

Vittorio D'Amato, Eliana Minelli,  
Gianfranco Rebora

## **Alla ricerca dell'unicità**

**Il management imprenditoriale  
tra strategia, organizzazione  
e leadership**

*Prefazione di Paolo Fiorentino*

ECONOMIA



**FrancoAngeli**



MANAGEMENT





Vittorio D'Amato, Eliana Minelli,  
Gianfranco Reborà

## **Alla ricerca dell'unicità**

**Il management imprenditoriale  
tra strategia, organizzazione  
e leadership**

*Prefazione di Paolo Fiorentino*

**FrancoAngeli**

Copyright © 2010 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> , di <i>Paolo Fiorentino</i>	pag. 9
<b>1. Il management imprenditoriale</b> , di <i>Gianfranco Rebola</i>	» 13
1. Dal mondo piatto alla società imprenditoriale	» 13
2. Dall'eccellenza all'unicità	» 18
3. Il management imprenditoriale	» 23
<b>2. Unicità a livello strategico</b> , di <i>Vittorio D'Amato</i>	» 27
1. Unicità e strategia	» 27
2. Unicità e mappa strategica	» 29
2.1. Rispettare le regole della casa	» 32
2.2. In cosa siamo veramente unici?	» 33
2.3. Il pericolo di non saper sognare	» 34
2.4. Intenti strategici: il ponte tra presente e futuro	» 35
3. Unicità e interfaccia con il cliente	» 37
4. Unicità e valore del network	» 38
<b>3. L'unicità dell'organizzazione</b> , di <i>Gianfranco Rebola</i>	» 41
1. Sviluppare caratteristiche uniche	» 41
2. Elementi di unicità organizzativa	» 47
2.1. Work ability	» 48
2.2. Job design	» 52
2.3. Spazi e tempi del lavoro	» 54

2.4. Ambiente di apprendimento	pag. 56
2.5. Lavorare sulla diversità	» 59
<b>4. Leadership e unicità, di Vittorio D'Amato</b>	» 69
1. Il senso di essere leader	» 69
2. I leader danno il significato	» 69
3. I leader ricercano la ragione ultima	» 71
4. The passion imperative	» 72
5. Leadership e disciplina	» 73
6. I leader creano opportunità	» 74
7. Imparare a fare un passo indietro	» 75
<b>5. i-Faber: quando l'unicità è innovazione, di Eliana Minelli</b>	» 77
1. La nascita di i-Faber	» 77
2. L'integrazione di Unicredito Italiano	» 82
3. L'ascesa di i-Faber	» 85
4. Il modello di business	» 90
5. Il posizionamento strategico	» 94
6. Il sistema di prodotto	» 96
7. Il B2B e il ruolo degli e-marketplace	» 100
8. Il modello di governance e la struttura organizzativa	» 102
9. La gestione del personale	» 104
10. Un modello davvero neutrale?	» 106
<b>6. Pagani: quando l'unicità è arte, di Eliana Minelli</b>	» 109
1. Horacio Pagani: l'intreccio tra la vita e l'impresa	» 109
2. La storia di un sogno realizzato	» 110
3. Andare oltre: la cultura come condizione che genera l'unicità della formula imprenditoriale	» 112
4. Il sistema di prodotto	» 114

5. L'organizzazione "organica"	pag. 118
6. Il sistema competitivo	» 119
7. I progetti per il futuro	» 121
<b>7. W. L. Gore &amp; Associates: quando l'unicità è cultura</b> , di <i>Eliana Minelli</i>	» 123
1. Il "sogno americano" di Bill e Vieve	» 123
2. Una strategia per essere sempre unica	» 125
3. I pilastri	» 127
4. Associati nella rete	» 132
5. L'organizzazione flessibile	» 135
6. W. L. Gore & Associates per sempre	» 137
<b>Bibliografia</b>	» 139





## Prefazione

Il settore finanziario italiano ha visto un impegno forte del top management in operazioni di privatizzazioni, fusioni, incorporazioni, che si sono sviluppate in modo durevole nel tempo e che ora la crisi della finanza globale ripropone anche per il prossimo futuro. Un gene da “ristrutturatori” si è quindi sviluppato nel settore prevalendo sicuramente sull’attenzione per la nascita di nuove iniziative imprenditoriali. Nel contesto delle grandi aziende finanziarie italiane, caratterizzate da un core business consolidato e da un elevato livello di managerializzazione della struttura, il rischio imprenditoriale legato alle iniziative di start-up ha allontanato i vertici dall’interesse verso il green field.

