



**THE INNOV(E)TION  
VALLEY MAGAZINE  
NUMERO ISSUE 4**

**IL FATTORE IS  
— THE IS FACTOR**

**UN NUMERO DEDICATO  
A SCOPRIRE LE IDENTITÀ  
SOSTENIBILI  
— AN ISSUE DEVOTED  
TO DISCOVERING  
SUSTAINABLE  
IDENTITIES**

IN COLLABORATION WITH  
THE PROGETTO MARZOTTO  
SETTEMBRE/SEPTEMBER 2010  
[WWW.INNOVATIONVALLEY.COM](http://WWW.INNOVATIONVALLEY.COM)

# LA SFIDA DELLA NUOVA IMPRESA ITALIANA — THE CHALLENGE OF NEW ITALIAN BUSINESS

Testo/Text

**Francesco Morace**

Sociologo. Dirige dal 1989 l'Istituto di ricerca e consulenza Future Concept Lab / Sociologist. He leads since 1989 the Institute of research and consultancy Future Concept Lab

La straordinaria cavalcata realizzata con 11 “dialoghi rinascimentali” in altrettante aziende italiane di piccole e medie dimensioni, ha mostrato un filo rosso resistente e riconoscibile che potrebbe diventare nel prossimo futuro il filo di Arianna delle PMI italiane per uscire dal labirinto della crisi: questo filo segna la condizione stessa di tutti gli imprenditori e manager che abbiamo incontrato e intervistato (tre i protagonisti presenti nell'Innov(e)tion Valley: Giovanni Bonotto, Francesco Dalla Rovere e Dionisio Archiutti), e che può essere definito come la straordinaria e faticosa capacità di vivere da parte dei protagonisti il senso dell'impresa: sempre in prima linea e in prima persona.

Spesso si pensa che gli italiani – e quindi di conseguenza anche gli imprenditori italiani – siano individualisti. Nulla di più sbagliato. Gli imprenditori italiani al contrario partecipano con empatia (a volte anche eccessiva) alle vicende della loro famiglia, del loro cerchio di amici, del loro territorio, della loro comunità, e su questa empatia costruiscono le regole spontanee della loro attività, della loro condizione, della loro impresa. Partendo dalla loro esperienza personale. Quindi non individualismo all'americana, ma personalismo all'italiana. Può sembrare una differenza sottile ma al contrario un abisso divide queste due condizioni. L'individualismo è privato, determinato, spesso energico ma calcolatore, poco empatico, spesso molto efficiente. Non si sente responsabile di nulla se non del successo economico proprio e dei propri azionisti. Il personalismo è invece umorale, intuitivo, fragile ma vulcanico, si fonda sulla capacità empatica di trasferire i tratti del proprio carattere all'impresa intera. Lavora sulla relazione personale e non su obiettivi di crescita definiti a tavolino: la passione del fare prevale sul sogno di raggiungere un obiettivo economico.

L'individualismo trova la sua massima espressione nella visione strategica dei grandi industriali e dei grandi capitalisti, il personalismo affonda le radici ancora oggi nell'ossessione dell'artigiano che vive i prodotti come creature portorite dal suo fare, e trova la sua massima espressione nella grande industria artigianale, che ha saputo trasformare il pensiero artigianale in serie industriale. Ad esempio inventando nuovi straordinari macchinari.

Nel primo caso la strategia diventa braccio armato del potere quantitativo nello standard (i Ford, i Taylor), nel secondo caso la qualità materiale rimane espressione di un fare eccellente, sempre qualitativo, per quanto moltiplicato nel

tempo e nello spazio (Michele Ferrero, Giorgio Armani, Alberto Alessi).

In un paesaggio come quello odierno, attraversato da venti di crisi che plasmano le rocce dei nuovi paradigmi, vivere la sfida dell'impresa in prima persona appare più interessante (e sul lungo termine vincente) perché si avvicina empaticamente alla sfida che è ormai anche quella del consum-autore. Rispondere personalmente delle qualità dei prodotti e dei processi, in una sorta di facebook aziendale permanente, diventerà la regola per le aziende del futuro e l'italian way sembra in grado costitutivamente di rispondere a questa esigenza, a differenza del grande capitalismo trainato dalla finanza: la grande sfida diventa però trasformare la prima persona singolare in prima persona plurale, trasformare l'io in noi, il personalismo in comunità integrata. L'unico a riuscirci davvero fu Adriano Olivetti con la breve esperienza di Comunità, e quello è l'esempio corretto da seguire. Accettando la sfida del proselitismo, e cioè del reclutamento relazionale e vocazionale, che si distacca da parametri puramente economici e si fonda su nuove regole di credibilità. Per uscire dal nanismo e dal problema dimensionale, dal provincialismo e dalla visione ombelicale, dal tatticismo e dall'invidia del territorio. Tutte le realtà che abbiamo visitato, tutti i dialoghi che abbiamo condotto, mostrano la possibilità di seguire questa strada, ma mostrano anche i limiti per i quali a volte i personalismi o i familismi ingabbiano le enormi potenzialità di aziende sane, centrate ancora oggi sulla qualità autentica dei prodotti e dei servizi.

