



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?

Vincere senza competere a cura di Maria Assunta Barchiesi

• Puntualmente

• Il punto scientifico

"Non tutti i mali vengono per nuocere: i conflitti benéfici" a cura di Marco Greco.

• Il punto letterario

a cura di Federica Lorini.

• Il punto esclamativo

• Il punto di vista

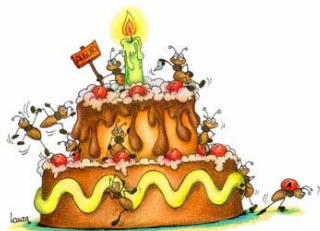
• Match Point

Rubrica dedicata al cinema a cura di Gianluca Murgia.

• L'appunto

• Il punto successivo

Il Punto compie un anno!



IL ● FISSO

Perché non mi ami più?

Ovvero:

perché le aziende amano più i clienti degli altri

"Benvenuto nel servizio clienti. Per ricevere assistenza tecnica, digiti 1. Per informazioni amministrative e contrattuali, digiti 2. Per modificare il suo profilo tariffario, digiti 3. Per altri servizi, digiti 4. Per accedere alla sezione fai da te, digiti 5."

Inizia più o meno così il calvario di chiunque abbia bisogno di comunicare con il proprio fornitore di uno qualunque dei tanti servizi di cui tutti usufruiamo su base continuativa tramite abbonamento. Per poter avere l'informazione che ci serve è necessario rispondere correttamente, digitando i numeri giusti, a una lunga catena di opzioni. Se poi desideriamo parlare con un operatore, oltre ai tempi d'attesa, capita in genere di essere alla fine messi in contatto con l'addetto ad un call center che può trovarsi in qualunque parte del mondo e che di solito ignora la soluzione per il nostro problema (*"Finalmente... senta, da quando ho preso la vostra scheda, il mio client di posta elettronica ha smesso di funzionare"*). Risposta, dopo qualche secondo di perplessità: *"Il suo... cosa?"*)

Eppure, quando abbiamo sottoscritto il contratto, probabilmente ci sono venuti a cercare; siamo stati il bersaglio di campagne pubblicitarie

accattivanti; abbiamo senz'altro parlato con competenti e gentilissimi operatori, che ci hanno spiegato con ricchezza di particolari i vantaggi della loro offerta rispetto alla concorrenza; forse abbiamo anche ricevuto omaggi e bonus (servizio a costi ridotti per qualche mese, o un gadget, o qualche servizio aggiuntivo incluso nel prezzo base, o altro ancora).

Infine la parte peggiore e che più ci spezza il cuore: la consapevolezza che spesso, con tutta evidenza, ai nuovi abbonati vengono praticate condizioni e tariffe più vantaggiose, che a noi, vecchi e fedeli clienti, sono precluse (*"Ho visto un'offerta per lo stesso servizio che ho sottoscritto, ad una tariffa più bassa del 20%. Vorrei sapere se il mio contratto verrà adeguatamente aggiornato."*) *"No signore, se desidera l'aggiornamento deve modificare il suo profilo tariffario."* *"E' ovvio che lo desidero: è lo stesso servizio a un costo più basso. Non può modificare lei la mia tariffa?"*

"Spiacente, deve rivolgersi all'operatore giusto. Richiami e segua le istruzioni." Dopo svariati tentativi scopriamo che è possibile modificare via Internet il profilo tariffario, ma che ogni variazione ha il costo fisso

di alcune decine di Euro).

Tutto questo è una forma particolarmente irritante di una strategia, nota come "discriminazione di prezzo di terzo grado", studiata per la prima volta dall'economista inglese Arthur Cecil Pigou.

La discriminazione di prezzo consiste nel vendere uno stesso bene o servizio a prezzi diversi per ogni compratore e si manifesta in tre gradi:

- nella discriminazione di primo grado si applica ad ogni cliente il relativo "prezzo di riserva", cioè il prezzo massimo che egli è disposto a pagare per ogni unità di prodotto;
- il secondo grado consiste nell'applicare prezzi unitari diversi a seconda della quantità consumata del bene (molto utilizzata per le tariffe dei servizi di pubblica utilità, tipica la tariffa a due parti);
- nella discriminazione di terzo grado il prezzo viene stabilito dal venditore sulla base di alcune specifiche caratteristiche di ogni consumatore.

La discriminazione di prezzo richiede ovviamente l'acquisizione di informazioni sui clienti, attuali e potenziali, e viene applicata, dalle aziende che hanno un

(Continua a pag 2)

IL ● FISSO



(Continua da pag 1)

sufficiente potere di mercato, per aumentare i propri profitti a scapito del surplus dei consumatori. Ma non è sempre negativa. Ad esempio, l'accesso a molti servizi pubblici ritenuti di rilevante importanza sociale avviene a tariffe differenziate per fasce di utenti (in questo caso il criterio di discriminazione è basato sul reddito). I cinema di prima, seconda e terza visione costituiscono un'altra forma di discriminazione, che consente ad un pubblico molto vasto l'accesso a opere che sarebbero altrimenti precluse (allo stesso modo funziona l'uscita di un libro di successo prima con rilegatura raffinata e poi in paperback). In altri casi, il prezzo diverso è efficiente perché rispecchia il costo di congestione causato da andamenti molto discontinui della domanda. Comunque, al di là della ripartizione del surplus di sistema tra produttori e consumatori (che interessa l'equità e non l'efficienza), la discriminazione di prezzo può produrre un ampliamento del mercato e quindi garantire più diffuse possibilità di consumo.

Tuttavia, nella forma che abbiamo visto all'inizio, l'adozione su vasta scala di strategie di questo tipo fa emergere una serie di preoccupazioni su alcune tendenze, che probabilmente nessuno aveva previsto, dell'evoluzione dei mercati nell'era dell'interconnessione globale.

Negli ultimi 150 anni c'è stato un graduale spostamento del potere di mercato dai produttori ai consumatori. Non c'è dubbio infatti che storicamente i produttori e i

Perché non mi ami più? Ovvero: perché le aziende amano più i clienti degli altri

venditori abbiano praticato una sistematica discriminazione di prezzo, basata su una forte asimmetria informativa a loro favore e, anche, su una concorrenza relativamente debole.

La "democratizzazione" dello shopping è iniziata con il diffondersi dei grandi magazzini, dei supermercati, dei grandi centri commerciali (i primi sorgono a New York e Philadelphia nella seconda metà del XIX secolo), che hanno comportato l'esposizione di enormi quantità e varietà di beni a prezzi fissi, chiaramente esposti e facilmente confrontabili.

Successivamente l'aumento della competizione tra le imprese e l'emergere di istituzioni garanti della concorrenza hanno permesso ai consumatori di poter scegliere non solo tra le diverse offerte di uno stesso prodotto, ma anche tra una grande varietà di potenziali sostituti. Poi arriva Internet. Nasce il World Wide Web. Abbiamo tutti accesso ad una quantità di informazioni impensabile fino a solo qualche anno prima. I motori di ricerca diventano sempre più veloci, precisi ed efficienti. Le asimmetrie informative tra produttori, venditori e consumatori sembrano solo un lontano ricordo: chiunque lo voglia può trovare sul web informazioni ed esperienze di consumo su qualunque bene e servizio e può entrare facilmente in contatto con altri consumatori che condividono le stesse caratteristiche ed esigenze. Sembra inesorabile un ulteriore *shift* del potere di mercato dai produttori/venditori ai consumatori.

La fiducia in queste potenzialità di Internet viene scossa per la prima volta nel settembre del 2000, quando i clienti

di Amazon.com si accorgono che gli stessi DVD erano contemporaneamente offerti a clienti diversi con sconti variabili dal 20% al 40%. La notizia, specialmente negli USA, guadagna le prime pagine dei quotidiani. L'azienda viene accusata di utilizzare le informazioni rilevanti sui propri clienti per una discriminazione di prezzo basata sul profilo individuale di consumo. Amazon nega e si giustifica affermando che gli sconti erano parte di un *random test* volto a rilevare statisticamente l'elasticità della domanda. Ma le polemiche continuano finché, dopo settimane di attacchi da parte delle associazioni dei consumatori e dei principali media, l'azienda chiede scusa, offre il rimborso ai clienti che hanno pagato il prezzo più alto e giura che non succederà più.

Di fatto Internet, insieme alle varie transazioni telematiche che effettuiamo, permette la raccolta di enormi quantità di informazioni su ciascuno di noi, con la costruzione di profili individuali molto precisi. La competizione richiede che il consumatore vada in giro, esamini e compari le diverse offerte in termini di qualità e prezzi; quello che in realtà succede con sempre maggiore frequenza è che i venditori consultano la loro base dati (acquisita direttamente o acquistata da terzi), analizzano il nostro profilo e decidono se siamo clienti che vale la pena di coccolare, se è necessario praticarci qualche sconto, se è probabile che non reagiamo ad un incremento di prezzo, se possiamo essere spremuti perché fedeli e leali. Ogni consumatore, in prospettiva, rischia di diventare il bersaglio di campagne di marketing e di strategie di vendita e di prezzo mirate a livello individuale.

