

I Punti de "Il punto"

• Il punto fisso

Editoriale a cura di Agostino La Bella.

• Il punto di fuga

A cura di Guendalina Capece.

• A che punto è l'impresa?

"Come puntare sul *Made in Italy*" di Marco Greco e Massimiliano M. Schiraldi.

• Il punto scientifico

"Piccola guida per imprese smartite nei *social network*" di Gianluca Murgia.

• Il punto letterario

"Dalla realtà storica al fumetto: due eroi ci insegnano l'arte del risparmio" e "Sfogliando qua e là..." a cura di Federica Lorini.

• Il punto esclamativo

Soluzione dei due sudoku del numero precedente e un nuovo gioco: il futoshiki.

• Match Point

Rubrica dedicata al cinema a cura di Gianluca Murgia.

• L'appunto

• Il punto successivo



IL ● FISSO

Bias motivazionali, ovvero perché amiamo l'astrologia e siamo miti, ma sappiamo farci valere

Ormai vi conosco, cara lettrici e caro lettore. Vi ho guardato mentre leggevate "Il Punto", ho percepito i vostri pensieri, studiato i vostri comportamenti. Osservandovi mi sono convinto che il pubblico di questa rivista sia auto selezionato secondo criteri che rispondono ad un profilo che credo di aver individuato in modo preciso. Vediamo se ho ragione. Secondo me, siete più o meno così:

Avete un forte desiderio di piacere agli altri e di essere ammirati, e nello stesso tempo tendete ad essere critici verso voi stessi. Siete consapevoli di alcune carenze caratteriali, ma riuscite molto bene a compensarle facendo leva sui vostri punti di forza. Tuttavia, almeno finora, sono molte le capacità non ancora completamente sfruttate a vostro vantaggio. Nonostante dall'esterno possiate apparire come persone calme e sicure, molto disciplinate e dotate di un notevole autocontrollo, internamente tendete a manifestare qualche insicurezza e preoccupazione. A volte dubitate delle vostre decisioni, e pensate che avreste potuto scegliere o decidere meglio. Appreziate la varietà ed i cambiamenti e vi sentite insoddisfatti se troppo costretti in vincoli e limitazioni. Siete orgogliosi

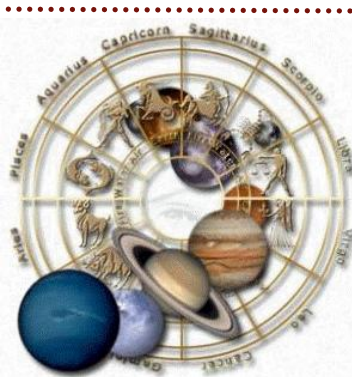
della vostra indipendenza di giudizio e non accettate mai supinamente le opinioni altrui se non le ritenete fondate. Nello stesso tempo, l'esperienza vi ha insegnato a non rivelarvi eccessivamente agli altri. A volte vi comportate in modo estroverso, affabile e socievole, mentre in altre circostanze potete apparire introversi, cauti e riservati. Avete molte aspirazioni, alcune delle quali tendono ad essere poco realistiche.

Se ci sono andato abbastanza vicino, ciò si deve all'**effetto Forer**, un *bias* cognitivo che prende il nome dallo psicologo americano Bertram R. Forer. Esso riguarda il fatto che gli individui tendono a ritenere molto accurate descrizioni della loro personalità apparentemente molto precise ma in realtà vaghe e abbastanza generali da essere applicabili praticamente alla totalità delle persone. Questo effetto spiega, almeno parzialmente, la vasta accettazione di una pseudo scienza come l'astrologia ed è una manifestazione di un fenomeno più generale per cui le persone sono portate a vedere collegamenti anche in eventi casuali assolutamente non correlati quando è in gioco la conferma di una credenza, una aspettativa o anche, più

semplicemente, di una ipotesi cui tengono. Esattamente come viene ricostruita la corrispondenza tra la percezione individuale della propria personalità e i contenuti dell'oroscopo. Nel 1948 Forer sottopose i suoi studenti ad un finto test della personalità; fornì poi a ciascuno un'analisi individuale fingendo che fosse basata sui risultati del test stesso e invitò ciascuno a valutarne la precisione su una scala da 0 (molto scarsa) a 5 (eccellente). La media delle valutazioni fu di 4,26. Forer rivelò poi che a tutti gli studenti era stata fornita la stessa descrizione: quella che vi ho appena proposto. Il testo può sembrare una lusinghiera descrizione della personalità, ma si può notare come ogni affermazione sia contraddetta, o comunque compensata, da quella successiva: contiene cioè tutto e il contrario di tutto. In diverse conferenze e seminari ho avuto occasione di riprodurre l'esperienza di Forer, ottenendo analoghi risultati.

I *bias* cognitivi che, come l'effetto Forer, riguardano il sistema relazionale vengono anche definiti **bias motivazionali** perché si

IL ● FISSO



(continua da pag 1)

riferiscono sia al modo con cui le persone desiderano essere considerate e valutate dagli altri, sia alle convinzioni che ci facciamo a questo proposito, sia infine ai riflessi di tali convinzioni sul comportamento. Uno dei più frequenti riguarda la **percezione di minacce alla propria sicurezza** anche quando in realtà non esistono reali motivi di preoccupazione; ciò comporta come risposta un atteggiamento di chiusura o, peggio, di esplicita ostilità nei confronti della controparte ritenuta responsabile che non giova certo al mantenimento di buone relazioni e alla creazione di un clima disteso. Inoltre siamo tutti molto sensibili al modo con cui gli altri **percepiscono il nostro status**: questo *bias* ci rende vulnerabili, per esempio all'adulazione, e può persino portarci a comportamenti ridicoli nel tentativo di "impressionare". Il **timore di perdere la faccia**, poi, può condizionare le decisioni, per cui preferiamo a volte scegliere, invece dell'opzione più efficiente, quella più compatibile con il nostro ego e la nostra visibilità. A volte nelle relazioni sociali, nelle transazioni, nelle negoziazioni questi tre *bias* si combinano facendone insorgere un altro, basato sul **desiderio di imporsi sugli altri**; anche in questo caso il problema diventa allora non tanto quello di ottenere buoni risultati, concludere un buon affare, compiere scelte

Bias motivazionali, ovvero

perché amiamo l'astrologia e siamo miti, ma sappiamo farci valere

ottimali quanto quello di "vincere" a tutti i costi: si determina così un generale peggioramento della qualità del sistema relazionale oltre che un inutile dispendio di risorse.

Il **falso consenso** consiste nel ritenere che le proprie idee, i propri atteggiamenti, le proprie scelte siano relativamente più diffuse e comuni di idee, atteggiamenti e scelte diverse. In un noto esperimento venne chiesto ad alcuni studenti dell'Università di Stanford di partecipare ad una ricerca che comportava alcuni compiti imbarazzanti. Accettò realmente circa il 50% degli interpellati. Agli studenti venne poi chiesto di esprimersi su quella che secondo loro poteva essere stata la percentuale di adesione: coloro che avevano accettato stimarono una media del 63%; coloro che non avevano accettato stimarono mediamente il 23%.

L'effetto **Lake Wobegon** prende il nome da una località inesistente dello stato del Minnesota, che un presentatore americano ha fatto diventare protagonista del suo show radiofonico. Il nome Wobegon in inglese si presta a vari giochi di parole, per l'assonanza con "woe", "be" e "gone"; comunque la caratterizzazione di questa località di fantasia come del posto in cui "tutte le donne sono belle, tutti gli uomini sono forti e tutti i bambini sono più alti della media" è stata utilizzata per descrivere la pervasiva tendenza a sovrastimare le proprie capacità e i propri risultati in relazione a quelli degli altri. L'effetto Lake

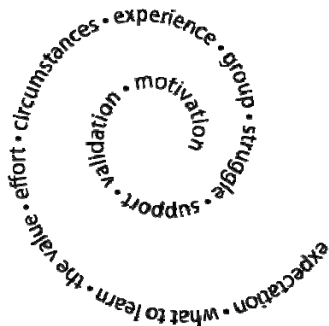
Wobegon, per il quale un individuo o un gruppo si sente e si proclama superiore alla media, è stato osservato tra amministratori delegati, tassisti, studenti, professori, genitori e, naturalmente, politici. Questo *bias*, conosciuto anche come **illusione di superiorità**, funziona anche al contrario nel senso che siamo tutti portati a utilizzare le carenze degli altri per giustificare le nostre, ritenute comunque trascurabili rispetto alla media.

Proiezione è un termine utilizzato in un senso molto generale in neurofisiologia, nella psicoanalisi e in psicologia. Dal punto di vista cognitivo si tratta di un *bias* che porta un soggetto a percepire l'ambiente e rispondere a esso in funzione dei propri interessi, attitudini, abitudini, stati affettivi duraturi o momentanei, attese, desideri, ecc. Tale correlazione si verifica a tutti i livelli del comportamento: un animale ritaglia nel campo percettivo alcuni stimoli privilegiati che orientano le sue reazioni; un uomo d'affari considererà tutte le situazioni in una prospettiva di business (**deformazione professionale**); la persona di buon umore è incline a vedere tutto roseo, ecc.

