

*Ai visionari che si realizzano nel creare*

*Nel momento in cui questo libro viene dato alle stampe, l'attività economica e produttiva vive nel nostro Paese (e non solo) un periodo di travaglio, di perdita di riferimenti, di crisi di modelli e di imprese, che conduce ad un forzato cambiamento di reddito e di vita lavorativa milioni di persone che a quei modelli e a quelle imprese avevano agganciato le loro speranze di stabile benessere. Che questo libro possa aiutare chiunque sappia farlo a immaginare e a intraprendere, senza temere l'orlo del caos.*

Enrico Giovene, consulente di direzione

*Il libro conduce il lettore a leggere l'impresa dall'interno: l'imprenditore, la sua storia, la visione, l'energia, le nevrosi, ecc.; le molle vere che spingono e che usualmente non vengono valutate con la necessaria consapevolezza. Le persone e i gruppi sono i veri protagonisti delle vicende aziendali. Questa lettura dell'impresa è sicuramente fondamentale per capire il Nordest e le sue imprese, ciò che è accaduto negli ultimi cinquant'anni in questo territorio. Si legge il legame straordinario e di grandissima forza che c'è fra cultura, valori del territorio e cultura aziendale. Mancava una lettura così estrema e suggestiva di un modo di fare impresa che sicuramente è ancora di riferimento per la crescita del nostro Paese.*

Massimo Di Silverio, Piaggio Group

# Indice

---

<b>Ringraziamenti</b>	XV
<b>Prefazione</b> di Enzo Rullani	XVII
<b>Prologo</b>	XXVII
<b>Introduzione</b>	XXIX
<b>Mappa del libro</b>	XXXI

## Parte prima

### **Un modello di lettura della creazione e sviluppo di imprese di successo**

<b>1</b>	<b>Il dream</b>	<b>3</b>
1.1	Il sogno negli aforismi	3
	<i>Il potere dei sogni</i> , p. 4	
	<i>Il significato dei sogni</i> , p. 4	
	<i>Sogno e veglia</i> , p. 5	
	<i>Sogno e immaginazione</i> , p. 5	
	<i>Sogno e futuro</i> , p. 6	
	<i>Sogno e sfida</i> , p. 7	
	<i>Sogno e azione</i> , p. 7	
	<i>Sogno e vita</i> , p. 8	
1.2	Il sogno nelle culture antiche	9
	<i>Medio Oriente: il sogno come profezia</i> , p. 9	
	<i>Grecia: il sogno come apparizione degli dei nella vita degli uomini</i> , p. 10	
	<i>Africa: il sogno come mediatore fra realtà extra-umana e quotidiana</i> , p. 10	
	<i>India: il sogno fra realtà e misticismo</i> , p. 11	
	<i>America del Nord: il sogno come rituale di iniziazione</i> , p. 11	
	<i>Territori del Colorado: il sogno patogenetico</i> , p. 11	
1.3	Sogno e mito	12
	<i>Sogno immaginario dell'intimo, mito immaginario del sociale</i> , p. 12	
	<i>Continuità e opposizione tra sogno e mito</i> , p. 13	
	<i>Miti di fondazione</i> , p. 15	