(Continua a pag 3)

IL ●
FISSO

(Continua da pag 2)

Certo in qualche caso ciò può avere dei vantaggi. A me piace che Amazon mi raccomandi in anteprima nuovi libri sulla base delle informazioni sui miei acquisti precedenti e sulle mie consultazioni on-line del sito; molto spesso mi ha fatto comodo e li ho anche ordinati. Mi piace anche che mi suggerisca nuovi DVD o alcuni gadget che in qualche modo ha scoperto essere del tipo cui non riesco a resistere.

Quello che non mi piace è pagare lo stesso biglietto aereo ad una tariffa diversa dagli altri passeggeri dello stesso volo (pratica cui le aziende danno il nome fantasioso di *yeld management*); non mi piace che il costo di un oggetto o di un servizio cambi a seconda della rilevazione della mia sensibilità al prezzo, della mia fedeltà, dei miei costi di *switching* e della mia disponibilità ad affrontarli.

**Perché non mi ami più?
Ovvero: perché le aziende amano più i clienti degli altri**

Non è in discussione il diritto di qualunque impresa di praticare i prezzi che vuole (è il mercato, bellezza!); ciò che è in discussione è la legittimità della situazione asimmetrica che si crea con la raccolta e l'uso di informazioni private sul compratore a svantaggio del compratore stesso. Una legislazione più severa sulla raccolta di informazioni di natura privata potrebbe aiutare (anche se c'è poco da sperare da governi che sono i primi a violare su larga scala la *privacy* dei cittadini, e non sempre per ragioni nobili). Forse la cosa migliore è che i consumatori reagiscano con chiari segnali; ad esempio:

- rivolgiamoci sempre, laddove possibile, a più di un fornitore e rendiamo la cosa esplicita ed evidente;
- nei casi di servizi in abbonamento, cambiamo periodicamente fornitore, anche senza nessun motivo apparente (per parafrasare un vecchio detto, il motivo per cambiare c'è sempre; noi forse non lo

conosciamo, il nostro fornitore sì) e anche se ciò ci crea qualche piccolo disturbo;

- evitiamo di lasciare troppe tracce che permettano di ricostruire il nostro profilo; non aderiamo a "programmi fedeltà" se non veramente vantaggiosi (ce ne sono pochissimi); non autorizziamo il trattamento dei nostri dati personali se non ad enti di assoluta reputazione; cancelliamo regolarmente *cookies* e file temporanei dal nostro PC.

Credo sia arrivato il momento di interpretare il diritto alla *privacy*, oltre che come ovvia tutela della riservatezza della vita privata, anche come una delle garanzie necessarie per il corretto funzionamento del nostro sistema economico. Le asimmetrie informative, infatti, costituiscono una violazione del principio, implicito nell'economia mercantile, del *fair dealing*; rappresentano inoltre una delle principali cause di *moral hazard* e quindi una sicura fonte di inefficienza dei mercati.

Agostino La Bella

IL ●
DI FUGA

In occasione della consegna dei Diplomi del Master in Ingegneria dell'Impresa del dicembre 2005 la sessione di studi "a tema" è stata intitolata "Il tempo dell'Impresa: istruzioni per un viaggio nel futuro".

L'immagine scelta per la brochure è l'opera di Paul Klee "Murale dal tempio di Longing" del 1922.

Perché quest'opera? La prima parte del titolo dell'evento (il tempo dell'impresa) è simbolicamente rappresentato dalla lunga serie di parallelepipedi che domina l'opera e che emblematicamente rappresentano l'impresa nel tempo.

Ogni figura geometrica, infatti, può essere vista come un palazzo che cresce, cambia e involontariamente si erge a guida per le altre imprese. I parallelepipedi non sono tutti uguali, come le imprese. Alcune, le più alte, sono quelle che si sono affermate maggiormente, mentre le altre sono ancora in crescita, tanto da apparire indistinguibili nella massa.

Il secondo tema dell'evento (istruzioni per un viaggio nel futuro) è invece rappresentato dalla frecce, collocate nel cuore dell'opera. Anche in questo caso le frecce sono diverse fra loro per dimensioni, colore e direzione, quasi a voler indicare

alle imprese le diverse strade da perseguire. Un unico dato le accomuna: vanno tutte in direzione opposta al parallelepipedo che le contiene: cioè verso il futuro. Nel quadro di Klee possiamo quindi ritrovare tutti gli elementi che caratterizzano l'essenza della sessione di studi.

Il paesaggio rappresentato, futurista e moderno, sembra proprio un viaggio nel futuro fatto magari da un elicottero, sorvolando questa città del domani.

Guendalina Capece



A CHE ● E' L'IMPRESA?



Nike ha grandi ali d'aquila e sta per spiccare il volo. Non ha bottini o prede con sé ed è giovane e molto bella. Nella mitologia greca, è la personificazione della vittoria incontrastata, perfetta. Sorprendentemente non ha antitesi: sebbene esista la dea della discordia, non è mai esistita nella mitologia la divinità della sconfitta. Né Nike porta in sé alcun riferimento agli sconfitti: né trofei, né simboli di sottomissione. Il potere Nike lo esplica nello slancio verso il cielo, nella libertà assoluta del volo. E non sembra nemmeno che abbia combattuto, non ci sono segni di stanchezza, né ferite, sul suo corpo.

Eppure si compete per conquistare. La vittoria è stata da sempre celebrata con ampia mostra di trofei. Le battaglie epiche sono state narrate e tramandate da secoli. Tanto più ampi e riconosciuti i meriti degli sconfitti tanto più grande ed onorevole la vittoria.

Anche per le aziende la competizione è una dura battaglia quotidiana: si compete per le quote di mercato, per difendere la propria posizione rispetto all'accesso alle risorse critiche, per ottenere o sostenere la leadership. Secondo W.

Vincere senza competere?

Chan Kim e Reneé Mauborgne, autori del libro "Strategia oceano blu. Vincere senza competere" (Etas, 2005), le aziende navigano nel sanguinante oceano rosso, colmo di concorrenti e rivali, in cui il potenziale profitto decresce continuamente a causa della forte competizione.

E se invece potessero neutralizzare la concorrenza e creare uno spazio di mercato incontrastato? Se potessero vincere senza competere? Navigare in un oceano blu e spiccare il volo come Nike (l'analogia diventa molto più forte se si pensa che Nike era spesso posta sulla prua delle navi, come la famosissima Nike di Samotracia esposta al Louvre)?

Le strategie "oceano blu" si basano sulla generazione di un flusso continuo di innovazioni tale da garantire una crescita sostenibile per il lungo termine. Il concetto base è la *mossa strategica*, che Kim e Mauborgne intendono come l'insieme di azioni e decisioni manageriali legate all'offerta di nuovi prodotti o servizi tanto validi da creare un nuovo mercato o ridefinire i confini di quelli esistenti. Il punto di partenza non consiste nella tradizionale mole di

analisi quantitative, tipiche della pianificazione strategica, ma nel guardare al quadro complessivo per estendere la visione della dimensione economica interessante oltre i limiti abituali del settore di partenza.

Applicare una strategia oceano blu appare difficile, ma è piuttosto comune nella storia. L'esperienza dimostra, infatti, che nemmeno centocinquanta anni fa non esistevano mercati quali quello dell'automobile e dell'editoria musicale, aeronautico o petrolchimico.

Però, la storia ci insegna anche che in molti casi le imprese non sono riuscite a cogliere il vantaggio della prima mossa. Ad introdurre sul mercato il primo videoregistratore commerciale ad ampia diffusione fu, nel 1956, Ampex. Ma già nel 1961, prima di poter usufruire appieno dei vantaggi derivanti dall'introduzione del nuovo apparecchio, Sony le contese il mercato, ottenendo una posizione di rilievo mantenuta poi nel tempo.

(Continua a pag 5)

A CHE ● E' L'IMPRESA?



La Nike di Samotracia,
II sec. a. C.,
conservata a Parigi,
Museo del Louvre.

Vincere senza competere?

(Continua da pag 4)

A sua volta Sony inventò il sistema di videoregistrazione Betamax, che fu sconfitto dal meno prestazionale VHS. Nel 1932 Chux introdusse per prima i pannolini monouso; ma prima che i consumatori modificassero le proprie abitudini e permettessero all'azienda alti profitti, Pampers entrò nel mercato, buttandone letteralmente fuori Chux. La EMI è attualmente solo una casa discografica. Eppure EMI ha sviluppato la metodica diagnostica per immagini TAC ed è stato uno tra i principali produttori di televisori negli USA.

