



L'eccellenza manageriale
Imparare dalle Best Managed
Companies italiane

Fabio Antoldi, Daniele Cerrato, Ernesto Lanzillo e Andrea Restelli

FrancoAngeli

Program sponsor

Deloitte.
Private

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.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

L'eccellenza manageriale

Imparare dalle Best Managed
Companies italiane

Fabio Antoldi, Daniele Cerrato, Ernesto Lanzillo e Andrea Restelli

FrancoAngeli

Copyright © 2019 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.

Indice

Prefazione: “Best Managed Companies”, un percorso a fianco dell’eccellenza , di <i>Ernesto Lanzillo e Andrea Restelli</i>	pag.	9
Misurare l’eccellenza imprenditoriale , di <i>Fabio Antoldi e Daniele Cerrato</i>	»	13
1. Formulare e implementare una strategia di successo , di <i>Fabio Antoldi</i>	»	17
1. Le determinanti di una strategia di successo	»	17
2. Definire la strategia dell’azienda	»	19
3. L’esecuzione efficace della strategia deliberata	»	26
4. La comunicazione della strategia all’interno e all’esterno	»	29
2. Mettere l’innovazione al centro della strategia aziendale , di <i>Fabio Antoldi e Daniele Cerrato</i>	»	33
1. L’innovazione come parte costitutiva di una strategia di successo	»	33
2. Organizzare le risorse aziendali per la creatività e l’innovazione	»	35
3. L’innovazione: sempre più un processo “aperto”	»	46
4. Nelle imprese eccellenti innovare significa promuovere il cambiamento	»	48
3. Stringere alleanze strategiche e crescere per vie esterne , di <i>Daniele Cerrato</i>	»	50
1. L’impresa e il suo network di relazioni	»	50
2. Crescita per linee esterne <i>versus</i> crescita organica	»	52

3. Le alleanze strategiche tra imprese	pag.	56
3.1. Motivazioni	»	56
3.2. Tipologie di alleanze strategiche	»	57
3.3. Fattori di successo e criticità negli accordi di collaborazione tra imprese	»	61
4. Valorizzare le risorse umane per la continuità e lo sviluppo , di <i>Fabio Antoldi</i>	»	63
1. Promuovere lo sviluppo del capitale umano	»	63
2. Attrarre e valorizzare i migliori talenti	»	65
3. Sviluppare una cultura aziendale orientata alla persona	»	70
5. Governare con successo l'impresa di famiglia , di <i>Fabio Antoldi</i>	»	77
1. Le condizioni per la continuità e il successo nelle imprese familiari	»	77
2. Definire i ruoli e darsi delle regole (in famiglia e nell'impresa)	»	79
3. Programmare e governare la successione imprenditoriale	»	83
4. Governance e relazioni tra famiglia, impresa e proprietà	»	84
6. Programmare e controllare la performance economico-finanziaria , di <i>Fabio Antoldi</i>	»	87
1. Il ruolo dei sistemi di controllo direzionale	»	87
2. La misurazione delle performance aziendali	»	90
3. Il reporting aziendale	»	93
7. Proiettare l'impresa nei mercati internazionali , di <i>Daniele Cerrato</i>	»	97
1. L'internazionalizzazione delle imprese: determinanti, effetti, processi	»	97
2. Le dimensioni dello sviluppo internazionale e le modalità d'entrata nei mercati esteri	»	101
3. Competenze manageriali e internazionalizzazione	»	107
8. La responsabilità sociale d'impresa e le politiche per la sostenibilità , di <i>Daniele Cerrato</i>	»	111
1. L'impresa e il dialogo con gli stakeholder	»	111
2. Responsabilità sociale d'impresa e strategia aziendale	»	113
3. Aree ed iniziative della responsabilità sociale d'impresa	»	116

Postfazione: Leadership & Futuro , di <i>Ernesto Lanzillo</i> e <i>Andrea Restelli</i>	pag. 123
Il segreto? Passione, Eccellenza, Internazionalizzazione , di <i>Marco Vitale</i>	» 127
Appendice	» 131
Bibliografia	» 149

Prefazione: “Best Managed Companies”, un percorso a fianco dell’eccellenza

di Ernesto Lanzillo e Andrea Restelli

Cosa rende eccellente una azienda ben gestita? È questo l’interrogativo a cui il premio internazionale *Best Managed Companies* (BMC) di Deloitte cerca di dare una risposta, attraverso l’analisi delle storie e delle pratiche di gestione delle aziende candidate, oltre che dell’accurata valutazione delle loro performance.