Si parla di proiezione, però, anche quando il soggetto mostra con il suo atteggiamento che egli assimila una persona a un'altra generando il fenomeno che la psicoanalisi individua con il nome di *transfert*. Infine, a volte si definisce proiezione il processo tramite il quale un soggetto attribuisce

(continua a pag 3)

IL •
FISSO



IL •
DI FUGA



Opere di Kengiro Azuma

Bias motivazionali, ovvero

perché amiamo l'astrologia e siamo miti, ma sappiamo farci valere

(continua da pag 2)

ad altri le qualità, le tendenze, i sentimenti, i desideri, ecc. che egli non riconosce o rifiuta in se stesso: il razzista, per esempio, proietta sul gruppo disprezzato le proprie colpe e le proprie inclinazioni inconfessate. Si tratta di una difesa di origine molto arcaica che è in azione particolarmente nella paranoia, ma anche in modi di pensiero "normali" come la superstizione. Questo *bias*, denominato anche *disowning projection*, sembra il più vicino all'accezione freudiana del

termine.

Il *diniego* è un *bias* di difesa: consiste essenzialmente nel rifiuto di riconoscere fatti, informazioni, esperienze o aspetti di sé ritenuti penosi, negativi o semplicemente imbarazzanti. Quando il diniego riguarda un problema spiacevole di natura o per le conseguenze che l'affrontarlo procurerebbe, si parla di **effetto struzzo**, ovvero dell'illusione che il problema stesso possa essere rimosso non riconoscendone l'esistenza. Quando invece ci si riferisce al rifiuto di idee,

soluzioni e concetti perché la loro fonte è ritenuta estranea, o ostile, o inferiore, o comunque diversa, lo stesso *bias* è meglio conosciuto come *not invented here*: purtroppo molto diffuso a livello organizzativo come modo semplice ma banale per rifiutare l'adozione di buone pratiche, respinte spesso con la motivazione che "noi siamo diversi".

Agostino La Bella

Questo editoriale conclude la serie dedicata ai "bias cognitivi". I lettori interessati potranno scaricare tutta la serie in un unico file accedendo all'area download del sito www.masterimpresa.it.

Kengiro Azuma e la filosofia Zen

Il Giappone è un paese che da sempre esercita grande fascino sulla cultura occidentale. Secondo la filosofia *Zen* la creazione artistica deriva da una comunione intima con la natura e nasce dal distacco dell'artista e della sua percezione dalla materia e dal mondo che lo circonda. "Zen" significa vuoto: un bicchiere vuoto, infatti, è pronto a ricevere e, quindi, a riempirsi. Una tale concezione dell'arte dà il primato assoluto alla spontaneità. In questo modo l'arte, in tutte le sue forme, deve sgorgare all'improvviso e le sue rappresentazioni non possono essere ritoccate o riprese. Questa spontaneità, però, non si ottiene se non a seguito di una lunga pratica e di una paziente maturazione interiore.

Anche la cultura occidentale, a sua volta, suscita grande fascino in quella orientale. Il punto di incontro di queste culture, apparentemente così diverse, è rappresentato da Kengiro Azuma, scultore giapponese di 82 anni che vive e lavora a Milano

dove ha il suo *atelier*. Storia davvero incredibile quella di Azuma, come straordinarie e ricche di filosofia orientale sono le sue opere.

Nato da una famiglia di artigiani fonditori di bronzo che fondevano campane, portaincenso e portacandele dei templi, a metà degli studi di liceo classico partecipa alla Seconda Guerra Mondiale abbandonando il liceo per l'Accademia Aeronautica della Marina Militare dove diventa pilota. Per un anno e mezzo partecipa ai combattimenti e diventa volontariamente *kamikaze* per offrire la sua vita al Dio Imperatore e alla Patria. Pochi giorni prima del suo sacrificio come *kamikaze*, però, finisce la guerra e dopo qualche settimana torna a casa, sprofondando in una depressione da cui si riprende tornando a studiare, conseguendo la maturità classica e iscrivendosi all'Università d'Arte di Tokyo. A 28-29 anni è già assistente, ma sentendo che qualcosa mancava ancora alla sua preparazione,

decide di partire per Parigi. Qualche mese prima della partenza, però, avviene qualcosa che cambierà la sua vita e lo avvicinerà all'Italia: scopre una monografia di Marino Marini e, vincendo una borsa di studio, riesce a partire per l'Italia, per raggiungere il maestro a Brera. "Tu sei un tedesco dell'Oriente. Calcolato, quadrato, con poca fantasia. Se stai qui puoi imparare il calore mediterraneo. Se impari bene puoi diventare un bravo scultore", gli disse Marini al loro primo incontro. La borsa di studio durava un anno, ma lui decide di rimanere in Italia per altri tre nel tentativo di imparare e "capire". Nel 1960 si diploma a Brera e dopo 10 anni di studio come scultore diventa assistente all'Accademia di Marino Marini. Tra di loro si instaura così un rapporto fortissimo durato 18 anni, fino alla morte del maestro.

(continua nel prossimo numero)

Guendalina Capece

A CHE ● E' L'IMPRESA?



“La strategia del Governo individua nelle reti di impresa, nella finanza innovativa ma soprattutto nei progetti di innovazione industriale i nuovi strumenti per garantire il riposizionamento strategico del sistema industriale italiano. Si tratta di una strategia che mira ad individuare i driver fondamentali del cambiamento in un’ottica di innovazione e ad orientare conseguentemente le scelte di politica economica. Questa capacità di orientamento si esplica da un lato nell’individuazione di aree tecnologiche produttive e di specifici obiettivi di innovazione industriale da realizzare; dall’altro nella mobilitazione intorno a tali obiettivi delle amministrazioni centrali e locali, del mondo imprenditoriale, delle università, degli enti di ricerca e del sistema finanziario”.

Questo testo introduce il disegno di legge per la competitività e il rilancio della politica industriale “Industria 2015”, uno dei principali strumenti di programmazione strategica dello sviluppo industriale in Italia, varato il 22/09/2006, proposto dall’allora Ministro dello Sviluppo Economico Pierluigi Bersani e promosso anche dal successivo Governo Berlusconi.

Il disegno di legge focalizza l’attenzione su ben determinati temi strategici per lo sviluppo del Paese: efficienza energetica, mobilità sostenibile, nuove tecnologie per la vita, nuove tecnologie per il Made in Italy, tecnologie innovative per i beni culturali. Il bando per la presentazione dei progetti di innovazione industriali sul tema del

Come puntare sul “Made in Italy”

Made in Italy è stato pubblicato il 07/04/2008 invitando la proposizione di progetti in grado di conseguire obiettivi sfidanti quali il rinnovo e la capitalizzazione delle competenze distintive, la cooperazione produttiva, il presidio strategico dei mercati. Il meccanismo di agevolazione consisteva in un finanziamento a fondo perduto per una percentuale del costo di progetto, in misura variabile a seconda dell’entità delle attività di ricerca (maggiormente agevolate) o di sviluppo. Il Governo si attendeva risposte molto forti dal tessuto industriale italiano; iniziative capaci di costituire un avamposto nelle nuove frontiere della competizione internazionale, e, in effetti, la considerevole mobilitazione di imprese e università ha generato ben 429 proposte di progetto. Il 24/03/2009 il Ministero dello Sviluppo Economico ha pubblicato l’elenco delle 205 iniziative giudicate idonee, di cui 104 ammesse immediatamente al finanziamento. Il volume di investimento complessivo per i progetti ammessi risulta pari a 638 milioni di euro, coinvolgendo 745 imprese e prevedendo possibili opportunità di impiego per 7000 tra ricercatori e tecnici.

Il gruppo di Ingegneria Gestionale dell’Università degli Studi di Roma Tor Vergata, da sempre sulla frontiera dell’innovazione, non avrebbe mai potuto perdere l’occasione di partecipare a questo importante bando: tre progetti presentati, tutti giudicati idonei e due di questi vincenti ovvero classificati tra i primi 104 e quindi ammessi

immediatamente alle agevolazioni finanziarie.

I due progetti vincenti, sviluppati in maniera indipendente, si sono entrambi focalizzati sul tema del presidio strategico dei mercati. Chiaramente, l’invocazione alle nuove tecnologie – esplicita nel tema del bando – ha comportato un naturale orientamento dei progetti verso lo sviluppo di portali *web*, con funzionalità *market intelligence* e supporto alle decisioni oltre che, inevitabilmente, di *e-commerce* in modalità B2-B/B2C.