Gli esempi sono ancora tantissimi: la radio a transistor inventata dai Bell Labs e sfruttata commercialmente da Sony, il foglio elettronico della Lotus, la prima calcolatrice tascabile Berkey, ecc. Arrivare primi ad innovare, a cogliere tendenze, a prefigurare nuovi modelli di consumo è sicuramente importante. Ma non basta: per conquistare la leadership di mercato

bisogna prima vincere la competizione per il controllo e la guida del processo di migrazione dai vecchi ai nuovi standard di prodotto e di mercato. In effetti il cammino tra la realtà di oggi e le opportunità di domani può essere lungo e tortuoso: vince chi riesce ad accumulare più in fretta le competenze necessarie, a sviluppare e sperimentare concetti alternativi di prodotti e servizi, a coinvolgere in una solida coalizione partner dotati di risorse critiche e complementari, a realizzare le infrastrutture eventualmente necessarie, a raggiungere l'accordo sugli standard. Non basta quindi anticipare il futuro, né è sufficiente aver costruito una solida posizione di mercato.

Difficilmente saremo soli: una volta creato, l'oceano blu è un'attrattiva troppo grande perché si possa pensare di vincere senza competere. Per navigare con successo serve soprattutto una superiore capacità di osservazione, aggiustamento e manovra. In altre

parole, la capacità di cambiare velocemente. La capacità di cambiare e di governare con efficacia il processo è una risorsa distintiva. Essa si crea infatti con fatica e in tempi lunghi, richiede il concorso di tutte le componenti aziendali, si riferisce ai comportamenti individuali e collettivi e quindi riguarda il capitale sociale dell'organizzazione. Assume forme estremamente originali, individuali e caratterizzanti, e ha una natura prevalentemente tacita; una volta sviluppata diventa parte del patrimonio genetico dell'organizzazione ed è perciò estremamente difficile da replicare.

La vittoria si ottiene guardando al futuro e gestendo il processo di cambiamento con genuino interesse, entusiasmo, immaginazione e coraggio. Nike, infatti, spiega le sue ali e si protende verso il cielo, guarda oltre. Nike sta per spiccare il volo.

Maria Assunta Barchiesi

Prosegue l'iniziativa di formazione sulle tecniche amministrative e gestionali delle strutture universitarie

PUNTUALMENTE



Gestione delle risorse umane nell'amministrazione efficace: questo il tema affrontato nell'ambito del VII Corso di Formazione sulle tecniche amministrative e gestionali delle strutture universitarie, promosso e organizzato dalla Scuola d'impresa della Facoltà di Ingegneria dell'Università di Roma "Tor Vergata". In occasione del corso, che si è svolto dal 20 al 27 gennaio 2008 presso il Relais Des Alpes di Madonna di Campiglio, sono stati anche presentati e discussi gli aggiornamenti normativi contenuti nella legge finanziaria 2008.

Durante gli incontri formativi è stata innanzitutto rilevata la necessità di acquisire, da parte delle amministrazioni universitarie, la capacità di favorire – sulla base di un contesto inevitabilmente suscettibile dei cambiamenti e delle innovazioni che intervengono nella gestione amministrativa, contabile e finanziaria degli Atenei – una costante valorizzazione delle risorse umane all'interno di un'organizzazione che fornisca stimoli e motivazioni in una condivisione di interessi e di obiettivi.

Si è infatti sottolineato come, per giungere ad una migliore efficienza, sia imprescindibile e, dunque, auspicabile, l'ottimale utilizzo degli strumenti motivazionali (come la partecipazione alle decisioni e la delega) e delle tecniche comunicative necessarie alla creazione di una "squadra" che agisca secondo efficaci modelli comportamentali e organizzativi in un clima incentivante di cooperazione e di fiducia.

È quanto è stato evidenziato,

in primo luogo, dal prof. Agostino La Bella, Preside della Facoltà di Ingegneria, che ha guidato anche il Workshop su "La comunicazione interpersonale nella costruzione di squadra".

Il dott. Ernesto Nicolai, Direttore Amministrativo, si è poi soffermato sulle peculiarità organizzative e gestionali dell'università, che si caratterizza nella sua unicità per la finalità primaria di produrre e trasmettere conoscenza e che per questo necessita di competenze che coniughino volontà, intelligenza emotiva e razionale, carisma e creatività.

Ha giustamente sottolineato come ogni ateneo, per perseguire tale obiettivo e per essere competitivo sia a livello nazionale che internazionale, debba strategicamente incentivare lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane dotandosi – in un'ottica collaborativa indispensabile alla sua crescita produttiva – oltre che di una forza docente di elevata qualità, di una adeguata e dinamica componente organizzativa e di gestione, che è per questo diventata un fattore determinante di valutazione.

Il prof. Luciano Hinna, Ordinario di Economia Aziendale dello stesso Ateneo, ha inoltre affrontato la questione della gestione e dello sviluppo delle risorse umane e finanziarie delle Pubbliche Amministrazioni, ravvisando l'esigenza di una valutazione qualitativa e quantitativa del capitale intellettuale.

Si è dato ampio spazio all'analisi delle novità giuridiche, previdenziali e fiscali introdotte dalla legge finan-

ziaria 2008 che sono state esplicitate attraverso l'esperta guida del rag. Corrado Coppolecchia, Capo Area Fiscale-Tributaria dell'Università di Bari.

Il dott. Francesco d'Amaro, Vice Procuratore Generale della Corte dei Conti presso la Procura Generale di Roma, si è poi soffermato sulle condizioni normative, contrattuali e finanziarie relative alla valorizzazione delle risorse umane della Pubblica Amministrazione e, infine, il dott. Marco Smioldo, magistrato della Corte dei Conti, ha affrontato il fondamentale tema della responsabilità amministrativa.

In una prestigiosa struttura situata nel centro di una suggestiva località, grazie alla competenza e alla disponibilità dei relatori, all'efficienza dell'organizzazione tecnica e alla interessata e attiva partecipazione di numerose colleghe e colleghi del personale tecnico-amministrativo di diversi atenei italiani – che a conclusione del percorso formativo sono stati chiamati a svolgere un test di valutazione finale – il Corso ha costituito certamente una fruttuosa e preziosa occasione di conoscenza, di collaborazione, di confronto interpersonale e di crescita professionale.

Il prossimo appuntamento? Dal 16 al 23 giugno, presso il Club Santaclara, situato in una splendida baia della costa settentrionale della Sardegna, per trattare il tema "Strumenti finanziari innovativi per l'università: opportunità, fonti, normative contrattuali e fiscali".

Michela Zompetta

IL ●
SCIENTIFICO

Non tutti i mali vengono per nuocere...

... infatti si dice che la febbre faccia crescere!

Non tutti i mali vengono per nuocere: i conflitti benèfici

È difficile trovare una connotazione positiva nella parola “conflitto”. E’ sufficiente pronunciarla per evocare immagini cruente di cronaca quotidiana, pagine di libri di storia o scene di film di guerra. In generale, avere una lite con qualcuno suscita uno stato ansioso e la sensazione di “aver perso” causa ripercussioni che si protraggono per anni, a volte per sempre, incrinando, irrimediabilmente, i rapporti interpersonali. Sull’onda di tali considerazioni e percezioni, non sorprende appurare che una consistente parte del lavoro dei manager sia dedicato, al giorno d’oggi, a mitigare i cosiddetti conflitti interni nella speranza di eludere, o quantomeno ridurre, i ben noti impatti negativi. In realtà i metodi più utilizzati - la minimizzazione dell’importanza dei conflitti, la loro negazione o l’uso dell’autorità per imporre ai dipendenti di rinunciare al confronto - non sono esenti da controindicazioni. Spesso, infatti, tale comportamento, da parte del management, facilita l’insorgere del problema noto come *groupthink*, ovvero la tendenza di un team a manifestare forte coerenza e coesione su ogni tema, minimizzando da un lato i tempi

decisionali, dall’altro la capacità di analizzare criticamente il lavoro del gruppo e di trovare eventuali falle. Sopprimendo il conflitto in modo coercitivo, inoltre, si rischia di causare nel personale un diffuso senso di impotenza che gradualmente incrementa la disaffezione verso il posto di lavoro, peggiora le performance e nuoce al clima aziendale.

Se da un lato tali interventi possono limitare i “conflitti caldi”, cioè quelli fatti di grida, minacce e violenze, dall’altro alimentano quelli “freddi”, fatti di rancore e insoddisfazione rischiando, spesso, di lasciare la percezione del “conto in sospeso” del quale, con il passare del tempo, si dimentica anche l’origine, ma di cui si conserva la negatività. Al contrario, un conflitto opportunamente gestito, può essere fonte di benessere per le parti coinvolte e per la stessa organizzazione. In particolare, una soluzione condivisa dalle parti in conflitto ne rafforzerà il rapporto, ne aumenterà l’autostima e permetterà di comprendere che le proprie esigenze non sono necessariamente mutualmente esclusive con quelle altrui.