In questo panorama piuttosto uniforme, i-Faber si è distinta come clamorosa e positiva eccezione, che ha avuto la capacità di realizzare una vera discontinuità nella gestione delle grandi imprese. L’iniziativa di i-Faber è stata ispirata dallo spirito pionieristico che pervade il mondo virtuale, portatore di una sua mistica imprenditoriale, e si è poi configurata come aggregato naturale del mondo corporate. Nata come servizio offerto al Gruppo Unicredit per supportare uno tra i processi più critici, qual è l’approvvigionamento, ha assunto progressivamente un’importanza tale da manifestare un’ambivalenza di fondo: una valenza di servizio captive per la corporate, e un’altra, di driver del valore totalmente integrato nei processi chiave.

i-Faber esce dalla sfera di dominio esclusivo della corporate e offre al mercato business un servizio ad alto valore aggiunto che si integra pienamente nel sistema del valore delle aziende clienti.

La sua natura di servizio captive rimane una leva importante perché permette di creare expertise attraverso i volumi garantiti dalla corporate e di produrre e sedimentare un know-how interessante da offrire al mercato non captive.

La storia di i-Faber non rispecchia l’ortodossia del mondo finanziario,

che si è sempre concentrato sui propri processi caratteristici, senza distrazioni significative: il green field in ambito finanziario è storia ormai non più recente e comunque rigorosamente rivolta all'interno.

Due sono i temi fondamentali della visione strategica di i-Faber, che possono essere sintetizzati nel concetto di efficacia dei processi di acquisto: reale competizione e trasparenza, che oggi assumono un'importanza ancora maggiore per le aziende come strumenti per raggiungere un livello superiore di efficienza. L'efficacia degli acquisti è un tema che ciclicamente pervade le strategie imprenditoriali, in funzione della congiuntura. Le aziende devono approvvigionarsi anche in periodi di crisi, quando la pressione al contenimento dei costi è massima e dunque l'attenzione all'efficienza dei meccanismi di acquisto ciclicamente risale. Attraverso la creazione di una reale competizione e il presidio della trasparenza e grazie a un'attenta selezione delle offerte pervenute, i-Faber offre una logica gestionale diversa e crea una discontinuità nel processo degli acquisti, generando reale valore. La curva di utilizzo dei servizi offerti da i-Faber ha un andamento ciclico e la sua pendenza dipende dalla geografia di riferimento e dalla congiuntura economica: è interessante notare come per l'Italia si sia raggiunto un punto di stabilità mentre nel resto dell'Europa il suo utilizzo sia in crescita.

La sua capacità innovativa ha le radici sia in un progetto imprenditoriale assolutamente originale, sia nella capacità di integrarsi pienamente nei processi aziendali fondamentali.

Queste caratteristiche di originalità e innovazione hanno permesso a i-Faber di mantenere la propria indipendenza dal punto di vista imprenditoriale e culturale rispetto a un grande gruppo di controllo e al contempo di entrare in uno dei suoi processi chiave senza esserne fagocitata, anzi portandovi una vera rivoluzione. i-Faber ha ormai una sua identità definita che la distingue dalla corporate e le permette di proporsi sul mercato con dignità e autorevolezza.

La banca corporate offre un canale naturale cui attingere clienti di medie e grandi dimensioni, che in essa possono trovare un sostegno e un complemento rispetto ai servizi commerciali forniti da i-Faber, realizzando sinergie interessanti. L'orizzonte dei clienti si è allargato e recentemente i-Faber è diventata fornitore della PA italiana, attraverso Consip, centrale di acquisti della PA, che è chiamata a portare soluzioni innovative. i-Faber ha ormai assunto un ruolo fondamentale nel sostegno all'innovazione, nel confronto con tematiche di frontiera, come pratiche di trade finance ma anche nella gestione dei processi più tradizionali, come il factoring. Proprio il suo ruolo di frontiera nella creazione di un mercato nuovo, ha indotto i-Faber a

ridefinire più volte il suo business plan ma la visione iniziale si è confermata in ciò che è riuscita a realizzare.

i-Faber si è rivelata una scuola di management che ha fatto crescere giovani risorse, un incubatore di talenti, che permette di verificare e sviluppare la capacità manageriale delle persone proprio perché il settore si presenta in forte evoluzione e richiede flessibilità, creatività, capacità di visione. I manager di i-Faber sono veri centauri perché sviluppano allo stesso tempo sia competenze manageriali, sia capacità imprenditoriali.