Nata in Canada nel 1993, questa iniziativa è diffusa oggi in 13 Paesi – che diventeranno 20 già nell’anno 2020 – ed è basata su una metodologia che supera il mero criterio quantitativo della misurazione delle performance, puntando a riconoscere il successo e l’impegno imprenditoriale a 360°, anche attraverso lo studio delle caratteristiche specifiche delle pratiche manageriali di ogni singolo Paese. L’analisi dell’eccellenza delle imprese partecipanti è articolata attorno a quattro pilastri del management: la strategia aziendale; le competenze distintive; la gestione delle persone; la pianificazione e la misurazione delle performance.

Il recente lancio del premio anche in Italia si propone l’obiettivo di premiare l’impegno e le capacità di quelle società che si distinguono nel nostro Paese, diventando protagoniste dei loro mercati, e perseguono l’eccellenza in tutti gli aspetti della gestione aziendale.

Attraverso l’analisi di alcuni fattori critici di successo individuati da Deloitte e l’applicazione di una metodologia di selezione sviluppata da più di 25 anni a livello internazionale, l’obiettivo del premio è duplice: da un lato raccogliere *best practice* che siano d’esempio per le aziende italiane; dall’altro attivare un processo di stimolo e supporto dedicato alle stesse imprese premiate, per promuovere il loro continuo miglioramento.

Il processo di selezione delle BMC è composto da successivi *step* di verifica, durante i quali le aziende candidate sono accompagnate da esperti di Deloitte, formati per affiancare e supportare le imprese in tutte le fasi dell’*assessment*. Le candidature al premio possono essere presentate spon-

taneamente da tutte le aziende, anche di matrice familiare, a condizione che abbiano sede legale in Italia, non siano collegate o controllate da gruppi multinazionali esteri, non siano soggette a procedure concorsuali (fallimento, concordato preventivo, ecc.), esecutive e protesti, e che abbiano un fatturato possibilmente superiore a 10 milioni di € (sebbene siano accettate le candidature delle società con fatturato superiore a 5 milioni purché con una crescita superiore al 15% nell'ultimo esercizio). Sono ammesse anche le società quotate sulla piattaforma AIM e le società quotate MTA, mentre sono escluse le società del settore pubblico e finanziario (*Banking, Insurance, Real Estate e Investment Management*).

Dopo un primo *screening* sul possesso dei requisiti di ammissione, si passa a un esame più approfondito delle singole aree funzionali, attraverso un questionario di dettaglio compilato dalle aziende e discusso insieme ai *coach* di Deloitte, che guidano i candidati nel far emergere i fattori chiave che contraddistinguono la loro storia di successo. Infine, una giuria indipendente, formata da esponenti di spicco della *business community* italiana, analizza e confronta la documentazione per eleggere le *Best Managed Companies*.

Durante tale processo di valutazione, che dura circa tre mesi, anche le società che alla fine non sono selezionate accedono a un confronto attivo con i professionisti e gli esperti di Deloitte, nonché a sessioni di *coaching* dedicate, per strutturare soluzioni o nuove idee per migliorare elementi critici emersi o rafforzare ulteriormente la propria strategia di eccellenza.

BMC, quindi, non è solo un premio, ma un vero e proprio percorso di crescita e affiancamento per tutte le aziende partecipanti, che anche negli anni successivi – qualora fossero già state riconosciute *Best Managed Company* – possono ripresentare la propria candidatura e ricevere l'attestato *Gold* (dopo 4 anni) o *Platinum* (dopo 7 anni), dimostrando il costante miglioramento delle proprie politiche e performance.

La prima edizione Italiana del premio, nel 2018, ha beneficiato del prezioso supporto metodologico e strategico di partner di Deloitte di alto livello, quali ALTIS, l'Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica, Elite, la piattaforma di Borsa Italiana per lo sviluppo e la crescita delle PMI, e Confindustria. Membri della giuria indipendente finale sono stati nominati Francesca Brunori, Direttore Area Credito e Finanza di Confindustria, Lorenzo Ornaghi, già Rettore dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, nonché Marco Vitale, economista e socio fondatore di Vitale Zane & Co. Sia i partner sia i giudici hanno contribuito in maniera fondamentale al successo di questa prima edizione e ad arricchirne l'analisi con considerazioni e prospettive che rendono il riconoscimento delle finaliste ancora più prestigioso.

