

Studi e ricerche 28

e-ISSN 2610-9123  
ISSN 2610-993X

---

# L'impresa significativa fra tradizione e innovazione

Carlo Bagnoli e Eleonora Masiero



**Edizioni**  
Ca' Foscari

L'impresa significativa fra tradizione e innovazione

## **Studi e ricerche**

28



**Edizioni**  
Ca' Foscari

# Studi e ricerche

## **Comitato editoriale | Editorial Board**

Antonio Rigopoulos (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Laura De Giorgi (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Giovanni Maria Fara (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Franz Fischer (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

María del Valle Ojeda Calvo (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Olga Tribulato (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Alessandra Zanardo (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

e-ISSN 2610-9123

ISSN 2610-993X



URL <http://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni/collane/studi-e-ricerche/>

# **L'impresa significativa fra tradizione e innovazione**

Carlo Bagnoli e Eleonora Masiero

Venezia

**Edizioni Ca' Foscari** - Digital Publishing

2021

L'impresa significativa fra tradizione e innovazione  
Carlo Bagnoli e Eleonora Masiero

© 2021 Carlo Bagnoli, Eleonora Masiero per il testo

© 2021 Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing per la presente edizione



Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione 4.0 Internazionale  
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License



Qualunque parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, memorizzata in un sistema di recupero dati o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico o meccanico, senza autorizzazione, a condizione che se ne citi la fonte.

Any part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without permission provided that the source is fully credited.

Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing

Fondazione Università Ca' Foscari | Dorsoduro 3246 | 30123 Venezia

<http://edizionicafoscari.unive.it> | [ecf@unive.it](mailto:ecf@unive.it)

1a edizione novembre 2021

ISBN 978-88-6969-572-8 [ebook]

L'impresa significativa fra tradizione e innovazione / Carlo Bagnoli e Eleonora Masiero —  
1. ed. — Venezia: Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing, 2021. — 160 pp.; 23 cm. — (Studi e ricerche;  
28). — ISBN 978-88-6969-547-6.

URL <https://edizionicafoscari.unive.it/en/edizioni/libri/978-88-6969-572-8/>

DOI <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-572-8>

## L'impresa significativa fra tradizione e innovazione

Carlo Bagnoli e Eleonora Masiero

### Abstract

This study explores the idea of a *significant business*, framing it through the key concepts that define it and illustrating it through a case study that narrates the evolution of a century-old company. Born as an intellectual response to the economic and financial crisis of 2008, the significant business is conceived as an entity capable of enduring over time through the creation of value and its distribution within the community in which it operates. The significant business should be also aware of its own identity and of the need to innovate itself over time considering the synergies and the collaborations that the territory offers, to continue to create wealth. This contribution is part of a series of works that, resulting from numerous action-research projects coordinated by Professor Carlo Bagnoli, have seen as protagonists the companies and their strategic innovation. The starting point of many of these projects is the *Manifesto of the Significant Company* (Bagnoli et al. 2015), which aims at imagining a business model able to explore and innovate the company to increase its competitiveness, and also to restore meaning to the company itself, through the definition of its own identity. Contributing to previous works, this book explores the idea of significant enterprise by adopting a business and a historical perspective. The first part of the book deals with the business perspective, to introduce the value model commonly used in action research studies undertaken by the spin-off Strategy Innovation of Ca' Foscari University of Venice, and to describe the specific model of a significant business. The second part of the book narrates the story of a centuries-long business, Barovier&Toso S.r.l., exploring its evolutions. Focusing on the different perspectives that shaped the key concepts and narrating the path followed by a centenary company, this work hopes to shed further light on this fascinating theme together with the reader.

**Keywords** Significant business. Long-lived company. Business model. Paradoxes. Identity.



## **L'impresa significativa fra tradizione e innovazione**

Carlo Bagnoli e Eleonora Masiero

## **Ringraziamenti**

Uno speciale ringraziamento va a Jacopo Barovier, che ha generosamente dedicato tempo e attenzione ai ricercatori attraverso interviste, note di commento ai documenti prodotti e, soprattutto, mettendo a disposizione della collettività i preziosi documenti famigliari.



