

VITALEZANE&Co.

STRATEGIA D'IMPRESA

“ *L'uomo contemporaneo ascolta più volentieri i Testimoni che i Maestri o, se ascolta i Maestri, lo fa perché sono Testimoni* ”

Papa Paolo VI, Esortazione apostolica Evangelii nuntiandi, 8 dicembre 1975



Indice

Primo Piano

- Pensiero e approccio strategico: un'Academy speciale - [pag. 03](#)
- La grande contraddizione e alcuni grandi tradimenti (di Marco Vitale) - [pag. 08](#)

Motti siciliani

- Importanza dell'amore - [pag. 15](#)

Notizie IN

- Africa: entro il 2025 prevista un'agenzia di rating africana - [pag. 16](#)
- Accordo Italia-Algeria: al gruppo Bf la coltivazione di 36mila ettari di terra in Africa - [pag. 16](#)
- La stretta Antitrust del governo USA su Google: richiesta la vendita di Chrome - [pag. 17](#)
- Banca Popolare di Sondrio controcorrente: sì al borgo - [pag. 17](#)

Notizie OUT

- Cybersecurity e IA: tra monopolio e differenziazioni necessarie - [pag. 18](#)
- Cessione della rete TIM a un fondo privato: mancanza di analisi strategica - [pag. 18](#)
- Addio all'APE Piaggio - [pag. 19](#)
- Miliardari, patrimonio più che raddoppiato negli ultimi 10 anni - [pag. 19](#)

Per non dimenticare

- Aleksandr Solzenicyn, "Discorso alla Harvard University" dell'8 giugno 1978 - [pag. 20](#)
- Marco Vitale, "In ricordo di Virginio Rognoni" - [pag. 20](#)

Documenti

- UBS Billionaire Ambitions Report 2024 - [pag. 20](#)
- L'emergenza idrica in Italia - [pag. 20](#)

VNZ News

- Polo UNIMONT dell'Università degli Studi di Milano - [pag. 21](#)
- Presentazione Osservatorio HonestFood - [pag. 21](#)
- Human&Green Retail Forum - [pag. 22](#)
- La prima dell'adattamento teatrale del *Libro de l'arte di mercatura* - [pag. 22](#)
- Nomina d'onore per Marco Vitale - [pag. 23](#)
- Il Diploma "il Tralcio" a Marco Vitale - [pag. 23](#)
- Stefano Zane nuovo presidente MuSa - [pag. 24](#)
- Anniversario Considi - [pag. 24](#)

Da leggere

- L'impresa saggia. Come le imprese creano l'innovazione continua - [pag. 25](#)
- Intelligenza Artificiale e lavoro, una rivoluzione governabile - [pag. 26](#)
- 25 anni di private equity in Italia - [pag. 27](#)
- Il capitale nell'Antropocene - [pag. 28](#)

Pensiero e approccio strategico: un'Academy speciale

Tempo di lettura: 14 min

Era il 1975 quando Papa Paolo VI affidò le parole riportate in esergo all'esortazione apostolica *Evangelii nuntiandi*, ma le grandi contraddizioni che stiamo vivendo in questo 2024 che volge al termine e in questo nostro mondo che va "in frantumi", rendono tanto più importante oggi la guida e il confronto che maestri e testimoni posso offrire per orientarci. Anche perché un altro elemento, pure già segnalato da Papa Montini oltre cinquant'anni fa, si è andato aggravando negli ultimi decenni e rappresenta oggi forse la maggiore fragilità delle nostre società; per dirlo con le parole del Papa: "il mondo soffre per mancanza di pensiero" (*Popolorum progressio*, 1967).

Queste due frasi del grande Papa bresciano gettano luce su due elementi cardine di quello che pensiamo debba essere l'atteggiamento di ciascuno di noi, come cittadini consapevoli e come professionisti d'impresa in questo "mondo in frantumi": ritornare a pensare, all'esercizio di un pensiero profondo, critico, libero, anche quando controcorrente; e in questo esercizio di pensiero, tornare a imparare dai maestri, recenti o antichi, e dal confronto esperienziale con testimoni.

Su queste basi, nei mesi di ottobre e novembre 2024, abbiamo organizzato un corso speciale della nostra Vitale Zane Academy, dedicato al tema: "Pensiero e approccio strategico".

È stato un corso speciale per diversi motivi:

- perché, indagando "pensiero e approccio strategico", ha messo a fuoco un tema centrale e fondamentale per le imprese e le organizzazioni, tanto più importante nella complessità dei tempi;
- perché è stato pensato e progettato da Marco Vitale, con l'intento di offrire una summa della sua pluridecennale esperienza di insegnamento sui temi dell'impresa e della strategia (che ha sempre beneficiato della sua attività a doppio livello: teorico e pratico, in un costante incrocio e vicendevole rafforzamento delle due prospettive);
- perché l'inquadramento fondamentale è stato curato insieme da Marco Vitale e Vittorio Coda, riproponendo, quarant'anni dopo, quella voce all'epoca fuorimoda con cui, nel decennio tra il 1981 e il 1991, i due maestri dell'economia d'impresa italiana contemporanea tennero in Bocconi un celebre seminario sperimentale intitolato "Valori imprenditoriali e comportamento strategico";
- perché è stato pensato tenendo insieme l'ottica della "scuola di management" con quella dell'organizzazione o "cantiere" (F. Butera), come spiegheremo;
- perché è stato pensato per offrire ai partecipanti possibilità di fruizione diverse, consentendo a gruppi di lavoro anche lontani di partecipare da remoto ma collegati insieme in "classi decentrate", condividendo, così, la vicinanza e lo scambio continuo tipici di un'esperienza formativa condivisa in presenza. Questa modalità ha consentito di organizzare classi decentrate presso aziende, ma anche di coinvolgere studenti e giovani che hanno potuto utilizzare un'esperienza di apprendimento non comune (pensiamo alle classi decentrate che sono state organizzate al Polo UNIMONT di Edolo dell'Università degli Studi di Milano, al Collegio Ghislieri di Pavia o al Rione Sanità di Napoli coinvolgendo i giovani manager occupati nella straordinaria missione di sviluppo del gruppo cooperativo che fa capo alla Cooperativa La Paranza);
- perché la modalità di erogazione ha consentito una partecipazione variegata: imprenditori e loro più stretti collaboratori, i giovani delle classi sopracitate, ma anche professionisti e studiosi di alto livello, che sono a loro volta autorevoli maestri ma che, con umiltà e apertura al confronto, hanno voluto iscriversi e partecipare: basti su tutti il nome di Gianfranco Dioguardi, che ha seguito il percorso in videocollaborazione e che lo ha definito "esemplare".

A partire da questi punti, vogliamo descrivere tre aspetti del percorso:

1. Il tema

Il tema è quello centrale della nostra attività professionale e di ogni attività di impresa (o meglio: di ogni organizzazione!): la strategia come approccio fondamentale che orienta a un fine condiviso la dinamica dell'organizzazione, consentendole di realizzare con continuità la sua funzione essenziale, contribuendo al benessere e allo sviluppo generale.

Poiché non si tratta di apprendere un modello applicabile scientificamente, il tema pone un aspetto di metodo, che deve tenere insieme teoria e pratica, ottica macro e micro, ipotesi e sperimentazioni, in un approccio *try and correct*: l'obiettivo del ciclo è stato, quindi, quello di stimolare tutti i partecipanti dell'impresa a disegnare ipotesi e soluzioni inquadrate in un rigoroso pensiero, ma guidate da esempi possibili.

Per farlo, si è cercato anzitutto di recuperare al tema un'adeguata complessità culturale, valorizzando l'impresa e le organizzazioni nella loro essenza di comunità di persone e interessi, uniti attorno a uno scopo comune, con l'obiettivo di addestrare i partecipanti all'apprendimento innovativo, senza "vendere certezze", ma cercando di suscitare in loro una rinnovata attitudine di pensiero, che abbracci senza paura l'incertezza, per trarre da essa prospettive positive ed esaltare tutte le energie umane disponibili, così che divengano generatrici di valore per tutti (persone, sistema impresa e, per loro tramite, comunità).

Questa capacità di leggere segnali deboli e abbracciare consapevolmente l'incertezza tramite l'esercizio costante del pensiero è l'essenza dell'approccio strategico, al quale il corso era dedicato. Con il sottotitolo "Patrimonio comune dell'impresa" abbiamo inoltre attribuito al corso un focus particolare: perché la strategia non è un elemento unitario e granitico elaborato solo dal vertice e semplicemente recepito dai collaboratori. Le imprese devono, invece, attivare, a diversi livelli e nelle diverse attività aziendali, un "approccio strategico", che è una declinazione della strategia partecipata in prima persona dagli individui e incarnata dall'organizzazione stessa, che diventa così una modalità di pensiero e azione diffusa. Questo rappresenta una straordinaria forza su cui l'impresa può basarsi per reggere nel tempo e superare sfide sempre più impegnative.

2. Il Metodo

Il corso è, dunque, stato concepito come un PER-corso che, passando attraverso le principali attività aziendali, ha cercato di diffondere consapevolezza di cosa significhi approccio strategico nella molteplicità di declinazioni che il tema ha nella vita dell'impresa.

Per far questo, come anticipato, sono state adottate alcune metodologie:

- Per ogni sessione, la lezione di inquadramento ad opera di uno o più docenti è stata affiancata al confronto con uno o più testimoni (coinvolgendo in entrambi i casi autorevoli esperti sui diversi aspetti trattati), e ha cercato di suscitare un costante confronto con i partecipanti. Possiamo, così, confermare quanto avevamo anticipato nel programma, ovvero che il corso ha tenuto insieme l'ottica della "scuola di management" con quella del "cantiere" (F. Butera), valorizzando l'importanza di maestri e testimoni in un processo di apprendimento che è stato insieme confronto e *learning by doing*.

Questa metodologia è fondata, infatti, su due prospettive, che al tempo stesso hanno giustificato la progettazione del corso e sono state oggetto di confronto esplicito al suo interno: l'essenza del *management* come "mestiere che si impara studiando e facendo" (G. Manara) e l'ottica del cantiere come laboratorio dinamico che unisce diverse prospettive in un processo costruttivo diffuso e concreto, che punti all'attivazione delle forze, realizzando il protagonismo delle persone anche grazie alle tecnologie (F. Butera).

- Dell'organizzazione delle classi decentrate collegate in remoto si è detto. Preme, però, solo sottolineare ancora che questa innovazione, realizza l'auspicio di Butera che la tecnologia possa facilitare i collegamenti e una partecipazione diffusa al "cantiere", ed ha consentito di realizzare un'organizzazione a rete: dalla bella "Sala dei trenta" della sede di Cassa Padana BCC a Leno, il corso-cantiere ha coinvolto altri cantieri più piccoli dislocati sul territorio: a Pavia, a Edolo, a Napoli, in Ungheria.

Questa diffusione territoriale è anche esempio del contributo fondamentale che i presidi territoriali (e, nelle organizzazioni, le persone che lavorano *on line*) devono dare alla diffusione di una cultura e di un approccio che davvero siano "patrimonio comune".

