

# Corso di Economia e Gestione delle Imprese (corso di Laurea triennale Economia Aziendale)

*Syllabus - ver. 1.6*  
*Autunno 2014*

Università degli Studi di Udine  
(Studenti A-L, Sede di Udine)

Francesco Crisci, Ph.D.  
Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche (DIES)  
[www.dies.uniud.it/crisci.html](http://www.dies.uniud.it/crisci.html)  
tel.: 0432.24.9333/mail to: [francesco.crisci@uniud.it](mailto:francesco.crisci@uniud.it)

## Indice

<b>Avvertenza per il lettore.....</b>	<b>2</b>
<b>Overview/Introduzione .....</b>	<b>3</b>
Aspetti generali e prospettive di ricerca negli studi di management ..	3
Biografia.....	6
Ricevimento .....	6
Tesi di laurea e progetti di ricerca .....	7
<b>Objectives/Contenuti .....</b>	<b>7</b>
<b>Class format/Metodo didattico .....</b>	<b>8</b>
<b>Reading Assignments/Materiali del corso .....</b>	<b>9</b>
A. “Materiali di approfondimento/Suggested books” .....	9
B. “The Economics of Organization”: a possible perspective/Un possibile percorso “storico” di Economia e Management” .....	10
C. “Research Materials/Materiali di lavoro” .....	13
D. “Required materials/Letture obbligatorie” .....	14
<b>General Course Outline/Assignments .....</b>	<b>15</b>
Class Schedule/Orario delle lezioni.....	15
Assignments/Due Dates .....	16
<b>Modalità di valutazione .....</b>	<b>41</b>
Iscrizione all’esame .....	41
Categorie di studenti .....	41
Valutazione .....	41
Conversione esami sostenuti all’estero .....	42

# Avvertenza per il lettore

«Un nano ritto sulle spalle di un gigante  
può vedere più lontano dello stesso gigante»

«Se ho visto più lontano è perché stavo sulle spalle di Giganti».

[L'Aforisma dei nani sulle spalle dei giganti] è un equivalente approssimativo della concezione sociologica del ventesimo secolo che le scoperte scientifiche emergono dalla base culturale esistente e per conseguenza, in condizioni che possono essere definite con sufficiente precisione, divengono praticamente inevitabili. Sappiamo che l'Aforisma ha davvero avuto origine da Bernard de Chartres [...]. E come puoi vedere dal piccolo campionario di casi che ho presentato, l'Aforisma si è fatto poi lentamente strada nel diciassettesimo secolo allorché fu rilanciato da Newton per restare per sempre associato al suo nome [...].

(R.K. Merton, *Sulle spalle dei giganti - On The Shoulders Of Giants/OTSOG*, ed. it., Il Mulino, Bologna: p. 252)

«La lezione di questo libro [...] è che non è detto che il ricercatore debba condurre la propria ricerca, tra scoperte e perplessità, riempiendo magari alla fine vuoti che apparivano all'inizio, talora e dovutamente saltabecando da idea a idea, controllando ipotesi e poi rigettandole, per fornire infine al lettore una superficie levigata e pulita, un discorso lineare e conseguente, dove tutto pare andare a posto quasi per miracolo, e l'autore sembra parlare con l'olimpicità di un dio che vede tutto e tutto sa. Talora di una ricerca si è tenuto a presentare solo la fase finale, ma grande lezione pedagogica e scientifica è anche il racconto di una ricerca mentre si fa passo per passo, tra sinuosità e deviazioni, punti morti e assaggi di strade possibili [...]. OTSOG è il racconto di come nasce un'idea, un dubbio, una curiosità, e come si procede ad approfondire uno spunto. Naturalmente OTSOG teatralizza il processo, e impudicamente ci depista per parentesi apparentemente irrilevanti [...].

Ma c'è molto metodo in questa follia, perché alla fine Merton ci dice come una scoperta possa avvenire per **serendipità**, e cioè cercando una cosa (senza che nessuno te l'abbia chiesto) e trovandone un'altra (che senza saperlo, tutti attendevano) o cercare qualcosa che tutti volevano, e trovare che il vero oggetto del desiderio collettivo stava, nascosto, altrove»

(Umberto Eco, "Introduzione" all'edizione italiana di *On The Shoulders Of Giants/OTSOG*, di Robert King Merton: pp. 6-7)

## **N.B.:** leggete con attenzione questo documento.

*L'ideazione dei contenuti, la stesura e l'utilizzo condiviso del syllabus come documento di lavoro non è un vezzo del vostro docente o una inutile perdine di tempo per voi o, peggio, per me: oltre a costituire il "nostro" personale "contratto di collaborazione" che guiderà questa parte di "viaggio" che faremo assieme; esso contiene anche tutta una serie di informazioni che potranno esservi molto utili, operativamente, per seguire le lezioni e sostenere e superare l'esame.*

*Se lo vorrete, come una sorta di "portolano", questo documento potrebbe farvi prendere coscienza dei contenuti del corso, guidandovi all'interno dello stesso, fino a prendere coscienza del fatto che c'è molta... "improvvisazione", ma nel senso più autentico del termine: in altre parole, **nulla o molto poco di quel che faremo e di ciò che sommariamente è descritto in questo documento... è lasciato al caso!***

# Overview/Introduzione

## Aspetti generali e prospettive di ricerca negli studi di management

Per introdurre il corso di **Economia e Gestione delle Imprese** vi propongo due testi differenti dello stesso autore: la prima “storiella” costituisce il “Prologo (semiserio)” con cui Enzo Rullani presenta il suo libro *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti* (Carocci, 2004); l’articolo successivo è tratto dall’inserito “Nòva 24” de “Il Sole 24 Ore” e sebbene apparentemente “datato” (risale al 16 ottobre 2008), è stato scelto in modo non casuale, né per le tematiche che affronta né per le tempistiche, in quanto ci permetterà di avviare le riflessioni delle prime tre settimane del nostro corso.

Leggete con attenzione questi estratti:

### **ESTRATTO #01: “Prologo (semiserio)”** (da Enzo Rullani, “L’economia della conoscenza”, 2004a)

#### «Conoscenza personale (intensa).

*Old Education, apprendimento personale.* Uno studente sta studiando le 100 pagine del libro che deve portare all’esame, secondo i canoni della *old education*, ancora in vigore in tutte le scuole di ogni ordine e grado. Nel caldo dell’afa estiva, sta costruendo con fatica e metodo la sua *conoscenza personale*, il suo modo unico, e *intenso*, di entrare in contatto con il mondo coinvolgendosi direttamente nell’esperienza dello studio.

Sotto i suoi occhi scorrono gli eventi della storia, i luoghi della geografia, i dati sulla crescita del prodotto interno lordo e dell’occupazione. Ma nella sua mente gli eventi hanno i nomi degli eroi incontrati al cinema, i luoghi sono avvolti dall’alone mitico dei viaggi e dei racconti. Le statistiche sulla crescita del PIL, nella sua percezione, fanno tutt’uno col serpentone dei camion che, snodandosi lentamente lungo l’autostrada, dà forma materiale, osservabile, al flusso del prodotto lordo che passa dalle fabbriche ai negozi. La fila che sta scorrendo ora sotto i suoi occhi è sicuramente più fitta e pesante di quella che, nella stessa stagione, aveva osservando qualche anno fa: il PIL deve essere cresciuto, a occhio e croce.

La fila dei camion ha intasato la strada e manda uno sgradevole odore di petrolio bruciato. Forse per questo, pensa, il prodotto nazionale si chiama lordo. Lordo come pesante, sporco, inquinante.

Eppoi il libro parla - allo studente che non ne ha conoscenza diretta - di occupazione, di lavoro e, soprattutto, di lavori. Dei molti possibili lavori che indovinano dietro quelle merci e quei camion. La percezione di quello che egli stesso sta per diventare è *intensa*, assorbente. Lo studente prova a vedersi in un possibile mestiere, dieci anni dopo: pilota di aereo? Spia internazionale? Attore comico? Agente di borsa? Presentatore televisivo? Tanti lavori e nessuno.

Sono mestieri che non si trovano nelle statistiche sugli impieghi, dove abbondano, invece, ruoli grigi e burocratici: impiegato di prima categoria, perito industriale, geometra, procuratore legale. Una passerella piena di facce e di figure che non si stente ancora di indossare (alla sua età). Lo studente pensa al lavoro con cui, alla fine, gli toccherà (davvero) andare nel mondo, senza più eroi, senza più miti, ma solo - indifeso - con quel pesante, pesantissimo prodotto lordo da spingere in avanti.

Non può fare a meno di domandarsi se quello che sta pensando “imparando”, mentre studia, è un’esperienza personale, un esercizio di costruzione di un mondo immaginario, o è la chiave di accesso al mondo reale che sta per venire. Non sapendo rispondere, arrivato a metà della pagina che sta leggendo, sente una vaga inquietudine salire. Percepisce, nello scritto, più di quello che contiene: immagina la catena di uomini, passioni, ragioni per cui qualcuno ha portato quelle conoscenze fino a lui, fondendole nella sua esperienza di studente, nel suo apprendistato di vita.

Il libro è come una muta offerta in aiuto, di guida che quella anonima e pulsante moltitudine gli rivolge. Ma ci si può fidare?

È notte fonda. C’è ancora da leggere, il capitolo non finisce mai. Ma il pensiero supera veloce le parole e ripete: *mi posso fidare?* In altre 100 case, 100 altri studenti come lui si stanno chiedendo la stessa cosa. Ma, intanto, in attesa di una risposta che - almeno per quella sera - non potrà venire, continuano a leggere. Mancano ancora tante pagine per arrivare alla fine...

*Ridondanza: una condanna annunciata.* I 100 studenti che stanno studiando, ciascuno per proprio conto, il libro di 100 pagine escono dalle rispettive case e si incontrano in un’ideale *agorà*: la classe.

Parlando tra loro, non fanno fatica a capire di aver fatto tutti la stessa cosa. 100 [paia di] occhi hanno letto, più o meno alla stessa ora, la medesima pagina. Una grande quantità di lavoro è stata spesa per creare una conoscenza che, nel chiuso delle singole case, sembrava necessaria, ma che ora, nella classe dei 100 che fanno la stessa cosa, appare *ridondante*.

In effetti, assumendo il punto di vista della classe, non è molto utile che la stessa cosa sia conosciuta da 100 persone, quanto - per gli usi pratici - sarebbe sufficiente che fossero in due o tre a conoscerla.

Con un po' di organizzazione, sarebbe forse sufficiente identificare, per ogni pagina, uno "specialista" che si prepara soltanto sul contenuto di quella pagina, mettendo il suo sapere a disposizione di tutti gli altri, nel caso che ne abbiamo bisogno (ad esempio per rispondere ad una domanda di esame). Naturalmente, in base ad un diritto di reciprocità, egli stesso potrà ricorrere agli altri "specialisti" ogni volta che, dovendo rispondere ad una domanda diversa da quella per cui si è preparato, troverà utile usare il sapere degli altri. Tutti insieme, gli studenti della classe potrebbero imparare - grazie al marchingegno della specializzazione - le stesse cose di prima, ma avendo studiato molto meno.

Si scopre così che la ridondanza non è richiesta dalla natura del compito, ma è stata *artificialmente* creata dalle *regole* dell'apprendimento.

Nella cara, familiare, *old education*, infatti, è vietato *copiare e suggerire*. Ciascuno deve per forza studiare tutte e 100 le pagine da solo, impiegando - ad un ritmo, diciamo, di un'ora per pagina - 100 ore. Perché la classe, nel suo insieme, possa imparare il libro di testo ci vogliono, dunque, 10.000 ore di lavoro. Tra le regole della *old education* è dunque nascosta una condanna (all'apprendimento ridondante), che non è evitabile fino a che ciascuno rimane isolato, per conto proprio.

Poiché la ridondanza ha un costo enorme, la sua presenza costituisce un buon motivo per pensare a qualche forma di *new education*, che possa ridurla o eliminarla del tutto» (**...to be continued**)

**Per capire come va a finire la parabola della old e della new education vi rimando al materiale che vi verrà fornito fin dal primo giorno di lezione.**

**ESTRATTO #02: "Un'opportunità per cambiare. Ecco come si entra nel capitalismo delle reti"** (di Enzo Rullani, Nòva 24, 16 ottobre 2008).

Vivendo immersi da qualche mese nella tempesta finanziaria, la semantica della crisi ha silenziosamente ma inesorabilmente scalzato quella dell'**innovazione**. Che anzi – essendo una promessa per il futuro – rischia di essere indicata quale responsabile delle aspettative di profitto e di valore che si sono, poi, rivelate illusorie. Cioè l'inventore di genio, l'imprenditore schumpeteriano, il creativo che rompe gli stili di vita convenzionali non sono più, negli ultimi tempi, i nostri eroi. Per uscire dal tunnel, si guarda ad altri e più grigi protagonisti: i regolatori e i governi, prontamente recuperati dalla soffitta delle cose obsolete, in cui li avevamo (da poco) relegati.

Qualche volta ritornano, si dirà. Ma in questo modo rassegnato e un po' moralista di cedere al fascino dei bei tempi andati, si dimentica una cosa: che tutte le crisi di una certa rilevanza sono in realtà state formidabili occasioni di **apprendimento**. E dunque di **innovazione**. Lo è stata la crisi degli anni Trenta. Ma lo è stata anche la crisi del **fordismo** che ha lanciato nuove forme di modernità industriale, come quella italiana e giapponese (produzione snella, *just in time*). E che dire della crisi degli anni Ottanta che ha messo in ginocchio il **modello americano**, colpito dai vantaggi competitivi dimostrati, sul campo, dal **toyotismo** dei nuovi concorrenti giapponesi? Gli americani hanno fatto sì un po' di cura dimagrante, ma poi la risposta che li ha rimessi in linea con i tempi non è stata un ritorno all'indietro, ma un balzo in avanti, verso l'uso dell'intelligenza distribuita delle ICT (personal computer, Internet), dando luogo al boom della **new economy** negli anni Novanta. Insomma, dalle crisi di paradigma si esce esplorando le possibilità di **nuovi paradigmi**, non tornando semplicemente indietro. È sempre stato così e lo sarà anche questa volta. Anche se la ricerca di nuove vie sembra per ora dispersa nell'attenzione che viene prestata esclusivamente al pentimento sugli errori del passato con promessa di "non farlo più".

Quando questa crisi sarà finita, si è detto, il mondo non sarà più lo stesso. Ma sarà più vecchio o più nuovo? (particolare non irrilevante). Vediamo. La finanza cambierà di certo in alcuni dei suoi aspetti di fondo, con l'eclissi delle banche di investimento, la figuraccia fatta dalle agenzie di rating, la perdita di immagine di banche e banchieri nel loro insieme. Lo Stato si troverà proprietario di pacchi di azioni e di valori immobiliari da liquidare o gestire (vedremo). Le **regole** e i **mercati** continueranno a esistere con

tutti gli annessi e connessi visti in questi anni, ma cesseranno di essere l'ombelico del mondo, come ce li siamo immaginati e raccontati tante volte in questi ultimi anni. Gli azionisti, che dalla Borsa hanno ricevuto l'ennesima fregatura, diventeranno definitivamente diffidenti verso i possibili business futuri.

Tutto vero. Ma queste novità che ci sembrano sconvolgenti in paesi ad alto tasso di fiducia nei mercati, non appaiono per noi italiani così nuove: in questo campo abbiamo quasi un secolo di esperienza alle spalle. La legge bancaria nata dalla crisi degli anni Trenta ha, infatti, inquadrato il **rapporto economia-finanza** esattamente nei termini annunciati oggi dai vari piani di ri-regolazione: separazione delle banche commerciali dall'investimento industriale, proprietà pubblica su una parte importante del sistema bancario e industriale, durevole frattura tra il grande pubblico e la borsa.

Abbiamo, per buona parte del secolo scorso, così avuto un **mercato "amministrato"**, che ha ridotto il rischio di insolvenza ma chiedendo per questo un prezzo salato a tutti: investitori e risparmiatori. Sarà così anche stavolta? La vittima più importante di questa crisi rischia, dunque, di essere non il mercato, di cui tanto si parla, ma l'innovazione, specie quella che non dà i suoi frutti immediatamente, ma richiede investimenti, audacia e molta pazienza. Molte imprese preferiranno aspettare, invece che innovare. Ma si può, oggi, sopravvivere davvero senza innovare? Certamente no: in un **paese ad alto costo** come è diventata ormai l'Italia, l'innovazione non è un *optional*, ma una necessità, se non si vuole precipitare in una disastrosa concorrenza al ribasso con i nuovi *competitors* emergenti. Investire in nuove idee e allargare la rete che le propaga nel mondo è l'unico modo di ridare fiato – nella concorrenza – al **made in Italy** e ai redditi che da esso dipendono, compensandogli svantaggi di costo che caratterizzano la nostra produzione. Dunque non basta frenare, bisogna anche lavorare per un cambiamento di paradigma nel modo di **finanziare l'innovazione e assumere rischi**. Più regole e più Stato non possono bastare, specialmente in presenza di una **forma personale di capitalismo** come quella che abbiamo in Italia. La prima cosa da dire è che bisogna tornare alla funzione chiave della finanza: rendere possibile l'investimento in innovazione. Il finanziatore mette il suo risparmio al servizio di chi investe, e si lega a un progetto che, se arriva in porto, diventa fonte di ricchezza per ambedue. Tra finanziatore e investitore, c'è un legame, una forma di condivisione del progetto e del rischio, che si rinnova nel corso del tempo. La finanza speculativa, invece, è un'altra cosa. Essa deve tagliare questo legame per aumentare il *leverage*, l'effetto leva che si ottiene concentrando su di sé molti rischi con poco capitale proprio. Per concentrare molti rischi bisogna allontanarsi dal singolo investitore e dal singolo investimento, standardizzando e astruendo quanto più si può: ed ecco allora la catena di derivazioni, cartolarizzazioni, compensazioni, valutazioni standard (rating), che alla fine quota all'asta un pacchetto di scommesse sul futuro. Se le cose vanno bene, chi ha scommesso su questo rischio concentrato si arricchisce, se vanno male lo speculatore lascerà qualche penna sul campo, ma la gran parte dei soldi persi, come abbiamo detto, saranno quelli degli altri. Dunque, il finanziatore che si lega all'investitore, mantiene col processo innovativo un legame che lo porta a essere costruttore di futuro. Lo speculatore che scioglie il legame e quota sul mercato una scommessa sui corsi di borsa a tre giorni o tre mesi è, invece, un predatore di futuro: cerca di catturare in anticipo, con la sua scommessa, una parte del valore che sarà prodotto dal lavoro e dal capitale di altri.

Dunque, c'è finanza e finanza. Bisogna distinguere. Nel modello industriale italiano sono le singole persone che si prendono ciascuna una frazione di rischio, e che dunque si legano alle sorti del proprio investimento. L'**impresa familiare** che ha segnato l'esperienza italiana non è un ferro vecchio di cui liberarsi, ma una forma di investimento in cui finanza e innovazione mantengono un legame forte, di cui oggi c'è bisogno. Lo stesso vale per i soci di tale impresa, per le banche locali o comunque legate al territorio, e un po' per tutta la **filiera**: tante persone accettano un legame di interdipendenza e dunque, alla fine, investono condividendo il proprio rischio con altri.

**Lavorare e produrre in rete** con altri implica in effetti l'assunzione di un rischio condiviso, e la distribuzione degli investimenti e della capitalizzazione tra molti soggetti. Se poi questi soggetti non sono semplici ingranaggi di un sistema produttivo, ma sviluppano insieme alcune idee forti sullo stile di vita, sul modo di abitare, sul senso della salute e del benessere, sul significato di divertimento o di viaggio eccetera, abbiamo un'ulteriore ragione che giustifica e rende durevole il rapporto tra le ragioni dell'investire e quelle del finanziare.

Pensiamo alla straordinaria esperienza fatta dalle idee di Slow Food o a quelle che corrono nel circuito della moda. Questo dei business che nascono intorno a un'idea forte e condivisa, è in effetti, un nuovo paradigma. Che potrebbe essere esteso anche ad altri settori del made in Italy. È su questa via che biso-

gna andare avanti, trasformando l'**anomalia italiana** (impresa diffusa, rischio condiviso, capitalizzazione distribuita) in un paradigma emergente: quello del **capitalismo delle reti**, che supera la **diarchia mercato/Stato** e che utilizza la forza dei "legami deboli" delle reti per consentire a finanziatori e investitori di esplorare insieme il futuro. Difendendosi così anche dai predatori, che tuttora esistono e sempre esisteranno».

Il primo contributo di Enzo Rullani sarà oggetto di discussione in aula a partire dalla **seconda lezione** a commento dell'inchiesta di "**Report**", la popolare trasmissione di RAI 3 condotta da Milena Gabanelli, dal titolo "**La grande ricchezza**" e andata in onda nel maggio 2014 e la breve "inchiesta" su "**cultura digitale**" e "**movimento dei makers**". Oltre alle registrazioni video, per buona parte dei materiali è disponibile la trascrizione dei filmati (v. sezione: **Assignments**).