# **L'impresa significativa fra tradizione e innovazione**

Carlo Bagnoli e Eleonora Masiero

## **Sommario**

<b>Introduzione</b>	11
<b>1 L'impresa significativa nella prospettiva spaziale</b>	15
<b>2 L'impresa significativa nella prospettiva spazio-temporale</b>	75
<b>Bibliografia</b>	139



---

## Introduzione

---

Questo studio si prefigge di esplorare l'idea di *impresa significativa*, inquadrandola attraverso i concetti chiave che la definiscono e illustrando, attraverso un caso studio, l'evoluzione dell'impresa stessa nel contesto spazio-temporale in cui essa è inserita.

Nata come risposta intellettuale alla crisi economico-finanziaria del 2008,<sup>1</sup> l'impresa significativa è concepita quale entità in grado di perdurare nel tempo attraverso la creazione di valore e la sua distribuzione all'interno della comunità nella quale opera. Quest'idea di impresa mette al centro, quindi, il benessere degli individui che in essa operano, che con essa collaborano, e con la quale si relazionano in qualità di clienti, di consumatori o, più in generale, di membri della comunità di riferimento. L'impresa significativa è, inoltre, un'impresa conscia della propria identità e della necessità di (ri)innovarsi nel tempo, considerando le sinergie che il territorio offre e la collaborazione con tutti gli stakeholder per poter continuare a creare ricchezza.

Questo contributo si inserisce all'interno di una serie di elaborati che, risultanti da numerosi progetti di ricerca-azione coordinati dal Prof. Carlo Bagnoli, hanno visto protagoniste le imprese e il loro sviluppo in un'ottica di innovazione strategica. Punto di partenza di molti di questi progetti è il Manifesto dell'Impresa Significativa (Bagnoli et al. 2015), che si prefigge di immaginare un modello imprenditoriale in grado non solo di esplorare e di innovare l'impresa per aumentarne la competitività, ma soprattutto di restituire significa-

---

**1** Confindustria veneto (2014). «Innovarea, ecco il primo identikit delle aziende venete che hanno sconfitto la crisi. Anzi. Che crescono». 21 ottobre. <http://www.confindustria.veneto.it/confindustria/veneto/contents.nsf/printpress/69AF17043939E99C1257D78004693D1?opendocument>.

to all'impresa stessa, attraverso l'esplorazione e la definizione dell'identità aziendale.

Precedenti contributi sul tema hanno approfondito l'idea di impresa significativa attraverso uno sguardo comparativo fra prospettiva aziendalista e umanistica (Bagnoli 2019; Bagnoli et al. 2020). Contribuendo ai precedenti lavori, questo contributo esplora l'idea di impresa significativa adottando una prospettiva aziendalista e storico-narrativa.

La prima parte del libro adotta una prospettiva meramente aziendalista, per introdurre il modello del tetraedro del valore quale framework di analisi per le imprese e, a seguire, quello specifico dell'impresa significativa. Il modello del tetraedro del valore, elaborato in concomitanza con l'idea di impresa significativa, viene comunemente utilizzato negli studi di ricerca-azione intrapresi dallo spin-off dell'Università Ca' Foscari Venezia Strategy Innovation.<sup>2</sup> L'obiettivo della prima parte del libro non si limita, tuttavia, a esplorare questi framework di analisi, ma approfondisce la formazione di alcuni concetti fondamentali caratterizzanti gli studi internazionali di management con il fine di fornire ai lettori il *background* e gli strumenti per la loro comprensione.