In questo volume, scritto dai professori Fabio Antoldi e Daniele Cerrato dell'Università Cattolica – che hanno curato l'adattamento della metodologia internazionale del BMC alla realtà italiana – sono presentati i *key findings* della prima edizione del progetto, attraverso l'illustrazione degli elementi teorici alla base della metodologia e – attraverso mini-casi tratti dalle storie delle 31 imprese valutate come BMC nell'edizione 2018 – dando testimonianza di come, in concreto, le aziende vincitrici hanno interpretato i quattro pilastri della valutazione (strategia, competenze distintive, impegno verso le persone e misurazione delle performance), distinguendosi tra tutte le imprese partecipanti.

Le “lezioni imparate” direttamente dall'analisi dei casi delle imprese premiate sono state organizzate in otto aree tematiche, ciascuna trattata in un capitolo dedicato: la strategia (capitolo 1), l'innovazione (capitolo 2), le partnership (capitolo 3), la valorizzazione delle risorse umane (capitolo 4), il governo delle imprese familiari (capitolo 5), la pianificazione e il controllo (capitolo 6), le strategie d'internazionalizzazione (capitolo 7) e, infine, le politiche per la sostenibilità (capitolo 8). Concludono il testo le riflessioni finali del professor Marco Vitale – riferite in particolare all'intervento delle imprese in occasione dell'evento conclusivo del premio – e una nostra postfazione sul ruolo della leadership nella ricerca dell'eccellenza.

Attraverso l'esperienza diretta delle imprese vincitrici, le pagine di questo libro intendono dare conto di cosa significhi, in concreto, cercare e costruire l'eccellenza. Iniziative come il premio *Best Managed Companies* servono a ricordarci, infatti, che l'eccellenza è un percorso, più che un traguardo, una ricerca continua per il superamento dei propri limiti, che parte dalle piccole cose per arrivare allo studio e allo sviluppo dei progetti di domani.

Misurare l'eccellenza imprenditoriale

di Fabio Antoldi e Daniele Cerrato

La qualifica di “*best managed*” associata al mondo delle imprese ci spinge naturalmente a pensare al concetto di eccellenza, facilmente intesa, di primo acchito, come superiorità manifestata da alcune di esse sui mercati. L'eccellenza vera, però, è ben più del successo di una particolare attività aziendale, ma ha a che fare con l'intera organizzazione.

L'eccellenza – nel business come nelle altre attività organizzate dall'uomo – è un'attitudine che richiede agli esseri umani grande impegno, determinazione, visione e lungimiranza. Eccellere, infatti, significa superare, distinguersi dagli altri, facendo leva su qualità superiori e accettando la sfida di cercare costantemente un modo migliore e più efficace per impiegare i propri talenti.

Per le imprese, in particolare, porsi l'obiettivo dell'eccellenza è una scelta che nasce dalla leadership aziendale, permea tutta la cultura aziendale e deve sapersi tradurre in sistemi di management adeguati ed efficaci. Solo con un orientamento coerente e sincero verso l'eccellenza, infatti, l'impresa nel suo complesso può aspirare a raggiungere risultati superiori agli altri e mantenerli nel tempo.

Identificare e analizzare le imprese eccellenti permette, quindi, di offrire spunti di riflessione utili per il governo di tutte le imprese, come ci ricordano alcuni libri, che nei decenni scorsi hanno fatto la storia del management a partire proprio dai “segreti” di grandi e piccole imprese eccellenti (Peters e Waterman, 1982; Bartlett e Ghoshal, 1989; Collins e Porras, 1994).

Il presente volume nasce dal desiderio di raccontare i tratti aziendali distintivi emersi dal processo di analisi e valutazione delle 31 imprese italiane che sono state giudicate “migliori” dalla prima edizione italiana del premio *Best Managed Companies* (BMC) di Deloitte.

Nell'edizione 2018 del premio, dopo aver analizzato attentamente i profili delle numerose società candidate e la gran mole di dati e informazioni

quali-quantitative raccolte nel processo di valutazione, la giuria indipendente, formata da autorevoli esponenti del panorama imprenditoriale, accademico e istituzionale italiano, ha decretato le 31 vincitrici: Adelante, AFV Gruppo Beltrame, Alfaparf Group, Antares Vision, Biesse Group, Cioccolatitaliani (Gesa), CLAI, Colcom Group, Di Leo, Elemaster, Elica, Engineering, Faresin Industries, Farnese Vini, Ferrari F.Illi Lunelli (Cantine Ferrari), FiloBlu, Fratelli Carli, F.Illi Ibba, Gessi, Gruppo Sabelli, iGuzzini, Irritec, Kartell, Loccioni, Nice, Recordati, Sanlorenzo, Tapì, Tecno, Trime e Unogas. Agli occhi dei valutatori, tali imprese hanno mostrato eccellenza non solo nella loro performance (requisito necessario per l'accesso al premio), ma soprattutto nelle loro prassi manageriali, competenze organizzative e scelte strategiche.

