



### RAI NEWS 24 - L'Europa è una complessa partita a scacchi

di **Luca Desiata** • 3 mesi fa • 301 visualizzazioni

La metafora degli scacchi per interpretare la politica globale. Intervista a Luca Desiata, autore del libro "Scacchi e strategie ...



### Uno Mattina - Scacchi e strategie aziendali

di **Luca Desiata** • 10 mesi fa • 674 visualizzazioni

Presentazione del libro "Scacchi e strategie aziendali", di Luca Desiata in collaborazione con Rocco Sabelli, ex Amministratore ...



### TGR - Scacchi e strategie aziendali - LUISS

di **Luca Desiata** • 8 mesi fa • 199 visualizzazioni

Presentazione del libro "Scacchi e strategie aziendali", di Luca Desiata in collaborazione con Rocco Sabelli, ex Amministratore ...



### TG1 Economia – Scacchi e strategie aziendali

di **Luca Desiata** • 2 anni fa • 1.367 visualizzazioni

CHES & CORPORATE STRATEGY: an innovative approach to executive education combining the contents of an MBA strategy ...

CC



### TG5 - Scacchi e strategie aziendali

di **Luca Desiata** • 9 mesi fa • 423 visualizzazioni

Presentazione del libro "Scacchi e strategie aziendali", di Luca Desiata in collaborazione con Rocco Sabelli, ex Amministratore ...



### Class Cnbc - Scacchi e strategie aziendali

di **Luca Desiata** • 6 mesi fa • 301 visualizzazioni

Presentazione del libro "Scacchi e strategie aziendali", di Luca Desiata in collaborazione con Rocco Sabelli, ex Amministratore ...



### Scacchi e strategie aziendali

di **Tgmolise** • 10 mesi fa • 217 visualizzazioni

LUCA DESIATA, DIRECTEUR FRANCE ET BELGIQUE D'ENEL

## “LES STRATÉGIES D'ENTREPRISE SONT RAREMENT WIN-WIN”

**Stratégie** En publiant son ouvrage *Échecs et stratégie d'entreprise*, Luca Desiata, directeur France et Belgique d'Enel, principal fournisseur d'électricité italien, dresse d'intéressants parallèles entre le manager et le joueur d'échecs, depuis la négociation jusqu'à la prise de décision.



L'EXPERT  
EN 3 DATES



1998

consultant chez  
Bain & Co.

2006

reçoit le titre  
honorifique de  
Cavaliere de Carlo  
Azeglio Ciampi, alors  
président de la  
République italienne.

2015

directeur France  
et Belgique d'Enel.

### Comment en êtes-vous venu à rapprocher jeu d'échec et stratégie?

→ J'ai moi-même été joueur d'échecs jusqu'à mes 18 ans.

Ensuite, je suis devenu consultant puis manager. Alors que j'étais responsable de la stratégie internationale d'Enel, fournisseur d'électricité historique en Italie, j'ai eu l'idée de développer des parallèles entre les échecs et la stratégie d'entreprise. Très souvent, l'analogie se contente d'être visuelle: les ouvrages ou articles sur le sujet des stratégies d'entreprise utilisent souvent l'image d'un échiquier. Mais il me semblait que le rapprochement pouvait être plus profond. C'est pourquoi j'ai travaillé et écrit sur ces parallèles. D'autant que le modèle de pensée est similaire. Cependant, dans le cadre du jeu d'échecs, les conditions sont limitées, connues et définies, contrairement au monde de l'entreprise, où tout est en mouvement et les informations incomplètes. En cela, on peut dire que les échecs servent de laboratoire idéal pour observer comment les décisions s'arrêtent.

Dans les deux cas, il s'agit de prendre un temps de réflexion face à une situation donnée pour se fixer des objectifs stratégiques. Avant de jouer son coup, le joueur d'échecs va explorer différents schémas logiques de pensée, tout comme le manager.

**Aux échecs, il y a un gagnant et un perdant. En entreprise, on entend parler d'accord win-win ou de stratégie d'alliance. Est-ce la limite de la comparaison?**

→ On peut rapprocher la stratégie commerciale d'une stratégie de guerre, et donc d'une stratégie de jeu d'échecs.

« ON PARLE SOUVENT D'APPROCHE "WIN-WIN". MAIS, DANS LE MONDE DE L'ENTREPRISE, IL Y A UN GAGNANT ET UN PERDANT. »



On entend en effet souvent parler d'approche "win-win", comme si le monde de l'entreprise était un milieu très élégant... Sur la forme, sans doute. Néanmoins, il ne faut pas se mentir, dans la plupart des cas, il s'agit bien d'une guerre que se livrent les managers de deux entreprises concurrentes! Tout comme aux échecs, à la fin du jeu, il y a un gagnant et un perdant. Dans les années soixante-dix/quatre-vingt, les théoriciens des stratégies commerciales ont commencé à s'inspirer des stratégies militaires, développant plusieurs concepts: stratégie d'attaque frontale, défensive, d'embuscade, etc. Par ailleurs, il existe aussi un parallèle à faire avec la négociation. Aux échecs comme dans l'entreprise, il existe l'avantage du premier coup. Prendre la main, ou démarrer la négociation, peut constituer un avantage. De même, l'application de la stratégie "min-max" est applicable aux deux disciplines, c'est-à-dire négocier dans une logique de minimisation du profit de l'adversaire plutôt que de maximisation de son propre avantage (stratégie max-max).

Dans ma vie professionnelle, lorsque je conduis des négociations complexes, une stratégie min-max s'avère la plus efficace. Car le risque de mener une stratégie max-max est de casser complètement la négociation. C'est pourquoi les stratégies commerciales sont rarement de type attaque frontale.

#### **Comment les émotions impactent-elles joueurs et managers?**

→ En entreprise tout comme face à l'échiquier, le rôle des émotions est primordial car elles constituent un outil de décision à part entière. Mais il ne s'agit pas de les gérer ou de vouloir les contrôler. La question est d'avoir conscience que, in fine, ce sont bien elles qui nous guident dans nos choix. Par exemple, aux échecs, l'ouverture au pion dame ou roi en début de partie offre statistiquement la même possibilité de gagner ou de perdre. Mais chaque joueur, au-delà de la logique et du calcul, joue selon ses préférences, son plaisir, ses émotions. De la même ►

## WHAT'S UP ? PROSPECTIVE



# 54 %

des managers estiment qu'une meilleure capacité à analyser les datas leur permettrait d'améliorer leurs prises de décision.

Source: "Decisive Action, how businesses make decisions and how they could do it better", étude réalisée par APT, 2014.



## À lire

*Échecs et stratégie d'entreprise*, par Luca Desiata, avec la collaboration de Jean-Marc Pailhol et de Bachar Kouatly, octobre 2015, éditions Dicoland.com, 167 p., 18 €.

► manière, le manager, après avoir réalisé des analyses et des audits pour prendre une décision, va se retrouver ainsi avec deux ou trois options équivalentes. Ce dernier va donc faire jouer son feeling pour prendre sa décision finale.

