

**PAOLO RICOTTI**

# **LA RISCOSSA COMPETITIVA**

**DELLE**

# **PMI**

# **DEL TERRITORIO**

**Come sviluppare imprenditoria e benessere  
in sintonia con l'ambiente, la comunità,  
le forze locali e l'occupazione giovanile**

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**PAOLO RICOTTI**

# **LA RISCOSSA COMPETITIVA**

**DELLE**

# **PMI**

# **DEL TERRITORIO**

**Come sviluppare imprenditoria e benessere  
in sintonia con l'ambiente, la comunità,  
le forze locali e l'occupazione giovanile**

**FrancoAngeli**

I diritti del volume saranno devoluti a Planet Life Economy Foundation.



Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1a edizione. Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

|  |      |     |
|--|------|-----|
| <b>Prefazione</b>  | pag. | 7   |
| <b>Introduzione</b>  | »    | 13  |
| <b>1. Le PMI e la competizione con le grandi imprese e i BRICS</b>                         | »    | 25  |
| 1. Definizione   | »    | 25  |
| 2. Caratteristiche competitive delle grandi imprese  | »    | 27  |
| 3. Caratteristiche competitive dei paesi emergenti (BRICS)                                 | »    | 36  |
| <b>2. Caratteristiche delle ITER, imprese di territorio</b>                                | »    | 42  |
| 1. Quale territorio?   | »    | 44  |
| 2. Territorio e potenzialità   | »    | 47  |
| 3. Territorio e sostenibilità  | »    | 50  |
| 4. Condizioni e indicazioni di riferimento   | »    | 53  |
| <b>3. Strategia e competizione: il posizionamento strategico sostenibile di territorio</b> | »    | 58  |
| 1. Il posizionamento strategico sostenibile di un intero territorio (PSST)                 | »    | 61  |
| 2. Il patrimonio territoriale  | »    | 71  |
| 3. Il posizionamento strategico sostenibile (PSS) delle ITER                               | »    | 76  |
| 3.1. Il PSS nella gestione d'impresa ITER  | »    | 79  |
| 3.2. Il PSS nelle coerenze con i vincoli di sostenibilità                                  | »    | 87  |
| 3.3. Il PSS nelle coerenze con il territorio   | »    | 95  |
| <b>4. Altre implicazioni strategiche fondamentali per le ITER</b>                          | »    | 106 |
| 1. Remunerazione immateriale   | »    | 106 |
| 2. Il valore aggiunto  | »    | 110 |
| 3. Due modelli a confronto   | »    | 112 |

|   |          |
|---|----------|
| <b>5. Le implicazioni operative per l'attuazione delle strategie competitive</b>  | pag. 121 |
| 1. Il piano operativo e le leve di territorio   | » 122    |
| 2. Gli strumenti operativi  | » 145    |
| 3. Standard territoriale di economia sostenibile (STES©)  | » 153    |
| 4. Modalità di applicazione   | » 158    |
| <br>  |          |
| <b>6. L'imprenditoria giovanile</b>   | » 162    |
| 1. Le distorsioni del modello formativo   | » 162    |
| 2. Le potenzialità del modello  | » 166    |
| 3. Coraggio, generosità e passione  | » 178    |
| <br>  |          |
| <b>7. Alcuni casi eccellenti</b>  | » 181    |
| 1. Il Monferrato riscopre i propri valori di benessere con LICET®, di <i>Giorgio Borgiattino, Enza Laretto, Consolata Plantone, Barbara Giordano</i>                      | » 181    |
| 2. Montefalco e la sua "New Green Revolution", di <i>Marco Caprai, Mattia dell'Orto</i>   | » 192    |
| 3. Il consorzio GOEL e la risposta alla 'ndrangheta, di <i>Vincenzo Linarello, Gianernesto Sessa</i>  | » 202    |
| 4. Le bollicine della Franciacorta e la Carta della Terra, di <i>Simone Mazzata</i>   | » 210    |
| 5. Scuola estiva in Maremma. Valorizzazione del territorio e delle sue imprese grazie alla sostenibilità come leva competitiva, di <i>Emanuele Plata, Francesca Galli</i> | » 219    |
| 6. Una banca vicino al territorio: la Banca dell'Elba, Banca di Credito Cooperativo, di <i>Luca Bartolini, Marika Donati</i>  | » 226    |
| <br>  |          |
| <b>Conclusioni</b>  | » 237    |
| <br>  |          |
| <b>Appendice. Il modello di mercato di riferimento: il Renaissance Capitalism</b>   | » 239    |
| 1. Il <i>Renaissance Capitalism</i> ©   | » 243    |
| 2. Le implicazioni applicative del <i>Renaissance Capitalism</i> ©  | » 247    |
| 3. L'evoluzione dei bisogni   | » 254    |
| <br>  |          |
| <b>Bibliografia</b>   | » 263    |



---

# Prefazione

*Segui la tua passione,  
troverai il tuo destino.*

Quando lunedì 5 novembre 2010 si materializzò fisicamente Emanuele Plata<sup>1</sup> – allora Vice Presidente della Planet Life Economy Foundation (PLEF) e generoso amico – capii subito che una nuova fase della vita della Fondazione ([www.plef.org](http://www.plef.org)) stava per incominciare.

Emanuele era stato **esiliato** in Cina per circa due anni e non sapeva dirmi quando e se sarebbe tornato in Italia.