## I dieci paradigmi dell'Impresa Rinascimentale.

Nelle 10 indicazioni che seguono, abbiamo provato a sintetizzare gli orientamenti emersi da una lettura incrociata dei dialoghi realizzati in 11 imprese diverse: Bonotto, Coccinelle, Deborah, Frattini, Guzzini, Moleskine, Shenker, Sinv, Veneta Cucine, Yoox, Webscience. L'ipotesi di lavoro che abbiamo seguito è quella di verificare e ampliare le suggestioni e le ipotesi contenute nel Manifesto della Associazione The Renaissance Link, fondate più in particolare su questi elementi che sono peraltro stati confermati nell'esperienza degli imprenditori: i Talenti, il Design, la Maestria, la Co-opetizione, l'Empatia, il Carisma, la Creatività, la Meraviglia, la Tempestività, l'Irradiazione. Vediamoli - sinteticamente - uno a uno.

1) I TALENTI. Utilizzare e valorizzare in modo espansivo i talenti. Creare i laboratori di “energia del territorio”, partendo sempre dalla ricchezza della prima persona, senza mai inseguire il mito della “spersonalizzazione” del business.

2) IL DESIGN. Coltivare il circolo virtuoso tra il fare e il pensare, tra azione e conoscenza. Nutrire il “materialismo culturale” perseguendo il sogno di una competenza illuminata, in grado di contagiare collaboratori e clienti.

3) LA MAESTRIA. Rivalutare la pazienza come qualità del “fare meglio di chiunque”. Riconoscere la centralità dell'eccellenza, considerandola la leva strategica principale per entrare nel mercato autentico della globalizzazione e imparando a comunicarla.

4) LA CO-OPETIZIONE. Gestire la sottile frontiera tra condivisione e competizione. Perdere il controllo per mantenere la guida, governando con intelligenza il link strategico con il mondo che le nuove tecnologie mettono a disposizione.

5) L'EMPATIA. Coltivare la centralità

dell'allenamento relazionale e del rapporto umano. Rafforzare il ruolo dell'empatia sistemica, cogliendo l'evoluzione fruitiva al suo nascere.

6) IL CARISMA. Essere responsabili del proprio carisma, riconoscendo la sfida dell'impresa in prima persona appaare più interessante (e sul lungo termine vincente) perché si avvicina empaticamente alla sfida che è ormai anche quella del consum-autore. Rispondere personalmente delle qualità dei prodotti e dei processi, in una sorta di facebook aziendale permanente, diventerà la regola per le aziende del futuro e l'italian way sembra in grado costitutivamente di rispondere a questa esigenza, a differenza del grande capitalismo trainato dalla finanza: la grande sfida diventa però trasformare la prima persona singolare in prima persona plurale, trasformare l'io in noi, il personalismo in comunità integrata. L'unico a riuscirci davvero fu Adriano Olivetti con la breve esperienza di Comunità, e quello è l'esempio corretto da seguire. Accettando la sfida del proselitismo, e cioè del reclutamento relazionale e vocazionale, che si distacca da parametri puramente economici e si fonda su nuove regole di credibilità. Per uscire dal nanismo e dal problema dimensionale, dal provincialismo e dalla visione ombelicale, dal tatticismo e dall'invidia del territorio. Tutte le realtà che abbiamo visitato, tutti i dialoghi che abbiamo condotto, mostrano la possibilità di seguire questa strada, ma mostrano anche i limiti per i quali a volte i personalismi o i familismi ingabbiano le enormi potenzialità di aziende sane, centrate ancora oggi sulla qualità autentica dei prodotti e dei servizi.

7) LA CREATIVITÀ. Produrre creatività attraverso motivazione e sapere tacito. Muoversi tra vocazione e convocazione, puntando alla crescita personale e collettiva.

8) LA MERAVIGLIA. Saper valorizzare il ruolo di ciò che non è previsto. Puntare sul potere della meraviglia, dando spazio ai salti intuitivi.

9) LA TEMPESTIVITÀ. Saper coltivare le abilità che maturano. Trasformare la pazienza in tempestività, misurandosi con i tempi frenetici del mercato senza però farsene risucchiare.

10) L'IRRADIAZIONE. Saper espandere la propria eccellenza a livello globale. Costruire il ruolo delle “ultime generazioni” partendo dalla loro frequentazione del mondo internazionale e delle nuove tecnologie.

