

Alessandro Scaglione

LA MIA STRENNA PER IL *FAMILY BUSINESS*

Post, articoli e riflessioni sparse intorno al libro

R-INNOVARE IL FAMILY BUSINESS





ACQUISTA IL LIBRO SU:

- ▶ [Rinnovare il family business](#)
- ▶ [Guerini](#)
- ▶ [Amazon](#)

Ad aprile 2019 ho messo mano al libro *R-innovare il family business. L'intelligenza naturale dell'imprenditore come differenziale e competitivo*. A giugno consegnavo la bozza definitiva all'editore e a settembre veniva pubblicato. Quando racconto che ho impiegato due mesi a scriverlo nessuno mi crede, ma è andata proprio così. Quei due mesi, però, sono tecnicamente quelli del download fisico di vent'anni di esperienza e di un anno di preparazione, pensieri, riflessioni, confronti, intuizioni che in sessanta giorni si sono scaricati attraverso la tastiera in 250 pagine di scrittura.

Ho pensato dunque che arricchire l'opera organizzando in maniera sistematica i miei post, gli articoli e le riflessioni che mi hanno accompagnato nel 2019 prima e dopo la scrittura del libro potesse dare ulteriore profondità a chi lo ha già letto, accompagnare chi lo sta leggendo e introdurre alla lettura chi al libro si sta avvicinando. E quale migliore occasione della chiusura di calendario dell'anno che volge al termine e ci introduce al nuovo decennio?

Come ho già detto nel libro, la misura del suo successo saranno per me i tavoli di confronto che riuscirò ad aprire con i lettori – imprenditori, professionisti o studiosi del family business – per i quali sono a disposizione all'indirizzo FamilyBusiness@consiliator-business-advisory.com

Per la sua natura questa strenna esce in forma esclusivamente digitale e gratuita.

Your value will be not what you know. It will be what you share
Virginia «Ginni» Rometty¹

1 La famiglia Nicosia arriva nell'Illinois nel secondo dopoguerra. Dei 4 figli la prima è Virginia, che alla fine degli anni Ottanta si laurea con lode in Informatica e Ingegneria elettronica, grazie a una borsa di studio della General Motors, dove inizierà a lavorare. Presto però la passione per l'informatica la porterà in IBM, dove la sua carriera è inarrestabile, portandola a sostituire nel 2012 il mito italo-americano del management Sam Palmisano alla guida del colosso informatico, oramai riposizionatosi su business services e intelligenza artificiale. Il matrimonio con Mark Anthony Rometty le dà il nome con cui è conosciuta in tutto il mondo: Virginia Rometty, detta «Ginni», considerata da *Forbes* tra le dieci donne più influenti del mondo.

Indice

ESSERE IMPRENDITORE

La tradizione di impresa è la storia dei tradimenti passati

Oltre il Work Week Blues dell'imprenditore: dal bisogno dell'agenda troppo piena (busy-ness) allo spazio-tempo per sé stessi (busy-less)

Aiutarsi a delegare: la scala di Maslow e il tesoretto del data science

La neuroformula degli intangibili

Leadership condivisa e gestione del rischio

Delegare per la continuità

Siamo il limite di noi stessi

Di genere in genere, da Cagliari al Michigan. L'incredibile storia di poltrona Frau!

INNOVAZIONE

Il pericolo, motore dell'innovazione

Il moderno Prometeo

China will become a model for whole humankind by 2050

Non è forse ora di chiamare la nostra manodopera "ingegno"?

Cinquanta miliardi di pacchi

La bilancia della civiltà

Non possiamo prestare ciò che non ci appartiene

Incatenati a blocchi?

Alpi di plastica

Industria 4.0, non solo nuove tecnologie: ecco come rinnovare il modello organizzativo

MARKETING

L'accelerato dei lovemarks

Servitization: l'accesso e la fruizione come paradigmi dell'economia circolare

Come rinnovare le imprese familiari in Italia. Primo: non tradire la fiducia del consumatore

Vendere quello che il mercato paga: dosare la proposta di valore attraverso il vendor rating

INTERNAZIONALE

Fractional Globalization?

L'accordo USMCA e l'effetto delle imprese italiane

Il nuovo campus cinese di Huawei che riproduce le città europee

Lingua, linguaggio società

Un dragone da 580 tonnellate

Lo straniero davanti casa

Quando la longevità di impresa è scritta dove meno te l'aspetti

ECONOMIA DELLA RELAZIONE

Alessandro Mahmood, specchio della cultura globale e dell'inclusione

La geometria che separa

Il compleanno della relazione

Saper ascoltare significa possedere, oltre al proprio, il cervello degli altri

SOSTENIBILITÀ

La fine di Micheal Porter

Dove finisce l'avidità umana?

Il mondo a zero emissioni

Smart water?

CRISI DI CIVILTÀ

Fiscal heroes

Per non confondere tra merito e diritto

Comodi fino a quando?

CURIOSITÀ

Cosa significa economia

La guida a sinistra

Parole in viaggio

Cosa significa management

La recensione della Fondazione Pirelli al libro R-innovare il family business

Tutti i link del libro R-innovare il family business

Essere imprenditore

La tradizione di impresa è la storia dei tradimenti passati

IL GIORNO IN CUI UN AZIONISTA
PENSA DI POSSEDERE UN'IMPRESA,
QUESTA CESSA DI ESISTERE.

François Michelin

La natura ci insegna, nella maestosità della sua evoluzione, che i processi degni di garantire la continuità della specie sono quelli col massimo grado di successo possibile. Non è certo un processo naturale quello che alla seconda iterazione uccide 85 dei 100 esemplari che si trovavano ai blocchi di partenza. E dunque non possiamo annoverare tra questi il passaggio generazionale – che fallisce 70 volte su 100 alla prima strettoia e 50 volte su 100 alla seconda – pur riconoscendo la profonda umanità del desiderio di tramandare in linea di sangue la nostra creazione.

Ebbene, su cosa si fonda poi davvero il patrimonio imprenditoriale cui dare continuità, se non sulla Tradizione? Questa trae il proprio significato dal verbo latino *tradere* – da cui in origine l'istituto del diritto romano della *traditio*, il passaggio di proprietà di una cosa mobile attraverso il suo trasferimento fisico, da mano a mano - ad indicare la trasmissione attraverso il tempo e le generazioni di un corpus di credenze, valori e pratiche condivise da un gruppo di persone all'interno di un campo di attività umano, come appunto l'impresa.



La sfida dei nostri tempi è quella dell'accelerazione del contesto in cui l'impresa opera – impressa ad esempio da fenomeni come digitalizzazione o globalizzazione - che richiede di mantenere la tradizione sempre attuale, facendo dell'innovazione continua uno stato mentale che rifugga l'umana inclinazione a fare di un glorioso passato (“ma noi siamo Borsalino!”) e del già fatto (“abbiamo sempre fatto così!”) un'effimera sicurezza.

Sperimentare il nuovo – che si tratti di modelli organizzativi, prospettive di lettura, prodotti e servizi o modelli di business – ovvero acquisire conoscenza provando e riprovando (dal latino *experiri*), esprime il proprio valore nella modificazione del nostro comportamento indotto dall'esperienza, che si sedimenta influenzando le nostre scelte future. Innovare significa dunque tradire regole e configurazioni del passato a favore della novità, trasformando il tradimento (che ha lo stesso etimo *tradere* di tradizione, ovvero consegnare) in tradizione, che rappresenti un solido vantaggio competitivo

Dimenticarsi di arare e coltivare a nuovo ogni anno i campi sui quali sono cresciute tradizione ed esperienza è colpa o dolo di chi custodisce la responsabilità di consegnare al futuro la propria creatura.



Se l'impresa familiare è – come è – la spina dorsale dell'economia planetaria, l'impegno primario di ciascun imprenditore sia quello di mantenere sempre liquido e adattivo il patrimonio valoriale, fiduciario, intellettuale e tangibile dell'impresa, per avere ragione della propria sopravvivenza, liberandosi del preconcetto autoreferenziale che l'impresa sia proprietà e non patrimonio di tutti gli *stakeholders* che dall'impresa sono in qualsiasi misura impattati.

In questa prospettiva il giorno in cui un azionista pensa di possedere un'impresa, questa cessa di esistere.

[Articolo di Alessandro Scaglione pubblicato su LinkedIn]

Oltre il Work Week Blues dell'imprenditore: dal bisogno dell'agenda troppo piena (busy-ness) allo spazio-tempo per sé stessi (busy-less)



Come il ben più famoso *Sunday Blues*, che non è una canzone di Aretha Franklin ma la malinconia del weekend che volge al termine e strizza l'occhio alle preoccupazioni di inizio settimana, il meno celebrato – ma non per questo meno insidioso – *Work Week Blues* è quel sottile e insistente fastidio che tanti imprenditori provano quando la giornata o la settimana lavorativa volge al termine e sono costretti ad alzare il piede dall'acceleratore dell'agenda strapiena. Non fosse altro che per mancanza di interlocutori.

Eppure vi siete mai chiesti quanto l'affaccendamento dell'imprenditore nel business faccia bene al “fare impresa” e alla sua continuità?

Una breve escursione etimologica ci darà una mano. Si deve tornare indietro fino all'inglese del trecento per trovare il prototipo della parola business nell'aggettivo *bisig* sostantivato in *bisignes* a indicare l'impegno e l'ansia da esso derivante nello svolgere un'attività. Curiosa l'assonanza con la parola italiana “bisogno” (o il francese *besoin*) che portano con sé comuni significati.

Nel corso dei quattro secoli successivi il termine si trasformerà in *busy* fino ad essere sostantivato col suffisso *-ness* per approdare all'attuale ortografia business e relativo significato ancora oggi vali-

do dalla metà del 1700: l'occupazione derivante da un impegno, un compito da svolgere, un'attività economica in genere. In sintesi un affare.

Chi è dunque impegnato in generiche attività economiche viene designato come «uomo d'affari» ovvero businessman, un uomo occupato, *busy* come diciamo in inglese anche quando siamo occupati al telefono: “*I am busy at the moment*”.