Non era neanche certo se avesse potuto dedicarsi alle attività della Fondazione che, dopo la pubblicazione del mio ultimo libro e l'indicazione del possibile nuovo indirizzo economico **sostenibile** stava maturando importanti riconoscimenti sia nazionali, sia internazionali<sup>2</sup>.

Quelle logiche e quegli strumenti gestionali da noi identificati sembravano infatti concretamente utili alle imprese per uscire da quel frastuono che poneva le imprese nel dilemma da un lato di come affrontare la grande crisi iniziata nel 2008 con indirizzi certi e tranquillità nell'agire, dall'altro di comprendere quali veri problemi e quali corrette opportunità offrivano le più disparate tesi economiche post moderne collegate ai temi della sostenibilità.

Questo ultimo argomento era al centro del dibattito tecnico-culturale-politico su cosa davvero volessero esprimere all'atto pratico la *green economy* rispetto alla *blue economy* o alla *soft economy* per il tessuto industriale e imprenditoriale del nostro paese fatto da Piccole e Medie Imprese (d'ora in poi: PMI).

Inoltre si contrapponevano con ricette e soluzioni davvero opposte due potenti “partiti” economici, non necessariamente legati a contrastanti ideologie politiche: quello della **crescita** e quello della **decrescita**. Infine, non erano chiare le logiche competitive alla luce del prepotente sviluppo dei nuovi grandi paesi emergenti.

1. Emanuele Plata è stato Amministratore Delegato di Carapelli, di CRAI e Presidente di CRAI Beijing Co LTD. Oggi è l'attuale Presidente di Planet Life Economy Foundation.

2. Paolo Ricotti, *Sostenibilità e green economy – Quarto Settore – Strategie, competitività e V.A. per le imprese del terzo millennio*, FrancoAngeli, 2010. Questo testo sta per essere pubblicato negli USA, aggiornato secondo le evoluzioni nel frattempo intercorse, sotto il titolo “*Renaissance Capitalism: The intangible side of business which regenerate economy and create universal sustainable wellbeing*”.

Insomma, una grande confusione in cui tutti, dalle grandi accademie internazionali e nazionali, ai più autorevoli politici e professionisti del management, dicevano la loro proponendo proprie interpretazioni, tutte apparentemente logiche, tutte formalmente disinteressate, tutte, tuttavia, parziali, non risolutive e, soprattutto, molto teoriche e impraticabili ai nostri occhi di capi d'impresa.

Anche se molte di quelle tesi confortavano il loro pensiero con la dimostrazione di concrete applicazioni e riferimenti reali, si trattava sempre di esempi isolati che da una parte non erano comunque estendibili all'universalità delle imprese e delle civiltà, e dall'altra non risolvevano **a monte** i problemi strutturali della degenerazione della cultura d'impresa e quella della distorsione degli stili di consumo della gente, entrambi intimamente legati.

Peggio, in molti casi – propugnati dai nuovi guru dell'economia d'impresa – si esaltavano alcune note imprese globali in relazione ad alcune specifiche attività **eccellenti** quando, nelle realtà, quelle stesse imprese risultano solidamente ancorate al tradizionale e rovinoso paradigma economico, facendo tuttavia del *green wash* la loro bandiera strategica per una nuova verginità agli occhi dei propri clienti.

In generale, essendo quelle tesi per lo più proposte da chi non aveva mai in concreto gestito le imprese reali, da una parte non erano sufficientemente in grado di essere convincenti per l'insieme della cultura d'impresa, dall'altra non fornivano gli strumenti pratici e i riferimenti gestionali per poter concretamente avviare le proprie organizzazioni nella direzione di un reale evoluzione positiva: modelli belli e desiderabili, ma senza la concretezza di come gestire il cambiamento nella realtà viva delle problematiche operative quotidiane e della dura competitività.

Inoltre il dibattito si articolava su ragionamenti **alternativi** e contrapposti all'esistente, quando il problema di base era quello di identificare un modello **evolutivo e direzionale** dell'intera economia, senza entrare dunque, all'interno di un estenuante e sterile scontro di natura ideologica che porta solo al conflitto e allo **stallo** delle rispettive posizioni contrapposte.

Anche i grandi dibattiti relativi alle diverse problematiche strutturali esistenti più o meno in tutti i Paesi<sup>3</sup> segnavano livelli inquietanti di blocco, freno, incapacità di vedere il nuovo non capendo che, una volta avviata la rigenerazione dell'economia nella direzione di un'armonica evoluzione **sostenibile**, anche il resto segue, anzi, trova un suo naturale e logico sblocco, coerente con la risoluzione progressiva di tutte le disfunzioni esistenti ogni dove.

Non solo, ma anche le voci più autorevoli in grado di formulare scenari evolutivi in qualche modo associati a un vero e proprio nuovo paradigma (*global shift*, terza rivoluzione industriale, *conscious capitalism*, *creative ca-*

3. Ci riferiamo ai problemi strutturali collegati all'eredità che l'attuale modello economico sta lasciando alle nuove generazioni relative al debito pubblico, alle pensioni, all'inefficienza e alla scarsa funzionalità dell'apparato pubblico (servizi, burocrazia, sanità, scuola), alla conflittualità perenne delle ideologie politiche e religiose, alla concentrazione della ricchezza e della finanza, alla divaricazione tra paesi ricchi e poveri, ai grandi conflitti universali.