Proprio questo rapporto fecondo tra centro e polo territoriale è uno dei cardini su cui è stata costruita la straordinaria esperienza del Polo Unimont, per cui l'attiva partecipazione dei giovani che vi studiano e lavorano è stata, per noi, doppia fonte di soddisfazione.

Da tutto questo è emerso un vero laboratorio di pensiero e confronto, che ha coinvolto più di 80 persone, guadagnando notevole apprezzamento, che è ben espresso dalle parole di un partecipante (che ha seguito i cinque incontri da Massafra, Puglia) e che così ha commentato:

“ora che è finito, sembra evidente a tutti che questo progetto era da fare. Era assolutamente necessario. In un'epoca di accelerazione esponenziale, unita a incertezze e "fratture" epocali, qual è la nostra; di scenari inediti, dovuti a innovazioni dirompenti e cambiamenti geopolitici altrettanto drastici, un convegno di pensiero e pensiero strategico, di senso, di "ricerca di una direzione" è stata un'idea quanto mai felice.”

3. Il contenuto dei cinque incontri

Il percorso si è svolto in cinque incontri, diretti e moderati dal Responsabile del corso, Prof. Giacomo Manara (Università Cattolica):

- *La prima sessione ha proposto un inquadramento generale della riflessione su strategia, pensiero e approccio strategico in una più ampia prospettiva culturale, collocando questi temi nell'ambito degli snodi fondamentali dell'agire umano che si trovano ad intrecciare e identificandoli, perciò, come temi di interesse generale, non soltanto propri della teoria d'impresa, ma applicabili a qualsiasi forma di organizzazione. Marco Vitale ha condotto i partecipanti a riscoprire le antiche origini del pensiero strategico e della scuola italiana di economia aziendale e di management, focalizzando le finalità ultime dell'impresa, "strumento strategico e operativo per lo sviluppo collettivo", e il concetto fondamentale di "basic strategy".*

Vittorio Coda, Professore emerito presso l'Università Bocconi e Presidente del Comitato scientifico di ISVI, ha focalizzato l'essenza della strategia, inquadrandola come un processo dinamico e circolare, che si realizza attraverso circuiti sovrapposti di learning before, by e after doing che, coinvolgendo tutta l'organizzazione ("patrimonio comune dell'impresa"), consente di posizionarsi nel complesso sistema degli stakeholders, e, aggiornando questo posizionamento attraverso la combinazione delle attività correnti e di rinnovamento in un dinamico disegno delle attività, divenendo "generativa di un fiorente dinamismo imprenditoriale".

Paride Saleri (Fondatore e Presidente di OMB Saleri S.p.A., azienda di Brescia, che produce componenti per lo stoccaggio dell'idrogeno) e Giovanni Comboni (già professore a contratto di economia aziendale presso l'Università Bocconi e Vicepresidente della multiutility a2a S.p.A.) hanno testimoniato due preziosi esempi di "imprese possibili".

- *La seconda sessione ha approfondito le modalità con cui l'approccio strategico può calarsi all'interno dell'impresa, impegnandola tutta a "lavorare per il futuro nel presente". Per farlo, si sono analizzate alcune componenti fondamentali dello sviluppo interno: Alberto Bubbio, già Senior Professor presso la LIUC Università Cattaneo, nonché uno dei massimi esperti di controllo di gestione in Italia, ha approfondito il tema della "strategy execution" come momento fondamentale sebbene difficile (e per anni sottovalutato) del processo strategico, evidenziando tre caratteristiche che consentono ai moderni modelli di management di aumentare l'efficacia del processo di traduzione della strategia in azione: l'ampliamento delle aree gestionali da tenere sotto costante osservazione, la proposta di nuovi approcci di Planning&Control, il coinvolgimento nel processo strategico delle persone che saranno poi effettivamente chiamate ad attuare la strategia. Giacomo Manara, che oltre a essere Responsabile del corso, è Hr Development & Change Management Executive Consultant e docente presso l'Università Cattolica di Milano, si è focalizzato sul management e sulla sua natura di "mestiere che si impara facendo e studiando", valorizzando del management, innanzitutto, la dignità di professione (e di professione nobile, come ben sapeva già un antico maestro della disciplina: Benedetto Cotrugli), e poi caratterizzandolo come connotato a un processo organico di crescita congiunta dello stesso management e dell'organizzazione tutta. In questo contesto, la comunicazione interna è collante e cinghia di trasmissione fondamentale che rende possibile una piena responsabilizzazione e partecipazione del management alla missione strategica e quindi allo sviluppo dell'impresa.*

Fiorenzo Marco Galli, Direttore generale del Museo Nazionale Scienza e Tecnologia Leonardo da Vinci di Milano, ha fornito la straordinaria testimonianza di come l'applicazione di approcci e metodologie manageriali, ben radicate in un pensiero e approccio strategico, abbiano consentito a un piccolo museo di divenire un best case internazionale, "nonostante" le tante difficoltà che da più parti gli si sono contrapposte.

- *La terza sessione ha portato il discorso nel mondo dello sviluppo per linee esterne: Stefano Rangone, già Executive Vice Chairman, Co Head Global Coverage e membro del Comitato Esecutivo CIB di Mediobanca, Consigliere di BPER e Vicepresidente di banca privata Cesare Ponti, ha descritto lo sviluppo per linee esterne come parte integrante e*
¹ *ordinaria di un approccio strategico e industriale, e conducendo i partecipanti a scoprire, per questa via, che "non esistono operazioni straordinarie".*

L'approccio strategico identifica la cultura come fondamentale motore di ogni strategia di sviluppo, che consente di "evocare forze che camminano", costruendo le condizioni durevoli affinché le soluzioni possano emergere e generarsi. È la cultura che può rendere, in questo senso, l'attività di sviluppo per linee esterne patrimonio comune e diffuso dell'impresa, quindi durevole e ordinario, indipendentemente dalla ricerca o necessità di soluzioni "straordinarie" in un dato momento, in modo non temporaneo né tantomeno accidentale.

Di questo capitale culturale che deve essere alla base di un approccio strategico tout court e nell'ambito specifico dello sviluppo per linee esterne, abbiamo avuto una testimonianza grazie a Michele Garulli, esperto di corporate finance e consulente nelle operazioni di M&A del Gruppo LU-VE, che ha raccontato la storia di grande successo di LU-VE, come esempio organico di un approccio strategico allo sviluppo per linee esterne.

- La quarta sessione ha introdotto il tema dell'innovazione, descrivendo questa dinamica fondamentale come elemento caratterizzante della stessa attività imprenditoriale (con Shumpeter: "designiamo con il termine impresa le attività consistenti nella realizzazione di innovazioni, chiamiamo imprenditori coloro che le realizzano"), quindi profondamente connaturata alla strategia. Anch'essa è stata inquadrata come attività ordinaria, parte integrante della diffusa cultura aziendale e quindi "patrimonio comune dell'impresa".

Josip Kotlar, *Full Professor of Strategy, Innovation & Family Business presso POLIMI Graduate School del Politecnico di Milano*, ha parlato dell'importanza di assumere una "strategic perspective" anche a proposito dell'innovazione, proponendo allo scopo uno strumento per la lettura e l'elaborazione delle strategie di innovazione e un focus sull'innovazione disruptive come possibilità strategica, ricordando con forza a tutte le imprese le parole di Gary P. Pisano: *you need an innovation strategy*, e arricchendo la sua esposizione con numerosi esempi.

La testimonianza del Caso Bianchi, raccontata da Francesco Giuliano, *Chief Operation Officer della Società Bianchi e commentata da Fabio Cappellozza, Presidente di Considi*, ha conferito al discorso la forza dell'esempio, testimoniando la riuscita adozione di un approccio strategico all'innovazione, che ha condotto la Bianchi ad adottare un approccio a portafogli, configurando una strategia di innovazione a 360° attraverso l'attivazione di diverse innovazioni. Ulteriore testimonianza di un'impresa possibile che non possiamo che definire bella, perché scaturita dal mandato fornito al management dell'azionista che voleva che la nuova fabbrica della Bianchi diventasse "la più bella fabbrica di biciclette del mondo". E l'obiettivo è stato probabilmente centrato anche grazie all'autentica partecipazione del personale.

- L'ultima sessione è stata definita "un po' un epilogo, ma più che un epilogo" perché, recuperando la filosofia generale del percorso, ha voluto proporre una sintesi e, insieme, ulteriori approfondimenti, in forma dialogica e partecipata, con l'ausilio di quattro *kenyote speaker* e il coinvolgimento di diversi partecipanti.

Federico Butera, Professore Emerito di scienze dell'organizzazione e Presidente Fondazione IRSO, ha ripreso il suo concetto fondamentale di "cantiere" e ha affrontato il tema di come l'IA (se ben governata e quindi se "IA buona") possa abilitare e potenziare il lavoro umano, accompagnandoci in un futuro per il quale è fondamentale ri-progettare congiuntamente tecnologia, organizzazioni, lavoro, nell'ottica di una socio-tecnica 5.0.

Ruggero Frezza, già professore all'università di Padova, esperto di trasferimento tecnologico, imprenditorialità, *venture capital*, raccontando l'esperienza accumulata nel tentativo di creare un'impresa generatrice di altre imprese, ha fornito spunti preziosi sulla possibilità di nuova imprenditorialità, riproponendo un tema più volte emerso nell'ambito del percorso: quello dell' "impresa possibile" (a determinate condizioni).

Giovanni Siri, ordinario di psicologia e *consultant* di cultura organizzativa, ha ricondotto il nostro excursus di pensiero a una prospettiva psicologica e ai collegamenti, già sperimentati in altre Academy, tra strategia, organizzazione e psicologia, guidando i partecipanti a scoprire gli snodi in cui la psicologia si incrocia con il pensiero strategico.

Laura Oliva, Responsabile Governance e supporto Rischi in CDP, ha fornito un approfondimento sul tema della sostenibilità, come elemento organico di una prospettiva strategica e di una concezione di impresa di matrice orgogliosamente italiana, che può fornire una vista di sintesi della missione dell'impresa come descritta nel primo incontro e poi in tutti gli altri e come testimoniato dalle diverse storie di imprese possibili che sono state raccontate.



Diversi interventi dei partecipanti hanno arricchito la riflessione collettiva, aggiungendo visioni specifiche (quella della piccola impresa, accanto a quella dell'industria siderurgica o del sistema bancario), ma è l'esortazione di Vittorio Coda che vorremmo riprendere in chiusura di questa sintesi, e che può valere anche come conclusione di tutto il per-corso: posto che la strategia (e di conseguenza l'execution) deriva dallo scopo profondo che anima le organizzazioni e le persone al loro interno, in tempi difficili come i nostri non possiamo esimerci dal cercare di lavorare sul contesto culturale in cui siamo immersi, affinché si diffonda consapevolezza di qual è lo scopo di fondo dell'impresa, insieme a un senso di approvazione per le imprese che a questo scopo danno corpo. Così si potrà contribuire a far nascere nuova imprenditorialità, consapevole del suo scopo più profondo, e attrezzata a perseguirlo con successo, circondandola di approvazione sociale, di consenso e di affetto.