A tal proposito è stato osservato da Richard E. Walton in

Managing Conflict del 1987 che il livello di conflittualità è correlato alla produttività aziendale. Essa è massima in corrispondenza di un livello di conflittualità intermedio - anche detto “conflitto funzionale” - in grado di generare eustress (lo stress produttivo), che induce senso di urgenza, necessità di cercare nuove opportunità e desiderio di miglioramento. Al contrario risulta minima quando il livello di conflittualità risulta troppo basso (ad esempio, quando lo si reprime coercitivamente o quando il fenomeno del *groupthink* è acquisito nel team) o troppo alto (quando la situazione va fuori controllo si genera distress, lo stress distruttivo, che alza la pressione a livelli insostenibili). Il conflitto funzionale può essere sollecitato in modo ragionato, invitando all’aperta espressione di interessi divergenti e sensazioni sgradevoli: in questo modo è possibile portare alla luce i problemi endemici delle organizzazioni, che impediscono di ottenere i migliori risultati possibili.

(continua a pag. 8)

**IL •
SCIENTIFICO**

*Da' spina nascia ra rosa
E da' rosa nascia ra spina
(Dalla spina nasce la rosa e
dalla rosa nasce la spina)*

Proverbio Sanmanghese

Non tutti i mali vengono per nuocere: i conflitti benèfici

(continua da pag. 7)

Gestendo opportunamente le differenze è, dunque, possibile favorire la comunicazione tra i gruppi, la comprensione reciproca e il consenso sugli accordi raggiunti. Dare la sensazione alle persone di contribuire attivamente, attraverso un dibattito o una negoziazione, al miglioramento dello *status quo* organizzativo e individuale aumenta l'autostima, il senso di appartenenza e l'impegno. La gestione dei conflitti è, comunque, tutt'altro che semplice. Essa passa senz'altro dalla lettura di alcuni testi indispensabili ma - più che in altre discipline - sono l'esperienza, la pazienza e la perseveranza a permettere di ottenere i migliori risultati. Naturalmente tutto è molto

più semplice quando il conflitto viene programmato, poiché perde automaticamente ogni connotazione negativa. Un metodo molto usato è quello chiamato "l'avvocato del diavolo": si assegna ad un membro del team l'incarico di adottare un atteggiamento molto critico durante lo studio delle decisioni in via di approvazione. Si tratta, in buona sostanza, di giocare al conflitto, cosa che permette di affrontare con serenità i veri problemi che potrebbero sfuggire a causa del *groupthink* o della paura di venire allontanato dal team. Unica regola da non dimenticare mai, è di alternare con frequenza il ruolo del "guastafeste" tra i componenti del gruppo, sia per promuovere lo spirito critico in

tutta la squadra, sia per evitare che ad una persona venga associata l'etichetta di nemico. Provare per credere.

(Ripreso con adattamenti dal libro *Economia e Organizzazione Aziendale*, a cura di A. La Bella, E. Battistoni, Apogeo, 2008).

Per chi fosse interessato ad approfondire l'argomento si consiglia, tra i numerosi testi, la lettura di: Fisher R., Ury W., Patton B., *Getting to yes, negotiating agreement without giving in*, e Gerzon M., *Leading through Conflict*.

Marco Greco



Guernica – 1937
Pablo Picasso

**IL ●
LETTERARIO**

*L'arte è la menzogna
che ci permette
di conoscere la verità*

Pablo Picasso

L'arte: un'impresa nelle imprese!

Quello dell'Arte Terapia è un trattamento psicologico che fa la sua prima comparsa nella seconda metà del XX secolo a seguito delle sperimentazioni di psicoterapia dinamica derivate dalla Psicoanalisi sebbene, in alcuni campi quali la musicoterapia e la teatroterapia, vanti origini più antiche. Si è, infatti, giunti, recentemente, a conoscenza di vere e proprie pratiche di musicoterapia passiva, ossia la somministrazione di brani musicali con scopo ansiolitico, in alcuni manicommi arabi che risalirebbero all'Ottocento e già con il medico francese Philippe Pinel (1745-1826) la terapia morale cominciò ad essere utilizzata come pratica teatrale nei manicommi europei. Tuttavia è solo dal 1950 che l'Arte Terapia si è confermata come terapia individuale per poi espandersi sempre di più al gruppo e sempre di più in contesti rigorosi di espressione non verbale. Recentemente si è insistito sulla distinzione non solo tra l'Arte Terapia e le Terapie Occupazionali in genere ma anche e soprattutto sulla differenziazione tra questo nuovo approccio terapeutico e

l'Arte nel suo complesso. Quest'ultima, infatti, non è un processo necessariamente terapeutico, bensì una semplice modalità di esistere dell'uomo che risponde fondamentalmente a tre regole: comunica, risponde a regole estetiche, tenta di presentare temi universalmente condivisi. L'Arte Terapia condivide con l'Arte solo il primo aspetto ossia quello di essere un'efficace mezzo di comunicazione valido tuttavia nei limiti della soggettività e del processo psicoanalitico di chi lo produce. In cosa consiste l'Arte Terapia? Si tratta di una disciplina che, utilizzando le tecniche e la decodifica dell'arte grafico-plastica, ha come obiettivo l'ottenimento di opere artistiche che racchiudano pensieri ed emozioni e quindi siano in grado di divenire specchio di simboli comunicabili. La messa in forma visiva e concreta rende, infatti, condivisibili le immagini e, grazie alla strategia di base della terapia artistica, permette agli utenti di rendere riconoscibili desideri, traumi, aspirazioni, inquietudini

e tutta quella serie di problemi che altrimenti rimarrebbe sopita e non compresa. Questo permette al terapeuta di utilizzare i prodotti artistici come veicolo di conoscenza di chi li fa e li produce, tenendo presente il complesso numero di meccanismi di difesa e di relazione che, al contrario di quanto succede nella terapia istituzionale, non fuoriesce attraverso la parola, una parola al servizio della ragione, bensì attraverso la comunicazione non verbale, a servizio della creatività. L'Arte Terapia è una disciplina giovane che ancora risente di difficoltà di sistematizzazione e che a fatica si sta affermando dal punto di vista operativo e accademico soprattutto per l'estrema difficoltà di distinguersi, sia dalle terapie occupazionali sia dalle psicoterapie dinamiche che non la accettano per la mancanza dell'elaborazione verbale. Senza dubbio si tratta di un trattamento d'elezione, risultato molto utile in quelle patologie e, in generale, in quei contesti, anche lavorativi, in cui viene compromessa la comunicazione verbale e/o le capacità d'introspezione.

(continua a pag. 10)

(continua da pag. 9)

*L'arte non deve
rappresentare il visibile,
ma rendere visibile
l'invisibile.*

Paul Klee

Spesso si può cadere nell'errore di dimenticare che questo tipo di disciplina si presenta, sostanzialmente, come appello alla creatività, alla capacità di comunicazione e allo sviluppo personale. Non va considerato solo ed esclusivamente come un trattamento di malattia ma come un processo di trasformazione in un contesto di moderno umanesimo ove l'obiettivo è trasformare l'uomo per mezzo dell'arte.

In America diverse grandi aziende stanno iniziando ad utilizzare L'Arte Terapia con i propri dipendenti cercando di sfruttare le potenzialità, che ognuno possiede, di elaborare il proprio vissuto e di trasmetterlo creativamente ad altri e inizia, finalmente, a diffondersi la politica dell'educare ove educare sta per *educere*, ovvero portare fuori

(nella pratica riabilitativa portare fuori dal buio significa andare verso una maggiore conoscenza). Attraverso seminari, team-building e altri esperimenti si tenta di potenziare il linguaggio analogico, cioè non verbale (quello, per intenderci che deriva dall'attività dell'emisfero destro del nostro cervello) che sovrindende alla fantasia, alla creatività, all'intuizione, alla percezione visiva, alla comunicazione e ai segnali corporei: un vero e proprio patrimonio presente in ciascuno di noi quasi mai utilizzato se non inconsciamente e che permetterebbe, reso consapevole, di fornire un validissimo sostegno nelle prove quotidiane che la vita ci pone.

