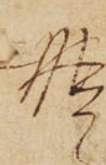


NEL QVINTO CENTENARIO  
DEL CAPOLAVORO  
**DI NICOLO MACHIAVELLI**  
CITTADINO ET SECRETARIO  
FIORENTINO,  
FUTURE CONSULTING PRESENTA  
**LE DECISIONI DEL «PRINCIPE»**  
CONTROLLO DEL CAOS E LOGICA DELLA STORIA



*CBdi's* 

OVIGLIO VIII.VI.MMXIII



**IX Giornata di Studio Future Consulting**  
Oviglio, 8 giugno 2013

**Le decisioni del «Principe»**  
Atti della Giornata di Studio

Il Principe: un «decisionista»?  
*Alfredo Quazzo*  
5

Logica vs. Caos: comprendere per prevedere  
*Donato Pietragalla, Santo Romano*  
7

La psicologia comportamentale  
applicata alle decisioni di investimento  
*Massimo Corradino*  
13

Le decisioni degli «altri»  
*Emanuele Marfoni*  
17

Agnès e Diane o Il potere della seduzione  
*Rose Marie Boscolo*  
25

Ieri e oggi  
*Franco Forzani*  
29



## Il Principe: un «decisionista»?

Alfredo Quazzo

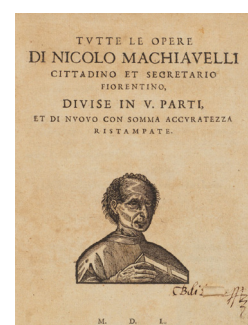
Cari amici buongiorno.

*Il Principe* di Machiavelli compie 500 anni e la nostra Giornata di Studio prende spunto da questa ricorrenza per discutere di processi decisionali. Come mai? Proviamo a fare mente locale.

La tradizione italiana non è affatto monarchica. Non siamo per niente convinti che una persona, in virtù di un diritto più o meno «divino», debba decidere le sorti della nazione. E infatti, a parte i re di Roma (che più che alla storia appartengono al mito), le dinastie che hanno regnato in Italia sono sempre state «d'importazione»: angioini, aragonesi, asburgici, savoardi... Per il resto l'Italia è sempre stata governata dalle *gentes*, le famiglie che formavano le oligarchie cittadine, sempre pronte a spartirsi il potere così come a litigare fra loro. Poi, quando questa litigiosità diventava insostenibile e di fatto impediva ogni decisione, le oligarchie implodevano e il potere finiva nelle mani di quello che aveva saputo trovarsi «al posto giusto al momento giusto»: il Principe.

Insignitosi di titoli fra i più vari («uomo della provvidenza», «capitano del popolo», «salvatore della patria», «duce») e acclamato dalle folle con le locuzioni più fantasiose («finalmente un grande imprenditore ai vertici dello Stato...»), il principe sembra l'unico in grado di sbloccare il sistema, perché – finalmente – decide. E dunque: essere un principe significa poter decidere? Voler decidere? Dover decidere?

Novant'anni dopo *Il Principe* di Machiavelli, un altro capolavoro – l'*Amleto* di Shakespeare – si chiederà se una decisione sbagliata non sia meglio di nessuna decisione. La risposta la cercheremo oggi tutti insieme: essere o non essere?



Frontespizio di un'edizione a stampa del *Principe* di Machiavelli (1550)



## Logica vs. Caos. Comprendere per prevedere

*Donato Pietragalla, Santo Romano*

[...] iudico potere essere vero che la fortuna sia arbitra della metà delle azioni nostre, ma che etiam lei ne lasci governare l'altra metà, o presso, a noi.

*(Il Principe, XXV, 1)*

### La Fortuna

Machiavelli dedica alla Fortuna l'ultimo capitolo del *Principe* (escludendo il prologo) – intitolato appunto *Quantum fortuna in rebus humanis possit, et quomodo illi sit occurendum\**. La «Fortuna» per Machiavelli non è il fato che regola i destini dell'uomo, ma è la forza di tutto ciò che sfugge al suo dominio. Essa è paragonata a un fiume in piena che travolge ciò che gli si pone davanti. E a cui l'uomo può opporsi.

### Medioevo vs. Rinascimento

Per apprezzare la visione di Machiavelli, dobbiamo immaginare la svolta epocale che vede l'Italia protagonista nel passaggio da Medioevo a Rinascimento. Nel Medioevo la Fortuna è un'emanazione di Dio: Dante considera la Fortuna quale Provvidenza divina. L'Umanesimo del Trecento, e successivamente il Rinascimento, attribuiscono un significato moderno al termine: Boccaccio considera la Fortuna una forza neutra che esiste, ma di cui si può assumere il controllo attraverso «l'industria» degli uomini; Leon Battista Alberti la giudica invece una forza che può essere vinta, contrapponendo la giusta Virtù.



*LORENZO BARTOLINI, Niccolò Machiavelli (1835), Firenze, facciata della Galleria degli Uffizi*

---

\* «Quanto possa la fortuna nelle cose umane e in che modo le si abbia a resistere.»



Per Dante Alighieri la Fortuna altro non è che la Divina Provvidenza

### La Fortuna non lineare

In Machiavelli abbiamo però una visione moderna della Fortuna. Perché? *Il Principe* è un insieme di casi studio di successi e insuccessi nella gestione del governo, in una logica di causa-effetto. Machiavelli applica quindi un'analisi di processo lineare, che lo fa avvicinare solo apparentemente ai pensatori del suo tempo (agisco – risultato positivo | non agisco – risultato negativo). La modernità di Machiavelli è proprio di aver inserito la Fortuna quale elemento non lineare permanente alla sua analisi: l'elemento che non può essere solo arginato dalla virtù del Principe, che in tempi non sospetti deve provvedere alla cura degli argini del «fiume Fortuna».

### La «non-linearità» come Caos

In un senso contemporaneo, la Fortuna machiavellica presenta proto-elementi della Teoria del Caos, quali

- la sensibilità alle condizioni iniziali: a variazioni infinitesime delle condizioni iniziali corrispondono variazioni finite in uscita. «[Il Principe] interviene di questa, come dicono e' fisici dello etico, che nel principio del suo male è facile a curare e difficile a conoscere: ma nel progresso del tempo, non la avendo nel principio conosciuta né medicata, diventa facile a conoscere e difficile a curare.» (III, VII)
- l'imprevedibilità: non si può prevedere in anticipo l'andamento del sistema su tempi lunghi. «[...] meglio essere impetuoso che rispettivo, perché la fortuna è donna [...]» (XXV, IV)
- l'evoluzione orbitale: l'evoluzione del sistema è descritta, nello spazio delle fasi, da innumerevoli «orbite» (traiettorie di stato). «[...] mai lasciare seguire uno disordine per fuggire una guerra: perché la non si fugge, ma si differisce a tuo disavvantaggio.» (III, XIII)



Secondo Boccaccio la Fortuna è un'entità neutra, che gli uomini devono industriarsi a controllare

### La Teoria del Caos

Un esempio di Teoria del Caos legata al Rinascimento ci viene da Nicolò Cusano (1401-1464), e il suo *De ludo globi* (*Il gioco della palla*, 1460). Nel Rinascimento questo gioco era molto popolare, e costituiva una versione del gioco delle bocce. La particolarità sta però nella palla, una sfera denominata *globus*: da un lato essa è il più possibile sferica, mentre dall'altro cambia il profilo e si ottiene «una figura di mezza sfera, per così dire concava». A causa della forma della palla, il giocatore non può prevedere la direzione del suo lancio; il movimento della palla allora «non è né completamente retto né completamente curvo», ma «a elica, a spirale o a curva avvolta su se stessa».

Un altro esempio è fornito dal famoso «effetto farfalla»: cambiamenti piccolissimi e non misurabili fanno divergere in modo esponenziale lo stato di un sistema.



Leon Battista Alberti considera la Fortuna una forza a cui contrapporre la Virtù



## La virtù – la tecnica del controllo

Scrive Machiavelli che «a uno principe è necessario sapere bene usare la bestia e lo uomo», poiché «sono dua generazioni di combattere» (XVIII, II); «la fortuna [...] dimostra la sua potenza dove non è ordinata virtù a resisterle, e quivi volta e' sua impeti, dove la sa che non fatti li argini né e' ripari a tenerla» (XXV, I). La Virtù si connota quindi come una tecnica per controllare la Fortuna, la casualità. Ma quale strumento potrebbe essere dato a un moderno Principe?

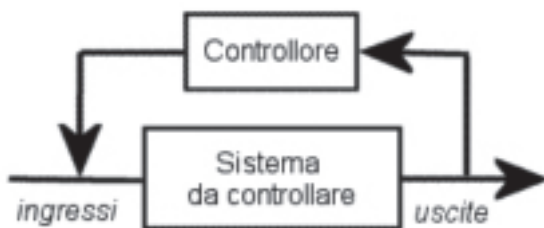
Esistono due metodi in ingegneria per applicare un “controllo automatico” a un sistema:

### 1. Controllo ad anello aperto (*feed-forward*)



- elaborazione degli ingressi eseguita senza conoscere il valore dell'uscita del sistema controllato;
- buon modello matematico;
- prevedibilità del sistema;
- es.: il motore elettrico del ventilatore.

### 2. Controllo ad anello chiuso (*feed-back*)



- l'anello di controllo riporta, all'ingresso del processo che si vuole controllare, una funzione dell'uscita;
- retroazione negativa (stabilità);
- retroazione positiva (instabilità);
- es: l'«effetto serra» ( + Temperatura | + Pressione di saturazione vapore acqueo | + Vapore acqueo | + Temperatura)

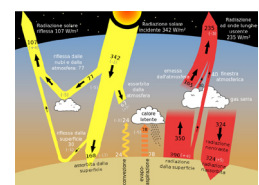
La realtà in cui il Principe si trova a operare può essere quindi definita come un sistema non lineare con *feedback*: una situazione tutt'altro che piacevole!



*Il De ludo globi (1460) di Nicolò Cusano è considerato una delle prime applicazioni della Teoria del Caos*



*Il ventilatore disegnato nel 1908 da Peter Behrens per la AEG: il suo motore è un esempio di sistema di controllo ad anello aperto*



*Uno schema che illustra il cosiddetto «effetto serra», esempio di sistema omeostatico a retroazione (feed-back)*

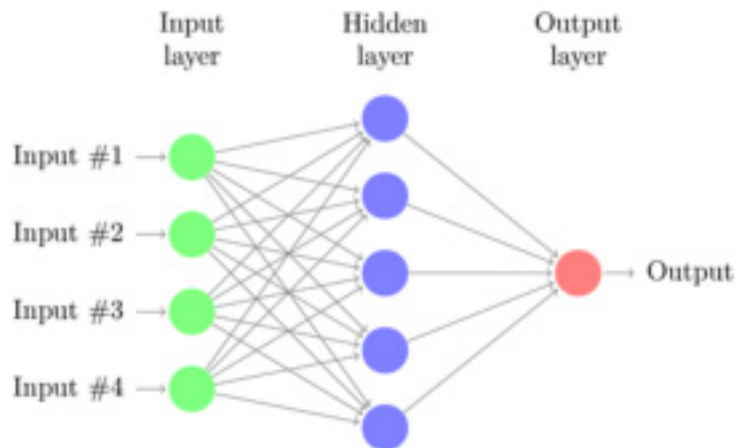


Frank Rosenblatt (seduto), qui con Richard C. Lesser alla console del computer Burroughs 220, propose il perceptrone come entità di apprendimento nel 1958

### Artificial Neural Networks

Il nostro Principe ha dunque bisogno di uno strumento che coniughi l'imprevedibilità del presente (*input*), integrando il passato (*output* di *feedback*) e che non necessiti di un modello matematico.