Ebbene, perché vi racconto tutto questo? Perché voglio far riflettere sul fatto che un imprenditore deve sforzarsi – rispetto al businessman - di essere per buona parte del suo tempo *busiless*, non occupato o affaccendato ma libero di confrontarsi, di esprimere la sua capacità di pensiero, di concepire l'innovazione, di sviluppare nuovi modelli di business, e di dedicarsi alla ricerca e accompagnamento di quelle persone capaci di trasformare la sua *Vision in Business*.

Sono convinto che per fare impresa nel lungo termine – ancor più in mercati volatili ed in continua evoluzione – ci si debba imporre e difendere uno spazio-tempo nel quale coltivare consapevolezza e libertà di pensiero per immaginare, creare e garantire il futuro dell'impresa, a mente libera dalle faccende degli affari. Solo così eserciteremo il rischio imprenditoriale nell'interesse economico, etico e sociale dovuti a tutti coloro che in un modo o nell'altro sono toccati dalla vostra creatività.

Business is PROGRAM. Busiless is INNOVATION.

I buoni affari ne saranno la naturale conseguenza!

[Articolo di Alessandro Scaglione pubblicato su LinkedIn]

Aiutarsi a delegare: la scala di Maslow e il tesoretto del data science



Abraham Maslow, nato in America nel 1908 e primo di sette figli in una famiglia di immigranti ebrei di origine russa, ci ha regalato nel 1954 un modello che mette in ordine i bisogni umani, da quelli fisiologici a quelli immateriali, dando una gerarchia alle motivazioni che ci spingono verso di essi.

Alla base della piramide di Maslow, troviamo i bisogni fondamentali legati a esigenze fisiologiche naturali e primarie come fame, sete o sonno. Soddisfare questi bisogni – pensiamo anche solo al cibo - crea vincoli estremamente forti, generando un grande senso di responsabilità in chi li soddisfa, sia essa la mamma col bambino o l'imprenditore con le sue persone – non a caso “dipendenti” – attraverso la sostanza dello stipendio.

Ma vi siete mai chiesti quanto vibrano le intime corde dell'imprenditore che vive sulla sua pelle la responsabilità non più solo verso la propria famiglia, cui garantire un futuro di opportunità e di successi, ma verso una numerosa platea di altre persone, cui garantire un futuro almeno dignitoso? Ve lo dico io. Moltissimo, tanto da arrivare a sentire che allentare un certo tipo di presa sull'impresa – delegando, o lasciando spazio per un avvicinamento o semplicemente ritirandosi – è come rinunciare a se stessi.

Per quella responsabilità si arriva anche – consapevolmente o meno - ad inceppare i meccanismi della delega o della successione dettati dal calcolo economico e sociale del valore di impresa. In che modo? Monopolizzando il tesoretto dei dati disseminati lungo tutti i processi aziendali e spostando più in là possibile la codifica delle proprie personali lenti, attraverso le quali quei dati vengono analizzati e interpretati, che altro non è che la propria cifra nel fare impresa.

Allora vi invito a scoprire quale tesoro di informazioni poco o male utilizzate avete in azienda, attraverso un semplice esercizio di collegamento tra produzione e vendite, due processi o funzioni che tipicamente faticano a parlarsi. Mettete a reciproca disposizione il set di indicatori utilizzati per gestire ciascun processo. Al commerciale fate vedere quali tecnologie o impianti produttivi o dinamiche di acquisto delle materie prime meglio soddisfano il conto economico e alla produzione fate vedere quali prodotti o servizi portano il maggiore beneficio economico.

Scoprirete presto di avere liberato un maggiore potenziale di intelligenza per produrre nuove idee, ragionamenti o approcci al *profit&loss* di quel processo, di quella funzione o della azienda nel suo complesso. Perché l'operaio sarà contento di produrre qualcosa che piace al mercato e il commerciale si sentirà più realizzato nel portare ordini che favoriscono e danno smalto alle capacità tecnico-produttive dell'azienda. Avrete così iniziato ad abilitare una cultura aziendale aggregante che non solo farà bene alla motivazione di tutta l'impresa, ma sosterrà il non facile percorso di managerializzazione della vostra impresa familiare.

► [\[Videopillola di Alessandro Scaglione\]](#)

La neuroformula degli intangibili

► Commento all'articolo

In un mondo che cambia a velocità digitale, il vero limite siamo noi stessi. Le neuroscienze dimostrano - avvalorando la saggezza millenaria di certe culture e religioni asiatiche - che cambiamenti verso i quali la mente non ha esperienze, producono naturalmente nelle nostre sinapsi muri di ribellione e difesa. L'agente illuminato di un processo di cambiamento saprà allora attingere da grande esperienza della psicologia dell'animo umano, più che da nozioni di organizzazione. Ancor più sarà illuminato guidando le persone di oggi al cambiamento del domani, senza ricorrere a pseudo-ricette di tagli e sostituzioni, che impoveriscono il patrimonio degli intangibili.

Un processo di cambiamento di un gruppo organizzato di homo sapiens – quali sono imprese e organizzazioni – è definito e vinto a tavolino, prima di essere avviato. Avventurarsi senza avere conoscenza di tutte le persone impattate e senza avere preparato il terreno con coscienza ed esperienza, porta sempre ad abbandonare il progetto e l'azienda si ritrova ad essere quello che è sempre stata.

Leadership condivisa e gestione del rischio

► Commento all'articolo:

I CEO al centro di un ecosistema invece che in cima ad una piramide! Come sostengo e dimostro, dati alla mano, nel mio libro *R-innovare il family business* modelli basati su un potere circolare e partecipativo piuttosto che piramidale e autoritario – eredità questi ultimi della bimillennaria convivenza tutta italiana di Impero e Papato – esprimono performances reddituali superiori, già dimostrate da anni dai modelli di *governance* tedesco (più Amministratori Delegati e partecipazione dei lavoratori all'innovazione ed all'intento strategico dell'impresa).

Delegare per la continuità

Impact Theory è un format di interviste settimanali creato nel 2016 da Thomas Bilyeu con l'obiettivo di esplorare il *mindset* dei più grandi pensatori e persone di successo viventi per motivare chi fa impresa e sostenerne la mission a lungo termine.

Nell'intervista di novembre 2018 il sociologo israeliano Yuval Harari afferma che la convergenza tra infotech – l'incrocio tra informatica e comunicazione – e *biotech* – la tecnologia sviluppabile dall'uomo nel campo della biologia – è arrivata a rendere noi homo sapiens, hackerabili.

Grazie all'abilitazione della intelligenza artificiale, oggi è possibile creare algoritmi che in autoapprendimento possono comprendere il nostro comportamento anche meglio di come lo comprendiamo noi stessi.

Cosa sono i robot che iniziano ad entrare nella nostra vita – da quelli di cucina, agli elettrodomestici interconnessi ai veicoli a guida autonoma al maggiordomo virtuale – se non i primi risultati della codifica degli algoritmi che governano la nostra intelligenza e di quelli di apprendimento progressivo (il cosiddetto machine learning) per fare interagire l'intelligenza con l'ambiente?

Perché mi interessano qui le considerazioni di Harari? Come sempre per provocare una riflessione negli imprenditori in merito alla continuità di impresa ed alla scelta che prima o poi si presenta tra passaggio generazionale e passaggio di proprietà.

Perché se anche il modo di fare impresa – dalla *vision* ai codici del fare – è hackerabile, ovvero traducibile in valori e *best practices* che costituiscono di fatto quella che chiamiamo cultura aziendale, affrettiamoci alla codifica ed all'esercizio della delega per testarne la buona trasmissione dentro e fuori il tempio della nostra impresa.

Solo così saremo in grado di valutare consapevolmente quali algoritmi “proprietari” ne sostengono maggiormente il valore.

Solo così definiremo se la continuità di impresa economicamente efficace e socialmente responsabile sia maggiormente garantita dal DNA familiare o da intelligenze esterne. O da un loro virtuoso e liquido bilanciamento.

► [\[Videopillola di Alessandro Scaglione\]](#)

Siamo il limite di noi stessi

► Commento all'articolo:



I limiti sono solo nella nostra mente e l'ennesima dimostrazione ci viene dall'incredibile evoluzione delle capacità respiratorie del popolo dei Bajau.

Quelli che percepiamo come limiti hanno origine nelle barriere che abbiamo stabilito in base all'educazione (famiglia e scuola) ed alla curva degli errori.

Nonostante l'epoca sfidante 4.0 in cui ci troviamo, l'impianto educativo è ancora ancorato ai paradigmi della rivoluzione industriale, prediligendo insegnamenti razionali piuttosto che materie creative e sostenendo una cultura negativa dell'errore come precipizio che delimita le nostre possibilità.

Tornare bambini per prendere decisioni difficili fornisce una prospettiva unica, da affiancare a quella adulta per "inventare" soluzioni originali, mai scontate e che in fondo sono quelle che puntellano da sempre l'evoluzione della nostra specie.

Di genere in genere, da Cagliari al Michigan. L'incredibile storia di poltrona Frau!

Chissà quanti di voi si sono seduti in un ufficio o in una sala riunioni sulla poltroncina Intervista, l'iconica seduta commissionata negli anni 1980 dal TG2 ai designer Lella e Massimo Vignelli per la progettazione del perfetto set televisivo.



Chissà quanti di voi hanno pensato che il produttore Poltrona Frau avesse abilmente abbinato la parola italiana “poltrona” a quella tedesca “*Frau*” (Signora), per evocare la signorilità dei propri prodotti.

Non è stato fornito nessun testo alternativo per questa immagine

Ebbene Poltrona Frau di tedesco non ha davvero nulla, mentre quella “u” finale ne tradisce le origini da quell'isola il cui dialetto ha tante parole e cognomi che terminano con detta vocale. Ed è proprio il cagliaritano Lorenzo (Renzo) Frau, classe 1881, che dopo il servizio militare a Milano sposa Savina Pisati e si trasferisce a Torino, allora città nevralgica per la cultura italiana. Rappresentante di commercio prima e importatore di poltrone dall'Inghilterra poi, nel 1912 Renzo fonda il suo laboratorio artigianale: Poltrona Frau.