Sono, infatti, sempre più numerose le situazioni cosiddette "normali" in cui le persone avvertono il bisogno

di ristabilire l'equilibrio con se stessi e con l'ambiente circostante e, come afferma l'insigne psicologo Vygotski non va mai dimenticato che la creatività è un momento integrante, e assolutamente indispensabile del pensiero realistico poichè la corretta conoscenza della realtà non è possibile senza una sostanziale dose di immaginazione. L'attività creativa, infatti, stimola, con l'immaginazione, la possibilità di nuove soluzioni di cambiamento, senza necessariamente attuare una totale fuga dalla realtà bensì, al contrario, rappresentando una concreta occasione di recepire ed esprimere il reale in forme e linguaggi differenti e di scoprirne gli aspetti molteplici.

Anche l'Arte, dunque, è entrata a far parte del grande mondo delle Imprese!

Federica Lorini

Città di sogno – 1914

Paul Klee



Sfogliando qua e là.....

Le ragazze di Ryad

IL •

LETTERARIO



L'autrice si chiama Rajaa al Sane'a e, a soli 25 anni, alza il velo sulla condizione femminile saudita con il suo romanzo d'esordio *Le ragazze di Ryad*, censurato in patria ma destinato a divenire un vero bestseller. L'opera raccoglie le mail che quattro ragazze, residenti nella capitale saudita, si scambiano parlando di uomini, della società alla quale appartengono e soprattutto dei loro sogni. Quattro giovani donne, studentesse universitarie, di famiglia benestante che si muovono con circospezione in una società che impone loro un infinito numero di regole e comportamenti dettati tanto dalle famiglie d'origine quanto dalla comunità stessa. Attraverso il delicato resoconto di un'anonima narratrice, che invia i propri scritti via internet, unico mezzo di comunicazione possibile, prendono lentamente vita e corpo le storie di Michelle, per metà americana e per metà araba, incapace di sopportare le restrizioni della società saudita e quindi vittima di continue vessazioni e maldicenze; di Sadim, ferita da un amore destinato a condizionarla per tutta la vita, di Qamra, in perenne conflitto con la propria debolezza e con le tradizioni familiari e di Lamis, la più forte e determinata a conquistare sia la libertà in un altro paese sia il giovane uomo di cui si è perdutamente innamorata. Ragazze che condividono la medesima estrazione e situazione sociale ma che dimostrano, tra le avvincenti pagine del romanzo, di avere desideri e caratteri differenti, capaci, tuttavia, di darsi sostegno l'una con l'altra, di creare una piccola comunità protetta e capaci di imparare dagli errori altrui in un contesto, quello saudita, che ne permette e tollera pochissimi da chi cerca la propria indipendenza.

Perché leggerlo? Perché si tratta di un romanzo incredibilmente onesto sulla difficile condizione femminile in Arabia Saudita e soprattutto perché si presenta come uno straordinario racconto sulla ricerca dell'amore a qualsiasi costo.

L'amico ritrovato



Quello che giustamente viene considerato il capolavoro di Fred Uhlman tratta della storia della grande amicizia che unisce due adolescenti nella Germania del 1932, quando intolleranza e culto della razza ariana si sono ormai diffusi a macchia d'olio. Hans, figlio di un medico ebreo, ama il teatro e la lettura e vorrebbe diventare poeta. Si sente, da sempre, diverso ed escluso dai compagni di scuola fino al giorno in cui non arriva in classe il tedesco Konradin, conte di Hoenfels, elegante e raffinato, con il quale nasce un'amicizia pura e disinteressata, forte e sincera, spezzata, tuttavia, l'anno successivo, dall'esilio forzato di Hans che viene mandato, dai genitori, presso alcuni familiari in America. Per il giovane iniziano anni difficili, resi tragici dalla notizia del suicidio dei genitori e dalla rabbia di chi ha la consapevolezza di non poter tornare indietro e di aver perso irrimediabilmente la spensieratezza e la fiducia tipici della giovane età. I due amici non hanno più modo di sentirsi, non sanno nulla l'uno dell'altro fino a quando Hans, molti anni dopo, riceve una lettera dal suo vecchio liceo tedesco che annuncia la raccolta di fondi per la costruzione di un monumento ai caduti in ricordo di tutti gli studenti morti nella seconda guerra mondiale, con allegato un libretto con tutti i nomi dei deceduti. E' su questo libretto che Hans trova scritto anche il nome dell'amico Konradin con la scritta: "Implicato per il tentato omicidio di Hitler, Giustiziato" e capisce di aver ritrovato un amico. *L'amico ritrovato*, considerato uno dei testi più significativi sul nazismo in Germania e sull'intensa amicizia fra due ragazzi, inizia una trilogia che comprende anche *Niente resurrezione* e *Lettere a Conrad*.

Perché leggerlo? Perché è un libro da leggere tutto d'un fiato. Piccolo nella dimensione, ma dalla grandezza di contenuti indiscutibile e dall'incredibile forza evocativa: una lettura di una sera, ma che si ricorda per tutta la vita!

Sgogliando qua e là.....

IL •
LETTERARIO

Testimone inconsapevole

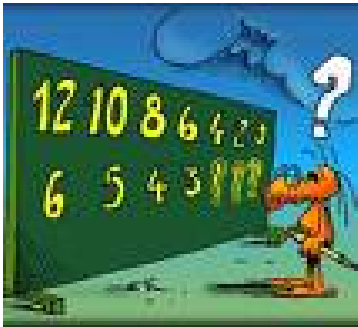
Sembra uno dei tanti casi di cronaca a cui ci hanno abituato i giornali e telegiornali il nucleo centrale del primo romanzo di Gianrico Carofiglio: *Testimone inconsapevole*. Quella narrata è la storia di un giovane senegalese, venditore ambulante, che viene accusato del delitto di un bambino, scomparso, improvvisamente, dalla casa dei nonni e ritrovato, cadavere, in un pozzo, vicino a Monopoli in Puglia. Il giovane avvocato Guido Guerrieri decide di assumere la difesa del senegalese Abdou, che sostiene strenuamente di essere innocente, e di portare il caso presso la corte di assise. Potrebbe sembrare un classico *legal thriller*, molto ben strutturato, dal momento che l'autore, anch'egli magistrato, è bravo ed efficace nel costruire la tensione dei dibattiti, nel restituire la stanca routine che trapela dalla voce di qualche magistrato, nel rendere palese la logica serrata e incalzante dell'avvocato e l'atmosfera tesa delle aule di tribunale. Ma *Testimone inconsapevole* è qualcosa di più: con una figura di avvocato decisamente nuova. Guido Guerrieri, infatti, inizia a raccontare gli avvenimenti partendo da un momento cruciale della sua vita: la separazione dalla moglie tanto che la prima parte del romanzo diventa la storia della crisi del protagonista, avvocato cinico, marito superficiale e infedele che si rende conto troppo tardi di quello che ha perso. La difesa di Abdou si presenta, quindi, in un momento molto particolare, quando Guido ha raggiunto il fondo della depressione e gli si offre un'occasione di crescita, il momento giusto per fare una pulizia interiore, per ritrovare valori che aveva perso di vista. Diventa difficile stabilire quali siano le pagine più belle del romanzo, se quelle legate ai ricordi di Guido o quelle in cui tratteggia il carattere dei colleghi, o, ancora, quelle del processo, con il geniale colpo di scena del "testimone inconsapevole".

Perché leggerlo? Per il suo stile brusco, asciutto ma anche intenso e musicale ma soprattutto perché l'opera si pone come una netta presa di posizione contro il pregiudizio, sullo sfondo di una Bari di vento, mare e afa che, magicamente, si trasforma nella nostra città d'origine.

Oltre a *Testimone inconsapevole*, Carofiglio ha scritto anche i romanzi: *Ad occhi chiusi*, *Il passato è una terra straniera* e *Ragionevoli dubbi*.



IL ●
ESCLAMATIVO



Soluzioni del numero precedente...

- 1) *Le due colonne hanno lo stesso totale.*
- 2) *Il numero successivo della sequenza è 8 (i numeri sono moltiplicati tra la prima cifra e la seconda: $7 \times 7 = 49$; $4 \times 9 = 36$; $3 \times 6 = 18$; $1 \times 8 = 8$).*
- 3) *mercoledì.*

... E ora i nuovi giochini !!!