A tal fine si rivelano utili strumenti le «reti neurali» (*neural networks*):

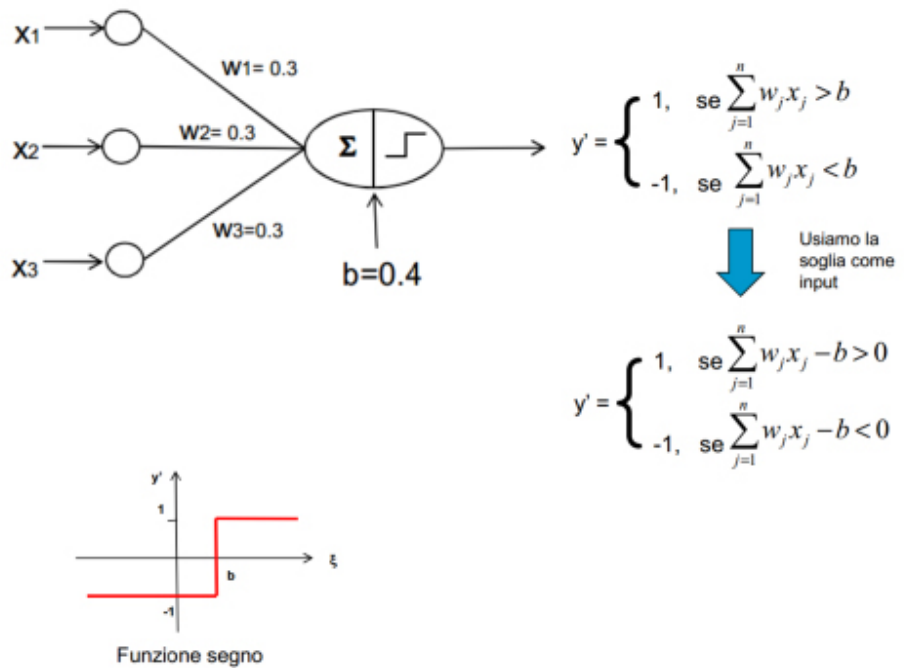


- *input* di attivazione/disattivazione;
- autoconfigurazione della rete in base all'*output*;
- nessun modello matematico (*Black Box*).

Un esempio di rete neurale costituita da *input*, pesi e *output* è dato dal perceptrone. Si tratta della più semplice fra le ANN, e definisce un classificatore binario. Gli input sono una combinazione lineare degli *input*  $x_j$  con i pesi  $w_j$  come coefficienti.



Marvin Minsky dimostrò con Seymour Papert che il perceptrone è in grado di riconoscere soltanto funzioni linearmente separabili



Una *neural network* è in grado di aggiornare la propria struttura, che non è dettata da un modello matematico. L'apprendimento avviene nell'aggiustamento dei pesi ( $w$ ) della rete stessa, in modo da ridurre il valore di *output* generato dalla rete neurale e l'*output* corretto (*training set*). È un processo iterativo e induttivo, analogamente all'apprendimento per esperienza.

### Le neural networks e il Principe

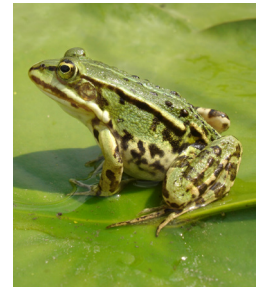
«Lorenzo, non ti crucciare – avrebbe potuto dire Machiavelli al duca d'Urbino, dedicatario del Principe – adesso abbiamo tutto ciò che ci serve!»

- *input* ( $x$ ): le nostre variabili di sistema ( $x_1$ = alleanze»,  $x_2$ = esercito, ecc.);
- pesi ( $w$ ): l'importanza data a ciascun *input*;
- *training data*: *Il Principe* di Machiavelli.

Ma come inserire le informazioni «volatili» del testo in una struttura definita che istruisca la nostra rete neurale, e dia finalmente al Principe uno strumento per realizzare la sua Virtù?

Nelle nostre precedenti Giornate di Studio abbiamo affrontato simili argomenti discorrendo della «sindrome della rana» (la mancata reattività al cambiamento) ed usando metafore come i mattoncini del Lego (il sistema delle regole). Il sistema delle reti neurali consente di interrelare e compendiare schemi simili in un unico sistema integrato, fornendo al *manager* (o al Principe, se si preferisce) uno strumento previsionale elaborato sulla base dell'esperienza per conseguire i risultati proposti.

«Sono questi domini così acquistati [...] o con l'armi d'altri o con le proprie, o per fortuna o per virtù» (I, 1).



*Le rane posseggono una grande capacità di adattamento all'ambiente: collocate in recipienti d'acqua riscaldata molto gradualmente non fuggono e finiscono morte bollite.*



## La psicologia comportamentale nelle decisioni di investimento

Massimo Corradino

Tutti gli stati, tutti e' domini che hanno avuto o hanno imperio sopra gli uomini. sono stati e sono o repubbliche o principati [...] Sono questi domini così acquistati o consueti a vivere sotto uno principe o usi a essere liberi; e acquistonsi o con l'arme d'altri o con le proprie, o per fortuna o per virtù.

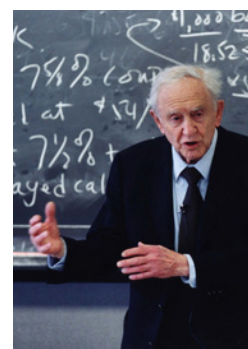
(*Il Principe*, I, 1)

### Fortuna e Virtù

Due termini rappresentano nel pensiero politico di Machiavelli, due polarità fondamentali che vengono usate in maniera tecnica: la Fortuna – ovvero tutto ciò che ci circonda, il caos da governare – e la Virtù – cioè la capacità di gestirlo – sono spunto di discussioni comuni a tutto il Rinascimento. Ecco quindi un consulente finanziario (il principe), dei mercati finanziari (il caos che ci circonda) e degli strumenti da utilizzare, quindi delle «virtù» per non soccombere, le decisioni da prendere per giungere a degli obiettivi.

L'elevata volatilità registrata sui mercati finanziari negli ultimi anni, unita al totale sconvolgimento delle dinamiche causa-effetto verificatesi sugli *asset* di investimento, ha indotto l'urgente necessità di studiare i comportamenti degli individui nell'effettuare le scelte di investimento, quindi il processo decisionale del medesimo, attività che già negli anni '70 aveva impegnato studiosi di psicologia.

Lo studio della «finanza comportamentale», alternativa alla teoria classica dei «mercati efficienti», sembrerebbe in grado di fornire risposte migliori rispetto a quest'ultima. Infatti i mercati efficienti partono dal presupposto che tutti gli investitori siano razionali e che, in quanto tali, valutino razionalmente



*Il premio Nobel Franco Modigliani: la sua Risk-Adjusted Performance esprime il rendimento conseguito dal portafoglio di investimento assumendo un livello di rischio pari a quello del mercato (portafoglio passivo - benchmark)*



*Peter Lynch, research consultant di Fidelity Investment, sostiene che «l'importante è saper mantenere ferma la rotta nel tempo, senza badare troppo alla crisi. Il punto è che molti possiedono il raziocinio per adottare questa strategia, ma non tutti hanno il cuore per applicarla».*



*Secondo il Prof. Paolo Legrenzi, docente di psicologia cognitiva presso l'Università Ca' Foscari di Venezia, la finanza comportamentale studia il rapporto tra i parametri razionali dell'economia e il funzionamento della mente umana*

i sottostanti (prezzo = effettivo valore del titolo). Inoltre tale teoria ritiene che esistano correzioni (definibili «arbitraggi»), in grado di controbilanciare strategie di investimento attuate da investitori irrazionali. Ma se tutto ciò fosse vero, come giustificare la volatilità di cui sopra?

La finanza comportamentale fornisce una risposta psicologica a tutto ciò, e giustifica tale fenomeno con l'irrazionalità degli individui, imprevedibili nel comportamento. Il riferimento è alla psicologia comportamentale, sviluppata da John Watson agli inizi del Novecento, basandosi sull'assunto che il comportamento esplicito è l'unica entità di analisi studiabile in psicologia. Da qui si parte per dimostrare quanto fattori emotivi possano influenzare i processi decisionali e le scelte d'investimento degli individui.

### **Cos'è la finanza comportamentale**

«La finanza comportamentale si basa sulla comprensione del rapporto tra i modi di pensare da economisti e il funzionamento della mente umana» dice il prof. Paolo Legrenzi dell'IUAV di Venezia. Si tratta quindi di una scienza sperimentale basata sull'osservazione e sull'analisi del risparmiatore medio: non enuncia alcun principio e non fornisce modelli di sorta. L'osservazione ci dimostra come l'investitore sia un individuo ben più complesso di quanto viene considerato dalla finanza tradizionale, ad es. soffrendo per una perdita molto di più di quanto non riesca a gioire per un guadagno equivalente. Un atteggiamento simile è conseguenza del cosiddetto «effetto dotazione»: una cosa è percepita di valore più alto quando la si perde, dunque preferiamo investimenti che ci facciano guadagnare meno ma anche perdere di meno.

Secondo elemento: l'individuo umano è portato a scegliere ciò che già conosce anche se questo limita le sue prospettive di guadagno. È risaputo quanto uno dei cardini dell'investimento finanziario consista nella diversificazione, ma ciò significa obbligarci ad investire in mercati che non conosciamo direttamente; il che va contro la nostra educazione, che ci ha insegnato a decidere solo sulla base di una profonda cognizione delle alternative.

Terzo elemento: prendiamo decisioni riguardanti il futuro in base all'esperienza del passato, ma il passato possiamo percepirlo in modi diversi. Non sempre è possibile sapere se quello analizzato è stato un evento normale o eccezionale.

Non tutti sono fatti per rischiare; di norma siamo riluttanti ad affrontare l'incertezza e ciò di cui non abbiamo il controllo diretto. Per converso più conosciamo un pericolo più lo sottostimiamo; più diventiamo colti, meno ci accorgiamo della nostra ignoranza. In particolare in finanza, dove arroganza e superficialità non perdonano, dovremmo ricorrere al «so di non sapere» degli antichi greci e affidarci a un consulente professionista.

### **Il ciclo economico**

Applicata al ciclo economico, la finanza comportamentale evidenzia come i risparmiatori agiscono nelle diverse fasi di andamento dell'economia,

e ciò permette al consulente di reindirizzare gli stessi verso i comportamenti di ottimizzazione delle scelte di investimento.

All'inizio di una fase di ripresa dell'economia l'attività economica è ai minimi termini, tuttavia gli attori economici ricominciano a pensare positivamente. Il consulente dovrà meglio definire e spiegare gli scenari, controllare la propensione al rischio ed evitare troppa liquidità negli investimenti.

In fase di crescita, i dati macroeconomici confermano il *trend* rialzista, la maggior parte delle imprese ricomincia ad investire e vengono stimolati i consumi. Il consulente dovrà agire sulla diversificazione del portafoglio, aumentare il numero di incontri con i propri clienti, definire l'operatività.

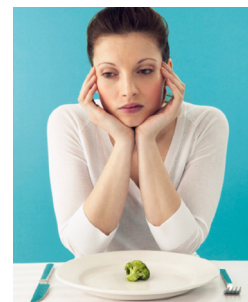
In fase di *boom* il ciclo economico si alimenta da sé, l'eccessivo ottimismo fa risvegliare l'inflazione e si pensa che tutto debba crescere all'infinito. In realtà vengono poste le basi per l'imminente crollo economico, ma i risparmiatori acquistano ancora sul mercato azionario. Ecco che allora il consulente-principe dovrà eliminare l'eccesso di rischio, ribilanciando i portafogli di investimento e suggerendo l'acquisto di strumenti decorrelati dai mercati.

In fase di rallentamento i mercati si saturano: iniziano i tagli agli investimenti e all'occupazione, la domanda è in forte calo e ciò aumenta ancor di più la disoccupazione, che a sua volta riduce ancora la domanda. Questo meccanismo autoalimentato provoca un forte rallentamento dell'economia e il mercato azionario inizia l'inversione del *trend*.

In fase di crisi assistiamo alla degenerazione del rallentamento: crolla la fiducia nel futuro, molte imprese falliscono e quelle che sopravvivono riducono drasticamente l'attività; anche il sistema creditizio inizia a soffrire provocando tensioni sul credito. Il consulente dovrà evitare l'alleggerimento delle posizioni azionarie e riportare il cliente sulle logiche di investimento riformulando i possibili futuri scenari.

## Conclusioni

Quindi, tornando a Machiavelli, l'analisi fornita dalla finanza comportamentale è sicuramente una Virtù, un utile strumento nelle mani del principe (il consulente) che, interessato al benessere del popolo (i suoi clienti) e al riparo dai conflitti di interessi, voglia affrontare il caos dei mercati senza affidarsi alla sola Fortuna.