### En quoi votre expérience de joueur d'échecs a pu vous aider concrètement au cours de votre carrière ?

→ Lorsque je suis devenu manager après avoir été consultant, je me suis inspiré des échecs pour m'adapter à ce changement de poste. En tant que consultant, je disposais de plus de temps et de recul pour élaborer une stratégie que lorsque je suis devenu manager. Aussi, je me suis entraîné à la prise de décision rapide en jouant aux échecs en mode blitz (c'est-à-dire avec un temps très limité pour réaliser un déplacement, NDLR). Aux échecs comme dans l'entreprise, la notion de temps est importante. Lorsque l'on dispose de temps, on réfléchit davantage en mode stratégique. En revanche, lorsque le temps est compté, on parle de mode tactique.



**« AUX ÉCHECS COMME DANS L'ENTREPRISE, IL EXISTE L'AVANTAGE DU PREMIER COUP : PRENDRE LA MAIN, DÉMARRER LA NÉGOCIATION... »**

Jean-Marc Pailhol, responsable de l'unité distribution d'Allianz qui a collaboré à l'ouvrage, souligne également l'importance du temps dans le secteur de l'assurance, où la rapidité d'incrémenter un nouveau business model avec Internet est indispensable. Globalement, les stratégies commerciales évoluent de plus en plus vite à mesure que le temps de l'innovation se réduit.

### Le parallèle avec les échecs ne concerne-t-il que les postes de dirigeants ?

→ Non. Le succès d'une entreprise ne dépend pas que de la seule stratégie globale élaborée par un p-dg. Il existe des stratégies à tous les niveaux, y compris pour les managers de deuxième et de troisième rang. Tout comme aux échecs, où statistiquement on ne gagne pas plus en pensant à la stratégie finale, mais à chacun des coups joués. En revanche, dans les deux domaines, l'expérience entre en ligne de compte. Même si un débutant et un champion d'échecs peuvent avoir la même capacité de calcul, l'expérience du champion lui permet de voir directement le chemin à prendre. Il en va de même pour le manager expérimenté.

### Quelles leçons tirer du jeu d'échecs concernant la planification ?

→ Il y en a trois. La première est qu'aux échecs, il faut réviser sa stratégie après chaque coup de l'adversaire. Or, souvent, le manager, par paresse, campe sur son plan initial alors qu'il devrait être continuellement adapté à la réalité du contexte. La planification stratégique n'est jamais statique, elle est évolutive. Le deuxième enseignement est qu'il faut attendre le bon moment pour mater son adversaire. De son côté, le manager ou le commercial doit aussi, lors de ses négociations, attendre l'instant propice avant d'envoyer une proposition, soumettre un contrat, etc. Enfin, la troisième leçon est de ne pas concentrer sa planification uniquement sur des scénarios positifs, ce qu'ont tendance à faire les managers. Bien au contraire, il est plus intéressant et efficace d'anticiper les situations difficiles.

/// PROPOS RECUEILLIS PAR LAURE TRÉHOREL

## LES MANAGERS FACE À LA PRISE DE DÉCISION

Face à une décision importante à prendre, un choix à effectuer, les managers ne procèdent pas tous de la même manière. Pour preuve, cette étude de 2014 réalisée par APT, entreprise amé-

ricaine spécialisée dans les logiciels et technologies prédictives. Récoltant les réponses de près de 180 managers dans le monde, cette enquête montre qu'il existe plusieurs styles de prise de décision. Ainsi, pour encore 42 % des managers, celle-ci se fait avant tout par la collecte et l'analyse de données, alors que seuls 32 % préfèrent quant à eux le modèle collaboratif, en consultant les avis extérieurs. 17 % restent toujours attachés au modèle empirique, consistant à émettre des hypothèses et à réaliser des tests. Enfin, 10 % des managers font avant tout confiance à leur intuition pour prendre une décision.



ALPHASPIRIT / FOTOLIA



## Le Revenu TV (France)

Interview avec Luca Desiata



## CW NetWork (Belgique)

Interview avec Luca Desiata



# PROFESSIONI

STRATEGIE & MANAGEMENT RE, REGINE E PEDONI COME METAFORA DELLE MOSSE DA FARE IN AZIENDA

## Scacco matto scaccia crisi

**U**no scacco matto è come chiudere un buon contratto. Fa anche rima. Basta una mossa giusta e si vince. Ma nella strategia aziendale, o semplicemente per difendersi dalla crisi, bisogna anche imparare a sacrificare pezzi che sembrano strategici e invece non lo sono. Insomma, gli scacchi come regola di management. Non è un semplice hobby: ci sono executive come **Paolo Fresco** o **Rocco Sabelli** che tra il pensiero strategico di una partita e il processo decisionale in azienda indicano sempre più affinità. E spesso, anche grazie ai corsi di formazione ad hoc che stanno spuntando in tutta Italia, i manager imparano ad approfondire mosse e tattiche utili a superare le difficoltà in azienda. **Luca Desiata**, per esem-

pio, è il responsabile del settore nucleare dell'Enel in Francia. Da quando il governo ha fatto retromarcia riguardo la possibilità di costruire centrali nucleari in Italia, il top manager è stato trasferito nella sede di Parigi dove continua a occuparsi di scorie radioattive e coltiva la sua passione per gli scacchi. «A 17 anni giocavo con **Garri Kasparov**. Ho poi lasciato l'agonismo ed è rimasta la passione. Dopo un Mba, ho continuato a occuparmi di strategie internazionali in Banca Mondiale ed Enel». Nei corsi che organizza nei castelli medievali di mezza Italia, centri benessere, ma anche in aula, **Desiata** elargisce consigli ad amministratori e top manager su come uscire dalla crisi, ispirandosi alle mosse di alfiere, re e cavalli. **Desiata** non è l'unico manager che si ispira a cavalli

**Paolo Fresco** è un virtuoso del gioco. **Rocco Sabelli** arriva perfino a insegnarlo ai manager. E **Francesco Starace** si ispira a torri e cavalli. Perché la scacchiera affina il problem solving

e torri. Altri appassionati sono **Paolo Fresco**, ex ad Fiat, oppure **Rocco Sabelli**, ad di Alitalia. Ci sono poi il matematico **Piergiorgio Odifreddi**, ma anche personaggi del mondo dello spettacolo, come **Enrico Ruggeri**, **Daniele Luttazzi** e **Roberto Vecchioni**. «I grandi campioni di scacchi a differenza dei principianti applicano sin da subito lo schema più idoneo per vince-

ANALOGIE  
TRA UNA  
PARTITA  
E IL PROCESSO  
DECISIONALE



Paolo Fresco (a sinistra) gioca con il campione russo Boris Spassky



A fianco, Luca Desiata.  
Al centro, Rocco Sabelli.  
A sinistra, Francesco Starace

re. È lo stesso meccanismo che distingue il pensiero dalla strategia del grande leader», aggiunge Desiata. In tempi di crisi, i manager hanno bisogno di affinare capacità di problem solving e decision making in contesti sempre più incerti. E un torneo può essere un buon allenamento per la mente. **Filippo Pipitone**, oltre a essere un buon giocatore, è anche il direttore commerciale per la pubblica amministrazione di Telecom Italia. «Con budget ridotti devo spesso chiudere un contratto in una data precisa, massimizzando l'obiettivo. Come in una partita a due, anche in una trattativa è essenziale l'utilizzo delle risorse appropriate e la predisposizione di un piano per raggiungere l'obiettivo finale. Bisogna essere sempre pronti a riadattare l'idea iniziale con le opportune varianti per reagire ai vari cambiamenti», racconta.

