

Lorenza Angelini, Vittorio D'Amato,  
Elena Tosca

# **IL SESTANTE DELLE ORGANIZZAZIONI VINCENTI**

Gli elementi essenziali  
per competere con successo  
nell'era dell'ipercompetizione





CFMT - Centro di Formazione Management del Terziario – nasce nel 1994, per iniziativa della Confcommercio e di Manageritalia, con l'obiettivo di costruire una scuola di formazione per il management e le aziende del settore.

In coerenza con la mission di business school altamente specializzata, focalizzata sulle specifiche esigenze del settore, il Centro nel tempo ha saputo sviluppare un sistema integrato di formazione permanente, ponendosi come intermediario di conoscenze, competenze e abilità manageriali.

Corsi, seminari, giornate di studio, workshop, convegni, iniziative in house presso le Aziende, percorsi formativi ad hoc per i neo dirigenti e per i top manager, in collaborazione con docenti ed esperti di rilevanza nazionale e internazionale, costituiscono il variegato panorama di offerta con cui CFMT si propone ai suoi associati.

Un approccio estremamente pragmatico, caratterizzato da un forte collegamento tra la componente didattica e la pratica quotidiana aziendale, l'utilizzo delle più moderne metodologie di insegnamento e un costante orientamento all'innovazione costituiscono i fattori critici di successo del Centro.

Ad oggi CFMT ha coinvolto nei suoi 16 anni di attività più di 14.000 dirigenti provenienti da 6.000 aziende per un totale di più di 80.000 partecipazioni.

Obiettivo del Centro è quello di diventare un vero e proprio "polo culturale" per i manager e le aziende del settore: una sorta di "agorà" dove ricavare e scambiarsi informazioni, opinioni, esperienze, per aiutare le imprese e i manager del terziario a perfezionare il proprio know-how e le proprie strategie e a progettare il proprio futuro. A questo scopo il Centro edita due Collane di Libri: la prima "Incontri Cfmt sul Terziario" riprende i testi e le interviste sugli argomenti discussi in occasione della presentazione biennale delle indagini previsionali; la seconda "T-Lab – Laboratorio del Terziario che innova" propone contributi, studi e ricerche che aiutano a comprendere ed individuare le linee di sviluppo delle nuove realtà.

I programmi e le ipotesi di sviluppo del Centro sono elaborati da un Comitato Scientifico, sulla base di un costante monitoraggio dei bisogni di formazione dei dirigenti e delle imprese.

Il Comitato Scientifico è composto da Elio Borgonovi, Massimo Brusciagioni, Domenico De Masi, Walter Giorgio Scott, Romano Trabucchi, Francesco Vermiglio.

#### **Sedi:**

Via P.C. Decembrio, 28 – 20137 Milano  
Tel. 02/5406311 – fax. 02/54063117  
e-mail: [milano@cfmt.it](mailto:milano@cfmt.it)

Via M. Bianchini, 51 – 00142 Roma  
Tel. 06/5043053 – fax. 06/5038680  
e-mail: [roma@cfmt.it](mailto:roma@cfmt.it)

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.

Lorenza Angelini, Vittorio D'Amato,  
Elena Tosca

# **IL SESTANTE DELLE ORGANIZZAZIONI VINCENTI**

Gli elementi essenziali  
per competere con successo  
nell'era dell'ipercompetizione

