

SCHEDA LIBRO



Scacchi e Strategie Aziendali® è uno strumento efficace per aziende, professionisti e manager alla ricerca di nuovi approcci nell'attuale contesto di crisi. Un manuale pratico per affinare i meccanismi decisionali in situazioni complesse, basato su un approccio innovativo al pensiero strategico.

Scacchi e Strategie Aziendali® combina i contenuti di un corso di strategia con l'analisi dei processi mentali dei grandi campioni di scacchi, mescolando psicologia cognitiva, teoria delle negoziazioni, finanza e paradossi della teoria decisionale.

I contenuti del libro sono tratti dai corsi **Scacchi e Strategie Aziendali**® di **Luca Desiata**. Ciascun capitolo (pensiero strategico, pianificazione, finanza, marketing strategico, teoria delle decisioni, negoziazioni, leadership) è integrato da un caso aziendale tratto dall'esperienza di **Rocco Sabelli** come **Amministratore Delegato di Alitalia e Piaggio**, e da una testimonianza di **Anatolij Karpov, campione del mondo di scacchi degli anni '80-'90**.

Il libro si conclude con un'intervista congiunta a Sabelli e Karpov sul tema della leadership.

Nei casi aziendali, **Sabelli** ripercorre la sua esperienza professionale a partire dal ruolo di **General Manager in TIM/Telecom Italia** fino agli anni più recenti come **Amministratore Delegato di Piaggio e Alitalia**.

Lo sforzo per risanare e rilanciare la compagnia aerea di bandiera tramite il riposizionamento sul mercato e un nuovo assetto industriale, un mix di efficaci strategie commerciali e di riorganizzazione dei collegamenti aerei sul territorio italiano: sono questi alcuni dei temi relativi ad Alitalia che Sabelli affronta nei capitoli di Pensiero Strategico e di Marketing.

La ristrutturazione della Piaggio, un brand ormai simbolo dell'Italia dall'Europa all'Asia, ha richiesto una strategia orientata all'innovazione (con lo sviluppo, il lancio e il successo commerciale del modello MP3) e al tempo stesso orientata all'efficienza sul fronte della filiera dei costi, con la delocalizzazione in Cina e India di parte della produzione di componenti.

Il dibattito, ancora oggi di stringente attualità, sullo sviluppo delle reti per i collegamenti a banda larga era stato affrontato da Sabelli in **Telecom Italia** già dai primi anni del 2000 con l'adozione di una soluzione bilanciata, tra lo sviluppo delle nuove infrastrutture in fibra e l'utilizzo della esistente rete in rame.

"Ho accettato volentieri l'invito di Desiata e Karpov" ha dichiarato Sabelli "di mettere a loro disposizione le esperienze di lavoro che ho vissuto negli ultimi 15 anni in settori, scenari e situazioni tra loro molto diversi ma tutti singolari per i momenti in cui si sono presentati (servizi e prodotti nuovi o da rivitalizzare, start up o ristrutturazioni, business ricchi o strutturalmente poveri, privatizzazioni, liberalizzazioni, ecc.), con la convinzione, da scacchista dilettante, che questo materiale si sarebbe efficacemente prestato all'approfondimento dei meccanismi del pensiero strategico manageriale. Il confronto con il grande campione Karpov, una delle menti più brillanti della storia scacchistica mondiale, è stato uno stimolo per riesaminare da una prospettiva diversa i processi decisionali che mi hanno portato a determinate scelte strategiche durante la carriera. In particolare ho avuto da lui la conferma di quanto le probabilità di successo dipendano in misura rilevante dal cosiddetto "arsenale del campione" sia per lo scacchista (ricchezza del repertorio di metodi di gioco) che per il manager (numero, varietà e qualità delle esperienze)".