*pitalism*, ecc.) farciti di dati, indici, proiezioni, non riuscivano a schiodarsi dalla fissazione del profitto, dalla sindrome della crescita continua – anche per i paesi già sviluppati –, da un certo tipo di finanza speculativa.

Le loro proiezioni su una società che potrebbe risolvere il problema della produttività tramite l'efficienza energetica, del "zero" costo marginale sulle diverse tecnologie evolute, dello "zero" impatto ambientale, dei grandi progetti planetari sulle nuove piattaforme industriali, dell'innovazione tecnologica come base per una nuova industrializzazione planetaria, continuavano a girare su scenari macro-economici senza vedere da dove si dipana il bandolo della matassa della grande crisi mondiale e, soprattutto, da dove nascono le ispirazioni portanti per una completa armonia universale: visioni belle, affascinanti, autorevolissime, ma impraticabili nel concreto e soprattutto fuorvianti.

Quella nostra interpretazione dell'economia reale già descritta nel mio precedente libro e qui sintetizzata nell'appendice (*Sostenibilità e green economy. Quarto settore, competitività, strategie e valore aggiunto per le imprese del terzo millennio*, 2010 FrancoAngeli), non solo inglobava tutte le nuove concezioni di economia post-moderna sopra accennati, non solo era adattabile a tutte le imprese vecchie e nuove, senza cambiamenti traumatici o antagonisti al tradizionale modello economico, ma affrontava il problema centrale della progressiva trasformazione della cultura d'impresa a sua volta trascinandolo l'evoluzione dell'intera società. Identificava, infatti, tutti gli strumenti pratici per poterlo concretamente affrontare, osservati in maniera molto pragmatica e coerente con l'esperienza reale della operatività gestionale.

Chi si immagina di risolvere i problemi della sopravvivenza della nostra specie, della vitalità del pianeta e del benessere complessivo della gente con i soli palliativi della *green economy*, della CSR (*Corporate Social Responsibility*), della **crescita** o della **decrescita felice** si sbaglia di grosso. Non è possibile infatti immaginarsi che la cultura d'impresa trovi una sua composizione sostenibile solo adattando i propri processi produttivi alle istanze ambientali e sociali senza un convinto ridisegno complessivo del proprio agire strategico e morale, del raccordo pieno ad un mercato in piena evoluzione, e della corretta integrazione sinergica con le realtà amministrative e istituzionali esistenti.

Né è immaginabile pensare che la gente sublimi gli stimoli primari del proprio cervello orientato al piacere e alla soddisfazione e si lasci convincere dai soli aspetti razionali per inseguire nuovi stili di vita orientati alla decrescita, alla rinuncia, alla perenne frustrazione.

Infine, la nozione di crescita è per definizione insostenibile perché se già oggi con oltre sette miliardi di persone siamo in una condizione di deficit delle risorse naturali, è inimmaginabile pensare che la tecnologia sappia sopprimere alle necessità di una popolazione che raddoppia ogni 30 anni<sup>4</sup>.

4. System Dynamic Group MIT – Club di Roma, *I limiti dello sviluppo*, 1972. Uno dei fattori evolutivi che si stanno verificando puntualmente è stata proprio la previsione del raddoppio della popolazione ogni 30 anni: nel 1972 eravamo tre miliardi oggi, a distanza di 40 anni, siamo più del doppio!

Anche qui, occorre risolvere questo aspetto centrale dei reali comportamenti della gente con soluzioni praticabili – anzi, ambite – e scenari evolutivi dei bisogni e stili di vita veramente credibili e concretamente perseguibili.

Non è d'altronde auspicabile che questi cambiamenti nel modo di pensare e agire della gente e delle imprese siano indotti da fattori esterni traumatici quali guerre ideologiche e religiose, terrificanti disastri ambientali, catastrofi planetarie perché, se effettivamente si verificassero, sarebbe comunque troppo tardi per poter ristabilire quella serenità nel vedere, giudicare, discernere quello che le evoluzioni millenarie della nostra civiltà ci hanno portato a disegnare nel tempo.

In questa grande confusione noi sapevamo di avere identificato la via maestra utile a tutti per uscire da questa crisi, isolato i fattori critici per interpretare correttamente il **momento** storico del cambio del paradigma economico e della crisi dei mercati, sviluppato pragmaticamente le logiche e gli strumenti gestionali necessari all'impresa per poter concretamente agire, identificato le basi portanti di una qualità di vita davvero appagante e motivate per la gente di tutto il pianeta.

Quel libro, quelle tesi, quelle soluzioni pragmatiche unite alla genuina passione che ci anima e che ci rende liberi rispetto a tutti e a tutto, è la sintesi di tanti anni di studio, di lavoro, di progetti pratici che ci ha sempre dato la forza di esistere e di esprimere la nostra forte opinione, senza furbizie e tornaconti materiali personali.

Proprio quel libro aveva attirato l'attenzione di diversi attori nazionali e internazionali. All'inizio del novembre del 2010 avevo, infatti, firmato una convenzione estesa con la Camera di Commercio di Lodi per l'applicazione pratica nel territorio del nostro originale modello economico, e due mesi prima ero stato cooptato da Ervin Laszlo<sup>5</sup> per i lavori preparatori della costituenda – e ora operante – Giordano Bruno Global Shift University (Washington) nel suo *Scientific Advisory Board*, incredibilmente, unico rappresentante dell'economia reale.