Chiamiamo *effetto dotazione* il principio secondo il quale si soffre per una perdita molto di più di quanto non si riesca a gioire per un guadagno equivalente: una cosa vale di più se la perdiamo.



Copertina di *The Black Swan*, Penguin Books, 2007. Nel suo saggio il filosofo e matematico Nassim Nicholas Taleb ha mostrato in che modo eventi con forte impatto vengano razionalizzati soltanto a posteriori





## Come decidono gli «altri»

*Emanuele Marfoni*

Quando quelli stati, che si acquistano come è detto, sono consueti a vivere con le loro leggi in libertà, a volergli tenere ci sono tre modi: il primo, ruinarle; l'altro, andarvi ad abitare personalmente; il terzo, lasciagli vivere con le sua leggi, traendone una pensione e creandovi dentro uno stato di pochi, che te lo conservino amico.

(NICOLÒ MACHIAVELLI, *Il Principe*)

L'operazione militare vittoriosa evita il pieno e colpisce il vuoto. Come l'acqua adegua il suo movimento al terreno, la vittoria in guerra si consegue adattandosi al nemico. L'abile condottiero non segue uno *shih* prestabilito e non mantiene una forma immutabile. Modificare la propria tattica adattandosi al nemico è ciò si intende per «divino».

(SUN TZU, *L'Arte della guerra*)

### L'equazione

Che c'entra Nicolò Machiavelli, che scrive *Il Principe* nel 1513, con Sun Tzu, condottiero cinese del VI sec. a. C. al quale viene attribuito *L'Arte della guerra*? E che c'entrano le opere di questi due pensatori con il *marketing*? Apparentemente nulla, eppure io proverò, in questa breve presentazione, a mostrare alcune relazioni che si possono riscontrare tra ciò che questi due signori hanno scritto da un lato, e il comportamento dei consumatori d'oggi rispetto al mercato dall'altro.



Statua di Sun Tzu a Yurihama



Sun Tzu (Sūnzǐ) fu un comandante militare vissuto in Cina probabilmente fra il VI e il V secolo a.C.



Copia su bambù dell'Arte della guerra di Sun Tzu, trascritta sotto l'imperatore Qianlong, Riverside, University of California



Iscrizioni dell'Arte della guerra su liste di bambù rinvenute nel 1972 durante gli scavi sul monte Yinque presso Linyi (Shandong)

Anzitutto Nicolò Machiavelli: un tempo potentissimo segretario della Repubblica di Firenze, poi caduto in disgrazia, solo, abbandonato da tutti ed esiliato in Val di Pesa, scrive *Il Principe*, un testo capitale per la teoria politica di tutti i tempi.

«Politica», come tutti sanno, deriva da *pòlis* (città) ed attiene all'arte di governare per l'appunto la città, la comunità; ma richiama alla mente anche il termine *pòlemos* (guerra). E allora non potremmo pensare che la politica altro non sia che una guerra combattuta a suon di parole?

Quanto a Sun Tzu, vissuto tra il 544 a.C. e il 496 a.C., viene attribuita la paternità di un testo ancora oggi attualissimo dal titolo *L'Arte della Guerra*, spesso utilizzato nelle scuole di *marketing & management*. Quindi: dalla politica e dalla guerra... ai mercati?

Nel suo *Principe* Machiavelli descrive in cinque punti cardine

1. i diversi tipi di Principe;
2. il diverso comportamento del Principe;
3. i diversi tipi di principato;
4. i diversi metodi di conquista di un principato;
5. i diversi metodi di gestione del principato una volta conquistato.

Anche nell'*Arte della Guerra* i concetti da non sottovalutare mai sono cinque, e Sun Tzu li descrive così:

1. il Generale: è questo «principe» un erede o un nuovo principe, un pusillanime o un grand'uomo?
2. il Tao: cosa induce il popolo a seguire il suo principe?
3. la Terra: ci saranno fortificazioni o alture, o fiumi, o laghi e mari?
4. il Cielo: in che periodo storico (ma anche climatico) si verificano o si verificheranno gli accadimenti?
5. il Metodo: occorrono fermezza, forza e rudezza o sono meglio l'insinuazione e l'adulazione?

Oggi che la recessione incalza, l'economia ristagna e i consumatori sono esausti, il mercato cinese rappresenta il «sogno proibito» di molte imprese occidentali. Ma la conquista delle piazze cinesi può essere perseguita con le strategie utilizzate per farci concorrenza sui mercati europei e americani? Strategie che tengono conto della mentalità occidentale, formata su testi come *Il Principe*, e non sull'*Arte della Guerra*, fondativa della mentalità cinese. Per tentare di darci una risposta abbiamo posto alla base del nostro ragionamento questa semplice equazione:

Machiavelli : Sun Tzu = consumatore occidentale : consumatore cinese

### The Chinese way, the Italian style

Diamo allora uno sguardo a come alcuni eminenti nostri colleghi\* hanno descritto in una loro indagine il consumatore Cinese.

- La *loyalty* rispetto al marchio è molto più bassa rispetto ai mercati occidentali.

\* China Market McKinsey's 2010 Survey.

- Il «passaparola» ha la stessa penetrazione di mercato della TV, e produce più risultati di tutti gli altri canali.
- Internet è utilizzato più per verificare le caratteristiche dei prodotti che per acquistarli e, sebbene l'*e-commerce* sia tendenzialmente in crescita, per alcune categorie (ad es. bevande e alimenti) mostra valori ancora ridotti rispetto alla grande distribuzione.
- All'acquisto nei mercati e nei piccoli negozi, si è quasi esclusivamente sostituita la spesa negli ipermercati, che offrono maggiore qualità e gamma di scelta, e dove il valore del «carrello» è mediamente in crescita.
- L'acquirente ha smesso di chiedersi se il prodotto «funziona davvero», ed inizia a fare confronti in base all'innovazione e all'attrattiva, sia che si tratti di una flat TV (*design*) o di un detersivo per il bucato (*scent appeal*).
- I recenti scandali accaduti in diversi settori (alimentare, giocattoli, e abbigliamento), hanno reso il consumatore molto più attento a tutto ciò che concerne la propria salute.
- Il 45% degli intervistati nella ricerca di McKinsey afferma che «a prezzo più alto corrisponde valore più alto di prodotto».

Passiamo ad un'analisi del consumatore italiano\*.

- È *trendy* nel *non-food*: molto attento alla moda nell'abbigliamento, nella comunicazione, nello svago e nei prodotti innovativi.
- È *tory* nel *food & beverage*: le tradizioni della cucina e del vino sono il fiore all'occhiello che contraddistingue l'Italia rispetto all'estero, e sono sempre in testa alle preferenze d'acquisto.
- La lunga crisi lo ha reso un vero *cherry picker* nella GDO, sia per il *food* che il *non-food*.
- Nel settore *food*, più che di *loyalty*, ora si parla di *nomadism*, con l'85% dei consumatori che esegue confronti tra i prezzi prima dell'acquisto, il 72% che si rivolge a più negozi e il 57% che effettua acquisti di marche diverse.
- La pubblicità, martellante su tutti i canali (TV, Internet, stampa e telefonia) si dimostra efficace puntando più sul prezzo che sulla reale qualità.
- Internet è utilizzato ancora relativamente poco e principalmente per acquisire informazioni sulle caratteristiche dei prodotti *non-food*. Il 75% degli consumatori dichiara di effettuare ricerche su Internet, ma solo il 18% lo utilizza come canale di acquisto.

Pensiamo adesso a come si presenta lo scenario cinese, la sua millenaria storia, ciò che i cinesi sono e di cui sono stati capaci. L'antica tradizione mantenuta nei secoli, il credo delle religioni e l'appartenenza ad una comunità che fa del numero e del rigore la sua forza principale, ha permesso di arrivare a meraviglie quali la antica Muraglia Cinese (più di 8800 Km di lunghezza) o la Three Gorges Dam sullo Yangtze (Fiume Azzurro), che con i suoi 185 m di altezza, 2600 m di larghezza e 26 turbine da 700 MW è la diga più grande al mondo e risparmierà al pianeta circa 50 milioni di tonnellate di anidride carbonica annue (purtroppo a discapito di più di 1300 siti archeologici sommersi nel nuovo bacino idrogeologico venutosi a creare). Confrontiamolo allo scenario del «sogno italiano» e riflettiamo un po' sui numeri delle rispettive nazioni.



Alla straordinaria crescita dell'utenza Internet sul mercato cinese non corrisponde ancora un'equivalente diffusione dell'e-commerce



Pastasciutta e belle donne continuano ad essere i pilastri sui quali si fonda l'Italian Style



La «diga delle tre gole» sul Fiume Azzurro

\* FONTI 2012: Indicod-Ecr, Interactive Market Research & TradeLab per il *non-food* e Symphony IRI per la *GDA food*

Nazione	Italia	Cina
Superficie	301.340 km <sup>2</sup>	9.572.900 km <sup>2</sup>
Popolazione	61.000.000 abb.	1.341.900.000 abb.
PIL	1.774 MLD USD	10.090 MDL USD
PIL pro capite	30.500 USD	7.600 USD



Secondo il censimento del 2000, la popolazione della municipalità di Shanghai ammonta a 16,738 milioni di abitanti

La somma delle città di Shanghai, Pechino, Canton, Tientsin e Whuang raggiunge da sola i 67 milioni di abitanti e i 9.572.900 km<sup>2</sup> di superficie, laddove sommando Roma, Milano, Napoli, Torino e Palermo noi raggiungiamo i 6,5 milioni di abitanti su 301.340 km<sup>2</sup> di territorio. E che dire dell'India? 1,22 miliardi di persone delle quali 41,1 milioni nelle città di Bombay, Delhi, Calcutta, Madras e Bangalore, cioè su una superficie di 3.287.263 km<sup>2</sup>.

Confrontiamo adesso i beni esportati dall'Italia e dalla Cina: da qui abbigliamento, beni di lusso, prodotti enogastronomici, *design* e arredamento; da là tecnologia *low cost*, prodotti di *engineering* e beni di consumo di massa. Dunque parlando di esportazioni l'*Italian Style* è abbastanza compatibile con il *Chinese Way*: l'ammirazione nei rispettivi settori di eccellenza è reciproca e si può quindi ritenere che non sia il caso di conquistare simili «principati».

Più ci addentriamo nella nostra analisi, più sembra che *Il Principe*, *l'Arte della guerra* e i principi del *marketing* sembrano essere stati scritti dalla stessa mano: basta aggiungere alle 4P il TTM (*Time To Market*) ed i cinque elementi diversamente combinati possono risolvere tutte le incognite, addirittura quelle emozionali!

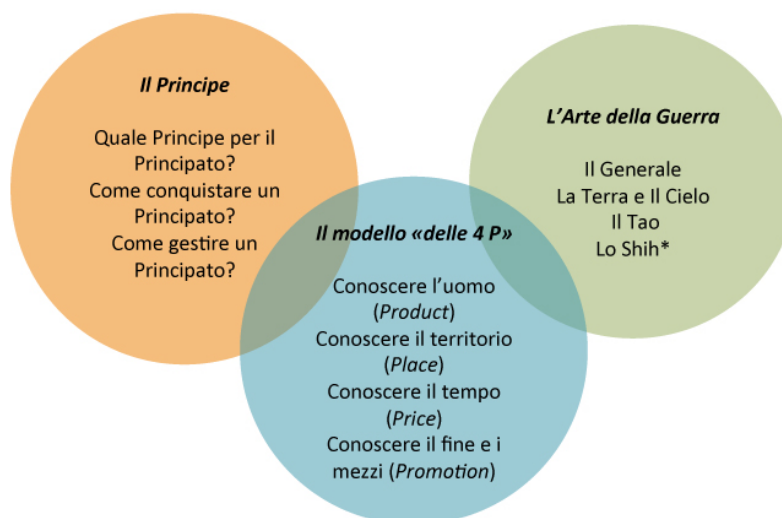


Fig. 1. Una rappresentazione sintetica dei principi di Machiavelli (*Il Principe*), di Sun Tzu (*L'Arte della guerra*) e i principi di marketing riassunti nel modello «delle 4 P»

\* Il *Tao* è l'eterna, essenziale e fondamentale forza che scorre attraverso tutta la materia dell'universo; per esprimerlo in un solo concetto, il *Tao* «è». Rappresenta l'unione dello *yin* (principio negativo, energia passiva, freddo, luna, nero, etc.) e dello *yang* (principio positivo, energia attiva, caldo, sole, bianco, etc.). Per descrivere il *Tao*, si può usare la seguente analogia: una persona che cammina su una strada, portando sulle spalle un fusto di bambù. Alle due estremità del bambù, sono appesi due secchi, lo *yin* e lo *yang*. Il bambù rappresenta il *Tai Chi*, l'entità che separa lo *yin* dallo *yang*; la strada è il *Tao*

Lo *Shih* è il comportamento (il modo di adattare le scelte al momento, al luogo e allo scopo). Ora, la forma dell'operazione militare è come quella dell'acqua, che quando scorre, fugge le altezze e precipita verso il basso. Come l'acqua adegua il suo movimento al terreno, la vittoria in guerra si consegue adattandosi al nemico. L'abile condottiero non segue uno *shih* prestabilito e non mantiene una forma immutabile.

