manager di indicare la direzione verso la quale sviluppare l'impresa, ma anche dalle sue intuizioni, immaginazioni, creatività.

Lo shih del leader d'impresa, di un direttore didattico, del capofamiglia, del presidente di una cooperativa si coglie nella sua capacità di osservare il mondo circostante, interpretarne i possibili cambiamenti, creare valore attraverso la cura meticolosa delle relazioni interpersonali, interpretare il proprio ruolo non in base alla forza, alla qualità degli antenati o alla ricchezza, ma alla capacità di mantenere una costante e fruttuosa sintonia tra cose e persone.

Occorre ricordare che ne *L'arte della guerra* il miglior generale è definito quello che vince senza bisogno di combattere.

**Eugenio Caruso
14 novembre 2007**

(1) La *mission* può essere definita la ragion d'essere di un'impresa e può essere formulata, impresa per impresa, dando risposte precise alle seguenti domande.

Perché esistiamo.

Qual è il nostro mercato.

Quali sono i nostri principali clienti.

Quali sono i nostri principali prodotti.

Quali sono i nostri valori.

(2) Gli *stakeholders* sono tutti coloro, che, in modo più o meno rilevante, possono influenzare o contribuire alla crescita del valore dell'impresa. Gli *stakeholders* possono essere quindi:

gli imprenditori delle Pmi (sono esclusi gli azionisti delle grandi imprese),

i dipendenti,

i clienti,

i fornitori,

i sindacati,

i collaboratori esterni,

le società collegate,

le banche,

le associazioni di categoria.

(3) È la capacità di un imprenditore o di un top manager di indicare la direzione verso la quale sviluppare l'impresa. *Vision* è anche intuizione, immaginazione, al limite, paradosso.