Il manager imprenditore dà il suo imprinting alla società che gestisce: la continuità gestionale non può essere intesa riduttivamente come omologazione a un modello predefinito ma il ricambio al vertice deve generare una discontinuità apportatrice di innovazione.

In i-Faber il management ha la possibilità di confrontarsi con un azionariato diversificato, consentendo di esercitare le capacità imprenditoriali. Il contesto dinamico ed esigente offre una valida palestra anche per il middle management. Questo ambiente evolutivo ha un senso di frontiera e stimola l'apprendimento. i-Faber rappresenta una sfida e per questo attrae e stimola le persone che hanno un forte senso della competizione, che non si accontentano facilmente e sono estremamente attente alle condizioni offerte dall'azienda. Il ciclo della sfida è di circa due anni e dopo questo periodo i talenti di i-Faber si aspettano uno sviluppo professionale importante. Questo è un problema per un'azienda dinamica di piccole dimensioni, che non può offrire al proprio interno opportunità di crescita illimitata e al contempo non vuole e non deve perdere le risorse migliori. La gestione delle aspettative è un elemento cruciale, perciò i-Faber è molto attenta alle opinioni dei propri dipendenti, che raccoglie attraverso survey periodiche: in una società di servizi la qualità passa attraverso le persone e la soddisfazione dei clienti riflette la soddisfazione e la motivazione dei dipendenti. Infatti dove i collaboratori sono più soddisfatti, come nelle branch di i-Faber, la customer satisfaction è elevatissima.

Si dice che il manager abbia un piano, magari anche una missione: ma l'imprenditore ha un sogno, e i manager di i-Faber sono centauri che presentano le anime di entrambi. Questa azienda ha avuto il coraggio di ridefinire le proprie strategie anticipando l'evoluzione del settore, ma la visione non è mai cambiata: la creazione di un mercato reale, sempre più efficiente e trasparente, in costante espansione fino a diventare un mercato globale. Il vero valore aggiunto di i-Faber è aver avvicinato fornitori e clienti.

i-Faber può orgogliosamente affermare di aver creato la cultura degli acquisti, che rappresenta il primo elemento di successo: ha aperto un nuovo mercato che prima non esisteva e ha formato persone in grado di operarvi,

facendo crescere un nuovo modello di identità professionale. i-Faber ha dimostrato che l'area degli approvvigionamenti costituisce un ambito cruciale di generazione del valore aziendale che richiede una cultura specifica e che fino a tempi recentissimi è stato trascurato.

In un mondo di “replicanti”, dove è possibile replicare tutto, anche abbassando la qualità, l'unicità è la capacità di sottrarsi alla logica dell'omologazione preservando l'originalità della business idea grazie all'innovazione costante di prodotto e di processo. Nel mondo della finanza, pervasa da un tipo di competizione che si avvicina alla concorrenza perfetta, è difficile impedire di replicare ed è per questo che mancano vere unicità. Invece i-Faber rappresenta un fattore di dinamismo e di originalità nel panorama delle organizzazioni bancarie: uno spin-off che ha saputo cogliere le opportunità offerte dall'e-marketplace offrendo un servizio ad alto valore aggiunto sia al mercato captive dei propri shareholder, sia al mercato attinto dalla clientela di Unicredit, ponendo il cliente al centro della propria visione imprenditoriale come fattore vincente.

La vera forza dell'economia italiana ha le sue radici proprio nelle nicchie di mercato dove le aziende riescono a mantenere la loro unicità sottraendosi alla furia replicante della competizione. L'Italia può innestare sulla dinamicità di queste nicchie un movimento di ripresa in grado di trascinare l'intera economia. Il concetto di nicchia si ripropone oggi, in un contesto di crisi e imprevedibilità, in modo nuovo, come ambito di espressione della capacità creativa dell'artigiano, demiurgo di nuove idee imprenditoriali e ispiratore di nuovi assetti dell'economia italiana, originali e inimitabili.

L'Italia ha un talento straordinario che si fonda sulla capacità degli artigiani di innovare, che è il ponte verso il futuro che viene dal passato, dalla tradizione del Rinascimento. L'unicità, che non è solitudine, è allora la condizione per la vera eccellenza.