Per quanto riguarda invece il secondo articolo, preparatevi a discuterne in aula i contenuti cercando di farvi una idea e di fornire una vostra "definizione" dei termini e delle espressioni che ho evidenziato nel testo, in questa successione:

1. innovazione;
2. apprendimento;
3. fordismo;
4. modello americano;
5. toyotismo;
6. new economy;
7. nuovi paradigmi;
8. regole/mercati;
9. rapporto economia/finanza;
10. "mercato amministrato";
11. paese ad "alto costo";
12. "Made in Italy";
13. finanziare l'innovazione;
14. forma personale di capitalismo;
15. impresa familiare;
16. filiera;
17. lavorare e produrre in rete;
18. "anomalia italiana";
19. capitalismo delle reti;
20. diarchia mercato/stato.

Per una felice combinazione, questi materiali colgono buona parte dei contenuti del corso che ci accingiamo a realizzare assieme: in generale, il mio principale obiettivo "didattico" sarà quello di rendere in grado ciascuno di voi di "leggere" e "commentare" in modo cosciente e con padronanza di linguaggio i temi e le problematiche di **economia e gestione delle imprese**. Comprendere, poi, in quale modo ciò che impareremo assieme possa essere applicato in quella che sarà la quotidianità del vostro agire lavorativo, ebbene, questo sarà il vostro principale scopo. Col mio aiuto, fintanto che staremo assieme. Da soli, ma con ciò di cui sarete stati in grado di "appropriarvi" a farvi da "portolano", quando uscirete da quest'aula e al termine del vostro percorso formativo.

## Biografia

**Francesco Crisci** (Università di Udine: Laurea in Economia Aziendale, 2002; Dottorato di ricerca in Scienze Aziendali, 2007): sono ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche (DIES) dell'Università di Udine. Nel 2005-2006 sono stato *research fellow* al CRG-PREG dell'Ecole Polytechnique di Parigi. Ulteriori informazioni sul mio conto sono riportate nelle mie pagine web istituzionali al sito: [www.dies.uniud.it/crisci.html](http://www.dies.uniud.it/crisci.html).

Per l'a.a. 2014-2015 i miei impegni didattici "ufficiali" presso l'Università di Udine sono riconducibili al corso di Economia e Gestione delle Imprese/Classe A-L (Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche, Corso di Studio in Economia Aziendale, sede di Udine, Autunno 2014).

## Ricevimento

Il ricevimento "ufficiale" è fissato il **mercoledì, dalle 10:30 alle 12:30, presso il mio ufficio al Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche (DIES), in via Tomadini 30/A, a Udine**. In ogni caso vi consiglio di visionare eventuali comunicazioni e variazioni di orario nelle mie pagine web istituzionali: [www.dies.uniud.it/crisci.html](http://www.dies.uniud.it/crisci.html) (andate alla sezione "Didattica" e scorrete le pagine fino alle informazioni sull'orario di ricevimento). Inoltre, garantisco la mia presenza e disponibilità, per brevi comunicazioni, nei 15 minuti che precedono e/o seguono la lezione. Infine, ho l'abitudine di ricevere su appuntamento nel caso in cui, per motivate ragioni, siate impossibilitati ad usufruire dell'orario e delle occasioni di incontro ordinari. L'appuntamento va concordato via e-mail con il docente.

## Tesi di laurea e progetti di ricerca

*Aspetti generali.* Un corso universitario della durata di diverse settimane costituisce una importante occasione per “scoprire” o “approfondire” le proprie particolari inclinazioni e quegli interessi che, in seguito, indirizzeranno sia il vostro percorso formativo sia il vostro profilo professionale. Affrontare la tesi di laurea (**prova finale** per il triennio nell’attuale sistema universitario italiano e la **tesi di laurea magistrale** per il successivo biennio) costituisce una ulteriore tappa di tale percorso.

Nel presente documento e sul sito del vostro docente troverete alcune indicazioni e i richiami ad alcuni materiali utili per cominciare a ragionare sul vostro progetto di ricerca finale e per svolgere una tesi di laurea (in particolare, rinvio al documento curato dal prof. Paolo Biffis: *Scrivere la tesi* - Lo troverete alle pagine dedicate alla “**Didattica**” del mio sito).

Inoltre, per quanti tra voi siano interessati a realizzare una tesi in **economia e gestione delle imprese**, in questo *syllabus* e nelle pagine web personali troverete indicati, schematicamente, i miei principali interessi di ricerca. Come suggerivo, un primo supporto in tal senso, potenzialmente ricco di spunti, può essere fornito dal materiale di approfondimento e dalla letteratura di riferimento proposti nella sezione **Readings**.

Eventuali richieste di tesi saranno valutate attraverso un **colloquio preliminare**, durante l’orario di ricevimento o su appuntamento, preceduto dall’invio, tramite e-mail, di un **documento di sintesi** in cui il candidato mi esporrà brevemente una o più proposte di tesi, indicando per ciascuna: 1) una ipotesi di titolo; 2) l’oggetto della tesi; 3) gli obiettivi generali; 4) le indicazioni generali su fonti bibliografiche principali e sul metodo di lavoro che intende adottare; 5) i principali risultati.

## Objectives/Contenuti

Il corso di **Economia e Gestione delle Imprese** si divide, in sostanza, in tre parti che hanno obiettivi didattico-formativi tra loro correlati:

- i) introdurre un percorso di analisi “critico” sull’evoluzione delle teorie d’impresa;
- ii) in secondo luogo identificare, descrivere ed interpretare le variabili descrittive della gestione delle imprese industriali (manifatturiere e di servizi) con riferimento al loro contesto competitivo;
- iii) quindi, introdurre e analizzare il “caso particolare” dei sistemi di produzione (*operation management*) che caratterizzano tali imprese come una sorta di “archetipo” (nel senso “filosofico” del termine) delle logiche attraverso cui vengono trattati alcuni dei più comuni problemi di management introdotti in precedenza (i principali elementi di analisi delle decisioni di produzione, le interdipendenze tra le *operation* e le altre funzioni aziendali, gli strumenti operativi per la gestione dei sistemi di produzione).

I temi trattati saranno, con riferimento alla prima parte del corso:

- introduzione all’economia e gestione delle imprese;
- dalla parte del decisore: dove e come opera l’impresa. Il *management* come teoria delle decisioni;
- teorie d’impresa: la razionalità soggettiva e le sue forme di indebolimento, la razionalità sistemica e la teoria delle contingenza, la teoria dei costi di transazione, le teorie evolutive;
- evoluzione dell’automazione nelle imprese industriali: il ruolo della tecnologia e cenni di “economia della conoscenza”;
- modelli di capitalismo ed evoluzione storica del capitalismo industriale.

Per quanto concerne la seconda parte del corso, i temi trattati saranno:

- come opera l’impresa: le logiche dell’*industrial organization*; catena e sistema del valore; economie e dimensioni di impresa; le funzioni aziendali; ambiente competitivo e “modello di Porter”; il settore industriale; i confini del settore (elasticità incrociata, barriere all’entrata), la concentrazione intra-settoriale; differenziazione/diversificazione e strategie di integrazione; le strategie di base di Porter e le strategie evolutive (cenni); le imprese a rete e il concetto di filiera produttiva.
- il management dell’innovazione (aspetti generali);
- il marketing e la distribuzione (aspetti generali).

Infine, alcuni temi richiamati nell'ultima parte del corso:

- il lato strategico della produzione: le *operation* come fonti di vantaggio competitivo;
- le logiche di produzione per processi e la *lean production*;
- le scelte dimensionamento della capacità produttiva degli impianti; il layout produttivo; la gestione delle scorte e dei magazzini; la programmazione della produzione aggregata; la gestione delle risorse;
- la logistica;
- il *supply chain management*;
- cenni di *total quality management*.

## Class format/Metodo didattico

Trattandosi di un corso di base di teorie di management piuttosto “*reading-intensive*”, **una preparazione quanto più costante possibile e un adeguato livello di partecipazione** da parte vostra è essenziale per garantire la buona riuscita del processo di apprendimento. Ciò che vi chiedo è di essere pronti a condurre una discussione e ad intrattenere una “conversazione intelligente” sui temi che verranno affrontati settimanalmente, sulla base del materiale e delle linee guida che vi verranno forniti in questo documento. Gli **assignments** settimanali **NON** si configurano come “compiti per casa” o “lavori di gruppo”: sono **strumentali alla preparazione delle lezioni** e ad affrontare in modo cosciente la modalità attraverso cui i temi del corso verranno affrontati in modo collettivo durante tutto il periodo in cui lavoreremo assieme. **La preparazione della lezione** (sia essa individuale o di gruppo) è condizione necessaria per fornire in aula ciascuno il proprio contributo alla comprensione degli argomenti che verranno trattati assieme: il risultato complessivo che si ottiene, in prima approssimazione, dovrebbe essere rappresentato da qualcosa di più della somma degli sforzi che ciascuno di noi profonderà e che metterà a disposizione di tutti.

In questa accezione la distinzione di “status” a cui siete stati fin qui abituati tra **FREQUENTANTI** e **NON FREQUENTANTI** lascia il tempo che trova da un punto di vista formale e impatta invece operativamente sul modo con cui ciascuno di voi desidera utilizzare il “**macchinario didattico**” che ho progettato per voi.

In altri termini, anche per quanti decidano di lavorare individualmente e al di fuori della “comunità d’aula” (se preferite, per i “**non frequentanti**”), questo documento costituisce una **guida allo studio** che dovrebbe permettere di affrontare il susseguirsi degli argomenti seguendo un percorso non troppo diverso rispetto a quanto fatto in aula: ben inteso, come in una escursione in montagna, andare da soli e non in gruppo (fuor di metafora, senza il supporto mio e dei vostri colleghi in aula) potrebbe risultare più faticoso e sicuramente... molto più noioso (*sic!*).

Per coloro che decideranno di partecipare assiduamente al lavoro collettivo che svolgeremo settimanalmente in aula (se credete, per i “**frequentanti**”), le regole del gioco emergeranno di volta in volta e la “disposizione all’agire sociale” sulla quale baseremo la nostra relazione poggerà più su una comune appartenenza piuttosto che su un interesse razionalmente motivato: detto in altri termini, il fatto di lavorare assieme non è motivato dalla banale condivisione di uno scopo (che voi superiate l’esame di EGI al primo appello utile è per me una “statistica” non un “fine”); ciò che faremo, invece, si configura più che altro come una **condivisione dei mezzi**, un progetto didattico attraverso cui raggiungere collettivamente dei fini che restano individuali.

Recuperando una espressione tipica di certe prospettive di sociologia della scienza, la nostra si configurerà più che altro come una **comunità epistemica** che condivide non solo un sapere ma anche i linguaggi comuni per accedere e per utilizzare questo sapere. Come suggerisce Karin Knorr-Cetina:

«epistemic cultures, shaped by affinity, necessity, and historical coincidence, determine how we know what we know» (*Epistemic Cultures. How the Sciences Make Knowledge*, Harvard University Press, 1999).

**Vi renderete conto molto presto cosa tutto ciò comporti in termini operativi:** per farvene un'idea vi consiglio di rileggere il primo contributo di Enzo Rullani (il "Prologo" alla sua "Economia della conoscenza"), parzialmente riportato nell'introduzione di questo syllabus!

**N.B.:** come primo "esercizio collettivo" per la costituzione delle basi di una comunità... gradirei che ciascuno di voi presentasse in aula il proprio nome (ed, eventualmente, l'iniziale del cognome), in modo ben visibile, su un foglio in formato A4 opportunamente piegato in tre sul suo lato lungo, in modo tale risulti possibile appoggiarlo sul vostro banchetto durante ogni lezione.

## Reading Assignments/Materiali del corso

In questa sezione del Syllabus troverete i **principali materiali utilizzati durante il corso** ma anche tutta una serie di materiali di approfondimento e di informazioni che vi vengono messi a disposizione per alimentare l'eventuale esigenza individuale di indagare questioni e tematiche che io stesso affronterò sotto forma di suggestioni.

I materiali presentati in questa sezione sono di quattro tipologie e contribuiscono, ovviamente, in modo diverso al nostro lavoro:

- a) **"Materiali di approfondimento/Suggested books"**, **NON** sono parte integrante delle letture necessarie per affrontare il corso di EGI ma si tratta di letture di inquadramento o da cui attingerò in modo prevalente per animare la discussione o che richiamerò durante il lavoro in aula per fornirvi ulteriori linee guida.
- b) **"The Economics of Organization": a possible course/Un possibile percorso "storico" di Economia e Management**: attraverso cui potete farvi una idea del percorso storico della materia e di come lavorano altrove i vostri colleghi, nel caso di insegnamenti del tutto coerenti con il vostro percorso di studi.
- c) **"Research Materials/Materiali di lavoro"**, si tratta dei materiali principali, di varia natura (materiali video, dossier, rassegne stampa, documenti pubblici), sui quali rifletteremo settimanalmente col fine di sviscerare i contenuti principali del vostro manuale (o "testo di riferimento").
- d) **"Required Materials/Letture obbligatorie"**, infine, sono essenziali per partecipare in modo "cosciente" e "costruttivo" alla discussione, sulla base della "guida alla lettura" che vi viene proposta nelle sezioni **"Timetable"** e **"Class Schedule/Assignments"**. In sostanza rappresentano i testi obbligatori per preparare l'esame.

### A. "Materiali di approfondimento/Suggested books"

#### Inquadramenti generali sulle teorie di impresa e organizzative:

Foss N.J. (ed.) (2000), *The Theory of the Firm: Critical Perspective*, Routledge, London

Foss N.J., Robertson P.L. (eds.) (2000), *Resources, Technology and Strategy*, Routledge, London.

Foss N.J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy. Coordination of Firms and Resources*, Oxford University Press, Oxford

Putterman L. (1986), *The economic nature of the firm. A reader*, Cambridge University Press, Cambridge

#### Letture di approfondimento di economia e management:

Di Bernardo B., Rullani E. (1985), *Transizione tecnologica e strategie evolutive: l'impresa industriale verso l'automazione*, Cedam, Padova

Di Bernardo B., Rullani E. (1990), *Il management e le macchine. Teoria evolutiva dell'impresa*, Il Mulino

Rispoli M. (a cura di) (1989/1993), *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, Il Mulino.

Rullani E. (2004a), *Economia della conoscenza*, Carocci, Roma

Rullani E. (2004b), *La fabbrica dell'immateriale*, Carocci, Roma

Womak J.P., Jones D.T., Roos D. (1991), *La macchina che ha cambiato il mondo*, Rizzoli, Milano.

## **B. “The Economics of Organization”: a possible perspective/Un possibile percorso “storico” di Economia e Management”**

Questa successione di argomenti riprende in buona parte i topics utilizzati dal prof. Richard Langlois nei suoi corsi *undergraduate* di *Economics* tenuti presso la University of Connecticut (*Economics of organization & Business and Economic History*). Questa proposta costituisce una interessante chiave di lettura per approfondire le basi e lo sviluppo delle teorie di impresa, a partire dai contributi da cui hanno avuto origine buona parte delle più recenti prospettive.

### La struttura della produzione:

- Adam Smith (1976), *The Wealth of Nations*. Oxford: Clarendon Press, Glasgow edition, Book I, Chapters I-III.
- George Stigler (1951), “The Division of Labor Is Limited by the Extent of the Market,” *Journal of Political Economy* 59(3): 185-193.
- Axel Leijonhufvud (1986), “Capitalism and the Factory System,” in R. N. Langlois, ed., *Economic as a Process: Essays in the New Institutional Economics*. New York: Cambridge University Press.
- Edward Ames and Nathan Rosenberg (1965), “The Progressive Division and Specialization of Industries,” *The Journal of Development Studies* 1(4): 363-383.
- Arthur L. Stinchcombe (1990), *Information and Organizations*. Berkeley: University of California Press, chapter 2.
- Richard N. Langlois (2003), “Cognitive Comparative Advantage and the Organization of Work,” *Journal of Economic Psychology* 24: 187-207.

### Una sintesi sull’economia dei costi di transazione:

- Oliver E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press, 1985, chapters 1, 2, and 3.
- Armen Alchian and Susan Woodward, “The Firm Is Dead; Long Live the Firm: A Review of Oliver E. Williamson's *The Economic Institutions of Capitalism*,” *Journal of Economic Literature* 26(1): 65-79 (March 1988).
- Douglas W. Allen, “Transaction Costs,” in Boudewijn Bouckaert and Gerrit De Geest, eds., *The Encyclopedia of Law and Economics*, volume 1. Cheltenham, Edward Elgar, 2000, pp. 893-926.

### L’approccio di Ronald Coase: agli albori degli studi di impresa:

- Ronald H. Coase, “The Nature of the Firm,” *Economica* (N.S.) 4: 386-405 (November 1937).
- Ronald H. Coase, “The Nature of the Firm: Origin, Meaning, Influence,” *Journal of Law, Economics, and Organization* 4(1), Spring 1988, reprinted in Oliver E. Williamson and Sidney G. Winter, eds., *The Nature of the Firm*. New York: Oxford University Press, 1991.
- Steven N. S. Cheung, “The Contractual Nature of the Firm,” *Journal of Law and Economics* 26(1): 1-21 (April 1983).
- Carl Dahlman, “The Problem of Externality,” *Journal of Law and Economics* 22: 141-162 (1979).

### Moral hazard, monitoraggio e misurazione dei costi:

- Yoram Barzel, “Measurement Costs and the Organization of Markets,” *Journal of Law and Economics* 25(1): 27-48 (April 1982).
- Armen Alchian and Harold Demsetz, “Production, Information Costs, and Economic Organization,” *American Economic Review* 62(5), December 1972.
- Michael C. Jensen and William H. Meckling, “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure,” *Journal of Financial Economics* 3: 305-360, 1976.
- Bengt Holmstrom and Paul Milgrom, “Multi-Task Principal-Agent Analyses: Linear Contracts, Asset Ownership and Job Design,” *Journal of Law, Economics and Organization* 7: 24-52 (1991).

### Specificità degli asset organizzativi:

- Benjamin Klein, Robert G. Crawford, and Armen Alchian, "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process," *Journal of Law and Economics* 21(2): 297-326 (1978).
- Oliver E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press, 1985, chapters 7 and 8.
- Benjamin Klein, "Vertical Integration as Organizational Ownership: The Fisher Body-General Motors Relationship Revisited," *Journal of Law, Economics, and Organization* 4(1): 199-213 (Spring 1988), reprinted in Oliver E. Williamson and Sidney G. Winter, eds., *The Nature of the Firm*. New York: Oxford University Press, 1991.
- Richard N. Langlois and Paul L. Robertson, "Explaining Vertical Integration: Lessons from the American Automobile Industry," *Journal of Economic History* 49(2): 361-375 (June 1989). (Langlois and Robertson, chapter 4.)
- Susan Helper, John Paul MacDuffie, and Charles Sabel, "Pragmatic Collaborations: Advancing Knowledge while Controlling Opportunism," *Industrial and Corporate Change* 9(3): 443-488 (2000).
- Symposium on the General Motors-Fisher Body case, *Journal of Law and Economics*, Vol. 43, No. 1, April 2000.
- Benjamin Klein, "The Economic Lessons of Fisher Body-General Motors," *International Journal of the Economics of Business* 14(1): 1-36 (February 2007).

#### Teoria dei diritti proprietari (e sua evoluzione):

- Demsetz, Harold. 1967. "Toward a Theory of Property Rights," *American Economic Review* 57(2): 347-359
- Buchanan, James M., and Yong J. Yoon. 2000. "Symmetric Tragedies: Commons and Anticommons," *Journal of Law and Economics* 43(1): 1-13.(April) .
- Sanford J. Grossman and Oliver D. Hart, "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical Integration," *Journal of Political Economy* 94: 691-719 (1986).
- Oliver D. Hart, "Incomplete Contracts and the Theory of the Firm," *Journal of Law, Economics, and Organization* 4(1): 119-140 (Spring 1988) reprinted in Oliver E. Williamson and Sidney G. Winter, eds., *The Nature of the Firm*. New York: Oxford University Press, 1991.
- Oliver D. Hart, "An Economist's Perspective on the Theory of the Firm," *Columbia Law Review* 89(7): 1757-1774 (1989).
- Jean Tirole, "Incomplete Contracts: Where livepage.apple.com Do We Stand?" *Econometrica* 67(4):741-781 (July 1999).
- Harold Demsetz,. "Review of Oliver Hart, Firms, Contracts, and Financial Structure," *Journal of Political Economy* 106: 446-452 (1998).
- Kirsten Foss and Nicolai J. Foss, "Assets, Attributes, and Ownership," *International Journal of the Economics of Business* 8: 19-37 (2001).
- Ugo Pagano, "Public Markets, Private Orderings and Corporate Governance," *International Review of Law and Economics* 20 453-477 (2000).
- Robert Gibbons, "Four formal(izable) theories of the firm?" *Journal of Economic Behavior & Organization* 58: 200-245 (2005). -315.

#### Proprietà e ruolo dell'imprenditore:

- Yoram Barzel, "The Entrepreneur's Reward for Self-Policing," *Economic Inquiry* 25: 103-116 (1987).
- Eugene F. Fama and Michael Jensen, "The Separation of Ownership and Control," *Journal of Law and Economics* 26(2): 301-27 (June 1983).
- Eugene F. Fama and Michael Jensen, "Agency Problems and Residual Claims," *Journal of Law and Economics* 26(2): 327-50 (June 1983).
- Henry Hansmann, "Ownership of the Firm," *Journal of Law, Economics, and Organization* 4(2): 267-304 (Fall 1988).
- Henry Hansmann, *The Ownership of Enterprise*. Cambridge: the Belknap Press, 1996.