Sopravvissuto alla Prima Guerra Mondiale, negli anni '30 il marchio che porta il suo nome è già uno *status symbol*, ma Renzo non ne

vedrà gli sviluppi perché muore prematuramente a 45 anni. Sarà Savina a scoprirsi imprenditrice e a portare l'azienda a diventare fornitore ufficiale della famiglia reale italiana, ad arredare gli interni dell'Expo di Torino ed il sontuoso transatlantico Rex nel 1928, e nel 1930 il Parlamento Italiano.



Dagli anni '40 la guida passa di mano a Roberto Canziani, marito di Ada Luisa, la figlia di Frau, che la Seconda Guerra mondiale e doti imprenditoriali non brillanti – nonostante la sigla di collaborazioni del calibro di Pininfarina, Pirelli e Ferrari - costringeranno a consegnare l'azienda traballante a Nazareno Gabrielli (che forniva i pellami attraverso la Conceria del Chienti ed è fra i creditori).

Anche qui è il genero a prenderla in mano, ma Franco Moschini (marito di Isabella Gabrielli) i numeri li ha tutti e rilancia l'azienda – dopo averla trasferita nelle Marche portando dal Piemonte un unico dipendente, un abilissimo tappezziere – facendo firmare tanti progetti alle matite geniali di Gio Ponti, Mimmo Castellano, Gae Aulenti o Marco Zanuso per citare solo alcuni dei nomi famosi che firmeranno anche il ritorno ai materiali ricchi come il cuoio. A Franco il ruolo di principe consorte però va stretto e nel 1990 rileva l'azienda, avviando il processo di internazionalizzazione e firmando l'arredo del Piccolo Teatro di Milano e dell'Europarlamento a Strasburgo.

Inizia anche la stagione delle acquisizioni (Gebrueder Thonet e Gufam) che attirerà l'interesse del fondo di private equity Char-

me Investments, in cui uno dei principali azionisti è la famiglia di Luca Cordero di Montezemolo e tra gli altri soci importanti ci sono Diego Della Valle (Tod's), Isabella Seragnoli (la "Signora dei brevetti", presidente di Coesia, holding di partecipazioni industriali nel settore delle macchine automatiche e azionista unico di G.D spa, leader mondiale nelle macchine automatiche per la produzione e il confezionamento di sigarette), Nerio Alessandri (Technogym) e Giorgio Marsiaj (SABELT S.P.A., azienda leader nella produzione di sedili sportivi per auto di alta gamma). Sotto il private equity dal 2003, nasce il Gruppo Poltrona Frau che con i brands stellari Cassina e Cappellini verrà quotato nel 2006, ma passerà ancora una volta di mano nel 2014.

È la volta dell'americana Haworth, sede a Holland, nel Michigan, leader mondiale da 2 miliardi di dollari nella progettazione e produzione di ambienti di lavoro flessibili e sostenibili. Haworth Inc, azienda familiare fondata nel 1948 e presieduta da Matthew Haworth, è guidata dall'italiano Franco Bianchi, genero (neanche a farlo apposta) del fondatore, che ha voluto garantire a Poltrona Frau l'identità italiana, mantenendo la sede a Tolentino nelle Marche ed il gruppo dirigente, con la presidenza a Moschini (che ha lasciato pochi mesi fa all'ex amministratore delegato Dario Rinero).



[Articolo di Alessandro Scaglione pubblicato su LinkedIn]

Innovazione

Il pericolo, motore dell'innovazione



Quando siamo in pericolo scateniamo tutta la potenza di intelligenza e intuizione. Così pure facciamo quando dobbiamo progettare qualcosa, il cui malfunzionamento può pregiudicare significativamente le nostre vite.

Il pericolo è uno dei maggiori abilitatori di #innovazione.

Ne sanno qualcosa alla #NASA, l'agenzia aerospaziale statunitense, dalla cui ricerca si sono sviluppati alcuni *spin-off* che hanno cambiato le nostre vite.

Tra questi: le luci a LED (progettate per far crescere le piante nello spazio), i termometri a infrarossi (tecnologia del 1991, oggi utilizzata comunemente per misurare la febbre dall'orecchio) o la tecnologia di deidratazione degli alimenti (anni '90 per le missioni Apollo, oggi fondamentale per garantire cibo nutriente a costo accessibile o trasportabile in aree geografiche critiche).

Il moderno Prometeo



Dalla previsione di Guthrie-Jensen sulle professioni più richieste al mondo, vedo che la partita si sta spostando dal tavolo delle competenze (cosa so fare) a quello dell'apprendimento e della creatività (ascoltare, imparare, creare, interpretare e condividere). La rivoluzione digitale sta invocando a gran voce quelle *skills* che hanno già distinto Homo Sapiens dalle altre forme di vita del pianeta. Esprimere, dunque, il massimo potenziale della nostra intelligenza naturale perché non ci sfugga di mano quella artificiale.

Mi ricorda tanto la storia di Viktor e della sua infanzia felice che

viene sconvolta dalla morte prematura della madre. Viktor si iscrive allora all'università nella segreta speranza di imparare a creare un essere super-intelligente, di salute perfetta e lunga vita. Il suo sogno viene coronato, ma la creatura seminerà distruzione nella famiglia. L'intento allora di eliminarla non arriverà a compimento perché Viktor muore improvvisamente.

Sarà la creatura stessa a darsi fuoco, affinché nessuno sappia riprodurla, e spiegando la sua furia omicida come risposta al disprezzo con cui è stata trattata (da Viktor in primis) per le sue sembianze non umane.

La storia è del 1817, scritta da una certa Mary Shelley col titolo "Frankenstein o il moderno Prometeo"!

China will become a model for whole humankind by 2050

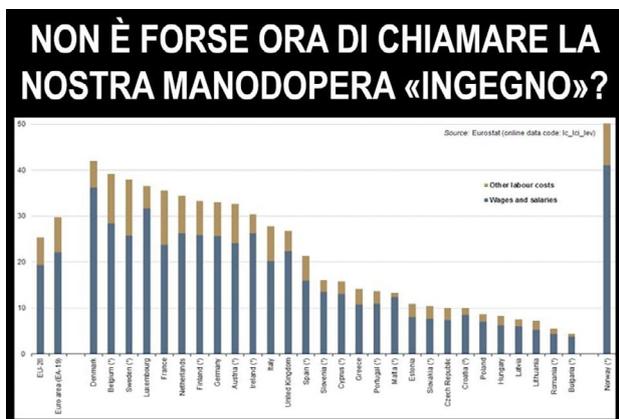
► [[Consulta il video](#)]

Ecco la Cina che non vediamo, che corre sul filo del *coming-out* del Presidente Xi Jinping : “*China will become a model for whole humankind by 2050*”.

Con un piano di investimenti in Intelligenza Artificiale che muoverà entro il 2030 quasi 1,5 trilioni \$ (pari a $\frac{3}{4}$ del debito pubblico italiano), non avranno certo problemi a chiudere i pochi gap menzionati nel video.

Cerchiamo di lavorare sull'addomesticamento della nostra auto-referenzialità imprenditoriale, per passare dal registro delle risposte al registro delle domande.

Non è forse ora di chiamare la nostra manodopera “ingegno”?



La nostra virtù, come la nostra spina nel fianco, è la competitività del lavoro. A 25 euro/ora la competizione verso il basso – dove si lavora per meno della metà – è perdente. L'unica via per difendere la nostra ricchezza culturale, prima ancora che economica, è quella “alta” dell’innovazione che crea e ingloba alto valore nell’ora lavorata; che è poi ciò a cui ci chiamano la nostra tradizionale creatività e gli ultimi paradigmi della digitalizzazione.

Questa spinta sta accelerando l’obsolescenza del tradizionale conflitto capitale-lavoro a favore del riconoscimento concreto delle “Persone” come elementi centrali dell’ecosistema organizzativo, abilitandone la consapevolezza di ruolo e del fondamentale contributo all’innovazione ed al «Progetto Aziendale» cui oggi vengono chiamate in nome di modelli partecipativi che, se applicati con intelligenza e progressione, funzionano.

Forse è arrivato il momento di cambiare anche le parole che hanno caratterizzato decenni di conflitti, contrattazioni e tavole rotonde.

Forse possiamo sostituire “manodopera” con “INGEGNO” e “posto di lavoro” con “PARTECIPAZIONE”, se crediamo davvero a quello che diciamo di volere. Diversamente il cervello continua su un binario linguistico moribondo, invece di concepire quello che poi le mani faranno.

Cinquanta miliardi di pacchi

► [\[Consulta il video\]](#)

Cinquanta miliardi di pacchi (sì, cinquanta seguito da nove zeri) consegnati in *express delivery* in Cina nel 2018. Un totale impressionante e superiore alla somma (sì, la somma) degli omologhi americano, europeo e giapponese.

Ecco uno dei filoni in cui si declina il piano cinese di mega investimenti in Intelligenza Artificiale da 1,5 trilioni \$ entro il 2030 (stiamo parlando di un valore pari a 3/4 del debito pubblico nostrano).

Chi vuole fare carriera nel settore logistico, non ci pensi due volte e corra in Cina a farsi un'esperienza di qualche anno. Sono finiti, per lo meno in certi ambiti, i tempi in cui accoglievamo con sufficienza delegazioni di asiatici che venivano a “imparare” in Europa. L'innovazione non ha più nazionalità nel mondo liquido in cui viviamo ed essere davvero interconnessi significa essere graditi ospiti ovunque l'innovazione si produca.

La bilancia della civiltà

► [Commento all'articolo]

Per la nuova moneta globale Zuckerberg (che insieme ad informatica studiò psicologia ad Harvard) ha scelto l'evocativo nome di "LIBRA", la bilancia. Notizie delle bilance più antiche arrivano dal remoto 5000 a.C ed esemplari dell'epoca sono stati ritrovate in Egitto. Proprio la civiltà egiziana diede alla bilancia un importante valore simbolico e religioso, tanto che Anubi (il dio egizio dei morti) decideva l'ingresso dei trapassati umani nell'oltretomba pesando su un piatto la loro anima e sull'altro una piuma. Chissà se con la stessa leggerezza la bilancia del maggiore stato planetario transnazionale (Facebook conta 2,4 miliardi di abitanti digitali, anche se in verità la moneta sarà battuta da una fondazione di diritto svizzero) ci farà evolvere come civiltà o ci imbrigherà nel grande fratello che tutto vede e tutto sente.