Così la nostra Academy su Pensiero e approccio strategico può essere letta anche come un tentativo di sviluppare queste capacità di discernimento e di valorizzazione di testimoni positivi a cui indirizzare la nostra profonda approvazione, con la speranza che possano attivare contaminazioni intelligenti, in quanto sempre improntate al pensiero: che è quanto fanno i Testimoni e i Maestri che sono anche Testimoni.

Ci sembra che il tentativo possa valere anche come auspicio per avviarci verso il nuovo anno con la consapevolezza che le sfide sono grandi, ma anche del fatto che "è possibile" farvi fronte.

La Grande Contraddizione e alcuni grandi Cambiamenti

di Marco Vitale

Tempo di lettura: 20 min

La grande contraddizione

"Si sono schierati, senza se e senza ma, al servizio del capitalismo (= economia al servizio dei capitalisti), cosa che è errato continuare a confondere con l'economia di mercato e imprenditoriale (= economia sostenibile al servizio del benessere collettivo)."

(M. Vitale)

La newsletter dell'agosto 2022 l'avevamo intitolata: la Grande Contraddizione e impostavamo il tema come segue: Molte delle nostre difficoltà quotidiane derivano da una grande contraddizione nella quale siamo profondamente immersi. Da un lato stiamo vivendo l'inizio di un processo di deglobalizzazione, dall'altro siamo incalzati da problemi che richiedono una sempre più stretta integrazione e collaborazione. E facevamo anche riferimento ad un grande libro di Luigi Ferrajoli: "Una Costituzione della Terra, L'Umanità al bivio" (Feltrinelli, gennaio 2022), che affermava: *"Grazie a questa crescente integrazione, l'umanità forma già una società civile planetaria. Ma è attraversata da conflitti e confini che le impediscono di affrontare i suoi tanti problemi globali, i quali richiedono risposte politiche e istituzionali altrettanto globali che certamente non possono essere date dai singoli Stati nazionali. È quindi inverosimile, in mancanza di limiti e vincoli costituzionali, che quasi 8 miliardi di persone, 196 Stati sovrani, 10 dei quali dotati di armamenti nucleari, un capitalismo vorace e predatorio e un sistema industriale ecologicamente insostenibile, possano a lungo sopravvivere senza andare incontro alla devastazione del pianeta, fino alla sua inabitabilità, alle guerre endemiche senza vincitori, alla crescita delle disuguaglianze e della povertà e, insieme, dei razzismi, dei fondamentalismi, dei terrorismi, dei totalitarismi e della criminalità"*.

Il libro di Ferrajoli indica anche la via stretta e difficile per tentare di uscire dalla Grande Contraddizione. Ma nonostante la grande evidenza della stessa ed il moltiplicarsi di voci responsabili che, da tante parti del mondo, si levano nello stesso senso, la frantumazione del mondo non solo prosegue ma accelera e diventa, giorno dopo giorno, sempre più minacciosa. Il fatto è che la Grande Contraddizione si incrocia e viene alimentata anche dai grandi tradimenti. Vogliamo riflettere su alcuni grandi tradimenti, quelli più vicini alle nostre esperienze.

Il grande tradimento dell'Europa

Non vi è dubbio che il tradimento maggiore, al limite sorprendente e il più pericoloso, è quello dell'Europa. L'Europa esce dalla tragedia della Seconda guerra mondiale, dal nazismo, dal fascismo, dall'inferno della Shoa, con la missione storica di essere la bandiera della pace, della civilizzazione, della collaborazione tra i popoli. E ciò, pur tra tante difficoltà, è stata la sua direttiva di fondo e la sua testimonianza nel corso degli ultimi 70 anni. Una direttiva e una direzione di marcia che si è andata disperdendo negli anni più recenti. E ciò mentre le vicende della storia (come la caduta di *leadership* e il crescente indebolimento degli Stati Uniti, l'indebolimento di molte strutture della comunità internazionale come l'ONU, l'emergere di nuovi grandi soggetti politici ed economici (come la nuova Russia, la Cina, l'India), il confronto sempre più duro con parti del mondo musulmano, l'incapacità di tanta parte del Sud America di trovare una propria via di uscita stabile dai suoi mali tradizionali) chiamavano l'Europa ad un ruolo più importante di sempre, di testimonianza, di impegno e guida intellettuale e morale, di pacificazione e di collaborazione tra popoli e paesi diversi.

È nella sua incapacità di rispondere positivamente a questa grande chiamata della storia, nel suo immobilismo, nel suo asservimento al partito dei guerrafondai, il grande tradimento dell'Europa. Cercherò di spiegarmi meglio citando alcuni passaggi del bellissimo e commovente libro "Oltre il male" (Editori Laterza, novembre 2024) che contiene una profonda e toccante conversazione tra Edith Bruck (nata nel 1931 ha scoperto il male ad Auschwitz a 13 anni) e Andrea Riccardi (nato nel 1950 storico e impegnato a lavorare per preservare la pace e la collaborazione in tanti luoghi in cui fosse necessario):

Riccardi: *"La pace è oggi scomparsa dall'orizzonte del futuro. Alla generazione che è uscita dalla Seconda guerra mondiale era molto chiaro cosa fosse la pace. La pace era il contrario di quello che avevano vissuto, il contrario della guerra, di Auschwitz, dei bombardamenti. Tanti testimoni hanno raccontato il giorno della liberazione di Roma nel giugno '44 – io ho studiato molto quel periodo e parlato con tanti testimoni -, e il racconto è di una gioia incontenibile per le strade della città. Era la gioia della pace. Per anni noi abbiamo continuato a credere che la pace fosse quella segnata dal rifiuto della Seconda guerra mondiale, una pace da conservare e incrementare. E infatti nella Costituzione si legge, all'articolo 11: "L'Italia ripudia la guerra come strumento di offesa alla libertà degli altri popoli e come mezzo di risoluzione delle controversie". Quel ripudio nasceva proprio dall'esperienza terribile della guerra mondiale. Oggi invece mi sembra che non ripudiamo più la guerra. Di più: mi sembra che abbiamo accettato la guerra come un fatto inevitabile.... Il punto è: oggi la comunità internazionale ha la forza di immaginare e realizzare la pace? Assistiamo all'assenza dell'ONU, alla fragilità degli Stati Uniti, all'immobilismo dell'Europa."*

Bruck: *"In questa incapacità che tu denunci a me sembra di vedere che la storia sia tornata indietro, sia retrocessa totalmente e siamo retrocessi noi: l'umanità intera è retrocessa invece di andare avanti. La nostalgia degli imperi? La nostalgia delle frontiere? Dei confini? Nuove guerre? Nuove ondate di profughi? È incredibile! Guarda cosa sta succedendo in Europa, la tanto decantata Unione Europea dei 27 paesi membri in cui però ognuno si preoccupa per sé. Non vedo una politica unita dell'Europa, non c'è."*

Il grande tradimento dell'Europa è di avere ammainato la bandiera della pace, la testimonianza della pace, la filosofia della pace. Dico questo pur nella convinzione che, per come sono andate le cose, l'Europa doveva sostenere l'Ucraina anche con la fornitura di armi per fronteggiare l'invasione russa. Ma al contempo doveva, con forza e determinazione, pretendere e, starei per dire, "minacciare" prima la tregua e poi la pace sulla base di un onorevole compromesso. Ciò era assolutamente possibile, come ha confermato il Foreign Affairs che dice che, tra marzo e aprile 2022 Russia e Ucraina erano vicine ad un accordo, ma questo sarebbe saltato per via delle pressioni di Boris Johnson, allora primo ministro britannico, su Zelensky presidente ucraino. E Boris Johnson operava in sintonia con il partito della guerra americano che alimentava il folle disegno di battere la Russia di Putin attraverso la piccola e fragile Ucraina armata e sostenuta da USA, Inghilterra, Europa. Nell'essersi asservita supinamente a questo folle disegno è il grande tradimento dell'Europa. Ciò viene analizzato a fondo e documentato, con il rigore dello storico e del sociologo indipendente, nell'assai importante libro di Emmanuel Todd, storico e sociologo francese: "La sconfitta dell'occidente" (Fazi Editore, settembre 2004, oltre ottantamila copie vendute in Francia). Sono d'accordo con Pino Arlecchi che definisce questo libro *"la più lucida, spietata e documentata analisi della crisi euroamericana degli ultimi anni. Un obbligo di lettura per tutti"*.

Non posso soffermarmi su questo importante libro che mette a fuoco le debolezze dell'Occidente (qualunque cosa questa obsoleta parola significhi) e soprattutto dell'oligarchia finanziaria statunitense, ma mi limiterò a citare alcuni passaggi su quello che Todd chiama: "Il suicidio assistito dell'Europa":

"L'Europa si trova impegnata in una guerra profondamente contraria ai suoi interessi e autodistruttiva, e questo nonostante i suoi promotori ci abbiano venduto, per almeno trent'anni, l'idea di un'Unione sempre più profonda che, grazie all'euro, sarebbe diventata una potenza autonoma, nonché un contrappeso ai giganti rappresentati da Cina e Stati Uniti. L'Unione Europea è scomparsa appresso alla NATO, oggi più che mai asservita agli Stati Uniti. Come ho già detto, l'asse Berlino-Parigi è stato soppiantato da quello Londra-Varsavia-Kiev guidato da Washington e rafforzato dai paesi scandinavi e baltici, divenuti ormai dei satelliti diretti della Casa Bianca e del Pentagono... Sono trascorsi ormai alcuni mesi e il mistero di un'Europa occidentale che, pur non essendo il principale fornitore di armi dell'Ucraina, sta comunque sopportando il peso economico maggiore della guerra, si fa sempre più fitto. Dopo il fallimento della controffensiva ucraina lanciata il 4 giugno 2023, con armamenti insufficienti e senza una copertura aerea – dovuta alle carenze occidentali -, sappiamo ormai che la Russia non verrà sconfitta. Perché allora accanirsi in una guerra infinita? L'ostinazione dei leader europei sta diventando un fenomeno intrigante. Gli obiettivi ufficiali del conflitto si basano su una visione aberrante della realtà."