Conoscenza "diffusa" e monitoraggio:

- F. A. Hayek, "The Use of Knowledge in Society," *American Economic Review* 35(4): 519-530 (1945).
- Michael C. Jensen and William H. Meckling, "Specific and General Knowledge, and Organizational Structure," in Lars Werin and Hans Wijkander, eds., *Contract Economics*. Oxford: Basil Blackwell, 1992, pages 251-74 and in *Journal of Applied Corporate Finance*, Fall 1995.
- Alanson P. Minkler, "The Problem With Dispersed Knowledge: Firms in Theory and Practice," *Kyklos* 46(4): 569-587 (1993).
- Alanson P. Minkler, "Knowledge and Internal Organization," *Journal of Economic Behavior and Organization* 21: 17-30 (1993).
- Deborah A. Savage, "The Professions in Theory and History: the Case of Pharmacy," *Business and Economic History* 23(2): 129-160 (Winter 1994).
- Deborah A. Savage and Paul L. Robertson, "The Maintenance of Professional Authority: The Case of Physicians and Hospitals in the United States," in Paul L. Robertson, ed., *Authority and Control in Modern Industry*. London: Routledge, 1998.
- Todd R. Zenger and William S. Hesterly, "The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-Powered Incentives, and Molecular Units," *Organization Science* 8(3): 209-222 (1997).

Riduzione dei costi di produzione/Produttività: economic capabilities:

- Harold Demsetz, *The Economics of the Business Firm*. New York: Cambridge University Press, 1995, chapters 1 and 2.
- Sidney G. Winter, "On Coase, Competence, and the Corporation," *Journal of Law, Economics, and Organization* 4(1): 163-180 (Spring 1988), reprinted in Oliver E. Williamson and Sidney G. Winter, eds., *The Nature of the Firm*. New York: Oxford University Press, 1991.
- Richard N. Langlois and Nicolai J. Foss, "Capabilities and Governance: the Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization," *Kyklos* 52(2): 201-218 (1999).
- David J. Teece, Gary Pisano, and Amy Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal* 18(7): 509-533 (August 1997).
- Richard R. Nelson and Sidney G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: the Belknap Press, 1982, chapters 4 and 5.
- Edith Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell, 1959. (Oxford edition, 1995.)
- G. B. Richardson, "The Organisation of Industry," *Economic Journal* 82(327): 883-896 (1972).
- David J. Teece, "Economies of Scope and the Scope of the Enterprise," *Journal of Economic Behavior and Organization* 1(3): 223 (1980).
- David J. Teece, "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy," *Research Policy* 15: 285-305 (December 1986).
- C. K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June 1990, pp. 79-91.

Cambiamento economico e organizzativo:

- Armen Alchian, "Uncertainty, Evolution, and Economic Theory," *Journal of Political Economy* 58(3): 211-221 (1950).
- Joseph A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper and Brothers, 1942, pp. 63-106.
- Paul L. Robertson and Lee J. Alston, "Technological Choice and the Organization of Work in Capitalist Firms," *Economic History Review* 45(2): 330-49 (May 1992).
- Richard N. Langlois and Paul L. Robertson, *Firms, Markets, and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*. London: Routledge, 1995, chapters 2, 3, and 4.
- Morris Silver, *Enterprise and the Scope of the Firm*. London: Martin Robertson, 1984, pp. 11-67.

Sistemi modulari e standard produttivi:

- Paul A. David, "Clio and the Economics of QWERTY," *American Economic Review* 75(2): 332-337 (1985).
- S. J. Liebowitz and Stephen E. Margolis, "The Fable of the Keys," *Journal of Law and Economics* 33(1): 1-25 (April 1990).
- S. J. Liebowitz and Stephen E. Margolis, "Path-dependence, Lock-in, and History," *Journal of Law, Economics, and Organization* 11: 205-226 (1995).
- Richard N. Langlois, "Modularity in Technology and Organization," *Journal of Economic Behavior and Organization* 49: 19-37 (2002).
- Rebecca M. Henderson and Kim B. Clark, "Architectural Innovation: the Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms," *Administrative Science Quarterly* 35: 9 (March 1990).
- Richard N. Langlois and Paul L. Robertson, "Networks and Innovation in a Modular System: Lessons from the Microcomputer and Stereo Component Industries," *Research Policy* 21(4): 297-313 (1992). (Langlois and Robertson, chapter 5.)
- Carliss Y. Baldwin and Kim B. Clark, "Managing in an Age of Modularity," *Harvard Business Review*, Sept.-Oct. (1997), pp. 84-93.
- Carliss Y. Baldwin, "Where Do Transactions Come from?" *Industrial and Corporate Change*, forthcoming (2008).
- Richard N. Langlois, "The Secret Life of Mundane Transaction Costs," *Organization Studies* 27(9): 1389-1410 (2006).

"Vecchia" e "nuova" economia:

- Alfred D. Chandler, "Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise," *Journal of Economic Perspectives* 6(3): 79-100 (1992).
- Langlois and Robertson, *Firms, Markets, and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*, chapters 6, 7, and 8.
- Allyn A. Young, "Increasing Returns and Economic Progress," *The Economic Journal* 38 (Dec. 1928), pp. 527-542.
- Richard N. Langlois, "The Vanishing Hand: The Changing Dynamics of Industrial Capitalism," *Industrial and Corporate Change*, 12(2): 351-385 (April 2003).
- Richard N. Langlois, "Chandler in a Larger Frame: Markets, Transaction Costs, and Organizational Form in History," *Enterprise and Society* 5(3): 355-375 (September 2004).

**C. "Research Materials/Materiali di lavoro"**

**Materiale video (n.b.: materiale utilizzato per sole finalità didattiche):**

- 1) **"La grande ricchezza"**, di Michele Buono, con la collaborazione di Matteo Di Calisto e Filippo Proietti, puntata di "Report" del Maggio 2014 (Filmato e Trascrizione);
- 2) **"Massimo Banzi: Come Arduino rende open-source l'immaginazione"**, TED Conference, Giugno 2012 - Filmato e Trascrizione
- 3) **"Eli Pariser: Attenti alle gabbie di filtri in rete"**, TED Conference, Marzo 2011) – Filmato e Trascrizione
- 4) **"Un'utopia chiamata Olivetti"** (durata: circa 50 minuti), tratto da **"La storia siamo noi"** per RAI-Educational;
- 5) **"In me non c'è che futuro"** (durata: circa 150 minuti), film prodotto dalla "SATIVA Films production and school srl";
- 6) **"Quando Olivetti inventò il PC"** (durata: circa 50 minuti), Archivio Storico Olivetti, Documentario trasmesso da RAI Storia (primavera 2014);
- 7) **"Vajont. 9 ottobre 1963/orazione civile"** (durata: circa 160 minuti), spettacolo teatrale di Marco Paolini, testo di Marco Paolini e Gabriele Vacis, produzione Moby Dick - Teatri della Riviera (il filmato è relativo alla diretta televisiva realizzata su RAI 2 il 9 ottobre 1997);
- 8) **"Mobile ad arte"**, *Passepartout*, di e con Philippe Daverio, stagione 2008;

- 9) **“I segreti della 500”** (durata: circa 60 minuti) e **“Gioielli a quattro ruote”** (durata: circa 50 minuti) tratti da *“La storia siamo noi”* per RAI-Educational;
- 10) **“Dixit Pionieri - Levi Strauss”**, RAI-Educational e RAI Storia e **“Jeans, il fascino del pianeta blu”**, reportage di ARTE (ripresentato da RAI 5 per il ciclo “Pop Culture”).

#### D. “Required materials/Letture obbligatorie”

##### Manuale/Materiali di riferimento:

- 1) Di Bernardo B., Gandolfi V., Tunisini A. (2009), *Economia e management delle imprese*, Hoepli Editore, Milano
- 2) Rullani E. (1989), “La teoria dell’impresa: soggetti, sistemi, evoluzione”, in Rispoli M., *L’impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, Il Mulino, Bologna (pp.: 12-110)
- 3) Rullani E. (2004), “Dai distretti alla distrettualizzazione: le forze che fanno (e disfano) il sistema territoriale”, in Bellana N., Dardi M., Raffaelli T. (a cura di), *Economia senza gabbie. Studi in onore di Giacomo Becattini*, Il Mulino, Bologna (**v. Assignment #03a**).
- 4) Foss N.J. (2000), “The theory of the firm: An introduction to themes and contributions”, in Nicolai J. Foss (ed.), *The Theory of the Firm: Critical Perspectives on Business and Management*, Routledge, London, pp. 15-61 (**v. Assignment #04**).
- 5) Williamson O.E., Ouchi W.G. (1981) “The Markets and Hierarchies and Visibile Hand Perspective”, in Van de Ven A.H., Joyce W.F. (a cura di) *Perspectives on organization design and behavior*, Wiley, New York, pp:347-406 (**v. Assignment #04**)
- 6) Simon H.A. (1978), “Rational Decision-Making in Business Organizations”, Nobel Memorial Lecture, 8 December, Stoccolma (**v. Assignment #04**)

##### Materiale su Operations Management:

- 7) Krajewski L.J., Ritzman L.P. (2002) *Operation Management. Strategy and Analysis*, Prentice Hall, VI edition, cap. 1-2-3 (pp: 1-117), cap. 6 (pp: 241-281), cap. 8 (pp: 323-342), cap. 10-11 (pp: 443-522), cap. 13 (pp: 593-634), Supplement E (pp: 635-650), cap. 14 (pp: 651-663), cap. 15 (pp: 731-782), Supplement G (pp: 783-796)
- 8) Fratocchi L., Moretti A. (2001), *Decisioni operative nella gestione d’impresa*, Mc-Graw Hill

In **alternativa o a supporto** del materiale “ufficiale” sulle *operations*, vi propongo questo testo:

Gaio L., Gino F., Zaninotto E. (2002), *I sistemi di produzione. Manuale per la gestione operativa dell’impresa*, Carocci, Roma, Parte Seconda, La gestione dei sistemi di produzione, pp. 119-271 (capp. 8-15).

##### Materiali sul fenomeno dei “makers” e dei “digital makers” (NON OBBLIGATORI):

- Anderson C. (2012), *Makers. The New Industrial Revolution*, Crown Publishing (trad. it., *Makers. Il ritorno dei produttori*, Rizzoli ETAS, 2013).
- Gauntlett D. (2011), *Making is Connecting. The Social Meaning of Creativity from DIY and Knitting to YouTube and Web 2.0*, Cambridge: Polity Press (trad. it., *La società dei makers. La creatività dal fai da te al Web 2.0*, Marsilio Editore, 2013).
- Jenkins H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York: New York University Press (trad. it.: *Cultura Convergente*, Milano: Apogeo, 2007).
- Jenkins H., Ford S., Green J. (2013). *Spreadable Media. Creating value and meaning in a networked culture*. New York: NY University Press (trad. it.: *Apogeo*, 2014).
- Micelli S. (2011), *Futuro artigiano. L’innovazione nelle mani degli italiani*, Collana “I Grilli”, Marsilio Editore

# General Course Outline/Assignments

## Class Schedule/Orario delle lezioni

Week	Data	Topic della lezione	Riferimenti/Risorse principali
1	22/09/2014	Introduzione Teoria d'impresa (soggetti-sistema-impresa-ambiente) (1)	<b>Assignment #01 - Filmati/ inchieste su "cultura digitale" e "maker digitali"</b>
	23/09/2014	Teoria d'impresa (soggetti-sistema-impresa-ambiente) (2) Focus sulla razionalità limitata	
	24/09/2014	no classes held	
2	<b>29/09/2014</b>	Teoria d'impresa (soggetti-sistema-impresa-ambiente) (3) Focus sulla razionalità limitata	Rullani 1989 Di Bernardo et al. 2009, cap. 1
	30/09/2014	Impresa e ambiente competitivo: focus sul concetto di evoluzione	
	01/10/2014	Una storia d'impresa: introduzione alle teorie d'impresa e discussione guidata del filmato	
3	<b>06/10/2014</b>	Nascita ed evoluzione di un modello imprenditoriale: discussione del "caso Olivetti"	<b>Assignment #02 - a) "Un'utopia chiamata Olivetti"; b) "In me non c'è che futuro"; c) Quando Olivetti inventò il PC</b> Di Bernardo et al. 2009, cap. 14
	07/10/2014	I casi "Olivetti" e "Arduino" a confronto	
	08/10/2014		
4	13/10/2014	Servizi e competitività nell'economia dell'immateriale La varietà delle imprese	Di Bernardo et al. 2009, cap. 2 e 3
	14/10/2014	Le strategie di business e lo sviluppo delle imprese/L'analisi scelte strategiche	Di Bernardo et al. 2009, cap. 6 <b>Assignment #03 - Filmato Passepartout: "Mobile ad arte" (01/06/2008)</b> <b>Rullani 2004</b>
	15/10/2014	Strategie di corporate/PMI e distrettualizzazione	
5	<b>20/10/2014</b>	Lo sviluppo internazionale/PMI e distrettualizzazione	Di Bernardo et al. 2009, cap. 11 Di Bernardo et al. 2009, cap. 12
	21/10/2014	Modalità di attuazione delle strategie corporate	
	22/10/2014		
6	<b>27/10/2014</b>	Impresa e ambiente competitivo	<b>Assignment #04 - Teorie di impresa;</b> Di Bernardo et al. 2009, cap. 13 Rullani 1989; Foss 2000 Williamson, Ouchi 1981; Simon 1978
	28/10/2014	<b>Discussione su "Teorie di impresa": analisi delle letture selezionate</b>	
	29/10/2014		
7	03/11/2014	Introduzione ai processi decisionali e alla questione strategica: discussione "guidata" dello spettacolo di Marco Paolini	<b>Assignment #05 - "Vajont. 9 ottobre 1963/orazione civile"</b>
	04/11/2014		
	05/11/2014		
8	<b>10/11/2014</b>	Discussione su "Management dell'innovazione" e "Made in Italy": la formula "distrettuale" e gli aspetti strategici	<b>Assignment #06</b> <b>"I segreti della 500" e "Gioielli a 4 ruote"; "Jeans, il fascino del pianeta blu" e "Levi Strauss"</b> Di Bernardo et al. 2009, cap. 15-16
	11/11/2014	La gestione dell'innovazione: il caso del "design"	
	12/11/2014	Discussione/confronto con il video "La grade ricchezza"	
9	17/11/2014	Confini del business e supply chain management	Krajewski, Ritzman 2002, cap. 1-4
	18/11/2014		
	19/11/2013	I sistemi produttivi e la produzione	Krajewski, Ritzman 2002, cap. 6
	24/11/2014	Total quality management (cenni)	Krajewski, Ritzman 2002, cap. 8 Krajewski, Ritzman 2002, cap. 10

10	25/11/2014	Le scelte di capacità produttiva Il layout degli impianti	Krajewski, Ritzman 2002, cap. 13
	26/11/2014	La gestione del magazzino (1)	
11	01/12/2014	La gestione del magazzino (2) Gli sconti di quantità	Di Bernardo et al. 2009, cap. 19 Krajewski, Ritzman 2002, cap. 15
	02/12/2014	Aggregate Planning	
	03/12/2014	Master Production Scheduling	Krajewski, Ritzman 2002, cap. 15
12	08-10/Dic.	<b>Durante questa settimana si svolgerà una lezione di recupero (orario e modalità da definire)</b>	-
13	15/12/2014	Il management dei processi logistici Esercitazione (1)	Krajewski, Ritzman 2002 Supplement G
	16/12/2014	Esercitazione (2)	<b>Materiale messo a disposizione dal docente</b>
	17/12/2014	Esercitazione (3)	

Il corso si terrà il lunedì, il martedì e il mercoledì (dalle 17.15 alle 18.45), presso l'Aula 1 del Polo Didattico Economico-Giuridico di Udine, in via Tomadini 30. Periodo didattico: dal 22/09/2013 al 19/12/2014.

### Assignments/Due Dates

Ogni **assignment** prevede brevi contributi scritti sotto forma di note che vanno inviati al vostro docente in formato digitale, **via e-mail**. Nell'inviare il materiale seguite queste avvertenze sul formato:

- documento word (o altro editor di testo) compatibile con sistemi operativi d'uso comune (Windows, Mac OS X, Linux); margini documento di 3 cm (destra, sinistra, inferiore e superiore); intestazione e piè di pagina 1,5 cm; carattere Times New Roman, dimensione 12, interlinea doppia, giustificato;
- ogni file dovrà essere etichettato con il nome del gruppo (un *nickname* a vostra scelta) e con l'indicazione dell'*assignment* (es.: NOME\_Gruppo\_#01.doc);
- **N.B.: all'interno del file indicate sempre per esteso i nomi dei membri del gruppo di lavoro**

### Assignments #01: "Un'opportunità per cambiare"/"Old e New Education", "Cultura digitale/Makers digitali"

**Episodio #01a: Massimo Banzi. Come Arduino rende open-source l'immaginazione (TED Conference, Giugno 2012) e Puntata di "Report" del Maggio 2014, "La Grande ricchezza".**

0:11	Qualche settimana fa un mio amico ha regalato questa automobilina a suo figlio di 8 anni. Ma invece di andare in un negozio e comprarla come si fa di solito, è andato su questo sito, ha scaricato un file e lo ha stampato con questa stampante. Questa idea che si possano fabbricare oggetti in digitale utilizzando queste macchine è un metodo che la rivista The Economist ha definito la Terza Rivoluzione Industriale.
0:38	In realtà credo che sia in corso un'altra rivoluzione, quella che riguarda l'hardware open-source e il movimento dei Maker perché anche la stampante usata dal mio amico per stampare il giocattolo è open-source. Si va sullo stesso sito per scaricare i file necessari per costruirsi la stampante: i file di costruzione, l'hardware, il software, e le istruzioni. C'è tutto. Tutto questo fa parte di una grande comunità con migliaia di persone in tutto il mondo che fanno queste stampanti e ne risulta molta innovazione perché è tutto open-source. Non serve il permesso di nessuno per fare qualcosa di grande. Questo spazio ricorda il personal computer nel 1976, quando la Apple e le altre aziende litigavano. Tra qualche anno vedremo una Apple emergere anche in questo mercato.

1:36	C'è un'altra cosa interessante. L'elettronica è open-source. Al centro di questa stampante c'è una cosa a cui sono veramente legato: queste schede Arduino, la scheda madre che alimenta la stampante è un progetto su cui lavoro da sette anni. È un progetto open-source. Ho lavorato con questi miei amici. Siamo cinque, due americani, due italiani e uno spagnolo, noi -- (Risate) È un progetto mondiale. (Risate) Ci siamo ritrovati in questo istituto l'Interaction Design Institute Ivrea, dove si insegnava il design interattivo, l'idea secondo cui dal design di una forma semplice di un oggetto si possa andare oltre fino a creare nuovi modi di interagire con le cose. Quando si disegna un oggetto che si presume debba interagire con un essere umano, non ha senso fare prima un prototipo di polistirolo di un telefono cellulare. Serve qualcosa che interagisca veramente con le persone. Abbiamo lavorato su Arduino e su molti altri progetti per creare piattaforme che fossero semplici da usare per i nostri studenti, perché potessero costruire cose funzionanti, senza dover fare 5 anni di ingegneria elettronica. Abbiamo un mese.
2:48	Come creare cose che anche un bambino può usare? Con Arduino abbiamo bambini come Sylvia che vedete qui, che realizzano progetti con Arduino e ragazzini di 11 anni che mi fanno vedere quello che hanno costruito con Arduino ed è spaventoso vedere le capacità dei ragazzi quando si danno loro gli strumenti.
3:07	Vediamo cosa succede creando uno strumento che chiunque può prendere in mano per costruire qualcosa. Un esempio che mi piace per avviare la chiacchierata è questa mangiatoia per gatti. Il signore che lo ha fatto aveva due gatti. Uno era malato e l'altro era sano. Quindi doveva assicurarsi che ciascuno mangiasse il cibo giusto. Quindi ha fatto questo oggetto che riconosce il gatto da un chip inserito nel collare del gatto e apre lo sportello e così il gatto mangia. È stato fatto riciclando un lettore CD da un vecchio computer, un po' di cartone, nastro adesivo, un paio di sensori, qualche LED lampeggiante. E di colpo ecco uno strumento. Si costruisce qualcosa che sul mercato non si trova. Mi piace questa frase: "Sbrigarsela da soli." "Se hai un'idea, mettila in pratica". È come fare uno schizzo su carta ma usando l'elettronica.
3:58	Una delle caratteristiche che credo sia importante nel nostro lavoro è che il nostro hardware, oltre ad essere fatto in Italia con amore -- come potete vedere dal retro del circuito -- (Risate) è che è aperto, e quindi pubblichiamo online tutti i file su come è fatto il circuito in modo che si possano scaricare e usare per creare qualcosa, modificare, o imparare. Quando io stesso imparavo a programmare, lo facevo osservando il codice scritto da altri, e i circuiti pubblicati da altri sulle riviste. Guardare il lavoro degli altri è un bel sistema per imparare. I vari elementi del progetto sono tutti aperti, e l'hardware è pubblicato sotto licenza Creative Commons. Mi piace l'idea dell'hardware come frammento di cultura da condividere e su cui costruire come se fosse una canzone o una poesia con licenza Creative Commons. Il software è sotto licenza GPL, quindi è anche lui open-source. La documentazione e l'insegnamento pratico sono anch'essi open-source e rilasciati sotto licenza Creative Commons. Solo il nome è protetto in modo che si possa riconoscere che cosa è Arduino, e cosa non lo è.
5:06	La scheda Arduino è composta da tanti diversi componenti open-source che forse una ad una sono difficili da usare per un ragazzino di 12 anni, quindi Arduino raccoglie tutto in un miscuglio di tecnologie open-source con cui cerchiamo di offrire a ogni utente la migliore esperienza possibile per fare le cose rapidamente.
5:23	Ci sono situazioni tipo questa, dove alcune persone in Cile hanno deciso di farsi da sole le loro schede invece di comprarle, e di organizzare un gruppo di lavoro per risparmiare. Ci sono aziende che autoproducono le proprie versioni di Arduino pensate per dei mercati specifici. Di queste ce ne sono circa 150 al momento. Questa è realizzata da un'azienda di nome Adafruit, gestita da una donna di nome Limor Fried, nota anche come Ladyada. È una delle eroine del movimento hardware open-source e del movimento dei Maker. Questa idea che ci sia una specie di nuova, potente comunità DIY, fai-da-te che crede nell'open-source, nella collaborazione online, nella collaborazione in spazi diversi. C'è una rivista intitolata "Make" che ha riunito tutte queste persone e le ha messe insieme trasformandole in una comunità. Qui vedete un progetto molto tecnico spiegato con un linguaggio molto semplice, magnificamente composto. Ci sono anche dei siti web, come "Instructables" dove ci si insegna a vicenda qualsiasi cosa. Questo riguarda i progetti Arduino, la pagina che vedete sullo schermo, ma potete imparare come fare una torta e molto altro ancora. Ora vediamo qualche progetto.