Ciò che si ritiene più interessante sottolineare sono invece le categorie merceologiche coinvolte: abbigliamento, arredamento e agroalimentare, poiché da qui è possibile affrontare una riflessione su un argomento ricorrente nelle discussioni sulla condizione dell’economia nazionale: ormai non può più dirsi che il sistema industriale italiano sia solamente minacciato dalla concorrenza dei paesi emergenti; si sa come la situazione abbia raggiunto un livello di gravità ben maggiore. La delocalizzazione degli impianti produttivi va ben oltre il confine dei paesi dell’Allargamento, la Cina è sempre più vicina e le opportunità di installare insediamenti industriali nel sud-est asiatico non sono più prerogativa delle multinazionali. Lo sconcertante pessimismo sul futuro dell’industria manifatturiera

(continua a pag. 5)

A CHE ● E' L'IMPRESA?



(continua da pag. 4)

italiana spinge sedicenti economisti, spesso abbonati alle poltrone dei salotti televisivi, a propugnare con forza la tesi secondo cui l'unica via di fuga sia puntare sul settore terziario. L'Italia dei servizi. Peccato che la stragrande maggioranza dei servizi sia diretta all'industria. Il turismo è forse l'unico vero servizio che l'Italia esporta. Allo stato attuale, se crollasse il secondario, trascinerrebbe con sé tutto il resto.

D'altra parte, l'esistenza stessa della misura Industria 2015 dimostra come qualcuno, a valle di un'analisi degli scenari economico-produttivi che attendono il nostro Paese in una prospettiva di medio-lungo periodo, si sia accorto che le linee strategiche per lo sviluppo e la competitività del sistema produttivo del futuro debbano essere fondate sul secondario, pur ricercando l'interpretazione di un concetto di industria esteso alle nuove filiere produttive che integrano manifattura, servizi avanzati e nuove tecnologie.

Si analizzino le cinque aree strategiche del citato disegno di legge: tre di queste riguardano temi che la responsabilità sociale collettiva non consente di mettere da parte: efficienza energetica, mobilità sostenibile, nuove tecnologie per la vita. Gli altri due temi sono quelli dove, come sul tavolo da gioco, si punta per vincere: beni culturali e Made in Italy ovvero tutto ciò che garantisce al nostro paese la leadership internazionale.

L'Italia è il primo produttore mondiale di vino: nella ven-

Come puntare sul "Made in Italy"

demmia del 2008 l'Italia ha superato la Francia producendo 46,2 milioni di ettolitri di vino e crescendo del 9% rispetto all'anno precedente; l'Italia è il primo produttore mondiale di pasta: il 42% degli scambi di pasta a livello mondiale riguarda prodotti italiani. L'export nel 2008 ha raggiunto 1,8 miliardi di euro. Il *competitor* più vicino è la Cina, con una quota dell'8% circa. L'Italia è al primo posto in Europa per numero di prodotti certificati DOP o IGP: nel 2009, 193 prodotti certificati, seguita dalla Francia con 167 e dalla Spagna con 126. Si esporta quasi un miliardo di euro di prodotti DOP ed IGP ed il mercato complessivo, vini inclusi, supera gli 8 miliardi sul totale di 140 miliardi di euro spesi ogni anno dalle famiglie italiane in cibo e bevande. I trend sono in crescita, nonostante la famigerata crisi.

Il settore della moda non è da meno, rappresentando oltre il 10% dell'export nazionale e occupando oltre 550 mila persone in Italia. Secondo l'ultimo rapporto del consorzio Netcomm, è proprio la moda a guidare la ripresa delle transazioni nel commercio elettronico, registrando un +51% di vendite nel trimestre gennaio-marzo 2010, rispetto allo stesso periodo del 2009, fatturando in tutto 112 milioni di euro. Si stima che a fine del 2010 l'abbigliamento rappresenterà il 30% dell'export tramite commercio elettronico, superato solo dalle vendite di servizi legate al turismo (60%).

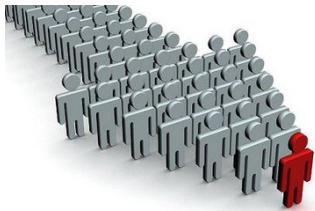
Infine, l'Italia è considerata *leader* europeo nell'esportazione di arredamento. Tale settore

è di certo tra quelli in grado di dare il maggior lustro al marchio Made in Italy, grazie a design raffinati e manodopera talentuosa. I dati degli ordinativi mostrano un +19,8% a Marzo 2010 rispetto allo stesso mese dell'anno precedente, evidenziando come l'industria della lavorazione del legno sia tra le prime a rilanciare il nostro sistema industriale dopo la crisi.

Ecco spiegata la scelta dei temi dei progetti vincenti. Permetteteci di chiudere con un minimo di autocelebrazione: in questo specifico momento storico, data la scarsità di investimenti in Ricerca, l'ammissione al finanziamento a fondo perduto di ben due progetti di taglia multimilionaria rappresenta una rimarchevole vittoria. Vista l'agguerritissima concorrenza registrata nella presentazione delle proposte di progetto al bando Industria 2015, nessuno potrà dirci che "ci piace vincere facile", avendo focalizzato i progetti su settori in cui la supremazia nazionale è inappellabilmente riconosciuta da tutti i paesi del mondo: se il fine era il Made in Italy, il mezzo era pur sempre lo sfruttamento di nuove tecnologie. Il successo di questi progetti è stato determinato dal metodo, dalla *value proposition* che connota l'ingegneria gestionale e che, in questa occasione, ha dimostrato ancora una volta di poter ben coniugare la tecnica con le opportunità di mercato.

Marco Greco
Massimiliano M. Schiraldi

IL ● SCIENTIFICO



Piccola guida per imprese smarrite nei social network

L'ultima volta che sono entrato su Facebook ho trovato la richiesta da parte di un amico che mi proponeva di diventare *fan* di un famoso biscotto. Sono andato su Youtube ed ecco in prima pagina il video del *backstage* dell'ultimo spot del nuovo profumo di un noto stilista. Oggi, accendo il cellulare e mi arriva un sms, è un messaggio di Twitter che mi avvisa che è uscito l'ultimo album del mio cantante preferito. Potrei andare avanti a lungo, citando altri esempi che evidenziano l'utilizzo dei sistemi di *social networking* da parte delle imprese. Ma, a questo punto – forse perché sono troppo malevolo – mi vengono in mente alcuni episodi del recente passato relativi ad imprese che hanno utilizzato i nuovi strumenti informatici attraverso approcci del tutto fallimentari. Penso, ad esempio, allo *spot* televisivo di un noto prodotto per la pulizia del wc che si chiudeva con il rimando al suo sito internet (e mi chiedevo, prima di scoprire che il sito neanche esisteva, quali contenuti e funzionalità potesse avere...). Oppure, ripenso a tutte le imprese, ma anche dipartimenti universitari, che hanno investito tempo e denaro per creare il proprio spazio su Second Life; immaginavano che fosse il mercato del futuro, ma hanno avuto un numero di visitatori, non dico di clienti, inferiore a quello che avrebbero trovato aprendo un filiale in Antartide... Tutti questi ricordi mi fanno pensare – e, si sa, a pensar

male si fa peccato, ma spesso ci si azzecca – che molte imprese siano presenti sui *social network* semplicemente perché questa è l'ultima tendenza del momento. Siccome viviamo in una società orientata al “tendenzismo” – scusate il neologismo, ma vanno tanto di moda! – sicuramente la scelta di utilizzare un nuovo strumento di comunicazione solo perché è “di tendenza” ha una sua validità. Tuttavia, poiché in periodi di crisi le imprese sono costrette a ridurre i costi e spesso le prime spese che vengono diminuite sono quelle legate al *marketing*, sarebbe opportuno procedere con una razionalizzazione anche per quanto riguarda gli investimenti sui *social network*. Contrariamente a quanto avviene generalmente in Italia, la razionalizzazione non implica necessariamente il taglio degli investimenti connessi ad una certa attività, quanto il loro ripensamento, in modo da renderli più conformi a principi di razionalità e funzionalità. Chiaramente, una vera razionalizzazione delle spese di *marketing* deve essere accompagnata da una comprensione effettiva delle logiche alla base dei *social network* e quindi del contributo che questi strumenti possono realmente offrire alle imprese. Attualmente, psicologi, sociologi e scienziati della comunicazione sembrano ormai concordi sul fatto che il successo dei *social network* sarà duraturo, anche se richiederà una loro continua evoluzione rispetto alle forme odierne. Auspicando

che non siano tutti vittime di tendenzismo, dobbiamo però chiederci quali siano i veri *driver* della diffusione dei *social network* e su questo esiste un dibattito acceso. Personalmente, ritengo che il successo di questi sistemi sia dovuto essenzialmente al fatto che essi, di fatto, hanno reso il *web* pienamente utilizzabile da tutte le tipologie di utenti. Infatti, prima del loro avvento, la stragrande maggioranza delle persone si limitava a visitare i siti internet con una fruizione non molto diversa rispetto a quella dei canali televisivi. La comunicazione attuata dagli utenti era limitata allo spazio privato, attraverso le *e-mail*, oppure a spazi specifici dedicati solo ed esclusivamente alla conversazione, come le *chat* e i *forum*. Mancavano invece gli strumenti necessari per integrare i contenuti sviluppati dalle imprese con le comunicazioni degli utenti, come avviene oggi nei *blog*, e soprattutto non erano disponibili strumenti per la produzione diretta dei contenuti da parte degli utenti. In realtà, erano già presenti alcuni siti con contenuti sviluppati dagli utenti, basti pensare al proliferare dei siti personali di fine anni '90, ma questi richiedevano uno sforzo “notevole” sia in termini di competenze informatiche, sia di sviluppo e organizzazione dei contenuti da parte del singolo utente.