*Paolo Fiorentino*  
Deputy Ceo Unicredit Group  
Responsabile GBS Area

# 1. Il management imprenditoriale

di Gianfranco Rebora

Uno solo, per me è diecimila.

*Eraclito, FR 57*

## 1. Dal mondo piatto alla società imprenditoriale

Per uscire dalla crisi è necessario costruire fiducia e guardare al futuro. Le correzioni di rotta che si impongono rispetto a un capitalismo manageriale troppo improntato alla dottrina dello *shareholder value* non si realizzano solo con misure normative, con controlli più stringenti, con la sostituzione di chi ha compiuto gravi errori. Molti commentatori scoprono ora che taluni “ritardi” italiani si rivelano paradossalmente vantaggi nel dopo crisi. Ma la prospettiva più interessante è forse oggi quella del “ritorno all’impresa” con la guida del management imprenditoriale.

Già negli anni scorsi, mentre gli economisti e i giuristi discutevano di astratte formule di *governance*, ci si poteva accorgere del potenziale contributo per il recupero di competitività del Paese che proviene da una parte delle imprese italiane, che hanno iniziato a dare segnali capaci di stupire coloro che le vedevano “in declino”.

Uno dei segnali più forti e visibili è stato dato dalla Fiat prima con il turnaround avviato nel 2005 e poi nel 2009 con l’intervento in Chrysler. Le parole del suo leader Sergio Marchionne hanno razionalizzato nel modo più chiaro la radicalità del distacco dai modelli di gestione tradizionali:

Organizzazioni create negli ultimi duecento anni sono state il prodotto di due ampie premesse.

La prima è che senza regole, politiche e procedure estese le persone reagiscono in maniera irresponsabile.

La seconda è che il modo migliore di organizzare un’azienda è di creare semplici lavori collegati assieme da processi complessi.

La prima distrugge la fiducia, la seconda ruba alle persone coinvolte qualunque percezione di valore personale.

Gestire organizzazioni in base a questi principi non è leadership (Marchionne, 2008).

Non si tratta solo di parole ma di cambiamenti realizzati nei fatti, in tempi molto brevi, in modo che nessuno si attendeva né dentro né fuori questa grande impresa. Dice ancora Marchionne (2008): “Le organizzazioni non sono nient’altro che l’insieme della volontà collettiva e delle aspirazioni delle persone coinvolte”. E prosegue: “c’è una svolta culturale che le donne e gli uomini della nostra azienda hanno impresso al loro modo di pensare e di agire. A queste persone noi dobbiamo assicurare libertà di manovra e ampia autonomia [...] dobbiamo dare loro la possibilità di crescere perché è l’unica via per assicurare anche la crescita dell’azienda”. E ancora: “la vera validità di un amministratore delegato oggi si può pesare solo in termini di impatto umano che ha sulla struttura”.

Naturalmente ciò che stupisce non sono queste affermazioni prese in sé ma il fatto che non si tratti di enunciati retorici ma che corrispondano a contenuti realmente attuati e soprattutto che ciò avvenga nel mondo Fiat, improntato per decenni a ben diversi criteri di organizzazione e di management.

Le imprese italiane continuano però a stupire in modo molto più diffuso anche se meno visibile. Esse continuano a smentire quelle analisi che troppo frettolosamente le hanno considerate vittime del declino industriale, dei limiti di un capitalismo anomalo, o della prevalenza della piccola dimensione.

Così le ricerche della Fondazione Edison documentano che l’Italia è seconda (dopo la Germania) per competitività nel commercio mondiale: la serie di studi diretti da Marco Fortis “soverte l’opinione [...] di un’Italia in declino e in affanno sui mercati mondiali, mostrando invece una realtà vincente e dinamica: un Paese che non produce solo moda, ma anche tecnologia meccanica, prodotti per l’arredo casa e alimentari e che, pur dovendosi inchinare alla Germania, precede di gran lunga tutte le altre maggiori economie avanzate nella performance complessiva del commercio estero”.

Sappiamo che il punto di forza del nostro Paese, in tutti i campi, non consiste nel corrispondere ai canoni, o agli standard, riconosciuti a livello internazionale.

Ma nel campo dell’impresa ormai si comincia a riconoscere che il semplice conformarsi alle *best practices*, derivanti dalle esperienze diffusamente considerate di eccellenza, non rappresenta necessariamente la miglior scelta possibile.