La seconda parte del libro si apre richiamando brevemente il tema delle imprese familiari, quello delle imprese longeve e descrivendo l'approccio utilizzato per sviluppare la narrazione storica del caso studio. Anche questi temi vengono sviscerati attraverso l'utilizzo di precedenti studi internazionali in ambito di management. Successivamente viene adottata la narrazione storica per raccontare il caso di un'impresa ultracentenaria. L'attenzione volge, quindi, al caso aziendale concreto che viene narrato in un'ottica longitudinale ed esplorato attraverso una prospettiva operativa. In questa fase, quindi, lo scopo del libro diviene quello di ripercorrere, insieme al lettore, nella prospettiva del significato, la storia dell'evoluzione spazio-temporale di un'impresa veneziana ultracentenaria: la Barovier&Toso S.r.l. La storia dell'impresa viene ripercorsa narrando dei passaggi generazionali di rilievo, degli esponenti di spicco che hanno contribuito alla sua evoluzione nel tempo all'interno del quadro storico di riferimento. Al termine di ogni paragrafo, la strategia dell'impresa e gli elementi chiave di rinnovamento aziendale che hanno contribuito alla sua evoluzione vengono richiamati e illustrati all'interno del *Business Model Canvas*. Allo stesso modo, nell'illustrare l'ultimo periodo dell'impresa, anche gli elementi di tensione, che hanno permesso il rinnovamento d'impresa nel tempo, vengono illustrati attraverso i paradossi strategici spazio-temporali quali strumenti fondamentali per l'analisi, la risoluzione e la definizione della strategia aziendale (Bagnoli et al. 2020).

---

<sup>2</sup> <https://strategyinnovation.it/>.

Il legame fra tradizione e innovazione diviene quindi il filo conduttore che vede l'impresa affrontare i cambiamenti sistemici in atto, attraverso la critica dello stato corrente e la ricerca di nuove soluzioni utili ad affrontare il cambiamento. D'altronde, la letteratura accademica dello scorso secolo ha messo in luce come l'innovazione sia frutto della ricombinazione di conoscenze, competenze, componenti già presenti e in uso, attraverso nuovi approcci.<sup>3</sup> Si tratta, quindi, di ricombinare conoscenze ed elementi già esistenti e disponibili, per creare qualcosa di nuovo, sviluppando nuove competenze e abitudini. Come hanno sottolineato Messeni Petruzzelli e Albino (2011), per affrontare il cambiamento, innovandosi con successo, le imprese devono essere in grado di sfruttare il proprio bagaglio di conoscenze e competenze pregresse, integrandole con i nuovi approcci. In altre parole, la tradizione e il passato dell'impresa non sono slegate dallo stato presente, ma rappresentano le radici per ripensare gli approcci in essere e sviluppare le strategie future.

Rivolgendosi non solo agli studenti, ma ad un *pool* di lettori eterogenei, questo libro vuole essere metaforicamente una passeggiata che, soffermandosi sulle diverse prospettive che hanno dato forma ai concetti e narrando il percorso svolto da un'impresa centenaria, affronta insieme al lettore i nodi salienti di questo affascinante tema. L'ambizione è anche quella di rafforzare il terreno comune tra il mondo aziendale e quello della ricerca, stimolando le presenti generazioni di studenti - e quelle future di imprenditori - a ripensarsi strategicamente per affrontare in modo attivo le continue e difficili sfide che si pongono e, spesso, ostacolano il cammino dell'impresa.

---

**3** Arthur 2009; Katila, Ahuja 2002; Schumpeter 1939; Teece et al. 1997; Vanpoucke et al. 2014.



# 1 L'impresa significativa nella prospettiva spaziale

**Sommario** 1.1 Il tetraedro del valore. – 1.1.1 La visione e la missione aziendale. – 1.1.2 I paradossi strategici. – 1.1.3 La strategia e il modello di business. – 1.2 L'impresa significativa. – 1.2.1 La visione e la missione dell'impresa significativa. – 1.2.2 I paradossi strategici dell'impresa significativa. – 1.2.3 La strategia e il modello di business dell'impresa significativa.