(continua a pag. 7)



Piccola guida per imprese smarrite nei social network

(continua da pag. 6)

Attualmente, i sistemi di *social networking* hanno sostanzialmente azzerato le competenze informatiche richieste per lo sviluppo delle proprie pagine personali e contestualmente hanno facilitato anche i processi di produzione e organizzazione dei contenuti. In questo senso, la possibilità di “linkare” i contenuti sviluppati o caricati da altri utenti ha fatto sì che gli stessi possano arricchire e aggiornare le proprie pagine personali senza uno sforzo eccessivo, dando sfogo, e regolando, la tendenza di molti verso la cultura *rap* del “*cut and paste*”. Anche dal punto di vista delle comunicazioni fra gli utenti, i sistemi di *social networking* hanno abilitato alcune funzionalità che prima non erano disponibili, come la possibilità di ritrovare e rinnovare l’amicizia con i propri conoscenti “reali”, oppure non erano integrate in un unico strumento, come i sistemi di commento e valutazione dei contenuti sviluppati dagli altri utenti. Infine, un altro fattore che ha contribuito non poco al successo dei *social network* è legato alla possibilità di curiosare facilmente nelle pagine personali degli altri, accedendo a informazioni che prima non erano ottenibili in maniera così immediata. Date queste caratteristiche peculiari dei *social network*, quali strategie può adottare un’impresa per migliorare il proprio *business* attraverso il loro utilizzo? Alcuni sostengono che un’impresa debba fare pubblicità sui *social network* perché ormai

sono i siti su cui le persone trascorrono più tempo. L’idea alla base di questa strategia è che se spari il messaggio nel sito più frequentato, è più probabile che venga letto da un certo numero di persone. Inoltre, i sistemi di *social networking*, grazie ai dati che ottengono dagli utenti, sono in grado di operare una migliore segmentazione della possibile clientela, permettendo quindi alle imprese di mirare il messaggio verso il gruppo più idoneo di utenti.

Altri sostengono che un’impresa debba monitorare attentamente i *social network* per verificare le discussioni che si svolgono al loro interno. D’altro canto, i messaggi inseriti nei *social network* possono avere un impatto molto forte sulla reputazione dell’impresa, su quella dei suoi prodotti, nonché su quella dei concorrenti. Infatti, tali messaggi sono potenzialmente accessibili a tutti e permangono per un tempo potenzialmente infinito; questa caratteristica è comune a tutte le comunicazioni che avvengono su internet, ma, a differenza di queste ultime, i messaggi inseriti nei *social network* possono avere un impatto maggiore, perché veicolate da persone che condividono un rapporto di amicizia e di fiducia.

Una strategia più pervasiva cerca invece di sfruttare a fini commerciali la conoscenza delle relazioni tra le persone, che vengono esplicitate attraverso i *social network*. Infatti, il processo di acquisto dei prodotti da parte del consumatore ha una natura fortemente sociale, dovuta all’influenza che i nostri

conoscenti esercitano nell’attivazione dei desideri, nella valutazione delle diverse alternative, nel comportamento post-acquisto. Il passaparola può quindi avere un impatto molto forte sul processo d’acquisto, come testimoniato anche dalle nostre esperienze, e la conoscenza delle nostre relazioni sociali può facilitare l’attivazione e la gestione di tale fenomeno. Mentre le strategie delineate in precedenza puntano sull’ottimizzazione delle comunicazioni inviate dall’impresa, piuttosto che sul monitoraggio e la gestione delle comunicazioni degli utenti, esistono altre strategie che puntano sul coinvolgimento degli utenti nello sviluppo di contenuti, attraverso il ricorso al cosiddetto *crowdsourcing*. In questo modo, l’impresa esternalizza lo svolgimento di alcune attività aziendali, spesso connesse al processo innovativo, a una folla (*crowd*) di soggetti, più o meno specializzati, che interagiscono attraverso i *social network*. Il *crowdsourcing* ha portato alcune imprese a sfruttare il contributo innovativo degli utenti nella realizzazione di campagne di *marketing*, nello sviluppo di nuovi prodotti, nella selezione del personale da assumere. C’è una marea di persone che vuole collaborare con noi: dobbiamo solo capirlo e dar loro gli strumenti di *social networking* più adatti a farli esprimere al meglio!

Gianluca Murgia

IL ●
LETTERARIO



Francesco di Marco Datini
(Antonio Garella, 1896)

Dalla realtà storica al fumetto: due eroi ci insegnano l'arte del risparmio

In piazza del comune a Prato, di fronte al Palazzo Pretorio si erge una statua della fine del 1800, opera di tal Antonio Garella, che raffigura un uomo intabarrato con un tondo copricapo e un mucchio di fogli nella mano sinistra. Pur non potendo reggere il confronto con il poderoso parco scultoreo della Toscana, per i pratesi quest'uomo rappresenta un grande vanto cittadino, superiore addirittura ai "cantucci" e perfino agli "stracci" su cui Prato ha fondato il proprio benessere economico, almeno sino alla fine del secolo scorso. Si tratta, come recita l'iscrizione, del *gran mercante pratese Francesco di Marco Datini che nel 1410 fondava per testamento il Ceppo dei Poveri*. Naturalmente, nell'epitaffio, si fa unicamente menzione dell'opera caritatevole più importante, lasciando alla analisi storica, sociologica ed economica gli altri aspetti di una complessa figura, per molti versi innovativa, nel campo della finanza, dell'industria e del commercio agli albori del Rinascimento.

Francesco di Marco Datini nacque nel 1335. Figlio di un oste, rimase orfano, a causa della peste, in tenera età con un fratello minore da accudire, una modesta eredità di poco più di quaranta fiorini, una casa e un piccolo appezzamento di terreno. Si rese immediatamente conto del fatto che Prato fosse troppo piccola per lui e decise, pertanto, di recarsi là dove dominavano il potere e il denaro: ad Avignone, con in tasca un piccolo capitale e tante idee per la testa. Tra queste ulti-

me, una su tutte sovrastava le altre e sarebbe divenuta il motto delle sue numerose aziende: *Cho 'l nome di Dio e di Ghuadagno ... soprattutto ghuadagno*.

La sua prima impresa mercantile riguardò traffici d'armi. E fu imparziale. Datini vendeva armi a tutti: al papato e ai suoi nemici, ai gendarmi del re e ai briganti che infestavano la Francia devastata dalle pestilenze e dalla Guerra dei Cent'anni. In breve si trovò ad aprire botteghe in tutta Avignone e una succursale a Barcellona. Con un'abilità e una lungimiranza sorprendenti il mercante di Prato abbandonò le grandi visioni strategiche dei banchieri fiorentini, e preferì fondare una miriade di piccole imprese "taccagnamente" amministrate e controllate da lui in modo da ripartire e quindi limitare i rischi: e se un anno andava male l'incetta del sale, l'importazione di zafferano compensava i danni.

Quali e quanti erano gli elementi caratteristici del "sistema datiniano"? Sostanzialmente tre e precisamente:

- Ciascuna delle unità in esso confluenti (aziende individuali o collettive, aziende decentrate con eventuali filiali, aziende specializzate) aveva proprie specifiche caratteristiche giuridiche ed era autonoma e unica nelle regole statutarie e nelle finalità economico commerciali. Ognuna possedeva, inoltre, un proprio patrimonio non dipendente da altre entità della stessa *holding*.

- Ciascuna azienda, tuttavia,

riconosceva un unico imprenditore cui l'intero sistema faceva riferimento, nonostante la presenza, in alcuni casi, di altri soci. Datini ha sempre la maggioranza dei capitali in modo da poter determinare tutte le scelte strategiche. Tutte le aziende operano, dunque, in una sorprendentemente moderna logica di sistema, una vera rete economica, informativa e logistica nata e sviluppata intorno alla centralità della funzione direzionale dell'imprenditore. Erano previsti, per ovvi motivi di interesse economico, anche rapporti con altre numerose aziende estranee che agivano occasionalmente o permanentemente, sempre però con criteri di reciprocità, in modo da attivare virtuose sinergie tra i principali operatori economici per la penetrazione in aree di maggior interesse commerciali.