### Quale Principe? e per quale principato?

Forse non tutti conoscono Ingvar Kamprad, letteralmente il «Sig. IKEA». La sua è un esempio di azienda «multinazionale padronale» ancor oggi non quotata in borsa «per paura di perderne il controllo». La sua idea ha funzionato meravigliosamente in Occidente ed è stata replicata in Oriente: il sabato nel negozio di Beijing (Pechino) passano 28.000 persone, tante quante in una settimana prenatalizia in uno qualsiasi di quelli Europei. A detta del suo CEO Mikael Ohlsson le difficoltà riscontrate nei mercati orientali saranno presto superate puntando sulla diversificazione di prodotti e su diverse modalità di vendita (ad es. servizi gratuiti di montaggio e trasporto).

Scrive Machiavelli nel *Principe*: «Dico adunque che negli stati ereditati e assuefatti al sangue del loro principe, sono assai minore difficoltà a mantenergli che ne' nuovi, perché basta solo non preterire gli ordini de' suoi antinati e di poi temporeggiare con gli accidenti; in modo che, se tale principe è di ordinaria industria, sempre si manterrà nel suo stato, se non è una straordinaria ed eccessiva forza che ne lo privi: e privato che ne fia, quantunque di sinistro abbi l'occupatore, lo riacquista» (II, II).

Puntualizza l'agenzia Reuters (marzo 2013): «Senza la volontà di trascinarsi a casa armadi a buon mercato impacchettati e di lottare con l'auto-assemblaggio, non ci sarebbe IKEA, ma in Asia, dove i locali hanno altre idee, il gigante del mobile svedese pensa di avere ancora un futuro luminoso». All'inizio ha puntato sull'Oriente più per acquistare mano d'opera a basso costo che per vendere i propri prodotti, ma ora – dopo aver capito i sogni e i bisogni reali di Cinesi e Indiani – punta a fornire loro prodotti di qualità con un *design* raffinato ad un costo ragionevole.



Il fondatore dell'IKEA Ingvar Kamprad (n. 1926)



Fig. 2. Nel 2010 il Gruppo IKEA ha aperto 12 nuovi punti vendita in 7 paesi, per un totale di 280 punti vendita in 26 diversi paesi al 31 agosto 2010

### Il Tao della vittoria

Scrive Sun Tzu nell'Arte della guerra: «E così, nelle operazioni militari: se conosci il nemico e conosci te stesso, nemmeno in cento battaglie ti troverai



Una pagina del catalogo IKEA



Il fondatore di LG Ko In-Hwoi



Per la campagna 2010 del suo telefono cellulare «Cookie» LG ha utilizzato il gruppo pop coreano Girl's Generation

in pericolo. Se non conosci il nemico ma conosci te stesso, le tue possibilità di vittoria sono pari a quelle di sconfitta. Se non conosci né il nemico né te stesso, ogni battaglia significherà sconfitta certa». La definizione del *Tao* della vittoria da parte di Sun Tzu ricorda curiosamente il modo in cui l'avventura intrapresa da Mr. Koo In-Hwoi, fondatore di LG.

«Fondata nel 1947 nella piccola Corea del Sud, negli anni '90 la LG Electronics decide di conquistare il mercato indiano. Effettua pesanti investimenti in R&D sul territorio Indiano, creando fabbriche totalmente autosufficienti. Notando che molti indiani usano la TV per ascoltare musica LG decide di produrre una linea di televisori con casse acustiche di alta qualità, cui assembla schermi meno costosi per garantire comunque un prezzo competitivo» (McKinsey Quarterly Review). Un successo ottenuto applicando il primo precetto di SunTzu sulla conoscenza delle proprie ed altrui capacità o propensioni.

Oggi LG è leader sul mercato Indiano per la vendita di TV, frigoriferi, condizionatori e lavatrici, e il centro di studio e progettazione di Bangalore è il più grande tra quelli fuori dei confini della Corea del Sud. Inoltre, dato che l'apertura al consumismo da parte di India e Cina è ancora relativamente giovane, detenere il 5% di questi mercati lascia pensare che il margine di crescita di tale azienda sia potenzialmente altissimo.

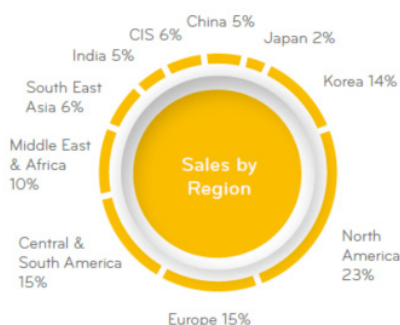


Fig. 3. Distribuzione percentuale del fatturato LG su base geografica. FONTE: LG Electronics 2012 wish



Richard Branson fotografato da David Shankbone al Time 100 Gala, il 3 maggio 2010

### La conquista

E quindi, come conquistarlo un principato? Leggiamo Il Principe: «Quelli e' quali per vie virtuose diventano principi, acquistano el principato con difficoltà, ma con facilità lo tengono; e le difficoltà che gli hanno nello acquistare el principato nascono in parte da nuovi ordini e modi che sono forzati introdurre per fondare lo stato loro e la loro sicurtà. E debbesi considerare come e' non è cosa più difficile a trattare, né più dubbia a riuscire, né più pericolosa a maneggiare, che farsi capo di introdurre nuovi ordini» (VI, v).

Un virtuoso? E chi meglio di Richard Branson? «Il funambolico imprenditore ha scommesso con il numero uno della British Airways che se il marchio Virgin scomparirà dagli aerei entro 5 anni, donerà un milione di Euro ai dipendenti della compagnia di bandiera inglese» (Reuters, dicembre 2012).

Pensate che stesse scherzando? Già una volta il «Sig. BA» ha dovuto ritirarsi in buon ordine perché accusato di tentata monopolizzazione del mercato del trasporto aereo da parte di Virgin Airlines. La vittoria in questa controversia ha portato Virgin a fondersi con Delta Airlines, colosso dell'aviazione americana, e nella fusione Branson ha chiesto di mantenere vivo il suo *brand*. Ecco il perché della scommessa.

Entrate per segmento di attività (milioni di sterline, escluso il trasporto aereo)						
	2009		2008		2007	
Consumer .....	3.083,1	81,0%	3.029,0	80,2%	3087,3	80,4%
Business .....	580,8	15,3	626,0	16,6	641,8	16,7
Content .....	140,5	3,7	121,8	3,2	109,5	2,9
	<u>3.804,4</u>	<u>100,0</u>	<u>3.776,8</u>	<u>100,0</u>	<u>3.838,6</u>	<u>100,0</u>

Principali fonti di ricavi per ciascun segmento:

<p><b>Consumer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• abbonamenti e acquisti per telefonia fissa e mobile, Internet e televisione</li> <li>• abbonamenti e acquisti per servizi mobili (<i>airtime</i>, dati, chiamate a lunga distanza e <i>roaming</i>);</li> <li>• Acquisti per alimentazione di equipaggiamenti portatili.</li> </ul>	<p><b>Business</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• abbonamenti e acquisti per servizi in voce (<i>inbound</i> e <i>outbound</i>), dati e Internet, e acquisti per trasmissione, fibra e servizi in voce, al dettaglio e all'ingrosso.</li> </ul> <p><b>Content</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• abbonamenti per pubblicità televisiva;</li> <li>• abbonamenti di distributori per TV a pagamento per l'utilizzo dei canali televisivi.</li> </ul>
---	--

Fig. 4. Distribuzione del fatturato Virgin per segmento di attività. FONTE: Public Virgin Media Report 2009

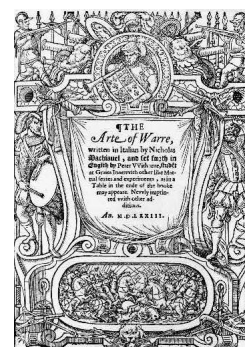
La tabella mostra soltanto una parte delle attività di Branson, perché non include i numeri di Virgin Galactic e gli investimenti nel turismo spaziale (perché tutti i ricchi della terra – cinesi inclusi – possono già prenotarsi un volo orbitale partendo dal Virgin Spaceport nel deserto del New Mexico).

## Conclusioni

A complicare il ragionamento, occorre aggiungere che nel 1519-20 anche Nicolò Machiavelli (senza sapere nulla di Sun Tzu) scrive un'opera intitolata *Dell'Arte della guerra*, per cui è meglio concludere. E lo faremo dicendo che ogni settore merceologico può essere un principato conquistabile, ogni *manager* un principe conquistatore, ma – prima di muovere a conquista – il *marketing* deve aver svolto il suo imprescindibile lavoro.



Un'immagine virtuale del VSS (Virgin Space Ship) Enterprise



Frontespizio di *The Art of War* (1573), traduzione inglese di *Dell'arte della guerra*





## Agnès e Diane o Il potere della seduzione

*Rose Marie Boscolo*

### La decisione del potere o il potere della decisione?

Mai come nell'ambito della seduzione femminile questa domanda è attuale. Ma prima di parlare del potere e di come la seduzione possa averne a che fare, proviamo a definire le parole «sedurre» e «seduttore».

Essendo francese, anzi parigina (un nucleo a se stante che non ha niente a che vedere con il resto della Francia, e dove la Seduzione è una regola di vita, ma questa è un'altra storia!) sono andata a vedere la definizione nel mio amato *Dictionnaire Hachette*. Alla voce «séducteur» trovo come prima definizione: «personne qui a de nombreux succès galants» (persona che ha numerosi successi galanti), come seconda definizione: «personne qui sait plaire, charmer» (persona che sa piacere, incantare) e alla terza definizione: «qui plait, séduisant» (che piace, seducente); alla voce «séduire» e come prima definizione vedo: «en parlant d'un homme, amener une femme à lui accorder ses faveurs hors mariage» (parlando di un uomo, portare una donna a concedere i suoi favori fuori matrimonio), seconda definizione: «plaire à quelqu'un et obtenir ses faveurs» (piacere a qualcuno e ottenere i suoi favori), alla terza definizione: «conquérir l'admiration, convaincre par le charme, le savoir-faire, captiver, charmer, du latin *seducere*: emmener à l'écart» (conquistare l'ammirazione, convincere con il fascino ed il saper fare, avvincere, affascinare; dal latino *seducere*: portare via con sé in disparte).

Conquistare, convincere, avvincere, affascinare, tutti verbi di conquista, legati in qualche modo ad una forma di potere sugli altri. Chiunque possenga una di queste prerogative detiene il potere e dunque può decidere di usarlo come meglio crede.



JEAN FOUQUET, Luigi XI presiede il Capitolo di Saint-Michel, *miniatura dagli «Statuts de l'Ordre de Saint-Michel» (1470), Parigi, Bibliothèque Nationale de France*

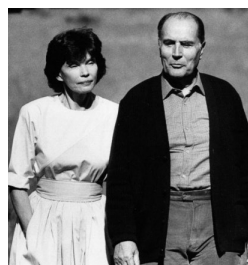


ANONIMO, Ritratto di Carlo VIII Chantilly, Musée Condé

### La Francia all'epoca di Machiavelli

Machiavelli nasce il 3 maggio 1469 in un'epoca particolare definita dai francesi «le siècle charnière», e cioè un periodo di transizione dove il Medioevo era quasi alla fine ma non era ancora cominciato il Rinascimento. Studiosi medievisti tendono a scegliere il 1480 come fine del Medioevo, che termina con il re Luigi XI e comincia con Carlo VIII (figlio di Luigi XI). I regni di Carlo VIII e di Luigi XII (suo cugino) segnano una cesura nella vita economica del paese, in piena espansione dopo un lungo stallo. Le guerre d'Italia metteranno la Francia a contatto con la brillante civiltà italiana del Quattrocento. Questa è l'epoca nella quale nascono uomini che dominano l'inizio dei tempi moderni e modificano le strutture della coscienza occidentale: nel 1500 Leonardo ha già 48 anni, Machiavelli 31. Il Rinascimento comincia in Francia con Jean Miélot, Guillaume Fichet, Robert Gaguin che illustrano la Facoltà delle Arti, introducono la stampa all'università e scatenano il ritorno in auge dell'Antichità caldeggiata da re Luigi XI\*.