**T-Lab** Laboratorio del Terziario che Innova

**FrancoAngeli**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2011 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>Michelangelo Patron</i>   | pag. | 7  |
| <b>1. Il sestante delle organizzazioni vincenti</b> ,<br>di <i>Vittorio D'Amato</i>         | »    | 9  |
| 1. Alla ricerca dell'eccellenza e della longevità   | »    | 9  |
| 2. Il sestante delle organizzazioni vincenti  | »    | 17 |
| <b>2. Coinvolgimento a tutto campo</b> , di <i>Elena Tosca</i>                              | »    | 21 |
| 1. Coinvolgere attraverso la fiducia  | »    | 21 |
| 2. Il coinvolgimento nei processi di cambiamento  | »    | 26 |
| <b>3. Alla ricerca dell'unicità</b> , di <i>Vittorio D'Amato</i>                            | »    | 31 |
| 1. Unicità sistemica  | »    | 31 |
| 2. Unicità e mappa strategica   | »    | 32 |
| 3. Unicità organizzativa  | »    | 38 |
| 4. Unicità e interfaccia con il cliente   | »    | 40 |
| 5. Unicità e valore del network   | »    | 41 |
| <b>4. Ambizione: la chiave per creare il proprio futuro</b> ,<br>di <i>Lorenza Angelini</i> | »    | 43 |
| 1. Ambizione ed energia creativa  | »    | 43 |
| 2. La necessità di un percorso  | »    | 44 |
| 3. Ambizione non per sé ma per l'azienda  | »    | 49 |
| <b>5. Execution: l'arte di far accadere le cose</b> ,<br>di <i>Vittorio D'Amato</i>         | »    | 51 |
| 1. Chi non fa non serve   | »    | 51 |
| 2. Le competenze dell'execution   | »    | 52 |

|   |      |    |
|---|------|----|
| <b>6. Architettura per creare allineamento, di <i>Elena Tosca</i></b>   | pag. | 57 |
| 1. Architettura: una ricerca di equilibrio tra presente e futuro  | »    | 57 |
| 2. Architettura e fasi di sviluppo organizzativo  | »    | 59 |
| 3. L'architettura che crea valore   | »    | 61 |
| 4. L'importanza dei sistemi di misurazione  | »    | 62 |
| 5. L'architettura orientata alle persone  | »    | 63 |
| <b>7. Velocità, accelerazione, ipercompetizione,</b>  |      |    |
| di <i>Vittorio D'Amato</i>  | »    | 67 |
| 1. Alla ricerca della velocità  | »    | 67 |
| 2. Velocità e fiducia   | »    | 74 |
| 3. Il segreto dell'accelerazione aziendale  | »    | 77 |
| <b>8. Come passare a un più alto livello di performance. Conversazioni con Matteo Ragni (architetto, designer) e Igles Corelli (chef), di <i>Lorenza Angelini</i></b> | »    | 81 |
| <b>Appendice. Il Winner Organization Project</b>  | »    | 95 |
| <b>Bibliografia</b>   | »    | 99 |

## Prefazione

I temi del successo, dell'eccellenza e dall'unicità sono da sempre oggetto di studio. 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, i primi contributi su tale tema compaiono già agli inizi degli anni Ottanta. Tuttavia, la storia ha dimostrato che il tema dell'eccellenza non può essere analizzato individualmente, altrimenti non si spiega come mai già un terzo delle aziende presenti nell'elenco Fortune 500 del 1970 non esisteva più nel 1983. L'eccellenza e l'unicità hanno senso solo se capaci di perdurare nel tempo. Il CFMT, fin dal suo esordio, ha sempre cercato di far convivere eccellenza e longevità. Questo modo di ragionare ci porta ad abbattere la tirannia della "O" per passare al vantaggio competitivo della "E", che ci permette di far convivere aspetti che solo apparentemente sembrano contrapposti. Il lavoro presentato in questo libro dagli autori, che fin dall'inizio della sua fondazione collaborano con il CFMT, fornisce spunti originali e concreti per conseguire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

Gli autori dopo aver analizzato i principali contributi propongono un loro modello che nasce da oltre 20 anni di ricerche empiriche condotte su aziende di differenti settori e dimensione. Tali studi hanno evidenziato 6 elementi essenziali, tra loro interconnessi, che caratterizzano il sestante delle *Winner Organization*: velocità, ambizione, architettura, coinvolgimento, unicità, execution.

Dalla ricerca emerge inoltre che la vera forza dell'economia italiana ha le sue radici proprio nelle nicchie di mercato dove le aziende riescono a mantenere la loro unicità e longevità sottraendosi alla furia replicante della competizione. L'Italia può innestare, sulla di-

namicità di queste nicchie, un movimento di ripresa in grado di trascinare l'intera economia. La capacità delle aziende di innovare è il ponte verso il futuro che recupera e declina in nuove modalità le abilità e le intuizioni della tradizione del Rinascimento.

Il concetto di nicchia di eccellenza 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'artigiano dell'oggi è inoltre ben conscio che la dimensione individuale non è più sufficiente, serve un circuito sociale di condivisione delle idee e dell'esperienza. La possibilità e la capacità di fare network e di percorrere sentieri poco battuti attraverso l'innovazione sono le premesse per creare nuovo senso e valore nell'economia italiana.