Sono 2.700 anni che l'uomo conia monete. Il trentacinquenne Zuckerberg, dopo avere collegato in 15 anni un terzo della popolazione del pianeta, potrebbe dare un colpo di spugna a secoli di tensioni monetarie. Miracoli (o incubi) della digitalizzazione?

Non possiamo prestare ciò che non ci appartiene

► [Commento all'articolo]

Intrappolati nell'economia della fruizione, dove tutto è licenziato e nulla ci appartiene, ergo non può essere né prestato, né lasciato in eredità. Né possiamo lamentarci se la casa licenziante decide di togliere il prodotto dal catalogo.

Vale per la musica digitale come per gli *ebooks*, per i film in streaming come per qualsiasi prodotto digitale fruibile. Non a caso Apple e Amazon hanno brevettato anni fa le rivendite digitali dell'*ebook* di seconda mano (che è identico a uno nuovo), per poi mettere i brevetti rigorosamente nel cassetto e gettare la chiave più lontano possibile.

I modelli di business abilitati dalla *sharing economy* sono comunque interessanti, soprattutto per stimolare (se non fare) innovazione discontinua nelle imprese tradizionali. Come in tutte le cose bisogna avere testa sul collo ed una notevole dose di etica professionale.

La stessa tecnologia digitale fa peraltro sì che il consumatore insoddisfatto, o che percepisca di essere stato fregato, impieghi un attimo a trasformarsi in un movimento di opinione (se non in una *class action*), capace di rivendicare che venga onorato nei fatti anche dalla controparte il novello mantra del marketing, che va sotto il nome di eterna lealtà del consumatore (la *Lifetime Loyalty*)

Incatenati a blocchi?

► [Commento al report]

L'indagine di ImmuniWeb sulla *compliance* GDPR dei maggiori istituti finanziari del mondo ci restituisce la cassaforte globale delle nostre finanze come un colabrodo alla mercé di hackers più o meno spregiudicati.

La notizia ci spinge naturalmente tra le braccia della *blockchain*, l'ecosistema che permette a qualsiasi cittadino dotato di computer di scambiarsi beni e servizi, disintermediando i servizi delle attaccabilissime “*financial institutions*” la cui ragion d'essere dovrebbe essere “*servicing as trusted third parties*”.

Non so se *blockchain* e criptovalute siano la nuova frontiera del controllo globale o il suo anticristo. Quello che so è che con l'invenzione di Satoshi Nakamoto – lo pseudonimo usato dal gruppo di programmatori che fin dal 1988 ha lavorato alla crittografia delle transazioni come risposta a scenari alla Nemico Pubblico o *Person of Interest* – dovremo fare i conti tutti.

Un ottima lettura che aiuta a discriminare, conoscere e farsi ciascuno una propria opinione, è “Blockchain. Guida all'ecosistema” del fisico Nicola Attico.

Alpi di plastica

► [Commento all'articolo]

Re-inventare il mercato trasformando l'appeal di una sciata sulle Alpi in un Oceano Blu che attraversa stagioni e continenti.

Allargare il perimetro dell'ecosistema degli *stakeholders* in cui l'impresa opera e dove scambia in-formazione e innovazione.

Mettere a sistema le sinergie di un distretto come quello della gomma-plastica bergamasco.

Così le PMI nostrane hanno ragione delle sfide all'incrocio tra crisi economica e accelerazione digitale dei mercati.

*Industria 4.0, non solo nuove tecnologie: ecco come
rinnovare il modello organizzativo*

Articolo uscito su [EconomyUp](#) il 10.10.2019, riprendendo il Cap. 8
del libro *R-innovare il family business*

Marketing

L'accelerato dei lovemarks



Alta velocità tra Torino e Milano. Siamo in ritardo di 15 minuti. Non siamo in zona richiesta rimborso e, insomma, un quarto d'ora passa se non sei tirato al minuto (tanto lo perdi dopo nel traffico di Milano).

La compagnia si premura di informare del ritardo accumulato, “a causa di disservizi di treni di un altro operatore”. In prima battuta apprezzo che venga deontologicamente taciuto il nome del concorrente. Ma un attimo dopo il pensiero va subito all'UNICO concorrente, dato che a parte qualche rara incursione di vagoni francesi o svizzeri, in Italia il servizio ferroviario è in duopolio. E mi chiedo allora cosa ci vuole ad essere collaborativi invece che distruttivi, inclusivi invece che “celoduristi”.

Allargare la prospettiva all'ecosistema in cui si opera permette anche di essere eleganti, oltre che attenti a coloro senza i quali il servizio non esisterebbe: i clienti.

Avrei considerato un *Lovemark*² l'operatore con cui viaggiamo, se avesse abbinato un annuncio neutrale ad un veloce giro di bevande o anche solo offerto un cioccolatino (meno di 100 Euro di spesa per l'intero treno). Non scuse ma partecipazione al mio disagio.

Ho imparato nel mondo industriale che parlare male dei concorrenti presto o tardi si rivela un boomerang. E sui denti fa male.

2 *Lovemark* è un termine coniato dal guru del marketing Kevin Roberts, per indicare l'attaccamento emozionale ad un brand, che Roberts ritiene sia la nuova frontiera della relazione fornitore-cliente, in un mondo dove espressioni come B2B (Business-to-Business) o B2C (Business-to-Consumer) hanno lasciato il passo a interconnessioni globali P2P (People-to-People)

Servitization: *l'accesso e la fruizione come paradigmi dell'economia circolare*

LE QUANTITÀ SI CONTENDONO GLI SPAZI,
LE QUALITÀ SI COMPLETANO A VICENDA

Dal ciclo di vita del prodotto al ciclo di vita dell'esperienza del cliente

Pur nella sua breve e travagliata vita, il teologo luterano tedesco Dietrich Bonhoeffer ha trovato il tempo di coniare – in tempi non sospetti, ovvero negli anni '30 del secolo scorso – una frase che oggi centra pienamente il passaggio dall'economia del possesso all'economia dell'accesso e la progressiva eclissi del mantra della crescita forsennata di targa capitalista (produrre, vendere, consumare in maniera incompleta, riprodurre, vendere, consumare in maniera incompleta, ecc.):

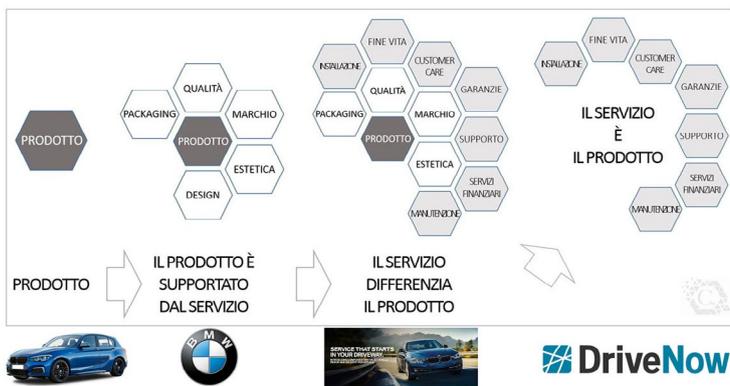
“le quantità si contendono gli spazi, le qualità si completano a vicenda”

È intorno a questo assunto quasi poetico – e dopo aver visto il conto salatissimo presentato da un capitalismo insensibile al pianeta, alla responsabilità sociale e ad una distribuzione sostenibile della ricchezza – che stiamo imparando a utilizzare sempre di più i prodotti per quanto ci necessita, piuttosto che possederli interamente e lasciarli inutilizzati per buona parte della loro esistenza, magari disfacendocene senza averli quasi mai utilizzati o comunque ben prima della fine del loro ciclo di vita.

Ci stiamo arrivando – oltre che per il conto esorbitante di cui prima – anche sostenuti da quel processo che va sotto il nome di *servitization* e che è progressivamente entrato nelle nostre vite economiche, insegnandoci a guardare al ciclo di vita della nostra esperienza

di clienti rispetto al prodotto-servizio di cui necessitiamo, piuttosto che al prodotto-servizio in sé. Questo ha permesso di guardare ai mercati come domanda di valore fruibile ed ai prodotti-servizi come offerta di utilità lungo tutto il ciclo dell'esperienza del cliente, dal momento in cui si manifesta il bisogno, alla ricerca della soluzione, all'accesso e fruizione della soluzione, fino alla post-fruizione ovvero il riutilizzo dello stesso prodotto-servizio per l'utilità di un altro cliente.

Un esempio chiarificatore davanti agli occhi di tutti ce lo fornisce il settore automobilistico con la sua trasformazione in atto dal possesso dell'automobile alla fruizione della mobilità.



Fino agli anni 1970 il fordismo ed il marketing fallico della penetrazione ci proponevano prodotti standardizzati (pur nella differenziazione tra auto del popolo – traduzione tra l'altro della parola Volkswagen – e versioni premium) che dovevamo acquistare per quello che erano.



Negli anni 1980 la celebrazione edonistica ha pompato i *brands* come elemento di supporto ai prodotti, veicoli di valori in cui identificarsi (una sorta di *storytelling* in erba).

Negli anni 1990 il progressivo abbandono di mitici super-uomini e super-oggetti - che iniziavano a mostrare la loro fallacia anche davanti ad una nascente sensibilità ecologica - ha portato i servizi ad elemento di differenziazione dei prodotti (pensiamo ai programmi di manutenzione programmata, il cambio gomme incluso nel periodo di garanzia, ecc.).



L'evoluzione digitale dei mercati, sia in termini di clienti sempre più informati che di *apps* che facilitano la programmazione della fruizione a tempo degli oggetti, ci hanno fatto attraversare l'ini-

zio del nuovo millennio fino ad aprire paradigmi di pura fruizione dove il servizio ha sostituito il prodotto (*car sharing*)



Questa trasformazione culturale della società e dei mercati sta insegnando alle imprese che una delle leve della competitività su mercati sempre più incerti ed accelerati digitalmente è l'evoluzione della cultura aziendale da *service sensitive* a *service focussed*, facendo dell'orientamento al servizio non solo una generica sensibilità ma un vero e proprio focus strategico che diventa uno stato mentale.