1) *Ci sono tre scatoloni: il primo contiene due palline bianche, il secondo due palline nere e il terzo una bianca e una nera. Sui rispettivi coperchi ci sono le scritte BB, NN e BN ma i coperchi sono messi in disordine in modo tale che quello che c'è scritto sul coperchio sicuramente non coincide con quanto contenuto all'interno dello scatolone. Quante palline è necessario estrarre, al minimo, per determinare l'esatto contenuto dei tre scatoloni?*



2) *Due amiche, Anna e Chiara, si rivedono dopo un lungo periodo di tempo. Anna chiede a Chiara l'età dei suoi figli e Chiara, patita enigmista, risponde: "Il prodotto delle età dei miei tre figli è 36 anni". Anna afferma di avere bisogno di altre indicazioni. Chiara aggiunge: "La somma delle loro età corrisponde al numero civico davanti al quale ci troviamo". Di nuovo Anna afferma di non avere elementi sufficienti, così che Chiara aggiunge: "Il maggiore ha gli occhi azzurri e con questo ultimo dato sarai certamente in grado di conoscere le loro età". Anna risponde: "Hai ragione, l'età dei tuoi figli è ...".*



3) *Alcuni ricercatori si recano al Polo Nord alla ricerca di resti di dinosauri. Durante i loro scavi, a circa 100 metri di profondità, trovano 2 corpi ibernati e perfettamente conservati. Sconcertati dall'incredibile scoperta, estraggono la massa di ghiaccio contenente i due corpi e la riportano in superficie. In attesa di rinforzi uno dei ricercatori sbircia nel ghiaccio e, sbigottito, scopre che i due sono proprio Adamo ed Eva. Quale particolare induce il ricercatore a tale deduzione?*



IL •
DI VISTA



Nato a Pisa nel 1974, dopo il diploma di ragioneria frequenta la facoltà di Ingegneria Edile c/o l'Università di Pisa. Laureatosi nel 2003, dopo esperienze nel campo della professione e dopo alcuni contratti con enti pubblici, decide di dare una svolta alla sua carriera lavorativa, abbandonando il mondo dell'attività in proprio per rivolgersi al mondo aziendale. Frequenta il Masterimpresa nel 2004, tramite il quale entra in contatto col Gruppo Alessandrini, operante nel settore delle costruzioni e della gestione immobiliare e all'interno del quale ricopre il ruolo di addetto all'ufficio tecnico. Dopo la breve esperienza presso il Gruppo Alessandrini, passa alla Toscana Soltravi, una società toscana operante nel settore della prefabbricazione civile come responsabile tecnico di cantiere. L'attuale impiego è come responsabile tecnico del Gruppo Lape, un Gruppo che è partner per l'Italia della BASF ed è leader nel settore dell'isolamento termico e imballaggio.

“...Pensate a questa generazione di infiltrati del seme che razzolano in Italia forti del potere, dei denari e dei cognomi dei loro padri più o meno putativi: senza bisogno che dimostrino di saper fare alcunché occupano le stanze e le sedie del basso impero, nelle istituzioni, nelle ramificazioni partitiche, nelle imprese, nella cosa pubblica e in quella foresta del terziario cosiddetto avanzato nei cui consigli di amministrazione ruotano come stessero appunto sulle giostre. E ovviamente non cedono di un centimetro: sanno che oltre il recinto premono orde che farebbero qualunque cosa per guadagnare un millesimo di quello che loro, i fortunati dalla nascita, si trovano davanti apparecchiato con la prima colazione.”¹

Reset!

Anno 2003: Laurea in Ingegneria Edile presso l'Università di Pisa. Non sono un 'infiltrato del seme' e a testa alta ho iniziato a cercare un lavoro in linea con le mie aspettative di uomo e di ingegnere. Uno stage presso il settore LL.PP. del Comune di Pontedera, poi 'promosso' co.co.co (o co.co pro.: due nomi per la stessa identica cosa!), praticantato gratuito in uno studio professionale, innumerevoli C.V. sparsi sulle scrivanie o nei cestini delle più svariate imprese (a volte a un neolaureato basterebbe anche sentirsi rispondere no!), una proposta di lavoro in nero.....

Reset!

A questa non ho resistito! Ho deciso di cambiare approccio, se questo non bastava sarei stato disposto a fare ancora qualcos'altro e ho reinvestito i miei risparmi in un master. Perché *Masterimpresa*? Un po' fa parte di quelle decisioni istintive, dato che ero interessato anche ad un master a Firenze, più vicino (sono della provincia di Pisa), più econo-

Il mio Master

mico e specifico del settore edilizia. Diciamo che sono stato attratto dalle materie economico-gestionali per me nuove e che ritenevo utili per completare la formazione nell'ottica dell'inserimento in un'impresa, dalla possibilità di placement offerte (dato che erano molte le aziende collegate con l'Università e con Roma più in generale) e dalla modalità di insegnamento che mi permetteva di continuare le collaborazioni attive e quindi di continuare a fare esperienza. Diciamo che è stata la classica cosa giusta al momento giusto, perché un altro anno di aula magari non l'avrei retto psicologicamente e perché contemporaneamente potevo approfondire e confrontarmi con un mondo e con persone nuovi. Utile, magari non indispensabile (del resto perché dovrebbe esserlo: la realtà ci ha insegnato che in molte poltrone dalle piccole e medie imprese a poltrone molte più ambite vi sono persone senza uno straccio di titolo), ma formativo e interessante. Non so se devo la mia attuale posizione al master (a proposito sono da poco responsabile dell'Uff. Tecnico di un Gruppo che opera prevalentemente nel settore dell'isolamento termico, nulla di seriamente importante, ma se confronto la mia esperienza e posizione con molti colleghi noto una velocità di ascesa e cambiamento anche economico non comuni) ma di sicuro leggere un C.V. di una persona che è andata a lavorare fuori mi ha aiutato nello sfondare la classica prima porta. Per quanto riguarda l'aspetto tecnico del master direi che forse molte materie rimarranno solo ricordi e teorie, così come per molte materie di Ingegneria Edile del resto. Ma ce ne sono un paio che invece mi hanno segnato, e molto, e che ho iniziato anche ad approfondire personalmente: Leadership e Tecniche di Negoziazione. Non solo per i contenuti, interessanti e ben proposti dai docenti,

quanto per la loro attualità. Nella palude chiamata Italia che ben descrive il prof. Beha nel suo libro, quotidianamente ci si trova a combattere contro interessi più o meno celati, contro volontà avverse, e avere ben chiara in testa la meta, il saper gestire i rapporti interprofessionali ... sono più di una virtù: sono una necessità! Ritengo che questo sia l'aspetto più importante e innovativo del master, la ventata d'aria nuova che ha portato e che lo differenzia dagli altri e che, per l'esperienza maturata, suggerirei di sviluppare anche a discapito di qualche altro insegnamento. Dal mio punto di vista oggi l'orda che preme pronta a tutto copre in modo più che sufficiente il bisogno di teoria che c'è in seno alle imprese, ma forse l'orda pronta a tutto, e molto spesso anche le imprese stesse, non percepiscono il valore che possono avere la motivazione, il carattere, la personalità. Tanto per riagganciarci al parallelo sportivo del Prof. La Bella nell'editoriale del secondo numero de 'Il Punto', probabilmente la Nazionale Italiana che ha vinto i mondiali di calcio in Germania dello scorso anno non era la più forte tecnicamente, ma carattere, voglia di emergere e motivazioni l'hanno fatta prevalere. Ritengo che 'motivare il gruppo' e avere 'il gruppo motivato' sia una leva importante per le imprese e una leva ancor più importante nella vita di ogni uomo: solo così gli under 40 'non infiltrati del seme' potranno mostrare a loro stessi, prima ancora che agli altri, quello che sanno fare. Almeno questa è la mia sfida!

Leonardo Vettori

¹ Tratto da "Come resistere nella palude di ITALOPOLI", di O. Beha, Chiarelettere Editore, anno 2007, pagg. 86-87.

IL •
DI VISTA



Roberto Marinucci, 53 anni, 2 figli.

Laureato in Filosofia, entra in Procter&Gamble nel 1979 e, dopo importanti incarichi sempre all'interno della multinazionale statunitense (tra cui esperienze in Belgio, Sud Africa ed Egitto), diventa Direttore Generale Fater a partire dal gennaio 2003.

Fater è l'azienda leader sul mercato italiano dei prodotti assorbenti ed igienici per la cura della persona.

Intervista a Roberto Marinucci, Direttore Generale della Fater S.p.A.

Qual è la differenza tra il leader e il manager?

Il leader è colui che incarna i valori dell'azienda, il punto di riferimento. Il leader è anche colui che è in grado di definire un percorso, che indica la strada e che tiene il timone fermo nella giusta direzione.

Poi però è anche importante l'aspetto manageriale: occorre creare un'infrastruttura di processi e di sistemi per far funzionare le cose. Il leader guarda all'esterno, il manager guarda all'interno. I ruoli dovrebbero essere gestiti insieme: potrebbe anche accadere che un dirigente sia un ottimo leader e un pessimo manager e viceversa. Importante è che ne sia consapevole e che abbia la lungimiranza di circondarsi di persone in grado di fare il bene dell'azienda stessa.

Sono molto scettico sul fatto che l'azienda si fondi su una sola persona. Le aziende lunghe riescono a creare persone che prendono il testimone dalla generazione precedente, che condividano il percorso. Fater compirà cinquanta anni il prossimo anno e uno dei compiti miei e del mio Leadership Team è individuare una rotta per la crescita dell'azienda per i successivi cinquanta anni. Idealmente vorrei un'azienda che continui a crescere meglio e di più dopo di me.