6:39	<p>Questo è un quadcopter. È un piccolo modello di elicottero. In un certo senso è un giocattolo, no? Questa era tecnologia militare qualche anno fa, e ora è open-source, facile da usare, si acquista online. La comunità si chiama DIY Drones, e fanno questa cosa chiamata ArduCopter. Poi qualcuno ha lanciato questa start-up chiamata Matternet, dove hanno scoperto che si potevano usare per trasportare oggetti da un villaggio all'altro in Africa, e il fatto che fosse facile da trovare, open-source, facile da modificare, ha permesso loro di creare un'azienda molto rapidamente. Altri progetti. Matt Richardson: sono abbastanza stanco di sentire sempre le stesse persone alla TV, ancora e ancora, così ho deciso di intervenire. Questo progetto Arduino, che ho chiamato Enough Already [ne ho abbastanza], mette a tacere la TV ogni volta che uno di questi personaggi sovra-esposti viene menzionato. (Risate) Vi mostro come ho fatto. (Applausi) MB: Guardate qui. MR: I nostri produttori si sono incontrati con Kim Kardshian per scoprire cosa lei pensava di indossare per il suo -- MB: Eh? (Risate) MR: Dovrebbe essere efficace nel proteggere le nostre orecchie dal sentire i dettagli sul matrimonio di Kim Kardashian. MB: Ok. Ancora una volta quello che è interessante qui è che Matt ha trovato questo modulo che consente ad Arduino di elaborare il segnale TV, ha trovato linee di codice scritte da qualcun'altro che genera segnali infrarossi per la TV, li ha messi insieme e ha creato questo progetto straordinario.</p>
8:03	<p>Arduino viene anche usato in posti seri come il Large Hadron Collider Ci sono delle sfere Arduino che raccolgono dati e in qualche modo misurano alcuni parametri. O viene usato per -- (Musica) Questa è un'interfaccia musicale costruita da uno studente italiano, e ora lo sta trasformando in un prodotto. Era un progetto studentesco che diventerà un prodotto. O può essere usato per creare un apparecchio per l'assistenza. È un guanto che capisce il linguaggio dei segni e trasforma i gesti in suoni e visualizza le parole espresse su uno schermo. Di nuovo, questo è fatto con elementi che si possono trovare su tutti i siti che vendono parti compatibili con Arduino e che si assemblano in un progetto. Questo è un progetto della sezione ITP della NYU, dove hanno trovato questo ragazzo affetto da una grave forma di invalidità: non può giocare con la PS3 così hanno costruito questo apparecchio che permette al ragazzo di giocare a baseball nonostante abbia capacità di movimento limitate.</p>
9:11	<p>O lo potete trovare in progetti artistici. Questo è txtBomber. Inserite un messaggio in questo apparecchio poi lo fate scorrere sul muro, e sostanzialmente ha tutti questi solenoidi che premono sull'erogatore delle bombolette, quindi basta avvicinarlo a un muro e scrive sul muro messaggi politici. Quindi, sì. (Applausi) Poi c'è questa pianta. Si chiama Botanicals. Una sfera Arduino con un modulo Wi-Fi misura, dentro la pianta il benessere della pianta, e creando un account Twitter si può interagire con la pianta. (Risate) Quindi la pianta comincerà a dire: "Fa un gran caldo", o dice spesso "Ora avrei bisogno di acqua". (Risate) Da semplicemente una personalità alla vostra pianta. O questa è una cosa che twitta quando il bimbo nella pancia di una donna incinta scalcia. (Risate) Questo è un ragazzo cileno di 14 anni che ha creato un sistema che rileva i terremoti e li pubblica su Twitter. Ha 280 000 follower. Ha 14 anni e ha anticipato di un anno un progetto governativo. (Applausi) O ancora, un altro progetto, dove analizzando i feed Twitter di una famiglia, sostanzialmente si può indicare dove si trovano tutti, come nel film "Harry Potter". Sul sito potete trovare tutto quello che riguarda questo progetto. Qualcuno ha fatto una sedia che twitta quando qualcuno scoreggia. (Risate) È interessante come, nel 2009, Gizmodo abbia sostanzialmente definito -- abbia detto che questo progetto in realtà dà un senso a Twitter sono cambiate molte cose da allora. (Risate)</p>
10:52	<p>Quindi è un progetto molto serio. In occasione del disastro di Fukushima, un gruppo di persone in Giappone si è reso conto che le informazioni che stava dando il governo non erano aperte e affidabili, così hanno costruito questo contatore Geiger, più Arduino, più interfaccia di rete. Ne hanno fatti 100 e li hanno dati alla gente in giro per il Giappone. I dati che hanno raccolto vengono pubblicati su questo sito chiamato Cosm, un altro sito che hanno costruito, così ottengono dal campo informazioni affidabili e in tempo reale, e si ottengono informazioni obiettive. O questa macchina, proveniente dal movimento bio DIY è uno dei passi necessari per elaborare il DNA, ed è open-source dall'inizio alla fine. Ci sono studenti nei paesi in via di sviluppo che replicano strumenti scientifici che sono molto costosi da realizzare. In realtà li costruiscono da soli per molto meno usando Arduino e qualche componente. Questo è un piaccometro. E questi ragazzi spagnoli hanno imparato come programmare e come fare robot quando avevano 11 anni e hanno cominciato a usare Arduino per fare questi robot che giocano a calcio. Sono diventati campioni del mondo facendo robot basati su Arduino. Così quando abbiamo dovuto creare il nostro robot educativo, siamo andati da loro e abbiamo detto: "Lo fate voi, perché sapete esattamente cosa è necessario per fare un grande robot che entusiasmi i ragazzi." Non io. Io sono vecchio. Cosa dovrei entusiasmare io, eh? (Risate) Intendo in termini educativi. (Risate)</p>

12:21	Ci sono anche aziende come Google che usano la tecnologia per creare interfacce tra cellulari, tablet e il mondo reale. Il Kit Sviluppo Accessori di Google è open-source ed è basato su Arduino, contrariamente a quello di Apple che è chiuso, con accordo di non divulgazione, siete Apple-dipendenti. Ecco qui. C'è un labirinto gigante, e Joey è seduto lì e il labirinto si muove quando inclinate il tablet.
12:49	Io sono italiano, e in Italia il design è importante, eppure è così conservativo. Quindi abbiamo lavorato con uno studio di design di nome Habits, a Milano, per fare questo specchio, che è del tutto open-source. Fa anche da altoparlante per l'iPod. L'idea è che l'hardware, il software, il design di un oggetto, la fabbricazione, tutto di questo progetto, è open-source e lo potete fare da soli. Vogliamo che altri designer se ne appropriino e imparino a realizzare fantastici apparecchi, che imparino a fare prodotti interattivi partendo da qualcosa di reale.
13:23	Ma quando avete questa idea -- cosa succede a tutte queste idee? In pratica ci sono migliaia di idee -- ci vorrebbero sette ore per presentarle tutte. Non mi prenderò tutte e sette le ore. Grazie. Ma partiamo da questo esempio: Il gruppo di persone che ha dato il via a questa azienda chiamata Pebble, ha realizzato il prototipo di un orologio che comunica via Bluetooth con il cellulare, e visualizza le informazioni. E hanno realizzato un prototipo con un vecchio schermo LCD di un cellulare Nokia e un Arduino. E poi, con in mano il progetto finale sono andati su Kickstarter, chiedendo 100 000 dollari per realizzarne qualche pezzo da vendere. Hanno raccolto 10 milioni di dollari. Hanno realizzato una startup totalmente finanziata, senza coinvolgere nessun investitore, solo entusiasmando la gente con il loro grande progetto.
14:14	L'ultimo progetto che voglio mostrarvi è questo: Si chiama ArduSat. In questo momento è su Kickstarter, quindi se volete contribuire, fatelo. Si tratta di un satellite che va nello spazio, forse la cosa meno open-source che possiate immaginare, e contiene un Arduino connesso con una serie di sensori. Se sapete come usare Arduino, potete caricare i vostri esperimenti su questo satellite e gestirli. Immaginate, essere al liceo e avere un satellite per una settimana, e dal satellite fare esperimenti spaziali come questo.
14:45	Come dicevo ci sono molti esempi, ma mi fermerò qui. E vorrei solo ringraziare la comunità Arduino per essere la migliore e per creare ogni giorno tantissimi progetti. Grazie. (Applausi)
15:01	E grazie alla comunità.
15:04	Chris Anderson: Massimo, mi hai detto poco fa che non avevi idea che sarebbe decollato in questo modo.
15:10	Massimo Banzi: No.
15:11	CA: Come ti devi sentire leggendo questa roba e vedendo cosa hai scatenato?
15:15	MB: Beh, è il lavoro di molte persone, noi come comunità diamo la possibilità alla gente di fare grandi cose e mi sento sopraffatto. È difficile da descrivere. Mi alzo tutte le mattine e guardo tutte le cose che mi manda Google Alerts, ed è incredibile. Si sta diffondendo in qualunque settore immaginabile.
15:33	CA: Grazie infinite. (Applausi)

### Episodio #01b: Twitter e ...il marketing. La serie TV di “Mad Men” (Tratto da Jenkins et al. 2014, estratti da pp. 32-39)

[La popolarità e il primo successo di Twitter] deve poco alla presenza ufficiale dei brand; i grandi nomi delle *property*, delle aziende e delle celebrità del mondo dell'intrattenimento hanno cominciato a fiordarsi sulla piattaforma di microblogging solo dopo che il suo successo è stato considerato degno di attenzione (nonostante l'eccezione di qualche *early adopter* di spicco, ovviamente). Lanciato al South by Southwest Interactive del 2007, un evento molto frequentato da chi lavora in settori collegati ai media, Twitter ha rapidamente consentito ai singoli di costruirsi i propri brand personali, di connettersi gli uni agli altri, di dimostrare le proprie abilità di fare rete e di condividere la propria “leadership di pensiero”. Professionisti del marketing, della pubblicità e delle pubbliche relazioni hanno costituito una buona parte dei primi professionisti che hanno utilizzato il sito in un momento in cui le regole del marketing stavano trasformandosi rapidamente e una nuova leva di professionisti cementava il proprio status e dimostrava la propria abilità nell’“era digitale”.

Nello stesso anno di Twitter, fu lanciata anche *Mad Men*, la serie della AMC, vincitrice di molti Emmy, sull'agenzia di pubblicità degli anni Sessanta Sterling Cooper. *Mad Men* celebra quella che molti considerano una "età dell'oro" del marketing di massa americano. La serie è sia una retrospettiva sull'era del broadcast, sia un'esplorazione di un altro tempo del marketing in cui le regole erano fluide e si stavano sviluppando nuove pratiche pubblicitarie centrate su una nuova forma di medium sempre più importante (in questo caso, la televisione).

Ora sembra quasi inevitabile che Twitter dovesse dimostrarsi un'estensione naturale della serie *Mad Men*. Dalla prima stagione, Pete Campbell, Joan Holloway e Roger Sterling, dipendenti di Don Draper e Sterling Cooper (o, per essere precisi, qualcuno che li impersonava) ha offerto consigli ai lettori attraverso un blog di Tumblr. Il 12 agosto 2008, però, nel bel mezzo della seconda stagione, Draper ha fatto la sua comparsa su Twitter, guadagnandosi varie migliaia di follower nel giro di pochi giorni. Subito sono arrivati Pete, Joan, Roger e quasi tutti gli altri personaggi di *Mad Men*. Nel corso degli episodi e fra un episodio e l'altro, i loro follower potevano osservare i personaggi interagire e addirittura conversare con loro. Nella narrazione di Twitter/*Mad Men* hanno cominciato a comparire anche personaggi del tutto nuovi, come Bud Melman, impiegato della Sterling Cooper addetto alla posta, e la fotocopiatrice Xerox dell'ufficio.

I personaggi di *Mad Men* su Twitter spesso erano scherzosi e autoreferenziali. Nonostante le ovvie domande su come personaggi degli anni Sessanta potessero usare una piattaforma di comunicazione moderna, perché mai volessero condividere pubblicamente i loro pensieri personali, o come potesse twittare una fotocopiatrice, l'interazione correva prevalentemente entro i parametri della trama della serie, approfondendo il coinvolgimento con le vicende narrate anziché metterle in forse in forse o portarle in nuove direzioni. Alcuni tweet facevano riferimento a fatti che gli spettatori conoscevano ma la maggior parte dei personaggi no, come l'omosessualità non dichiarata dell'art director Sal. Altri alludevano a eventi politici contemporanei mettendoli in relazione con gli sviluppi del programma, come l'ascesa alla ribalta di Joe "Idraulico" Wurzelbacher come rappresentante della classe media durante la campagna per le elezioni presidenziali del 2008.

Un numero crescente di blogger di alto profilo, in particolare nelle sfere dei fan e dei brand, ha avuto parole ammirate per l'abilità di marketing della AMC, ma l'elogio era fuori bersaglio: come si è poi scoperto, i *Mad Men* che twittavano (come i loro precursori su Tumblr) non avevano nulla a che fare con l'AMC o la produzione. Si trattava invece di appassionati della serie che avevano preso l'identità dei loro personaggi preferiti. Con il crescere della popolarità di queste versioni virtuali dei personaggi di *Mad Men*, la AMC ha contattato Twitter per scoprire chi si nascondeva dietro quegli account. Twitter ha interpretato la domanda come una prima mossa verso la diffida per violazione del copyright da parte della AMC e ha sospeso parecchi account, richiamandosi al Digital Millennium Copyright Act, il 26 agosto 2008, circa due settimane dopo il primo tweet di Draper.

L'interruzione degli account da parte di Twitter si accordava con una narrazione che sia i fan dei media sia gli uomini di marketing conoscevano bene. Le diffide sono diventate una forma di corrispondenza fin troppo comune fra brand e le loro audience, in un'epoca in cui gli atteggiamenti proibizionisti delle grandi aziende sono entrati in collisione con la natura collaborativa delle reti sociali online. Subito si sono alzate grida contro la AMC che non aveva rispetto per i suoi fan, sottolineando come quell'attività fosse diventata un volano per generare interesse e rendere più profondo il coinvolgimento con uno spettacolo di nicchia con ottimi giudizi della critica ma pubblico non troppo numeroso.

Parte dell'ambivalenza della AMC di fronte alla popolarità di *Mad Men* su Twitter era dovuta alla difficoltà del marketing a cedere il controllo, in qualche modo parallela alla reputazione che ha Matthew Weiner, il creatore di *Mad Men*, che ammette di essere un "fanatico del controllo", che "vuole approvare ogni attore, ogni costume, ogni acconciatura di capelli e ogni arredo di scena". La fama dell'atteggiamento di Weiner è andata al di là del controllo attento di ogni aspetto della produzione: si è espresso con forza contro i modi di vedere o di fare esperienza della serie che non approva. Dice Weiner: "Ho incontrato questo tizio che stava creando un software dove si poteva guardare *Mad Men* e si poteva chetare con gli amici mentre lo si guardava, e saltavano fuori cose, e saltavano fuori fatti, e io ho detto 'Sei una batteria umana. Spegni quella fottuta cosa! Non ti è più consentito di guardare la serie. Non hai capito l'idea di star seduti in una stanza al buio e avere un'esperienza'". La risposta di Weiner è di natura emotiva e non giuridica, ma sia la sua reazione che le azioni della AMC in risposta ai tweet dei fan riflettono il desiderio da parte delle industrie dei media di mantenere un forte controllo sulla ricezione e la

circolazione dei contenuti. L'attenzione ai dettagli che mostrano coerentemente Weiner e la sua squadra fanno parte di quel che contribuisce alla reputazione della serie e al godimento dell'audience, ma estendere quel controllo rigido anche al modo in cui *Mad Men* viene visto, discusso e diffuso finisce per ridurre la circolazione della serie e per spegnere l'entusiasmo degli spettatori.

In molti casi, però, chi scriveva sotto le mentite spoglie dei personaggi di *Mad Men* aveva un interesse professionale oltre che personale per la serie. In molti casi si trattava di uomini di marketing (Draper, ad esempio, era interpretato da Paul Isakson dell'agenzia digitale space150) e quei fan hanno fatto leva sulle loro identità professionali per cercare di far riaprire gli account. Bud Caddell, esperto di strategie di marketing (che aveva creato il personaggio originale di Bud Melman su Twitter) ha lanciato [WeAreSterlingCooper.org](http://WeAreSterlingCooper.org) come "centrale di comando" per la comunità dei fan che partecipavano alla fan fiction su Twitter, e per difendere i loro diritti a continuare con il loro post. Il sito ha pubblicato "un invito sia ai brand che ai fan perché si alleino e creino insieme":

«Fan fiction. Brand hijacking. Violazione del copyright. Pura devozione. Chiamatela come volete, ma noi la chiamiamo la linea sfocata fra creatori di contenuti e consumatori di contenuti, e non potete ignorarla. Noi siamo i vostri fan più affezionati, i vostri sostenitori più incalliti, e quanto la serie verrà chiusa saremo fra i primi a far girare la petizione per farla ripartire. Parlateci. Fateci amici. Coinvolgeteci. Ma, per favore, non trattateci come criminali».

Mentre la controversia infuriava, Carri Bugbee, esperta di marketing, che twittava come @peggyolson, ha aperto un nuovo account Twitter @Peggy\_Olson per continuare a scrivere. Iniziava con «Ho lavorato duro. Ho fatto il mio dovere. Ma i ragazzi di Twitter sono indisponenti come i ragazzi di Sterling Cooper. Un vero peccato che siano così meschini». All'aumentare dei tweet dei fan e della discussione pubblica sulla controversia, la AMC ha fatto un improvviso dietro-front, seguendo, a quanto dice, i consigli della sua agenzia di marketing digitale Deep Focus, che a sua volta era stata criticata perché da un lato predicava il valore dei social media mentre dall'altro lavorava con un cliente che calpesta senza riguardi le passioni e le espressioni dei fan. I twitter della Sterling Cooper sono tornati ai loro messaggi, ancora più visibili dopo la controversia per la sospensione degli account.

Forse la vicenda di *Mad Men* è stata il risultato del predominio ancora vivo dell'idea di "presa" come metodo principale per misurare il successo. Se l'AMC valutava il successo della promozione di *Mad Men* solo in base al traffico, facilmente misurabile, che passava attraverso i suoi canali ufficiali, scoraggiare tutto quello che poteva allontanare la gente da quelle destinazioni aveva un senso. Se si adotta questo atteggiamento mentale, il materiale creato dai fan al di fuori dei canali ufficiali è in concorrenza con la serie e tutto il traffico che va a raggiungere quei luoghi diluisce l'estensione della presenza ufficiale di *Mad Men*. Questa impostazione non attribuisce alcun valore al fatto che i contenuti creati e messi in circolazione dai fan possono produrre indirettamente consapevolezza e coinvolgimento con la trasmissione, perché si tratta di una cosa che non può essere quantificata facilmente.

[...] Anche se gli operatori del marketing sognano una audience ideale che si fa passivamente vettore di messaggi ufficiali (virali), sanno che la realtà è molto più complicata: i fan che creano nuovo materiale o trasmettono ad altri contenuti mediatici preesistenti alla fine vogliono comunicare qualcosa su se stessi. Magari vogliono dimostrare la loro abilità tecnica, oppure ottenere una posizione più in vista all'interno di una comunità di nicchia, speculare su sviluppi futuri, o ancora creare nuovi argomenti utilizzando testi già ben noti alle loro audience. Come dimostra l'esempio di *Mad Men* e Twitter, il contenuto spesso acquista slancio quando alle persone è dato lo spazio per usare testi mediali "ufficiali" per comunicare qualcosa su se stessi.

[...] Quali che siano le motivazioni delle audience, possono scoprire nuovi mercati, generare nuovi significati, rinnovare *franchise* appannati, sostenere produttori indipendenti, identificare contenuti globali che non sono mai stati introdotti a livello commerciale in un mercato locale, oppure scompaginare e poi ridefinire i modi di operare della cultura contemporanea. Le aziende che dicono ai pubblici di tenere lo loro mani lontane dalla proprietà intellettuale di un brand si escludono da questi processi, molti dei quali potrebbero creare e prolungare il valore dei testi dei media.