1.4	Sogno e religione	16
	<i>La rivelazione nel sogno</i> , p. 16	
	<i>La vita è un sogno divino vissuto nella veglia</i> , p. 17	
	<i>Il sogno infranto del figliol prodigo</i> , p. 18	
1.5	Sogno e ragione	19
	<i>Creedere a Babbo Natale</i> , p. 19	
	<i>Sogni in cerca di un sognatore</i> , p. 21	
	<i>Il sogno come fonte creativa</i> , p. 21	
	<i>I sentimenti orientano l'azione</i> , p. 22	
	<i>La generazione istintiva di idee innovative</i> , p. 23	
1.6	Il sogno imprenditoriale	25
	<i>I have a dream</i> , p. 25	
	<i>L'energia dei sogni</i> , p. 26	
	<i>Il sogno come motore dell'azione</i> , p. 28	
	<i>Il sogno di creare un mito</i> , p. 30	
	<i>La necessità di sognare</i> , p. 30	
	<i>Meno numeri e più sogni</i> , p. 32	
	<i>La sfida di realizzare il sogno</i> , p. 33	
	<i>La passione come carburante del sogno</i> , p. 34	
	<i>Il futuro appartiene a chi sa immaginarlo</i> , p. 36	
	<i>L'immaginazione libera dai karaoke business</i> , p. 40	
	<i>L'intuizione nasce dalla predisposizione al cambiamento</i> , p. 41	
	<i>Cogliere il divenire del futuro</i> , p. 43	
	<i>Imprenditori: sognatori che agiscono</i> , p. 45	
	<i>La forza della determinazione</i> , p. 46	
	<i>Il coraggio di rischiare i propri talenti</i> , p. 47	
1.7	Il mito potente della creazione	49
	<i>Creazione, innovazione e sviluppo</i> , p. 49	
	<i>Intraprendere significa creare</i> , p. 50	
	<i>L'emozione di creare</i> , p. 51	
	<i>Il mito della creazione nelle culture antiche</i> , p. 52	
	<i>Creazione come partecipazione a un progetto divino</i> , p. 53	
	<i>La riscoperta storica della creatività</i> , p. 54	
	<i>Realizzarsi nel creare</i> , p. 56	
	<i>La fatica del creare</i> , p. 56	
	<i>Creare e condividere</i> , p. 56	
<b>2</b>	<b>Il team</b>	59
2.1	Il mito come veicolo di trasformazione	59
2.2	La visione come immaginario d'impresa	62
2.3	La necessità di avere una squadra	65
2.4	Uniti si vince	67
2.5	Creare la squadra	68
2.6	Dalla self-leadership alla leadership eroica	70
2.7	Amore piuttosto che timore	76
2.8	Dare l'esempio	77
2.9	Delegare per crescere	78
2.10	Modificare lo stile di leadership al crescere della squadra	79

<b>3</b>	<b>Il network</b>	82
3.1	Il potere delle connessioni nella storia	82
3.2	Il potere delle connessioni nella scienza del XX secolo	85
3.3	Il potere delle connessioni nelle organizzazioni	88
3.4	Le caratteristiche dei network	90
3.5	Il network come eco-sistema	94
3.6	La dimensione sociale del network	98
3.7	Network e innovazione: la open innovation	100
	<i>Dalla Ricerca e Sviluppo alla Connessione e Sviluppo</i> , p. 100	
	<i>Open innovation nelle grandi e nelle piccole imprese</i> , p. 102	
	<i>Attori, approcci e strumenti nella open innovation</i> , p. 103	
	<i>Apertura, connessione e sviluppo</i> , p. 105	
<b>4</b>	<b>I valori</b>	107
4.1	Cultura e valori	108
4.2	Organizzazioni e valori	109
4.3	Etica ed economia	112
4.4	Classi di valori	115
4.5	Valori condivisi alla base della costruzione d'impresa	117
<b>5</b>	<b>Il modello dell'orlo del caos</b>	121
5.1	Gli elementi dello schema sogno-valori-relazioni	121
5.2	Circoli della creazione e della condivisione	124
5.3	La creazione condivisa: il modello dell'orlo del caos	127
5.4	In equilibrio dinamico tra ordine e disordine: la matrice continuità/discontinuità	132
5.5	La dimensione del tempo nell'equilibrio tra continuità e discontinuità	134

Parte seconda

**Un viaggio fra teorie dell'impresa, teorie dell'organizzazione  
e management strategico**

<b>6</b>	<b>Fra teorie dell'impresa e teorie dell'organizzazione: verso una teoria della visione evolutiva</b>	141
6.1	Imprenditorialità, teorie dell'impresa e teorie dell'organizzazione	141
6.2	Imprenditorialità e approcci economici	142
6.3	Imprenditorialità e approcci organizzativi	144
6.4	Alla ricerca di teorie dell'organizzazione d'impresa	146
6.5	Verso una teoria della visione evolutiva	150
6.6	Immaginazione e letteratura economica	151
6.7	L'approccio multidisciplinare di Boulding	153
6.8	L'immaginazione secondo Boulding	154
6.9	Teoria della visione evolutiva	156
6.10	La visione evolutiva in relazione alle teorie dell'impresa e dell'organizzazione	159