Come dicevo, Emanuele si materializzò fisicamente, dando la sua disponibilità a tempo pieno proprio nel momento di maggior bisogno della Fondazione, proprio nel momento del suo possibile decollo dopo otto anni di intenso e silenzioso lavoro.

Il nostro modello economico nella sua definizione internazionale di *Renaissance Capitalism*<sup>6</sup> ha iniziato a farsi strada da solo soprattutto all'estero, dove prima iniziano le grandi svolte epocali della nostra civiltà (almeno negli ultimi secoli).

5. Ervin Laszlo è stato candidato al Premio Nobel per la pace negli anni 2004-2005, Fondatore del Club di Budapest. Filosofo della Scienza. Docente e propugnatore della Filosofia dei Sistemi Complessi e della Teoria del Caos.

6. I tratti essenziali del *Renaissance Capitalism* sono trattati nell'appendice di questo libro. Inizialmente nel 2010 la definizione in inglese del nostro modello economico era "Consciousness Capitalism", modificato ora con la nuova definizione alla luce di una possibile confusione derivante dall'uscita negli USA nel 2013 del nuovo libro di John Mackey: *Conscious Capitalism*.

Con Emanuele iniziammo a rivedere le priorità della Fondazione sia per quanto riguardava la ricerca e gli studi scientifici, sia per quanto riguardava l'applicazione pratica al mercato, dove maggiormente eravamo in grado di esprimere competenze e capacità sulla base delle nostre dirette esperienze gestionali.

Apparve subito chiaro che il modello era particolarmente efficace e potenziale per la generazione di **un relevantissimo valore aggiunto e benessere proprio per le Piccole e Medie Imprese**, soprattutto quelle a vocazione territoriale e, dunque, per tutte le comunità locali.

Tuttavia, anche per l'esperienza diretta presso la Provincia di Lodi, e poi in seguito con alcune applicazioni pratiche, appariva che quelle imprese avrebbero dovuto evolvere il proprio modo di agire in quanto non avrebbero potuto in alcun modo farcela da sole, pur operando in autonomia, così implicando una significativa trasformazione della relativa cultura interna.

Appariva anche chiaro che le stesse PMI di territorio (ITER) erano frastornate dalle **sirene** di quanto veniva a loro proposto dalle rispettive associazioni di categoria e poi da uno stuolo di consulenti che non facevano altro che suggerire modelli che, secondo la nostra esperienza, risultavano all'atto pratico fuorvianti o addirittura pericolosi.

Inoltre non erano chiare quali fossero le cose importanti da fare, rispetto all'infinito delle possibili opzioni: non si capiva quale fosse il **bandolo della matassa** da cui iniziare una revisione organizzativa e culturale della propria impresa, quali fossero le logiche davvero portanti per il successo delle proprie attività e, soprattutto, quale fosse la direzione unica e **certa** su cui pianificare il proprio sviluppo e la propria consistenza competitiva.

Quello che maggiormente ci infastidiva era il fatto che veniva loro proposto di perseguire logiche strategiche e gestionali ispirate da modelli efficientistici di natura finanziaria, inducendoli a curare maggiormente le coerenze agli indici di bilancio e relativi *hard facts*, l'emulazione delle organizzazioni apparentemente perfette, le attività speculative e le ingegnerie finanziarie di brevissimo periodo, lo sviluppo per linee esterne, lo sbocco sui mercati internazionali, un'arida e asettica focalizzazione sui costi interni (soprattutto i costi fissi) **senza più ancoraggi ai fondamenti dell'economia reale e, cioè, la capacità di esprimere reale competitività sui propri prodotti e servizi in un contesto di benessere complessivo.**

In questo modo si distoglieva l'attenzione dalle vere opportunità strategiche e potenzialità di sviluppo, che sempre si manifestano per qualunque realtà economica, anche nei momenti di crisi, anche e soprattutto per le PMI del territorio.

Inoltre, quanto proposto era sempre riferito a logiche gestionali delle grandi imprese la cui emulazione le avrebbe condotte inesorabilmente al fallimento nel medio termine: **mai imitare chi è più forte di te; mai replicare le "best practices" di chi è più complesso e competente di te; trova la tua identità nelle cose che sai fare, nella semplicità e naturalezza della tua storia e nelle energie che sai produrre.**

Anche coloro che supportavano una diversa connotazione del ruolo competitivo delle PMI rispetto alle grandi imprese e ai grandi mercati, finiva poi per suggerire le stesse modalità operative (efficienza, dimensione di scala, internazionalizzazione, acquisizioni, innovazione, ecc.) non capendo che alle PMI occorreva un **riferimento diverso** e percorribile con facilità, certezza, convinzione, entusiasmo senza troppe complicazioni, possibilmente ancorato al sapere esistente.

Decidemmo, dunque, da un lato di rafforzare la nostra azione concreta nei confronti dei progetti che favorivano lo sviluppo delle PMI – in particolar modo quelle profondamente radicate in un determinato territorio – dall’altro di sistematizzare meglio il nostro pensiero economico, dedicando un testo di riferimento più preciso e specifico per quel tipo di imprese: una vera e propria **guida pratica** di riferimento per PMI locali e per l’imprenditoria giovanile.