Le industrie dei media capiscono che la cultura sta diventando più partecipativa, che si stanno riscrivendo le regole e che le relazioni fra i produttori e le loro audience sono in uno stato fluido. Poche aziende, però, sono disposte ad assumersi quelli che possono essere visti come rischi sostanziosi con proprietà

intellettuali potenzialmente di valore. I desideri dei fan e gli interessi delle aziende a volte procedono in parallelo, ma non coincidono mai pienamente, in parte perché anche le aziende che spostano gli ideali del coinvolgimento dell'audience sono molto indecise e non sanno fino a che punto cedere il controllo. Se si guardano AMC e Deep Focus, che qualche volta respingono e qualche volta abbracciano le iniziative dei loro fan per promuovere *Mad Men*, indipendentemente dalle motivazioni alternative di quegli stessi fan, si riesce ad avere un'idea di quanto sia limitata nell'industria la comprensione attuale di quelli che chiamiamo media diffondibili. Nel caso di *Mad Men* i fan fanno parte a loro volta dell'industria dell'intrattenimento *branded* e usano il loro tempo libero per riflettere su come questa nuova economia culturale potrebbe funzionare.

## Episodio #01c: Eli Pariser. La bolla dei filtri/Quello che Internet ci nasconde

### Eli Pariser: Attenti alle “gabbie di filtri” in rete ([TED Conference, Marzo 2011](#))

0:15	Mark Zuckerberg, un giornalista gli aveva posto una domanda sulla logica delle notizie proposte. La domanda era, "Perché è tanto importante?" E Zuckerberg, "Uno scoiattolo morente nel tuo giardino potrebbe essere più vicino ai tuoi interessi, in questo momento, di quanto lo sia la gente che muore in Africa." Io vi voglio parlare di quali risvolti potrebbe avere una Rete che si basi sull'aspetto di rilevanza delle notizie.
0:40	Durante la mia adolescenza in una zona rurale del Maine, Internet aveva per me un significato molto diverso. Era una connessione con il mondo. Qualcosa che ci avrebbe unito tutti. Ero sicuro che sarebbe stato grandioso per la democrazia e per la società. Ma ora c'è questo cambiamento del modo in cui le informazioni vengono fornite, ed è impercettibile. Se non gli prestiamo attenzione ci potremmo trovare presto nei guai. Ho cominciato a rendermene conto in un luogo in cui passo molto tempo -- la mia pagina di Facebook. Politicamente -- senti senti -- sono progressista -- ma sono sempre stato aperto alle idee dei conservatori. Mi piace ascoltare come la pensino; vedere i loro riferimenti; mi piace sempre imparare qualcosa. Perciò un giorno sono rimasto sorpreso nel vedere che i conservatori erano scomparsi dal mio aggregatore di notizie su Facebook. E quello che ho scoperto è che Facebook prendeva nota dei siti che visitavo determinando che, effettivamente, visitavo maggiormente i siti dei miei amici liberali rispetto a quelli degli amici conservatori. E senza alcun preavviso li ha esclusi dal mio mondo. Scomparsi.
1:54	Ma Facebook non è l'unico a operare questa selezione algoritmica e invisibile dei contenuti della Rete. Anche Google lo fa. Se io e te facciamo una ricerca, proprio adesso e contemporaneamente, potremmo ottenere risultati molto diversi. Anche se non sei connesso, mi ha detto un ingegnere, ci sono 57 segnali che vengono analizzati da Google -- qualsiasi cosa, dal computer che stai utilizzando al tuo programma di navigazione, e anche dove ti trovi -- li usa per adattare a te i risultati della ricerca. Pensateci un attimo: non c'è più un Google uguale per tutti. E sapete, la cosa divertente è che non è facile accorgersene. Voi non potete vedere quanto i risultati della vostra ricerca siano diversi da quelli degli altri.
2:42	Un paio di settimane fa ho chiesto ad alcuni amici di Google "Egitto" di inviarmi le loro schermate della pagina principale del sito. Questa è quella del mio amico Scott. E questa è quella di Daniel. Se le confrontate non c'è nemmeno bisogno di leggere i collegamenti per notare quanto siano diverse. Ma se poi leggete i collegamenti scoprirete qualcosa di interessante. Sul sito di Daniel non c'erano riferimenti alle proteste in Egitto nella prima pagina di risultati. Mentre quella di Scott ne era piena. Questa era la notizia del giorno all'epoca. Ecco quanto possono essere diversi i risultati.
3:21	E non è limitato a Google e Facebook. Sta succedendo dappertutto nella Rete. C'è un gran numero di aziende che sta operando questa personalizzazione. Yahoo News, il maggiore sito di notizie di Internet ora è personalizzato -- persone diverse ottengono informazioni diverse. L'Huffington Post, il Washington Post, il New York Times -- tutti, in vari modi, civettano con la personalizzazione. E ci troveremo presto in un mondo in cui Internet ci mostrerà ciò che pensa noi vogliamo vedere, ma non necessariamente quello che dovremmo vedere. Come ha detto Eric Schmidt, "Sarà molto difficile per le persone vedere o consumare qualcosa che non sia stato in qualche modo fatto su misura per loro".

4:05	E penso che questo sia un problema. Penso che, se mettiamo insieme tutti questi filtri, tutti gli algoritmi, otteniamo qualcosa che chiamo "gabbia di filtri". E la vostra gabbia rappresenta il vostro universo personale e unico di informazioni che vivete online. Ciò che troverete nella vostra gabbia dipende da chi siete e da che cosa fate. Il problema è che voi non prendete decisioni su cosa debba entrare. Ancora più importante, non riuscite a vedere cosa ne resta fuori. Dunque uno dei problemi di questa gabbia è stato scoperto da alcuni ricercatori di Netflix. Analizzando le richieste di noleggio di film degli utenti si sono accorti di qualcosa di strano che forse hanno notato anche molti di voi, ossia che ci sono alcuni titoli che appaiono o scompaiono dalle nostre liste. Entrano in lista ma all'improvviso vengono tolti. E magari "Iron Man" scompare mentre "Aspettando Superman" ci rimane per molto tempo.
5:02	Si sono accorti che tra le liste di Netflix è in corso una battaglia epica tra le nostre aspirazioni future e quello che vogliamo impulsivamente adesso. Sapete, noi tutti vorremmo aver visto "Rashomon", ma in questo momento vogliamo guardare "Ace Ventura" per la quarta volta. (Risate) Certo il massimo sarebbe avere un po' di entrambi. Un po' di Justin Bieber e un po' di Afghanistan. Un po' di contorno e un po' di dessert. La sfida con questo tipo di filtri algoritmici, questi filtri personalizzati, è che, dato che rilevano prevalentemente cosa viene cliccato per primo, possono alterare questo equilibrio. E invece di informazioni equilibrate alla fine avrete informazioni spazzatura.
5:59	Questo ci suggerisce che forse abbiamo interpretato male la storia di Internet. In una società di trasmissioni -- è così che nascono i miti -- in una società di trasmissioni -- c'erano i guardiani, gli editori, che controllavano i flussi di informazioni. E poi venne Internet che li spazzò via e permise a tutti noi di collegarci l'un l'altro, ed era fantastico. Ma non è quello che sta succedendo adesso. Ciò a cui stiamo assistendo è più che altro il passaggio del testimone dai guardiani umani a quelli algoritmici. Il problema è che gli algoritmi non hanno ancora incorporato i principi etici propri degli editori. Dunque se gli algoritmi dovranno prendersi cura del mondo in nostra vece, se ci diranno cosa vedere e cosa non vedere, allora dobbiamo assicurarci che non siano guidati unicamente dalla rilevanza. Dobbiamo far sì che ci mostrino anche cose scomode o stimolanti o importanti -- è quello che fa TED -- punti di vista differenti.
7:03	Abbiamo già vissuto questa esperienza come società. Nel 1915 non è che i giornali si preoccupassero molto della loro responsabilità civile. Ma poi la gente si accorse che svolgevano un ruolo davvero importante. Che, in effetti, non si può avere una democrazia che funzioni se i cittadini non hanno accesso all'informazione. Che i giornali erano fondamentali perché agivano da filtro, e poi è nata l'etica del giornalismo. Non era perfetta, ma ci ha fatto attraversare lo scorso secolo. Ed ora ci troviamo nel 1915 della Rete. Abbiamo bisogno di nuovi guardiani che incorporino quel tipo di responsabilità nel codice che stanno scrivendo.
7:51	So che tra i presenti c'è gente di Facebook e Google -- Larry e Sergey -- gente che ha contribuito a costruire la Rete come è oggi, e sono loro grato per questo. Ma c'è davvero bisogno di far sì che questi algoritmi contengano un senso di vita pubblica, di responsabilità civile. Dovete fare in modo che siano abbastanza trasparenti da consentirci di vedere le regole che determinano cosa può passare attraverso i filtri. E dovete darci la facoltà di controllo, per decidere cosa può passare e cosa deve essere bloccato. Perché penso che abbiamo bisogno che Internet sia davvero quella cosa che abbiamo sempre sognato. Ne abbiamo bisogno per essere connessi tra di noi. Perché ci presenti nuove idee, nuove persone e prospettive differenti. E questo non sarà possibile se rimarremo isolati in una Rete individuale.
8:45	Grazie.
8:47	(Applausi)

**Pariser E. (2011), "Quello che internet ci nasconde", *The Observer* (UK), tratto da *Internazionale.it*, n. 904, 1 luglio 2011.**

*I motori di ricerca e i social network ci conoscono sempre meglio. Grazie alle tracce che lasciamo in rete, sanno cosa ci piace. E selezionano i risultati, scegliendo solo i più adatti a noi. Ma in questo modo la nostra visione del mondo rischia di essere distorta.*

Poche persone hanno notato il post apparso sul blog ufficiale di Google il 4 dicembre 2009. Non cercava di attirare l'attenzione: nessuna dichiarazione sconvolgente né annunci roboanti da Silicon valley, solo pochi paragrafi infilati tra la lista delle parole più cercate e un aggiornamento sul software finanziario di Google. Ma non è sfuggito a tutti. Il blogger Danny Sullivan analizza sempre con cura i post di Google per cercare di capire quali sono i prossimi progetti dell'azienda californiana, e lo ha trovato molto interessante. Più tardi, quel giorno, ha scritto che si trattava del “più grande cambiamento mai avvenuto nei motori di ricerca”. Bastava il titolo per capirlo: “Ricerche personalizzate per tutti”.

Oggi Google usa 57 indicatori – dal luogo in cui siamo al browser che stiamo usando al tipo di ricerche che abbiamo fatto in precedenza – per cercare di capire chi siamo e che genere di siti ci piacerebbe visitare. Anche quando non siamo collegati, continua a personalizzare i risultati e a mostrarci le pagine sulle quali probabilmente cliccheremo. Di solito si pensa che facendo una ricerca su Google tutti ottengano gli stessi risultati: quelli che secondo il famoso algoritmo dell'azienda, PageRank, hanno maggiore rilevanza in relazione ai termini cercati. Ma dal dicembre 2009 non è più così. Oggi vediamo i risultati che secondo PageRank sono più adatti a noi, mentre altre persone vedono cose completamente diverse. In poche parole, Google non è più uguale per tutti.

Accorgersi della differenza non è difficile. Nella primavera del 2010, mentre la piattaforma Deepwater Horizon vomitava petrolio nel golfo del Messico, ho chiesto a due mie amiche di fare la stessa ricerca su Google. Entrambe vivono nel nordest degli Stati Uniti e sono bianche, colte e di sinistra: insomma, due persone abbastanza simili. Entrambe hanno cercato “Bp”. Ma hanno ottenuto risultati molto diversi. Una ha trovato informazioni sugli investimenti legati alla Bp. L'altra le notizie. In un caso, la prima pagina dei risultati di Google conteneva i link sull'incidente nel golfo, nell'altro non c'era niente del genere, solo una pubblicità della compagnia petrolifera. Perfino il numero dei risultati era diverso: 180 milioni per una e 139 milioni per l'altra. Se le differenze tra due donne di sinistra della costa est erano così grandi, immaginate quanto possono esserlo, per esempio, rispetto a quelle di un vecchio repubblicano del Texas o di un uomo d'affari giapponese.

Ora che Google è personalizzato, la ricerca di “cellule staminali” probabilmente dà risultati diametralmente opposti agli scienziati che sono favorevoli alla ricerca sulle staminali e a quelli che sono contrari. Scrivendo “prove del cambiamento climatico” un ambientalista e il dirigente di una compagnia petrolifera troveranno risposte contrastanti. La maggioranza di noi crede che i motori di ricerca siano neutrali. Ma probabilmente lo pensiamo perché sono impostati in modo da assecondare le nostre idee. Lo schermo del computer rispetta sempre più i nostri interessi mentre gli analisti degli algoritmi osservano tutto quello che clicchiamo. L'annuncio di Google ha segnato il punto di svolta di una rivoluzione importante ma quasi invisibile del nostro modo di consumare le informazioni. Potremmo dire che il 4 dicembre 2009 è cominciata l'era della personalizzazione.

**Dimmi cosa voglio.** Il mondo digitale sta cambiando, discretamente e senza fare troppo chiasso. Quello che un tempo era un mezzo anonimo in cui tutti potevano essere chiunque – in cui nessuno sa che sei un cane, come diceva una famosa vignetta del New Yorker – ora è un modo per raccogliere e analizzare i nostri dati personali. Secondo uno studio del Wall Street Journal, i cinquanta siti più popolari del mondo, dalla Cnn a Yahoo! a Msn, installano in media 64 cookie e beacon carichi di dati su di noi. Se cerchiamo una parola come “depressione” su un dizionario online, il sito installa nel nostro computer fino a 223 cookie e beacon che permettono ad altri siti di inviarcì pubblicità di antidepressivi. Se facciamo una ricerca sulla possibilità che nostra moglie ci tradisca, saremo tempestati di annunci sui test del dna per accertare la paternità dei figli. Oggi la rete non solo sa che sei un cane, ma anche di che razza sei, e vuole venderti una ciotola di cibo.

La gara per sapere il più possibile su di noi è ormai al centro della battaglia del secolo tra colossi come Google, Facebook, Apple e Microsoft. Come mi ha spiegato Chris Palmer dell'Electronic frontier foundation, “il servizio sembra gratuito, ma lo paghiamo con le informazioni su di noi. Informazioni che Google e Facebook sono pronti a trasformare in denaro”. Anche se sono strumenti

utili e gratuiti, Gmail e Facebook sono anche efficienti e voracissime macchine per estrarre informazioni, in cui noi riversiamo i dettagli più intimi della nostra vita. Il nostro iPhone sa esattamente dove andiamo, chi chiamiamo, cosa leggiamo. Con il suo microfono incorporato, il giroscopio e il gps, è in grado di capire se stiamo camminando, siamo in macchina o a una festa.

Anche se (finora) Google ha promesso di non divulgare i nostri dati personali, altri siti e applicazioni molto popolari non garantiscono nulla del genere. Dietro le pagine che visitiamo, si annida un enorme mercato di informazioni su quello che facciamo online. Lo controllano società per la raccolta dei dati poco conosciute ma molto redditizie, come BlueKai e Acxiom. La sola Acxiom ha accumulato una media di 1.500 informazioni – dalla capacità di credito ai farmaci comprati online – su ogni persona nel suo database, che comprende il 96 per cento degli americani. E qualsiasi sito web, non solo Google e Facebook, ora può partecipare al banchetto.

Secondo i piazzisti del “mercato dei comportamenti”, ogni clic è una merce e ogni movimento del nostro mouse può essere venduto, in pochi microsecondi, al miglior offerente. Come strategia di mercato, la formula dei colossi di internet è semplice: più informazioni personali sono in grado di offrire, più spazi pubblicitari possono vendere, e più probabilità ci sono che compriamo i prodotti che ci vengono mostrati. È una formula che funziona. Amazon vende miliardi di dollari di merce provando a prevedere quello che può interessare a ogni consumatore e mettendo i risultati in evidenza nel suo negozio virtuale. Più del 60 per cento dei film scaricati o dei dvd affittati su Netflix dipende dalle ipotesi che il sito fa sulle preferenze di ciascun cliente.

Secondo la direttrice operativa di Facebook, Sheryl Sandberg, nel giro di tre, al massimo cinque anni l'idea di un sito non personalizzato sembrerà assurda. Uno dei vicepresidenti di Yahoo!, Tapan Bhat, è d'accordo: “Il futuro del web è la personalizzazione. Ormai il web parla con ‘me’. La rete deve essere intelligente e fatta su misura per ogni utente”. L'ex amministratore delegato di Google, Eric Schmidt, dichiara con entusiasmo: “Il prodotto che ho sempre voluto creare” è un codice che “indovina quello che sto per scrivere”. Google instant, che anticipa quello che vogliamo cercare mentre scriviamo, è uscito nell'autunno del 2010, ed è solo l'inizio. Secondo Schmidt gli utenti vogliono che Google “dica cosa devono fare dopo”.

Se fosse solo un modo per vendere pubblicità mirata, non sarebbe tanto grave. Ma la personalizzazione non condiziona solo quello che compriamo. Per una percentuale sempre maggiore di utenti, i siti di notizie personalizzate come Face book stanno diventando fonti di informazione fondamentali: il 36 per cento degli americani sotto i trent'anni legge le notizie sui social network. Come dice il suo fondatore, Mark Zuckerberg, Facebook è forse la più grande fonte di notizie del mondo (almeno per quanto riguarda una certa idea di “notizie”). Ma la personalizzazione non sta condizionando il flusso delle informazioni solo su Facebook: ormai servizi come Yahoo News e News.me, lanciato dal New York Times, adattano i titoli ai nostri particolari interessi e desideri.

La personalizzazione interviene anche nella scelta dei video che guardiamo su YouTube e sui blog. Influisce sulle email che riceviamo, sui potenziali partner che incontriamo su OkCupid, e sui ristoranti che ci consiglia Yelp: la personalizzazione può stabilire non solo con chi usciamo, ma anche dove andiamo e di cosa parleremo.

Gli algoritmi che gestiscono le pubblicità mirate stanno cominciando a gestire la nostra vita. Come ha spiegato Eric Schmidt, “sarà molto difficile guardare o comprare qualcosa che in un certo senso non sia stato creato su misura per noi”.

Il codice della nuova rete è piuttosto semplice. I filtri di nuova generazione guardano le cose che ci piacciono – basandosi su quello che abbiamo fatto o che piace alle persone simili a noi – e poi estrapolano le informazioni. Sono in grado di fare previsioni, di creare e raffinare continuamente una teoria su chi siamo, cosa faremo e cosa vorremo. Insieme, filtrano un universo di informazioni specifico per ciascuno di noi, una “bolla dei filtri”, che altera il modo in cui entriamo in contatto

con le idee e le informazioni. In un modo o nell'altro tutti abbiamo sempre scelto cose che ci interessano e ignorato quasi tutto il resto. Ma la bolla dei filtri introduce tre nuove dinamiche.

Prima di tutto, al suo interno siamo soli. Un canale via cavo dedicato a chi ha un interesse specifico (per esempio il golf), ha altri telespettatori che hanno qualcosa in comune tra loro. Nella bolla invece siamo soli. In un'epoca in cui le informazioni condivise sono alla base di esperienze condivise, la bolla dei filtri è una forza centrifuga che ci divide. In secondo luogo, la bolla è invisibile. La maggior parte delle persone che consultano fonti di notizie di destra o di sinistra sa che quelle informazioni si rivolgono a chi ha un particolare orientamento politico. Ma Google non è così trasparente. Non ci dice chi pensa che siamo o perché ci mostra i risultati che vediamo.

Non sappiamo se sta facendo ipotesi giuste o sbagliate su di noi, non sappiamo neanche se le sta facendo. La mia amica che cercava notizie sulla Bp non ha idea del perché abbia trovato informazioni sugli investimenti, non è un'agente di borsa. Dato che non abbiamo scelto i criteri con cui i siti filtrano le informazioni in entrata e in uscita, è facile immaginare che quelle che ci arrivano attraverso la bolla siano obiettive e neutrali. Ma non è così. In realtà, dall'interno della bolla è quasi impossibile accorgersi di quanto quelle informazioni siano mirate. Non decidiamo noi quello che ci arriva. E, soprattutto, non vediamo quello che esce.

Infine, non scegliamo noi di entrare nella bolla. Quando guardiamo Fox News o leggiamo The New Statesman, abbiamo già deciso che filtro usare per interpretare il mondo. È un processo attivo, e come se inforcassimo volontariamente un paio di lenti colorate, sappiamo benissimo che le opinioni dei giornalisti condizionano la nostra percezione del mondo. Ma nel caso dei filtri personalizzati non facciamo lo stesso tipo di scelta. Sono loro a venire da noi, e dato che si arricchiscono, sarà sempre più difficile sfuggirgli.

**La fine dello spazio pubblico.** La personalizzazione si basa su un accordo economico. In cambio del servizio che offrono i filtri, regaliamo alle grandi aziende un'enorme quantità di dati sulla nostra vita privata. E queste aziende diventano ogni giorno più brave a usarli per prendere decisioni. Ma non abbiamo nessuna garanzia che li trattino con cura, e quando sulla base di questi dati vengono prese decisioni che influiscono negativamente su di noi, di solito nessuno ce lo dice. La bolla dei filtri può influire sulla nostra capacità di scegliere come vogliamo vivere. Secondo Yochai Benkler, professore di legge ad Harvard e studioso della nuova economia della rete, per essere artefici della nostra vita dobbiamo essere consapevoli di una serie di modi di vivere alternativi.