Anche in American Express ci sono manager che non si alzerebbero mai dal tavolo da gioco bicolore. «Il cambiamento è sempre un rischio che si valuta attentamente a fronte dei ritorni attesi», aggiunge **Melissa Peretti**, del marketing strategico Amex. «Come azienda, abbiamo deciso di correre il rischio, rivolgendoci a un nuovo target di utenti di carte che include anche le donne e i giovani». Per Sabelli, «gio-

care una partita a scacchi, in modo lucido e freddo, non è molto diverso dal trovarsi a risolvere problemi, capirli, intuirli, per leggerli in anticipo e fare la mossa giusta». Lad di Alitalia ne è così convinto che ogni tanto insegna agli altri manager che cosa imparare da strategie come il matto del barbiere o il gambetto di Donna. Proprio un anno fa, per esempio, Sabelli ha dato il via al corso di formazione manageriale intitolato Scacchi e strategie aziendali, che si è tenuto nel castello molisano di Monteduni, in provincia di Isernia. Obiettivo: «rendere il gioco degli scacchi un terreno di prova per nuovi comportamenti manageriali, favorendo l'apprendimento di nuovi percorsi strategici per conseguire il successo delle imprese e, nello stesso tempo, ridefinire le capacità professionali». Anche per un altro giocatore, Francesco Starace, ad Enel Green Power, dalle pedine bianche e nere «arrivano le metafore più forti degli atteggiamenti che fanno vincere o perdere nei diversi ambiti della vita, perché sono un utile strumento di supporto per la gestione di importanti dinamiche professionali». Secondo il presidente di Formimpresa, **Luigi Maggi**, invece, «giocare a scac-

chi ha aiutato a comprendere rapidamente le interconnessioni fra eventi distanti nel tempo e nello spazio. Perché consentono al pensiero di adattarsi a scenari sempre nuovi e complessi». Nei corsi organizzati da [www.scacchistrategie.com](http://www.scacchistrategie.com) di Desiata i partecipanti vengono divisi in due gruppi. «Li facciamo negoziare su un caso aziendale», continua lo scacchista «poi, cambiamo coppie e alla fine dei round emerge il vincitore della contrattazione. È stato provato che il prezzo di una transazione durante la chiusura di un contratto converge sempre verso un valore di equilibrio, dopo un certo numero di round». Ma anche gli scacchi hanno il loro spread. Se scelgo una variante rischiosa da cui mi aspetto un ritorno più sostanzioso, che mossa fare? «Dipende dalla propensione al rischio di ogni manager. Siamo nel campo del marketing militarista (attacco diretto o trasversale), nella teoria delle decisioni, dei giochi e delle matrici». Insomma, conclude Desiata, provare per credere. «I prossimi tornei

li terremo con delle multinazionali in Russia e Spagna». Ma i nomi dei partecipanti sono ancora top secret, per aumentare la suspense. Bella mossa.

*Barbara Millucci*

ATTACCO  
E DIFESA  
SERVONO  
ALLA GESTIONE  
DEL RISCHIO



Sei in: Archivio > la Repubblica.it > 2017 > 12 > 16 > Matti per gli scacchi

## Matti per gli scacchi

Boom di corsi a studenti, casalinghe e manager.

Per fare la mossa giusta

di

La rivincita degli scacchi, diventati da gioco nobile di nicchia un passatempo pop. Il variopinto esercito degli scacchisti esce dalla sfera nerd per accogliere giovanissimi e manager galvanizzati dalla possibilità di affinare sulla scacchiera le strategie di business. In Italia si organizzano più di cinquecento tornei l'anno, i tesserati della Federazione Scacchi sono quindicimila e aumentano di circa quattrocento ogni dodici mesi. Tra i non agonisti la crescita, nel 2016, è stata intorno al 10 per cento, accompagnata dall'inaugurazione di una decina di nuovi club. Secondo la Federazione internazionale, i giocatori nel mondo hanno abbondantemente superato il miliardo. Non mancano fanatici come Ennio Morricone (che gli scacchi li ha persino sul telefono), Sting (ha giocato contro Garry Kasparov), Mark Zuckerberg e Bob Dylan. Maestro di scacchi è Raffaele Jerusalem, ad di Borsa Italiana. Per restare nel mondo delle aziende, a gennaio l'amministratore delegato di Sogin - l'azienda del governo che lavora allo smaltimento delle centrali nucleari - Luca Desiata, autore di Scacchi e strategie aziendali con il super campione Anatolij Karpov, radunerà una ventina di manager per la due giorni Gli scacchi e la teoria della negoziazione.

Perseveranza, competenza e disciplina sono, per Desiata, le caratteristiche in comune tra la più difficile negoziazione aziendale e una partita. « Nella vita di tutti i giorni e al lavoro siamo abituati a vedere che chi fa la prima mossa parte in vantaggio. Negli scacchi questo dato di fatto è teorizzato come come vantaggio del tratto e il mondo del business lo ha riadattato come first mover's advantage ». Cosa succederà nella competizione tra i manager Sogin? «I dirigenti, come in un torneo classico, sono divisi in gruppi di due per misurarsi su uno stesso caso aziendale. La negoziazione viene ripetuta cambiando le coppie secondo le regole tipiche di un torneo finché, dopo un certo numero di turni, emerge il vincitore».

Tutti pazzi per gli scacchi, dunque, complice la vittoria al campionato italiano di Luca Moroni, 17 anni appena compiuti e incoronato Grande maestro a 15 anni. Moroni ha iniziato a giocare a 6. Cosa ha cambiato la percezione di questo gioco nel mondo? «La svolta è arrivata nel 1988 quando il Coni li ha annoverati tra gli sport – spiega Adolivio Capece della Federazione Italiana Scacchi – quindi nel 2012 c'è stato il riconoscimento come materia curriculare nelle scuole dal parte del Parlamento europeo e, nel 2014, il ministero li ha inseriti tra le lezioni del mattino ». Oggi, in Italia, sono oltre duemila gli istituti che inseriscono le scacchiere tra le materie d'insegnamento per circa 150 mila studenti. E nell'anno in corso aumenteranno del 15 per cento. All'ultima finale dei campionati scolastici hanno giocato 315 squadre, di trecento scuole, per un totale di 1500 ragazzi. L'insegnamento va ben oltre la tecnica della partita. « Negli scacchi bisogna controllare ogni mossa per valutare quali decisioni prendere – spiega la professoressa Ornella Franceschinelli, che è anche mamma di tre giovani scacchisti – e questo comporta lo sviluppo di competenze trasversali. Inoltre s'impara a valutare i propri errori attuando una fondamentale "rilettura dell'insuccesso". E soprattutto aumentano il senso di responsabilità, perché dopo aver fatto un errore non si può tornare indietro, e richiedono lunghi tempi di concentrazione che allenano all'impegno mentale prolungato». Molti seminari sono stati organizzati in Bocconi, Mip Business School, Enel, Telecom, Be Consulting. Sempre più spesso però l'avversario è un software. Sono in tanti che scelgono di giocare on line. Dice Capece: « Il computer è un ottimo allenatore e aiuta a capire dove è l'errore. Tanto per fare un caso, il sito chess.com sostiene di avere oggi 17.265.231 giocatori; un anno fa erano sedici milioni».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Anish Ramakrishnan, 9 anni, su una scacchiera gigante in vetro, mosaico disegnato dall'artista spagnolo Jaime Hayon a Londra

Irene Maria Scalise

16 dicembre 2017 | sez.