- Tutto era tenuto insieme da una efficientissima rete informativa. Datini possedeva un suo servizio postale che gli permetteva di inviare ordini e ricevere informazioni in tempi assai ridotti per l'epoca: da Firenze i suoi corrieri arrivavano a Genova in soli tre giorni e ad Avignone in sette. Per intenderci se gli altri mercanti usavano il comune servizio postale, Datini usava le *e-mail*!

Nella formazione dei fondaci, Datini adottò sempre lo stesso procedimento: distaccava sul luogo un proprio collaboratore, che iniziava le operazioni appoggiandosi a una compagnia corrispondente; in un

(continua a pag. 9)

IL ●
LETTERARIO



Palazzo del XIV secolo dimora del celebre mercante pratese, Francesco di Marco Datini. Al piano terra si trova il Museo Casa Francesco Datini della Fondazione Casa Pia dei Ceppi, erede del patrimonio del mercante. Il palazzo ospita inoltre l'Archivio di Stato di Prato, dove è depositato il prezioso Archivio Datini, e l'Istituto di Studi Storici Postali.

Dalla realtà storica al fumetto: due eroi ci insegnano l'arte del risparmio

(continua da pag. 8)

secondo momento costituiva l'azienda, affidandola a quello stesso collaboratore, oppure a un fattore che traeva dalla compagnia, e al quale garantiva una crescita professionale ed economica ma, naturalmente, una posizione societaria assolutamente minoritaria.

Se Prato era la sede naturale dell'azienda domestico-patrimoniale, Francesco in realtà vi risiedette solo in modo discontinuo. Per motivi fiscali preferiva Firenze dove, dopo vari traslochi, scelse un fondaco in via Santa Cecilia costituito da una grande stanza con le pareti rivestite di legno, una fila di panche per i clienti, un tavolo scrittoio con un sedile (i clienti, quando trattavano gli affari stavano in piedi, come l'imprenditore; solo lo scrivano incaricato di scrivere i contratti stava seduto). In fondo la cassaforte con il denaro e i documenti, chiusa da poderosi chiavistelli. Sul tavolo carte, l'abaco, la stadera, la canna per le misure e una lucerna. Nel retrobottega un letto per il garzone che dormiva a guardia del fondaco. Oltre allo scrivano e al garzone tre o quattro apprendisti prestavano in forma gratuita il loro lavoro imparando l'arte (come gli odierni stagisti).

A Prato il grande mercante aveva la sua casa e soprattutto la moglie, l'abile Margherita Bandini, di venticinque anni più giovane di lui, che non gli diede mai un erede, ma che, in compenso, si prese cura di tutti i figli illegittimi che il marito andava seminando per il mondo.

Datini scriveva, scriveva tutto: dalle lettere commerciali al voluminoso epistolario con

la moglie, documenti giunti fino a noi (nel poderoso "archivio Datini") da cui si evince la grandezza della visione economica e mercantile e la debolezza dell'uomo: cinico e avaro. Egli commercia tutto (perfino schiavi) ma è pieno di rimorsi che confida all'amico Lapo Mazzei, ed è anche pieno di affanni e di paure. A cominciare da quella per il fisco. Non tiene segreti gli eventuali insuccessi commerciali, ma li amplifica allo scopo appunto di sottrarsi alle tasse.

Marita la figlia Ginevra con una dote di 1000 fiorini, ma esige il rimborso del prezzo da lui pagato per il pranzo di nozze e fa firmare al genero l'impegno di restituire la somma in caso di morte della ragazza. Anche dalla moglie pretende dettagli su tutto e, in questo, l'epistolario è illuminante. Si interessa di tutto e vuol sapere tutto: quante uova sono state consumate nella casa, le spese per il vestiario, per le provviste e persino per le elemosine! Vuole risparmiare e risparmia su tutto, escluso sul guardaroba, naturalmente il suo. Ama molto vestirsi bene e ha un guardaroba favoloso per i tempi; basti dire che si cambia una camicia al giorno, la vuole di bucato e ne possiede ben sei!

Muore il 16 agosto 1410. Sepolto nella chiesa di San Francesco, lascia un patrimonio di oltre 100.000 fiorini.

Un capitalista *ante litteram*, il primo esempio di imprenditore a 360°, su scala mondiale, modernissimo per i suoi tempi, un vero e proprio antesignano di molti strumenti finanziari e non. La sua rete di società è molto simile a una holding della nostra era: il gioco di scatole cinesi, i siste-

mi di evasione fiscale, le modalità di gestione del suo impero mercantile finanziario lo mostrano come personaggio di palpitante attualità. Per non parlare del suo minuzioso e mastodontico archivio: un *database* di una mente computerizzata cinque secoli e mezzo prima della realizzazione dei moderni P.C.

Quattrocentocinquantesette anni dopo la morte di Francesco di Marco Datini, nasceva, nel decrepito maniero di Monte Fosco nei pressi di Glasgow, l'ultimo erede della famiglia (clan) dei McDuck: Scrooge, figlio di Fergus McDuck. Per comodità useremo i nomi italiani: Paperon de Paperoni e Fergus de Paperoni. Mi riferisco alla "saga" in dodici capitoli realizzata da Gioachino don Hugo Rosa, considerata da tutti gli appassionati del genere, l'autentica storia di Paperon de Paperoni, il grande, originale personaggio creato nel 1947 dal geniale disegnatore disneyano Carl Barks ispirandosi al personaggio di Ebenezer Scrooge ne *Il Canto di Natale* di Charles Dickens. E' doveroso ricordare che Barks potrebbe essersi ispirato anche alla vita di un miliardario americano immigrato dalla Scozia, tal Andrew Carnegie. Perché Paperon de Paperoni? Perché molte sono le analogie tra questo personaggio di fantasia e Francesco di Marco Datini a cominciare dal fatto che entrambi sono dei *self made men*.

Curiosi? Allora vi aspetto sul prossimo numero de *Il Punto* con il dettagliato parallelismo tra il mercante tra i più ricchi del suo tempo e il papero più ricco del mondo.

Federica Lorini

Sfogliando qua e là.....

IL •

LETTERARIO



La casa degli spiriti di Isabel Allende

Si tratta del primo romanzo di Isabel Allende, composto nel 1982 e pubblicato nel nostro Paese l'anno successivo. Narra la storia di due famiglie cilene del Novecento, descritta attraverso lo sguardo di ben quattro generazioni: dalla bisnonna Nivea fino ad Alba, figlia di Blanca e nipote di Clara, colei che subirà sulla sua pelle le atrocità del golpe militare. A fare da contraltare alle vicende inventate, gli avvenimenti realmente accaduti in Cile: dal terremoto del 1960 fino ai funerali di Pablo Neruda, senza dimenticare l'elezione di Salvador Allende, zio della scrittrice, e il colpo di Stato del 1973 a opera di Augusto Pinochet. Eccezionale la capacità che Isabel Allende ha di riportare a galla una storia difficile e cruenta che l'ha coinvolta così da vicino, attraverso personaggi che il lettore non può non amare. *La casa degli spiriti* è un romanzo animato e arricchito da donne, donne forti, passionali, coraggiose. Donne che della loro apparente fragilità hanno fatto il punto di forza per non soccombere alle ingiustizie sociali e private. Tra queste una menzione speciale meritano: l'eterea Clara, immersa in un mondo parallelo animato di figure luminose, visioni e spiriti che hanno il potere di uscire dalla carta delle pagine per coinvolgere il lettore in esperienze soprannaturali e la ribelle Blanca, figlia di Esteban e Clara, innamorata della giustizia e di un uomo di umili origini per il quale lotterà contro tutto e tutti.

Perché leggerlo? Perché con questo romanzo la Allende si è affermata come una delle più importanti voci della letteratura sudamericana; perché è un libro che unisce realtà e fantasia, esoterismo e razionalità, amore e lotta ma soprattutto perché è in assoluto il mio libro preferito.

L'ingorgo di Giorgio Triani



E' un dato di fatto: la nostra è l'epoca dell'abbondanza, dell'ingorgo tecnologico, mediatico, sociale ma anche economico, ambientale, domestico. Al bar ordiniamo un'insalatona, all'amica del cuore facciamo un regalone, in televisione seguiamo il quizzone, nel 2008 abbiamo spedito 2.300 miliardi di sms: ogni realtà che ci circonda è esaltata all'eccesso. Con uno stile lineare e semplice il sociologo Giorgio Triani analizza, racconta e interpreta il mondo di oggi, un universo in cui tutti vogliono andare più veloci ed essere sempre presenti con il risultato di rimanere ingorgati e in fila per la maggior parte del tempo. *Siamo malati* spiega il sociologo *da gigantismo cronico, una vera droga all'eccesso non solo con le vitamine, il numero di canali televisivi, le mostre d'arte, i corsi universitari, ma anche nell'abuso di iperboli, se è vero che perfino una pastiglia da lavastoviglie, una merendina, un dentifricio, per ritagliarsi uno spazio nella mente dei consumatori, devono essere super, ultra, extra, mega. Insomma, siamo sovrastati dall'offerta di merci di ogni tipo.*

Come salvarsi allora? Triani invita alla riscoperta della "responsabilità personale" e a tenere a mente il famoso insegnamento zen che recita: Mangia quando hai fame e dormi quando hai sonno. Fondamentale diviene il recupero di spazi e tempi di vita meno intensi, ma anche il lusso e il diritto di ritornare a essere e sentirsi stanchi.