Quando entriamo in una bolla dei filtri, permettiamo alle aziende che la costruiscono di scegliere quali alternative possiamo prendere in considerazione. Ci illudiamo di essere padroni del nostro destino, ma la personalizzazione può produrre una sorta di determinismo dell'informazione, in cui quello che abbiamo cliccato in passato determina quello che vedremo in futuro, una storia destinata a ripetersi all'infinito. Rischiamo di restare bloccati in una versione statica e sempre più ridotta di noi stessi, una specie di circolo vizioso. Ci sono anche conseguenze più ampie. Nel suo *Capitale sociale e individualismo*, il libro sul declino del senso civico in America, Robert Putnam affronta il problema dell'assottigliamento del "capitale sociale", cioè di quei legami di fiducia e lealtà reciproca che spingono le persone a scambiarsi favori e a collaborare per risolvere problemi comuni.

Putnam individua due tipi di capitale sociale: "Lo spirito di gruppo", che per esempio si crea tra gli ex studenti della stessa università, e il "senso della comunità", che per esempio si crea quando persone diverse si incontrano in un'assemblea pubblica. Questo secondo tipo di capitale è molto potente: se lo accumuliamo, abbiamo più probabilità di trovare un posto di lavoro o qualcuno disposto a investire nella nostra impresa, perché ci consente di attingere a tante reti diverse.

Tutti si aspettavano che internet sarebbe stata una grande fonte di capitale del secondo tipo. Al culmine della bolla tecnologica di dieci anni fa, Thomas L. Friedman scriveva che internet ci avrebbe resi "tutti vicini di casa". Questa idea era alla base del suo libro *Le radici del futuro*: "Internet di-

venterà una grande morsa che prenderà il sistema della globalizzazione e continuerà a stringerlo intorno a tutti fino a rendere il mondo ogni giorno più piccolo e veloce”.

Friedman aveva in mente una sorta di villaggio globale in cui i bambini africani e i dirigenti d'azienda di New York avrebbero formato un'unica comunità. Ma non è quello che sta succedendo. I nostri vicini virtuali somigliano sempre più a quelli reali, e i nostri vicini reali somigliano sempre più a noi. Abbiamo sempre più “spirito di gruppo” ma pochissimo “senso della comunità”. E questo è importante perché dal senso della comunità nasce la nostra idea di uno “spazio pubblico” in cui cerchiamo di risolvere i problemi che vanno oltre i nostri interessi personali. Di solito tendiamo a reagire a una gamma di stimoli molto limitata: leggiamo per prima una notizia che riguarda il sesso, il potere, la violenza, una persona famosa, oppure che ci fa ridere. Questo è il tipo di contenuti che entra più facilmente nella bolla dei filtri. È facile cliccare su “mi piace” e aumentare la visibilità del post di un amico che ha partecipato a una maratona o di una ricetta della zuppa di cipolle.

È molto più difficile cliccare “mi piace” su un articolo intitolato “In Darfur è stato il mese più sanguinoso degli ultimi due anni”. In un mondo personalizzato, ci sono poche probabilità che questioni importanti, ma complesse o sgradevoli, arrivino alla nostra attenzione. Tutto questo non è particolarmente preoccupante se le informazioni che entrano ed escono nel nostro universo personale riguardano solo prodotti di consumo. Ma quando la personalizzazione riguarda anche i nostri pensieri, oltre che i nostri acquisti, nascono altri problemi. La democrazia dipende dalla capacità dei cittadini di confrontarsi con punti di vista diversi. Quando ci offre solo informazioni che riflettono le nostre opinioni, internet limita questo confronto. Anche se a volte ci fa comodo vedere quello che vogliamo, in altri momenti è importante che non sia così.

Come i vecchi guardiani delle porte della città, i tecnici che scrivono i nuovi codici hanno l'enorme potere di determinare quello che sappiamo del mondo. Ma diversamente da quei guardiani, quelli di oggi non si sentono i difensori del bene pubblico. Non esiste l'algoritmo dell'etica giornalistica. Una volta Mark Zuckerberg, il fondatore di Facebook, ha detto ai suoi colleghi che per un utente “uno scoiattolo che muore nel suo giardino può essere più rilevante di tutte le persone che muoiono in Africa”. Su Facebook la “rilevanza” è praticamente l'unico criterio che determina quello che vedono gli utenti. Concentrarsi sulle notizie più rilevanti sul piano personale, come lo scoiattolo che muore, è una grande strategia di mercato. Ma ci lascia vedere solo il nostro giardino e non le persone che altrove soffrono, muoiono o lottano per la libertà.

Non è possibile tornare al vecchio sistema dei guardiani, e non sarebbe neanche giusto. Ma se adesso sono gli algoritmi a prendere le decisioni e a stabilire quello che vediamo, dobbiamo essere sicuri che le variabili di cui tengono conto vadano oltre la stretta “rilevanza” personale. Devono farci vedere l'Afghanistan e la Libia, non solo Apple e il nostro cantante preferito. Come consumatori, non è difficile stabilire quello che per noi è irrilevante o poco interessante. Ma quello che va bene per un consumatore non va bene necessariamente anche per un cittadino. Non è detto che quello che apparentemente mi piace sia quello che voglio veramente, e tantomeno che sia quello che devo sapere per essere un cittadino informato di una comunità o di un paese. “È nostro dovere di cittadini essere informati anche su cose che sembrano essere al di fuori dei nostri interessi”, mi ha detto l'esperto di tecnologia Clive Thompson. Il critico Lee Siegel la mette in un altro modo: “I clienti hanno sempre ragione, le persone no”.

**Lobotomia globale.** L'era della personalizzazione sta ribaltando tutte le nostre previsioni su internet. I creatori della rete avevano immaginato qualcosa di più grande e di più importante di un sistema globale per condividere le foto del nostro gatto.

Il manifesto dell'Electronic frontier foundation all'inizio degli anni novanta parlava di una “civiltà della mente nel ciber spazio”, una sorta di metacervello globale. Ma i filtri personalizzati troncano le sinapsi di quel cervello. Senza saperlo, ci stiamo facendo una lobotomia globale.

I primi entusiasti di internet, come il creatore del web Tim Berners-Lee, speravano che la rete sarebbe stata una nuova piattaforma da cui affrontare insieme i problemi del mondo. Io penso che possa ancora esserlo, ma prima dobbiamo guardare dietro le quinte, capire quali forze stanno spingendo nella direzione attuale. Dobbiamo smascherare il codice e i suoi creatori, quelli che ci hanno dato la personalizzazione.

Se “il codice è legge”, come ha dichiarato il fondatore di Creative Commons Larry Lessig, è importante capire quello che stanno cercando di fare i nuovi legislatori. Dobbiamo sapere in cosa credono i programmatori di Google e Face book. Dobbiamo capire quali forze economiche e sociali sono dietro alla personalizzazione, che in parte sono inevitabili e in parte no. E dobbiamo capire cosa significa tutto questo per la politica, la cultura e il nostro futuro. Le aziende che usano gli algoritmi devono assumersi questa responsabilità. Devono lasciarci il controllo di quello che vediamo, dicendoci chiaramente quando stanno personalizzando e permettendoci di modificare i nostri filtri. Ma anche noi cittadini dobbiamo fare la nostra parte, imparare a “conoscere i filtri” per usarli bene e chiedere contenuti che allarghino i nostri orizzonti anche quando sono sgradevoli. È nel nostro interesse collettivo assicurarci che internet esprima tutto il suo potenziale di mezzo di connessione rivoluzionario. Ma non potrà farlo se resteremo chiusi nel nostro mondo online personalizzato.

Come vedrete, questi documenti ci permetteranno di toccare con mano il problema (assieme **teorico e pratico**) di come inquadrare, in una **logica di management**, i fenomeni “reali” che ci circondano e che dovrebbero essere oggetto della nostra attenzione: l’approccio “generalizzante” che negli ultimi decenni sembra costituire la logica “imperante” nelle nostre discipline, viene messo particolarmente in crisi di fronte a fenomeni per i quali è difficile individuare “una soluzione ideale” o, ancora peggio, “la soluzione ideale” (la c.d. “*one best way*”). Una seria indagine manageriale è per definizione “contestuale”, è alla ricerca **della/delle soluzioni più congrue** per ogni situazione specifica e, come suggeriscono alcuni studiosi di questa disciplina:

**«l’unica regola generale è che non esistono regole generali (se non questa - sic!)»**

Per cominciare a prendere dimestichezza con questa vera e propria **regola di metodo** utilizzeremo un particolare oggetto di analisi, per l’appunto, i *social media* diventati del tutto familiari per milioni di persone nel mondo: questo fenomeno costituisce un “caso emblematico” di quanto complicato e spesso inutile possa essere cercare di adottare la tendenza alla “generalizzazione” nella prospettiva di management. In casi “limite” come questi, infatti, effimeri “esercizi teorici” rischiano di non tenere conto (come vedremo) di tre assunti determinanti (Rullani 1989): 1) del fatto che teoria e pratica manageriale non sono separabili; 2) le rappresentazioni che cerchiamo non possono avere natura “deterministica” ma la “sperimentazione” ha bisogno di “uno spazio di discrezionalità interpretativa e innovativa”; 3) la teoria di impresa che ne emerge è “storicizzata”, vale a dire che le categorie apparentemente astratte “riflettono” il “contesto storico” in cui i problemi di management vengono individuati e in cui si pone attenzione sulla loro possibile soluzione.

Tutto ciò ha un impatto notevole anche sulle attività che svolgeremo assieme in queste settimane. Ciò che è davvero rilevante per cominciare a ragionare “**strategicamente**” e in modo, per così dire, “**imprenditoriale/manageriale**” è riconducibile, in buona sostanza, a due importanti insegnamenti, tra loro strettamente connessi:

- i) **imparare a riconoscere i problemi (organizzativi e gestionali) appena questi cominciano a manifestarsi in forma più o meno latente;**
- ii) **e, quindi, essere capaci di riconoscere tali manifestazioni del quotidiano organizzativo verso cui vale la pena indirizzare l’attenzione dell’intera organizzazione.**

Alcuni individui hanno una naturale inclinazione verso questi atteggiamenti; altri, invece, con un po’ di pratica, imparano a maneggiarli. Purtroppo, però, sempre più di frequente sia la formazione professionale sia quella accademica tendono a reprimere o a sorvolare su queste “competenze artigianali”, a favore di questioni che non esauriscono il “problema strategico”, come nel caso: di più “facili” e apparen-

temente più efficienti “automatismi” (ad es.: improbabili “ricette per il successo”); o di modelli decisionali di tipo meccanicistico (ad es.: la pianificazione strategica come panacea dell’incertezza ambientale).

**Scadenze:** il materiale vi viene fornito all’inizio del corso (durante la prima lezione), in parte è riprodotto anche all’interno del *syllabus*, e sarà oggetto di discussione fin dalla seconda lezione e a partire dal **29 settembre (terza lezione, seconda settimana)**. Alcuni materiali saranno presentati in aula il **secondo giorno** di lezione.

**Assignments #02: La nascita di un modello imprenditoriale. “Un’utopia chiamata Olivetti”, “In me non c’è che futuro” e “Quando Olivetti inventò il PC”.**

Come nel caso dell’*assignment #01*, nello sviluppare i *topic* del corso utilizzeremo come materiale didattico anche documentari e altro materiale multimediale. I primi filmati sui quali lavoreremo sono: **“Un’utopia chiamata Olivetti”**, un documentario tratto da **“La storia siamo noi”**, programma RAI della piattaforma RAI-Educational; **“In me non c’è che futuro”**, un film prodotto dalla “SATIVA Films production and school srl” e il breve documentario **“Quando Olivetti inventò il PC”**.

Da un punto di vista didattico, i filmati si prestano ad attivare la discussione sui temi trattati in questo corso e per introdurre, di volta in volta, i temi da sviluppare lungo l’intero percorso che faremo assieme: ma per fare in modo che il processo formativo si svolga nel miglior modo possibile risulta determinante, ancora una volta, la vostra partecipazione. Infatti, a differenza dei materiali dell’*assignment #01*, in questa come in altre circostanze vi verrà chiesto di **visionare i filmati prima della lezione**, in ogni caso al di fuori dell’attività in aula, realizzando **un lavoro preparatorio, individuale o di gruppo, propedeutico a quanto svolgeremo assieme**. Durante le prime lezioni vi verrà fornito il materiale.

**Sinopsi.** Provate a sintetizzare le vicende narrate nei tre filmati (la *sinopsi*) (**max 200 parole per ciascuno**)

**Breve contestualizzazione storica (CONSIDERANDO CONGIUNTAMENTE I TRE FILMATI).** Inquadrate il contesto storico e familiarizzate con le vicende italiane e internazionali in cui si svolgono le vicende della Olivetti. A tal proposito, provate ad **indicare cronologicamente** fatti, luoghi, eventi, episodi chiave che secondo voi risultano determinanti per comprendere il caso-Olivetti.

**Attività da svolgere prima della visione dei film.** Considerate i seguenti termini/parole chiave e preparatevi a prendere nota delle informazioni e delle parti del filmato che sembrano in un qualche modo affrontare i temi collegati. Sulla base delle informazioni che riuscirete a trarre dal filmato, suggerite delle definizioni plausibili a questi gruppi di parole o espressioni (**max 100 parole per ciascuna definizione/espressione**):

- a) imprenditorialità/spirito imprenditoriale; cultura imprenditoriale/cultura organizzativa;
- b) “nuova organizzazione del lavoro”; fabbrica “a misura d’uomo”; “conoscenza e competenze”; “forze creative del progresso”;
- d) “responsabilità sociale dell’impresa”; “rapporto tra impresa e territorio”; “relazioni industriali”; “crisi di sovrapproduzione”; “crisi industriale”

Il secondo filmato sviluppa una tesi molto particolare e vuole sottolineare un “pezzo di storia” ben preciso con riferimento alle vicende della Olivetti. Qui di seguito riporto le frasi di apertura del documentario **“In me non c’è che futuro”**:

«C’è stato un momento, a metà degli anni ’60 del XX secolo, in cui un’azienda italiana ebbe l’occasione di guidare la rivoluzione informatica mondiale, dieci anni prima dei “Ragazzi della Silicon Valley”, di Steve Jobs e Bill Gates: una rivoluzione tecnologica che aveva le sue radici in una rivoluzione culturale e sociale, in un modello industriale pensato al di là di socialismo e capitalismo, e che il suo promotore, Adriano Olivetti, aveva cominciato a speri-

mentare sin dagli anni '30, a Ivrea, in provincia di Torino. La Olivetti era arrivata ad essere la più grande azienda italiana, con il maggior successo commerciale internazionale, capace di coprire un terzo del mercato mondiale del suo settore: una multinazionale atipica, con un forte radicamento territoriale, caratterizzata da politiche sociali avveniristiche, formazione permanente e attività culturali di respiro internazionale che furono il segreto del suo successo commerciale e non la conseguenza filantropica o mecenatistica dei suoi profitti. In che consisteva tale modello imprenditoriale, che promuoveva anche un modello alternativo di società e che condusse alle soglie della più grande occasione industriale che l'Italia abbia mai avuto? [...]

Considerando la sintesi (**sinopsi**) che avete fornito e con **particolare attenzione alla tesi che guida il secondo e il terzo filmato**, preparatevi ad evidenziare **tre principali “moralì”** delle vicende che vengono trattate nei documentari (indicare tre punti sintetizzandoli il poche righe – **max 100 parole o 600 battute**).

**Attività suggerite durante la visione dei film.** Nel visionare i tre filmati e quindi nel raccogliere le informazioni necessarie a completare le parti di lavoro proposte, vi consiglio di tenere presenti le seguenti questioni/problematiche:

- Quanto vi è chiaro il quadro storico e il contesto in cui si svolgono i fatti raccontati? Siete in grado di evidenziare i principali **topic** storici descritti?
- Nell'evidenziare le lezioni/le “moralì” della storia raccontata, quali potrebbero essere gli elementi connessi con l'insegnamento di EGI e con le discipline manageriali?
- Quanto vi risulta “accessibile/comprendibile”, alla luce della situazione socio-economica di cui avete esperienza diretta, la figura imprenditoriale di Adriano Olivetti?
- Quanto vi sono familiari gli eventi storici e di storia economica degli anni '50 e '60? Cosa sapete, di fatto, del periodo che viene etichettato come “boom economico” o “miracolo italiano”?
- Siete in grado di collegare alcuni eventi attuali o il senso dei dibattiti contemporanei alla luce dei fatti narrati e risalenti a cinquanta anni fa? Quali controversie di cui leggiamo ora nei giornali sono da considerarsi collegabili con le questioni che il “caso-Olivetti” sembra sollevare, specie se riletto con gli occhi “di oggi”?
- L'immaginario attuale e il senso comune quale idea di “imprenditore” e di “imprenditorialità” ci restituiscono? E in che termini la figura imprenditoriale di Olivetti costituisce un caso emblematico?

**Scadenze:** il materiale relativo a questo *assignment* vi verrà fornito fin dalla prima settimana di corso. Quanto previsto è dovuto, in formato digitale, all'inizio della lezione del **6 ottobre (sesta lezione, terza settimana)**. Vi ricordo che il materiale esplicitamente richiesto per questo *assignment* deve essere inviato al docente via e-mail entro il giorno precedente.

**Assignments #03: “Internazionalità”, “PMI e Pensiero artigiano”, “Made in Italy”, distretti industriali e “processi di distrettualizzazione”**

**Assignment #3a: “territorio” e “processi di distrettualizzazione”**

Tra la **quarta e la quinta settimana** del corso discuteremo assieme di un altro contributo di Enzo Rullani. Questo documento costituisce un ideale percorso di avvicinamento tra la serie di documenti filmati su cui abbiamo ragionato durante le prime settimane del corso e la parte relativa alle **teorie di impresa**:

**Rullani E. (2004), “Dai distretti alla distrettualizzazione: le forze che fanno (e disfanno) il sistema territoriale”, in Bellana N., Dardi M., Raffaelli T. (a cura di), Economia senza gabbie. Studi in onore di Giacomo Becattini, Il Mulino, Bologna.**

Un concetto di **“territorio”** non banalizzato e superficiale costituisce il naturale contesto o laboratorio di analisi e di operatività di uno studioso e di un professionista di management, al di là del settore in cui

opererete.

Nel leggere il contributo di Enzo Rullani vorrei che provaste a porre l'attenzione sui seguenti concetti, cercando di definirli (**max 100 parole per ogni parola/espressione**): territorio; distretto; territorio-contenitore; territorio-*path dependent*; territorio-sistema; territorio-identità; prima/seconda modernità; effetto-contesto; apprendimento; evoluzione; *governance* dei sistemi locali.

**Scadenze:** il materiale relativo a questo *assignment* vi verrà fornito fin dalla prima settimana di corso (una copia in formato cartaceo dell'articolo di Enzo Rullani). Quanto previsto è dovuto entro la fine della **quarta settimana** (lezione del **24 ottobre**): in altri termini, come di consueto, il materiale on-line deve essere inviato al docente via e-mail entro la fine di quella settimana.

### **Assignment #3b: "Made in Italy"**

A completare il ragionamento su "territorio" e "processi di distrettualizzazione" vi propongo ulteriori due materiali. In primo luogo il post che segue è tratto dal blog di un gruppo di studiosi e amici "[www.firstdraft.it](http://www.firstdraft.it)":

#### **La battaglia del Made in Italy**

Grande confusione in materia di Made in Italy. Il Corriere della sera di sabato scorso riporta la notizia di un decreto legge che avrebbe dovuto ridefinire i termini della legge 99 del 23 luglio 2009 su cui si dibatte accanitamente in questi giorni. Ma del decreto non c'è ancora traccia. Non c'è accordo fra grandi imprese e artigiani su come ordinare la materia e il conflitto si inasprisce.

Provo a sintetizzare le posizioni. La legge finanziaria 350 del 2003, all'articolo 49, ha regolato come utilizzare il marchio Made in Italy per quelle aziende che producono al di fuori dei confini nazionali. Dice la legge che non si può ingannare il cliente utilizzando "segni, figure, o quant'altro possa indurre il consumatore a ritenere che il prodotto o la merce sia di origine italiana". Geox è una azienda italiana, questo è certo. Se le sue scarpe sono prodotte in Romania, tuttavia, è giusto che sull'etichetta non compaia "made in Italy". Fin qui tutto molto ragionevole.

Che novità impone la nuova legge 99? Impone alle aziende che commercializzano prodotti che non sono Made in Italy di segnalare "con caratteri evidenti" anche il luogo di produzione. Insomma, se Geox vuole vendere le sue scarpe non può limitarsi a non scrivere Made in Italy. Deve scrivere Made in Romania.

A chi giova tutto questo? Di certo non alla Geox e a tutte quelle medie imprese che in questi anni hanno avviato un percorso di internazionalizzazione sia commerciale che produttiva. Queste imprese hanno imposto marchi italiani proponendo sui mercati internazionali prodotti progettati e sviluppati in Italia e, in molti casi, prodotti in serie in paesi emergenti. Giova, qualcuno crede, ai "piccoli", ovvero agli artigiani che dovrebbero diventare i nuovi alfieri di un Made in Italy al 100%.