### TOPIC CORRELATI

PERSONE

ENTI E SOCIETÀ

LUOGHI







LA LETTURA

# Le strategie aziendali a colpi di mosse di scacchi

## Il manager molisano Luca Desiata ha scritto un libro che in maniera originale affronta i meccanismi decisionali: un successo editoriale

In quindici giorni dalla sua uscita in libreria ha già fatto registrare il tutto esaurito con la prima edizione con una tiratura di diecimila copie. E non si sta parlando di un politico o un libro di avventure, ma di un testo che parla di management, per questa ragione si tratta davvero di un record editoriale.

Per i tipi della casa editrice Hoepli è stato pubblicato il libro "Scacchi e strategie aziendali" del top manager molisano Luca Desiata (dirigente Enel) e Rocco Sabelli (ex amministratore delegato di Alitalia e Piaggio). Un libraq che diventa uno strumento efficace per aziende, professionisti e manager alla ricerca di nuovi approcci nell'attuale contesto di crisi. Un manuale pratico per affinare i meccanismi decisionali in



• LUCA DESIATA  
Telecom Italia già dai primi anni del

Luca Desiata, classe 1971, originario di Boiano, è un esperto di strategie aziendali con la passione per gli scacchi. Ingegnere, è oggi responsabile Francia dell'ingegneria di Enel, dove ha anche lavorato come responsabile strategie internazionali e capo gabinetto dell'amministratore delegato. Ha lavorato in passato per Banca Mediale, Bnl, Accorinti, Unisa e Inasud (Francia) e vari corsi di formazione esecutiva (Incluso Harvard) di alta perennità di sviluppare i contenuti e la metodologia di "Scacchi e strategie aziendali".

strategica, profondità di calcolo, ruolo dell'esperienza, motivazione personale e tenacia. La tecnica sfida che lo oppone a Kasparov negli anni 80 viene riproposta da Karпов come una negoziazione ripetuta in cui si avviano colpi di scena, novità teoriche, retroscena insidiosi.

"Scacchi e Strategie Aziendali" rappresenta un approccio innovativo alla formazione manageriale che integra i contenuti di un corso MBA con l'analisi dei processi mentali del

pensiero di sviluppare i contenuti e la metodologia di "Scacchi e strategie aziendali".

Di seguito alcuni esempi più significativi del contenuto del libro: Approfondimento del pensiero strategico

Negli anni 50-60 del secolo scorso sono stati condotti dagli esperti sui meccanismi di funzionamento delle menti dei grandi campioni di scacchi. Ai campioni sono state presentate delle posizioni scacchistiche ed è stato

chiamata mente della affermare precocità psicolog, categorie le trovano ente con il fa. successi cosiddetti ero alcune situazione

scacchi i te gruppi feroi casi equazione le coppie re di turni, "timeo" di del torneo intervento il processo stia della fesi round gno verso fermato tecniche



# STRATEGIA, TATTICA E TEORIA DEI GIOCHI

Qual è il processo mentale seguito dal manager decisionale in uno scenario complesso?  
Qual è il processo mentale del campione di scacchi mosso in una posizione difficile?

**Luca Desiata**  
Docente presso il MIP - Politecnico di Milano Business School e Manager di Enel Francia

La natura umana è portata ad elaborare strategie nei vari ambiti della vita come scacchiata per prendere decisioni in situazioni di estrema complessità, laddove l'analisi di tutte le alternative possibili risulta ingestibile dalla capacità di calcolo finita della mente.

L'applicazione del concetto di strategia nel mondo aziendale è nata nelle Business School internazionali di stampo anglosassone con due approcci distinti:

- Secondo l'Harvard Business School e Michael Porter, universalmente riconosciuto come il fondatore della strategia competitiva, le imprese possono costruire un vantaggio competitivo rispetto ai rivali attraverso due strategie alternative: (1) una struttura di costi più bassa, oppure (2) una differenziazione dei prodotti e dei servizi, al fine di dare al cliente un "valore" superiore. Queste due strategie possono essere applicate sul mercato di massa oppure concentrate su uno o pochi segmenti (focalizzazione).
- Secondo INSEAD e l'approccio Blue Ocean Strategy, gli oceani blu rappresentano lo spazio di mercato non ancora creato. L'identificazione di

nuo par inco è in hvar nità inva polt otti otti Tra i c Azioni appi azien zafi d quist di que del c batta cruar I Blue competi cacciati. Chai K

### HANNIBAL LECTOR

Con la mossa giusta è scacco alla crisi



3% crescita al 70% prodotto e lordo

68 medio italiano il tempo impeso il 2010 il 2011

6% scio dal mercato gto dal oro si è rispetto il 2006

Amministratori delegati come regine, manager come allen, dipendenti o campagne pubblicitarie come pedoni, tutti fondamentali nella battaglia per la conquista e il mantenimento di lotte di mercato. Luca Desiata - docente presso il Mip (Politecnico di Milano Business School) e manager di Enel Francia - reinterpretava il mondo dell'economia, del marketing e della finanza con il parallelo degli scacchi nel nuovo libro "Scacchi e strategie aziendali", in uscita il prossimo

## Libero

Quotidiano Data 04-12-2012  
Pagina 22  
Profilo 1

### Il libro di Luca Desiata presentato a Parigi Nei momenti difficili il top manager ragiona da scacchista

■ Che cos'hanno in comune un campione di scacchi e un grande manager? «La capacità di gestire la complessità» risponde Luca Desiata, responsabile di Inel France e autore di «Scacchi e strategie aziendali» che sarà presentato oggi pomeriggio a Parigi all'Istituto culturale italiano «Un maniero - spiega l'autore - per mettere insieme la passione per gli scacchi e il lavoro di dirigente d'azienda». Un manuale prezioso per affinare i meccanismi decisionali in situazioni complesse. Si chiede Desiata: «Qual è il processo mentale seguito dal manager per prendere una decisione in uno scenario complesso? E più avanti: «Che cosa pensa un campione di scacchi per arrivare a fare una mossa in una posizione difficile?»