Nel 1513 Machiavelli scrive *Il Principe*, due anni dopo Luigi XII muore e gli succede Francesco I (suo genero), un re che ama il lusso, le belle donne, il libertinaggio, ma che è anche promotore della cultura in ogni sua dimostrazione. Un susseguirsi di re dunque molto diversi fra di loro, anche se il re che ci interessa non sta fra questi: è Carlo VII, che muore nel 1461 e cioè otto anni prima della nascita di Machiavelli. È il padre di Luigi XI ma rappresenta anche il capostipite di una lunga serie di re che faranno della loro amante, una donna di grande potere e influenza, introducendo questa nuova figura chiamata *favorite*.



François Mitterrand fotografato con sua moglie Danièle il 3 giugno 1983

### La favorite o il potere assoluto

Sono andata a cercare nel mio sempre amatissimo dizionario Hachette la definizione esatta di *favorite*: «*maîtresse attitrée d'un souverain*» (amante in titolo di un sovrano). Volendo fare un gioco di parole, si può dare il titolo ad un'amante, e a che titolo lei lo riceve?

Vi sono molte spiegazioni, la favorite non era un'amante semplice, era la donna capace di conquistare il cuore e l'anima del re; bisogna dire che a quei tempi (ma anche in tempi molto più recenti, un esempio fra tutti è François Mitterrand) il re era circondato quasi sempre da donne stupende e pronte a tutto, era uso comune avere donne per una, massimo due notti, donne per qualche mese e via dicendo, ma la posizione più ambita non era certo questa. Il potere assoluto, molto più della regina (la quale veniva generalmente scelta non per la sua bellezza, ma per logiche di potere strategico fra nazioni, e che aveva l'unico compito di procreare) lo aveva appunto la *favorite* che veniva ufficialmente «intronizzata» dal re in persona durante qualche ballo, veniva mostrata e riempita di doni costosissimi, di titoli nobiliari e di beni materiali.

La *maîtresse royale* in carica aveva pieni poteri per promuovere iniziative che potessero migliorare l'immagine del paese; era generalmente una mecenate, capace di individuare grandi talenti (come Madame de Pompadour, *maîtresse* di Luigi XV), ma anche promotrice di costruzioni innovative (come Madame de Maintenon, *maîtresse* di Luigi XIV, con la scuola di Saint Cyr), di nuovi enti di beneficenza per i poveri (come Madame Du Barry, *maîtresse* di Luigi XV),

\* Cfr. D. BOUTET, A. STRUBEL, *La littérature française du Moyen Âge*, Paris 1978, pp.119 e sgg.

grandi costruzioni tutt'ora in piedi (come Madame de Pompadour con Place de la Concorde, gli Champs Élysées e l'École militaire); aveva una corte personale che si affidava a lei anche per le questioni più spinose da sottoporre al re durante l'intimità. Un potere dunque assoluto che veniva riconosciuto *in primis* dalla regina, e via via scendendo nella gerarchia fino al popolo. Ovviamente chi dice potere dice nemici, per cui anche la *favorite* rischiava di morire ad ogni momento per mano di fazioni contrarie alla sua politica, o di donne che avrebbero voluto prendere il suo posto (famosa Madame de Montespan, *maîtresse* di Luigi XIV, che pur di non essere defenestrata ricorreva a messe nere e sacrifici umani, nonché all'uso di veleni). Una vita complicata anche se molto ambita. Quando il re decideva di cambiare – perché l'amore finisce, presto o tardi – era fondamentale essere in buoni rapporti con politici ancora influenti e aver a disposizione ancora tutti i doni del re, così da poter fare una ritirata in grande stile; a questo punto la *favorite* decaduta generalmente si ritirava in campagna o in un convento.

Per esemplificare quali qualità dovesse avere la *favorite*, cito questo passaggio atto a far capire come tutto veniva deciso a tavolino: «Voyez-vous, le combat d'une femme parvenue au sommet est de s'y maintenir, de se renouveler sans cesse pour plaire, étonner, séduire, faire entendre que le meilleur de ses pouvoirs de séduction reste à venir. Et puis, avec un homme comme le roi, que l'on soit malade ou de mauvaise humeur, il faut toujours sourire. Ne jamais lui montrer autre chose qu'un visage heureux... Vous devrez apprendre à vous maquiller, à vous vêtir comme nulle autre, être une grande dame et une femme provocante, une comtesse et une fille, être décidée coûte que coûte à vous imposer. Vous aurez des maîtres qui vous dirigeront et corrigeront ce qu'il reste en vous de populaire et de provincial, tout en vous laissant le charme, la simplicité, la gaieté, la bienveillance. Vous aurez un salon que fréquenteront des personnes pouvant vous aider, des femmes qui seront vos amies... Chez vous les soirées devront être pleines d'entrain... en une année vous saurez tout sur tout, il s'agit de deux années de formation, je vous emmènerai dans les bordels où vous apprendrez les différents arts d'aimer et où l'on s'amuse beaucoup, et chez les princes où vous vous ennuierez. Vous aimez les artistes? Invitez-les. Les femmes légères? Personne ne vous fera grief de les fréquenter. Les marquises? Elles accourront chez vous. Les hommes les plus spirituels seront séduits par vous, les plus riches aussi... Il va falloir recruter une maîtresse de bonnes manières familière avec les mœurs de la cour, un maître de diction. Nous aurons aussi besoin des conseils d'une élégante, quelqu'un au courant non seulement des derniers impératifs de la mode, mais capable aussi de discerner et de mettre en valeur votre beauté d'une façon originale. Vous devrez porter des bijoux, vous afficher dans les cercles de jeu, vous devrez apprendre l'art de la repartie et de la pique. Je veux aussi des poètes pour vous donner le goût d'employer de beaux mots, de trouver des phrases élégantes, des peintres pour parfaire votre art du pastel, mais aussi vous apprendre a reconnaître un chef-d'œuvre. Vous devrez vous entourer d'amis portant des noms. Dans un an ou deux, je donnerai un grand bal où vous serez lancée et nous vous présenterons au roi»\*\*.

\*\*«Vedete, la lotta per una donna giunta in alto è di rimanerci, di rinnovarsi sempre per piacere, stupire, sedurre, fare capire che il meglio dei suoi poteri di seduzione deve ancora arrivare. E poi, con un uomo come il re, o malata o di cattivo umore, bisogna sempre sorridere, mostrare solo un viso felice... Dovrete imparare a truccarvi, vestirvi come nessun'altra, essere una gran dama e una donna provocante, una contessa e una prostituta. Avrete dei maestri che vi dirigeranno e correggeranno ciò che rimane in voi di popolare e di provinciale ma senza togliere il fascino, la semplicità, l'allegria e la benevolenza. Voi avrete un salotto frequentato da persone che vi possono aiutare e consigliare, certe donne che saranno vostre amiche. A casa vostra, le serate saranno piene di allegria... In un anno saprete tutto su tutto, si tratta di due anni di formazione. Vi porterò nei bordelli dove imparerete l'arte di amare e dove vi divertirte moltissimo e dai principi dove vi annoierete.



PIERRE MIGNARD, Ritratto di Françoise Dubignet, marchesa di Maintenon (1694), Versailles, Musée du Château et Palais



MAURICE-QUENTIN DELATOUR, Studio per il viso della marchesa di Pompadour (1750), Parigi, Musée du Louvre



JEAN FOUQUET, La Vergine che allatta il Bambino, circondata da cherubini e serafini (1452), Anversa, Koninklijk Museum



FRANÇOIS CLOUET, Ritratto di Enrico II (1559), Versailles, Musée du Château et Palais



FRANÇOIS CLOUET, Dama al bagno (1571 ca.), Washington, National Gallery of Art

### Agnès Sorel e Diane de Poitiers, le favorite all'epoca (o quasi) di Machiavelli

Agnès Sorel incontra il re Carlo VII per la prima volta nel 1443: è una vera bellezza (raffigurata d'altronde nel famoso *Vierge à l'enfant* di Jean Fouquet) e soggioga completamente il re che se ne innamora follemente, introducendola in modo ufficiale al suo fianco e donandogli immensi beni fra i quali il maniero di Beauté-sur-Marne (da cui il suo famoso soprannome di «Dame de Beauté» con doppio gioco di parole). Agnès adora il lusso e lancia la moda delle spalle e dei seni denudati. Darà al re tre figlie che verranno ufficialmente riconosciute (nonostante i dodici figli nati dalla regina) e avrà un gran ruolo politico presso il re, promovendo uomini di sua fiducia, sollecitandolo a cacciar via gli inglesi dalla Francia e standogli al fianco nel conflitto che lo oppone al suo stesso figlio, il futuro Luigi XI; questa presa di posizione segna la sua condanna a morte: morirà avvelenata probabilmente per mano del futuro re che la detestava.

Arriviamo a Diane de Poitiers, a sua volta *favorite* di Enrico II, figlio di Francesco I. Mentre Machiavelli ha appena scritto *Il Principe*, Diane si sposa con Louis de Brézé; quando va a difendere la causa di suo padre, accusato di tradimento, Francesco I, colpito dalla grazia e dall'intelligenza della donna, le affida l'educazione di suo figlio Enrico II, il quale crescendo si innamorerà follemente di Diane anche se più grande di lui, e basta vedere un suo famoso ritratto di François Clouet (1571) per capire il suo amore. Per dovere Enrico II dovrà sposarsi con Caterina de Medici, obbligato dall'amata Diane (che verrà considerata per lungo tempo ancora la vera regina di Francia) a compiere il suo dovere coniugale. Diane prenderà sotto la sua ala protettrice Caterina e diventerà sua confidente. Nel frattempo non lesina sui suoi poteri, farà costruire castelli (fra i quali l'abbellimento del castello di Chenonceau che terrà per se), promuoverà alacramente la cultura, sposterà le sue figlie a uomini potenti e sosterrà gli oppositori degli ugonotti che odia. Alla morte del re, la regina Caterina le chiede di esiliarsi, di ridare il castello di Chenonceau e restituire i gioielli della corona, ma le lascia altri castelli e beni; è una «vendetta» bonaria quasi dettata dal ruolo che la regina adotterà.

Dal ritratto di Agnès e Diane si desume che non avevano niente a che vedere con le altre figure femminili fra le quali le cortigiane, la cui definizione nel dizionario francese è: «prostituée d'un rang social élevé», prostitute di alto rango sociale. Loro, e le altre favorite che stettero a fianco dei sovrani francesi lungo i secoli, applicarono una forma di potere indissolubilmente legata al potere del cuore e dei sentimenti più profondi, pur non perdendo mai di vista il lato materiale della loro posizione.

### Il potere della seduzione oggi nel mondo del lavoro: un'arma a doppio taglio?

Oggi viviamo in una società frenetica accentrata sulle apparenze, carente

Amate gli artisti? Invitateli. Le donne di facili costumi? Nessuno ve lo rimprovererà. Le marchese? Correranno da voi. Gli uomini più spiritosi saranno sedotti da voi, i più ricchi anche. Bisognerà trovare un'insegnante di buone maniere avvezzo ai costumi della corte, un maestro di dizione. Avremo anche bisogno dei consigli di una donna elegante, qualcuno al corrente, non solo degli ultimi imperativi della moda, ma che sia capace di discernere e valorizzare la vostra bellezza in modo originale. Dovrete portare dei gioielli, mostrarvi nei circoli di gioco, dovrete imparare l'arte della replica pronta e delle frecciate. Voglio anche dei poeti per darvi il gusto di utilizzare belle parole, trovare frasi eleganti, dei pittori per migliorare la vostra arte del pastello, ma anche per insegnarvi a riconoscere un capolavoro. Dovrete circondarvi di amici con nomi altisonanti. Tra un anno o due, darò un gran ballo dove sarete lanciata e vi presenteremo al re». CATHERINE HERMARY-VIEILLE, *La bourbonnaise*, Paris 2003, pp. 144 e sgg.

di valori e poco incline ai meriti altrui; il mondo del lavoro la rispecchia, ma cosa possiamo dire a proposito di seduzione e lavoro? Proviamo a fare il punto della situazione; non è cosa facile dato che non esistono statistiche e sondaggi su quest'argomento alquanto particolare, ma si possono definire due tipi di situazioni: la seduzione applicata e la seduzione subita.