Non un manuale generalista – troppo spesso inutile perché troppo complesso e teorico – ma una guida specifica **con un vero e proprio elenco delle cose da fare e di come affrontare nel concreto l’evoluzione competitiva della propria impresa in una logica di immediata praticabilità**: la segnalazione della strada sicura da percorrere, senza fronzoli, perdita di tempo e, soprattutto, denaro. Un testo con riferimenti certi, comprensibili da qualsivoglia lettore, ricco di collegamenti ed applicazioni universali: dritti allo scopo!

Nasce così l’idea di questa nuova pubblicazione, terzo libro della Planomia<sup>7</sup>, cui spesso farò riferimento per coerenze e concetti già espressi.

Il libro contiene diversi contributi di amministratori, imprenditori e professionisti che mi hanno aiutato a meglio esporre il ruolo dei diversi soggetti che, con casi ed esperienze reali, dimostrano come questa impostazione strategica di territorio possa essere nel concreto realizzata.

Anche questo lavoro si è svolto prevalentemente nelle estati dal 2011 al 2013 nel mio piccolo paradiso di Capoliveri (Isola d’Elba) dove le forze buone qui presenti sanno darmi ispirazione e illuminazione per ogni riflessione.

Dedico dunque a Emanuele, a tutti coloro che hanno contribuito materialmente alla realizzazione di questo libro e a queste forze buone il mio nuovo lavoro, nella speranza che trovi applicazione estesa nel mio Paese, creando benessere, soddisfazione e felicità per tutti coloro che lo vorranno interpretare e applicare.

Diceva Albert Einstein “... una teoria è tanto più stupefacente quanto semplici sono le sue premesse, quanto differenti sono i diversi accadimenti messi in relazione, quanto vasti sono i suoi campi di applicazione”.

E io aggiungo: “...e quanto più sa suscitare riflessioni e stimoli in grado di muovere all’azione con generosità, coraggio e passione.”.

Proviamoci!

7. Planomia è un neologismo originale della nostra Fondazione che vuole racchiudere e sintetizzare in un unico concetto la correlazione tra le esigenze di vitalità del pianeta con le scienze economiche. In estrema sintesi: la scienza dello sviluppo sostenibile.

---

# Introduzione

*Generosità, coraggio, passione,  
muovono il mondo.*

Ricordo che il primo principio su come affrontare il pensiero strategico mi fu insegnato nel lontano 1978 presso la scuola internazionale di management della Nestlè a Rive Reine (Vevey – Switzerland) e consisteva nella nozione di **fare forza sulle proprie forze e caratteristiche distintive**, facendo poi leva sulle stesse, anziché identificare nuove dimensioni competitive su argomenti che non fossero già nel DNA della propria impresa.

Il secondo principio era quello di essere **differente** dagli altri concorrenti senza mai imitare, come già anticipato, chi è più forte nel tuo mercato.

Il terzo principio era quello di fare in modo che questa differenza fosse focalizzabile in almeno un elemento **specifico, rilevante e riconoscibile** per il cliente e che fosse difendibile da possibili imitazioni, cioè, **non replicabile**.

Come si vede, nei fondamenti profondi del vero pensiero strategico, esistono alcuni concetti chiari, semplici, universali, comprensibili e accessibili a tutti, subordinando poi tutte le altre variabili a queste nozioni di base, senza equivoci o confusioni.

Erano tre principi di base che non erano così chiaramente e sinteticamente insegnati nelle università, che non erano proposti da consulenti esterni e che erano per noi – giovani manager – le linee guida principali per le nostre concrete attività gestionali. La differenza tra un seminario di formazione esterno all'impresa o un lezione accademica era che questi insegnamenti non erano indicativi, ma maledettamente e immediatamente esecutivi: è per questo che partecipavamo a questa scuola interna di management, per dare subito concretezza ed efficacia all'agire, così anche allineando la cultura interna su come condurre le nostre azioni in relazione alle priorità esecutive.

Allora, come si vede, l'approccio al pensiero strategico non si confondeva con logiche ragioneristiche<sup>1</sup> di efficienza nei costi, di economie di scala, di

1. Con tutto rispetto a quella categoria professionale di cui faccio parte e, dunque, consapevole.

dimensioni, di prezzi minimi, di crescita per linee esterne, di indici di bilancio. Per fare vera strategia – e cioè la chiarezza della direzione da intraprendere e dei suoi perni di riferimento – occorre capire bene come organizzare i ragionamenti sugli **argomenti fondanti** la propria cultura d'impresa: il resto segue, il resto è materia accessoria, il resto è sempre subordinato alla coerenza con queste linee guida.

L'approccio alla strategia, cioè, era opposto rispetto a quello che oggi viene suggerito in cui, come appena descritto, i vincoli di prezzo, di bilancio, di costo minimo, risultano prioritari e dominanti per la cultura d'impresa e le attività del management. Risultano tutti elementi di frastuono e ossessione che confondono anziché semplificare il pensiero strategico, vera lucida guida al successo e reale competitività dell'impresa.

Allora quel gruppo (Nestlè) non era ancora intrappolato nella ragnatela delle filosofie finanziarie speculative, unicamente convergenti sulla massimizzazione del valore d'impresa (*equity value*), e perseguiva logiche di vero sviluppo e benessere anche se il contesto di mercato era ben diverso.

Allora, era ancora possibile in una multinazionale fare carriera velocemente facendo leva unicamente sulle proprie capacità così come poter ideare e lanciare sul mercato nuovi prodotti non solo nazionali ma anche internazionali. Le multinazionali erano ancora orientate al mercato, focalizzate sullo sviluppo, attente all'accrescimento delle capacità e professionalità dei propri collaboratori, attente al reale benessere della gente dei mercati in cui operavano al di sopra delle tentazioni speculative.