Il leader visionario quindi non è un eroe come si pensava negli anni ottanta e novanta.

Il leader traccia un percorso e lo spiega all'organizzazione.

Il sogno che non si avvera diventa un'illusione. Posso avere la vision migliore, ma se poi non si trasforma in piani e azioni, il rischio è che finisca il rapporto fiduciario con l'organizzazione.

E' per questo che in Fater abbiamo enucleato una vision e abbiamo cercato di tradurla attivamente in una serie di step. Nella nostra vision è sostanziata una serie di contraddittorietà: vogliamo crescere quando guardando la Fater dall'esterno sembrerebbe che possiamo solo scendere dalle nostre posizioni e questo va spiegato. Occorre creare quella che io chiamo una vision community, che parta dal team dei direttori con cui viene elaborata e condivisa, fino a coinvolgere tutta l'organizzazione.

Il secondo aspetto riguarda la pianificazione strategica: che tipo di progetti dobbiamo far partire, quali aree dobbiamo affrontare, quali e quante risorse impiegare.

La sua Pianificazione strategica.....

Stiamo lavorando sotto tre aspetti...

Il primo è di allungare il nostro periodo di pianificazione perché ci sono alcuni progetti che richiedono tempo e che escono da quello che è l'aspetto di budgeting. Se si lavora solo sui dodici mesi si fa soltanto business as usual e si escludono gli interventi strut-

turali sul business o sull'organizzazione.

La lunghezza del periodo temporale deve essere sufficiente per raggiungere gli obiettivi importanti e nello stesso tempo poter includere la pianificazione finanziaria e il budgeting. In Fater quando ci riuniamo col team dei direttori cerchiamo di identificare i progetti che fanno davvero la differenza: anche se si realizzeranno tra tre anni.

Il secondo aspetto riguarda le aree dove vogliamo entrare e cosa ci serve per vincere. La Fater è una azienda che si basa su una serie di contraddizioni: abbiamo alte quote di mercato, ottimi risultati a tutto tondo ma siamo una joint venture e abbiamo un campo d'esistenza ben delimitato dai soci. Viviamo la contraddizione e spesso proviamo a trovare la soluzione ottimale. In realtà chiedendoci come possiamo crescere nel futuro, nonostante i limiti, individuiamo progetti nuovi senza ancora un arco temporale definito ma con un team ad hoc in grado di tracciare la rotta per la crescita.

Il terzo aspetto della pianificazione è legato all'innovazione.

Una delle mie maggiori preoccupazioni è di vedere dove siamo vulnerabili verso la concorrenza e anticipare il declino della curva di innovazione dell'azienda.

(continua a pag. 16)

**IL •
DI VISTA**



Nicola Catalano ha ventotto anni e lavora in Pirelli Re Facility Management Spa, società leader nel settore, dove si occupa di Marketing e Sviluppo Commerciale.

Ha conseguito il Master in Business Engineering presso la Business School della Facoltà di Ingegneria dell'Università di Roma "Tor Vergata". Il suo interesse per le discipline manageriali lo ha portato a collaborare con il Punto.

Intervista a Roberto Marinucci, Direttore Generale della Fater S.p.A.

(continua da pag. 15)

In altre parole: innovazione tecnica e innovazione organizzativa. Con il Leadership Team abbiamo varato, sei mesi fa, un progetto per sviluppare l'innovazione sul business e per rendere l'organizzazione stessa più innovativa, a tutti i livelli gerarchici. Questo richiede un approccio a 360 gradi: dal training alla allocazione di budget al reward system.

Crescere nonostante aree di incertezza: qual è il ruolo della fiducia?

La fiducia è il cardine: un'organizzazione che funziona veramente si basa sulla fiducia. Si parla spesso di Command and Control ma essi devono esistere all'interno di un clima di fiducia diffusa.

Essa si conquista nel tempo: sulla base di valori e conoscenza reciproca, si basa sul rispetto dei commitment, sul rispetto della parola data, sulla genuina intenzione di fare il meglio per l'Azienda e per le persone. Ci vuole tempo. La fiducia si conquista e riconquista continuamente. La fiducia è un valore sottostante e non un atto fideistico. E' il frutto di impegno, risultati e condivisione.

Come si esprime la creatività in Fater?

E' il connubio tra una cosa interamente nuova e quello che è possibile. In azienda la creatività è il far succedere quello che si sogna ad occhi aperti, è fare leva su altre persone creative. E' la combinazione tra pensare cose nuove, farsi sempre domande e coniugare questo approccio con ciò che è possibile per farlo succedere velocemente.

Qual è il suo "grande ambizioso obiettivo sfidante"?

Andare oltre l'eccellenza. Vorrei che quando vado in pensione, la Fater abbia risolto il problema della contraddizione cioè crescere nonostante la posizione. Questo è il mio GAOS.

Fater è cresciuta attraverso un processo di innovazione portato dai due soci, Angelini e P&G, e si trova in una situazione di mercato dove, da un lato è un'azienda di prodotti premium e, dall'altro, gran parte della concorrenza è fatta da prodotti low cost. Sottovallutare la concorrenza del low cost è stato fatale per molte aziende.

Quando le aziende giapponesi dell'industria automobilistica sono entrate negli Usa, non sono entrate con macchine super lusso ma con le super

compact che avevano il più basso margine. Insediate nel super compact sono passate a livelli di penetrazione di mercati e di prodotti di valore sempre superiore.

Vogliamo essere un'azienda premium, ma vincere la concorrenza a basso costo. Vogliamo essere un'azienda innovativa ma con persone che hanno esperienza pluriennale in Fater. Ci siamo dati questo obiettivo e lo abbiamo spiegato. Il mio sogno è fare qualcosa che credo non sia mai stato fatto in Italia. Un'azienda che con grandi quote di mercato continui a crescere e a vincere nonostante la concorrenza low cost: non si è mai verificato.

Le nostre persone hanno risposto e abbiamo già ottenuto dei risultati sorprendenti.

Nicola Catalano

MATCH POINT



Stanley Kubrick

Qualche anno fa, un famoso cantante italiano ci raccontava come il secondo album fosse sempre il più difficile nella carriera di un artista; tutti gli ammiratori e i critici stanno in trepidante attesa, pronti a vivisezionare il nuovo lavoro, per capire se l'esordio era merito del genio oppure era stato solo baciato dalla fortuna. Non essendo un artista, sento un po' meno il peso dell'opera seconda, anche se gli apprezzamenti e gli incoraggiamenti, che diversi lettori mi hanno inviato dopo il primo articolo di questa rubrica, mi spingono a non deludere le vostre aspettative. Per questo motivo, ho deciso di trattare un tema abbastanza "facile" che influenza notevolmente la pratica manageriale e che ha avuto, e continua ad avere, una forte eco anche nel cinema: il **potere**. Esso è definibile come la capacità di un soggetto di indurre un altro soggetto ad adottare un comportamento che non avrebbe scelto spontaneamente. Infatti, il potere emerge ogni volta che gruppi di persone si trovano a dover prendere delle decisioni, nel rapporto di coppia, in quello genitori-figli, piuttosto che nelle relazioni di lavoro e nella vita quotidiana delle organizzazioni. Nonostante la centralità di questo concetto per la comprensione delle dinamiche decisionali nelle aziende, e nonostante gli innumerevoli studi effettuati da psicologi, sociologi,

scienziati di management, non si è ancora potuto giungere ad una definitiva sistematizzazione del significato e delle origini del potere. Tuttavia, buona parte degli studiosi sono ormai concordi nell'accettare la classificazione delle tipologie di potere realizzata da Yukl e Falbe all'inizio degli anni novanta. Essa individua sette forme di potere, alcune legate alla posizione che un soggetto occupa all'interno di un'organizzazione, altre derivanti dalle caratteristiche personali del soggetto in questione.

La prima tipologia è il **legitimate power**, che deriva dall'autorità formale collegata ad una determinata posizione all'interno di un'organizzazione. Sulla base del proprio livello gerarchico all'interno dell'organigramma aziendale, un dirigente può impartire determinate disposizioni ai suoi sottoposti e questi le metteranno in pratica, poiché riconoscono la validità della struttura organizzativa e ne accettano le conseguenze, anche quando non sono d'accordo con la decisione specifica del proprio capo. Così, in *Orizzonti di gloria* di Stanley Kubrick, il colonnello Dax (Kirk Douglas) accetta l'ordine superiore che gli impone di attaccare una fortezza nemica inespugnabile, il Formicaio, benché sia convinto che nell'attacco possa morire buona parte dei suoi uomini; d'altro canto, gli ordini sono ordini, e bisogna eseguirli. Tuttavia, il **legitimate power** deve essere utilizzato con estrema cautela,

affinché non venga minata la base stessa dell'autorità; non a caso, dopo la conclusione amara della vicenda, il colonnello Dax non potrà che confermare la propria opinione sul patriottismo, come "rifugio ultimo delle canaglie".