## I dieci elementi che trasformeranno le imprese italiane verso il successo

1) Qualità di sintesi visionaria ed empatia relazionale, facilitando la nuova costruzione maieutica dell'identità condivisa

2) Trasformare la sfida dell'export in unicità riconosciuta, affrontando l'internazionalizzazione compatibile con il ricambio generazionale

3) Saper trasformare la responsabilità nel piacere della competenza: nulla è più gratificante di un saper fare autonomo e consapevole

4) Esserci ed essere riconosciuti, utilizzando il link della Rete per trasformare il singolare in plurale.

5) Elevare il livello della conversazione interna alle aziende, organizzando le risorse attraverso la circolazione/distribuzione delle motivazioni

6) Proporre nuove interpretazioni della propria identità e costruire su queste nuovi modelli e paradigmi.

7) Avere una visione d'insieme e saper gestire gli equilibri attraverso il lavoro di team

8) Avere una visione più ampia della propria identità, traducendo il racconto del talento italiano fondato sulla prima persona singolare

9) Essere grandi combattenti e avere una fede smisurata nei propri partner e nelle proprie possibilità.

10) In conclusione: non si parla di leadership ma la si esercita attraverso visioni e decisioni

*The extraordinary cavalcade of the eleven "Renaissance dialogues", held in the same number of small and large Italian firms, showed a resistant and recognizable continuous theme that might well become the next Ariadne's thread for helping small and medium-sized Italian industries to find a way out of the labyrinth of this crisis: this thread marks the condition of all the entrepreneurs and managers whom we have met and interviewed (among the protagonists of Innov(e)tion Valley: Giovanni Bonotto, Francesco Dalla Rovere, and Dionisio Archiutti), and it could be defined as their extraordinary and fatiguing ability to understand the meaning of their firm: always in the first line and in the first person.*

*It is often thought that Italians — and as*

*a result Italian entrepreneurs too — are individualists. Nothing could be further from the truth. On the contrary, Italian businessmen participate empathetically (at times too much so) in the affairs of their family, their circle of friends, their territory, and their community; on this empathy they build the spontaneous rules of their activity, their condition, and their business. By starting from their personal experience. This then is not American individualism but Italian "personalism". This might seem to be a very subtle difference but, in fact, an abyss lies between them. Individualism is private, determined, often energetic but calculating, not very empathetic, frequently very efficient. Responsibility is felt only for individual success and that of the stockholders. Personalism, instead, is moody, intuitive, fragile yet volcanic, and is based on the empathetic ability to transfer individual traits of character to the whole firm. It acts through personal relationships and not by planning for expansion at the office table: the enthusiasm for making prevails over the dream of reaching an economic aim.*

*The highest expression of individualism is found in the strategic vision of large industries and great capitalists; even today, personalism still has its roots in the obsession of craftsmen who experience their products as creatures born from their crafting, something which is best seen in the great craft industries which have known how to transform craft ideas into industrial series. For example, by inventing new and extraordinary machines. In the former case the strategy leads to the quantitative power of standardisation (Ford, Taylor); in the second case material quality remains the expression of excellent crafting, always of high quality however much it is multiplied in time and space (Michele Ferrero, Giorgio Armani, Alberto Alessi). In a situation such as today's, blasted by winds of crises that mould the rocks of new paradigms, to experience the challenge of business in the first person seems all the more interesting (and successful in the long term) because there is an empathetic approach to the challenge, which is also that of the consumer. To give a personal guarantee for the quality of products and processes, in a kind of permanent business Facebook, will become the rule for future businesses, and the Italian way seems constitutionally able to give an answer to this need, differently from big capitalism directed by finance: the great challenge, however, will be to change the first person singular into the first person plural, to transform me into us, personalism into an integrated community. The only person to really manage this was Adriano Olivetti and his brief experience with Comunità, and that is the right example to follow. To accept the challenge of proselytizing, i.e. relational and vocational hiring separated from purely economic parameters and based on new rules of credibility. To leave behind small-mindedness and worries about size, provincialism and navel-gazing, tactics and jealousy of the territory. All the situations we have touched on, all the ideas we have exchanged, indicate the possibility for following this road, but they also show the limits for which, at times, personalism and family ties imprison*

*the enormous potential of healthy firms, still today based on the authentic quality of the products and services.*

## The Ten Paradigms for the Renaissance Business.

*In the ten suggestions that follow we have tried to sum up the trends that emerged from a comparative reading of the exchange of ideas in the eleven different firms: Bonotto, Coccinelle, Deborah, Frattini, Guzzini, Moleskine, Shenker, Sinv, Veneta Cucine, Yoox, and Webscience. Our working hypothesis was to verify and enlarge the hints and ideas contained in the manifesto of the Renaissance Link association, based in particular on the following elements which have also been confirmed by the experience of the businessmen: Talents, Design, Skill, Sharing/competing, Empathy, Charisma, Creativity, Wonder, Timeliness, Irradiation. Let's briefly examine them.*

1) TALENTS. To use and exploit talents expansively. To create workshops for "territorial energy", always starting from the richness of the first person and without ever chasing after the myth of depersonalised business.