Ricordo che addirittura il CEO mondiale di quel gruppo<sup>2</sup>, era talmente proteso al vero sviluppo e alla vera soddisfazione dei propri consum-attori che non permetteva ai **mercati** di produrre rapporti finanziari mensili, al fine di non condizionare o distogliere la focalizzazione del management nella realizzazione dei piani concordati, assumendosi lui in prima persona il compito di motivare risultati e indici al Consiglio di Amministrazione. Ma non c'era problema: subordinare la focalizzazione del profitto a quella dello sviluppo strategico non creava imbarazzi perché, con un chiaro indirizzo e in una condizione di reale competitività di mercato, si garantivano naturalmente e quasi logicamente anche i risultati complessivi.

Certo, ora le cose sono profondamente cambiate, e quel mondo non esiste più, quantomeno per la maggioranza delle multinazionali.

Ora quel mondo non esiste più sia perché è aumentata la competizione mondiale – soprattutto ad opera dei grandi paesi emergenti – sia perché si è fatta strada l'emergenza ambientale causata da uno stile di gestione e di consumo non ancora consapevole della degenerazione della vitalità del pianeta indotta proprio da quelle logiche industriali e di mercato.

2. Helmut Maucher è stato CEO del gruppo Nestlè a livello mondiale negli anni 1975-1992.



Infine, quel modello gestionale è profondamente cambiato, soprattutto perché si è diffusa una grave “malattia” all’interno della cultura gestionale derivante dal virus del *financial capitalism*<sup>3</sup> che, con la sua filosofia dell’*exit*, propone modelli comportamentali irresponsabili a tutta l’organizzazione, con particolare riferimento agli stili gestionali dei vertici dell’impresa.

Al fine di migliorare continuamente, anno dopo anno, l’*equity value* (valore complessivo dell’impresa) e il relativo potenziale *capital gain* (guadagno tra quanto investito e quanto ricavato), la filosofia gestionale è focalizzata al miglioramento continuo di tutti gli indici di natura finanziaria, principalmente il profitto (risultato operativo dopo le tasse), ma anche di tutti gli altri indici di efficienza gestionale.

Così facendo si instaurano altri modelli di riferimento operativo tutti focalizzati sulla massima, appunto, efficienza sui costi unita ad alcune pratiche gestionali apparentemente positive, ma in realtà profondamente degenerative non solo per l’impresa stessa, ma per tutti i soggetti interessati, incluso l’ambiente e la società.

Le principali sono:

- **outsourcing**: ridurre al minimo i costi fissi interni, spostandoli all’esterno dell’impresa e così rendendoli variabili, in una logica di maggiore produttività e di minore costo apparente;
- **delocalizzazione**: spostare fabbriche, produzioni, uffici, là dove i costi della mano d’opera e le complessità produttive (vincoli ambientali e sociali) sono minimi. Questa filosofia è anche sempre associata a importanti benefici di natura fiscale;
- **centralizzazione**: centralizzare il massimo possibile presso sedi, uffici, produzioni, paesi le attività delle singole unità operative che possono, per analogia o funzione, essere accorpate. In questo modo si ottimizzano i costi complessivi, si ottengono le massime economie di scala;
- **M&A (Merger&Acquisition)**: sviluppo per **linee esterne** (acquisizioni e fusioni) anziché sviluppo interno che fa perno su una reale competitività di mercato, così poi pianificando razionalizzazioni complessive in grado di generare elevate efficienze interne, sinergie operative, miglioramento complessivo delle competenze e del capitale intellettuale, la esaltazione del profitto e degli altri indici finanziari.

Costi, costi, costi. Efficienze, efficienze, efficienze. Indici, indici, indici: ossessioni e **mal di testa** di tutte le organizzazioni afflitte dal morbo della finanza degenerativa.

È chiaro che tutte queste operazioni fanno bene ai bilanci, alla borsa, al valore dell’impresa e della ricchezza dei suoi azionisti, ma è anche chiaro che tutte quelle operazioni creano grande squilibrio, trauma, violenza per

3. A. Hirsham, *Le passioni e gli interessi*, Feltrinelli, Milano, 1979.

tutti coloro che ne sono coinvolti: in primo luogo il personale e le comunità locali e, in particolare, il rischio di svuotamento di contenuti e know-how esclusivo dell'impresa con la conseguente perdita di identità e ragion d'essere originale.

Il rischio è che si smetta di fare vera strategia competitiva e di mercato e ci si riduca a un diabolico gioco delle **tre tavolette** attraverso il quale sia possibile aumentare il valore dell'impresa senza in realtà mettersi mai in discussione.

Altroché benessere, qualità e **responsabilità sociale d'impresa!**

Dov'è il senso di responsabilità dei manager con le loro competenze e capacità? Basta un semplice contabile per gestire quelle politiche asettiche e solo numeriche.

Dov'è lo sviluppo e cura delle radici culturali, delle identità e degli orgogli dei vari paesi o territori? Basta un manager che smanetta ossessivamente su un computer dislocato in un qualche impersonale e triste ufficio, per prendere tutte le decisioni a **tavolino**, senza vera consapevolezza di come sono realmente le cose e quali terribili conseguenze si determinano per quelle scellerate e irresponsabili decisioni.