<b>7</b>	<b>Il modello dell'orlo del caos come modello di strategic management</b>	162
7.1	In principio era la business policy	162
7.2	Le tre ere della business policy	163
	<i>1<sup>a</sup> era: il financial planning (anni Quaranta-Cinquanta), p. 163</i>	
	<i>2<sup>a</sup> era: il long range planning (anni Cinquanta-Sessanta), p. 164</i>	
	<i>3<sup>a</sup> era: lo strategic planning (anni Sessanta-Settanta), p. 165</i>	
7.3	Dalla business policy allo strategic management	166
7.4	Le quattro filosofie dello strategic management	167
	<i>1<sup>a</sup> filosofia: portfolio of businesses (metà anni Settanta), p. 167</i>	
	<i>2<sup>a</sup> filosofia: portfolio of contracts (primi anni Ottanta), p. 169</i>	
	<i>3<sup>a</sup> filosofia: portfolio of capabilities (metà anni Ottanta), p. 169</i>	
	<i>4<sup>a</sup> filosofia: portfolio of relationships (metà anni Novanta), p. 171</i>	
7.5	L'oscillazione del focus nell'evoluzione dello strategic management	172
7.6	Lo strategic management oggi	175
7.7	Il modello dell'orlo del caos come modello di strategic management	176
7.8	La matrice continuità/discontinuità come strumento di strategic management	180
7.9	Implicazioni manageriali del modello dell'orlo del caos	182
<b>8</b>	<b>Sogno, valori e relazioni come building blocks del modello di business</b>	188
8.1	Prove generali di business model: dalla <i>Ricchezza delle nazioni</i> alla <i>Business Dynamics</i>	188
8.2	Il business model: dalle origini dell'espressione ai giorni nostri	190
8.3	Strategia e business model: quale relazione?	195
8.4	Business model come istantanea della strategia	199
8.5	Modello deliberato e modello emergente	200
8.6	Dai building blocks ai meta-modelli	202
8.7	Sogno, valori e relazioni come building blocks fondamentali del modello di business	204
Parte terza		
<b>Un viaggio fra le teorie dell'evoluzione</b>		
<b>9</b>	<b>Le tre classi dell'evoluzione: fisica, biologica e socio-culturale</b>	209
9.1	L'evoluzione einsteiniana	210
9.2	L'evoluzione darwiniana	211
9.3	L'evoluzione lamarckiana	213
<b>10</b>	<b>La coevoluzione biologica, sociale e culturale</b>	215
10.1	Le relazioni come elementi della coevoluzione biologica e sociale	215
10.2	La coevoluzione sociale e culturale	217
10.3	La coevoluzione biologica e culturale	217

10.4	La coevoluzione biologica, sociale e culturale	219
10.5	Evoluzione della cultura: da mimica a mitica, a teoretica	220
10.6	I valori come elementi dell'evoluzione culturale	221
10.7	I valori alla base del libero arbitrio	222
10.8	Il sogno come orizzonte del libero arbitrio	224
	<i>La frenesia del viaggiare</i> , p. 224	
	<i>La frenesia del fare</i> , p. 225	
	<i>La frenesia del creare</i> , p. 225	
10.9	Teoria della visione evolutiva tra evoluzione darwiniana e lamarckiana	226
<b>11</b>	<b>Continuità e discontinuità nelle teorie evolutive</b>	229
11.1	La teoria degli equilibri puntuati	229
11.2	La selezione <i>ex post</i> o exaptation	231
11.3	Caso, contingenza e necessità	233
11.4	Modello dell'orlo del caos tra continuità e discontinuità evolutive	234

#### Parte quarta

#### Un viaggio fra imprenditori e imprese

<b>12</b>	<b>Interviste a imprenditori del Nordest d'Italia</b>	239
12.1	Angelo Po: la Rolls-Royce delle cucine	241
	<i>Intervista a Livio Gialdini, amministratore delegato</i> , p. 241	
	<i>Intervista ad Amerigo Po, presidente</i> , p. 252	
	<i>Intervista a Rossella Po, responsabile delle risorse umane</i> , p. 254	
12.2	Palazzetti: costruire per domani e dopodomani	257
	<i>Intervista a Ruben e Marco Palazzetti</i> , p. 257	
12.3	Ilcam: affari in vigna	275
	<i>Intervista a Pierluigi Zamò, presidente</i> , p. 275	
12.4	Carel: cogliere l'attimo	292
	<i>Intervista a Luigi Rossi Luciani, presidente</i> , p. 292	
12.5	Ferriere Nord: o sei un camion o sei un rimorchio	305
	<i>Intervista al cav. Andrea Pittini, presidente</i> , p. 305	
12.6	Eurotech: valorizzare i talenti	320
	<i>Intervista a Roberto Siagri, presidente e amministratore delegato</i> , p. 320	
12.7	VDA: creare la domanda che non c'è	337
	<i>Intervista a Ilario Vuan, presidente di VDA Elettronica</i> , p. 337	
	<i>Intervista ad Alberto Vuan, presidente di VDA Multimedia e amministratore delegato di VDA Elettronica</i> , p. 341	
<b>13</b>	<b>La visione evolutiva declinata dagli imprenditori</b>	348
13.1	Visione	348
13.2	Evoluzione	349