L’ingegner Marco Palmieri ha creato il marchio PiQuadro, portando alla quotazione in borsa un’azienda che dieci anni prima operava solo come terzista. Quando lo abbiamo intervistato, questo imprenditore non si è limitato a dare importanza alla “curiosità di capire gli eventi, alla creati-

vità nell'interpretarli". Ma ha anche affermato: "odio seguire le *best practices*, perché irrigidiscono, aspiro invece a costruirle, voglio creare io un modello di impresa".

Palmieri arriva anche a criticare i tanto enfatizzati distretti, perché fanno passare l'idea di un meccanismo di omologazione, che "allinea tutte le iniziative, ne riduce il potenziale innovativo, mentre proprio dalla diversità nasce valore aggiunto. Se un'azienda nasce in un distretto, l'azienda non riesce a differenziarsi. Invece se nasce dove non c'è distretto avrà più possibilità di fallire ma è più stimolata a differenziarsi".

Questo spirito di ricerca di originalità compare in tanti altri casi di medie aziende italiane. Uno di questi è Luxottica. Sono significative le parole di Leonardo Del Vecchio nell'intervista rilasciata a Repubblica il 22 settembre 2006, quando parla della presenza della sua azienda in Cina:

"Noi siamo venuti qui per fare investimenti di lungo periodo con lo stesso spirito con cui più di 30 anni fa sbarcavamo in America. Possiamo permetterci questo impegno anche per la nostra solidità: il modello aziendale Luxottica è il contrario di tutto quello che insegnano nelle *Business Schools*, ma con l'integrazione verticale che ci dà il controllo della rete distributiva noi ci sentiamo tranquilli e padroni del nostro destino. Agli altri devo dire di stare attenti perché più ci si allontana da casa più cresce la dimensione dei rischi, e in Cina si può anche inciampare".

Del Vecchio può dire questo perché parla a nome di un'impresa che è leader mondiale nel design, produzione e distribuzione di occhiali e fattura in Italia solo il 4% di un valore globale annuo di 5 miliardi di euro, producendo invece in Italia per il 75%. È presente in Cina, dove sta attivando una rete distributiva che conterà su migliaia di negozi, per ragioni strategiche, non certo per semplici convenienze di costo. Luxottica è quotata in borsa a New York e Milano pur restando un'impresa a controllo familiare con il 69% delle azioni facente capo all'imprenditore. Ma è anche una società che ha realizzato una piena transizione manageriale compiuta con l'affidamento della responsabilità di governo a un giovane manager, Andrea Guerra.

**Caratteristiche come queste trovano ormai importanti riconoscimenti a livello internazionale.**

**La competizione accresciuta spinge certo le aziende dei diversi settori ad adottare le *best practices* che si rivelano generalmente valide e questo in un certo modo uniforma i comportamenti competitivi.**

**Ma le aziende migliori, i *best performer* di ogni settore si caratterizzano per qualcosa di più, per l'originalità dei rispettivi modelli aziendali, per la capacità di essere uniche. È come se adottassero una *griffe*,**



se “firmassero” non solo i prodotti ma i propri processi gestionali (Gratton, Ghosal, 2005).

C’è in questo, come dice Marchionne, un ruolo decisivo della leadership aziendale nel suscitare energie, nel creare risonanza di sentimenti, nel generare e diffondere nelle persone coinvolte, personale, clienti, fornitori, la sensazione di “essere nel flusso”, di partecipare in modo attivo a qualcosa che ha valore (Gratton, Ghosal, 2005).

Si constata che la globalizzazione e lo sviluppo tecnologico hanno reso piatto il mondo (Friedman, 2006).

Ciò significa che si è livellato il terreno di gioco su cui competono multinazionali, aziende e individui di tutti i continenti.

Sempre meno si possono difendere contesti protetti e si è tutti costretti a correre sempre più veloci per rimanere in gara.

Qualcuno così ha interpretato l’effetto **mondo piatto** indotto dalla globalizzazione come fattore che stempera le differenze tra Paesi, istituzioni, imprese, e spinge verso soluzioni uniformi, adottate assimilando superficialmente i modelli vincenti nella competizione internazionale.

Le ricerche più accreditate evidenziano però qualcosa di diverso.

La risposta proattiva e vincente alla globalizzazione è l’imprenditorialità, che trova spazi nuovi per emergere, fino a caratterizzare tutta la società nella sua tensione al cambiamento.