Per rispondere a queste domande ogni capitolo è integrato da un caso aziendale tratto dall'esperienza di Rocco Sabelli come amministratore delegato di Alitalia e di Piaggio e da una testimonianza di Anatoli Karпов, campione del mondo di scacchi per tutti gli anni Ottanta e Novanta. Sabelli racconta lo sforzo per finanziare e rilanciare la compagnia di bandiera tramite il riposizionamento sul mercato e un nuovo assetto industriale mettendo insieme strategie commerciali e riorganizzazione del-  
Le ristrutturazioni della Piaggio ha richiesto una strategia orientata all'innovazione con il lancio del modello Mp1 e al tempo stesso orientata all'efficienza sul fronte dei costi con lo spostamento in Cina e in India di parte della produzione di componenti.  
«Ho accettato volentieri l'invito di Desiata e Karпов - ha dichiarato Sabelli - per mettere a loro disposizione le esperienze di lavoro che ho vissuto negli ultimi quindici anni in settori sconosciuti e situazioni molto diverse con la costruzione, da

scacchista dilettante, che questo materiale si sarebbe efficacemente prestato all'approfondimento del pensiero strategico manageriale». Le testimonianze di Karпов sono incentrate su un'analisi sistematica dei meccanismi di pensiero strategico messi in atto dalla mente di un grande campione di scacchi in partite e tornei di alto livello. la grande sfida che lo oppone a Karпов negli anni Ottanta viene riproposta come una negoziazione ripetuta in cui si avviano colpi di scena, novità teoriche, retroscena insidiosi.

NSUN

L'ultimo degli esperti è Rocco Sabelli





Luca Desiata.

## INTERVIEW LUCA DESIATA ÉCHECS ET STRATÉGIE D'ENTREPRISE

### Tournoi de négociations

Une autre chose plaît beaucoup aux managers, c'est « le tournoi de négociations ». Prenons dix personnes. Lors de la 1<sup>re</sup> ronde, nous les amenons à négocier deux par deux par rapport à un cas pratique, par exemple la vente d'une entreprise. Il y a l'acheteur et le vendeur. Lors de la 2<sup>e</sup> ronde, on réunit les meilleurs acheteurs et les meilleurs vendeurs, et ainsi de suite jusqu'à ce que se distingue un « vainqueur ». C'est intéressant car on peut voir comment le prix de vente évolue au fil des rondes, jusqu'à aboutir au prix final. Nous nous basons sur la théorie des jeux, et plus particulièrement sur les matrices décisionnelles que l'on peut utiliser dans les échecs. Le parallèle se situe au niveau théorique.

### Rapport "gagnant-gagnant"

C'est une limite par rapport aux échecs où le but ultime est de mater le Roi adverse. En théorie, c'est un jeu à somme nulle : l'un gagne, l'autre perd. Nous l'expliquons au début du cours. Normalement, dans la vie de l'entreprise, on cherche des solutions « gagnant-gagnant », mais il y a toujours des situations où l'un gagne et l'autre perd. Nous faisons par exemple le parallèle avec le marketing stratégique. Il y avait une théorie dans les années 1970 qui le comparait à la guerre. Les échecs sont un jeu de guerre. Cette théorie militariste considère que si je gagne une part de marché, je l'enlève à mon adversaire.

### Juste prix

Lorsqu'on négocie, il faut trouver le prix d'équilibre de la transaction, le « juste prix ». Reprenons l'exemple du tournoi

de négociations. Au fil des rondes, nous faisons la moyenne entre le prix de vente le plus bas et le plus haut. Cela veut dire que l'un a perdu et l'autre a gagné. C'est comme aux échecs. Face à une même position, les deux joueurs ont des vues différentes. Les Blancs peuvent la trouver à leur avantage et les Noirs aussi, même si la situation finale ne verra qu'un vainqueur. Au cours de la partie, il y a des situations où l'on trouve de la valeur des deux côtés. Mais je crois que l'on entre alors dans la philosophie. Nous ne présentons aux managers que des cas très concrets.

### Sensibilisation

Au début, j'avais imposé un niveau Elo minimum aux participants. Il n'y en a plus. Même ceux qui ne savent pas jouer peuvent participer. Car, malheureusement, il n'y a pas encore beaucoup de managers capables de bien jouer aux échecs. En revanche, certains sont tentés de prendre des cours (d'échecs) pour se perfectionner, ou d'enseigner le jeu à leurs enfants. Ils apprécient sa valeur stratégique. Nos cours peuvent donc être aussi une opportunité offerte au monde des échecs pour récupérer cette image positive et noble auprès

des managers. C'est une clé pour entrer dans certains univers où les échecs sont peut-être en perte de vitesse. Lors de nos cours à Rome, nous avons eu par exemple le PDG d'Alitalia et celui du groupe Enel Green Power, qui est la plus grande compagnie au monde pour les énergies renouvelables. Ils ont apprécié le contenu des cours et se sont rapprochés, de manière plus concrète, du monde des échecs. Et pourquoi pas le sponsoriser ? ■



La remise des trophées Chess and Corporate Strategy.

Ce passionné italien a décidé de marier sa passion des échecs avec son expertise professionnelle. Selon lui, « le jeu est une métaphore du processus décisionnel, comme si une partie était une négociation entre deux personnes. » Luca Desiata sait de quoi il parle. Diplômé de l'INSEAD de Fontainebleau, ce dirigeant de haut niveau a travaillé pour la Banque Mondiale. Il est aujourd'hui responsable de la stratégie internationale et du développement nucléaire du groupe italien ENEL (Ente Nazionale per l'Energia Elettrica). Le 24 octobre, à Rome, Luca Desiata a décerné les premiers trophées Chess and Corporate Strategy à deux de ses « élèves » : Francesco Starace, le PDG de Enel Green Power, et Melissa Peretti, responsable marketing American Express. Tous deux se sont distingués en 2011 par leur approche stratégique innovante et réussie.

### Pensée stratégique

J'ai commencé il y a un an et demi en donnant des cours de marketing à des managers, à Rome, en me servant du référentiel des échecs. Plusieurs axes relient le jeu à la vie de l'entreprise, à commencer par la pensée stratégique. Dans les années 1950 et 1960, des expériences avaient été menées pour savoir comment fonctionne le cerveau des champions. On leur avait demandé d'expliquer le processus décisionnel pour jouer un coup. Une équipe de psychologues avait ensuite défini les catégories de la pensée stratégique, qui sont très similaires à celles que l'on retrouve dans l'entreprise. Nous avons approfondi ces recherches en comparant ces mécanismes avec ceux que l'on utilise dans la vie de l'entreprise. Et nous avons développé un premier « module de pensée stratégique ». Nous pouvons ainsi expliquer comment se déroule la prise de décision face à un problème donné, y compris à des managers qui ne savent pas jouer aux échecs.

La cérémonie de remise des "Awards Chess and Corporate Strategy" à Rome, le 24 novembre.



Mediziner arbeiteten. Über das 3/4-Finale in Görlitz erreichten Rautenstrauch und Erker locker das Finale 1956 in Eisenach (Sieger Lothar Zinn vor Bernd Weber). Egon war mit Platz 11 bei 14 Teilnehmern nicht zufrieden. Beim 1. Forum der Sektion Schach der DDR in Leipzig 17./18.11.1956 gab es ein Blitzturnier mit 168 Teilnehmern. Egon erreichte die Finalgruppe und Platz 7 bei 10 Finalisten: 1. Eberhard Geißert 3. Lothar Zinn 5. Günther Möhring 8. Helge Kildal. Diese sind leider nun alle verstorben

Nach dem Abitur arbeitete Egon Erker im Krankenhaus Dresden-Friedrichstadt. Dort lernte er auch Edith Keller-Herrmann mit Tochter sowie ihren Ehemann, den Chirurg Dr. Ludwig Herrmann kennen, beides Dresdner Spitzenspieler und international eingesetzt. Bei den Erwachsenen erzielte Egon bis April 1957 am Spitzentisch Bezirksliga bei Motor Ost 5,5 Punkte aus 9 Partien. 1956 erreichte er am 2. Brett (hinter Helmut Alter) 9:4 Punkte, da waren 4 Aufstiegsspiele zur DDR-Liga dabei.