<b>14</b>	<b>Il modello dell'orlo del caos nella gestione strategica delle imprese</b>	<b>351</b>
14.1	Circolo della creazione	351
	<i>Coltivare idee</i> , p. 351	
	<i>Costruire il futuro</i> , p. 352	
	<i>Creare</i> , p. 352	
	<i>Cambiare</i> , p. 353	
	<i>Innovare</i> , p. 353	
	<i>Sviluppare</i> , p. 354	
14.2	Circolo della condivisione	354
	<i>Condividere la meta</i> , p. 354	
	<i>Motivare verso la meta</i> , p. 355	
	<i>Muoversi verso la meta</i> , p. 355	
14.3	Orlo del caos	356
<b>15</b>	<b>Sogno, valori e relazioni nel modello di business degli imprenditori</b>	<b>357</b>
15.1	Il dream	357
15.2	Il team	358
	<i>Squadra</i> , p. 358	
	<i>Leadership</i> , p. 359	
	<i>Delega</i> , p. 360	
	<i>Appartenenza</i> , p. 361	
	<i>Apprendimento</i> , p. 362	
15.3	Il network	363
	<i>Costruire il network</i> , p. 363	
	<i>Apprendimento in network</i> , p. 364	
15.4	I valori	365
	<i>L'uomo e i suoi talenti</i> , p. 365	
	<i>L'uomo e gli altri</i> , p. 366	
	<i>L'uomo e il lavoro</i> , p. 367	
	<i>L'uomo e il tempo</i> , p. 368	
	<i>L'uomo imprenditore</i> , p. 369	
	<i>Il ruolo della cultura</i> , p. 370	
	<i>La cultura del Nordest</i> , p. 371	
	<b>Epilogo</b>	<b>375</b>

## APPENDICI

### Appendice I

	<b>Rassegna visuale dei principali modelli di strategic management</b>	<b>379</b>
A.I.1	Flusso decisionale (Ansoff, 1965)	380
A.I.2	Economic strategy (Andrews <i>et al.</i> , 1965)	381
A.I.3	Life cycle (Levitt, 1965)	382
A.I.4	Strategia emergente (Mintzberg, 1978)	383
A.I.5	5 forze competitive (Porter, 1980)	384
A.I.6	7-S (McKinsey, 1980)	385
A.I.7	3-C (Ohmae, 1982)	386

A.I.8	Resource-based model (Grant, 1991)	387
A.I.9	Escalation competitiva (D'Aveni, 1994)	388
A.I.10	Percorso strategico (Stacey, 1995)	389
A.I.11	Disruptive innovation (Christensen, 1997)	390

## **Appendice II**

<b>Rassegna visuale dei principali strumenti di strategic management</b>		391
A.II.1	Matrice prodotto/mercato (Ansoff, 1957)	392
A.II.2	Analisi SWOT (1964)	393
A.II.3	Matrice Boston Consulting Group (1968)	394
A.II.4	Matrice GE-McKinsey (1970)	395
A.II.5	Matrice Arthur D. Little (1970)	396
A.II.6	Matrice di Hofer-Schendel (1978)	397
A.II.7	Tipologie strategiche (Miles e Snow, 1978)	398
A.II.8	Strategie generiche (Porter, 1980)	399
A.II.9	Struttura di definizione del business a tre dimensioni (Abell, 1980)	400
A.II.10	Matrice di Sheth (1985)	401
A.II.11	Matrice di Hamel-Prahalad (1994)	402
A.II.12	Matrice di Stacey (1996)	403
A.II.13	Schema a quattro azioni (Kim e Mauborgne, 2005)	404

<b>Bibliografia</b>	405
---------------------	-----

<b>Indice delle figure</b>	435
----------------------------	-----

<b>Indice delle tabelle</b>	437
-----------------------------	-----

<b>Indice analitico</b>	439
-------------------------	-----