Dov'è l'intelligenza e la capacità di noi, esseri umani, di evolvere noi stessi e il mondo che ci circonda? Basta una sola lingua, una sola cultura dominante, una sola opinione prevaricante per coordinare e imporre tutto a tutti.

Certo, questo non è il vero volto che si manifesta all'esterno dell'impresa che, anzi, appare spesso il contrario di quello che è, soprattutto negli enunciati e nelle attività più visibili: una bella operazione di CRM (*Cause Related Marketing*)<sup>4</sup> in un determinato paese in via di sviluppo, un evento di Relazioni Pubbliche con gli amministratori locali dove insiste un proprio insediamento operativo, un perfetto bilancio sociale e di sostenibilità, in cui si enumerano e si esaltano tutte le *best practices* dell'impresa, una ostentata politica di *Corporate Social Responsibility* (CSR) che dimostra come i principi dello sviluppo sostenibile siano stati ben amministrati, una bella conferenza stampa ricca di numeri, statistiche, grafici addomesticati e utili solo agli analisti finanziari.

Per capire se un'impresa sia o non sia davvero orientata al benessere dei propri collaboratori (coinvolgimento, appartenenza, motivazione e lealtà), al mercato (soddisfazione dei clienti, salute dei consumatori, benessere delle

4. Le attività di *Cause Related Marketing* sono quelle attività promozionali o istituzionali legate a una "Causa" di natura benefica: un ospedale in Africa; un sostegno a una determinata fondazione del terzo settore; un piccolo ristoro, per ogni unità di prodotto venduto, dedicato a uno scopo sociale, ecc. Normalmente queste operazioni nascondono operazioni di "*green wash*", nel senso che tendono a mostrare un volto "buono" dell'impresa, protesa a operare per un qualche tipo di bene, quando nella realtà lavorano all'interno delle normali attività di gestione solo con un fine di natura finanziaria o speculativa sui risultati.

comunità di appartenenza), all'ambiente (inquinamento, gestione delle risorse scarse, riciclo e rifiuti) basta osservare su cosa si basino i principali incentivi dei manager, soprattutto quelli ai vertici dell'organizzazione: se questi incentivi si riferiscono prevalentemente a fattori collegati alla massimizzazione degli indici di bilancio (*financial driven organization*) probabilmente ci troviamo di fronte a un'impresa non corretta che strumentalizza quelle buone pratiche (bilanci sociali e di sostenibilità) a quell'altro scopo (incremento dell'*equity value* e del *capital gain*).

In verità questa nostra economia e il mercato in generale si sta sempre più malando, incapace di ritrovare armonia ed equilibrio strutturale complessivo con devastazioni sociali e ambientali vicine a un vero e proprio collasso. La maggioranza dei grandi mercati e dei grandi gruppi sono sempre più aggressivi e distruttivi a causa di una loro perduta identità morale e responsabilità globale. La stessa economia reale è oggi in grande difficoltà perché è vittima delle speculazioni internazionali, malata degli effetti degenerativi di questo modello finanziario, incapace di identificare nuovi indirizzi positivi e applicabili ovunque.

La **politica e le istituzioni** sono spesso asserviti a questi poteri senza più vera capacità e responsabilità nel saper orientare le proprie scelte nella direzione del reale interesse e benessere della gente, anzi, subiscono istericamente le condizioni e logiche dettate dalla finanza mondiale.

Questa finanza – come è successo soprattutto dall'estate-autunno 2011 – è talmente influente da riuscire a creare scompiglio e condizionare le politiche sia della Comunità Europea sia, addirittura, quella della più grande potenza mondiale (USA). È talmente potente da riuscire ad abbattere governi legalmente decisi dalla gente, e imponendo propri **esponenti** al governo delle diverse nazioni. È talmente coinvolgente da far ruotare tutte le decisioni attorno a indici virtuali fuorvianti quali, ad esempio, la recente sindrome degli *spread*. È talmente condizionante da prevaricare ogni Costituzione o legge nazionale o internazionale.

C'è una grande confusione generale a livello planetario che coinvolge tutto e tutti: le ideologie tradizionali, i riferimenti politici, il rapporto tra le nazioni, i sistemi di potere, l'economia.

Lo stesso PIL (Prodotto Interno Lordo) è oggi fortemente criticato come indice in grado di misurare il benessere delle nazioni ed è, appunto, in revisione con l'affiancamento di un nuovo misuratore (BES – Benessere Equo Sostenibile)<sup>5</sup> meglio orientato a cogliere gli aspetti collegati alla qualità della vita della gente.

Infine, il progressivo depauperamento delle risorse naturali, unito a un lento declino della vitalità del pianeta (effetto serra, urbanizzazione delle

5. Il BES è sviluppato in Italia dall'ISTAT e dal CNEL ed è in forte collegamento con l'Associazione Italiana per la Qualità della Vita (AIQUAV) e, indirettamente, anche con la Fondazione PLEF da sempre coinvolta su questi temi.

aree verdi, inquinamento dei suoli, acque e aria) impone una filosofia di natura diversa nel rapporto con l'ambiente, in grado di superare la stessa nozione di sostenibilità così come oggi ci viene rappresentata nella realtà, troppo spesso incompatibile con le stessi leggi naturali.