Le sempre più frequenti crisi finanziarie ed economiche, ma anche geo-politiche, sociali e sanitarie, i mutamenti climatici e le sfide poste dalla trasformazione digitale stanno accelerando l'evoluzione e accrescendo la complessità dei contesti competitivi che le imprese si trovano ad affrontare. Per resistere e superare le sfide poste dall'aumento di incertezza e instabilità ambientale, le imprese devono considerare ed esplorare le sinergie con il contesto territoriale nel quale operano (Cantoni et al. 2019). Devono avere la capacità di riconoscere, soppesare e riconfigurare le proprie risorse e competenze.<sup>1</sup> Devono, innanzitutto, riflettere sulla validità della propria visione, missione, strategia adottata e, non ultimo, sul proprio modello di business. Devono, alla fine, saper adottare quei cambiamenti che permettano loro di gestire la crescente complessità sistemica. Qualunque sia il settore o il contesto di riferimento in cui le imprese si trovano a operare, sembra ormai imperativo, per manager e imprenditori, essere consci, comprendere e affrontare le nuove dinamiche, pericoli e opportunità, posti dai cambiamenti in atto a livello globale.

**1** Arthur 2009; Katila, Ahuja 2002; Parker, Ameen 2018; Schumpeter 1939; Teece et al. 1997; Vanpoucke et al. 2014.

A tal proposito, già molto prima della recente pandemia causata dal COVID-19 e del conseguente impatto negativo a livello economico e sociale, la crisi, prima finanziaria e poi economica, del 2008 aveva messo a dura prova le imprese. Tuttavia, come ha osservato Bagnoli (2019), anche antecedentemente alla crisi finanziaria ed economica del 2008, le imprese si erano già dovute confrontare con sfide strategiche legate al progressivo emergere di impattanti trend politico-economici, socio-culturali e tecnologici. Con riferimento al primo trend, la globalizzazione dei mercati ha acuito, nei decenni, l'intensità della competizione internazionale, con una conseguente e progressiva erosione dei margini di profitto per le imprese. Inoltre, se da un lato la crisi economica legata alla pandemia da COVID-19 potrebbe invertire o, se non altro, attenuare il trend della globalizzazione cambiando il comportamento dei consumatori, dall'altro questo forte momento di discontinuità sistemica implica la necessità, per le imprese, di ripensarsi non solo in un'ottica digitale, ma in maniera strategica, guardando alla cooperazione, alla sostenibilità e ad una crescita economica circolare.

La crisi pandemica porterà, probabilmente, a distruggere molti mercati consolidati, in alcuni casi accelerando (es: trasformazione digitale) e in altri rallentando (es: globalizzazione) evoluzioni che era già in atto nel contesto competitivo. La crisi pandemica, quindi, ha accentuato la necessità, per tutte le imprese, di ridefinire il proprio modello di business. (Bagnoli et al. 2019, 41)

In relazione al trend socioculturale, si è progressivamente assistito al cambiamento nel comportamento del consumatore medio, con un progressivo aumento dell'attenzione agli aspetti immateriali del prodotto, quali la creatività, il design e la sostenibilità, e ad una maggiore ricerca di significati ed esperienze sempre nuove. A tale riguardo, come osserva Bagnoli (2019), la crisi da COVID-19, da un lato, ha accentuato i bisogni fisiologici e di sicurezza dei consumatori, dall'altro, ha aumentato la percentuale di consumatori sensibili ai prezzi di vendita, rendendo quindi necessarie innovazioni che contemperino gli obiettivi di raggiungere un minor impatto ambientale, un maggior beneficio sociale e un'attenzione ai costi di produzione. Tuttavia, gli effetti della crisi pandemica ed economica sui comportamenti dei diversi segmenti di mercato e sulle diverse generazioni di consumatori è un tema aperto. A tal proposito, è possibile che i consumatori sensibili ai temi di sostenibilità si affidino a imprese che, oltre a prestare attenzione ai temi dell'ambiente, abbraccino come missione aziendale la «rigenerazione degli ecosistemi» (Bagnoli et al. 2019, 34).