L'importanza del tema affrontato e l'interesse dimostrato da parte di numerose aziende ha spinto CFMT, in collaborazione con AIADS, Associazione Italiana di Analisi Dinamica dei Sistemi, a sviluppare presso il centro un laboratorio sulle "Winner Organization".

*Michelangelo Patron*  
Direttore Generale CFMT

## 1. Il sestante delle organizzazioni vincenti

di Vittorio D'Amato

*L'unica strada praticabile per acquisire vantaggio competitivo consiste nello spiazzare continuamente la concorrenza attraverso l'innovazione.*

James Moore

### 1. Alla ricerca dell'eccellenza e della longevità

Il bene è nemico del meglio. Questo è il motivo principale per cui molte aziende non divengono eccellenti. Pochi prodotti, soluzioni, esperienze sono eccellenti, principalmente perché ce ne sono moltissimi medi o buoni. Poche persone conducono vite eccellenti, in larga misura perché è fin troppo facile accontentarsi di una vita piacevole.

La maggior parte di noi non conosce il detto: "se funziona è già obsoleto" e se lo conosce non lo applica. 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.

È interessante ricordare gli 8 elementi che i due autori americani hanno indicato, in base a un lavoro di ricerca originale, come caratteristiche universali per le imprese eccellenti:

- **autonomia e imprenditorialità;**
- **concentrazione sul core business;**
- **struttura semplice e staff ridotto;**
- **produttività attraverso le persone;**
- **propensione all'azione;**
- **vicinanza al cliente;**
- **elasticità dei controlli;**
- **aggiungere valore alle attività.**

Nel 1994 James Collins e Jerry Porras pubblicano il best seller *Built to Last*. Gli autori studiarono per 6 anni 18 aziende definite da loro *visionary company* mettendole a confronto con aziende dei rispettivi settori che però avevano ottenuto performance medie. La scelta delle *visionary companies* è ricaduta su aziende in grado di soddisfare i seguenti criteri: riconosciute come leader nel loro settori, fondate prima del 1950, con straordinarie performance di business di lungo periodo.

| <i>Visionary Company</i> | <i>Comparison Company</i> |
|--------------------------|---------------------------|
| 3M                       | Norton                    |
| American Express         | Wells Fargo               |
| Boeing                   | Mc Donnell Douglas        |
| Citicorp                 | Chase Manhattan           |
| Ford                     | GM                        |
| General Electric         | Westinghouse              |
| Hewlett Packard          | Texas Instruments         |
| IBM                      | Burroughs                 |
| Johnson&Johnson          | Bristol-Myers Squibb      |
| Marriott                 | Howard Johnson            |
| Merck                    | Pfizer                    |
| Motorola                 | Zenith                    |
| Nordstrom                | Melville                  |
| Philip Morris            | RJR Nabisco               |
| Procter & Gamble         | Colgate                   |
| Sony                     | Kenwood                   |
| Walmart                  | Ames                      |
| Walt Disney              | Columbia                  |

Lo studio ha fatto emergere i seguenti elementi distintivi delle *visionary companies*:

### **Non ci vuole una grande idea per costruire una grande azienda**

Le parole degli autori sono: “starting a company with a great idea might be a bad idea”. Poche aziende visionarie hanno incominciato la loro esistenza con una grande idea, la maggioranza ha incominciato senza avere una specifica idea ed alcune anche fallendo la prima volta.

### **Il carisma non serve**

Il leader carismatico non solo non è richiesto ma può essere dannoso. Il profilo della maggior parte dei CEO delle *visionary compa-*

*nies* non corrisponde per niente con quello del leader carismatico ma, piuttosto, con quello di una persona impegnata a lavorare sulla architettura d'impresa (costruire processi, sviluppare sistemi...) per conseguire risultati nel medio periodo.

### **Non solo profitto**

Le aziende visionarie perseguono più obiettivi fra i quali la massimizzazione del profitto è solamente uno dei tanti e non necessariamente quello prioritario. Il profitto deve essere visto come una condizione necessaria per l'esistenza e non come fine a sé stesso. Il profitto è come l'ossigeno, il sangue e il cibo per il nostro corpo; ma non lo scopo della nostra vita.