La seduzione applicata è una forma praticata da chi sa di possederla e che la sceglie scientemente come strategia lavorativa per ambire a posti di riguardo pur non avendo meriti. Viene applicata con disinvoltura verso dirigenti inclini a questi tipi di favori e senza tanti scrupoli; non comporta la seduzione del cuore e dei sentimenti come abbiamo visto con le favorite, ma piuttosto può essere apparentata alla tattica delle cortigiane.

Molto diversa la seduzione subita, che si verifica quando una persona molto seducente, ma che non fa niente per esercitare questo suo «potere» viene invece subissata dalle *avances* esplicite di qualche capo che vuole far pesare la sua autorità aziendale. Se la persona si rifiuta, scatta allora un meccanismo infernale del quale sarà difficile uscire, viene adottata un'arma letale di tortura psicologica chiamata *mobbing* in ogni sua forma, e cioè con dispetti, «terra bruciata», ricatti più o meno velati. A questo punto, a meno che non sia di pietra, la vittima viene quasi costretta a licenziarsi se non vuole perdere la ragione, anche perché denunciare questo delitto è impossibile, visto che gli eventuali testimoni sono colleghi di lavoro che temono di perdere il posto.

Un quadro non certo positivo della seduzione in ambedue le situazioni che poco somiglia al percorso storico dei tempi andati. Rimane invariata la forza della seduzione come potere sui sentimenti, ma questo è un altro argomento.



Nicolas Sarkozy e Carla Bruni nell'estate del 2012



Campagna promossa dall'Associazione Mobbing.ca

## Ieri e oggi

*Franco Forzani*

È arrivato il momento di tirare un po' le fila su queste considerazioni «machiavelliche», e provare a confrontare gli eventi di quell'epoca gloriosa con quelli della nostra modernità: saranno poi tanto diversi? La risposta naturalmente dovrebbe essere negativa, perché mettere a confronto due periodi storici, due scenari geopolitici, due paradigmi culturali così lontani, non può che mostrarci due realtà essenzialmente inconfondibili, e farci dire che tutto ciò che è stato appartiene alla sua storia e basta. Eppure...

Dunque Machiavelli nasce nel 1469, nella Firenze di Lorenzo il Magnifico. Un personaggio quasi mitico, forse la massima personificazione del Rinascimento, che riassume su di sé lo splendore ma anche la contraddizione di un'epoca, e di una stessa concezione del potere. Perché Lorenzo non è soltanto l'esponente più famoso della dinastia medicea, è anche colui che condensa sulla sua immagine tutti i pregi e tutti i difetti del governo della città. In questo è completamente diverso dal capostipite, suo nonno Cosimo il Vecchio, il quale aveva esercitato il potere senza assumere cariche pubbliche, senza titoli, limitandosi ad essere uno dei membri del Consiglio dei Dieci, senza occupare i palazzi del governo, ma di fatto reggendo le sorti della città dalla sua residenza di via Larga (che era anche la sede della sua banca) o dalla villa di Cafaggiolo. Eppure il potere di Cosimo era indiscusso, basti pensare che erano 47 le controllate del Banco Mediceo, praticamente l'intero sistema creditizio fiorentino.

Tutto il contrario suo nipote Lorenzo: al centro di una corte splendida, amato e odiato per il suo carisma, è quello che sfugge all'attentato della congiura dei Pazzi in cui muore suo fratello Giuliano. Anzi, per farsi un'idea di quanto puntasse sulla sua influenza personale va ricordato un episodio proprio conseguente alla congiura. La famiglia dei Pazzi era protetta dal papa Sisto IV della Rovere, ed era quindi sicura che – anche se individuata come mandante



*JACOPO PONTORMO, Ritratto postumo di Cosimo il Vecchio (1518-19), Firenze, galleria degli Uffizi*



**VERROCCHIO (da):** Ritratto di Lorenzo de' Medici (XVI sec.), Firenze, Galleria degli Uffizi



**SEBASTIANO DEL PIOMBO,** Ritratto di Cristoforo Colombo (1519), New York, Metropolitan Museum of Art



**C R I S T O F A N O DELL'ALTISSIMO,** Ritratto di papa Alessandro VI (1552-89), Firenze, Corridoio Vasariano

dell'attentato – Lorenzo non l'avrebbe toccata. Lui invece condanna a morte i congiurati sfidando la collera del papa, il quale infatti si allea col re di Napoli e muove guerra a Firenze. Allora Lorenzo prende una nave, va a Napoli lui di persona, a parlare direttamente col re Ferdinando d'Aragona, e lo convince ad uscire dall'alleanza col papa. Cosa è successo a Napoli? Quali argomenti ha saputo usare Lorenzo per convincere il re a rompere i patti con Sisto IV? Non lo sappiamo, ma sicuramente molto ha pesato il suo carisma e questa capacità di mettersi in gioco in prima persona.

Oggi si parla tanto di «personalizzazione della politica»: Cosimo e Lorenzo de' Medici ne sono l'esempio perfetto, uno in senso negativo e l'altro in positivo. Uno convinto che il potere debba esercitarsi stando «un passo indietro», l'altro puntando proprio sulle sue qualità personali, consapevole tuttavia che se l'edificio del potere si regge su di una sola persona, quando questa viene a mancare, l'edificio crolla.

Lorenzo muore nel 1492, un anno ricco di avvenimenti, a cominciare dall'impresa di Cristoforo Colombo. A proposito: vi siete mai chiesti come mai gli spagnoli decidono di investire su un «signor nessuno», affidandogli una missione che avrebbe cambiato la storia? Anche qui c'entrano le banche, genovesi questa volta. Innanzi tutto va ricordato che l'economia dell'epoca non conosce il concetto di valore aggiunto, per cui la ricchezza di un paese dipende dalla vastità del suo territorio e dallo sfruttamento che ne può derivare. In momenti di congiuntura economica negativa, se una corte ha dato fondo a tutti i beni di cui disponeva – cioè ha sperperato più di quanto non avrebbe dovuto – non dispone di molte opzioni per mantenersi: può accumulare debiti, aumentare le tasse, o pensare a qualche altro modo per depredare le ricchezze altrui (tutte cose beninteso che riguardano l'Europa del Cinquecento, mica il giorno d'oggi!). Le corone di Spagna – Aragona e Castiglia – erano indebitate con i banchieri genovesi (certo non fiorentini, che prestavano invece i soldi al re di Francia), e proprio ad una famiglia di banchieri genovesi apparteneva il nuovo papa, Innocenzo VIII Cybo, il successore di Sisto IV. Il quale Innocenzo si preoccupa di questa eccessiva esposizione debitoria degli spagnoli, e pensa anche lui a un modo per povi rimedio.

Certo, in un primo tempo Ferdinando II si era rifatto sui suoi sudditi ebrei e musulmani: o si convertivano al cristianesimo o lui sequestrava i loro patrimoni. Ma si sa, la norma era facilmente eludibile: alcuni avevano finto di abiurare la religione dei padri (i famosi «marrani»), avevano salvato il patrimonio e nel loro intimo continuavano a professare il credo originario. Ecco che allora Innocenzo ha una proposta: «C'è un mio concittadino, un marinaio genovese che potrebbe aprire delle rotte nuove per i vostri commerci... Basta un piccolo investimento, tre caravelle...»

Il papa non farà a tempo a vedere i frutti della sua strategia, perché morirà anche lui nel '92, ed a succedergli sul soglio di Pietro sarà nientemeno che il cardinale Rodrigo Borgia, che prenderà il nome di Alessandro VI. Avrà come principale preoccupazione quella di assicurare un futuro al suo primogenito Cesare, che è già vescovo di Valencia e che lui adesso nomina subito cardinale. Poco adatto alla carriera ecclesiastica, Cesare Borgia abbandonerà la porpora e si metterà con un esercito di mercenari a conquistarsi un regno nell'Italia centrale, sfruttando le sue capacità tattiche, la litigiosità dei vari dittatorelli locali, e la

protezione del papa suo padre. Sarà lui il principale modello del *Principe* di Machiavelli.

Ma torniamo a Lorenzo de' Medici, amato ed odiato in una Firenze in continuo subbuglio. I più critici nei suoi confronti erano i frati domenicani, pericolosi perché grandi predicatori e perciò molto influenti sulla popolazione (non a caso il loro è definito *ordo predicatorum*). Ebbene, per «mettere in riga» i domenicani Lorenzo chiama a Firenze un frate ferrarese, noto per il rigore del suo carattere e la severità dei suoi costumi. Ed infatti Gerolamo Savonarola – questo il nome del frate – si dimostra subito efficientissimo a mettere ordine nella città corrotta e litigiosa; peccato che di lì a poco nel mirino delle sue critiche finisca anche Lorenzo il Magnifico! Due forti personalità, senz'altro: da un lato l'erede della dinastia medicea, coltissimo ed abilissimo, dall'altro il «profeta» ferrarese, mistico ed ispirato; un equilibrio che resiste finché uno dei due poli non viene meno.

Alla morte di Lorenzo suo figlio Piero de' Medici non ce la fa a reggere il confronto; e ci si mettono anche le contingenze internazionali: il re di Francia, che da sempre rivendicava la corona di Napoli in quanto parte dell'eredità angioina, decide di venirsela a riconquistare. All'epoca non c'era modo di «sorvolare» i territori che si frapponivano fra la Francia e il meridione d'Italia, per cui il passaggio di uno degli eserciti più potenti del mondo poneva agli altri stati qualche problema. Come consentire l'attraversamento di centinaia di uomini armati senza che questi devastino il paese? Chi assicura che le truppe diano fondo alla loro aggressività soltanto nei confronti dell'obiettivo finale? Firenze è poi la tradizionale alleata del re di Francia: deve assisterlo? agevolarlo? sostenerlo?

Ecco il clamoroso errore storico di Piero de' Medici: cedere a Carlo VIII le piazzaforti di Sarzana, Pietrasanta e Pisa. Pisa! La nemica di sempre, che tanta guerra era costata ai fiorentini e tanta ancora costerà (perché infatti, non appena Carlo VIII se ne va, i pisani non ci pensano affatto a tornare sotto il dominio di Firenze, che deve rimettersi ad assediare). Stavolta i Medici l'hanno fatta troppo grossa, e i fiorentini – esaltati dagli incitamenti di Savonarola – si ribellano a Piero (da allora passato alla storia come «il Fatuo») e lo cacciano. È il dicembre del 1494: la repubblica fiorentina si dà un nuovo ordinamento (oggi diremmo una nuova costituzione) in armonia con le volontà del Savonarola.

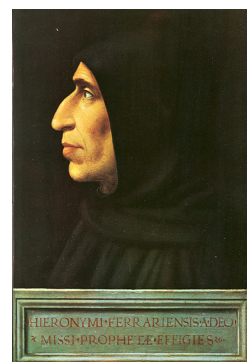
Un'epoca che la storia ci ha tramandato come cupa e intollerante, quella dei «bruciamenti delle vanità», i roghi nei quali si davano al fuoco libri, dipinti, strumenti musicali, tutti i simboli di una Firenze decaduta e corrotta che i nuovi *talebani* vogliono purificare, evocando alla nostra memoria ben altri roghi di libri. In realtà le cose andrebbero relativizzate, se pensiamo che uno dei più ferventi convertiti al pensiero di Savonarola fu Sandro Botticelli, cioè lo stesso artista che più di ogni altro aveva celebrato lo splendore dei Medici. Il quale dopo la rivoluzione del '94 non smette affatto di dipingere, né viene in qualche modo «epurato» dal nuovo governo. Certo, abbandona i temi neoplatonici – o neopagani – che tanto piacevano a quella corte per convertirsi a temi religiosi ed etici, ed anzi attraverso questi soggetti vuole riallacciarsi all'antica tradizione. Celebre a questo proposito la sua versione della *Calunnia*, il quadro attribuito al pittore greco Apelle di cui narravano i trattatisti del passato, che suscita gli sberleffi di Michelangelo, sarcastico all'idea del collega che vuole confrontarsi con il sommo artista dell'antichità.