Wegen seines in der DDR nicht möglichen Medizinstudiums ging Egon Erker 1957 in die Bundesrepublik. Schach spielte er dann beim SV Husum und Turm Kiel. Dort spielte er auch viele freie Partien mit GM Fritz Sämisch. Seine berufliche und schachliche Heimat fand er später in Osnabrück. Zwischen 1988 und 1994 spielte Egon mehrfach Open in Dortmund und Lloyds Bank Open London. Dort siegte er gegen Anagnostopoulos mit einer prächtigen Kombination, gegen den 17-jährigen Michael Adams erreichte er danach eine gewinnträchtige Stellung mit bestenfalls Dauerschach für den späteren Weltklassespieler. Nach einem passiven Zug Erkers gewann Adams noch sechswert und das Turnier! Beim TSV Osnabrück war Dr med. Egon Erker ca. 1996 Ranglistenster mit 2066-58 bei 37 Spielern (höchste DWZ 2220).

Mit Verschlechterung seines Gesundheitszustandes widmete er sich verstärkt der schachschriftstellerischen Tätigkeit. Schwerpunkte waren die Analyse von Partien der großen Meister und Beschäftigung mit scharfen Gambiteröffnungen, die er auch selbst praktizierte. Egon Erker schrieb auch Artikel für die „Gambit-Revue“ (1992 bis 2002 vom Schachhaus Mädler herausgegeben). In RE 11/2001 S. 33 fand ich seinen Artikel „Dornröschen-Gambit“, in RE 10/2007 S. 57 „Erkers Gambit“ (Bird-Eröffnung).

Aber auch seine Artikel „Neues zur Endspielschwäche des Läufers“ in RE 10/2003 und zum „Ballastbauer“ in RE 10/2007 usw. sind der Nachwelt erhalten. Wie war eigentlich der für mich glückliche Moment der Kontaktaufnahme zu meinem alten Vereinskamerad Egon Erker entstanden? Ich hatte nach der Wiedervereinigung 1990 seine Adresse recherchiert und aus einer Telefonzelle ihn erreicht. Heute unglaublich: privater Telefonanschluß war zur DDR-Zeit mit langjähriger Wartezeit verbunden. So gab es anfangs zwischen Egon und mir fast nur Briefkontakt. Seit 1997 kamen Telefonate hinzu. Nach seinem Umzug 2005 von Osnabrück nach Weimar, nach Egons Worten „wegen besserer Infrastruktur“ (er fuhr kein Auto), freute ich mich besonders über seine 2 Besuche in Dresden 2006 anlässlich von seinen Klansentreffen. Habe ihn an seine alten Wirkungsstätten chauffiert. Egon konnte zu dieser Zeit nur kurze Strecken laufen. Später hatte Dr Egon Erker zunehmend Probleme mit der Beweglichkeit. Das Schreiben ging nur noch mit Hilfsmitteln, ebenso schwierig war das Buchblättern. So verneigen wir uns vor seiner Lebensleistung zum Wohle des Schachs. Diese Aufgabe hat ihm bis zuletzt Kraft gegeben.

Peter Hofmann, Dresden

## Preisverleihung: Schach und Unternehmensstrategie

Am 26. November 2011 wurde in der Villa Lazzaroni in Rom (Italien) erstmals der Preis „Schach und Unternehmensstrategie“ verliehen.



Villa Lazzaroni.

Bild: Chess & Corporate Strategy

Den Preis verlieh die Assoziation „Schach und Unternehmensstrategie“ („Chess & Corporate Strategy“) in Zusammenarbeit mit der „INSEAD Alumni Assoziation Italien“ und der „Italienischen MBA Assoziation NO-

VA“ an führende Vertreter der italienischen wie internationalen Unternehmenswelt, die sich ausgezeichnet hatten durch eine innovative und erfolgreiche strategische Vorgehensweise.

Manager von verschiedenen Firmen besuchten die Veranstaltung: Accenture, American Express, Amonix, Enel, Forminpresa, KPMG, Metaenergia, Sogin, Terna etc.

Die zwei Preise bestanden aus jeweils einem speziell für dieses Event bei „pptART“ in Auftrag gegebenem Bild, in dem das Thema „Schach“ interpretiert wurde. Die Preisverleihung 2011 erfolgte in Gegenwart von Professor Gabriele Gabrielli von der Freien Internationalen Universität für Soziale Studien LUISS und dem italienischen Schachmeister 2009 Lexy Ortega. Zu Preisträgern 2011 wurden gekürt:

Francesco Starace - Geschäftsführer von ENEL Green Power in Würdigung seiner internationalen Expansionsstrategie und des größten europäischen Börsenganges der letzten 5 Jahre;

Melissa Peretti - Bei AMERICAN EXPRESS Italien Vizepräsidentin im Bereich Marketing in Würdigung ihrer bedeutenden strategischen Repositionierung der Marke „American Express“ in Italien.



Eröffnung der Preisverleihung durch Luca Desiata, Gründer und Präsident von „Scacchi & Strategie Aziendali“ sowie Leiter des Geschäftsbereichs Nukleare Entwicklung bei dem Konzern ENEL. Bild: Chess & Corporate Strategy



Von links: Francesco Starace (CEO ENEL Green Power), Luca Desiata (Head of ENEL Nuclear Development and Chess & Corporate Strategy), Melissa Peretti (VP Marketing AMERICAN EXPRESS).

Bild: Chess & Corporate Strategy

Luca Desiata beleuchtete in seiner Ansprache die Korrelation zwischen dem strategischen Denken im Schach und der Entscheidungsfindung von Unternehmen. Francesco Starace wies auf die Bedeutung und den Erfolg des Geschäftsbereichs erneuerbare Energien in der Welt hin. Melissa Peretti äußerte sich zu dem Risiko, das ein Wechsel in der Kommunikationsstrategie eines Unternehmens darstellt.

Die Initiative „Schach und Unternehmensstrategie“ zielt darauf, die Inhalte einer Managerausbildung mit schachlichen Elementen auf den Gebieten strategisches Denken, Problemlösen und Entscheidungsfindung zu verknüpfen. Zu diesem Zweck sind entsprechende Kurse geplant. Details sind der Homepage [www.chesscorporatestategy.com](http://www.chesscorporatestategy.com) zu entnehmen. Gerald Schendel

## Rekordjäger in Familie

Szenarien im PS von Fritz Hoffmann

In drei profunden Sammlungen habe ich nach den Schachaufgaben von William Shinkman (1847-1933) und von seinem Neffen Otto Wurzburg (1875-1951) geforscht. In den retrospektiven FIDE-Alben ist Shinkman mit neun Auswahlstücken vertreten, Wurzburg mit 18; neun und elf Kompositionen aus der „Vor-Alben-Zeit“ um 1900 hatte Friedrich Chlubna als beinahe „Versunkene Schätze“ (1998) an Land gezogen; neun und zehn Aufgaben in der 1981 veröffentlichten 400-Miniaturen-Kollektion von Colin russ (englisch) weisen die Amerikaner als großartige Ästhetiker der problemhaften „Klein-kunst“ aus. Im Gegensatz dazu möchte ich hier an spektakuläre Proben ihres Rekordstrebens erinnern, die der Wiener Schatzheber in seiner 350-Aufgaben-Anthologie von 1998 (s.o.) nach solider Computer-Prüfung eingereiht und ausführlich besprochen hat.