La progressiva attenzione ai temi legati all'ambiente interessa, però, non solo i consumatori, ma tutti gli stakeholder, nel senso più ampio del termine. A tal proposito, il progressivo aumento di rilevanza,

a livello globale, dei temi legati alla sostenibilità ha portato, nel 2015, alla definizione dei *Sustainable Development Goals* attraverso i quali il mondo del business è stato chiamato a lavorare per uno sviluppo sostenibile contribuendo così alla *Global Sustainability Agenda 2030* (European Commission 2017; Toniolo et al. 2020). Lo studio e la gestione della sostenibilità, tuttavia, comportano l'adozione di un approccio interdisciplinare capace di captare e intrecciare le tematiche ambientali, politiche, sociali ed economiche, contestualizzandole in un'ottica spaziale e temporale (Williams et al. 2017).

Infine, va considerato il trend tecnologico. Prima di addentrarci nel tema, però, è doveroso definire cosa si intende per cambiamento tecnologico e per innovazione. Per farlo, richiamiamo brevissimamente la classificazione delle varie forme di innovazione così come descritte da Freeman<sup>2</sup> e Perez.<sup>3</sup> Riconoscendo l'importanza di contestualizzare le caratteristiche specifiche del cambiamento tecnologico nel proprio periodo storico di riferimento, nel lontano 1988, Freeman e Perez svilupparono una classificazione gerarchica delle varie forme di innovazione considerando il loro impatto nel contesto aziendale e globale. Freeman e Perez (1988, 45-7) distinsero tra: 1. 'innovazione incrementale' - frutto di continui miglioramenti nei processi di produzione derivanti dal *learning by doing* e dal *learning by using*; 2. 'innovazione radicale' - frutto di ricerche specifiche a livello aziendale o accademico e potenzialmente risultanti nello sviluppo di nuovi mercati; 3. 'nuovi sistemi tecnologici' - che, risultato della combinazione fra i primi due tipi di innovazione, rappresenta un terzo livello di innovazione riguardante simultaneamente diversi business con profondi impatti potenziali su diversi settori economici e la conseguente creazione di nuovi settori; 4. 'cambiamento nel paradigma tecnologico-economico' o 'rivoluzione tecnologica' - quest'ultimo livello di innovazione implica simultanei cambiamenti incrementali, radicali e dei sistemi tecnologici, ed ha effetti profondi e pervasivi a livello sistemico influenzando l'intera economia.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Il prof. Chris Freeman (1921-2010) è stato un economista e uno dei più eminenti ricercatori negli studi di Innovazione. Fu il primo direttore dello SPRU (Science and Technology Policy Research) presso la University of Sussex. Fra le varie cariche ricoperte durante la sua carriera, Freeman fu inoltre RM Phillips Professor of Science Policy, e più tardi, Professore Emerito presso la University of Sussex (<http://freeman-chris.org/about/> e <https://www.sussex.ac.uk/business-school/people-and-departments/spru/about/history>).

<sup>3</sup> Carlota Perez è una studiosa britannico-venezuelana, impegnata sui temi dei cambiamenti tecnologici e della reciproca influenza sull'ambito socio-economico (<http://www.carlotaperez.org/about>).

<sup>4</sup> Le rivoluzioni tecnologiche che si sono susseguite a partire dagli anni settanta del diciottesimo secolo hanno, di volta in volta, portato con sé profondi cambiamenti sociali ed economici (Dodgson et al. 2008). Ogni rivoluzione tecnologica ha visto, nei decenni successivi alla sua introduzione, un disallineamento fra la sfera sociale e istitu-

Tornando quindi al trend tecnologico, possiamo osservare come negli ultimi decenni l'evoluzione tecnologica sia stata legata ai temi della digitalizzazione, dell'automazione e dell'intelligenza artificiale sfociati in quella che Klaus Schwab (2017), fondatore ed executive chairman del World Economic Forum, ha definito come la quarta rivoluzione industriale.<sup>5</sup> Questa nuova rivoluzione sembra riguardare quasi ogni settore industriale a livello globale, con un progressivo aumento dell'utilizzo delle piattaforme digitali da parte di consumatori e produttori (Xu et al. 2018), portando, tra i vari effetti, una riduzione nel ciclo di vita dei prodotti e imponendo, a livello aziendale, la riconfigurazione di prodotti, processi e modelli di business.