Le aziende visionarie perseguono uno scopo che va oltre al fatto di fare soldi. Una organizzazione dotata di uno scopo chiaro è in grado di attrarre quelle persone i cui scopi personali sono in sintonia con quelli dell'organizzazione e, al contrario, allontana quelle persone i cui scopi personali sono in contraddizione con quelli dell'organizzazione. Lo scopo è più vasto delle specifiche attività, non è l'unico scopo ma è comunque lo scopo.

### **Allineamento**

Le persone credono profondamente nei valori dichiarati e nell'applicarli quotidianamente.

### **Obiettivi sfidanti**

Gli obiettivi non sono sufficienti, le aziende visionarie si impegnano a conseguire risultati sfidanti, "BHAG - Big Hairy Audacious Goals".

C'è un'enorme differenza tra avere degli obiettivi ed essere impegnati nel conseguire una sfida. Un BHAG coinvolge le persone. È tangibile, energizzante, altamente focalizzato e non richiede spiegazioni.

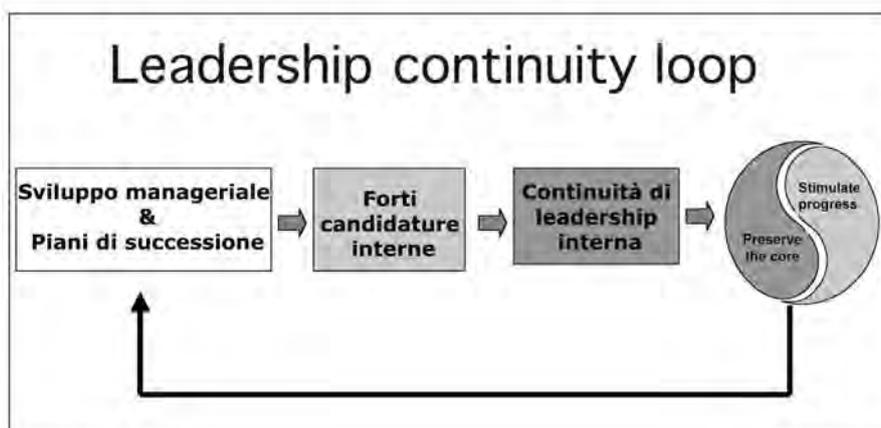
### **Grandi piani strategici non sono necessari**

I successi sono spesso il risultato di opportunità, causalità e tentativi. Analizzando in retrospettiva i brillanti risultati conseguiti dalle aziende visionarie emerge chiaramente come tali aziende si siano maggiormente ispirate alla teoria darwiniana dell'evoluzione di una specie che ad un libro di pianificazione strategica.



### Crescita interna

Le aziende visionarie sviluppano e promuovono i migliori manager interni. La crescita interna è indispensabile se si vuole preservare la cultura aziendale. Dal 1806 al 1992 solamente l'11% delle aziende visionarie ha assunto un CEO dall'esterno, mentre il 72% delle aziende prese a confronto ha assunto un CEO dall'esterno. Non si tratta di un concetto legato alla qualità della leadership ma alla continuità di una qualità di leadership in grado di preservare la cultura



d'impresa (*preserve the core*). Sia le *visionary company* che le *comparison company* hanno avuto straordinari top manager nel corso della loro storia. Tuttavia le prime si sono distinte per la capacità di sviluppare le competenze dei loro manager interni e di pianificare efficaci piani di successione con l'obiettivo di garantire un continuo ricambio di leader interni.

### **Competono innanzitutto con se stesse**

Prima di competere con il mercato competono con loro stesse, "come possiamo fare oggi meglio di quante abbiamo fatto ieri?". Questa domanda è l'ossessione di ogni azienda visionaria ancora prima di domandarsi che cosa fare per vincere la concorrenza.