Onkel William inszenierte ein grandioses Programm von fünf Doppelangriffen, das in seinem Dreizüger von 1909 nach 1. ♖ce8! abrollt. Es droht 2. ♖e1! mit den Folgen 2... ♖:/♙:e1 3. ♙c6/♙e6 matt. Die Verteidigung trifft Vorkehrungen gegen diesen Zwei-Flanken-Sturm, öffnet damit aber vier weitere Gassen zu Attacken in zwei Richtungen: 1... ♖b6 2. ♖d4.../1... ♙g4 2. ♖d2.../1... ♙f6 2. ♖a1.../1.-cb5 2. ♖h1... mit adäquaten Mattfolgen. Dieser fantastische Task wirkt wie eine Illustration zu Brechts Galileo-Spruch „Da hat man Raum und kann Pläne machen.“ Eine eindringliche Veranschaulichung von Doppelangriff-Gefahren!

Auch in der Ausgangsposition des Zweizügers ist trotz der Figurenhäufung viel Raum für kurze wie weite Züge, sogar in maximal-diagonaler Ausdeh-

## First 'Chess and Corporate Strategy' prize awarded in Rome

The first 'Chess and Corporate Strategy' Prize was awarded in Rome on Saturday, November 26th. The prize went to three leading representatives of the Italian and international corporate world who distinguished themselves for an innovative and successful strategic approach. The prize was awarded by the association Chess and Corporate Strategy in collaboration with INSEAD Alumni Association Italy and NOVA Italian MBA Association.

It was the first edition of the Chess and Corporate Strategy Award, which took place at the prestigious Villa Lazzaroni in Rome. Managers from different companies attended the event: Accenture, American Express, Amonix, Enel, Forminpresa, KPMG, Metaenergia, Sogin, Terna, etc.

Because the prize would go to business people who distinguished themselves for an innovative and successful strategic approach, the winners were actual testimonials of the innovative methodology Chess and Corporate Strategy developed by Luca Desiata. The prize winners were:



*Chess and Corporate Strategy award winners*

Francesco Starace, ENEL Green Power CEO, for the international expansion strategy and for the largest European IPO in the last 5 years;  
Melissa Peretti, VP Marketing American Express, for the significant strategic repositioning of the American Express brand in Italy.

The prize consisted of two paintings of pptART® commissioned specifically for the event: an artistic interpretation of the chess theme, based on criteria and forms of Neo-Plasticism. The prize of 2011 edition was awarded in the presence of Professor Gabriele Gabrielli, Director of Luiss's Executive MBA, and Lexy Ortega, 2009 Italian Chess Champion.

Luca Desiata, founder and President of Chess and Corporate Strategy, opened the event highlighting the correlation between the logical categories of strategic thinking in chess and in corporate decision making. According to his Chess and Corporate Strategy



*Corporate Strategy Award*

formulation, strategy is 'any form of thought that aims to modify the reality'. According to Desiata

The great chess champions, contrary to common sense, do not calculate variations any deeper than beginners. They just apply, from the very beginning, the most appropriate winning scheme. It is the same mechanism that distinguishes great leaders from execution managers.

The organization uses the metaphor of chess as a guideline for a course of corporate strategy, leadership, decision-making and problem-solving. That's surely an innovative approach to executive education.

Reports | December 02, 2011 18:50

## First 'Chess and Corporate Strategy' prize awarded in Rome

MI piece 8



The first 'Chess and Corporate Strategy' Prize was awarded in Rome on Saturday, November 26th. The prize went to three leading representatives of the Italian and international corporate world who distinguished themselves for an innovative and successful strategic approach. The prize was awarded by the association Chess and Corporate Strategy in collaboration with INSEAD Alumni Association Italy and NOVA Italian MBA Association.

It was the first edition of the Chess and Corporate Strategy Award, which took place at the prestigious

Villa Lazzaroni in Rome. Managers from different companies attended the event: Accenture, American Express, Amonix, Enel, Forinpresa, KPMG, Metaenergia, Sogin, Terna, etc.

Because the prize would go to business people who distinguished themselves for an innovative and successful strategic approach, the winners were actual testimonials of the innovative methodology Chess and Corporate Strategy developed by Luca Desiata. The prize winners were:

- Francesco Starace, ENEL Green Power CEO, for the international expansion strategy and for the largest European IPO in the last 5 years;
- Melissa Peretti, VP Marketing American Express, for the significant strategic repositioning of the American Express brand in Italy.

The prize consisted of two paintings of pptART® commissioned specifically for the event: an artistic interpretation of the chess theme, based on criteria and forms of Neo-Plasticism. The prize of 2011 edition was awarded in the presence of Professor Gabriele Gabrielli, Director of Luiss's Executive MBA, and Lexy Ortega, 2009 Italian Chess Champion.

Luca Desiata, founder and President of Chess and Corporate Strategy, opened the event highlighting the correlation between the logical categories of strategic thinking in chess and in corporate decision making. According to his Chess and Corporate Strategy formulation, strategy is 'any form of thought that aims to modify the reality'. According to Desiata

*"The great chess champions, contrary to common sense, do not calculate variations any deeper than beginners. They just apply, from the very beginning, the most appropriate winning scheme. It is the same mechanism that distinguishes great leaders from execution managers."*

This statement might be debatable, but in any case it's good to see developments like these in the (Italian) business world. Having the royal game presented to CEOs and VPs as the ultimate strategical battle, is

something chess can only benefit from.



Prize winner Francesco Starace, Enel Green Power CEO, said:

*"This prize confirms the importance and the success of the renewable energy sector in the world. (...) Since the beginning Enel Green Power's business strategy was planned to have an international*

### ourshop.

- New: The Greatest Ever Chess Endgames
- New: 1000 theoretical novelties!
- Kramnik: Magnus is best, New In Chess 2012/1
- New edition of The Modern Morra Gambit
- Breaking news: Chess Book of the Year!

more >

**The Kaufman Repertoire for Black & White**

"The best comprehensive repertoire book ever."  
John Watson

Easy to digest!

### oursponsors.

**SmartChess!**  
REVOLUTIONIZE YOUR GAME

**Porto Mannu is back!**  
2-9 June 2012

4th International Chess Open "Caso d'Orso" (1-2500)

EUROPEAN  
**WOMEN'S**  
INDIVIDUAL  
CHESS CHAMPIONSHIP  
01-14 MARCH GAZIANTEP / TÜRKIYE

**Grandmaster Video Chess Lessons**

### currentevents.

Aeroflot Open

Live games

Got a tip? Tell us.

Recent Comments Popular Tags

Wednesday, February 15, 2012 13:32

Tournament organizers and players not happy with Candidates Tournament dates

Tuesday, February 14, 2012 17:09

Giri in the Bundesliga, learning from a loss, opposite-coloured bishops & a devilish trick

Tuesday, February 14, 2012 9:07

How are things in the 4NCL after three weekends of play?