Si tratta di un panel abbastanza rappresentativo del sistema imprenditoriale italiano. Basti pensare che le realtà premiate vengono da ben 13 diverse Regioni del paese. Il Nord la fa da padrone (19 imprese), seguito dal Centro (nove imprese) – con una presenza importante della Regione Marche, zona di distretti industriali, da cui ne provengono sei – e dal Sud Italia (con tre imprese). Anche il dato dimensionale è interessante: sebbene tra le vincitrici vi siano diverse grandi imprese (cinque con fatturato > 500 milioni di euro, altre sei con fatturato 200-500 milioni), hanno vinto il premio anche dieci imprese con un fatturato inferiore ai 50 milioni, di cui la metà addirittura sotto i 20 milioni di euro. È il chiaro segnale che non è necessario essere grandi per raggiungere livelli di eccellenza manageriale.

Volendo identificare le imprese eccellenti in un modo più oggettivo possibile, il premio BMC si è dovuto innanzitutto confrontare con una questione fondamentale: “come si fa a misurare l'eccellenza di un'impresa?”.

Per rispondere a questa domanda, ci siamo trovati nella necessità di adottare un modello di riferimento che ci aiutasse a valutare le dimensioni del successo duraturo dell'impresa. Abbiamo, pertanto, ritenuto di valutare contemporaneamente il successo economico-finanziario, quello competitivo e quello sociale delle imprese candidate (Coda, 1984). Il successo economico-finanziario è stato misurato attraverso l'analisi di un insieme di indicatori di performance dei candidati al premio (tra cui CAGR dei ricavi, EBITDA/vendite, PFN), valutati attraverso la comparazione con i valori medi delle imprese del settore d'appartenenza e, in particolare, con quelli di alcuni concorrenti diretti. Il successo competitivo è stato analizzato, invece, attraverso lo studio dell'andamento delle vendite sui mercati e l'analisi delle risposte ad una serie di domande sull'innovazione, sulla reputazione aziendale e sulle competenze distintive. Il successo sociale, infine, è stato valutato attraverso alcuni quesiti sulle relazioni con i principali stakeholder interni ed esterni e le politiche aziendali in tema di responsabilità sociale (Corporate Social Responsibility) e sostenibilità.

La raccolta dei dati, avvenuta attraverso interviste dirette con manager ed imprenditori, e le successive analisi per la selezione dei vincitori sono state condotte seguendo un protocollo *ad hoc*, in larga parte mutuato dalle precedenti esperienze di premi BMC realizzati da Deloitte in altri paesi del mondo, ma parzialmente adattato per tener conto delle specificità del contesto italiano.

Tale protocollo ha accertato la presenza in azienda di competenze e pratiche manageriali efficaci in quattro ambiti principali:

- *strategia* – Le aziende best managed (BM) utilizzano metodologie strutturate per lo sviluppo della propria strategia aziendale, che applicano attraverso sistemi di *governance* ben definiti. Adottano metriche predefinite di misurazione delle performance e di comunicazione interna ed esterna della strategia e degli obiettivi raggiunti;
- *competenze distintive* – Le aziende BM pensano in maniera diversa rispetto alla concorrenza e si focalizzano su innovazione ed efficienza, sullo sviluppo di competenze attraverso partnership strategiche e sulla capacità di attrarre e valorizzare i talenti internamente;
- *impegno verso le persone* – Le aziende BM sono focalizzate sulla creazione di una cultura aziendale forte e condivisa, premiano comportamenti virtuosi attraverso un'efficace sistema di performance management e remunerazione, e pianificano la successione attraverso la valorizzazione delle generazioni future;
- *controllo direzionale e misurazione delle performance* – Le aziende BM registrano solide performance in termini economici e patrimoniali, applicando metriche personalizzate e sistemi di reporting accurati per guidare al meglio le decisioni di business e costruire e mantenere forti relazioni con gli stakeholder finanziari.