Arie de Geus pubblicò, nel 1997, il libro *The Living Company*, ove al concetto di eccellente si aggiunge quello di longevo. Troppe aziende eccellenti non hanno visto l'alba. Come prova basta considerare il tasso di mortalità. La vita media di una multinazionale, inclusa nell'elenco *Fortune 500*, è di 40-50 anni. Il dato si basa su ri-

| <b>ALCUNE AZIENDE DURANO CENTINAIA D'ANNI</b> |
|---|
| <b>Kongo Gumi (578)</b>                       |
| <b>Hoshi Ryokan (718)</b>                     |
| <b>Chateau de Goulain (980)</b>               |
| <b>Fonderia pontificia Marinelli (1000)</b>   |
| <b>Barone Ricasoli (1100)</b>                 |
| <b>Barovier &amp; Toso (1295)</b>             |
| <b>Stora (1296)</b>                           |
| <b>Torrini (1369)</b>                         |
| <b>Antinori (1385)</b>                        |
| <b>Beretta (1526)</b>                         |
| <b>Sumitomo (1590)</b>                        |
| <b>Amarelli (1731)</b>                        |
| <b>Ditta Bortolo Nardini (1779)</b>           |
| <b>Citicorp (1812)</b>                        |
| <b>Procter &amp; Gamble (1837)</b>            |
| <b>Philip Morris (1847)</b>                   |
| <b>W.R. Grace (1854)</b>                      |
| <b>Campari (1860)</b>                         |
| <b>Johnson &amp; Johnson (1886)</b>           |
| <b>Merck (1891)</b>                           |
| <b>GE (1892)</b>                              |

cerche condotte sulla data di nascita e di morte delle società. Un terzo delle aziende presenti nell'elenco *Fortune 500* del 1970 non esisteva più nel 1983: acquisite, fuse o scomparse. Tuttavia, ne esistono molte che sopravvivono centinaia d'anni. Lo studio si concentrò su 27 Società di grandi dimensioni che nel corso della loro storia avevano vissuto con successo un cambiamento radicale ed esistevano tuttora con la loro identità intatta.

Lo studio ha messo in evidenza 4 elementi distintivi delle aziende longeve.

### **Sensibili al loro ambiente**

Le aziende longeve sono rimaste in armonia con l'ambiente intorno a loro. Mentre si avvicendavano guerre, depressioni, tecnologie e cambiamenti politici, queste aziende hanno sempre mantenuto alte le loro antenne, sintonizzandole su tutto ciò che accadeva loro intorno.

### **Coesione e forte senso di identità**

Indipendentemente da quanto fossero diversificate le aziende, le persone, al loro interno, si sentivano parte di un'unica entità. Questa coesione intorno all'idea di "comunità" significa che la carriera è principalmente aperta ai manager interni, essi si succedono come un flusso generazionale e considerano se stessi come amministratori di un'impresa che avrà lunga vita. Ogni generazione di manager è solo un anello di una lunga catena. La principale priorità manageriale è il benessere dell'impresa nel suo complesso.

### **Tolleranti per le attività ai margini**

Le società longeve hanno generalmente evitato d'esercitare rigidi controlli centralizzati sui tentativi di diversificare l'azienda. Sono particolarmente tolleranti con le attività ai margini, consentendo sperimentazioni ed esplorazioni con l'obiettivo di estendere i confini del business.

### **Conservative sotto l'aspetto finanziario**

Le aziende longeve sono economie e non rischiano il loro capitale gratuitamente. Hanno compreso il significato del denaro alla vecchia maniera, hanno chiara l'importanza di avere soldi disponibili in casa. Possono perseguire opportunità che altri non possono. Possono cogliere opportunità senza dover prima convincere eventuali partner finanziari.

Prima di presentare il nostro modello è bene considerare ancora il contributo dell'ultimo lavoro di James Collins del 2007, *Good to Great*.

Il libro riporta i risultati di una ricerca condotta su aziende che da "buone" sono diventate "eccellenti". Lo studio è stato condotto su aziende che hanno avuto 15 anni di rendite azionarie complessive di livello pari o superiore al mercato e che poi, a partire da un punto di transizione, per i 15 anni successivi hanno registrato rendite almeno tre volte superiori al mercato.

La ricerca ha fatto emergere alcuni elementi distintivi delle aziende GTG (*Good To Great*).