Monday, February 13, 2012 12:00

Anton Korobov leads Aeroflot Open after round 6

Monday, February 13, 2012 9:50

Reykjavik Open attracts entire chess fauna

### facebook.

ChessVibes on Facebook

Like

2,667 people like ChessVibes.

and technological diversified presence. Incentives policy is changing and Enel Green Power is adapting itself to work even in contexts where the incentives are decreasing. <sup>39</sup>

The other prize winner, Melissa Peretti, American Express VP, said:

“ Changing is always a risk. A risk that American Express has decided to take on, evolving its communications strategy to reach new targets such as women and young people. The latest American Express advertising campaign marked a clear strategy change: no more testimonials, but a return to the American Express' key identity. A joint communication with the customer, not imposed by an advertisement. <sup>39</sup>

Lexy Ortega, 2009 Italian Chess Champion, focused on the comparison between chess and business:

“ In chess, like in business, there are different levels of strategies. I always start a game setting the first level (or long-term) strategy. During the middle game, however, "second level" strategic targets become more and more relevant and determine the result of the game, although the two levels are linked.

For example, in the Exchange Variation of the Ruy Lopez, White usually aims to gain a pawn's majority on the king's side, which is a sufficient advantage to win in the endgame. During the game, however, "second level" strategic targets such as control of center and outposts, king's position, become more relevant for the final objective. Indeed, it is statistically demonstrated that most of these games are won due to the prevalence of second level strategy rather than the first level.

<sup>39</sup>

When asked "How do you qualify a good strategy?", Lexy answered:

“ A bad strategy doesn't take feedback into account. That's a mistake because the opponent's

reply represents a verification of our strategy. Indeed, the beginners implement their own strategy without considering the opponent. The game ends up with the frustration of both players and with a randomized outcome. I evaluate the improvements of my students when they consider "non-cooperative" opponent's moves. <sup>39</sup>

The idea to develop the link between chess and corporate strategy came in 2010 to Mr Desiata, who himself is a corporate strategy expert with a passion for chess. In the press material that we received, it says about him:

“ An MBA from Insead and several executive programs (including Harvard), several years with the strategy consultancy Bain and, more recently, as Head of International Strategy in Enel, allowed him to develop the contents and methodology of Chess and Corporate Strategy. <sup>39</sup>

We don't get the impression that Mr Desiata has mentioned Garry Kasparov's *How life imitates chess* in his material. There is a certain basis for his approach, though. Here are some relevant examples of the course's content:

#### Advanced strategic thinking:

In the 50's and 60's of the last century, experiments were conducted on the functioning mechanisms of the greatest chess champions' minds. Chess Champions were asked to verbally expose the process of strategy elaboration behind a move. A team of psychologists observed and described some categories of strategic thinking that are surprisingly similar to the business strategic thinking. Awareness of these mechanisms allows to correct decision-making biases and to avoid pitfalls in the process of strategy elaboration. For example, the simplified process of strategy elaboration which is normally used in corporate life, is divided in four distinct steps: (1) analysis of situation A; (2) schematisation of situation A (strategy is defined as any form of thought which is superimposed to reality with the aim of modifying it); (3) Schematisation of target situation B; (4) implementation plan to move from A to B. In the first phase of the analysis of a chess problem (or of a corporate situation) our mind follows a process of problem schematization including the identification of its character (difficult, challenging, easy, complicated). The

identification of the character allows to cluster and quickly discard alternatives that do not match the character identified. From these experiments on the chess champions, we draw some useful indications on the optimal length of this "orientation phase" which, depending on the character of the situation (chess position) and the experience of the manager (chess player) should be limited in time in order to allocate mental energies to the subsequent phases of: strategic planning, analysis and transitional phases, abstraction of means and trying out, the role of intuition and creativity, etc. All these phases are analysed in detail during our courses, through the help of the above mentioned study "Thought and Choice in chess" and through the help of ad-hoc business cases. One "quick-and-dirty" result from this study contradicts a commonly believed myth: chess champion are powerful calculation machines. From the protocols collected by the psychologists, it appears that chess champions do not calculate any deeper than chess amateurs. Chess champions simply recognize the character of the position and immediately apply the correct scheme, thus analyzing the right variations from the beginning.

#### Negotiation tournament

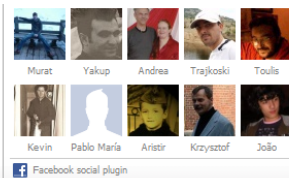
Like in a chess tournament, participants are divided into pairs to negotiate on a business case. The negotiations are repeated by changing the pairs until, after a certain number of runs, the winner of the "tournament" emerges. The tournament dynamics highlight the transaction prize forming process, which in the last rounds, tends to converge towards an equilibrium value determined by different elements such as negotiation techniques, motivation and preparation of the negotiators, information provided in the business case.

#### Approach to risk and uncertainty management

Risk-return matrices applied to chess and to financial and industrial portfolios. The risk attitude of a chess player for choosing a variation is compared to the risk attitude of an investor: a quantitative parallel between chess and finance.

#### Decision Theory

Decision trees, game theory, matrices, in their qualitative, quantitative deterministic and statistical features: these are some of the tools used to study the theory of decision-making including its controversial St. Petersburg paradox.



#### twitterfeed.

**halandinh**  
Halandinh's Schaken Checkmate is out!  
[t.co/ywBYT93](#) - Top stories today via  
[@chessvibes](#) [@schkstk](#) [@chessdom](#)  
[@charlesgalofre](#)  
3 hours 7 min ago.

**johnzhoujian**  
Giri in the Bundesliga, learning from a loss, opposite-coloured bishops & a devilish trick  
| ChessVibes: [t.co/FCyatjd](#) 通过 [@AddThis](#)  
10 hours 19 min ago.

**EscapedCheelah**  
[@chessninja](#) ChessVibes' comments were rickrolled [t.co/pYoltG4b](#)  
11 hours 16 min ago.

**garringtonrfo5**  
[@ChessVibes](#) [t.co/nbf5wmZH](#)  
12 hours 11 min ago.

**larsgrahn**  
RT [@ChessVibes](#): Tournament organizers and players not happy with dates Candidates Tournament [t.co/dXb1HOoQ](#)  
13 hours 17 min ago.

#### liveratings.

##### Live Chess Ratings - 2700chess.com

Update: 15 February 2012, 16:49 GMT

#	Name	Ratings	+/-	Games
1	<a href="#">Carlsen</a>	2834.6	-0.4	13
2	<a href="#">Aronian</a>	2825.3	+20.3	16
3	<a href="#">Kramnik</a>	2801.0	0.0	0
4	<a href="#">Anand</a>	2799.0	0.0	0
5	<a href="#">Radjabov</a>	2784.4	+11.4	13
6	<a href="#">Nakamura</a>	2770.8	+11.8	23
7	<a href="#">Caruana</a>	2766.5	+30.5	32
8	<a href="#">Karjakin</a>	2766.2	-2.8	13
9	<a href="#">Morozovich</a>	2764.8	+1.8	10
10	<a href="#">Ivanchuk</a>	2763.7	-2.3	23