Rifiutando la modalità "emotiva" che imperversa nei media allo scopo di accecare alcuni dei nostri dirigenti, come pure i nostri popoli, mi preme risolvere un problema storico: per quale motivo, in assenza di qualsiasi minaccia militare, gli europei, e in particolare il gruppo dei sei paesi originari, si sono impegnati in un conflitto così contrario ai loro interessi e il cui intento ufficiale è moralmente dubbio? ... per convincersi che la minaccia russa è pura fantasia, basta notare che Doneck, la principale città del Donbass, dista 100 chilometri dal confine russo, 1000 chilometri da Mosca, 2000 chilometri da Berlino, 3000 chilometri da Parigi, 3200 chilometri da Londra e 8400 chilometri da Washington. La Russia sta dunque combattendo lungo i propri confini. Una lettura senza pregiudizi della carta geografica conferma che, come assicurano i suoi leader, sta conducendo una guerra difensiva contro un mondo occidentale offensivo. L'obiettivo ufficiale dell'Ucraina, e quindi di coloro che la sostengono, è quello di ricondurre dei territori popolati dai russi, in Crimea e nel Donbass, sotto l'autorità del governo di Kiev. Perché l'Europa, il continente della pace, si è fatta coinvolgere a livello tecnico in quella che gli storici del futuro giudicheranno una guerra di aggressione? Un'aggressione, a dire il vero, molto singolare: non stiamo inviando un esercito, ma semplicemente fornendo denaro e attrezzature, sacrificando la popolazione ucraina, militare e civile. Nel capitolo precedente ho descritto lo stato zero della religione. In questo caso viene in mente l'ipotesi della moralità zero, generata in Europa occidentale dall'estinzione delle credenze collettive zombi... Tuttavia, malgrado queste assurdità e inverosimiglianze, l'Europa non è sprofondata nella guerra per caso, per stupidità o per un incidente. Qualcosa l'ha spinto a farlo e non è tutta colpa degli Stati Uniti. Quel qualcosa è la sua stessa implosione. Il progetto europeo è morto. Un senso di vuoto sociologico e storico si è impadronito delle nostre élite e delle nostre classi medie".

Ma devo anche ricordare con approvazione la dichiarazione di alcuni membri italiani del parlamento europeo sulla Risoluzione sull'Ucraina votata dal Parlamento europeo il 28 novembre 2024: "La Risoluzione sull'Ucraina votata il 28 novembre dal Parlamento europeo è una dichiarazione di guerra che ci precipita nella catastrofe. Siamo sempre più in pericolo. Armare e ancora armare l'Ucraina per perseguire una vittoria impossibile attraverso la sconfitta e l'umiliazione della Russia. È questa la folle sfida rilanciata, dopo tre anni di ferro e fuoco che sono costati l'inutile sacrificio di centinaia di migliaia di giovani ucraini mandati al massacro, e di impoverimento verticale dei cittadini europei" "Le istituzioni europee hanno tradito la ragione d'essere dell'Europa, quella di assicurare un futuro di pace ai suoi popoli nella condivisione di un medesimo destino. I rappresentanti che siedono in Parlamento hanno deciso di prometterci distruzione e morte, votando a favore della Risoluzione. Politici senza vergogna che rivendicano fieramente, petto in fuori, la loro scelta."

Il grande tradimento del management

Il secondo grande tradimento è quello del management dei grandi gruppi economici, la classe dei CEO, che è diventata sempre più potente e irresponsabile. Il riferimento è di carattere internazionale, con particolare riferimento agli USA dove questa malattia, a partire dagli anni '80 del Novecento, è diventata via via più grave. Con il termine management mi riferisco sia ai manager professionali che agli azionisti di riferimento che ai Consigli di amministrazione. Negli ultimi decenni ha preso corpo un pactum sceleris tra questi organi che ha perseguito l'obiettivo di piegare le esigenze delle imprese alle politiche di appropriazione e arricchimento degli azionisti e non più al bene dell'impresa. Questo patto non poteva funzionare senza la complicità di manager professionali e dei consigli d'amministrazione. Da qui i compensi abnormi degli uni e degli altri, per "comprare" le loro capacità. È una questione complessa ma qui posso citare me stesso perché sono stato uno dei primi a denunciare il pericolo di questa deriva come scrivevo nel mio libro: "America. Punto e a capo. Una lettura non conformista dei mercati mobiliari" (Libri Scheiwiller, 2002). A pag. 13 del citato libro scrivevo:

"La nuova "aristocrazia industriale"

Negli ultimi vent'anni si è creato uno squilibrio politico e sociale a favore del top management delle grandi società che ha permesso allo stesso di appropriarsi di corrispettivi che non hanno più alcuna relazione di alcun tipo con le prestazioni fornite, con i risultati raggiunti, con il loro tipo di attività, con l'andamento reale delle aziende. Questi valori non rappresentano più un corrispettivo per dei servizi professionali, ma un'appropriazione basata su una incontrollata posizione di potere. Come i nobili delle antiche aristocrazie, essi si appropriano di quello che reputano di potere e di dovere prendere, una volta assicurata ai cittadini una discreta sopravvivenza. È stato osservato che ciò non è vero per tutti, e ognuno è in grado di portare qualche esempio che proverebbe il contrario.

Ma qui il discorso non è sui casi singoli, ma su una tendenza dominante e che tocca cifre importanti, come dirò. In una relazione del 1998 (ora in Sviluppo e Spirito d'Impresa, Edizioni Il Veltro, 2001) affermavo: "nel frattempo nella grande impresa è avvenuta, negli ultimi venti anni, una nuova grande rivoluzione. Spariti i "robber barons", spariti i "tycoons", spariti i grandi imprenditori alla Ford, spariti i grandi manager alla Watson, se non per pochi casi che fanno più folklore che sistema, il potere di questo settore determinante della vita economica è stato, lentamente ma tenacemente, scalato da una nuova classe, fatta per lo più di volti anonimi, che si è autopromossa a nuova aristocrazia, che con le antiche aristocrazie ha delle analogie ma anche molte differenze. L'elemento comune principale è che essa preleva un "surplus" che non ha più alcuna relazione con i servizi resi, ma che deriva solo da una posizione di potere occupato. I compensi e le forme partecipative prelevati dal "big management" del "big business" sono diventati di natura e proporzione tali da non potere più, in nessun modo, essere ricondotti ad un corrispettivo per un qualsiasi lavoro professionale direttivo. Essi sono un prelievo e non più un corrispettivo. E la loro legittimazione è basata su una posizione di potere raggiunta, posizione di potere sottoposta a ben pochi controlli o bilanciamenti, dopo che la proprietà alla quale competeva principalmente tale funzione si è dispersa ed è praticamente sparita. Una delle differenze principali con le vecchie aristocrazie è che queste avevano la funzione di dirigere e proteggere la loro popolazione, mentre l'aristocrazia industriale non ha nessuna pretesa di questo tipo: essa vuol solo servirsi della popolazione di appartenenza, non dirigerla. Un'altra differenza è che essa non assicura ai suoi membri una solida stabilità. Saldamente insediata come classe, la nuova aristocrazia industriale è sottoposta, nei suoi singoli membri, a rapide mutazioni: il mercato e la competizione non permettono il prolungarsi a lungo di posizioni parassitarie od anche solo protette (ciò avvenne, ad esempio, invece, a lungo, dopo il 1960, nell'ambito delle partecipazioni statali italiane che erano riuscite a ritagliarsi una posizione sostanzialmente protetta anche dal mercato, grazie ad un "pactum sceleris" con la classe politica sovvenzionata dalle "aristocrazie" manageriali delle partecipazioni statali). Quello qui discusso è uno sviluppo che Tocqueville (nel capitolo XX del suo La democrazia in America - 1835 - intitolato appunto: "Come l'aristocrazia può nascere dall'industria"), dopo aver analizzato in base a quali condizioni e attraverso quali meccanismi può nascere una nuova aristocrazia della classe manageriale, prevedeva con queste parole: "Perciò, mano a mano che la massa della nazione si volge alla democrazia, la classe particolare che si occupa dell'industria diviene più aristocratica... Io penso che nel suo complesso l'aristocrazia industriale, che vediamo sorgere sotto i nostri occhi, sia una delle più dure che mai siano apparse sulla terra, ma al tempo stesso una delle più ristrette e meno pericolose. Tuttavia, proprio verso questa parte gli amici della democrazia devono continuamente rivolgere lo sguardo e diffidare poiché, se la disegualianza permanente delle condizioni e l'aristocrazia dovessero penetrare di nuovo nel mondo, si potrebbe prevedere che penetreranno da questa porta".

Per quanto ne so, questa tesi, per quanto basata su fatti di plateale evidenza, non è stata sino ad ora oggetto di attenzione in USA. Ma anche qui incominciano i primi segnali. Tre studiosi dell'Harvard Law School ed uno della Università di Berkeley in California hanno in corso di pubblicazione sul prossimo numero della Chicago Law Review uno studio dal titolo "Managerial Power and Rent Extraction". Dalla recensione di questo studio pubblicata sul The Economist del 13 luglio dal sottotitolo "The pay of chief executives can seem ridiculous. Often it is", sembra che dallo stesso emerga la tesi che la teoria contrattuale non spiega più i contenuti reali dei compensi dei top manager. Questi possono essere spiegati solo da una teoria del potere manageriale, l'unica che può spiegare come e perché molti "top executive", (e non i pochi che abusano del loro potere) realizzano dalla loro posizione potenti rendite (guadagni in eccesso rispetto a ciò che l'efficienza dei mercati ed il massimo valore degli azionisti determinerebbero). Qui incominciamo ad addentrarci nel cuore dei problemi veri, nell'indecente abuso delle stock option e nella conseguente spinta a realizzare concentrazioni ed acquisizioni prive di ogni contenuto industriale e produttivo ma solo finalizzate a gonfiare il valore dei titoli e, poi, nelle manipolazioni di bilancio."

Qui lo scontro con i CEO diventa scontro sociale. Ma in realtà non è stato uno scontro severo perché i CEO hanno rapidamente stravinto. Non mancarono allora voci, anche autorevoli, che presero posizione sul problema (vedi pag. 14-16 del mio citato libro). Tra queste voci il più profondo fu Kevin Phillips nel suo libro dal titolo "Wealth and democracy. How great fortunes and Government created America's Aristocracy."

I CEO, dunque, come casta o come aristocrazia. Finalmente siamo arrivati a toccare il cuore del problema. La profezia di Tocqueville si è dimostrata ancora una volta corretta. Ma proprio per questo, realizzare una svolta significativa verso un diverso e migliore sistema non sarà per nulla facile. Il compito non è sostanzialmente molto diverso di quello che ha dovuto affrontare Putin nel tentare di mettere la museruola agli ex comunisti che si sono trasformati in magnati industriali e oligarchi finanziari e hanno preso tutto per sé il potere economico in Russia.

La differenza è che Putin, come autocrate, ha potuto agire, mentre il Governo e il Parlamento USA sono stati impediti da ogni misura correttiva per il peso abnorme che gli oligarchi americani esercitano su di loro.