Da un punto di vista metodologico, il ruolo fondamentale del team italiano – formato da partner di Deloitte e da ricercatori di ALTIS Università Cattolica del Sacro Cuore – è stato quello di adattare gli strumenti delle varie edizioni internazionali del premio alle specificità della struttura imprenditoriale del nostro paese. Tale intervento ha comportato due tipologie di attività: adattare gli strumenti di analisi alla realtà italiana, fatta in larga parte da piccole e medie imprese di matrice fortemente imprenditoriale, non manageriale, e spesso di proprietà familiare; sviluppare il modello di analisi esistente con domande più approfondite sul tema dell'Innovazione e integrarlo con altri due aspetti aggiuntivi, che ci sono apparsi necessari ai fini di una maggiore completezza dell'analisi: le pratiche di CSR e le strategie di internazionalizzazione.

Perché si è ritenuto opportuno fare questi adattamenti della metodologia di BMC? Perché in altri paesi il paradigma di riferimento per le analisi dei

sistemi di management aziendali è sovente la grande impresa multibusiness e managerializzata, in molti casi quotata alla borsa valori. In Italia, invece, la realtà dominante è un'altra. Secondo Istat, nel nostro paese operano 4,263 milioni di imprese registrate. Di queste, solo lo 0,1% (poco meno di 3.400) hanno più di 250 addetti. Questo dato potrebbe indurre a pensare che il restante 99,9% sia economia marginale. Invece conta il 60% del valore aggiunto privato nazionale e il 66,7% dell'occupazione. Tra queste realtà, di matrice più imprenditoriali che manageriale, sappiamo che abbiamo diverse imprese eccellenti. Il protocollo di BMC in Italia è stato adattato per permettere di intercettare anche queste eccellenze, per esempio inserendo domande inerenti temi di *family business*, attenuando i caratteri di formalizzazione del sistema di pianificazione e dando spazio, con punti complementari, alle strategie di internazionalizzazione che contraddistinguono tante PMI italiane di successo.

Crediamo che il risultato finale sia coerente con la promessa del premio BMC: le storie imprenditoriali che emergono dai 31 vincitori sono davvero esempi di eccellenza nei loro settori e le prassi da esse adottate (come emerge bene dai mini-casi che costellano i capitoli di questo libro) danno conto di una profonda consapevolezza dei leader aziendali dell'importanza di gestire bene i processi aziendali.

La varietà delle imprese premiate, inoltre, spinge a ritenere che non esista una correlazione tra dimensioni e sofisticatezza dei sistemi di management. Siano esse piccole, medie o grandi, tutte le imprese premiate testimoniano una comune volontà di eccellere nel loro settore, unita alla consapevolezza che l'eccellenza non è mai un traguardo, ma un cammino continuo che ha bisogno di mete sempre più ambiziose. È anche questo, in fondo, un messaggio forte che un premio come BMC può dare a tutte le imprese del nostro paese.

1. Formulare e implementare una strategia di successo

di *Fabio Antoldi*

1. Le determinanti di una strategia di successo

La strategia aziendale è *il modello di ricerca del successo che l'impresa ha adottato, o che intende adottare, e che definisce la sua identità effettiva o ricercata in relazione al suo ambiente* (Coda, 1988; Antoldi, 2012a). Il disegno strategico deve produrre nell'impresa un sistema coerente di scelte inerenti il mercato, i prodotti, i processi e le tecnologie necessari per svolgere il business e garantire nel tempo la continuità aziendale e, possibilmente, performance superiori sui mercati.

Pertanto, *successo aziendale, azioni dell'impresa e contesto dell'ambiente* sono i tre concetti chiave attorno a cui ruota la definizione della strategia dell'impresa. La formulazione di tale modello di ricerca del successo è un compito specifico del vertice dell'impresa, che tramite l'attività di definizione e realizzazione della strategia esercita in modo pieno e consapevole le sue responsabilità di governo.

Dal momento che la strategia è il modello di ricerca del successo aziendale, ogni impresa è in qualche modo obbligata a dotarsi di una strategia se intende perseguire un obiettivo di eccellenza o almeno di sopravvivenza nel suo ambiente. L'assenza di una strategia chiara e definita, infatti, può mettere a rischio la sopravvivenza stessa dell'impresa: la "navigazione a vista" è una condizione che si può trovare in molte imprese minori, ma che non s'addice affatto a imprese che puntino all'eccellenza.