### **Prima chi poi cosa**

Se si inizia con chi anziché con cosa, ci si adatta più facilmente al cambiamento. Se le persone salgono a bordo pensando alla destinazione, cosa succede se dopo 100 km è necessario cambiare strada? Ma se le persone sono salite a bordo perché motivate dalle altre che sono a bordo, allora è molto più facile cambiare rotta. Inoltre se sulla nave ci sono le persone giuste, il problema di come motivarle e guidarle in gran parte si dissolve.

Se si prendono a bordo le persone sbagliate, non importa individuare la direzione giusta, perché comunque non si raggiungerà il traguardo. Una grande idea senza grandi persone non serve a niente.

Rimanendo nell'ambito delle persone tali aziende hanno compreso altre grandi verità:

- *un genio con un migliaio di aiutanti: no grazie!;*
- *l'importante è chi si paga, non quanto;*
- *cultura rigorosa del lavoro.*

Essere rigorosi significa applicare sempre e a tutti i livelli standard elevati. L'unico modo per mantenere gli impegni con le persone che riescono è non caricarle del peso di quelle che non riescono. In particolare esistono 3 regole per essere rigorosi: a) nel dubbio non assumere, continua a cercare; b) quando una persona va sostituita, agisci; c) i migliori si concentrano sulle opportunità migliori.

### **I fatti prima di tutto**

Le aziende GTG immergono il processo decisionale nella cruda realtà dei fatti e, per ogni decisione, sviluppano un quadro di riferimento semplice ma altamente illuminante.

Ma com'è possibile motivare le persone con la brutalità dei fatti? La motivazione non scaturisce soprattutto da una visione stimolante? La risposta è "NI". Consumare energie cercando di motivare le persone è una perdita di tempo. Se le persone sono quelle giuste, sono capaci di automotivarsi. Allora la vera domanda diventa: come gestire un'organizzazione in modo da non demotivare le persone? Una delle azioni più demotivanti che potreste fare è alimentare false speranze spazzate via dalla verità dei fatti. Raccontate subito e sempre le cose come stanno.

### **Essere i migliori**

Passare dal buono all'eccellente richiede di superare la maledizione della competenza. Richiede la capacità di dire: "solo perché siamo bravi e facciamo soldi, non è detto che possiamo diventare i migliori". Ciò in cui siamo bravi ci rende buoni, mentre concentrarsi su quello che si può fare meglio di tutti è l'unica strada verso l'eccellenza. Isaiah Berlin, nel suo libro *Il riccio e la volpe*, sostiene che gli uomini si distinguono tra ricci e volpi. Le volpi perseguono molti fini contemporaneamente, sono dispersive, si muovono su molti livelli, senza mai integrare il loro pensiero in un unico concetto, in una visione unificante. Invece i ricci semplificano un mondo complesso in un'unica idea organizzatrice, un principio di base che unifica e guida tutto. Non importa quanto sia complesso il mondo, un riccio riduce tutte le sfide e i dilemmi a semplici idee da riccio. Per lui tutto quello che non si collega alla sua idea da riccio non ha importanza.

### **Non confondere la burocrazia con la disciplina**

Lo scopo della burocrazia è di rimediare all'incompetenza e alla mancanza di disciplina. La burocrazia serve per gestire la percentuale di persone sbagliate che sono state prese a bordo, ma questo inevitabilmente allontana le persone giuste, e così aumenta la percentuale di quelle che non funzionano e la necessità di ulteriore burocrazia per compensare l'incompetenza e l'indisciplina. Le società GTG hanno costruito una cultura intorno all'idea di li-

bertà e responsabilità, all'interno di una missione, di una visione, di valori chiaramente definiti; sostengono questa cultura con persone disciplinate, decise a fare tutto pur di tener fede alle proprie responsabilità.

### **Leadership GTG**

I leader delle aziende GTG sono persone che uniscono un'estrema umiltà personale ad una forte volontà professionale. Allontanano da sé i loro bisogni egoistici e li indirizzano verso un più vasto obiettivo, quello di costruire un'azienda unica. Ciò non significa che non siano ambiziosi, anzi sono incredibilmente ambiziosi ma la loro ambizione riguarda prima di tutto l'azienda. Sono persone capaci di coniugare gli estremi, come già sottolineava Arie de Geus nel suo libro *L'azienda del futuro*, sono capaci di abbattere la tirannia della O e passare al vantaggio competitivo della E, sono modesti e decisi, umili e senza paura.