Vi è chi coglie in questo l’avvento di una **società imprenditoriale** (Audretsch, 2007). E vi è anche chi collega la liberazione dell’imprenditorialità al concetto di **buon capitalismo**, che genera sviluppo e prosperità (Baumol-Liytan-Schramm, 2007).

Nel mondo aziendale è l’imprenditorialità, più che il solo management, a esprimersi pienamente come forza trainante. Infatti con la globalizzazione lavoro e fabbriche possono essere spostati dove i costi sono inferiori e ciò che conta di più sono idee, intuito, innovazioni mentre le nuove tecnologie hanno spostato il fattore centrale della competitività dal capitale alla conoscenza.

Ma non basta avere idee, servono imprenditori capaci di realizzarle e di farle adottare mobilitando le risorse necessarie (Audretsch, 2007).

In questo tipo di società la gestione del cambiamento diviene risorsa e competenza critica. L’imprenditorialità tecnologica basata sulla conoscenza ha un ruolo guida: essa si esprime soprattutto attraverso le start-up e le piccole imprese, i luoghi dove si realizzano davvero innovazione, posti di lavoro, competitività e crescita.

Nuove opportunità si aprono per le persone capaci nel passaggio dalla società manageriale, dominata dalle grandi organizzazioni, a quella im-

prenditoriale: individui, aziende, comunità, università, centri di ricerca, sono i soggetti coinvolti in una rete di rapporti che produce nuova conoscenza e l'applica in progetti imprenditoriali.

In questo nuovo contesto non si realizza il temuto dominio delle grandi aziende e della produzione di massa.

Anzi, lo scenario che si apre vede l'esplosione delle possibilità di scelta per tutti gli attori, a partire dai consumatori, e di conseguenza la moltiplicazione delle nicchie, di spazi di mercato anche limitati ma rilevanti per i benefici che offrono a coloro che sanno configurarli agendo sull'innovazione. Le aziende e i mercati legati a Internet sono il paradigma di questa evoluzione imperniata sulle nicchie e sullo sviluppo di una molteplicità di relazioni tra soggetti che esprimono la propria autonomia di scelta (Anderson, 2006).

Ma sono proprio le piccole e medie imprese italiane i soggetti che hanno sviluppato nel tempo una formidabile presenza nei mercati di nicchia. Lo hanno fatto più nei settori caratterizzati dal design e dalla qualità estetica del prodotto che non nel contesto delle nuove tecnologie.

Il loro tipico modello d'innovazione non è come ci si potrebbe aspettare, *technology push* o *market pull*: esso può essere chiamato piuttosto "design driven", a indicare che nasce dal rapporto con la clientela e con i suoi bisogni e desideri e si articola a 360 gradi su tutti i fattori della relazione con essa (De Michelis, 2008).

Le analisi più approfondite su questo fenomeno evidenziano che si tratta di vera imprenditorialità e di vera innovazione: per creare un rapporto di fiducia con i clienti è necessario, infatti, curare con la stessa attenzione la qualità dei prodotti/servizi, l'efficienza dei processi produttivi e logistici, l'immagine dei brand, la comunicazione, l'esperienza del consumatore nei luoghi di vendita e/o nei canali virtuali (De Michelis, 2008).

L'innovazione *design driven* del made in Italy è originale rispetto ai modelli delle imprese globali come Coca Cola o Nike, perché non punta sulla logica del mondo piatto e del prodotto che va bene per tutti, a tutte le latitudini e longitudini.

Diversamente, il *made in Italy* è innovativo anche nel reinterpretare la globalizzazione in un modo più ricco e più moderno, aprendosi alla varietà e al pluralismo, giocando in positivo sugli aspetti soggettivi e sulle diversità geografiche, culturali, comportamentali.

Se l'imprenditorialità emerge come il fattore decisivo per il successo nella competizione globale, le medie imprese italiane hanno molto da dire.

Il passaggio dal mondo piatto alla società imprenditoriale è destinato a esaltare proprio le qualità che prevalgono nella componente più dinamica delle imprese italiane.

## 2. Dall'eccellenza all'unicità

Per le imprese, non è certo cosa nuova porsi il traguardo di raggiungere una condizione di eccellenza, che coinvolga a 360 gradi tutti gli aspetti della propria realtà. Se ne parla almeno dagli inizi degli anni Ottanta, quando uscì il best seller di management *In Search of Excellence* di Tom Peters e Robert Waterman (1982) diffuso in tutto il mondo.