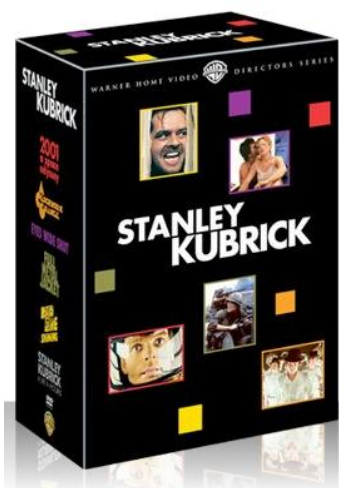
Una forma più efficace è senza dubbio il **reward power**, che deriva dal controllo su alcune risorse "desiderabili" che possono essere elargite a seguito di determinati comportamenti. Questo meccanismo funziona con gli animali, pensate agli zuccherini regalati ai cavalli da circo al termine di un esercizio, ma anche con gli esseri umani. Ad esempio, esaminate le forme di incentivazione presenti in molti schemi retributivi oppure considerate il film *Amici miei* di Mario Monicelli, nel quale il Righi (Bernard Blier), un pensionato delle poste, si fa trascinare in una serie infinita di scherzi, orditi dai cinque protagonisti, solo per il desiderio di ottenere per sé una parte del "grisbi".

Il Righi viene coinvolto al punto da partecipare ad una serie di (finti) traffici illeciti, persino ad una sparatoria (simulata), il tutto senza ricevere neanche un soldo, ma solo promesse che non si realizzeranno mai.

Una forma antitetica rispetto al potere di ricompensa è

(continua a pag. 18)

MATCH POINT



continua da pag. 17)

Il **coercive power** che si basa sulla possibilità di costringere un soggetto ad attuare un determinato comportamento sotto la minaccia di una punizione. Tale forma di potere è molto potente, perché fa leva sugli istinti di sopravvivenza dell'uomo; non a caso, è al centro di uno dei film che più riflettono sulla questione della libertà di scelta di un individuo, ossia *Arancia meccanica* di Stanley Kubrick. In questo film, Alex (Malcolm McDowell) è un teppista diabolico che, all'inizio, riesce ad affermare la propria leadership sul suo gruppo di "drugh" attraverso la violenza; successivamente, egli viene arrestato e in carcere subisce una forma subdola di coercizione, di tipo psicologico, che lo trasforma in una vittima imbellè della società. Non molto diversamente da quanto accade, talvolta, all'interno delle organizzazioni, dove alcune persone vengono sottoposte a forme di violenza psicologica, di mobbing, che le inducono non solo a modificare i propri comportamenti, ma addirittura ad abbandonare il lavoro.

Tuttavia, nelle organizzazioni moderne, la forma di potere più presente è l'**information power**, che deriva dal fatto che un soggetto, sulla base della posizione che occupa all'interno della struttura aziendale, ha accesso a determinate informazioni, che può gestire in maniera tale da influenzare i comportamenti dei colleghi e perfino quelli della direzione. Un po' come avviene in *The departed* di Martin Scorsese, dove il giovane poliziotto Colin Sullivan (Matt Da-

mon) riesce ad influenzare le scelte del suo comando e a fare una veloce carriera, grazie alle informazioni fornite da un boss locale, per il quale lavora da diversi anni, passandogli a sua volta informazioni riservate.

Se l'**information power** è legato all'accesso alle informazioni, l'**expert power** è legato alla capacità di elaborare e utilizzare una conoscenza. Soggetti esperti in un determinato dominio sono in grado di influenzare le decisioni dell'impresa e il loro potere aumenta a dismisura se essi sono gli unici depositari di una conoscenza critica. Non a caso, l'astronave di *2001: Odissea nello spazio* di Stanley Kubrick è affidata totalmente al supercomputer HAL9000, che, essendo progettato per non commettere errori, è il solo in grado di gestire tutte le operazioni necessarie al proseguimento del viaggio interplanetario. Egli verrà escluso completamente dal controllo dell'astronave, proprio nel momento in cui gli astronauti, in seguito ad un errore nella previsione dello stato di avaria di un'apparecchiatura, metteranno in dubbio il suo **expert power**.

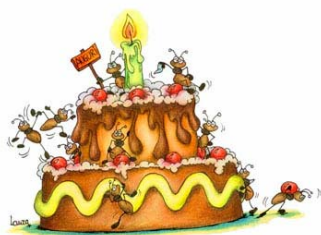
Un altro tipo di potere personale è il **referent power**, che deriva dalla capacità di stimolare nelle altre persone emozioni affettive e sentimenti di identificazione. Questa forma di potere è utilizzata da molti leader, in particolare dai guru e dai leader religiosi, i quali puntano essenzialmente sul proprio carisma per guidare le loro organizzazioni. Un esempio lampante in tal senso è dato dalla figura di Elmer Gantry (Burt Lancaster), il protagonista del film *Il figlio di Giuda* di Richard Brooks; grazie alla sua capacità di

trascinare le folle con una retorica coinvolgente, egli si trasformerà da venditore fallito a leader di una setta evangelica dal successo travolgente, seppur passeggero. L'ultima tipologia di potere evidenziata da Yukl e Falbe è il cosiddetto **ecological power**, che deriva dal controllo sul contesto fisico, tecnologico o organizzativo nel quale le persone si trovano ad operare. Per capire l'influenza che anche il solo ambiente fisico può avere sui comportamenti delle persone è sufficiente ricordare i risultati degli esperimenti di Mayo, durante i quali si registrarono degli aumenti di produttività dei lavoratori, al variare delle caratteristiche del luogo di lavoro. In termini cinematografici, un esempio di ecological power è quello esercitato da Cecil Fox (Rex Harrison) in *Masquerade* di Joseph Leo Mankiewicz. Fox è un finanziere ormai squattrinato che, ispirandosi alla commedia "Volpone" di Ben Jonson, mette in scena uno scherzo macabro, simulando la propria morte imminente, con la complicità della servitù. In realtà, il suo fine ultimo è quello di ottenere l'eredità di una sua vecchia moglie, che riesce ad uccidere durante la messinscena, ma il piano non andrà a buon fine ed egli stesso sarà costretto a togliersi la vita.

Questi esempi cinematografici evidenziano l'importanza delle diverse forme di potere, ma ancor più dimostrano come vadano usate con estrema cautela, non solo nei film, ma anche nella vita reale, per evitare che esse si rivolgano contro chi le utilizza!

Gianluca Murgia

L' Ap •



IL •
SUCCESSIVO



Un nuovo manuale per capire l'impresa

Un nuovo testo di “Economia e Organizzazione Aziendale” – a cura di Agostino La Bella ed Elisa Battistoni ed edito da Apogeo – sarà, a breve, disponibile nelle librerie italiane.

Il testo fornisce una guida alla lettura e alla comprensione dei meccanismi che regolano la vita delle imprese e si pone l'obiettivo di divenire il punto di riferimento non solamente per gli studenti della nostra Facoltà, ma per tutti coloro che siano interessati ad approfondire le tematiche della progettazione organizzativa. Le organizzazioni sono, infatti, sistemi complessi in continua evoluzione e come tali devono essere trattate e progettate. Progettare un'organizzazione significa comprenderne processi e sottoprocessi, definire i ruoli, le attività, le mansioni e le unità organizzative, assegnare i vari compiti alle persone e definire le modalità secondo le quali dovranno interagire, individuare i corretti sistemi di incentivazione per facilitare il raggiungimento degli obiettivi. Il tutto con lo scopo di tendere quanto più possibile all'efficienza e con la consapevolezza che quanto fatto andrà sempre messo in discussione.

Il Punto compie un anno!

Il primo numero de “Il Punto”, nel marzo 2007, è stato inviato a circa 1500 indirizzi. A distanza di un anno la nostra rivista raggiunge più di 100.000 persone.

Continueremo ad impegnarci per rendere “Il Punto” sempre più piacevole e interessante.

Ringraziamo tutti i nostri lettori per la simpatia con cui siamo stati accolti e per i numerosi messaggi di apprezzamento.

La Redazione

Puoi scaricare gratuitamente i numeri arretrati de “Il Punto” visitando il sito www.masterimpresa.it.

Nel prossimo numero... a metà giugno...

- “Sogni infranti” di Uchenna Benneth Emenike su *Il Punto Letterario*.
- “Star Trekking. Nuove direzioni per il pensiero strategico” su *Il Punto Scientifico*.
- Nuovi divertenti giochi su *Il Punto Esclamativo*

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