Lettura politica della legge (non troppo complicata): dietro il nuovo articolo della legge 99 si intravede il focolaio di una guerra fra piccola e media impresa, fra artigiani e imprese industriali. Come se i due modelli fossero antagonisti e non complementari. Ha davvero un senso fomentare l'opposizione fra piccola e media impresa? No. Immaginare che Ducati debba essere considerata in opposizione ai suoi fornitori locali (artigiani qualificati) è sbagliato. Immaginare che le nostre aziende di moda siano in contrapposizione con gli artigiani che mettono a punto campionari e prime serie è sbagliato. Il problema di fondo è che, ancora oggi, nonostante dieci anni abbondanti di produzione scientifica a riguardo, il legislatore non riesce a pensare in termini di catene del valore.

I prodotti italiani, come quelli di americani, francesi, tedeschi, sono il risultato di processi manifatturieri e logistici distribuiti a scala internazionale. Si tratta di capire come ci posizioniamo all'interno di queste filiere. Presidiare la parte a valore aggiunto delle filiere del made in Italy richiede certamente capacità di design e di comunicazione (che le medie aziende hanno sviluppato), ma anche quei mestieri d'arte (tipicamente artigianali) senza i quali è impossibile pensare il futuro della specializzazione flessibile. Le medie imprese hanno biso-

gno di artigiani all'altezza della tradizione italiana. Gli artigiani guadagnano dal confronto con la media impresa (che poi da qualche parte nel mondo qualcuno produca in scala le nostre scarpe più banali conviene a tutti).

Oggi il vero problema è favorire l'integrazione di queste filiere. Questo sì è il tema del legislatore. Davvero non abbiamo bisogno di una guerra di religione.

Stefano

P.S.: si possono leggere qui le motivazioni di confartigianato(\*)

Andando al sito: [www.firstdraft.it/2009/09/13/la-battaglia-del-made-in-italy/](http://www.firstdraft.it/2009/09/13/la-battaglia-del-made-in-italy/) potrete leggere i commenti a questo post.

In secondo luogo vi propongo la visione di una puntata della fortunata trasmissione RAI **“Passepartout”** di Philippe Daverio, andata in onda nel giugno del 2008, dal titolo: **“Mobile ad arte”**. “Territorio”, “distrettualizzazione” e “Made in Italy” sono concetti tra loro intimamente collegati: trattare perciò in modo superficiale questo stretto connubio rischia di produrre una rappresentazione della realtà piuttosto “ambigua” e su cui rischiano di “scivolare” interi **modelli di sviluppo** e logiche di intervento di **politica industriale** poco coerenti e non del tutto convincenti.

Per chi volesse approfondire il tema, vi propongo la lettura di un recente libro di Stefano Micelli (guarda caso, l'autore del post precedente sul “Made in Italy”, sul blog di “[www.firstdraft.it](http://www.firstdraft.it)”) dal titolo: *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*. Qui di seguito trovate un estratto del comunicato stampa dell'Editore Marsilio, di lancio del libro:

«Il filo rosso che attraversa il **Made in Italy** di successo è ancora oggi il **lavoro artigiano**, un tratto distintivo della nostra cultura cui spesso non diamo il giusto valore. Il suo peso è stato determinante nello sviluppo dei distretti industriali e delle piccole imprese che hanno segnato la crescita economica degli anni ottanta e novanta.

L'idea di fondo che attraversa questo libro è che la competitività del nostro sistema industriale, e quindi di un pezzo importante della nostra economia, è ancora oggi intimamente legata a competenze artigiane che hanno saputo rinnovare il loro ruolo nelle grandi e nelle piccole imprese. Proprio in un'economia popolata da *knowledge workers*, ciò che caratterizza l'industria italiana è, in moltissimi casi, un *saper fare* che pochi altri paesi hanno saputo conservare. Queste competenze rendono la nostra manifattura flessibile, dinamica e, soprattutto, interessante agli occhi di quella crescente popolazione che cerca storia e cultura nei prodotti che acquista.

Se è vero che esiste un consenso diffuso nel riconoscere il peso culturale e il valore di un *saper fare* manuale ancora radicato, si percepisce però un certo imbarazzo nel declinare al futuro un'eredità, quella dei mestieri artigiani italiani, sentita da molti come ingombrante. In una società globale e in un'economia della conoscenza, che ruolo può avere il lavoro artigiano? Soprattutto: ne abbiamo davvero bisogno di fronte a una congiuntura economica in cui il paese è chiamato a confermare il suo ruolo a livello internazionale e a rilanciare il Made in Italy prima di tutto nelle economie emergenti?»

Infine, tra il vostro materiale in digitale, prendete in considerazione il seguente dossier:

1. il documento “Confartigianato-Imprese. Perché difendiamo il ‘made in Italy’”, apparso il 13 settembre 2009 sul Corriere della Sera: (\*) si tratta del documento citato da Stefano, nel post;
2. l'articolo del 23 luglio 2009 – “Pensiero artigiano. La tecnologia che moltiplica il valore delle mani che sanno fare”.

Aiutandovi con i contenuti dei primi tre capitoli del vostro libro di testo (**Di Bernardo, Gandolfi, Tunisini 2009**), siete chiamati a commentare il post di Stefano attraverso un testo scritto di **max 500 parole** da sottoporre al vostro docente con le consuete modalità (v. **Scadenze**).

**Scadenze:** il materiale relativo a questo *assignment* vi verrà fornito fin dalla prima settimana di corso. Quanto previsto (lavorate in gruppi al massimo di 4/5 componenti) è dovuto entro la lezione del **20 ottobre (inizio della quinta settimana)**. Come di consueto, il materiale on-line deve essere inviato al docente via e-mail entro il giorno precedente.

#### Assignments #04: “Teoria d’impresa”

##### Assignment #4a: L’evoluzione delle teorie di impresa, tra mercato e gerarchia

Nell’introdurre una parte del suo corso, il professor Richard Langlois propone la lettura di due interessanti articoli di importanti studiosi, entrambi Premi Nobel per l’Economia. Per quanti intendessero leggere integralmente i due articoli originali i riferimenti sono: **Hayek 1945** e **Coase 1937**. Il dibattito sul “ruolo” delle organizzazioni è largamente ripreso nel saggio di Nicolai J. Foss (Foss 2000) che costituisce parte del vostro materiale di approfondimento (v. **Readings**). In particolare fate riferimento ai **paragrafi II.B e II.C** (pp. xix-xxiii) del saggio di Foss (Foss 2000).

Langlois riassume i termini della questione come segue:

«One of the central concerns of economics is the nature and functioning of both markets and non-market institutions like business firms or governments in allocating resources. In an important and influential article, the Nobel Laureate F. A. Hayek painted the virtues of the market as a mechanism of coordination in a vivid way. Writing in the context of a long-running debate about the efficacy of socialism, he argued that the market is superior to central economic planning because of the way it economizes on information and takes advantage of the localized knowledge of market participants. In an equally important article, another Nobel Laureate, Ronald Coase, considered a related question: in a market economy, why are there non-market institutions like business firms? Why aren’t all aspects of production carried out through market exchanges among independent workers? In constructing his argument, Coase asserts (a) that the firm consists in the supersession of the price mechanism by administrative control and (b) that such supersession is often efficient because “there is a cost to using the price system”».

Inoltre, all’inizio del **paragrafo II.A** (Foss 2000), Nicolai Foss riprende la famosa “parabola del Marziano” di un altro importante studioso, premio Nobel per l’Economia, Herbert Simon.

Secondo il vostro punto di vista, c’è contrapposizione o una qualche forma di contraddizione tra gli argomenti che propone Hayek e quelli che sono invece ripresi da Coase? In un caso o nell’altro, attingendo alle vostre attuali conoscenze di economia, e consultando il **primo capitolo** del vostro testo di riferimento (**Di Bernardo, Gandolfi, Tunisini 2009**), in quale modo è possibile dirimere la controversia? Esiste un punto di incontro tra gli argomenti richiamati dai due grandi economisti del passato?

Cosa evoca in voi l’immagine del “visitatore Marziano” proposta da Herbert Simon? Provate a commentare il paragrafo II.A di Foss, anche alla luce di questi contributi.

Rispondete in forma scritta a questa sorta di “guida alla lettura”, lavorando in piccoli gruppi (4/5 persone al massimo), con un testo di **max 400 parole**. Preparatevi ad argomentare/discutere in aula la vostra posizione.

##### Assignment #4b: Tra mercato e gerarchia. Un programma di ricerca

Prendete in considerazione il **capitolo 8 di Van de Ven & Joyce 1981**. In questo contributo, **Oliver Williamson** e **William Ouchi** ripercorrono gli aspetti salienti della “economia dei costi di transazione” o meglio della prospettiva che vede la “transazione” quale principale unità di analisi delle teorie di impresa. In particolare, considerate la “discussione” riportata al termine del saggio, e che si sviluppa tra **Charles Perrow**, chiamato a commentare il saggio di Williamson e Ouchi, i due autori, e **Alfred Chandler**, chiamato a sua volta in causa dagli stessi Williamson, Ouchi e Perrow.

Prendete in considerazione, come “guida alla lettura, le seguenti parole-chiave”:

maximizing rationality & bounded rationality;  
agent (principal/agent) theory; contractual relations; complete/incomplete contracts;  
profit & nonprofit organizations  
governance; organizational design;  
vertical integration; multidivisional; bureaucracy; clan

Per ciascuna di esse provate a trovare una breve definizione (**max 100 parole** per ognuna)

Come riassumereste i termini del confronto (o in cosa si esplicita la presunta contrapposizione **mercato-gerarchia**)? Quali sono gli schieramenti contrapposti? Quali sono, a vostro avviso, i “principi” che caratterizzano i differenti “modi di vedere l’impresa” tra le parti in causa? Le prospettive che emergono (quali? e come le definireste?), sono effettivamente inconciliabili? Quale posizione (e perché?) vi convince di più? Infine, cosa evoca in voi l’immagine della “**mano visibile**” di Alfred Chandler?

Per partire con le vostre riflessioni, potete fare riferimento al **paragrafo III** di **Foss 2000**. In particolare, considerate la **tabella 1 a pag. xxx**, in cui è evidenziata una rilettura delle differenti prospettive di ricerca sulle teorie di impresa coerente con quanto evidenziato nel saggio di **Williamson e Ouchi**: questo schema vi permetterà di mettere un po’ d’ordine a quanto evidenziato nel complesso articolo di Williamson e Ouchi, nonché tra i vari richiami che vengono effettuati nel testo. Prendete in considerazione con particolare cura i paragrafi III.D e III.E, considerando che tutti i paragrafi successivi alla tabella di pag. xxx (dal III.B al III.G) altro non sono che un commento a ciascuna delle “righe” della tabella stessa.

Rispondete in forma scritta alle questioni poste, lavorando in piccoli gruppi (4/5 persone al massimo), realizzando un testo di **max 500 parole**. Preparatevi ad argomentare/discutere in aula la vostra posizione.

#### **Assignment #4c: L’impresa tra problem solving e teoria evolutiva**

Ancora una proposta di discussione del prof. Langlois che introduce alcuni autori che troverete in diversi dei materiali di studio che vi sono stati proposti. Il primo punto fa riferimento alla prospettiva che vede in **David Teece** uno dei principali esponenti della teoria delle *Economic Capabilities*. Inoltre, potrete riconoscere anche alcune posizioni che si rifanno a **Nelson e Winter (1982)** e alla c.d. **teoria evolutiva**, tutti riferimenti citati nel saggio sulle Teorie d’impresa di **Enzo Rullani (Rullani 1989)**.

A tal proposito, Richard Langlois propone la seguente riflessione:

«In his 1980 article [...], David Teece takes issue with the neoclassical theory of joint production (...) when it asserts that economies of scope in the production function implies that production will not take place in two legally distinct specialized firms. “Conclusions about the appropriate boundaries of the firm,” Teece argues, “cannot be drawn simply by examining the nature of the underlying cost function.”

In the theory of economic capabilities that emerges from the work of Edith Penrose, G. B. Richardson, David Teece, and others, one explains the boundaries of the organization -- that is, the set of activities undertaken within the organization -- in terms of the “pool” of knowledge, experience, and skill the organization possesses. Activities that require capabilities similar to those the organization possesses are less costly to undertake, and therefore more likely to be undertaken, internally. Put this way, however, the theory of economic capabilities seems to fall prey to the same problem as the neoclassical theory of economies of scope: in the absence of transaction costs, even closely similar activities could be undertaken separately if owners can costlessly write contracts to share out the rents. Comment on the similarities and differences between capabilities theory and the neoclassical theory of joint production, including the extent to which capabilities theory implies indivisibilities of some sort.

Whereas transaction-cost analysis seems to see market transactions as fraught with hazards, therefore implying the widespread desirability of integration, capabilities theory *à la* Richardson sees the scope of organizations as inherently limited by the dissimilarity of the capabilities needed for the undertaking of multiple stages of production. But, as Williamson points out (in chapter 6 of his 1985 book), if “selective intervention” is possible, a firm could integrate into as many stages as it pleased at no cost by internally emulating the market. Thus, capabilities theory must implicitly involve transaction-cost (or governance-cost) reasoning. **What kinds of transaction costs must be involved? Are they likely to be the same kinds of costs discussed in standard transaction-cost analyses?»**

Vorrei che provaste a fornire una vostra risposta ai due quesiti sollevati dal prof. Langlois. Rispondete in forma scritta, lavorando in piccoli gruppi (4/5 persone al massimo), con un testo di **max 500 parole** e, come al solito, preparatevi ad argomentare/discutere in aula la vostra posizione.

Facendo riferimento al saggio di Enzo Rullani (1989), “La teoria dell’impresa: soggetti, sistemi, evoluzione”, oggetto di approfondimento nelle prime settimane di corso, vorrei che approfondiste il collegamento tra la riflessione precedente del prof. Langlois e i fondamenti delle c.d. “teorie evolutive” *à la* Nelson & Winter. Come definireste i concetti di “competence”, di “capability” e di “routine”, unità di analisi fondamentali della prospettiva evolutiva? In quale modo si collegano tra loro il concetto di “competence” con quello di “apprendimento organizzativo”?

In cosa si distinguono, secondo voi, le prospettive che vedono:

1) l’impresa come una unità di analisi che “processa informazioni”, individuando almeno tre livelli rilevanti del comportamento dell’impresa stessa, quello degli obiettivi (la direzione di marcia), quello delle aspettative (ciò che si attende di trovare lungo quella direzione) e quello delle scelte (il mezzo con cui procedere) (v. Foss 2000, paragrafi III.F, pp. xlv-xlvi);

2) e le imprese viste come organizzazioni che “apprendono” sulla base di un *set* di opportunità e di conoscenze che non possono assumersi come “date” e perfettamente “conosciute” da parte del decisore; e in cui le regole decisionali e i processi “informativi” delle organizzazioni e dei loro membri non possono essere “assunti” (considerati degli “assiomi”) ma sono letteralmente “generati” e “co-evolvono” in un mutuo processo di apprendimento e adattamento?

Cosa cambia nella prospettiva proposta dalla teoria evolutiva e perché è considerata “a radical shift in the object of analysis” rispetto alle teorie tradizionali di derivazione neoclassica? Come viene introdotto il concetto di “routine”? E, in generale, come viene introdotta la “metafora biologica” nel caso delle scienze sociali? In sostanza, secondo voi, in quale modo si innesca il meccanismo di adattamento evolutivo quando si ha a che fare con “soggetti” e “sistemi”?

Per rispondere a queste questioni e per supportare la vostra riflessione, oltre ad affrontare la (ri)lettura del capitolo di Enzo Rullani (Rullani 1989), vi suggerisco di considerare anche i paragrafi III.F e III.G di Foss (Foss 2000).

Rispondete in forma scritta, lavorando in piccoli gruppi (4/5 persone al massimo), con un testo di **max 500 parole** e, come al solito, preparatevi ad argomentare/discutere in aula la vostra posizione.

#### **Assignment #4d: La razionalità limitata di Herbert Simon**

La *Nobel Lecture* che Herbert Simon pronunciò in occasione della premiazione, nel dicembre del 1978, a Stoccolma, costituisce un duro attacco alle teorie economiche prevalenti, classiche e neoclassiche; inoltre, costituisce una svolta negli studi di management evidenziando come il processo di *decision-making* e, in generale, la teoria delle decisioni costituiscano un più interessante approdo per fondare su basi scientifiche gli studi economici.

Nel suo classico lavoro, *Administrative Behavior* (1947), Herbert Simon, ad un certo punto, introduce un concetto estremamente interessante:

«E' impossibile, per il comportamento di un individuo solo ed isolato, raggiungere un grado apprezzabile di razionalità. Infatti il numero delle alternative che egli deve affrontare è così grande, e le informazioni occorrentigli per valutarle sono tante, che è arduo pretendere anche solo una approssimazione alla razionalità obiettiva. La scelta individuale ha luogo in un ambiente di "dati", cioè di presupposti che il soggetto accetta come base per la sua scelta; ed il comportamento mostra di adattarsi entro i limiti posti da questi "dati".

Se l'ambiente psicologico della scelta individuale, se questi dati in altre parole, fossero determinati in modo accidentale o fortuito, allora il comportamento dell'uomo maturo differirebbe di poco da quello del bambino in quanto a misura di integrazione. Un grado maggiore di integrazione e di razionalità può tuttavia essere assicurato, poiché l'ambiente della scelta è esso stesso suscettibile di scelta di modifica deliberata. In parte, ciò costituisce una questione soggettiva, cioè l'individuo può collocare se stesso in una posizione in cui alcuni stimoli ed alcuni tratti di informazione possano agire su di lui. Ma, per altra parte, certamente in misura maggiore, ciò costituisce una questione organizzativa. Una delle funzioni che l'organizzazione svolge è proprio quella di porre i suoi membri in un ambiente psicologico che permetta di adattare le decisioni umane agli obiettivi organizzativi e fornisca agli individui la quantità di informazioni sufficiente perché le loro decisioni siano corrette». (pp. 141-142)

Alla luce dei concetti ripresi nella *Nobel lecture* e dell'estratto presentato in precedenza, provate a commentare le seguenti frasi:

- a) i problemi vengono scomposti in parti più semplici e affrontati in ordine sequenziale, vale a dire uno alla volta;
- b) non si cercano mai soluzioni ottimali, ma solo soluzioni soddisfacenti;
- c) si cerca di evitare l'incertezza sviluppando delle procedure di scelta limitate al breve periodo;
- d) esistono repertori di scelte già disponibili e si sceglie all'interno di queste;
- e) la ricerca delle alternative è limitata e ci si ferma alla prima soluzione che appare abbastanza buona. Ciò vuol dire che l'ordine in cui sono esaminate le alternative determina l'esito della decisione (se cambia quell'ordine anche la decisione finale sarebbe diversa)

Rispondete in forma scritta, lavorando in piccoli gruppi (4/5 persone al massimo), con un testo di **max 400 parole**. Preparatevi ad argomentare/discutere in aula la vostra posizione, argomentando attraverso opportuni esempi.

**Scadenza:** il materiale relativo a questo *assignment* (4a, 4b, 4c e 4d) vi verrà fornito fin dalla prima settimana di corso. Quanto previsto è dovuto, come al solito via e-mail, all'inizio della lezione del **27 ottobre (prima lezione, sesta settimana)**. **N.B.:** vi consiglio di cominciare presto la lettura di questo materiale, fin dalla seconda settimana di corso; e in ogni caso non troppo a ridosso della scadenza. L'*assignment* non è particolarmente complesso ma richiede il giusto tempo: indicativamente, **3 settimane dall'inizio del corso** sono più che sufficienti per completare la preparazione.

### **Assignment #05: "Man-Made-Disaster: una introduzione al pensiero strategico e alle logiche dei processi decisionali"**

**"Man-Made-Disaster"** è una espressione che fungerà da guida all'analisi del disastro del Vajont: le vicende di questo tragico avvenimento verranno affrontate attraverso il famoso spettacolo teatrale di Marco Paolini: *"Vajont. 9 ottobre 1963/orazione civile"*. In questo caso specifico avrete modo di confrontarvi con una ricostruzione "realistica" e "fedele" di un disastro, sotto forma di un racconto assolutamente *"fictional"* (uno spettacolo teatrale), e avrete modo di apprezzare come tutto ciò possa costituire un potente strumento "interpretativo" a disposizione di quanti decidano di analizzare i fenomeni sociali (e organizzativi) in tutta la loro complessità.

La chiave di lettura (vale a dire la struttura logica) attraverso cui rileggeremo i fatti del Vajont è tratta da uno studio intitolato *Disastri. Dinamiche organizzative e responsabilità umana*, di Barry A. Turner e Nick F. Pidgeon (ed. it., Edizioni di Comunità, 2001, Torino). Non siete tenuti ad approfondire l'analisi di questi aspetti teorici. L'obiettivo di questo "modulo didattico" che, in sostanza, chiude la parte dedicata alle teorie d'impresa e funge da ponte con la restante parte del corso, è di mostrarvi come sia possibile "produrre una teoria" su fatti organizzativi e di management attraverso il metodo della narrazione, utilizzando, in questo caso specifico, lo spettacolo teatrale come materiale di ricerca. Le problematiche sui processi decisionali e sui processi di formazione delle strategie **emergeranno** in modo intuitivo.