In Italia il problema è stato ed è meno vistoso ma il crollo di tutti i maggiori gruppi privati ha molto a che fare con questa problematica, aggravata dalla vocazione al furto con destrezza di buona parte del grande management italiano. Il caso della vicenda FIAT e del suo massacro è il più illuminante. Si veda l'importante articolo di Fulvio Coltorti nel n. 13-2004 della rivista "Nuova Atlantide" dal titolo: "L'Italia dei grossi imprenditori tra paure, declino ed eclissi". Come non ricordare ancora una volta le parole con le quali Peter F. Drucker conclude il suo libro più importante e che resta in assoluto uno dei più importanti della letteratura d'impresa:

"L'istruzione intellettuale non sarà sufficiente, da sola, a fornire ad un dirigente i mezzi necessari per far fronte ai compiti che lo attendono nel futuro. Il successo del dirigente di domani sarà sempre più strettamente connesso con la sua integrità morale. Infatti, con l'avvento dell'automazione l'influenza e la portata temporale delle sue decisioni sull'azienda nel suo complesso e rischi connessi saranno talmente gravi da esigere che il dirigente anteponga il bene comune ai suoi stessi interessi. La sua influenza su coloro che lavoreranno con lui in un'azienda sarà così decisiva che il dirigente dovrà basare la sua condotta su rigidi principi morali anziché su espedienti. Le decisioni di un dirigente avranno una portata tale sull'economia che la società stessa lo riterrà responsabile. I compiti nuovi che attendono il dirigente del futuro esigono che questi fondi ogni sua decisione su solidi principi morali e che la sua guida non sia ispirata solo dalle sue conoscenze specifiche ma anche dalla sua capacità di visione, dal suo coraggio, dal suo senso di responsabilità e dalla sua integrità morale. Independentemente dall'istruzione ricevuta da giovane o da adulto, in futuro, come già per il passato, né l'istruzione né l'abilità individuale costituiranno le caratteristiche decisive per un dirigente: egli dovrà possedere soprattutto l'integrità di carattere." (The Practice of Management, 1954, ed. italiana Il potere dei dirigenti, Edizioni di Comunità, 1978)

Ripensare la responsabilità del management

Ma non è andata come prediceva o forse sperava Drucker. Se è vero, come è vero, che nel mondo milioni di imprenditori e di manager fanno, con onore, il loro difficile mestiere con l'etica auspicata o solo sperata da Drucker, e che è la loro opera di guida responsabile di imprese responsabili formate da milioni di onesti lavoratori e lavoratrici a tenere in piedi la baracca, le cose, nei piani alti dei CEO e dei grandi azionisti, sono andate diversamente. Qui i CEO hanno scelto di diventare maggiordomi dei capitalisti, diventando con ciò essi stessi ricchissimi, mettendosi al servizio di una crescita ossessiva e totalmente indifferente ai bisogni del benessere collettivo. Sono diventati lo strumento operativo del super arricchimento dell'1% della popolazione mondiale, del crescente divario tra la classe dei superricchi e le altre classi sociali sia del ceto medio che dei ceti poveri e poverissimi, e dello sfruttamento illimitato delle risorse naturali. Si sono schierati, senza se e senza ma, al servizio del capitalismo (= economia al servizio dei capitalisti), cosa che è errato continuare a confondere con l'economia di mercato e imprenditoriale (= economia sostenibile al servizio del benessere collettivo). È questa una distinzione ben chiara nel paragrafo 42 dell'Enciclica Centesimus Annus e che deve diventare fondamentale in ogni sana analisi economica e sociologica.

Siamo di fronte ad un bivio intellettuale e morale di fronte al quale il management deve ripensare il suo ruolo e la sua responsabilità e fare delle scelte di fondo. A queste scelte ci può aiutare un importante libro di uno studioso giapponese Saitō Kōhei, professore di filosofia all'Università di Tokyo, del 2020 (edizione italiana del 2024 di Giulio Einaudi Editore con il titolo "Il capitale nell'Antropocene"). Kōhei ha fatto un lavoro di ricerca prezioso ricostruendo il pensiero della fase finale della vita del filosofo Marx nel corso della quale Marx ha dedicato molta ricerca e molto pensiero al tema dello sviluppo sostenibile. Con l'aiuto di questo Marx, per lo più sconosciuto, Kōhei analizza i temi cruciali del nostro tempo. Si tratta di temi complessi e che richiamo qui solo per raccomandare la lettura di questo libro fondamentale ma anche per richiamare l'attenzione su un tema centrale. Il problema della sostenibilità è diventato importante nel nostro tempo ma il rischio che le soluzioni proposte per affrontarlo restino superficiali e insufficienti se non modaiole, è alto. Kōhei ci richiama agli aspetti fondamentali dello sviluppo qualitativo e al servizio del benessere comune in sostituzione della crescita forsennata quantitativa al servizio fondamentalmente dei capitalisti. È su questo dilemma: sviluppo qualitativo e responsabile o crescita quantitativa forsennata e illimitata, che il management imprenditoriale deve prendere posizione, in modo serio e credibile. Il Marx che ci fa conoscere Kōhei sosteneva che la sostenibilità non è possibile senza l'equità per cui si deve lavorare per uno sviluppo sostenibile ed equo. È questa esigenza che dà scarsa credibilità alle roboanti dichiarazioni formulate recentemente da organismi di CEO americani non seguite da alcuna azione concreta.

È questa esigenza che, con riferimento al libro di Kōhei, fa dire a Der Spiegel: “È arrivato il momento di prendere nuovamente sul serio le idee di Marx” e al New York Times: “Un modello fattibile per riorientare la società intorno al benessere collettivo anziché alla continua ricerca della ricchezza”.

Temi molto complessi e non a caso osservo, con piacere, che sugli stessi si cimentano, in misura crescente, i filosofi. Ma sono temi che anche il top management non può eludere, rifugiandosi in dimensioni puramente tecniche e produttive se non di arricchimento personale. Ed è questo l'aspetto che a noi interessa maggiormente. Mi ha anche colpito però con piacere che si tratta di temi che stanno emergendo anche a livello più divulgativo, come illustro con due esempi. Un PDM Talk (che fa capo a “Eventi Este”) del 6 dicembre è stato intitolato: “I manager sanno ancora lavorare?” e gli “spunti di dibattito” sono stati formulati in modo eccellente come segue:

*“La logica di **generare utili nel breve periodo** ha indebolito le aziende, che si sono più concentrate su processi ed efficienza piuttosto che sulla generazione di **valore nel lungo periodo**. A fronte delle forti incertezze e del mantenimento dello status quo, i manager sono diventati abili nel **tutelare le proprie posizioni** e quelle dei loro fedelissimi. E questo ha impedito loro, in varie occasioni, di **comprendere la portata delle crisi** nei vari mercati. Perché il management non impara a considerare i **segnali anticipatori** e perché non prepara modelli di business che rispondano alle nuove esigenze, piuttosto che reiterare quelli del passato?*

*Ancora pochi si interrogano sulla **necessità del cambiamento di mindset** della classe manageriale e dei modelli organizzativi aziendali che non possono più rifarsi ai sistemi gerarchici. Come costruire un gruppo che non pensi alla carriera, ma al **successo dell'azienda**? E come impostare un team che sia diverso intrinsecamente, ma anche diverso dal modello convenzionale del manager? La sfida, dunque, è creare una **generazione di 'eroi'** che sappiano guidare a livello micro lo sviluppo competitivo della azienda.”*

Qui i temi più profondi e filosofici si intrecciano, come è giusto, con i temi specifici e pratici della buona conduzione aziendale.

Ma ancor più mi ha colpito che un settimanale chiaramente divulgativo e modaiolo come Sette del Corriere della Sera dedichi (6 dicembre) una pagina al libro di Saitō Kōhei con una riflessione importante (anche se non totalmente convincente) di Mauro Bonizzi, professore ordinario di filosofia antica all'Università di Bologna, con il titolo: Il nodo della decrescita, e se fosse stato Marx il primo pensatore ambientalista? Ed ha ragione Slavoj Žožak, filosofo, sociologo e politologo sloveno dell'Università di Lubiana che sul libro di Kōhei scrive: “Questo libro non è rivolto solo agli ecologisti o a chi si interessa dei problemi del capitalismo globale, è indispensabile per chiunque voglia sopravvivere, cioè tutti noi”. È impressionante questo convergere di voci così diverse per natura e provenienza sulla necessità di ripensare il nostro modello di sviluppo. Ed a queste potrei aggiungere il pensiero dell'impresa responsabile (Luciano Gallino: L'Impresa irresponsabile, Einaudi, 2005 e Marco Vitale: L'Impresa Responsabile, nelle antiche radici il suo futuro, ESD, 2014) e il pensiero di matrice italo giapponese Society 5.0.

Ma ai fini costruttivi del nostro discorso il commento finale più appropriato mi sembra quello di Henry Mintzberg (insieme a Drucker uno dei miei riferimenti fondamentali) nell'intervista sul *Financial Times* del 16 settembre 2003 intitolata “In search of a balance society”: “Il problema non è Enron. Enron è solo un caso di corruzione illegale. Il vero problema è la corruzione legale. È la corruzione dei manager” (“The real problem is the legal corruption. It is the executive corruption”). Ci sono troppi manager mercenari, che gestiscono le società solo per quello che loro pensano essere il beneficio degli azionisti e ad esclusione di ogni altro. Le imprese sono istituzioni sociali. Se esse non svolgono attività utili alla comunità, esse non hanno diritto di esistere (“Corporations are social institutions. If they don't serve society, they have no business existence”). Non è vero che l'idea che le imprese devono servire primariamente ed esclusivamente i propri azionisti è diventata di generale accettazione. È un fenomeno anglosassone. Nonostante le pressioni esercitate su di loro i tedeschi ed i giapponesi non credono che le imprese debbano essere guidate solo e primariamente dal principio della massimizzazione del valore per gli azionisti. La Germania ha cambiato solo molto poco in questa direzione. Ed il Giappone altrettanto...Ma le società americane sono politicamente troppo forti perché qualcuno possa esercitare sulle stesse un freno significativo...Una grande parte del management è fuori strada (“A lot of management is off the rails. A lot of management education is off the rails”). Una gran parte della formazione manageriale è fuori strada”.

Forse è troppo tardi. Ma non si sa mai.

Marco Vitale



Motti siciliani

“ Amuri è amuri, nun è broru di ciciri

L'amore è amore, non è zuppa di ceci

Tempo di lettura: 3 min

Qualunque sia il profilo dell'amore con cui abbiamo a che fare, il proverbio di Calatafimi ci ricorda che si tratta di una cosa molto seria, non di un "broru di ciciri" (in altra versione dice: "nun è brodu di cucuzza, non è brodo di zucca), perché come dice, magnificamente ancora una volta, Kahlil Gibran (in *Massime Spirituali*): "L'amore come la morte cambia ogni cosa". Il proverbio si inserisce in una vasta gamma di proverbi siciliani sull'amore nelle sue varie fasi e nelle sue varie componenti (Santi Correnti ne conta 73) tra i quali mi hanno colpito in particolare, oltre a quelli di Calatafimi, i seguenti: "L'amuri è duluri, ma aricria lu cori" (l'amore è tormento, ma rallegra il cuore); "Amuri, tutti dicinu ca è amaru, e ognuno vuol pruvàrì siddu è veru" (l'amore, tutti dicono che è amaro, ma ognuno vuol vedere se ciò è vero); "Non ci po' ésseri veru amuri, unni ognuno voli ésseri patruni" (non ci può essere vero amore se ciascuno vuole essere padrone esclusivo di se stesso e delle proprie cose).