Soprattutto per un'impresa di grandi dimensioni e con un'organizzazione complessa, dotarsi di una strategia formalizzata risulta necessario al fine di orientare i comportamenti dei singoli verso la meta prefissata. Diversamente rischia che la sua direzione di marcia, anziché essere il frutto di una serie coordinata di decisioni, venga determinata dagli scossoni derivanti dal contesto competitivo e dalla somma del tutto casuale delle

scelte e dei comportamenti messi in atto autonomamente e in maniera non coordinata dai membri dell'organizzazione.

Il processo di definizione della strategia può svolgersi con modalità e forme diverse ed è anche per questo motivo che ogni impresa realizza una strategia propria, caratterizzata da contenuti diversi rispetto alla concorrenza. In fin dei conti, la possibilità di avere più successo di altre imprese risiede proprio nel carattere distintivo di talune decisioni in rapporto ai concorrenti. Tuttavia, esistono caratteristiche ricorrenti che qualificano le strategie di successo. Secondo Grant (2015), i fattori comuni alle strategie di successo sono essenzialmente quattro (fig. 1.1):

1. l'identificazione di *obiettivi a lungo termine semplici e coerenti*, capaci di indicare chiaramente la direzione di marcia all'intera organizzazione;
2. la *comprensione minuziosa dell'ambiente competitivo* in cui l'impresa si muove, affinché la strategia possa tenere debitamente conto dei vincoli e delle opportunità determinate dal contesto esterno (dalla comprensione delle preferenze e dei comportamenti dei consumatori, fino alle dinamiche competitive tra gli attori del settore);
3. una *valutazione obiettiva delle risorse e delle competenze a disposizione dell'impresa*, che permetta di esaltare i punti di forza e contenere oppure neutralizzare le aree di debolezza;
4. un'*implementazione efficace della strategia*, che richiede al vertice aziendale di esercitare in modo efficace la leadership, di essere determinato nel prendere decisioni, di saper coinvolgere i collaboratori in modo corale attorno agli obiettivi scelti.

Fig. 1.1 - Fattori comuni alle strategie di successo



Fonte: Grant, 2015

Perché la strategia possa pienamente realizzarsi, questi quattro fattori devono legarsi tra loro in modo coerente e aderire pienamente all'identità più profonda dell'impresa. Non è detto, infatti, che una strategia che si dimostra valida per un'impresa possa andare ugualmente bene per un'altra: la mancanza di coerenza tra la strategia perseguita, i valori di fondo dell'impresa, il particolare contesto ambientale e le specifiche risorse può generare il fallimento finale di quella che sulla carta poteva sembrare una strategia vincente.

Per questo motivo le imprese eccellenti di norma devono *saper definire la loro strategia di medio-lungo termine*, devono *saperla mettere in atto nel quotidiano*, in modo efficace ed efficiente, e devono *saperla comunicare adeguatamente* ai collaboratori interni e agli attori esteri che ne possono in qualche modo supportare la realizzazione.

2. Definire la strategia dell'azienda

Disegnare e mantenere una strategia di successo richiede innanzitutto la capacità di disegnare e mantenere efficiente il proprio *business model*, cioè il modello logico con cui l'impresa crea, distribuisce e cattura valore (Osterwalder e Pigneur, 2013). Le imprese eccellenti non si limitano a voler produrre e vendere buoni beni o servizi, ma si propongono di produrre valore in modo efficiente per segmenti di clientela ben identificati e conosciuti, raggiungendoli con canali appropriati di comunicazione e vendita, costruendo con loro relazioni stabili e proficue, sviluppando e organizzando in modo distintivo tutte le attività della catena del valore (dagli approvvigionamenti alla produzione, alla *supply chain*, ai servizi post-vendita). Esse cercano di farlo perseguendo livelli di profittabilità superiore, adottando politiche di efficienza dal lato dei costi così come politiche di sviluppo dei ricavi. Tale compito comporta una capacità non banale di analisi dei processi aziendali, delle performance competitive ed economico-finanziarie e di anticipazione dei cambiamenti ambientali.

Uno dei punti di forza della strategia di **iGuzzini** è la capacità di non limitarsi ad offrire un prodotto tecnico di alta gamma, ma anche un servizio completo che accompagna il cliente in tutte le fasi, dalla progettazione al post-vendita. Tale approccio si fonda su una forte centralità riconosciuta al cliente, con il quale l'azienda instaura una relazione diretta che rende inoltre possibile una personalizzazione del prodotto a seconda delle esigenze. Altra peculiarità strategica di iGuzzini che vale la pena citare è l'implementazione di un modello produttivo particolarmente efficiente: il World Class Manufacturing, che