Solo così possiamo contribuire, come imprenditori, a fermare la folle corsa ad una crescita che non ha più mercato ed a progettare e immettere sul mercato prodotti e servizi che – ruotando intorno al ciclo di vita dell'esperienza del cliente – abbiano in sé le caratte-

ristiche che ne permettano il massimo sfruttamento ed un riciclo sostenibile a fine vita.

Ai governi scrivere l'altra parte dell'equazione che renda sostenibile una contrazione dei livelli produttivi pro-capite e favorisca una equa distribuzione della ricchezza, accelerando paradigmi culturali, che una certa parte della nostra natura umana fatica ad abbracciare se non quando seriamente minacciata.

[Articolo di Alessandro Scaglione pubblicato su LinkedIn]

*Come rinnovare le imprese familiari in Italia. Primo:
non tradire la fiducia del consumatore*

Articolo uscito su EconomyUp il 26.09.2019, riprendendo il Capitolo 1 del libro *R-innovare il family business*.

Vendere quello che il mercato paga: dosare la proposta di valore attraverso il vendor rating

Articolo uscito sul Giornale delle PMI il 15.10.2019, riprendendo il Capitolo 4 del libro *R-innovare il family business*.

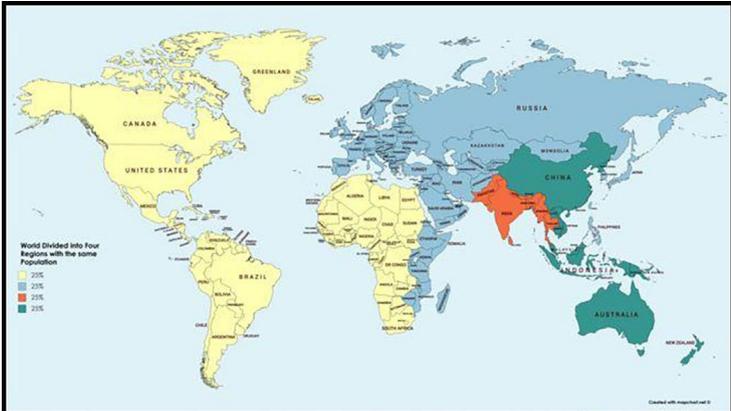
Internazionale

Fractional Globalization?

La globalizzazione – sostenuta dalla politica dei sovrastati e dell’aggregazione dei sistemi economici favoriti da accordi di libero scambio – ha oramai ampliato il perimetro che delimita il nostro ecosistema “domestico”, dal livello nazionale a quello cosiddetto “regionale”. Tendiamo così a considerare “domestico” non più il territorio italiano, ma quello europeo e l’internazionalizzazione diventa così un fenomeno interregionale.

Da un punto di vista economico l’80% del PIL globale è generato nei 3 sistemi economici regionali integrati che fanno capo a East Asia (Cina, Sud-Est Asiatico, Corea del Sud, Taiwan, Hong Kong, e Singapore), Western Europe (30 nazioni, compresa la Svizzera) e North America (Stati Uniti, Canada e Messico). Letto nella prospettiva regionale, il commercio internazionale e la bilancia export-import hanno tutti altri numeri e riducono la globalizzazione a fenomeno che deve ancora esprimere buona parte del suo potenziale, con economie molto regionali piuttosto che globali.

Vista da un’altra prospettiva, la prima infografica qui sotto visualizza il globo in 4 regioni con lo stesso numero di abitanti (1,9 miliardi di persone ciascuna). La seconda infografica mostra che oltre il 50% della popolazione mondiale è concentrata nel cerchietto verde!



NEL CERCHIO VERDE ABITA PIÙ DELLA META DELLA POPOLAZIONE MONDIALE



L'accordo USMCA e l'effetto delle imprese italiane

Fabio Sdogati, Professor al Politecnico di Milano, ha scritto un bell'articolo sul possibile impatto dell'accordo trumpiano USMCA (evoluzione del NAFTA), nel quale teorizza che l'inversione dalla globalizzazione alla regionalizzazione degli scambi commerciali nella *region* nordamericana ridurrà il raggio delle catene di fornitura globali del settore automobilistico.

Mi preme qui sottolineare l'impatto che il nuovo accordo commerciale può avere sulle nostre imprese familiari italiane che nella filiera *automotive* si trovano in seconda fila (i cosiddetti tier2) nel ruolo di componentisti

Credo infatti che i *players* extra-regionali – ovvero europei ed asiatici - non staranno certo a guardare ed intensificheranno le operazioni di fusioni e acquisizioni per accaparrarsi un *plant* nella *region* nordamericana, alimentando la globalizzazione nella sua altra accezione di intensificazione degli investimenti internazionali su scala mondiale.

La novità è che quel processo che è partito dai costruttori di auto (i cosiddetti oem) e ha interessato i tier1 (i fornitori di primo livello), è arrivato ai componentisti, i tier2, tipicamente piccole-medie imprese familiari che avranno un bel da fare a districarsi tra investimenti nell'innovazione per difendere unicità e competitività, processi di internazionalizzazione per essere presenti dove avvengono gli scambi commerciali ed allettanti offerte di acquisizione da parte di concorrenti più grandi.

► [L'articolo di Fabio Sdogati](#)

Il nuovo campus cinese di Huawei che riproduce le città europee

► [[Commento all'articolo](#)]



Non mi stupisce la notizia, perfettamente in linea con l'infallibile e inesorabile modello di apprendimento cinese.

Ricordo poco tempo fa di un imprenditore enologo cinese, che mi stupì per la competenza e l'ottimo vino cinese servito a tavola. Mi spiegò che la sua famiglia aveva acquistato dei vigneti nel Chianti, lo aveva mandato per anni a imparare, a respirare e assimilare le incontestabili abilità italiane in loco. Poi riconfigurarono le stesse vigne sui loro terreni in Cina, fino a produrre un vino che non aveva molto da invidiare al nostro.

È finita da tempo una certa Cina – “toner” (copiona).

Da quando il Governo ha varato (e finanzia a fondo perduto) il “*World domination plan*” per riportare il Dragone a primeggiare come qualche impero fa, la conoscenza viene scalata imparando sul posto, nei luoghi in cui risiede. Poi questi vengono ricreati a casa propria, per mantenere il mood e coltivare la conoscenza originale.

E a volte, sempre più spesso, per superarla.

facile capire perché l'inglese come lingua universale – soprattutto quando nessuna delle due parti è nativa inglese - non permetterà mai di arrivare ad esprimere tutta la potenzialità relazionale di quando si domina la lingua del nostro interlocutore e si entra così nella sua intimità.

Per inciso ad oggi si contano 7.100 lingue parlate nel mondo. Le prime 23 lingue sono lingue madri di comunità di almeno 50 milioni di persone e coprono il 55% della popolazione mondiale.

Un dragone da 580 tonnellate

Complice il sensazionalismo dei media quando devono vendere una notizia, uno dei mantra del momento è la Via Della Seta e l'eco di invocazioni di aiuto, perplessità, smarrimento e domande, che raccolgo anche dagli imprenditori che incontro, non tende a placarsi: “dobbiamo avere paura della Cina?”.

Del progetto “*One Belt, One Road*” la Cina non fa mistero fin dal 2013, quando fu annunciato dal Presidente in persona e promosso tra Asia, Europa e Africa dal fido primo ministro Li Keqiang. Neppure è un mistero che il Dragone - che fino a meno di 3 secoli fa guidava il PIL globale col 25-30% della ricchezza mondiale - si sia risvegliato per riconquistare la posizione che ritiene gli spetta, come ha ricordato Xi Jinping al 19° Congresso del Partito dicendo: “la Cina diventerà il modello di riferimento per l'umanità entro il 2050”.

Alla domanda, allora, se bisogna avere paura, rispondo in 2 modi:

1) “la paura uccide più sogni di quanto non faranno mai gli errori” (leggi: “è ora (da tempo) di muoversi per sperimentare e confrontarsi”)

2) guardare il video, per togliersi eventuali dubbi sul gap tecnologico invocato per decenni a nostro favore (l'azienda cinese è la Beijing Wowjoint Machinery)

Lo straniero davanti casa

Prendiamoceli tutti questi 6 minuti per guardare la rappresentazione grafica dell'evoluzione della popolazione mondiale.

Efficacissima, da guardare e riguardare per superare un po' di autoreferenzialità ed affrontare l'internazionalizzazione con la giusta consapevolezza.

Non solo la nostra verso culture diverse, ma quella al contrario verso l'Europa e l'Italia in particolare.

Spesso ci perdiamo in piani strategici per la conquista di un territorio straniero, dimenticando di includere nell'equazione cosa succederebbe se domani mattina lo straniero comprasse un nostro concorrente, cliente o fornitore vicino a noi e la Cina, l'India o gli Stati Uniti, la Korea, la Turchia o il Qatar fossero lì davanti alla nostra porta.