Le testimonianze di **Karpov** sono incentrate su un'analisi sistematica dei meccanismi di pensiero strategico messi in atto dalla mente di un grande campione di scacchi in partite e tornei di alto livello: visione strategica, profondità di calcolo, ruolo dell'esperienza, motivazione personale e tenacia. La titanica sfida che lo oppose a Kasparov negli anni 80 viene ripercorsa da Karpov come una negoziazione ripetuta in cui si avvicendano colpi di scena, novità teoriche, retroscena insidiosi.

CONTENUTI DEL LIBRO

Scacchi e Strategie Aziendali® rappresenta un approccio innovativo alla formazione manageriale che integra i contenuti di un corso MBA con l'analisi dei processi mentali dei grandi campioni di scacchi.

Il legame tra Scacchi e Strategie Aziendali è intuitivo, quasi scontato, sebbene sia sempre rimasto ad un livello concettuale. Gli scacchi sono stati usati e abusati nella storia per i paralleli più impensati ma, stranamente, mai per le strategie aziendali. Gli scacchi hanno contribuito ai progressi nel campo dell'informatica e dell'intelligenza artificiale, sono stati usati per testare strategie militari, perfino Santa Teresa nel 1550 nel suo libro "Cammino di Perfezione" ha usato gli scacchi come metafora per la preghiera.

L'idea di **Scacchi e Strategie Aziendali**® è stata sviluppata nel 2010 da Luca Desiata ed arricchita con il feedback dei circa 1000 manager che hanno partecipato ai vari corsi in Italia e all'estero. Luca Desiata è un esperto di strategie aziendali con la passione per gli scacchi. Ha lavorato per Enel (responsabile strategie internazionali), Banca Mondiale, Bain, Accenture.

Un MBA a Insead e vari corsi di formazione executive (tra cui Harvard) gli hanno permesso di sviluppare i contenuti e la metodologia di **Scacchi e strategie aziendali**®

Di seguito alcuni esempi più significativi dei contenuti del libro:

Approfondimento del pensiero strategico

Negli anni 50-60 del secolo scorso sono stati condotti degli esperimenti sui meccanismi di funzionamento delle menti dei grandi campioni di scacchi. Ai campioni sono state presentate delle posizioni scacchistiche ed è stato loro richiesto di esporre verbalmente il processo di elaborazione della strategia per arrivare ad effettuare una mossa. Dall'analisi dei protocolli registrati da un'equipe di psicologi, sono state definite alcune categorie del pensiero strategico che trovano una somiglianza sorprendente con il pensiero strategico aziendale.

La conoscenza di questi meccanismi permette di correggere i cosiddetti bias decisionali e di evitare alcune trappole nel processo di elaborazione di una strategia.

Torneo di negoziazioni

Come in un torneo di scacchi, i partecipanti sono divisi in gruppi di due per negoziare su diversi casi aziendali. La stessa negoziazione viene ripetuta cambiando le coppie finché, dopo un certo numero di turni, emerge il vincitore del "torneo" di negoziazioni.

La dinamica del torneo risulta particolarmente interessante per mettere in evidenza il processo di formazione del prezzo della transazione che, negli ultimi round negoziali, tende a convergere verso un valore di equilibrio determinato da vari fattori quali le tecniche negoziali, il livello di preparazione dei negoziatori, gli elementi quantitativi forniti nel caso aziendale trattato.

Approccio al rischio e gestione dell'incertezza

Matrici di rischio-ritorno applicate agli scacchi e a portafogli finanziari e industriali. La propensione al rischio di uno scacchista nella scelta di una variante paragonata alla propensione al rischio di un investitore: un parallelo quantitativo tra gli scacchi e la finanza.

Teoria delle decisioni

Alberi decisionali, teoria dei giochi, matrici, nei loro aspetti qualitativi, quantitativi deterministici e statistici: sono solo alcuni degli strumenti che vengono utilizzati per approfondire la teoria delle decisioni fino ad arrivare ai controversi paradossi di San Pietroburgo e dell'inversione del ranking.