ALTOBELLO MELONE, Ritratto di gentiluomo (Ritratto di cesare Borgia?) (1520-24), Bergamo, Accademia Carrara

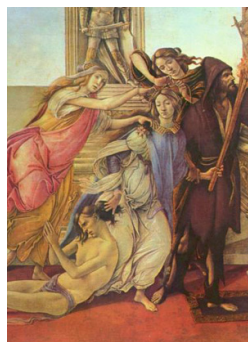


AGNOLO BRONZINO (bottega), Ritratto di Piero de' Medici (fine XV sec.), Firenze, Corridoio Vasariano



FRA BARTOLOMEO DELLA PORTA, Ritratto di Gerolamo Savonarola (1498 ca.), Firenze, Museo di San Marco





SANDRO BOTTICELLI, *La calunnia (part.)* (1495 ca.), Firenze, Galleria degli Uffizi



MICHELANGELO BUONARROTI, *Bacco* (1497), Firenze, Museo Nazionale del Bargello



ANONIMO, *Il rogo di Savonarola (dopo il 1498)*, Firenze, Museo di San Marco

In verità è sospetta quest'ironia da parte di Michelangelo, il quale all'epoca aveva dato prove così eccellenti di imitazione dell'antico da essersi fatto la fama del falsario. Pare infatti che avesse rifilato a tale Jacopo Galli – un altro banchiere, che si piccava di essere conoscitore d'arte e di antichità – una statua raffigurante forse un Cupido (è andata perduta), spacciandola per una scultura greca. Il Galli era un'altra di queste figure ibride di finanziere-imprenditore (allora non si badava ai conflitti di interesse, non come oggi) che aveva come massimo esponente Agostino Chigi, il banchiere del papa. Tutti questi prestatori di denaro erano ben consci della precarietà dei crediti che vantavano nei confronti dei potenti, e quindi si facevano dare garanzie reali (il che significa sostanzialmente territoriali) che poi sfruttavano dando luogo ad un'attività d'impresa (l'estrazione di materiali ferrosi, ad esempio, nel caso del Chigi). Il Galli era comunque un uomo intelligente, e quando seppe di essere stato beffato da Michelangelo non si arrabbiò: al contrario gli commissionò una nuova statua, da scolpire «all'antica», che acquistò stavolta con la consapevolezza di conoscerne effettivamente l'autore. Si tratta del meraviglioso *Bacco* che oggi è conservato a Firenze, al Museo del Bargello.

Intanto a Firenze fra Gerolamo riceve una convocazione del papa, che lo vuole a Roma per «chiarimenti» su ciò che sta accadendo in città. Inizialmente Savonarola aveva sperato di convertire alla sua visione millenarista la curia romana, ma presto aveva capito che Alessandro VI coltivava ben altri interessi. E infatti si rifiuta di andare a Roma a giustificarsi, e il papa per risposta gli vieta la predicazione. È il 1495: nel '97 – anno del primo «bruciamento delle vanità» – Savonarola è scomunicato; nel '98 il papa minaccia l'interdetto su Firenze, cioè il divieto di celebrare i sacramenti in città. Il popolo, esasperato dalla «politica del rigore» savonaroliana, insorge; il frate è arrestato coi suoi seguaci, impiccato e poi bruciato. E ancora a Botticelli dobbiamo ricorrere per una testimonianza degli avvenimenti, in quanto il fratello del pittore, Simone Filipepi, ci ha lasciato il resoconto di una conversazione avvenuta l'anno successivo fra Sandro e un maggiorenne fiorentino, di nome Doffo Spini.

«Interrogandolo Sandro, perché sapeva che detto Doffo era stato uno dei principali che sempre si era trovati a esaminarlo [Savonarola], che gli dicesse la pura verità: che peccati trovassero in fra Gerolamo, onde ne meritasse fargli così vituperosa morte. Dove che allora gli rispose Doffo: Sandro, hott'io a dire il vero, non gli trovammo mai non che peccato mortale, ma neanche veniale vi si trovò. Allora Sandro gli disse: perché lo faceste voi morire così vituperosamente? E lui rispose: non fui io, ma ne fu causa Benozzo Federighi; se non si faceva morire questo profeta e i suoi compagni, e li avessero rimandati a San Marco, il popolo ci avrebbe messo a sacco noi, e tagliati tutti a pezzi. La cosa era tanto avanti che così determinammo per nostro scampo che morissero».

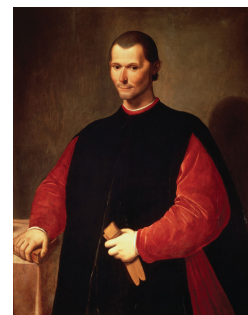
Vedete come vanno le cose? Prima chiamano Savonarola perché moralizzi la città, poi lo mettono a morte perché il popolo non sopporta questa moralizzazione. E intanto l'oligarchia fiorentina continua a spartirsi il potere, e nomina gonfaloniere Piero Soderini. Esponente di una delle principali famiglie della città, fratello del vescovo – poi cardinale – Francesco, che andrà a Roma a curare gli interessi della città (e della famiglia) presso il papa, Piero nomina a segretario della seconda cancelleria un trentenne di talento, Nicolò Machiavelli per l'appunto. Il quale comincia con capicità e dedizione la sua attività diplomatica

presso i vicini di Firenze: a Piombino, a Imola, a Pistoia. Poi prima missione in Francia: la situazione è delicatissima, perché la difesa di Firenze dipende dal re di Francia Luigi XII (Carlo VIII è appena morto) e dai suoi mercenari. Firenze, prostrata dai suoi disordini interni, non ha il denaro per pagarli ma non può farne a meno; e Machiavelli deve ottenere da Luigi XII, che ancora dev'essere rimborsato, altre truppe per fare guerra a Pisa. Nicolò è solo, senza soldi – per i francesi, ma anche per sé – e in una posizione disperata; ma tiene duro e ce la fa. Viene spedito a trattare con Cesare Borgia.

Il figlio del papa – che nel frattempo è stato nominato da Luigi XII duca di Valentinois, da cui il soprannome di «Valentino» – ha conquistato Pesaro e Rimini, poi Siena e Piombino, e adesso Urbino. Arezzo si ribella a Firenze, e la città teme che il Borgia possa approfittare della situazione per occupare la Val di Chiana di fatto circondando il territorio della repubblica. L'impressione che Machiavelli ricava dal Valentino è folgorante: abituato al governo cittadino, sempre diviso e litigioso, la velocità e la libertà d'azione del tiranno gli appaiono come invincibili. Gli alleati cospirano contro di lui (nella famosa «Dieta della Magione») e vogliono tradirlo? Cesare li convoca tutti assieme a Senigallia e senza alcuno scrupolo li fa fuori uno dopo l'altro: lontano dallo scandalizzarsi Machiavelli analizzerà l'impresa in dettaglio scrivendo *Il modo che tenne il duca Valentino per ammazzar Vitellozzo, Oliverotto da Fermo, il signor Pagolo et il duca di Gravina Orsini in Senigaglia*. Tutto è pronto per la nascita del *Principe*.

E invece – colpo di scena! – muore Alessandro VI e Machiavelli finisce a Roma a seguire i lavori del conclave. La situazione è nebulosa, difficile dire chi sarà il nuovo papa, anzi: come già era avvenuto in questi casi i cardinali decidono per un papa «di transizione». In pratica decidono di effettuare un'elezione di ripiego per proseguire nel contempo i propri negoziati (attenzione, anche qui ogni riferimento a fatti e a persone del presente è puramente casuale!). Purtroppo il neo-eletto Pio III Piccolomini spiazza ogni ipotesi «transitoria», morendo dopo soli 26 giorni e riaprendo i giochi. Ma non appena riunito il nuovo conclave l'esito appare chiarissimo, e Machiavelli non ha dubbi: il soglio pontificio toccherà «a San Piero ad Vincula», ovvero a Giuliano della Rovere, che della basilica di San Pietro in Vincoli era cardinale.

Nipote di papa Sisto IV e come lui già generale dell'ordine dei francescani, Giulio II – questo il nome assunto dal nuovo pontefice – sarà uno dei principali attori della sua epoca, assertore della potenza di Roma in Italia e in Europa. Passerà alla storia come «il papa a cavallo», o anche «il papa in armatura», giuste le sue memorabili imprese di guerra; memorabili quanto l'odio inveterato che nutriva nei confronti del suo predecessore Alessandro VI, che chiamava «giudeo marrano circonciso». Ricordate i marrani? Così dicendo Giulio II accusava lo spagnolo Roderigo Borgia di essere non solo un ebreo, ma anche un falso convertito, uno che aveva fintamente abiurato per questioni di convenienza. Alessandro VI aveva avuto un'amante, Vitellozza Cattanei, la mamma di Cesare e di Lucrezia Borgia, sepolta nella chiesa di San Marco. Tanto è l'odio per questa famiglia che Giulio II manda i suoi sgherri a violare la tomba e a rompere la lapide perché non rimanga memoria della sepoltura (i frammenti della lapide, ora ricomposta, sono visibili sotto al portico della chiesa di San Marco a Roma). Figuriamoci quando si rende conto di dover occupare gli stessi appartamenti abitati dal Borgia! Giulio II non ne vuole sapere, né gli fanno



SANTI DI TITO, Ritratto di Nicolò Machiavelli (seconda metà del XVI sec.), Firenze, Palazzo Vecchio



BARTOLOMEO VENEZIANO, Ritratto di Cesare Borgia (1500-10), Roma, Palazzo Venezia



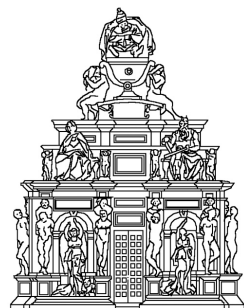
MELOZZO DA FORLÌ, Sisto IV nomina il Platina prefetto della Biblioteca Vaticana (part.) (1477), Città del Vaticano, Musei Vaticani



PINTURICCHIO, La Resurrezione (part.) (1492-94), Città del Vaticano, Appartamenti Borgia



MICHELANGELO BUONARROTI (copia da), David (1504), Firenze, Piazza della Signoria



Ipotesi ricostruttiva di Franco Russoli del primo progetto della tomba di Giulio II

cambiare idea gli splendidi affreschi del Pinturicchio (che anzi, si era premurato di raffigurare l'odiato predecessore), e decide di far dipingere per sé delle altre stanze, affidando l'incarico ad un giovane pittore che gli è stato consigliato dal Bramante, suo architetto di fiducia: tale Raffaello Sanzio da Urbino.

Ed è proprio in quelle stanze, al momento non ancora affrescate, che Machiavelli incontra Cesare Borgia. Il Valentino è ormai l'ombra del personaggio di una volta: ingannato dalle promesse del nuovo pontefice e senza più protezioni romane il suo dominio è smembrato ed il suo potere ridotto al nulla. Anche le sue minacce verso Firenze, che accusa di averlo tradito, non scompaiono. Machiavelli, a cui appare solo come uno sconfitto, rancoroso ed impotente.

Intanto a Firenze Michelangelo trentenne ha terminato il *David*, simbolo della repubblica (fiorentina) che ha abbattuto la tirannide (medicea), e bisogna decidere dove collocare la statua. Viene nominata un'apposita commissione (allora come oggi) e si comincia a discutere: Leonardo – che notoriamente non ama il collega – propone di metterla all'interno della loggia dei Lanzi (un po' nascosta...); Botticelli, che da ex-seguace di Savonarola è rimasto pio ed osservante sostiene che – trattandosi di un soggetto sacro – andrebbe posta a fianco del Duomo. Vincerà la proposta di Filippino Lippi, che vorrà il collocamento della statua dove ancora oggi si trova la sua copia, davanti al Palazzo della Signoria.