*Quando la longevità di impresa è scritta
dove meno te l'aspetti*

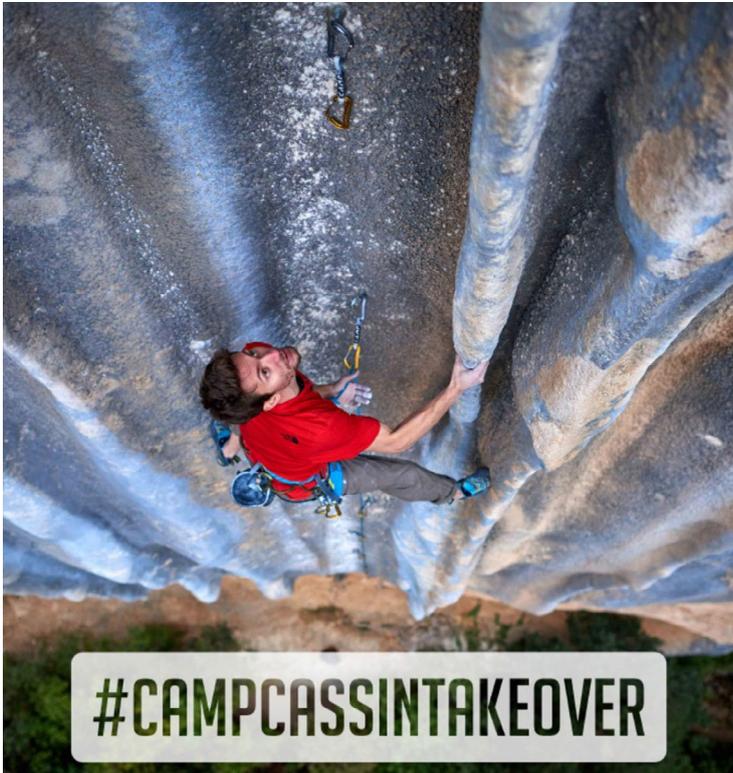
INTERNAZIONALIZZARE E' SEMPRE RELATIVO
AI CONFINI CHE CI PONIAMO. NON È LA
GEOGRAFIA POLITICA MA QUELLA **CULTURALE**
E DEL **CUORE** CHE NE DISEGNA I CONTORNI

Internazionalizzare significa spingere le prospettive di mercato fuori dai propri confini, che per convenzione consideriamo quelli nazionali. Non per tutti però i confini che delimitano il mondo che chiamiamo “domestico” coincidono con quelli definiti dalla geografia politica. Può capitare che neanche la regione con la sua identità, nemmeno la provincia col suo dialetto, ma la cittadina con le sue mura o le barriere naturali che ne delimitano l'orizzonte (nel caso di una vallata) o lo espandono senza fine (nel caso di un'isola) segnino il mondo che consideriamo “casa”. Internazionalizzare diventa allora superare i propri confini culturali e la facilità o meno di intraprendere quel viaggio dipende da quanto in profondità sono scritti nel nostro io e dalla frequenza con la quale ci alleniamo a superarli.

Ecco che un'impresa familiare di un paesino di 2.151 abitanti diventa leader mondiale di una nicchia di mercato, grazie ad una vocazione all'internazionalizzazione scritta dalle montagne nel proprio DNA. Il paesino è lambito dalla Strada Provinciale 67 da cui parte la strada principale che termina nel paese.



Chi dice di essere “passato” per Premana non ci è mai stato, perché non c'è appunto strada passante. Scendendo a valle verso il lago, dopo poche curve il gioco dei costoni della valle che racchiude Premana sotto l'occhio vigile dell'Alpe Forno, fa sparire il paesino dalla vista. È dopo quell'ultima curva che gli abitanti di Premana sentono una stretta allo stomaco e sentono di aver lasciato la terra natia ed essere in viaggio all'estero. Essere a Olgiasca o a Tokyo a quel punto fa poca differenza. Ecco come la famiglia Codega ha capitalizzato da 4 generazioni la scrittura dei confini domestici nel DNA degli abitanti di Premana, di cui è il maggiore datore di lavoro da più di un secolo. Oggi il fatturato veleggia oltre i 30 Milioni di Euro, l'export supera il 70% e la bandiera dei prodotti CAMP e CASSIN svetta sull'Himalaya come su Golden in Colorado, sulle pareti dello Yosemite come a Hachioji in Giappone.



Ogni *family business* ha le proprie caratteristiche di unicità e la ricetta della longevità - per scollinare oltre quel 15% che sopravvivono alla terza generazione – è imprevedibile e può anche essere scritta ai piedi di una montagna.

[Articolo di Alessandro Scaglione pubblicato su LinkedIn]

Economia della relazione

Alessandro Mahmood, specchio della cultura globale e dell'inclusione

Alessandro Mahmood, vincitore del Festival di Sanremo 2019, ha dovuto chiarire di essere italiano, come se questo non fosse stato compito scontato dell'organizzazione, il festival della canzone italiana, appunto

Dice poi bene Joe Bastianich che una canzone non è solo il suo autore. E' l'emozione del testo, è dove ti porta la musica che lo contiene ed il riverbero che tutto questo ha su ciascuno di noi, ognuno con la propria unicità e pluralità. Per inciso: nessuno ha discusso della non italianità del cittadino americano Bastianich, nella giuria del festival. O no?

Discutere della purezza di razza di Mahmoud invece che della sua musica è sintomo di sordità culturale e freno alla capacità di proiettarci nell'arena internazionale.

Non possiamo affrontare da imprenditori l'internazionalizzazione se non ci prepariamo intimamente alla multiculturalità

Quante volte operando in Germania, olanda o Francia – nella palestra globale del settore automotive - ho avuto interlocutori cinesi o turchi, di prima o seconda generazione. Giovani ad alto potenziale o senior con figli che hanno già studiato nelle prestigiose università del vecchio mondo.

È inutile allora sottolineare le differenze, ma ben più utile trovare i punti di contatto. Non inseguire l'esclusività, ma coltivare l'inclusività, se crediamo – come credo – che il business è ancora un incontro tra persone.

La prima domanda dell'internazionalizzazione non è forse chi presiederà la filiale estera o l'azienda in Italia? Piccole dimensioni e competenze specialistiche chiamano l'imprenditore stesso all'internazionalità, lasciando ad un familiare o un socio la custodia di casa.

Su dimensioni maggiori, quando l'imprenditore presidia il modello di business, ecco il problema della scelta del console, portatore sano di principi, valori e *best practices* (vere o presunte) di casa madre. A trovarlo, il console, se non preparato con anticipo, lungimiranza e – guai a dimenticarsene - calcolo economico dei costi della globalizzazione.

Internazionalizzare vuol dire diluire i propri ego-sistemi nell'ecosistema culturale globale.

O si torna a casa con un pugno di mosche

► [\[Videopillola di Alessandro Scaglione\]](#)

La geometria che separa



Una mattina all'ingresso della metro di Washington si mette a suonare il violino un uomo di aspetto normale, una scena comune nelle grandi città. I passanti però lo ignorano e l'uomo raccoglie pochi soldi, nonostante sia Joshua Bell, uno dei più grandi violinisti al mondo, ed il violino sia uno Stradivari da 4 milioni di dollari. Solo poche sere prima Bell, vestito elegantemente, aveva fatto il tutto esaurito alla Symphony Hall di Boston.

È l'effetto "alone", ben noto in psicologia come quel comune errore mentale che facciamo quando la percezione di una caratteristica di una persona è influenzata dalla percezione di un'altra sua caratteristica. Ad esempio, se una persona è vestita bene o è bella, tendiamo ad attribuirle anche altre caratteristiche positive senza che queste siano necessariamente vere.

Per dribblare questo *bias* cognitivo, ho sempre fatto i colloqui di assunzione su poltroncine da salotto o intorno a tavoli rotondi, per "pulire" gli aloni ingannevoli e andare dritto a etica, motivazione e professionalità della persona che ho davanti.

Evitiamo i tavoli angolari, che mettono inconsciamente in assetto da guerra, uno di fronte all'altro, allontanando invece di avvicinare chi, potenzialmente, di lì a poco può fare la differenza nella nostra squadra.

Il compleanno della relazione



Da ragazzo snobbavo i compleanni, in particolare il mio. Forse era un modo infantile per attirare l'attenzione (infatti feste e regali dati o ricevuti mi piacevano). Crescendo ho mantenuto diffidenza verso la celebrazione, ma ho riempito questa occorrenza di un significato diverso, a cui tengo davvero: l'occasione di fare un bilancio onesto del percorso fatto nei passati 365 giorni. Un bilancio delle risposte che hanno avuto certe domande aperte ed uno delle domande nuove che le hanno sostituite.

Di tutte le persone con cui ho condiviso un percorso ho sempre annotato il compleanno tra le informazioni distintive. È sempre stata un'occasione per una chiacchierata *off the records*, spontanea, lontana dalle etichette.

Anche sui social dove sono attivo, cerco di non mancare mai un augurio ai miei contatti. Tanti non li conosco personalmente o con sufficiente confidenza, ma quell'augurio – che sia a chi il compleanno lo celebri o meno - ricorda anche a me che il tempo non va sprecato in attività che non arricchiscano il nostro viaggio e quello dei nostri compagni di viaggio, autisti, piloti o passeggeri che siano.

Responsabilità Sociale, *soft skills* o intelligenza emotiva è anche questo, nel suo piccolo.

Saper ascoltare significa possedere, oltre al proprio, il cervello degli altri

Questa foto ha fatto il giro del mondo nel 1974, immortalando l'istante in cui Harold Whittles, sordo dalla nascita, è stato catapultato da un "moderno" auricolare dalle pieghe dell'eterno silenzio ad un carosello infinito di suoni e vibrazioni.

Già il saggio Plutarco diceva che «abbiamo due orecchie e una sola bocca, proprio perché dobbiamo ascoltare di più e parlare di meno». Secoli dopo si è scomodato addirittura Leonardo a ricordarci che "saper ascoltare significa possedere, oltre al proprio, il cervello degli altri». Ed è proprio qui l'essenza della leadership, che ammiriamo e celebriamo nelle sue rare apparizioni, perché non siamo abituati ad ascoltare, nonostante il grado di interconnessione sociale abilitato dalla digitalizzazione.

Non c'è contesto, familiare, politico o di business che non ci dimostri che se c'è ascolto, le relazioni funzionano. Diversamente appassiscono o si trasformano in risse.



Sostenibilità

La fine di Micheal Porter

► [Commento all'articolo]

L'articolo è del 2012 e nell'era della saturazione informativa può sembrare giurassico. Ma per me e quelli della mia generazione X che su Porter e le sue 5 Forze Competitive hanno costruito i fondamenti di strategia, la notizia del fallimento della sua società (il Monitor Group) è indelebile e di difficile digestione.

Una lezione su tutte: la premessa del modello è che il business – come lo sport – sia un gioco a somma zero (io vinco, tu perdi).

Infatti che la dinamica delle 5 forze competitive determinasse il potenziale profitto di un settore, presupponeva che questo fosse un valore definito e la strategia di ciascun attore ne definiva la distribuzione nel mercato.