Perché leggerlo?

Perché le pagine offrono un vero e proprio manuale minimo di sopravvivenza, che è un invito a riflettere, a considerare che chi si ferma non solo non perduto ma è, addirittura, sulla buona strada per salvarsi.

Sfogliando qua e là.....

Memi di Roberto Vacca

Da quando nel suo libro *The Selfish Gene* (1976) Richard Dawkins ha coniato il termine "meme", è nata la memetica, la scienza che studia le modalità di trasmissione delle idee da mente a mente.

Dawkins, sulla base di alcuni esperimenti condotti in laboratori chimici, parte dal presupposto che sulla terra, prima dell'avvento della vita, ci fossero solo acqua, anidride carbonica, metano e ammoniaca, ossia composti semplici che, traendo energia da fenomeni naturali, quali scariche elettriche o luce del sole, hanno dato origine a molecole più complesse sciolte in una sorta di brodo, chiamato brodo primordiale. Le molecole si sono poi differenziate tra di loro, sempre tramite mutazioni: così sono nati i geni come noi li conosciamo, molecole pressoché immortali, in quanto trasmesse dalla cellula madre alle cellule figlie e, nel caso di organismi più complessi, da genitori a figli, lungo le generazioni a venire. L'unità di trasmissione della vita, o per meglio dire di sopravvivenza, è quindi il gene, che è stato capace di costruire delle vere e proprie "macchine di sopravvivenza" al solo scopo di propagarsi e sopravvivere tra le quali quella umana è la sola a essere dominata dalla cultura e influenzata da idee apprese e trasmesse.

E' singolare che il termine meme sia stato coniato da uno zoologo che si occupa di etologia, ma lo è ancora di più se viene usato da un ingegnere elettronico, docente, tra le tante altre attività, di Automazione del Calcolo e di Computer, ingegneria dei sistemi, gestione totale della qualità presso le Università di Roma e Milano.

Memi è, infatti, il titolo dell'ultima opera di Roberto Vacca, completata ad aprile del 2010. Nella Prefazione si legge: «Racconto come sono stato e sono ancora in contatto con persone speciali che ho conosciuto: maestri, amici che mi hanno insegnato scienza, teorie, buon senso, metodo, inventività, humor, arti, atteggiamenti e un po' di saggezza [...] E perché scrivo queste pagine? Credo che mi spinga un meme che s'impiantò nella mia mente tanti anni fa nel corso della mia educazione: "Impara cose nuove e insegnale" [...] Questo mio è un libro di esercizi per imparare a formarsi criteri efficaci».

Sono tanti gli aneddoti raccontati e sono tanti i maestri menzionati: il padre Giovanni, matematico incallito (a soli 17 anni inventò il quadrato magico), appassionato e studioso di religione (luogo di discussione per eccellenza in casa Vacca) e cultura cinese; la madre Virginia di cui lo scrittore scrive «era una persona notevole. Pubblicò l'ultimo suo libro quando aveva 91 anni», amante e studiosa di lingue straniere e religione islamica; la sorella, ora ottantottenne e residente in Galles e le due mogli. Ma oltre ai familiari, Roberto Vacca, ricorda tanti altri maestri: Paolo Vita Finzi, conosciuto prima attraverso i suoi scritti e poi personalmente, Wolf Gross, definito il «maestro dei maestri» e conosciuto all'INAC, Primo Levi, al quale l'autore inviò il suo primo manoscritto, Alfred M. Kerzner, maestro di *industrial e financial management*. Ma anche Arnaldo Maria Angelini, docente di Macchine Elettriche e primo datore di lavoro, Juan Rodolfo Wilcock, fautore del "Tira fuori quello che hai dentro", Luigi Stringa, Mario Lucidi e numerosi aneddoti, primo far tutti, lo splendido, a mio avviso, intervento in occasione della trasmissione "Porta a Porta" sul miracolo della Madonna di Civitavecchia. Un libro pieno, appassionato, intenso, ricco di spunti di riflessione su tematiche attuali: religione, morale, spiritualismo, rapporti umani e comunicazione.

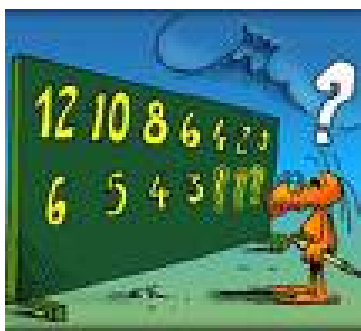
Una curiosità degna di nota: il libro non può essere acquistato in libreria ...per averlo bisogna contattare l'autore attraverso mc4634@mclink.it.

Perché leggerlo? Perché Roberto Vacca non ci delude mai, perché il libro contiene possibili risposte a quesiti, oserei dire, umanamente universali, perché nel caos comunicativo che ci circonda, l'autore riesce con abilità a insegnarci come riconoscere i messaggi meritevoli da quelli mediocri e poco efficaci.



Soluzioni del numero precedente...

IL • ESCLAMATIVO



3	9	4	6	1	7	8	2	5
7	1	8	5	2	4	3	9	6
5	6	2	9	8	3	4	7	1
8	3	7	2	4	6	5	1	9
9	2	1	7	3	5	6	4	8
6	4	5	8	9	1	7	3	2
4	8	9	3	5	2	1	6	7
2	7	3	1	6	8	9	5	4
1	5	6	4	7	9	2	8	3

4	7	3	5	9	8	2	6	1
6	5	2	3	1	4	8	7	9
8	9	1	6	2	7	4	3	5
7	6	4	8	5	3	9	1	2
1	3	9	4	6	2	5	8	7
5	2	8	9	7	1	6	4	3
3	4	7	2	8	5	1	9	6
2	1	6	7	4	9	3	5	8
9	8	5	1	3	6	7	2	4

... e ora un nuovo gioco: JE FUTOSHJKJ

Si tratta di una delle evoluzioni più interessanti del Sudoku e si compone di una griglia contenente solitamente 5 caselle per lato, alcune contenenti un numero, altre separate da un segno > (maggiore di) o < (minore di). Scopo del gioco è riuscire a completare lo schema, riempiendo tutte le caselle con numeri dall'1 al 5 e rispettando due semplici regole:

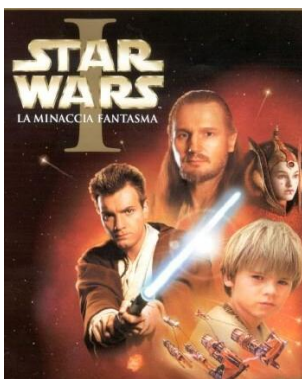
- le cifre presenti in due caselle adiacenti unite da un simbolo > o < devono rispettare l'ordine di grandezza che il simbolo rappresenta (se una casella è unita a un'altra da un simbolo >, il numero inserito dovrà essere necessariamente maggiore di quello della casella adiacente e viceversa nel caso del simbolo opposto);
- un numero non può apparire due volte nella stessa riga o colonna.

La difficoltà di uno schema dipende da due fattori: la dimensione dello schema e la quantità di numeri e simboli preinseriti.

Curiosi? Provate a risolvere questo schema!