Ma non è tutto irrevocabilmente perso perché, nel momento del caos<sup>6</sup>, a fronte della definitiva degenerazione del sistema economico di riferimento, si rigenera un nuovo equilibrio basato su inedite logiche evolutive e diversi riferimenti valoriali.

Ed allora occorre **rimettere al centro la palla** e decidere in quale direzione andare, non ascoltando più quelle **sirene** che ci hanno portato nel tempo in questa disastrosa situazione: tutti coloro che promuovono l'attuale modello economico, tutti coloro che insistono sulle degenerative filosofie finanziarie orientate solo all'efficienza, al contenimento dei costi e alla competitività basata sul prezzo.

Occorre invece, da una parte comprendere come si sta conformando questo nostro mondo in relazione a queste inedite logiche evolutive, dall'altra rispolverare e adattare i fondamenti del pensiero strategico – i tre principi di base – assolutamente tuttora validi ed applicabili in qualunque contesto, soprattutto oggi nella situazione di incertezza e confusione in cui quasi tutte le imprese si trovano.

L'argomento è, ovviamente, valido anche per le comunità di territorio e i governi delle nazioni, anch'essi preda della stessa crisi e nella necessità di identificare una chiara e semplice direzione in cui andare per il bene di tutti i propri cittadini.

Il pensiero economico illustrato nel mio precedente libro già esprime i germi di una **nuova e rigenerante economia complessiva**, universalmente applicabile sia nei diversi paesi del mondo, sia nelle diverse realtà economiche, naturalmente partendo dagli stati ed economie più mature e sature quali i primi paesi europei e, in parte, la prima potenza mondiale: gli Stati Uniti d'America. Nel tempo confluiranno anche tutti gli altri paesi mondiali, appena la loro spinta evolutiva si frenerà a causa dei disastri planetari causati proprio dal modello economico a cui si stanno oggi ispirando.

Questa nuova filosofia complessiva non è, infatti, contraria o conflittuale nei confronti dei grandi gruppi o mercati né rispetto alle realtà competitive delle PMI, ma **esprime una diversa nozione di fare impresa senza necessariamente entrare in collisione con le culture oggi esistenti**: è un modello evolutivo, non rivoluzionario e, quindi, armonico, come è nelle cose giuste e perenni naturali.

Questo modello non è in contrasto con la *green economy* – il cui scopo è quello di massimizzare tutte le opportunità di business derivanti da processi, tecnologie, attività, occupazioni legate alla **conservazione** della

6. Ervin Laszlo, *The Chaos Point: The World at the Crossroads*, Hampton Roads, 2006.

vitalità del pianeta – e la comprende complessivamente. Dalla stessa rimuove, tuttavia, tutto ciò che non è correttamente verde, come ad esempio i sistemi di smaltimento dei rifiuti che non ottimizzano il ciclo chiuso della natura, come meglio vedremo in seguito, o tecnologie verdi che assorbono, costano e inquinano molto di più dei benefici che arrecano (es. pannelli fotovoltaici).

Tuttavia, è importante puntualizzare che la *green economy*, contrariamente a quanto più o meno da tutti sostenuto, non è comunque **sostenibile** – e dunque duratura – per i seguenti basilari motivi.

1. Prospetta un mondo caratterizzato dalla sindrome della **scarsità**, quando invece basta solo modificare l'ottica – come vedremo fra un attimo – per trovarsi in una totale differente prospettiva di **abbondanza**.

La natura è, infatti, sempre abbondante perché **trasforma** in continuazione una quantità enorme di energia che gli deriva tutti i giorni dal sole e dall'universo. L'umana gente oggi consuma solo l'uno su diecimila unità di energia<sup>7</sup> che ci arriva tutti i giorni dal sole: immaginatevi cosa è stata in grado di produrre questa energia sul pianeta in miliardi di anni e ancora può fare!

2. In un mondo dominato dalla cultura della scarsità, si determinano condizioni speculative sul controllo delle risorse scarse in cui proprio coloro che stanno degenerando l'economia e la società (grandi oligopoli, grande finanza) trovano linfa, squilibrando ulteriormente l'equilibrio universale.

3. Implica l'impiego di tecnologie evolute che, anche se possibilmente generate dalle stesse PMI nella loro fase di estesa applicazione, sono prima o poi controllate dagli stessi oligopoli, limitandone o condizionandone le reali potenzialità (vedi ad esempio lo sviluppo controllato delle energie alternative rispetto alle tradizionali fonti energetiche: petrolio, metano, nucleare, vedi l'introduzione controllata delle auto elettriche e ad idrogeno rispetto a quelle tradizionali a benzina)

4. Non prevede importanti modifiche nell'attuale paradigma economico di base degenerativo (*financial capitalism*). Le logiche economiche che sostengono la *green economy* sono sempre le stesse e, dunque, di carattere degenerati vo quantomeno sulla società e, dunque, **insostenibili**.

La *green economy*, inoltre, è difficilmente strategicamente perseguibile nel nostro paese perché la struttura economica di base (quella che controlla le tecnologie, i brevetti e i reali valori economici) favorisce le grandi imprese in grado di formare questi oligopoli controllati e, dunque, controllarne l'evo-

7. Paul Hawken, *The Ecology of Commerce*, Happer Business, 1993. In realtà l'autore cita il fatto che questo rapporto era di uno su 14000 unità: stime più aggiornate in relazione all'aumento dei consumi energetici negli ultimi venti anni, porta questo valore a quello sopra indicato.