Ci sono voluti 30 anni di evoluzione del pensiero economico e soprattutto sociale per capire che il business non è un gioco a somma zero.

Se dominato da istinti competitivi è generalmente distruttivo (pochi stanno meglio di un tot e molti stanno peggio di più di tot).

Se aperto all'etica e alla Responsabilità Sociale è creatore di valore, certamente Pareto-efficiente (nessuno sta peggio e almeno uno sta meglio), se non a somma di gran lunga positiva.

Dove finisce l'avidità umana?



Ancora una volta continuiamo a faticare nel liberissimo arbitrio tra interesse comune e bieche scorciatoie della competizione "a tutti i costi".

Per contrastare l'innovazione di Airbus nei motori a basso consumo, Boeing non ha pensato di meglio che la via dell'esasperazione tecnologica, arraffazzonando un trapianto di motori maggiorati sul suo cavallo di battaglia, il Boeing 737, diventato "Max".

Nessuna riprogettazione, niente costi di riqualifica dei piloti, ma raffinati calcoli di statistica assicurativa che hanno partorito un software anti-stallo per svincolare dagli oneri dell'innovazione.

La statistica ha fatto il suo corso fino all'ultimo (?) episodio della Ethiopian. E la borsa fa il suo, distruggendo valore di costruttori e compagnie aeree clienti.

Non sono bastati 50 anni per maturare, dallo scandalo delle Ford Pinto: nonostante fosse noto il difetto mortale di progettazione che incendiava il veicolo in caso di tamponamento, Ford decise di non intervenire perché stimò il costo di sostituzione maggiore dei costi legali derivanti da un'eventuale denuncia per danni. Solo dopo la morte di 900 persone e centinaia di milioni di dollari in indennizzi la Pinto venne ritirata dal mercato.

Quanti morti ancora perché la Responsabilità Sociale passi da slogan a stato mentale?

Il mondo a zero emissioni



Esiste il motore a zero emissioni? Il Diesel può morire nei tempi che l'ignoranza politica vorrebbe a fini elettorali?

Un po' di chiarezza: NOX e polveri sottili (norme EuroX) sono un problema, CO₂ effetto serra un altro, dove le auto però contribuiscono in minima parte.

I vincoli politici imposti nell'Eurozona sono tecnologicamente ed economicamente insostenibili nei tempi richiesti. Quindi le multe diventeranno nel breve una voce di budget.

Diesel o Benzina? Sanno i politici che il Diesel vince sulle emissioni di CO₂ mentre la benzina su quelle dei NOX? Pari invece sulle polveri sottili.

Motori "zero emissioni"? È vero che l'elettrico non produce direttamente inquinanti, ma la filiera per produrlo sì. Da cosa crediamo sia prodotta l'energia che muove il mondo industrializzato se non ancora idrocarburi? Per non parlare della tossicità dello smaltimento dei motori elettrici a fine vita.

Nel breve il problema non si risolve con eurolimiti naif, ma lavorando sul parco circolante: 1,5 miliardi di veicoli contro i 100 milioni prodotti ogni anno.

Il mondo che creiamo non si smonta in due minuti. Responsabilità Sociale significa prevedere gli effetti delle proprie scelte strategiche, tecnologiche e di mercato.

E non doversi dire: "A questo non ci avevo proprio pensato"!

Smart water?



La “toilette” (la prima della storia pare nata attorno al 1700 a.C. a Creta nel Palazzo di Cnosso) è considerata ai primi posti tra le 50 invenzioni che hanno rivoluzionato l’aspettativa di vita umana. Si stima che abbia salvato ad oggi 1 miliardo di persone. Eppure l’infografica del sito di informazione (molto ben fatto) RACONTEUR ci dice che 2,1 miliardi di persone non hanno acqua potabile in casa e addirittura 4,5 miliardi di persone non hanno servizi igienici.

Il *World Economic Forum* indica da 7 anni consecutivi l’emergenza acqua tra i 5 maggiori rischi globali. Fare impresa in questa filiera, oltre i risvolti economici e sociali, sarà particolarmente premiante non appena *machine learning*, AI, sensoristica avanzata e mappatura satellitare forniranno ai governi il quadro completo per attivare le necessarie politiche di sostegno.

A quel punto innovazione e imprenditorialità potranno esprimere il loro massimo potenziale, anche nel diffondere consapevolezza nell’utilizzo che ciascuno di noi – persona, impresa, pubblico o privato – fa dell’acqua.

Che, per inciso, ha il piccolo problema di non poter essere prodotta artificialmente, se non nei laboratori del marketing di Coca Cola (che si è appena inventata la Smart Water da 2,50 euro a bottiglia).

Crisi di civiltà

Fiscal heroes

► [Commento all'articolo]

La cosa tristissima in Italia è che la notizia scandalistica fa dimenticare il fatto (gravissimo, per un rappresentante del popolo, faro (?) in spegnimento di un dicastero e prossimo regolatore dei meccanismi della nostra Borsa casereccia).

Silenzio totale, naturalmente, dal megafono dei 5 Stelle. Tanto domani saremo sopraffatti dalla prossima “birichinata” e questa ce la dimenticheremo.

E ci meravigliamo di non avere una politica industriale a sostegno delle imprese?

Meravigliamoci di quanti imprenditori decidano di continuare a investire, di farlo in Italia e di ingrassarne l'Erario, sapendo con quale approssimazione o arroganza le sudate tasse vengano fagocitate da miserabili appetiti di una politica che oramai il LAVORO non sa più cosa sia.

Per non confondere tra merito e diritto

Si parla tanto di fuga dei cervelli e si invocano differenze retributive, burocrazia e quant'altro.

C'è un fattore, però, che sono convinto sia padre di tutti gli altri ovvero l'assenza di una cultura autentica del merito. Siamo in un "debito meritocratico" che cresce come il debito pubblico, zavorrando la nostra competitività. Perché la meritocrazia chiama la misurazione e la misurazione la trasparenza, che poco ci appartiene.

Eppure non si può cambiare una situazione che non si misura e tutto è misurabile se lo si vuole; anche gli *assets* intangibili su cui giocheremo sempre più la partita del futuro.

In Europa siamo come Polonia e Spagna quanto a "regole" e "trasparenza", siamo lontanissimi dal Nord Europa in "attrattività per i talenti" e "pari opportunità". Siamo un po' meno ultimi, ma sempre ultimi nel "sistema educativo" dove esprimiamo ancora italiani di qualità che per essere valorizzati devono però andarsene oltre confine.

Siamo la culla dell'istituzione della Famiglia, che per sua natura promette l'eguaglianza. L'Impresa invece richiede il merito e la sfida ce la giocheremo sul terreno culturale: delle organizzazioni, dei giovani, dei manager e degli imprenditori.

Per non confondere tra merito e diritto.



Comodi fino a quando?

LE NOSTRE AZIONI SONO PRESE IN PRESTITO
DALLA GENERAZIONE CHE VERRÀ

Non siamo abituati a vedere le cose da prospettive originali e diverse da quelle della comodità, finché non è la comodità stessa ad essere messa a repentaglio.

È in quei momenti che ci rendiamo conto che nella sala di comando del nostro io è rimasto da troppo tempo solo il nostro scanzonato io “bambino”, incapace di misurare i pericoli e vorace consumatore di comodità.

La nostra dimensione adulta si deve essere persa da qualche altra parte o essersi attardata in altre occupazioni, finché il suono lancinante della sirena non squarcia timpani e illusione, talmente forte da farci dubitare se siamo ancora in tempo per contenere quel conto che si annuncia esorbitante.

E pensare che l’etimologia di comodo ci riporta alla “adeguatezza ad una misura”, “convenevole, “adatto” e quindi utile!

Possibile che diecimila anni di evoluzione, che ci hanno portato in cima alla catena alimentare, non abbiano prodotto esseri meno fallaci di testa e di pancia nel gestire l’altro lato del potere creativo che ci contraddistingue, ovvero quello distruttivo?

Ce lo possiamo chiedere – senza bisogno di scomodare Greta – guardando allo scempio che abbiamo perpetrato ai danni del pianeta.



Ce lo possiamo chiedere – nella dimensione a me cara del family business – guardando all'esercito di imprenditori che l'anno prossimo entrerà nel 60° (un quarto degli imprenditori) e 70° anno di età (un altro quarto degli imprenditori italiani), la stragrande maggioranza di loro senza un testamento, senza un piano di successione, senza un progetto di trasmissione di impresa.



Allora mi chiedo cosa altro deve succedere perché impariamo in maniera indelebile e sempre presente che quando agiamo in maniera impattante, le nostre azioni sono prese in prestito dalla generazione che verrà?

[Articolo di Alessandro Scaglione pubblicato su LinkedIn]

Curiosità

Cosa significa economia



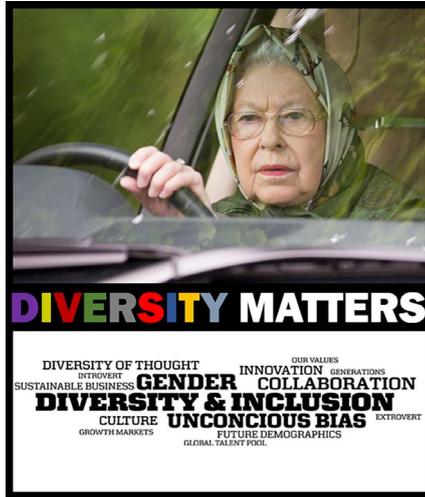
Spiegare l'economia in termini domestici può suonare strano. Eppure è proprio questo il suo significato originale all'incrocio tra *oikos* (casa) e *nomos* (norma), ovvero "gestione della casa".

Si tratta dunque di soddisfare i bisogni della collettività, utilizzando ad arte i beni utili a questo scopo - che non essendo tutti liberamente disponibili, sono detti "economici" - senza far prevalere i propri fini su quelli della collettività. Ecco l'#economia come gestione e allocazione ottimale di qualsiasi risorsa scarsa. Con la nascita degli stati nazionali, essa si trasforma da gestione della #ricchezza di una comunità sociale alla più complessa gestione delle risorse dello stato. È con la scoperta dell'America e l'espansione del #commercio che il termine abbraccerà gli affari delle organizzazioni commerciali. La dignità di materia di studio indipendente arriva con la fine del XVIII secolo, pur differenziandosi dalle scienze esatte perché non governata da leggi deterministiche, dato che i soggetti economici di cui vuole spiegare il comportamento sono fondamentalmente umani.