La prospettiva teorica di Barry A. Turner, nella risistemazione che egli stesso stava curando con Nick F. Pidgeon prima della sua prematura scomparsa, è riassumibile in questi termini: «*Il fallimento nella previsione* [...]. Non solo i disastri causati dall'uomo hanno avuto delle precondizioni, ma tali precondizioni avevano spesso caratteristiche comuni: lunghi periodi di incubazioni costellati da piccoli segnali di avvertimento ignorati o male interpretati. [...] I disastri causati dall'uomo si distinguono non solo per le strutture istituzionali, organizzative e amministrative a essi associate, ma anche per i loro processi: [...] i disastri non sono improvvisi eventi cataclismatici, ma si verificano dopo lunghi periodi di gestazione».

**Attività suggerite durante la visione dei film.** Durante la visione dello spettacolo di Marco Paolini vi suggerisco di ordinare cronologicamente, su un asse temporale, i principali eventi e vicende della storia. Quali sono i principali protagonisti? E' possibile individuare un inizio ed una fine della storia?

In particolare, vi chiedo di isolare (raccolgere a parte in modo sistematico) le informazioni che trarrete dal racconto sui **comportamenti organizzativi** e sulle vicende legate alla SADE (poi SADE-ENEL). Allo stesso modo, isolate, sempre in ordine cronologico, le informazioni e le vicende che hanno a che vedere con aspetti di natura **amministrativo-burocratica e istituzionale**, vicende relative ad amministrazioni pubbliche, nazionali o locali, istituzioni pubbliche di varia natura (che non siano, ovviamente, relativi alla SADE).

Infine, vi chiedo di isolare le informazioni e le parti del racconto in cui Marco Paolini evoca il comportamento di soggetti che non fanno parte di nessuna delle due precedenti macro-categorie di "agenti": in particolare soffermatevi sui **"comportamenti collettivi (di tipo sociale)"** e **"individuali"** della popolazione, dei lavoratori, dei proprietari delle terre della valle del Vajont, sugli atteggiamenti dell'opinione pubblica, della comunità scientifica e tecnica (qualora non fossero inquadrabili in istituzioni ben definite e richiamate esplicitamente nel racconto).

**Scadenze: La sesta e settima settimana** del corso sarà interamente dedicata alla discussione sulle teorie di impresa e alla visione e al commento dello spettacolo di Marco Paolini sulla tragedia del Vajont. **Lo spettacolo verrà visionato una sola volta, congiuntamente, in aula (la visione sarà divisa, per comodità, in due parti).** Non vi verrà fornito altro materiale di supporto. Per questo *assignment*, a parte le indicazioni relative alla "guida alla visione", non sono previste ulteriori attività di preparazione agli interventi in aula. L'avvertenza è quella di aver lavorato con attenzione all'**Assignment #04**, in quanto lo spettacolo sul Vajont verrà utilizzato per fare emergere le questioni legate alle teorie d'impresa.

**Assignments #06: Management dell'innovazione e il senso del "Made in Italy". "I segreti della 500" e "Gioielli a 4 ruote". "Jeans, il fascino del pianeta blu" e "Dixit Pionieri: Levi Strauss".**

In questa sezione vi propongo due "storie" che, analizzate in parallelo, possono aiutarci a gettare uno sguardo interessante sulla nascita e lo sviluppo di due modelli di business molto particolari e sui quali volevo attirare la vostra attenzione **durante la nona (o la decima) settimana** di lavoro.

Da un lato, vi propongo due documentari prodotti da "La storia siamo noi" per RAI-Educational sulle vicende del design italiano nel mondo dei motori e dell'automobile: **"I segreti della 500"** e **"Gioielli a 4 ruote"**.

In secondo luogo discuteremo in modo specifico altri due filmati che ci riportano alle origini della sto-

ria del capitalismo negli Stati Uniti: il documentario **“Jeans, il fascino del pianeta blu”** (prodotto dal canale culturale televisivo franco-tedesco *“ARTE”* e recentemente riproposto da RAI 5) e **“Dixit Pionieri: Levi Strauss. La leggenda dell'uomo che creò l'indumento più famoso del mondo”** (realizzato dalla trasmissione RAI Educational, *“Dixit”* per il canale Rai Storia).

**Assignment #6a: Sinopsi.** Provate a sintetizzare i contenuti dei quattro filmati (la sinopsi) (**max 200 parole per ciascun filmato**)

**Breve contestualizzazione storica.** Inquadrate il contesto storico e familiarizzate con le vicende italiane e internazionali in cui si svolgono le vicende dei documentari. A tal proposito, provate inoltre ad **indicare cronologicamente** fatti, luoghi, eventi, episodi chiave che secondo voi risultano determinanti per comprendere il caso-Fiat 500 e la storia dei “grandi carrozzieri” italiani. Fate lo stesso nel caso delle vicende legate a Levi Strauss.

Per supportare questa attività e, in parte, per completare le informazioni presentate nei filmati, vi suggerisco di leggere attentamente questo commento proposto da uno studioso del settore dell'*automotive*, Giuseppe Volpato, già docente di Economia e gestione delle imprese presso l'Università Ca' Foscari di Venezia. Questa analisi è tratta da *Fiat Auto. Crisi e riorganizzazioni strategiche di un'impresa simbolo*, ISEDI, 2004:

La tesi di [Vittorio Valletta] era che in Italia esistevano le condizioni per attivare un processo di industrializzazione accelerata, in cui il settore dell'automobile poteva e doveva giocare un ruolo di primo piano.

In quegli anni l'impressione suscitata dalla macchina bellica americana, dietro cui stava in posizione di assoluto rilievo l'industria automobilistica, era tale che molti ritenevano che l'inserimento in attività industriali in concorrenza con imprese statunitensi, come nel caso dell'automobile, fosse destinato al fallimento. Valletta era di diverso avviso, sia perché riteneva che per alcuni anni la capacità produttiva dell'industria automobilistica americana sarebbe stata totalmente assorbita dalla domanda nazionale, sia perché era convinto che la domanda automobilistica internazionale avrebbe manifestato sempre più la tendenza a segmentarsi, in funzione direttamente proporzionale alla sua dilatazione. Come è noto la distribuzione di una popolazione, in funzione del reddito, assume la tipica forma campanulare di una gaussiana. A un lato troviamo i consumatori più poveri, dall'altro lato quelli più ricchi. Naturalmente il processo di motorizzazione aveva interessato innanzitutto le fasce ricche della popolazione e quindi degli strati relativamente omogenei di consumatori. Il progressivo diffondersi dell'uso dell'automobile avrebbe quindi interessato non solo segmenti quantitativamente più rilevanti della popolazione, ma anche con esigenze e disponibilità economiche diverse. Di conseguenza, la crescita del mercato comportava inevitabilmente una maggior eterogeneità della domanda automobilistica.

Secondo Valletta l'industria automobilistica americana non avrebbe potuto esportare in modo massiccio, sul mercato europeo e su quello italiano, in particolare, le vetture progettate in funzione del mercato americano. Cosicché restavano spazi di mercato sottratti alla concorrenza americana che, sul suo terreno, risultava effettivamente sovrachianta. Valletta, anzi, riteneva possibile una proficua collaborazione fra produttori americani ed europei, in quanto legati a gamme di prodotto essenzialmente complementari (pp. 42-43).

Cosa vi suggerisce il commento di Giuseppe Volpato alle strategie di Vittorio Valletta? Nell'ambito di questa strategia, come si inseriscono le vicende della “nuova 500” e dei carrozzieri italiani con riferimento all'evoluzione del settore *automotive*?

**Assignment #6b: Attività da svolgere prima della visione dei documentari.** Considerate i seguenti termini/parole chiave e preparatevi a prendere nota delle informazioni e delle parti dei filmati che sembrano in un qualche modo affrontare i temi collegati. Sulla base delle informazioni che riuscirete a trarre da questo materiale, suggerite delle definizioni plausibili (**max 100 parole per ciascuna definizione/espressione**):

innovazione; “organizzazione produttiva”; “innovazione di prodotto”;  
“produzione di massa”; “politica industriale”;  
“competitività/vantaggio competitivo”; “settore/evoluzione del settore”; “strategia corporate”; “modello di business”; “catena del valore/filiera produttiva”; “evoluzione della domanda”; “brand”; “strategia di marketing”; “Made in Italy”;

Considerando la sintesi (**sinopsi**) che avete fornito, preparatevi ad evidenziare le **tre principali “moralità”** delle vicende che vengono trattate: tre per la vicenda della 500 e per la storia dei grandi carrozzieri italiani e altrettante per le vicende della nascita del jeans e per la storia di Levi Strauss (sintetizzando il poche righe – **max 100 parole o 600 battute**).

**Assignment #6c: L’analisi dei due casi proposti.** Vi chiedo di fare un confronto tra le vicende dei due casi che vi ho proposto: **la nascita dei grandi carrozzieri in Italia e le vicende del blue jeans, uno degli indumenti più famosi della storia dei beni di consumo.**

Qui di seguito riporto dei brevi estratti dei due filmati sul mondo dei blue jeans:

«San Francisco (USA), Archivio della Levi Strauss & Co.

La storica Lynn Downey conserva gli esemplari più preziosi della storia dell’azienda in un armadio blindato ignifugo: tra gli altri, quelli chiamati “Nevada jeans”, ritrovati per caso da due cowboys nel 1993.

Lynn Downey (Storico Levi Strauss & Co.): «Questi sono i famosissimi “Nevada jeans”. Questo è il paio di jeans che abbiamo acquistato su eBay nel 2001 per 46,532 \$. Ma non è un paio di Levis 501: quando siamo venuti a sapere di questi pantaloni non conoscevamo l’esistenza di questo modello. Possiamo dire che è un “modello zero”, ma ha già un design ben definito e probabilmente la caratteristica più interessante è la tasca che si trova sulla coscia sinistra: serviva per infilarci un metro di legno a stecche, quindi sono pantaloni da falegnami. Inoltre sappiamo che questi jeans sono stati trovati in una città mineraria in Nevada, e nelle città minerarie c’erano falegnami, perciò è probabile che appartenessero ad uno di loro»

Lynn Downey: «Questo è il più antico paio di jeans del mondo. Non sono forse dei jeans che si potrebbero indossare anche ai nostri giorni? E’ questo che amo di loro: puoi camminare per strada con indosso questi pantaloni e nessuno si accorgerebbe che hanno quasi 135 anni. Ma provate ad indossare un vestito da uomo del 1879, e tutti vi chiederanno: “Vai ad una festa in maschera?”».

Quanti jeans avete già visto oggi? In metro, a scuola, per strada, al ristorante, al lavoro: tutti li indossano, tutti possediamo almeno un paio di jeans. Gli Stati Uniti ne producono 450 milioni all’anno: una mania blu che si è impadronita della terra. I jeans sono resistenti, intramontabili. Nati nel XIX secolo, hanno attraversato guerre e rivoluzioni, entrando poi con passo deciso nel nuovo millennio, sempre eternamente giovani. Prodotto a basso costo nelle industrie del Terzo Mondo e destinato ad invadere i mercati dei grandi Paesi industrializzati, il jeans è l’emblema della globalizzazione. Ma i jeans, lo sappiamo, hanno tanti difetti: si scolorano, si strappano, si logorano sulle ginocchia, e le cuciture si consumano: però, malgrado tutto, incarnano un modello di comfort e resistenza. Dal bambino al nonno, dalla star alla persona comune, dal ricco al povero, magri o meno magri, tutti indossano il jeans perché incarnano e sempre incarna la modernità e la moda, sicché la vera domanda è: “Perché i jeans?”, “perché un successo così grande?”.

Facciamo un piccolo salto all’indietro. Tutto inizia come nei vecchi film western: alla fine di una strada polverosa che porta da San Francisco fino ai confini dell’Arizona. Siamo nel 1873 e già da vent’anni la Levi Strauss Co., fondata dall’immigrato ebreo-tedesco, rifornisce i mercati generali dell’America dell’Ovest che, a loro volta, riforniscono cowboys e minatori. Levi Strauss vende di tutto: pale, picconi, lanterne, pentole, coltelli; ma anche scarpe,

mutande, camicie e tute da lavoro. Queste ultime fatte spesso con un resistente tessuto blu, il denim.

Lynn Downey: «Sarebbe rimasto un grossista di tessuti per sempre, ma un giorno, nel 1872, riceve una lettera da Jacob Davis».

“Caro Signor Levi Strauss, una delle mie clienti, moglie di un minatore, è entrata nel mio negozio lamentandosi che le tasche delle vostre tute, dove il marito tiene gli attrezzi, non sono abbastanza resistenti”. In quel momento stava fissando delle cinghie di pelle su una coperta da cavallo usando dei rivetti di rame e gli è venuta un’idea.

Lynn Downey: «Voleva proteggere la sua invenzione e far sì che nessuno gliela rubasse. Ma aveva bisogno di un socio: fu così che Levi Strauss e Jacob Davis depositarono il primo brevetto americano sulla fabbricazione dei blue jeans nel maggio del 1873».

Rivetti di rame per rinforzare le tasche di un pantalone da lavoro fatto di denim: nascono i jeans.

Lynn Downey: «A comprare i jeans erano lavoratori, operai, cercatori d’oro, e poiché questi pantaloni duravano di più, li facevano risparmiare oltre a proteggerli durante il lavoro. Fu una innovazione incredibile».

Ma Jacob Davis e Levi Strauss non inventano solo i jeans: hanno un’altra rivoluzionaria idea. Dietro i pantaloni, proprio sopra l’unica tasca, fecero un quadrato di cuoio, un patch, che riporta la marca e un disegno che diventerà leggendario: due cavalli che tentano di strappare un paio di jeans. E’ un concetto innovativo: i clienti della Levis erano per lo più analfabeti perciò volendo comprare un paio di pantaloni resistenti non devono dire altro che “Voglio quelli con i due cavalli”.

140 anni dopo l’idea ancora resiste».

Il primo filmato, in particolare, si concentra su un aspetto specifico, sulla creazione di una “cultura di consumo” attorno all’utilizzo di un capo d’abbigliamento (significativa la frase di apertura del filmato attribuita ad una delle più grandi firme della moda mondiale come Yves Saint Laurent «Il mio unico rimpianto è quello di non aver inventato il jeans»). Il secondo filmato sottolinea una dimensione differente del “mito fondativo” dei blue jeans. Cosa vi colpisce di questo fenomeno?

Quali elementi di contatto trovare tra le due esperienze in business apparentemente così diversi per molteplici aspetti? Tenendo conto delle caratteristiche dei prodotti, delle vicende imprenditoriali che vi ruotano attorno, dei contesti in cui i due casi si sono sviluppati, degli effetti che hanno prodotto nel tempo, provate ad utilizzare **i termini utilizzati in precedenza (Assignment #6b)** proponendo un confronto tra i medesimi concetti così come emergono dalle due differenti storie di capitalismo.

**Scadenze:** il materiale vi verrà fornito all’inizio del corso (durante la prima settimana) e sarà oggetto di discussione durante l’**ottava o all’inizio della nona settimana di corso**, in sostanza attorno al **10 novembre**. Il materiale in digitale deve essere inviato al docente via e-mail entro il fine settimana precedente.

# Modalità di valutazione

## Iscrizione all'esame

Per partecipare all'esame è obbligatoria l'iscrizione sul sistema ESSE3. **Ogni studente è invitato ad iscriversi ad entrambe le liste di ciascun appello d'esame** (lista per la prova scritta e lista per la prova orale), **al di là del fatto che la prova orale venga sostenuta o meno.**

NESSUNA ALTRA MODALITÀ DI ISCRIZIONE SARÀ ACCETTATA. In altri termini, coloro che non risultassero regolarmente iscritti attraverso la procedura ordinaria **non potranno sostenere l'esame.**

## Categorie di studenti

Se avete letto con attenzione il Syllabus, vi sarete accorti che la faticosa distinzione tra **frequentanti** e **non frequentanti** qualifica più una condizione mentale che un effettivo status con effetti da "posizione giuridica soggettiva". Mi aspetto che siate voi a qualificarvi, al momento dell'esame scritto, come frequentanti o non frequentanti a seconda del tipo di preparazione che avrete svolto: "collettivamente", con il supporto dei vostri colleghi e mio, in aula; "individualmente", senza un contributo apprezzabile da parte della comunità della classe.

Qualificarvi in un modo o in un altro **NON** comporta vantaggi o svantaggi derivanti dal materiale che vi viene fornito (come avviene in altri insegnamenti), ma **attiene alle modalità attraverso cui avete affrontato la preparazione all'esame**, ed ovviamente io ne terrò conto lungo il percorso che porterà alla valutazione finale: **la prova orale obbligatoria per i non frequentanti**, a tal proposito, è una misura che serve a migliorare la qualità della mia valutazione nei vostri confronti. Con riferimento a studenti con cui non ho avuto modo di lavorare "*de visu*", si tratta di una opportunità che vi viene data per comprendere meglio il vostro livello di preparazione e non va considerata in termini "punitivi", una appendice "procedurale" inutile e da cercare di evitare, o una perdita di tempo (per voi o, peggio, per me - *sic!*).

## Valutazione

L'esame di EGI è composto da una **parte scritta** (della durata di **circa 3 ore**) ed un **colloquio orale**, individuale o (**più di frequente**) in piccoli gruppi .

L'**esame scritto** è composto da tre parti:

- 1) la **prima parte** riguarda un test a risposta multipla "**a sbarramento**", composto da dieci domande chiuse ("a crocetta");
- 2) la **seconda parte** è composta da due domande aperte, molto sintetiche, sulla prima parte del corso (tendenzialmente di teoria d'impresa), da una serie di domande chiuse o semi-chiuse sulla seconda parte del corso (sulle Operations) e da un semplice esercizio (sempre sulle Operations);
- 3) trascorsa la **prima ora di esame** con le consuete modalità (esame individuale, senza possibilità di consultare materiali, libri o appunti), il test verrà raccolto e vi verrà consegnato il materiale cartaceo per la **terza e ultima parte** dell'esame scritto, della **durata di circa 2 ore**.

**NB\_1:** Per quanto riguarda la prima parte dell'esame, il test a crocette abilita o preclude la correzione delle altre due parti dell'esame: in altri termini, **è necessario completare la prima parte dell'esame scritto con almeno 8 risposte corrette su 10 affinché io prosegua la correzione delle restanti parti.**

**NB\_2:** Per quanto concerne la **terza parte** dell'esame scritto, questa è solitamente composta da **un articolo di giornale su un tema di attualità** coerente con i temi sviluppati durante il corso e pesa, in termini di valutazione, l'equivalente di due domande aperte (circa metà esame scritto). In questa terza parte dell'esame, in sostanza, vi sarà:

- una parte di “comprensione” del testo che richiede una sintesi e una breve descrizione dei contenuti;  
- ed una parte, più ampia, che richiede un commento ed una analisi del fenomeno descritto nell’articolo.  
Per l’intera durata di questa parte dell’esame **sarete liberi di consultarvi con i vostri colleghi, ragionare in piccoli gruppi (nei limiti del buon senso e senza ostacolare il lavoro dei presenti) e utilizzare tutto il materiale che desiderate**, accedendo a qualunque fonte di informazioni.

**NB\_3: L’esame scritto permette di raggiungere una valutazione complessiva pari a 26 su 30:** detto altrimenti, anche coloro che riceveranno notizia del superamento dell’esame scritto, **ESCLUSIVAMENTE TRAMITE IL SISTEMA ESSE3**, ottenendo una valutazione superiore, per vedersela confermare o migliorare dovranno completare la prova con un colloquio orale.

**L’esame orale** consiste in un colloquio che può avvenire in forma individuale o, **preferibilmente**, in piccoli gruppi di 3-5 componenti. Ovviamente **chiunque abbia superato la prova scritta (ottenendo cioè un voto uguale o superiore a 18/30) può sostenere la prova orale**. Inoltre, il colloquio orale è **obbligatorio** per gli studenti che desiderano migliorare il voto dell’esame scritto qualora superiore a 26 su 30, e per coloro che si dichiarano **non frequentanti** durante l’esame scritto.

**NB-4:** Per l’a.a. 2014-2015, come fase di transizione, terrò conto di quanti abbiano già seguito il corso nell’anno precedente con il prof. Moretti e non hanno ancora superato l’esame di EGI. In questo caso gli studenti che decidono di non adottare il “nuovo” progetto didattico e quindi di non lavorare con me e i vostri colleghi della classe dell’Autunno 2014, **potranno conservare il programma precedente ed avranno diritto ad essere valutati con i criteri coerenti con il progetto didattico a cui hanno preso parte. Siete invitati pertanto a segnalare questo aspetto al momento dell’iscrizione nelle liste della prova scritta e della prova orale: sarete valutati con una prova scritta “ad hoc” e sosterrete la prova orale obbligatoria con quello che era il vostro docente di riferimento.**

#### **Conversione esami sostenuti all’estero**

E’ possibile la conversione totale o parziale degli esami equivalenti - per temi e per metodologia - che si intendono sostenere all’estero. Per le autorizzazioni necessarie e per la conversione rivolgersi al docente di riferimento del corso, **prof. Andrea Moretti** ([andrea.moretti@uniud.it](mailto:andrea.moretti@uniud.it)), inviando preventivamente copia dettagliata del *syllabus* del corso che si intende seguire all’estero e del quale si chiederà la conversione al rientro in Italia.

**GRAZIE PER LA COLLABORAZIONE  
CHE DIMOSTRERETE E BUON LAVORO!**