Anche in questo caso, un'ulteriore accelerazione nell'utilizzo delle nuove tecnologie digitali in tempi recentissimi si deve ai cambiamenti radicali nello stile di vita quotidiano e lavorativo vissuti a causa della pandemia di COVID-19 e dovuti, in prima istanza, alla necessità di distanziamento sociale.<sup>6</sup> A tal proposito, le misure a favore del telelavoro e dello smart working hanno interessato sia le imprese private sia il settore pubblico, dando una forte spinta alla trasformazione digitale, alla consecutiva smaterializzazione dei processi interni e alla trasformazione delle prassi lavorative (Maino, Razetti 2020). Non diversamente dalle altre crisi, quindi, quella legata alla pandemia da COVID-19 ha evidenziato la necessità per le imprese di riconsiderare, ridefinire o, in alcuni casi, modificare radicalmente il proprio modello di business alla luce dei profondi cambiamenti che le hanno interessate (Bagnoli et al. 2020).

In sostanza, in un mondo in costante trasformazione e in un mercato globale sottoposto a shock e cambiamenti radicali, studiosi, imprenditori e manager sembrano concordi nel ritenere che l'innova-

zionale preesistente, e le condizioni necessarie a supportare le nuove tecnologie; ed ha quindi implicato l'aprirsi di una crisi che si è risolta nella successiva modifica dei sistemi economici in essere, e l'implementazione di un adeguato framework sociale e istituzionale (Perez 2003; 2013).

**5** Sebbene si possano riscontrare visioni differenti relativamente alla suddivisione e durata delle ondate di innovazione tecnologica e delle crisi che le hanno seguite (Dodgson et al. 2008; Ciriaco 2000), possiamo ricordare tre rivoluzioni industriali antecedenti a quella che stiamo vivendo. La prima rivoluzione, che vede i suoi albori nel 1760 circa, ha visto l'introduzione dell'energia a vapore e la conseguente meccanizzazione industriale nei settori del cotone e del ferro; una seconda rivoluzione, situabile a partire dalla metà del 1800, vede come protagonisti l'elettricità, l'ambito chimico, l'evoluzione dei trasporti e l'utilizzo dell'acciaio; infine, una terza rivoluzione, che prende le mosse a partire dalla metà dello scorso secolo, ha riguardato i settori dell'elettronica, dell'informatica e dell'automazione della produzione (Ciriaco 2000).

**6** Eiswert, D. (2020) «COVID-19, la crisi sta accelerando l'adozione di tecnologie innovative. Secondo T. Rowe Price stiamo assistendo a una forte accelerazione nell'adozione di nuove tecnologie a causa dei cambiamenti radicali e improvvisi che il distanziamento fisico sta portando nelle vite di tutti. Il digitale non è più qualcosa di accessorio: è diventato essenziale»

zione sia la via da perseguire per le imprese al fine di competere in modo sostenibile (Ciciotti et al. 1995; Oungre 2018; Riva 2019). L'innovazione ha come prerequisito la comprensione e l'analisi della realtà aziendale. Vi è quindi la necessità di adottare un modello che incorpori e rappresenti la definizione dei diversi momenti dell'impresa, l'individuazione delle sue componenti fondamentali e delle sue criticità, ponendo l'impresa in relazione al contesto spaziale. Il modello adottato in questo testo e utile a guardare all'impresa in una prospettiva spaziale è il *tetraedro del valore*.