Contenta della decisione presa, Firenze decide di celebrare i suoi due massimi artisti chiedendo loro di affrescare il palazzo stesso. Non se ne farà nulla: Leonardo tanto per cambiare tenderà un'opera «sperimentale» con un dipinto a secco (che fallirà) della *Battaglia di Anghiari*; Michelangelo comincerà la sua *Battaglia di Cascina* sulla parete di fronte, che pure non porterà a compimento, e se ne andrà a Roma sedotto da un nuovo progetto: la tomba di Giulio II. Michelangelo che riteneva la scultura regina di tutte le arti, pensa di approfittare della megalomania del papa per sfruttare la commessa della tomba ed erigere un vero e proprio monumento all'arte della scultura. Un progetto che si dimostrerà da subito talmente faraonico (enorme, complicatissimo, costosissimo) da essere sostanzialmente irrealizzabile.

Lui in effetti ritrarrà Giulio II in una statua, ma in bronzo – materiale che non gli piaceva, perché si diceva portasse iella, e Michelangelo era molto superstizioso – e come tutte le statue in bronzo destinata ad essere fusa e riconvertita in armi. Posta a Bologna, quando i bolognesi si ribellano al dominio papalino nel 1511, demoliscono la statua e usano il bronzo per farne un cannone, che battezzano – con ironia tutta emiliana – «il giuliano». La tomba del papa sarebbe stata l'occasione di ritrarlo nel marmo, come Michelangelo da sempre avrebbe desiderato.

Invece altro imprevisto: un assestamento fa aprire una crepa nella volta della Cappella Magna, voluta dallo zio del papa e a lui intitolata: la Sistina. Occorre riaffermare la volta e Giulio II profitta della presenza a Roma di Michelangelo per ordinarli l'opera somma. Michelangelo non ne vuole sapere, lui è lì per la tomba e non per fare il pittore, ma nel contempo non può dire di no al papa. Sceglierà una via di compromesso: farà un'opera pittorica – e che opera! – ma senza rinunciare alla plasticità della scultura, ed anzi inserendo le scene dipinte in quadrature architettoniche che si aprono come finestre sul cielo. E alle quali si accompagnano finte lesene, contrafforti, cornici e decorazioni scultoree. Quattro anni di lavoro ininterrotto e quasi da solo, come dirà nei sonetti. «L'ho già fatto

un gozzo in questo stento [cioè mi sono fatto un c... così!], / coma fa l'acqua a' gatti in Lombardia / o ver d'altro paese che si sia, / c'a forza 'l ventre appicca sotto 'l mento. / La barba al cielo, e la memoria [cioè la nuca, che si credeva fosse la sede dei ricordi] sento / in sullo scigno [sulle reni], e 'l petto fo d'aripa, / e 'l pennel sopra 'l viso tuttavia / mel fa, gocciando, un ricco pavimento».

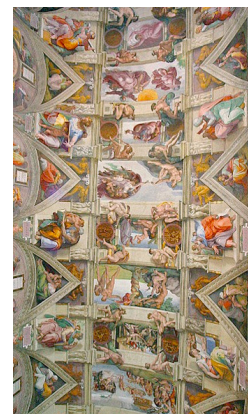
Intanto altri problemi si affacciano alle frontiere: il duca d'Asburgo, Massimiliano, eletto re dei Romani dai principi tedeschi, deve scendere a Roma a farsi incoronare imperatore. Che intenzioni ha? È un pericolo per gli stati italiani? Sarà un'altra calata di soldati da settentrione, come con Carlo VIII? I fiorentini hanno inviato in Tirolo Francesco Vettori, o meglio il partito degli Ottimati, contrario all'alleanza con la Francia voluta invece dal Soderini, vorrebbe capire quanto affidamento dà Massimiliano in vista di un possibile cambio di alleanze. Ma Vettori non sa pronunciarsi, non è sicuro, deve intervenire Machiavelli. Il quale incontra il futuro imperatore a Bolzano e a Trento, e tranquillizza la repubblica: Massimiliano non è pericoloso non solo perché è un uomo debole, ma soprattutto perché le sue decisioni sono subordinate al parere degli altri principi tedeschi: torna l'idea che per agire presto e bene bisogna essere da soli a decidere.

Il pericolo sembra provenire invece da Venezia: la Serenissima è diventata troppo ricca e potente, e il papa organizza la Lega di Cambrai alleandosi con Impero, Spagna, Francia, Savoia e Mantova, e muovendo guerra contro la città lagunare. Decisioni volubili di quei tempi: la Lega non fa in tempo a sconfiggere i veneziani ad Agnadello che il papa cambia idea, rietiene che il vero pericolo provenga dai francesi e cambia alleati con la Lega Santa (Venezia, Ferrara, Spagna e Inghilterra) per cacciare Luigi XII dall'Italia. Non a caso quando il giovane Martin Lutero scende a Roma ancora monaco agostiniano, il papa è assente dall'urbe per «cose di guerra».

Ma Lutero non è l'unico di questi uomini del Nord scandalizzati dal comportamento della curia romana. Nel 1509 arriva a Roma anche l'uomo più dotto della sua epoca, Erasmo da Rotterdam, che solo l'anno prima ha terminato di scrivere l'*Elogio della follia* e va ad ascoltare un'orazione nella Cappella Pontificia (di cui dà conto nel *Ciceronianus*). Erasmo loda l'erudizione dell'oratore – del quale tace il nome – l'eleganza delle citazioni greche e latine, ma resta disorientato dai contenuti: ha l'impressione che l'attività di questi dotti prelati, immersa nel lusso e lautamente stipendiata, non abbia alcuna utilità. La corte romana, foraggiata dallo scandaloso traffico delle indulgenze, trascorre la sua esistenza fra cacce, feste ed ozi.

Qualcosa comincia a cambiare: nel 1511 Albrecht Dürer dipinge *L'adorazione della SS. Trinità* (quella che adesso è al Kunsthistorisches di Vienna) in cui non appare la Madonna. *L'advocata nostra*, la Vergine che da sempre rappresentava l'intercessione per la salvezza, è improvvisamente trascurata, messa da parte, segno che si sta sviluppando un pensiero che privilegia il rapporto diretto tra il fedele e Dio senza più bisogno di mediatori, cioè senza più bisogno della Chiesa.

Intanto i francesi vincono a Ravenna (1512), ma perdendo in battaglia il loro comandante Gaston de Foix – che adesso riposa nel Castello Sforzesco a Milano – non sanno approfittare della vittoria: comincerà da qui il rapido sgretolamento del dominio di Luigi XII in Italia. La Lega Santa si rivolge allora contro Firenze, in cui vuole restaurare la dinastia dei Medici; Prato è messa a



MICHELANGELO BUONARROTI, *Volta della Cappella Sistina* (1508-12), Città del Vaticano



ALBRECHT DÜRER, *Ritratto di Massimiliano d'Asburgo* (1519), Vienna, Kunsthistorisches Museum



ALBRECHT DÜRER, *L'adorazione della SS. Trinità* (1511), Vienna, Kunsthistorisches Museum



RAFFAELLO SANZIO, Il papa Leone X coi cardinali Giulio de' Medici e Luigi de' Rossi (1518-19), Firenze, Galleria degli Uffizi



LUKAS CRANACH IL VECCHIO, Ritratto di Lutero da Agostiniano (1523 ca.), Norimberga, Germanisches Nationalmuseum



MICHELANGELO BUONARROTI, Mosé (1513-15), Roma, Chiesa di San Pietro in Vincoli

Sacco, Pier Soderini fugge e il cardinale Giovanni de' Medici, figlio di Lorenzo il Magnifico, rientra in città. È la fine del potere di Machiavelli: invischiato di lì a poco in un complotto contro i nuovi padroni della città – la cosiddetta «Congiura di Boscoli» – Niccolò finisce arrestato e torturato.

Nulla sembra poter frenare il nuovo potere mediceo: Giulio II muore e gli succede proprio il cardinale de' Medici, che prende il nome di Leone X. A Firenze si festeggia l'elezione del nuovo papa; Machiavelli è scarcerato e mandato al confino all'«Albergaccio» di Sant'Andrea in Percussina, presso San Casciano Val di Pesa, dove inizia la stesura del *Principe*. A Roma il nuovo pontefice decide di far ripartire alla grande la fabbrica di San Pietro; la vendita di indulgenze va incrementata e gestita su larga scala. Leone X approva l'accordo fra l'arcivescovo di Magonza e i famosi banchieri Fugger perché convogliano questo fiume di denaro raccolto dai frati; pare che i migliori fossero i francescani: «Non appena il soldino tintinna nella bussola – dice una delle loro prediche – l'anima del defunto comincia a vibrare attratta dal paradiso». Finché, alla fine, la corda già così tanto tesa, si spezza.

È il 1517: Lutero affigge sulla porta della chiesa di Wittenberg le famose 95 tesi; il papa le condanna con la bolla *Exurge Domine*, convoca a Roma Lutero che si rifiuta e cerca rifugio presso il duca di Sassonia. Il papa scomunica l'agostiniano ribelle, lui brucia pubblicamente la scomunica e dà inizio al grande scisma, i principi tedeschi si dividono. Ma muore Massimiliano I (1519) e la dieta di Francoforte sceglie come nuovo imperatore Carlo d'Asburgo, perché è gradito al nuovo re di Francia Francesco I – tempo qualche anno e i due si combatteranno ferocemente nelle guerre d'Italia – e perché l'Asburgo ha comprato il voto di 6 su 7 elettori coi soldi dei Fugger (sempre loro).

E Michelangelo? Il progetto della tomba di Giulio II è definitivamente tramontato, le statue che ha già realizzato finiranno a San Pietro in Vincoli (il *Mosé*) e al Louvre (i due *Prigioni*), e Leone X lo rispedisce a Firenze a scolpire la sua di tomba. Il maestro mette mano alla Sacrestia Nuova di San Lorenzo, dove sono le tombe della famiglia Medici: ne realizzerà due, quella di Giuliano, il più giovane dei figli del Magnifico, e quella di Lorenzo duca d'Urbino, figlio di Piero «il Fatuo» e perciò nipote del papa (Leone X lo aveva messo al posto del nipote del suo predecessore, Francesco Maria della Rovere, che a sua volta era diventato duca d'Urbino grazie allo zio Giulio II, che aveva tolto la città al Valentino). I due rappresentano anche l'ultimo tentativo di Machiavelli di tornare sulla scena politica: Lorenzo con la dedica del *Principe*, e Giuliano – nuovo signore di Firenze – in quanto Machiavelli cerca di entrare al suo servizio; ma Roma pone il veto, e il cardinale Giulio de' Medici scrive al cugino «non t'impacciare di Niccolò».

Il Rinascimento volge al termine: muore Raffaello (ed al suo capezzale si espone il capolavoro incompiuto della *Trasfigurazione*), muore Leone X. Viene eletto Adriano VI, da Utrecht: la corte papale lo considera rozzo e volgare, anche se in realtà ha insegnato teologia all'università di Lovanio ed è stato tutore del futuro imperatore Carlo V. Il suo rappresenta l'ultimo tentativo di ricucire lo strappo luterano e riportare gli scismatici nel seno della chiesa di Roma; fallirà e morirà, ultimo papa non italiano prima di Karol Wojtyła. Suo successore sarà ancora una volta un Medici, il cardinale Giulio, che prenderà il nome di Clemente VII. Continuatore della politica di Leone X, ne vedrà il fallimento totale, e subirà

l'affronto di vedere nel 1527 Roma messa a sacco dai lanzichenecci di Carlo V.

Un mese dopo Machiavelli cade ammalato (probabilmente di ulcera gastrica oppure di appendicite, poi degenerata in peritonite) e muore nella sua Firenze, assistito dagli amici. Si racconta che a loro, riuniti intorno al suo capezzale, Nicolò abbia narrato di un sogno nel quale aveva visto una fila di straccioni che stava andando in Paradiso, perché «Beati pauperes quoniam ipsorum est regnum caelorum». Accanto a loro una schiera di nobili personaggi, letterati e filosofi, si avviava verso l'Inferno, in quanto «Sapientia huius saeculi inimica est Dei». Machiavelli aveva riflettuto un attimo, dopodiché si era unito al gruppo di questi ultimi.



*La tomba di Nicolò Machiavelli nella chiesa di Santa Croce a Firenze*