Ma riprendo la bellissima citazione di Gibran: "il lavoro è amore reso visibile", perché è proprio il tema del lavoro, del fare e delle ragioni del fare che, in questa sede, più ci interessa.

Esiste un bellissimo libro della letteratura contemporanea italiana che illustra il valore ed il significato dell'amore per il lavoro: "La chiave a stella" di Primo Levi (1978, premio Strega e premio Viareggio del 1978, ed. Einaudi). Ne illustro il senso utilizzando una lunga citazione dal miglior commento dedicato al libro, quello di Francesco Bogliari (in "Il grande libro della letteratura per manager, 50 opere lette in chiave d'impresa" a cura di F. Bogliari, con postfazione di Marco Lombardi, ed. Etas 2008):

"Anche da un bullone può nascere la poesia. Anche dalla polvere delle stelle, quella che si deposita di notte sui tralicci ("quelle stelle filanti che sembrano comete del presepio, uno le vede e pensa un desiderio, e poi cascano giù, si raffreddano, e diventano pallini di ferro da due decimi..."). La poesia di Primo Levi è scarna ed essenziale, lucida e razionale, nascosta sotto il velo della spiegazione tecnica e scientifica (da chimico qual era), l'emozione trattenuta dal pudore un attimo prima di dispiegarsi. Eppure, ne "la chiave a stella" ce n'è altrettanta, di emozione, di quanta ce ne possa essere nella descrizione di un tramonto o della nascita – o della fine – di un amore. Tutto questo avviene perché in Primo Levi il lavoro ha una dimensione insieme etica, civile e sentimentale. "Amare il proprio lavoro costituisce la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra", recita la frase clou del romanzo... Ma chi è Tino Faussonne, il protagonista del romanzo? Prima di fare il montatore di tralicci, lavorava alla catena della Lancia; quel lavoro monotono e spersonalizzante non gli piaceva e decise di lasciarlo reagendo, formandosi una professionalità. Ora è richiesto dappertutto, e ovunque è chiamato a vivere le sue avventure, estraneo a ogni ideologia, ma con vivace senso dell'umorismo e dell'epica insieme, con un certo orgoglio nel coltivare il lavoro specializzato: "Io, l'anima ce la metto in tutti i lavori. Per me, ogni lavoro che incammino, è come un primo amore" dice Faussonne".

Libertino Faussonne è un tecnico indipendente, un libero professionista padrone di se stesso. Possiamo estendere o ritrovare il suo amore per un lavoro, ben fatto, la sua etica del lavoro in quel mondo più complesso e organizzato che chiamiamo impresa? La mia risposta è positiva, senza dubbi. La mia esperienza, vissuta in decine e decine di imprese, mi dice che se non motivate dall'amore, dalla gioia del creare, dall'orgoglio di fare cosa utile (secondo la perfetta definizione di Benedetto Cotrugli (1458): "mercatura è arte o vera disciplina intra persone ligiptime giustamente ordinata in cose mercantili, per conservazione dell'humana generazione, con isperanza niente di meno di guadagno"), moltissime imprese non nascerebbero o non resisterebbero alle difficoltà delle alterne vicende economiche e soprattutto ai colpi loro inferti dai cattivi governi e dalla demagogia.



Africa: entro il 2025 prevista un'agenzia di rating africana

Tempo di lettura: 50 sec

L'economista nigeriano Akinwomi Adesina, presidente della Banca africana per lo sviluppo (Afd), ha dichiarato che l'Africa avrà un'agenzia di rating indipendente entro il 2025: se realizzata con efficacia e credibilità, l'Agenzia indipendente potrà essere utile all'emancipazione africana, come alcuni esempi relativi all'Italia provano.

Mentre i paesi europei sembrano essersi assoggettati in modo definitivo ai dettami delle tre agenzie di rating americane, Standard & Poor's, Moody's e Fitch, che controllano il 95% del business del rating global, l'Africa lavora per la sua emancipazione, con l'obiettivo di perseguire "una valutazione equa e adeguata delle operazioni sovrane e non sovrane del continente".

Sebbene non abbiano una presenza attiva nel continente africano e spesso utilizzino i dati della Banca Mondiale o delle istituzioni centrali africane, le agenzie americane, sfruttando le divisioni interne all'Africa e le inadeguatezze burocratiche, hanno potuto, indisturbate, imporsi sugli andamenti economici dei paesi africani; ma il futuro sarà diverso e l'Africa non sarà più in balia degli eventi.

L'obiettivo è "stabilire una nuova cultura della valutazione che tenga conto delle diverse specificità delle economie africane", con metodi di calcolo che puntino sulle risorse minerarie, sui materiali grezzi, sull'apporto ecologico nazionale e sulle capacità della popolazione giovanile.

Accordo Italia-Algeria: al gruppo Bf la coltivazione di 36mila ettari di terra in Africa

Tempo di lettura: 50 sec

Il gruppo BF, ex Bonifiche Ferraresi, ha firmato un accordo per coltivare 36.000 ettari di terra nella provincia di Timimoun, nel deserto del Sahara, in Algeria. Questo progetto, del valore di 420 milioni di euro, rappresenta il più grande investimento del gruppo in Africa. La partnership pubblico-privata prevede la coltivazione di grano duro e tenero su circa il 70% della superficie, mentre il restante 30% sarà destinato ai legumi. Tutte le produzioni saranno destinate al mercato locale, senza utilizzo di terreni per biocarburanti.

L'accordo è stato firmato ad Algeri dal ministro dell'Agricoltura algerino, Youcef Chorfa, dal direttore generale del Fondo per gli investimenti agricoli dell'Algeria, Souad Assaous, e dall'amministratore delegato di BF Spa, Federico Vecchioni, alla presenza del ministro dell'Agricoltura italiano, Francesco Lollobrigida. Il progetto è visto come un esempio di sviluppo rispettoso degli interessi reciproci, con il governo algerino che detiene il 51% dell'investimento.

L'Algeria, uno dei paesi più colpiti dall'aumento delle temperature, è ancora lontana dall'autosufficienza alimentare e questo progetto può rappresentare un importante passo avanti e un esempio di agricoltura ad alta tecnologia e sostenibilità ambientale. Esso è certamente un buon esempio di collaborazione tra Italia e Africa.

La stretta Antitrust del governo USA su Google: richiesta la vendita di Chrome

Tempo di lettura: 1 min

Il Dipartimento di Giustizia degli Stati Uniti ha chiesto alla Corte Federale di obbligare Alphabet, la società madre di Google, a vendere il browser Chrome, utilizzato da due terzi degli americani. L'obiettivo è ridurre il monopolio di Google, che attualmente gestisce il 90% delle ricerche sul web.

Chrome detiene circa due terzi del mercato globale dei browser (68% in Italia), mentre Google controlla l'89% delle ricerche sul web (94% in Italia). Secondo il giudice federale Amit Mehta, Alphabet ha raggiunto questo dominio attraverso accordi illegittimi con fornitori di smartphone, tablet e PC come Apple e Samsung.

Per affrontare questa situazione, l'Antitrust americano ha suggerito alla corte di imporre a Google la vendita di Chrome, la separazione del sistema operativo Android dagli altri prodotti di Alphabet e di limitare l'uso dei dati per lo sviluppo dell'intelligenza artificiale.

La vendita forzata di Chrome rappresenterebbe un intervento senza precedenti nel mercato digitale. Negli ultimi mesi, diverse startup, da sole o in collaborazione con colossi come Microsoft, hanno cercato di competere con Google nel settore delle ricerche sul web, finora senza successo.

La decisione del giudice Mehta è attesa per il 2025, quando Donald Trump sarà nuovamente alla Casa Bianca: il caso Antitrust contro Google era, infatti, iniziato durante la prima amministrazione Trump, che ha nominato Brendan Carr, critico delle big tech, alla guida dell'autorità delle Comunicazioni USA.

Questo risveglio di un'azione antitrust americana è benvenuto anche se è bene attendere gli sviluppi prima di rallegrarci troppo, infatti la misura ha diversi anni di ritardo, i poteri in gioco non assicurano che si vada fino in fondo e negli ultimi decenni l'azione antitrust in America è stata debolissima.

Banca Popolare di Sondrio controcorrente: sì al borgo

Tempo di lettura: 50 sec

Notizia tratta da ItaliaOggi di venerdì 13 dicembre

Banca popolare di Sondrio apre uno sportello bancario a Colere, borgo della Val di Scalve in provincia di Bergamo. L'istituto ha spiegato che questa decisione è frutto dell'intraprendenza della comunità locale che, in seguito alla chiusura dell'unico sportello rimasto, aveva espresso, con una petizione sottoscritta da quasi 500 cittadini, l'auspicio di vedere la banca valtellinese insediarsi nel territorio. L'apertura testimonia il forte legame di Pop. Sondrio con le comunità locali, rispondendo alle necessità di cittadini e imprese del territorio. "L'apertura di questo nuovo sportello non è solo un ampliamento della nostra presenza territoriale, ma testimonia la capacità di ascolto e di vicinanza della nostra banca alla comunità, nel caso specifico quella di Colere", ha osservato il consigliere delegato e direttore generale Mario Pedranzini. "La petizione firmata dai cittadini è stata per noi un chiaro segnale della necessità di offrire un servizio concreto e stabile agli abitanti di quella località. Siamo orgogliosi di rispondere a questa richiesta, che ci permetterà di sostenere il quotidiano delle persone e delle attività locali". La Popolare di Sondrio viaggia controcorrente nel sistema bancario. Mentre da più parti viene espressa preoccupazione per i piccoli centri che rimangono senza banca, l'istituto si insedia in un paese di 1.100 abitanti.

Cybersecurity e IA: tra monopolio e differenziazioni necessarie

Tempo di lettura: 1 min

Il 19 luglio scorso si è verificato un blackout totale del mondo dell'informatica, che ha avuto un impatto molto ampio su trasporti, media, supermercati, ospedali e istituti di credito: istituzioni fondamentali per il corretto scorrere della vita quotidiana, che si sono bloccati perché profondamente immerse in un sistema digitale "fragile, dominato da pochi big" (come Luca De Biase ha intitolato la notizia riportata su Il Sole 24 Ore del 20/07/2024), in cui "scalano le tecnologie, i profitti, le capitalizzazioni e i problemi".

L'avvenimento rende evidente la debolezza di questa impostazione.

Tutti i personal computer dei Paesi occidentali fino all'India sono stati messi in crisi da un errore nell'aggiornamento nel software per la cybersecurity della CrowdStrike, azienda statunitense leader nelle soluzioni di cybersecurity. Come nei casi passati di Facebook e Google, questo limite informatico ha causato non poche problematiche agli utenti di Microsoft. In molti casi, non è bastato il semplice ed evergreen "spegnere e riaccendere". Gli interventi per ripristinare la normalità sono stati complessi, sollevando perplessità sulle questioni normative, considerate ancora insufficienti, per garantire un rapporto di equilibrio tra gestore e utente del servizio.