### **Ambizione non per sé ma per l'azienda**

I leader delle aziende GTG vogliono che l'impresa per cui lavorano ottenga un successo ancora maggiore nella generazione successiva e non temono che gran parte delle persone non sappia che il successo si deve a loro. Al contrario, i leader delle aziende prese a confronto erano maggiormente preoccupati per la loro reputazione personale. Dopotutto, quale miglior dimostrazione della loro grandezza personale del fatto che dopo la loro uscita tutto cadesse a pezzi?

## **2. Il sestante delle organizzazioni vincenti**

Come si può facilmente notare, i modelli presentati, pur mantenendo alcune invarianti, hanno subito grandi modifiche. **Il modello che presentiamo nasce da oltre 20 anni di ricerche dell'Associazione Italiana di Analisi Dinamica dei Sistemi nel corso dei quali il concetto iniziale di "azienda vincente" ha subito notevoli modificazioni.**

**I nostri studi più recenti hanno evidenziato 6 elementi essenziali, tra loro interconnessi, che caratterizzano il sestante delle winner organization.**



### **Velocità**

Siamo in un'economia dove tutto avviene in tempo reale. Ci troviamo in un ambiente dove tutto si muove alla velocità della luce. Stare fermi non significa riposare, ma andare indietro. In una società dove tutto avviene velocemente è fondamentale proiettarsi rapidamente nel futuro. La capacità di pensare, di agire e di apprendere più velocemente dei propri competitori sarà l'unico vero vantaggio competitivo sostenibile. Prodotti e servizi si susseguono con una rapidità incredibile. Il ciclo di vita dei prodotti si è dimezzato. Siamo nell'era della velocità, non è più il più grande che mangia il più piccolo ma il più veloce che mangia il più lento.

### **Unicità**

L'unicità dell'impresa viene spesso interpretata in termini del solo prodotto o, tutt'al più, del posizionamento strategico. Le nostre ricerche fanno emergere la presenza di altri aspetti: si tratta delle soluzioni organizzative e di governance, da un lato, della qualità della leadership dall'altro. È l'insieme di queste tre variabili composite,

unicità del prodotto e del posizionamento nel mercato, modello organizzativo e di governance, qualità della leadership, che genera l'effetto dell'impresa unica e quindi competitiva e vincente.

### **Ambizione**

Ogni persona nella vita personale ed aziendale può scegliere tra la strada della mediocrità e la strada della ambizione, dell'eccellenza, del significato. Il sentiero che conduce alla mediocrità limita il potenziale umano. Quello che conduce all'ambizione libera e realizza il potenziale umano e permette di creare qualcosa di diverso, di nuovo, di unico. È un processo di crescita progressiva dall'interno verso l'esterno. Le persone che non si pongono obiettivi sfidanti limitano la loro crescita ed il loro potenziale.

### **Execution**

Una cosa è avere una strategia chiara, ben altra cosa è implementarla concretamente e metterla in atto, eseguirla. Chi non fa non può riflettere, non può migliorare, non può generare vantaggi competitivi per l'azienda. Chi non fa non serve. L'intelligenza aziendale è qualcosa di concreto, strettamente radicata nel fare, nel far bene e nel migliorare quel che si è fatto bene, e nel comprendere le interconnessioni e le dinamiche degli avvenimenti. È solamente chi fa, chi ha partecipato, che può capire, riflettere e migliorare.

### **Architettura**

Idee e strategie "vincenti" senza struttura, strumenti e processi in grado di supportarle sono inutili perdite di tempo. Analizzare lo stato di avanzamento nel conseguimento degli obiettivi, misurare i processi, monitorare la soddisfazione dei clienti esterni ed interni, fornire e gestire i feedback, rappresentano un processo di fondamentale importanza per il conseguimento degli obiettivi e la crescita dell'organizzazione nel suo complesso.

### **Coinvolgimento**

Il coinvolgimento delle persone è un elemento determinante per garantire il conseguimento dei risultati ed un clima aziendale sereno. Non può esistere miglioramento continuo e valore aggiunto in assenza di coinvolgimento. Il coinvolgimento è strettamente collegato alla motivazione ed al dialogo. I leader devono essere capaci di liberare