□	□	□	□	□
□	>	□	□	3
□	□	<	2	□
□	□	□	□	4
□	□	□	□	□

Match Point



A partire da questo numero de *Il Punto* analizzeremo una tematica che non riguarda solamente il *management*, ma che si ripresenta spesso anche nella vita quotidiana di ciascuno di noi: la negoziazione. È sufficiente pensare all'ultima discussione che abbiamo avuto con i nostri amici per scegliere il ristorante dove andare a cena, piuttosto che all'ultimo lavoro in *team* cui abbiamo partecipato, per renderci conto di quanto sia vera la frase che Fisher e Ury hanno inserito in apertura del loro classico *"Getting to yes"* del 1981: «chiunque, che gli piaccia o meno, è un negoziatore». Affronteremo perciò tutti i principali aspetti della negoziazione, cercando di offrirvi, attraverso l'analisi di alcuni film celebri, una serie di spunti di riflessione che, ci auguriamo, possano aiutarvi a condurre al meglio i negoziati che affrontate ogni giorno. Anzitutto, la **negoziazione** può essere definita come un processo in cui due o più decisori cercano una soluzione soddisfacente ad un problema di comune interesse. In genere, il negoziato presuppone l'esistenza di un **conflitto** tra le controparti, le quali si impegnano attivamente nella ricerca della soluzione. Non sempre tale conflitto deve essere manifesto, spesso è solo potenziale e trova una facile risoluzione attraverso il negoziato. Ad esempio, in *"Amici miei"* di Mario Monicelli, l'architetto Rambaldo Melandri (Gasto-

Il compromesso

ne Moschin), che ha una storia d'amore con la moglie del Professor Sassaroli (Adolfo Celi), decide di regolarizzare la sua situazione sentimentale e di andare a convivere con la sua amata. Affronta quindi la questione con il Professore, in modo da negoziare i termini della separazione; nonostante i timori degli amici, la negoziazione si rivela fin troppo semplice. Il Professore, infatti, non ha alcuna intenzione di trattenere la moglie e, tantomeno, i diversi soggetti che gravitano intorno a lei: Birillo, un sanbernardo cui lei è affezionatissima (e che mangia tantissimo e orina alle prime luci dell'alba...); le due bambine, che Birillo adora; la governante (tedesca, severissima e in uniforme!) cui le bambine sono attaccatissime. Il negoziato quindi si conclude con un accordo senza alternative che soddisfa, almeno parzialmente, tutte le controparti: Melandri andrà a convivere con l'amata, ma dovrà prendere con sé tutta la sua "catena di affetti", compreso il canarino! Tuttavia, non sempre i negoziati si concludono così positivamente, anzi spesso non si riesce a trovare alcuna soluzione. Infatti, il processo negoziale, di per sé, non garantisce che venga risolto il problema che lo ha generato; in molti casi, una volta che si giunge ad una situazione di *impasse*, conviene interrompere il negoziato, attivarne di nuovi, magari con controparti differenti, oppure ricorrere ad altri meccanismi decisionali di gruppo, come il voto. In alcu-

ni casi, il negoziato fallisce dopo un tempo molto limitato, come dimostra la scena iniziale di *"Star Wars – La minaccia fantasma"* di George Lucas, nella quale i due cavalieri Jedi, il maestro Qui-Gon Jinn (Liam Neeson) e il suo allievo Obi-Wan Kenobi (Ewan McGregor), vengono inviati come mediatori nel conflitto che coinvolge la Federazione dei Mercanti e il pianeta Naboo. Vista la tradizionale codardia dei membri della Federazione, i due Jedi si aspettano di chiudere il negoziato in tempi brevi. Invece, proprio la paura di confrontarsi con i due cavalieri, farà sì che la negoziazione non parta neanche e che la Federazione scateni da subito un'aggressione dei propri droidi contro gli Jedi, sfruttando il vantaggio insito nella gestione del territorio in cui sarebbero dovute avvenire le trattative. Il comportamento della Federazione testimonia una scarsa preparazione del negoziato, visto che i suoi membri si vedono costretti a scegliere questa opzione, non appena si rendono conto che la mediazione verrà condotta nientemeno che da due cavalieri Jedi. Invece, un abile negoziatore dovrebbe anzitutto cercare di comprendere le caratteristiche della sua controparte, individuando possibilmente gli obiettivi che essa intende raggiungere e, soprattutto, cercando di calcolare la sua **BATNA**, ossia la sua *Best Alternative To a Negotiated Agreement*.

(continua a pag. 14)

Match Point



(continua da pag. 13)

Questo indicatore misura il valore economico che la specifica controparte può ottenere se impiega le risorse oggetto del negoziato in un'attività alternativa rispetto ad esso. In sostanza, la BATNA rappresenta il valore minimo che la controparte si aspetta di ottenere attraverso il negoziato; se le venisse proposto un accordo dal quale ottiene un valore minore, la controparte, razionalmente, dovrebbe abbandonare il negoziato e impiegare le risorse nell'attività alternativa che le garantisce un valore pari alla BATNA. Chiaramente, conoscere la BATNA della propria controparte ci aiuta a capire qual è il *surplus* che la controparte sta ottenendo dal negoziato, ma ci fa anche comprendere qual è il limite oltre il quale non potremo farla scendere, pena il suo abbandono delle trattative. Un esempio di negoziatore che tiene conto della BATNA della controparte è fornito da Edward Lewis (Richard Gere) nella scena, all'interno del celebre "Pretty woman" di Garry Marshall, in cui negozia con Vivian Ward (Julia Roberts) il prezzo di una settimana da passare in sua compagnia. Vivian fa una prima proposta iniziale di 4.000 dollari, che rappresenta una vera e propria **richiesta estrema**, che viene smontata in maniera efficace da Edward, il quale sa bene che una prostituta come Vivian non prende più di 300 dollari a notte. Infatti, a partire da questo valore, e considerando che raramente lei potrebbe lavorare di giorno, appare

Il compromesso

evidente che la sua BATNA settimanale non superi i 2.000 dollari. Per questo motivo, Edward farà una prima controfferta pari proprio alla BATNA di Vivian, in modo da fissare un ***bargaining range*** più ampio possibile e avere maggiori margini di trattativa. Di fatto, la negoziazione si chiude presto, anche perché Edward, che è interessato soprattutto al tipo di compagnia che Vivian gli garantirà nel corso della settimana, non ha problemi di denaro; d'altro canto, lei sembra abbastanza avversa al rischio, anche perché bisognosa di soldi, e quindi non tira troppo sul prezzo. L'accordo che trovano le due controparti **divide la differenza** esistente tra loro, garantendo a Vivian un *surplus* pari a 1.000 dollari. Alla fine, entrambi avranno un po' di rammarico, saranno cioè affetti dalla cosiddetta "**maledizione del vincitore**" che si presenta ogni volta che una controparte percepisce di aver sottoscritto un accordo che non gli ha permesso di massimizzare il *surplus* ottenibile: infatti, da un lato Vivian confesserà che avrebbe accettato anche 2.000 dollari, dall'altro Edward, quasi per ripicca, le confermerà che avrebbe chiuso pure per 4.000. La trattativa tra Edward e Vivian rappresenta una tipica **negoziatura distributiva**, in cui le controparti si interessano esclusivamente alla spartizione di un dato insieme di risorse, che in questo caso corrispondono alle giornate di compagnia con Vivian e ai soldi di Edward. In genere questa tipologia di negoziato porta a so-


luzioni *win-lose*, in cui una controparte prevale a danno dell'altra; nel caso specifico, vista la maledizione del vincitore che affligge entrambe le controparti, si può probabilmente parlare addirittura di soluzione *lose-lose*!

Esistono invece altre tipologie di negoziato, che rientrano nella cosiddetta **negoziatura integrativa**, in cui le controparti si impegnano anzitutto a massimizzare l'ammontare delle risorse a disposizione e che saranno poi oggetto di spartizione fra loro. Un esempio di negoziazione integrativa si può riscontrare ne "I soliti sospetti" di Brian Singer, che racconta la vicenda di un gruppo di delinquenti che si associano fra loro per fare il colpo della vita, una partita di smeraldi del Sudamerica del valore di più di tre milioni di dollari. La loro associazione rappresenta una forma di negoziazione integrativa, perché ciascuno di loro, lo scassinatore, il suo collega di lavoro, l'esperto di esplosivi, il truffatore, l'ex poliziotto corrotto, mette a disposizione del gruppo le sue abilità per massimizzare le probabilità di riuscita del colpo; in sostanza, la negoziazione verte anzitutto sul contributo che ciascuno darà al colpo, in modo da massimizzarne il valore atteso. Successivamente, tuttavia, occorrerà passare a una fase successiva del negoziato, in cui tale valore va spartito tra i membri dell'associazione. E a quel punto scorrerà il sangue...

Gianluca Murgia

L' Ap ●





Università degli Studi di Roma
"Tor Vergata"

School of Engineering

NEW!

Beginning Oct 1st, 2010
our School offers a 3-year course in

ENGINEERING SCIENCES

Our objective is to offer to far-seeing students
a bright future as a multidisciplinary engineer

INFO

Website: <http://www.engineering-sciences.uniroma2.it/>
E-mail: damico@eln.uniroma2.it; valdoni@ing.uniroma2.it; ranieri@ing.uniroma2.it

Verso l'internazionalizzazione degli studi accademici

Un nuovo percorso formativo presso l'Università di Roma *TorVergata*

E' nata a *Tor Vergata*, nell'ambito della Facoltà di Ingegneria, una nuova Laurea dal titolo:

ENGINEERING SCIENCES

i cui corsi saranno tenuti esclusivamente in lingua inglese. La durata è di tre anni, per 180 CFU (Crediti Formativi Universitari). Il titolo di laurea consentirà l'accesso a una tra le Lauree Magistrali in Ingegneria Gestionale, Elettronica, Energetica, Informatica, Matematica, Meccanica e Automatica, i cui corsi saranno tenuti in lingua italiana. I caratteri distintivi di questo nuovo percorso formativo triennale sono il forte accento posto sulle materie di base, impartite nei primi due anni, e la possibilità di scegliere, per il terzo anno, tra sette differenti blocchi di materie, per ben 30 CFU ciascuno, pensati per predisporre lo studente al completamento della propria formazione con una delle sette Lauree Magistrali appena elencate. Per intensificare l'azione formativa e accrescerne la qualità, ai docenti saranno affiancati numerosi *tutor* accuratamente selezionati, per fornire agli studenti interessati un prezioso contributo in esercitazioni teoriche e applicative, collettive e individuali.