Nonostante tutte le accortezze necessarie, il margine d'errore non è eliminabile, tuttavia un sistema digitale controllato unicamente da una manciata di aziende è destinato a ingrandire i problemi. Questi problemi si moltiplicheranno con l'avvento sempre più massivo delle intelligenze artificiali e risulterà quindi sempre più necessario un equilibrio di poteri, certamente sano non soltanto per le democrazie, ma anche per la gestione di un sistema, quello digitale, che tiene insieme la società.

Cessione della rete TIM a un fondo privato: mancanza di analisi strategica

Tempo di lettura: 2 min

Il Governo ha ceduto il controllo della rete di comunicazioni di TIM, un asset fondamentale per il Paese, al fondo KKR.

Nel 2021, KKR era già entrato con una quota di minoranza nel capitale di Fiber Cop, la società della rete secondaria allora controllata al 58% da Telecom Italia, che il 1 luglio è stata conferita alla Netco, nell'ambito del perfezionamento della cessione dell'intera infrastruttura da parte di Tim. Nella società della rete ex Telecom, accanto a KKR, che ha una quota del 37,8%, c'è una compagine internazionale prevalentemente finanziaria, con il fondo sovrano di Abu Dhabi Adia e il fondo pensioni canadese Canada Pension Plan, che hanno il 17,5% ciascuno e, a fare da contrappeso italiano, il MEF, col 16% e il fondo F2i, con l'11,2%. Non c'è un partner industriale tra i soci perché Tim non ha tenuto nemmeno una presenza simbolica nella rete, che continuerà ad utilizzare affittandola.

Concordiamo con la lettura che dell'operazione ha dato l'economista Francesco Pontelli: questa decisione, presa nell'indifferenza della classe politica italiana, evidenzia una preoccupante mancanza di analisi strategica.

La cessione della rete TIM a un fondo privato rende l'Italia più vulnerabile sia dal punto di vista economico che militare. La rete, che dovrebbe essere uno strumento strategico per la salvaguardia delle comunicazioni economiche e militari, diventa così un asset gestito per interessi privati, senza più la tutela del governo italiano.

Il traffico digitale potrebbe diventare una risorsa per multinazionali o, in caso di conflitto, uno strumento di pressione se controllato da nazioni alleate con interessi divergenti. La connessione internet potrebbe essere usata come leva politica ed economica contro il governo italiano, con ipotesi di sospensione del traffico o aumento dei costi.

Questo scenario critico potrebbe peggiorare se il fondo KKR, su mandato degli Stati Uniti, decidesse di impedire una posizione critica dell'Italia nei confronti della NATO utilizzando il ricatto digitale. La presenza dell'ex capo della CIA Petraeus tra i consulenti del fondo KKR sottolinea tra l'altro chiaramente la valenza strategica e militare dell'operazione.

In sostanza si tratta di un nuovo esempio di forte indebolimento del sistema Italia e un triste epilogo della pessima privatizzazione delle telecomunicazioni sempre condotta con una totale mancanza di strategia e di rispetto per gli interessi profondi del Paese.

Addio all'APE Piaggio

Tempo di lettura: 1 min

Più che un addio vogliamo fare un saluto con onore delle armi all'APE, che è stato strumento prezioso per lo sviluppo italiano.

Dopo 76 anni, infatti, lo stabilimento Piaggio di Pontedera (Pisa) cesserà la produzione della storica Ape. Così il Sole 24 Ore del 1/12/2024 riporta la notizia:

Come riportano le cronache cittadine di Tirreno e Nazione, sarà realizzata esclusivamente in India per il mercato locale, dove le normative in fatto di sicurezza e inquinamento sono meno stringenti che in Europa. La decisione soprattutto per motivi di sicurezza: secondo quanto riferito dai quotidiani, servirebbero ricerca e innovazione per adeguare l'Ape agli standard di sicurezza, tra cui airbag e sistemi di frenata assistita. E sul tema ambientale: l'anno prossimo la normativa cambierà ancora. Nello stabilimento pontederese saranno riconvertite le linee, così da produrre il veicolo commerciale Porter. La produzione andrà invece avanti in India, dove esiste anche la versione elettrica, con entrambi i modelli che stanno dando ottimi risultati. L'Ape, con la Vespa, la Seicento, la Lettera 22 sono considerate i testimoni di una fase molto creativa del design, della meccanica e dello sviluppo italiano. L'Ape è stata strumento fondamentale di emancipazione del lavoro contadino: grazie Ape e grazie a chi ti ha inventata.

L'Ape è stata progettata, su impulso di Enrico Piaggio, dall'ingegnere aeronautico Corradino D'Ascanio, che aveva inventato anche la Vespa.

Miliardari, patrimonio più che raddoppiato negli ultimi 10 anni

Tempo di lettura: 10 sec

Secondo l'UBS Billionaire Ambitions Report 2024 negli ultimi dieci anni i miliardari mondiali hanno raddoppiato il loro patrimonio. Giudichiamo questa una pessima notizia.

Per non dimenticare

Aleksandr Solzenicyn, “Discorso alla Harvard University” dell’8 giugno 1978

Tempo di lettura: 55 min

Nuova edizione promossa dalla Fondazione Dioguardi.

[Leggi il documento: https://www.vnz.it/wp-content/uploads/I-Quaderni-di-Varia-Cultura_1.pdf](https://www.vnz.it/wp-content/uploads/I-Quaderni-di-Varia-Cultura_1.pdf)

Marco Vitale, “In ricordo di Virginio Rognoni”

Tempo di lettura: 9 min

Publicato in E. Bonalberti, T. Stenico, “Scuola di democrazia cristiana”, EBTS Edizioni, 2024.

[Leggi il documento: https://www.vnz.it/wp-content/uploads/Ricordo-di-Virginio-Rognoni_2.pdf](https://www.vnz.it/wp-content/uploads/Ricordo-di-Virginio-Rognoni_2.pdf)

Documenti

UBS Billionaire Ambitions Report 2024

Tempo di lettura: 50 min

Il processo di concentrazione della ricchezza in atto da anni continua e si accelera nei momenti di crisi. È questo il messaggio finale che ci porta il documento “UBS Billionaire Ambitions Report 2024”

[Consulta il comunicato: https://www.vnz.it/wp-content/uploads/UBS-Billionaire-Ambitions-Report-2024-Patrimoni-in-movimento_4.pdf](https://www.vnz.it/wp-content/uploads/UBS-Billionaire-Ambitions-Report-2024-Patrimoni-in-movimento_4.pdf)

[Consulta il report: https://www.vnz.it/wp-content/uploads/UBS-Billionaire-Ambitions-Report-2024-Patrimoni-in-movimento_5.pdf](https://www.vnz.it/wp-content/uploads/UBS-Billionaire-Ambitions-Report-2024-Patrimoni-in-movimento_5.pdf)

L'emergenza idrica in Italia

Tempo di lettura: 10 min

A proposito di contraddizioni, l'emergenza idrica, tra alluvioni (al Nord) e siccità (al Sud) sta diventando un elemento strutturale del nostro Paese. Il che è inaccettabile ed esige con forza un'assunzione di responsabilità:

- “Piove, governo ladro” di S. Venceslai

[Consulta il documento: https://www.vnz.it/wp-content/uploads/Piove-Governo-ladro_3.pdf](https://www.vnz.it/wp-content/uploads/Piove-Governo-ladro_3.pdf)

- “La crisi idrica in Sicilia e nel Mezzogiorno”, nota dell'imprenditore Cav. Lav. Francesco R. Averna, dicembre 2024

[Consulta la nota: https://www.vnz.it/wp-content/uploads/La-Crisi-Idrica_6.pdf](https://www.vnz.it/wp-content/uploads/La-Crisi-Idrica_6.pdf)

Polo UNIMONT dell'Università degli Studi di Milano

Il 25 e il 26 settembre, abbiamo partecipato alle due giornate organizzate dal Polo UNIMONT dell'Università degli Studi di Milano in occasione della visita della Neo Rettore Marina Brambilla a Edolo. Il 25 settembre si è tenuta una giornata di approfondimento sull'impatto del cambiamento climatico nei territori montani, intitolata "Obiettivo Clima". Consulta il programma (<https://www.vnz.it/wp-content/uploads/1News-Obiettivo-clima-.jpg>).

L'occasione è stata particolarmente importante perché è la prima volta che un Rettore della Statale visita il Polo di Edolo e ha rappresentato il segnale dell'importanza che l'Università di Milano, in un intelligente e mutuamente benefico rapporto centro-periferia, attribuisce oggi a un polo territorialmente distaccato, che proprio in questa posizione, al centro delle Alpi centrali, trova la forza di essere una Università della montagna in montagna, al tempo stesso parte integrante della Statale.

Marco Vitale ha partecipato al convegno del 26 settembre sul tema "Alleanze per le Montagne: strategie e protagonisti per nuovi modelli di sviluppo sostenibile", qui il programma dell'incontro: <https://www.vnz.it/wp-content/uploads/2News-Alleanze-per-le-montagne.pdf>, con un intervento che è possibile leggere qui <https://www.vnz.it/wp-content/uploads/3News-ALLEANZE-PER-LE-MONTAGNE.pdf>. Successivamente la Professoressa Anna Giorgi, anima del Polo Unimont, ha ricevuto dalla Rettore della Statale la delega per la valorizzazione del territorio montano.

Consulta la notizia: <https://www.unimontagna.it/prof-ssa-giorgi-riceve-dalla-retrice-delluniversita-degli-studi-di-milano-delega-valorizzazione-territorii-montani/>.



Presentazione Osservatorio HonestFood

Il 15 ottobre si è svolto presso la Sala Terrazzo del Palazzo Giureconsulti di Milano l'evento di presentazione dell'Osservatorio HonestFood-LIUC sulla distribuzione del valore lungo la filiera agroalimentare. Sono state presentate le primissime evidenze elaborate dall'Osservatorio, scaricabili qui (<https://www.vnz.it/wp-content/uploads/4News.pdf> e https://www.vnz.it/wp-content/uploads/5News-Pres_HonestFood_15ott24_Venegoni.pdf), tutti spunti per un confronto con i rappresentanti dei principali attori della filiera agroalimentare, che devono essere protagonisti del ripensamento che HonestFood promuove, per portare sulla tavola del consumatore cibo buono, salubre e accessibile. Consulta il programma dell'evento: <https://www.vnz.it/wp-content/uploads/6News.-HonestFood-LIUC-Programma-15.10.2024.pdf> Consulta la rassegna stampa: <https://www.vnz.it/wp-content/uploads/7News.-Rassegna-stampa.pdf>



Human&Green Retail Forum

In continuità con l'evento HonestFood-LIUC, il 16 ottobre si è continuato a parlare di sostenibilità della filiera agroalimentare al Palazzo Reale di Milano, nell'ambito dello Human&Green Retail Forum, organizzato da PLEF, Planet Life Economy Foundation, della quale VNZ è da anni socia e convinta sostenitrice.