2) DESIGN. To cultivate the virtuous circle of doing and thinking, action and knowledge. To nourish "cultural materialism" by following the dream of enlightened competence, one that can include both collaborators and clients.

3) SKILL. To revalue patience as a quality for "doing better than the others". Recognize the centrality of excellence and to consider it as the main strategic key for entering the authentic global market and for learning how to communicate it.

4) SHARING/COMPETING. To manage the subtle boundary between sharing and competing. To lose control in order to keep steering, and intelligently govern the strategic s with the world that new technologies make available to us.

5) EMPATHY. To cultivate the centrality of relational training and human relationships. Strengthen the role of systematic empathy by detecting beneficial evolution as soon as it appears.

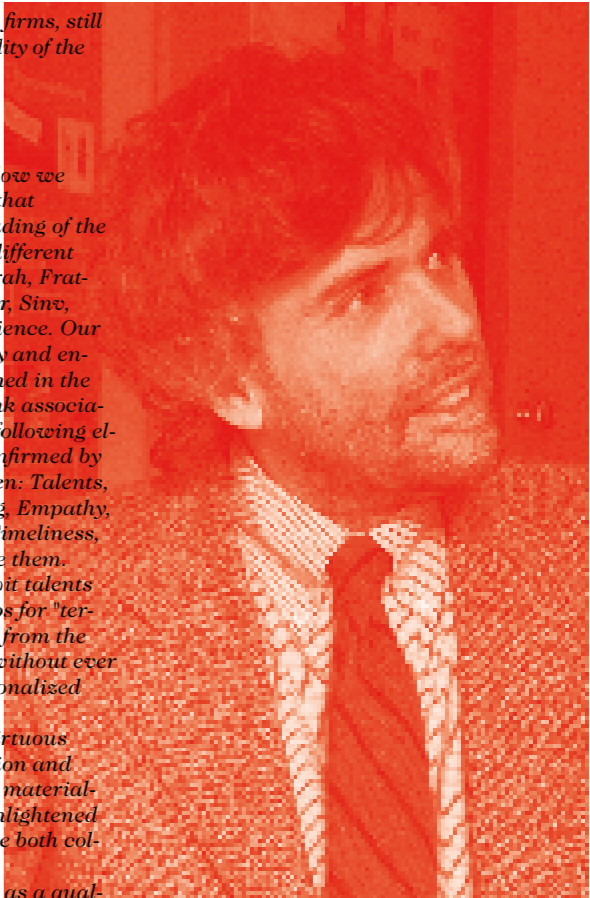
6) CHARISMA. To be responsible for one's own charisma and to recognize the creative subjectivity of your collaborators. To undertake transformative leadership with the courage of your choices and character.

7) CREATIVITY. To produce creativity through motivation and tacit knowledge. To glide between vocation and convocation, aiming at personal and collective growth.

8) WONDER. To know how to exploit the role of the unexpected. To concentrate on the power of wonder, and to give space to intuitive leaps.

9) TIMELINESS. To know how to cultivate maturing abilities. To transform patience into timeliness, checking yourself against the frenetic time of the market without, however, being sucked into it.

10) IRRADIATION. To know how to expand one's own excellence onto a global scale. To build up the role of the "newest generations" starting from their association with the international world and that of new technologies.



## The Ten Elements that Will Transform Italian Businesses into Successes

1) Visionary qualities of synthesis and relational empathy, facilitating the new maieutic construction of shared identity.

2) To transform the challenge of exporting into acknowledged uniqueness, by considering internationalization as compatible with the generational changeover.

3) To know how to transform responsibility into the pleasure of competence: nothing is more gratifying than autonomous and knowledgeable work ability.

4) Being present and being recognized, using the link of the web in order to change the single into the plural.

5) To elevate the conversational level within the firm, organizing resources through the circulation/distribution of motivations.

6) To suggest new interpretations of your own identity and build new models and paradigms on these.

7) To have a vision of the whole and know how to manage the points of balance through teamwork.

8) To have a wider vision of your own identity by translating the story of Italian talent based on the first person singular.

9) To be highly combative and have endless faith in your own partners and their own possibilities.

10) Finally: do not speak about leadership but undertake it with imagination and decisiveness.