Da allora tante cose sono cambiate ma, stranamente, ciò che si scrive sull'eccellenza delle imprese sembra ripetersi molto.

È interessante confrontare gli 8 attributi che i due autori americani hanno indicato, in base a un lavoro di ricerca originale, come caratteristiche universali dell'eccellenza per le imprese, con i contenuti di due libri recenti, del 2007. Simon e Zatta (2007) hanno considerato le medie imprese di successo, i cosiddetti "campioni nascosti", individuando le 9 lezioni che si possono apprendere esaminandone le relative esperienze e i fondamenti della competitività. Preti e Puricelli (2007), a loro volta, hanno posto l'attenzione sulle piccole imprese vincenti, configurando un "decalogo dell'impresa forte".

La seguente tabella confronta così gli 8 caratteri dell'eccellenza, riferiti alle grandi imprese mondiali, con le 9 lezioni dei campioni nascosti e con le 10 prescrizioni comprese nel decalogo dell'impresa forte.

Almeno 4 degli 8 caratteri di eccellenza indicati nel 1982 trovano un'immediata corrispondenza con le indicazioni riferite 25 anni dopo alle medie e piccole imprese vincenti:

- ad "autonomia e imprenditorialità" corrispondono "innovazione continua" (campioni nascosti) e "fare innovazione" (impresa forte);
- a "concentrazione sul core" corrispondono "netti vantaggi competitivi" (campioni nascosti) e "fare meglio ciò che si è sempre fatto" (impresa forte);
- a "struttura semplice e staff ridotto" corrispondono "assegnamento sulle proprie forze" (campioni nascosti) e "gestire la dimensione" (impresa forte);
- a "produttività attraverso le persone" corrispondono "personale motivato" (campioni nascosti) e "fare la differenza con organizzazione e risorse umane" (impresa forte).

Un altro fattore originario "vicino al cliente" ha un immediato riscontro con i 9 punti di Simon-Zatta: "prossimità al cliente", mentre Preti-Puricelli si discostano un po' con "confronti sfidanti".

Tab. 1 – Caratteri dell'impresa vincente

<b>Peters-Waterman, 1982</b> <i>Gli 8 caratteri di eccellenza</i>	<b>Simon-Zatta, 2007</b> <i>Le 9 lezioni dei campioni nascosti</i>	<b>Preti, 2007</b> <i>Il decalogo dell'impresa forte</i>
Propensione all'azione	Obiettivi ambiziosi	Obiettivo di max nel MLT
Vicino al cliente	Prossimità al cliente	Confronti sfidanti
Autonomia e imprenditorialità	Innovazione continua	Fare innovazione
Valore chiave dell'attività	Focalizzazione del mercato	Da riduzione costi a qualità e servizio
Concentrazione sul core	Netti vantaggi competitivi	Fare meglio ciò che si è sempre fatto
Elasticità/rigidità controlli	Orientamento globale	Confini flessibili
Struttura semplice, staff ridotto	Assegnamento sulle proprie forze	Gestire la dimensione
Produttività attraverso le persone	Personale motivato	Fare la differenza con organizzazione e RU
	Forte leadership	Imprenditore forte
		Radicamento nel territorio

Le due elaborazioni più recenti condividono un altro concetto: “obiettivi ambiziosi” per i primi, cui offre riscontro “obiettivo di massimizzazione nel medio lungo termine” dei secondi, facendo così evolvere la “propensione all'azione” di Peters e Waterman.

Restano due diversità:

- contro “valore chiave dell'attività” (1982), abbiamo nel 2007 “focalizzazione del mercato” e “da riduzione costi a qualità e servizio”;
- contro “elasticità/rigidità dei controlli” (1982), abbiamo nel 2007 “orientamento globale” e “confini flessibili”.

In più, i contributi recenti, che comprendono più di 8 fattori, agguingono entrambi un richiamo alla forza del comando: “forte leadership” Simon e Zatta, “imprenditore forte” Preti e Puricelli. Questi ultimi, che ragionano sulla piccola impresa, completano il decalogo con “radicamento nel territorio”.

Tutto sommato da questo confronto si può cogliere una maggiore accentuazione dei fattori legati al mercato e alla concorrenza globale ma non un vero e proprio mutamento di paradigma. I fattori considerati essenziali per la competitività delle imprese sembrano evolvere secondo linee di continuità, incentrandosi sempre sulla capacità di innovazione, sulla coltivazione di competenze distintive, sulla buona organizzazione e gestione delle