L'iniziativa ha recentemente ottenuto l'approvazione del CUN (Comitato Universitario Nazionale), organo del Ministero dell'Università e la Ricerca e l'inizio delle lezioni è fissato per il **1° ottobre di questo anno 2010**.

Con questa impresa culturale, *Tor Vergata* intende promuovere nel mondo la cultura italiana di Ingegneria. Per questo motivo, è stato aperto l'accesso anche a studenti stranieri, i quali dovrebbero auspicabilmente costituire almeno il 25% del previsto numero chiuso (a regime, circa 120 studenti).

Il mondo industriale ha accolto con grande favore questa piccola ma significativa rivoluzione, che ha per scopo la creazione di laureati in ingegneria di elevata qualità, del tutto a loro agio in ambito internazionale, dove la lingua inglese, specie negli studi e nell'attività professionale in ingegneria, rappresenta oramai un'imprescindibile abilità, che studenti lungimiranti dovrebbero sempre proporsi di conseguire.

I membri del Comitato ordinatore sono i professori A. D'Amico, M. Bertsch, P. Podio Guidugli, V. Rocco (Preside della Facoltà di Ingegneria), M. Vellini e R. Verzicco.

Per **ulteriori informazioni** e opportunità (borse di studio) per l'accesso, è possibile consultare il sito <http://engineering-sciences.uniroma2.it>; oppure inviare e-mail a: damico@eln.uniroma2.it; valdoni@ing.uniroma2.it; ranieri@ing.uniroma2.it



Torna in linea l'*executive education*

Dal primo luglio torna online l'iniziativa di *executive education* diretta da Agostino La Bella (www.e-learningcenter.it). E-lc si propone di contribuire alla formazione manageriale con l'offerta di programmi e strumenti innovativi per l'apprendimento.

I contenuti già attivi riguardano la comunicazione, la teoria e pratica della leadership, la motivazione, la creatività e la gestione del cambiamento. Alcuni di questi saranno gradualmente resi disponibili per il *free download* o il *free view*. Attualmente, oltre a diversi articoli e presentazioni, sono accessibili liberamente i seguenti documenti multimediali:

- Introduzione alla tecniche di persuasione e motivazione (durata circa 56 minuti).
- Sviluppo della creatività individuale ed organizzativa (durata circa 34 minuti): introduzione alla creatività in azienda.
- Introduzione alla leadership (durata circa 5 minuti): preview dell'omonimo corso già disponibile online.
- Il "diagramma hub&spokes" e "l'arte del contatto" (durata totale di circa 8 minuti): preview del corso di "Comunicazione efficace" già disponibile online.
- Le ragioni del cambiamento (durata di circa 9 minuti): preview del corso "Gestione del cambiamento" già disponibile online.

L' Ap ●



Sono aperte le iscrizioni alla **XII edizione del Master Universitario di II livello in Ingegneria dell'Impresa** diretto da Agostino La Bella.

Iscrizione: entro novembre 2010

Inizio lezioni: gennaio 2011

Il Master è destinato a laureati in discipline tecnico-scientifiche o economico-sociali, dirigenti e quadri di aziende ed enti pubblici e privati che desiderino aggiornare la propria preparazione su argomenti inerenti l'organizzazione e la gestione d'impresa.

Le lezioni si svolgeranno nelle ormai tradizionali due modalità:

AULA - BLENDED: 10 ore di lezioni settimanali suddivise in due pomeriggi. Il mercoledì i corsi saranno erogati on-line mentre il venerdì pomeriggio le lezioni saranno fruibili in aula.

WEB: lezioni accessibili 24 ore su 24 - 7 giorni su 7; interattività costante con i docenti in modalità asincrona.

Il sabato mattina saranno organizzati incontri facoltativi, fruibili dagli studenti di entrambi i canali, con i docenti dei corsi erogati on-line.

Il Master prevede quattro percorsi formativi:

- Business Engineering (BE);
- Leadership and Change Management (LCM);
- Business Engineering and Improvement (BEI);
- Business Engineering and Supply Change Management (BESCM).

I percorsi LCM, BEI, e BESCM sono rivolti all'*executive education* e vengono attivati preferenzialmente per le aziende interessate, alle quali sono riservate interessanti facilitazioni. Durante il Master verranno organizzate attività al di fuori del Campus universitario con il duplice obiettivo di fornire ulteriori occasioni di incontro che favoriscano l'integrazione dei partecipanti e l'applicazione concreta di alcuni dei concetti acquisiti durante i corsi in ambienti che riproducono metaforicamente situazioni di business. Da questo punto di vista assumono rilevanza il "leader-ship day", giornata organizzata in collaborazione con la Lega Navale Italiana, che prevede un'esperienza di "team-building" in barca a vela e il "corporate-fighting day", che prevede un'esperienza di gestione delle relazioni e dei conflitti in particolari condizioni di stress. Inoltre è previsto uno "stage di recitazione" per migliorare le abilità comunicative dei partecipanti.

La partecipazione a questo tipo di attività è facoltativa.

Sono previsti finanziamenti agevolati concessi da Istituti di Credito.

Per maggiori informazioni contattare la segreteria del Master.

La domanda di ammissione al Master (su format scaricabile dal sito www.masterimpresa.it), non vincolante ai fini dell'immatricolazione, potrà essere inviata via e-mail all'indirizzo infomaster@masterimpresa.it

Per ulteriori informazioni:

Segreteria del Master in Ingegneria dell'Impresa - Facoltà di Ingegneria
Università di Roma "Tor Vergata", Via del Politecnico 1 - 00133 Roma

Tel +39 6 7259.7361- 7302, Fax +39 6 7259.7305

infomaster@masterimpresa.it

www.masterimpresa.it



L' Ap ●

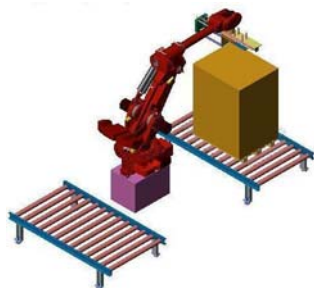


Ottimizzare la Produzione Usando la Simulazione

Workshop della Scuola d'Impresa
Lunedì 5 luglio 2010, ore 9:30 – 11:30
Facoltà di Ingegneria

Sempre più spesso, in conferenze e riviste scientifiche o specializzate in management, si citano ricercatori o dirigenti che elogiano gli strumenti di simulazione come auspicabili soluzioni per lo studio e l'ottimizzazione dei processi all'interno delle aziende. Tuttavia, tali testimonianze sono costantemente accompagnate dall'evidenza di importanti criticità che dimostrano il chiaro limite nell'affermazione dei software di simulazione al di là dei confini delle Università o dei Centri di Ricerca di alcuni grandi gruppi industriali. In particolare, allo stato attuale emerge una generale ammissione dell'assenza sul mercato di uno strumento che riesca realmente ad incorporare tutte le funzionalità strategiche necessarie per l'analisi di un processo manifatturiero e che sia, al contempo, utilizzabile anche dalle imprese di media dimensione, se non anche dalle più piccole, dove gli analisti generalmente non dispongono di un solido background di statistica o di ricerca operativa.

Nel seminario verranno esposti i risultati di un progetto di ricerca guidato dal Dipartimento di Ingegneria dell'Impresa dell'Università degli Studi di Roma Tor Vergata che ha portato alla concezione e formalizzazione di un quadro di riferimento per la modellazione dei sistemi di produzione manifatturieri oltre alla progettazione di un software di simulazione – al momento in versione alpha – in grado di supportare la simulazione dei processi di produzione e di gestione dei materiali in completo accordo alle logiche di funzionamento utilizzate nelle imprese industriali.



Workshop a cura di Agostino La Bella e dello staff della Scuola d'Impresa. La partecipazione è gratuita, ma limitata a 40 persone.

Per informazioni e prenotazioni: Sig.ra Luciana Pasquali
Recapiti: 06/72597355
pasquali@disp.uniroma2.it

IL ●

SUCCESSIVO



Nel prossimo numero... a metà settembre...

- “Dalla realtà storica al fumetto: due eroi ci insegnano l'arte del risparmio” – seconda parte ne *Il Punto Letterario*
- Un nuovo avvincente articolo dedicato al mondo cinematografico in *Match Point*
- Nuovi divertenti enigmi da risolvere su *Il Punto esclamativo*



Chi non desiderasse ricevere i prossimi numeri può inviare una email a: puntoebasta@uniroma2.it