L'economia non è a somma zero. Se giocata sulla #competizione porteriana alla lunga è distruttiva, ma quando è fondato sull'#etica sociale diventa creazione di valore per tutto il suo #ecosistema.

[Articolo di Alessandro Scaglione pubblicato su LinkedIn]

La guida a sinistra



Il gioco degli opposti è antico quanto l'umanità. La struttura della mente umana ci propone una costante tensione tra logica e creatività, scienza ed arte, ragione ed istinto, yin (nero) e yang (bianco).

Ma gli estremi di ogni gaussiana trovano l'equilibrio al centro, proprio nell'armonia dei contrari.

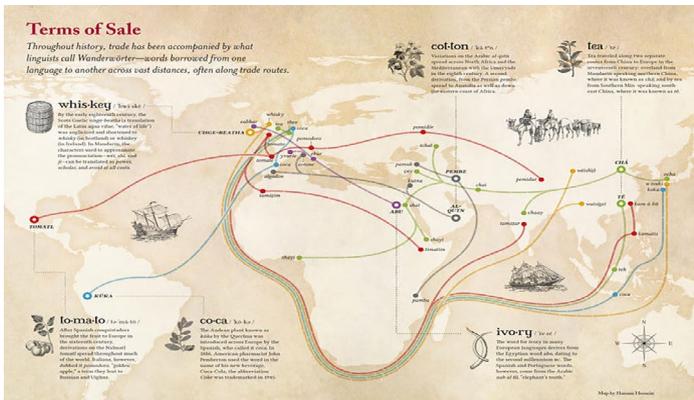
È la diversità che incuriosisce fino a convincere l'ego della sua identità, ma solo l'equilibrio garantisce la continuità economico-sociale di una specie numerosa come la nostra.

Basta scavare negli opposti per coltivare la diversità come vantaggio e non impedimento.

È il caso ad esempio della guida a sinistra, che ci colpisce quando sbarchiamo in Gran Bretagna e nei Paesi dell'ex-Impero. Eppure è proprio la guida "all'inglese" ad avere dominato fino agli inizi dell'800 ed il motivo è scientifico-pratico: il 90% dell'umanità è destro e da quando esistono spade e cavalli si voleva la mano destra agile per estrarre la spada dal fodero posto a sinistra o libera per frustare i cavalli senza colpire i pedoni (i nobili camminavano a sinistra). Questa pratica fu addirittura formalizzata in un editto papale da Papa Bonifacio VIII, in occasione del giubileo del 1300.

Si deve a Napoleone, mancino e anticlericale, il ribaltone verso il "cambio di corsia".

Parole in viaggio



Ben prima del “digitale” è stato il commercio internazionale – ed in particolare il suo tempio, il “mercato” – a favorire la circolazione di informazioni e a fare incontrare persone e culture su scala planetaria. Internet ha “solo” potenziato velocità e portata.

Maestro del mercato è stato l’Oriente musulmano, dove la parola di origine persiana “*bāzār*” (in arabo “*sūq*”) indica quella parte della città dove si radunano tutte le botteghe.

Ebbene è la potenza delle relazioni che ha fatto spesso viaggiare insieme alle merci i loro nomi, facendogli superare quasi inalterate pianure, catene montuose e oceani.

Il tè è partito dalla Cina col nome *CHA’* e seguendo 2 vie ha raggiunto alcuni Paesi col suo nome in mandarino (“*ocha*” in Giappone, “*chay*” in India, “*çai*” in Turchia) ed altri con quello della lingua Min (“*teh*” nelle Filippine, “*tea*” in Inghilterra, “*tè*” in Italia).

Il pomodoro è partito dall’America Latina col nome della lingua Nahuatl “*tomatl*”, importato dagli spagnoli come “*tomato*”. Sono stati gli italiani a cambiare il nome in “pomodoro” (mela d’oro), termine che ha poi largamente attecchito anche in Russia

È “*uisge beatha*” – la traduzione gaelica di “acquavite” (acqua della vita) – ad avere formato, inglesizzata ed abbreviata, il termine “whisky” che tutti conosciamo.

Cosa significa management



Un contadino che conduce con i gesti della mano gli animali, standogli davanti è immagine che difficilmente accosteremmo a quella di azzimati managers alla guida di imprese, business e persone.

Eppure è proprio dalla tradizione contadina del “condurre con la mano un animale standogli davanti” che nasce la parola “management”, che non ha radici nella lingua inglese, ma in quella latina ed in particolare nell’espressione “*manu agere*”.

La mano dunque, il nostro strumento per gesticolare, dirigere ed esprimerci. E agire stando davanti a chi dobbiamo condurre per aiutarlo a capire da che parte andare.

È solo dal XVI secolo che la parola management entra nella lingua inglese ad indicare l’attività di gestione nell’impresa privata o pubblica o in altre organizzazioni complesse. “Gestire” diventa quindi convogliare gli sforzi di più persone nel perseguire degli obiettivi, utilizzando la propria abilità comunicativa e di azione.

Il manager è dunque chiunque di noi sia chiamato ad esercitare la propria influenza interpersonale su una organizzazione, per aiutarla a decodificare ed interpretare una determinata situazione, trovando la migliore forma comunicativa per raggiungere gli obiettivi aziendali.

Nulla di più. Nulla di meno.

[Articolo di Alessandro Scaglione pubblicato su LinkedIn]

La recensione della Fondazione Pirelli al libro R-innovare il family business

Cultura del rinnovamento d'impresa

La sintesi dei passi da compiere (ma anche degli errori da evitare) per innovare davvero l'organizzazione della produzione

Cambiare e rinnovarsi sempre per essere in grado non solo di sopravvivere nei mercati, ma di conquistare posizioni sempre più vantaggiose e, in tre parole, creare sviluppo e benessere. Ricetta consueta, quella della necessità di rinnovarsi per andare avanti, ma mai del tutto applicata e, prima ancora, compresa da chi la deve applicare. Per questo leggere "R-innovare il family business. L'intelligenza naturale dell'imprenditore contro la crisi globale" di Alessandro Scaglione, può essere un buon passo in avanti verso la comprensione e l'approfondimento di questi temi.

L'autore è un ingegnere gestionale che si occupa da diverso tempo di strategie competitive e processi di internazionalizzazione con particolare attenzione al family business in contesti B2B e, nella sua impresa letteraria, parte dal presupposto che costruire una strategia che, pur mantenendo l'identità del marchio, agisca su scala internazionale sia ciò che serve a un'impresa familiare per competere sul mercato. Indicazione chiara, che, tuttavia, non è immune da una serie di difficoltà. E' necessario cioè evitare gli errori più comuni (come l'autoreferenzialità, il passaggio univoco da padre a figlio, l'attenzione esclusivamente rivolta al prodotto) ma anche arrivare ad un'organizzazione della produzione che sia più articolata e che implichi la valorizzazione di chi viene ormai indicato come stakeholder, ma anche una forte propensione all'innovazione (di prodotto e processi) e una spinta all'internazionalizzazione che vada oltre la, spesso negativa, delocalizzazione.

Scaglione racconta tutto questo in un libro denso ma tutto sommato facile da leggere che inizia con un'introduzione all'organizzazione dell'impresa familiare e quindi l'illustrazione di un metodo di analisi della stessa. Scaglione poi passa ad esaminare da vicino pro-

prio gli errori più comuni nei quali le imprese incorrono per arrivare quindi a quelle che sono indicate come le “vie di innovazione” e cioè da un lato l’uso attento della digitalizzazione e, dall’altro, il riesame dell’organizzazione stessa della produzione.

Il succo di tutto il libro (circa 250 pagine), lo si ritrova nel sottotitolo dell’ultimo capitolo: “Consapevolezza e intelligenza come differenziale competitivo”. Cultura d’impresa a tutto tondo, quindi, quella delineata dall’autore. Scrive Scaglione nelle ultime pagine: “La cultura aziendale si confonde con l’insieme delle visioni delle persone, che diventano a tutti gli effetti i detentori del suo valore”. E poi ancora: “Non vergogniamoci di essere anche un po’ filosofi della nostra *vision* e di infondere l’etica di una cultura aziendale che ponga la «persona» al centro dell’ecosistema dell’interesse collettivo. Solo riconoscendosi per identità e senso di appartenenza si possono scongelare conoscenza e potenziale inespressi e trasformarli in vantaggio competitivo che generi valore nel breve, medio e lungo termine”.

Tutti i link del libro R-innovare il family business

[Riccardo Pittis](#)
[Intelligenza artificiale](#)
[Wikipedia](#)
[Equipe 2020 Modelli](#)
[Family Capital](#)
[Family Business](#)
[Bocconi](#)
[Aidaf](#)
[Cerved Know](#)
[Banca Ifis](#)
[Kpmg](#)
[Digital Single Market](#)
[Mbres](#)
[Harvard Business Review](#)
[Treccani](#)
[Welt](#)
[Scenari Comici](#)
[Equipe 2020](#)
[Allianz](#)
[Giancarlo Pallavicini](#)
[Forbes](#)
[L'Undici](#)
[LinkedIn Klaus D.Thoben](#)
[Vault](#)
[Impresa Oggi](#)
[Visual Capitalist](#)
[Scienze postmoderne](#)
[Paolo Malerba Wittgenstein](#)
[Igor Vitale](#)
[Istat](#)
[Aif](#)
[Kfv](#)
[Pwc](#)
[Asso Lombarda](#)
[CityWire](#)
[Sociologia italiana](#)

Alessandro Scaglione
R-innovare il family business.
L'intelligenza naturale dell'imprenditore come differenziale competitivo

Prefazione di Ercole Galizzi; contributi di Luigi Campagna e Luciano Pero

© 2019 Guerini Next srl
via Comelico, 3 – 20135 Milano
<http://www.guerini.it>
e-mail: info@guerini.it