Consulta il programma dell'evento: <https://greenretailforum.it/>



La prima dell'adattamento teatrale del *Libro de l'arte di mercatura*

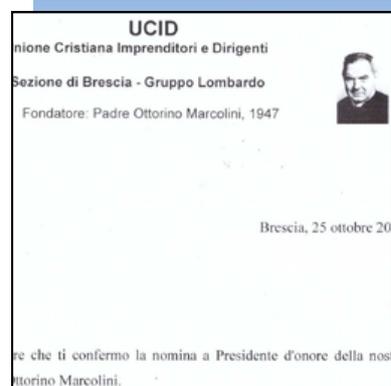
Venerdì 25 ottobre si è tenuta a Venezia, presso l'Auditorium Santa Margherita – Emanuele Severino, la prima dell'adattamento teatrale del Libro de l'arte di mercatura di Benedetto Cotrugli, realizzata da Fucina Arti Performative Cà Foscari con la regia di Elisabetta Brusa. L'interesse del folto pubblico è stato molto elevato e i meritati applausi intensi. Così Cà Foscari commenta, correttamente, lo spettacolo sul proprio sito: "Questo trattato [il Libro de l'arte di mercatura], il cui testo è stato presentato a Ca' Foscari con successo nel 2017, e in una nuova versione nel 2022 [con introduzione di Marco Vitale e il sostegno finanziario di VNZ], esalta le virtù morali, culturali, economiche e sociali del mercante perfetto, permettendoci di intravedere, attraverso la narrazione della vita commerciale nel Mediterraneo all'inizio del Rinascimento, un primo e riconosciuto esempio di management nella storia dell'economia. [...]. Liberamente ispirato dalle parole di Cotrugli "Et desiderando che questa nostra opera sia utile non solo a quisti nostri de lo presente seculo, ma eziandio a'posterì, a le man de quali per aventura ella perverrà", la performance segue un percorso drammaturgico in cui il mercante autore, protagonista della storia, vedrà esaudito il suo lungimirante desiderio. In un'epoca in cui si assiste alla morte dei Maestri, Benedetto Cotrugli si erge con il suo trattato quale figura capace di trasmissione di un sapere fondante in grado di farci riflettere sulla nostra contemporaneità e sulla sua evoluzione". A questo link è possibile leggere un buon articolo di commento sullo spettacolo: <https://ytali.com/2024/11/09/fare-teatro-con-le-sperienza-e-le-virtu-del-mercante-tra-umanesimo-e-rinascimento/>



Nomina d'onore per Marco Vitale

Marco Vitale è stato nominato Presidente d'onore della Sezione UCID di Brescia fondata da Padre Ottorino Marcolini.

Consulta la lettera di nomina: <https://www.vnz.it/wp-content/uploads/8News.-Marco-Vitale.pdf>



Il Diploma "il Tralcio" a Marco Vitale

Sabato 30 novembre l'Ucid di Brescia ha organizzato il Convegno "Casa, lavoro e famiglia. L'attualità di Padre Ottorino Marcolini" (consulta il programma: <https://www.vnz.it/wp-content/uploads/9News.-Convegno-Ucid.pdf>) al termine del quale si è tenuta la cerimonia di attribuzione del Diploma "Il Tralcio", istituito dall'associazione Amici di Padre Marcolini e dall'Ucid Sezione di Brescia, a Marco Vitale. Il prestigioso riconoscimento, già conferito all'arch. Renzo Piano, al Sindaco di Brescia on. Emilio Del Bono e agli industriali Giuseppe Pasini e Giovanni Arvedi, è stato attribuito a Marco Vitale "in considerazione dell'opera meritoria da lui svolta per la diffusione dei principi morali sui quali si fondano la Dottrina Sociale della Chiesa e la responsabilità sociale dell'impresa, per la dignità della persona e per il bene della comunità, favorendo azioni virtuose oltre gli obblighi normativi, in un clima di partecipazione e riduzione del conflitto fine a se stesso".

Oltre a lui hanno ricevuto il Diploma le due imprenditrici Loretta Forelli e Pia Cittadini.

Consulta l'intervento di Marco Vitale: <https://www.vnz.it/wp-content/uploads/10News.pdf>



**Casa e lavoro,
padre Marcolini
e la sua lezione**

Stefano Zane nuovo presidente MuSa

Stefano Zane è stato scelto come Presidente alla guida del nuovo Cda del MuSa, Museo civico di Salò che racconta la storia della città e del territorio attraverso sezioni tematiche. Leggi l'articolo del Giornale di Brescia (<https://www.vnz.it/wp-content/uploads/11News.pdf>).



Anniversario Considi

Il 12 dicembre si è svolto a Padova l'evento per l'Anniversario dei 20 anni di Considi, al quale abbiamo partecipato. Tra i relatori anche Marco Vitale che è intervenuto con un focus sul ruolo dei consulenti di ieri, di oggi e di domani dal titolo: "Dalle origini al futuro: l'evoluzione della consulenza direzionale".





L'impresa saggia. Come le imprese creano l'innovazione continua

Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi

Guerini Next, 2021

Pagine 428

28,03 €

Tempo di lettura: 1 min

Il cambiamento ad alta velocità appare essere la sfida più complessa da affrontare per le imprese. Esse si concentrano maggiormente sul breve termine, senza assicurarsi che i loro interessi siano i medesimi della società. La chiave di volta per lo sviluppo di una innovazione continua è riuscire a sviluppare una saggezza pratica, plasmata dai valori, dall'etica e dalla morale. Le «imprese sagge» sono, dunque, quelle capaci di incidere sulle relazioni umane per infondere nuove conoscenze nelle pratiche organizzative, convertendole in azione e innovazione continua a livello individuale, aziendale e sociale. Gli autori – riconosciuti come i padri intellettuali del knowledge management, in particolare con l'opera fondamentale «The knowledge-creating company» – declinano questa nuova teoria attraverso le storie di gruppi dinamici, longevi e sostenibili: da Honda a Shimano, da Eisai a Toyota, da Apple a MIT Media Lab. Ciò che accomuna queste realtà è la qualità dei loro leader, che hanno saputo attivare le intere strutture di cui erano a capo per creare nuovi prodotti e nuovi processi, dai quali si sono generati benefici per i collaboratori, i clienti, la comunità e la società. Si evidenzia un modello di leadership umano-centrica, capace di innescare circoli virtuosi di creazione di conoscenza e di attivare l'innovazione quale leva del cambiamento: una leadership che si estende ai vari livelli organizzativi e in grado di generare interazioni efficaci e comunicazioni condivise.

Intelligenza Artificiale e lavoro, una rivoluzione governabile

Giorgio De Michelis

Intelligenza artificiale e lavoro, una rivoluzione governabile

oggi Marsilio



Giorgio De Michelis, Federico Butera

Marsilio, 2024

Pagine 128

14,00 €

Tempo di lettura: 1 min

Questo breve libro contiene due capitoli su un tema molto discusso che suscita sia visioni distopiche che previsioni ottimistiche: che impatto avrà l'Intelligenza Artificiale sulla quantità e qualità del lavoro. Federico Butera, in linea con le recenti ricerche del MIT, vede e descrive due intelligenze artificiali alternative: una buona e una cattiva. Come e dove progettare insieme organizzazione, lavoro e tecnologia per far affermare quella buona? Attraverso a) cantieri partecipati nelle singole imprese e Pubbliche Amministrazioni e attraverso b) politiche pubbliche e patti centrati sul lavoro e dotati di investimenti e di programmi specifici. Giorgio De Michelis allarga il quadro e colloca il tema nel rapporto fra tecnologia e lavoro nel quadro della rivoluzione digitale, la terza tra le rivoluzioni antropologiche dopo scrittura e stampa. Il suo testo vede la questione digitale/lavoro come parte del cambiamento che la rivoluzione digitale sta provocando sulle relazioni degli esseri umani con la conoscenza e quindi fra loro. La sua proposta è centrata sulla libera partecipazione delle persone nello sviluppo dei sistemi tecnologici. I due capitoli propongono diversi livelli di interventi di cambiamento ma hanno un'ispirazione comune.

25 anni di private equity in Italia



Matteo Ciria
Pagine 208
Guerini Next, 2024
19,00 €

Tempo di lettura: 30 sec

Quali sono i cambiamenti del private equity negli ultimi 25 anni? Quali sono state e quali saranno le sfide per il mercato dei capitali privati? A queste domande operatori, investitori e istituzioni danno risposte differenti e tutte compongono un panorama che ben rappresenta il mercato italiano. Gli scenari economici in continua evoluzione, i cambiamenti geopolitici e gli shock imprevisi hanno accelerato la trasformazione dell'industria italiana e di conseguenza degli operatori di private capital, che hanno potuto, così, adattarsi al nuovo contesto non perdendo di vista l'obiettivo primario, quello di una crescita sostenibile a beneficio dell'economia reale. Attraverso la ricostruzione dell'evoluzione del settore con numeri, racconti e analisi, possiamo ripercorrere una storia non solo del private equity, ma anche del capitalismo italiano.

[Leggi il contributo di Marco Vitale pubblicato nel volume:
https://www.vnz.it/wp-content/uploads/da-leggere.pdf](https://www.vnz.it/wp-content/uploads/da-leggere.pdf)

Il capitale nell'Antropocene



Saitō Kōhei
Pagine 312
Einaudi, 2024
19,00 €

Tempo di lettura: 40 sec

Il capitalismo non ci salverà dalla crisi. Qualsiasi strategia economica basata su una crescita continua porta alla sconfitta del pianeta. L'unica possibilità è tirare il freno. E Marx, al riguardo, ha qualcosa da insegnarci. Il manifesto politico-economico con cui tutte le sinistre del mondo devono confrontarsi. In un periodo di ecoansia, in cui fenomeni sempre più estremi ci costringono a fare i conti con l'abitabilità di alcune parti del globo e con la sostenibilità del nostro modo di vivere, Saitō irrompe nel dibattito con proposte coraggiose, radicali e meditate. Il tecno-utopismo, il Green New Deal, l'ecologismo di facciata delle aziende non sono un giusto rimedio. E i piccoli gesti quotidiani dei singoli non sono abbastanza. Se non accettiamo l'idea che le risorse sono limitate e non affrontiamo il problema delle disuguaglianze, siamo destinati alla rovina. Dobbiamo tornare all'idea di concretezza, alla comunità. Riscoprire, insomma, quella che Marx definiva «la relazione metabolica tra uomo e natura».

Hanno collaborato a questo numero:
Nicola Boni, Lamberto Correggiari, Flavia Nicolamarino, Margherita Saldi, Luca Soressi, Erika Veschini, Marco Vitale, Stefano Zane.

Progetto editoriale a cura di Luca Vitale e Associati

VNZ
VITALEZANE&Co.
STRATEGIA D'IMPRESA

Vitale - Zane & Co. srl

Sede di Brescia
C.so Martiri della Libertà, 3
25122 Brescia
tel. +39 030 2943480
fax +39 030 45889

Sede di Milano
Via San Martino, 7
20122 Milano
Tel. +39 02 72109300
Fax +39 02 72109409

www.vnz.it
info@vnz.it