### **1.1 Il tetraedro del valore**

Al fine di comprendere e analizzare un'impresa, la letteratura ha proposto moltissimi modelli atti a definire i diversi elementi che la caratterizzano e le componenti fondamentali utili a fornirne una rappresentazione d'insieme significativa. Il tetraedro del valore è il modello di rappresentazione adottato all'interno del presente lavoro. Esso si articola attraverso una serie di piani di analisi progressivamente più operativi: visione e missione, strategia e modello di business [fig. 1].<sup>7</sup>

#### **1.1.1 La visione e la missione aziendale**

Nel capitolo introduttivo, abbiamo visto come sia importante, per l'impresa, investire in innovazione. Il processo di innovazione aziendale deve avvenire, però, dopo aver riconosciuto esplicitamente i significati strategici che ne caratterizzano l'identità. A tal proposito, la storia pregressa dell'impresa, la visione e la missione, la cultura e l'immagine emergono quali elementi ricorrenti e costitutivi dell'identità aziendale. Fra questi elementi, essenziali per il tema che stiamo affrontando sono, innanzitutto, i concetti di visione e missione aziendale. Questi ultimi, sebbene intimamente collegati, devono essere tenuti ben distinti. Nella pratica manageriale, infatti, vengono spesso confusi senza distinguere ciò che deve essere immutabile, ossia la missione, da ciò che può essere mutato, ossia la visione, per stimolare una continua tensione alla crescita sia qualitativa sia quantitativa dell'impresa. Se la missione aziendale abbraccia ed esprime le ragioni alla base della costituzione dell'impresa, nel passato, e della sua esistenza, nel presente, descrivendone lo scopo e i valori imprescindibili, la visione aziendale riferisce a dove l'impresa si prefigge di arrivare nel futuro, identificando l'obiettivo che ambisce a

---

<sup>7</sup> <https://www.industriaitaliana.it/wp-content/uploads/2016/07/Impresa-significante.pdf>

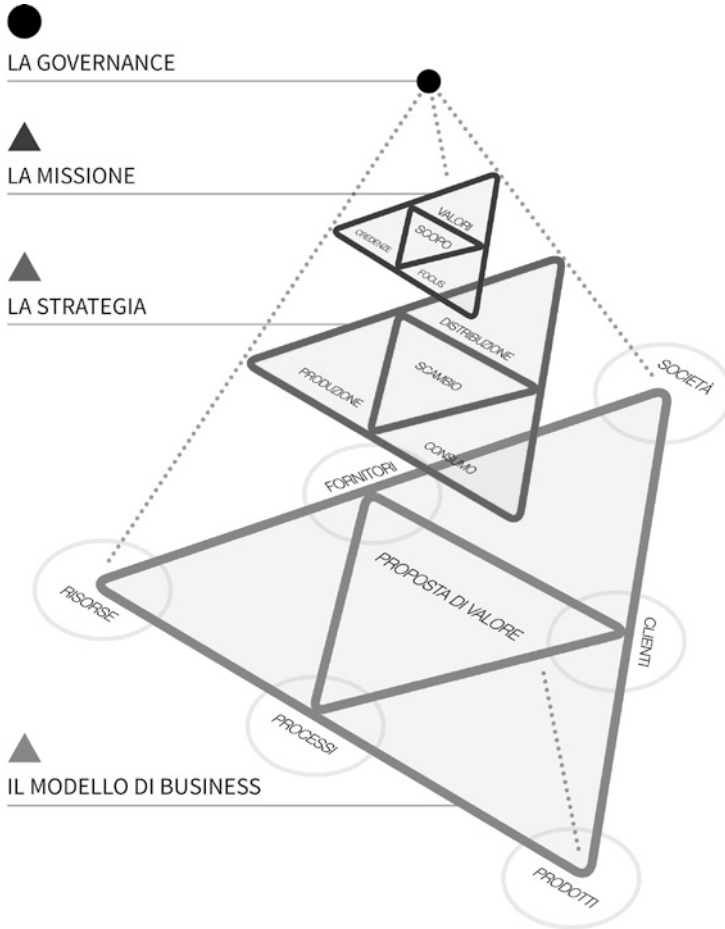


Figura 1 Il tetraedro del valore

raggiungere. In altre parole, la visione va a trasformare i concetti astratti legati alla missione aziendale in obiettivi 'visibili' e, quindi, concreti. Nel definire il concetto di visione, Craig Hickman e Michael Silva affermano:

[e]ssentially, vision is a mental journey from the known to the unknown, creating the future from a montage of current facts, hopes, dreams, dangers and opportunities. (Hickman, Silva 1984, in Cox, Buck, Morgan 1994, 181)

In questo capitolo, quindi, esploriamo la formazione dei concetti di visione e missione entrando nel merito di come l'ultima prenda forma nel tetraedro del valore.

Iniziamo, quindi, esplorando ulteriormente la distinzione fra visione e missione accennata all'inizio di questo paragrafo chiedendoci: quali sono le differenze e i punti di connessione fra tali concetti?<sup>8</sup> Per rispondere alla domanda ci affidiamo questa volta alle parole di Graham Kenny (2014). L'autore distingue i concetti di *company vision* e *mission*, spiegandoci che mentre un *vision statement* esprime la proiezione di che cosa un'organizzazione, solitamente il *senior management*, desidera essere fra alcuni anni, la *company mission* focalizza l'attenzione del management e dello staff nel descrivere qual è, e quale sarà in futuro, il business dell'organizzazione. Kenny spiega, ancora, che mentre i principi aziendali servono a fornire una direzione comune ai membri dell'organizzazione, e i valori condivisi veicolano e descrivono la cultura e i comportamenti aziendali, il *purpose aziendale* riguarda la motivazione e l'ispirazione collettiva dell'organizzazione nel compiere ogni giorno il proprio lavoro. La *vision aziendale*, quindi, come abbiamo spiegato precedentemente, descrive la situazione futura desiderata per l'impresa. Essa riguarda qualcosa che non esiste oggi e che non è mai esistito in precedenza e agisce sul lato emotivo coinvolgendo l'intera organizzazione verso il raggiungimento dell'obiettivo (Collins, Porras 1996). La *vision*, secondo Collins e Porras, si articola in una *core ideology* che deve perdurare nel tempo e in un *envisioned future* che richiede capacità di cambiamento. La *core ideology* è composta dai valori essenziali che distinguono l'impresa e da un *purpose aziendale* che deve riflettere la ragion d'essere dell'organizzazione e gli ideali dei suoi membri. Seguendo la spiegazione di Collins e Porras, la *core ideology* si compone, quindi, dei due seguenti elementi:

- *core values*: quei valori profondi, imprescindibili e radicati all'interno dell'organizzazione;
- *core purpose*: lo scopo profondo, la ragione d'esistere di un'impresa, capace di generare una continua tensione al miglioramento.

Sia i valori essenziali che il *purpose aziendale* rappresentano elementi in grado di perdurare nel tempo creando coesione e *commitment* all'interno dell'organizzazione:

[c]ore ideology defines the enduring character of an organization - a consistent identity that transcends product or market life

<sup>8</sup> Nel libro i termini, in lingua inglese, 'company vision' o 'vision' si potranno trovare anche nella versione in lingua italiana 'visione d'impresa' o 'visione'.

cycles, technological breakthroughs, management fads, and individual leaders. (Collins, Porras 1996, 66)

L'envisaged future, invece, richiede capacità e apertura al cambiamento. In questa prospettiva, quindi, l'impresa deve individuare obiettivi di lungo periodo e capire come raggiungerli. Il successo di un'impresa, spiegano Collins e Porras (65), è dato dalla capacità dell'impresa di mantenere i propri core values, cioè l'essenza dei propri valori, e purpose, cioè degli scopi definiti, adattando la *business strategy* e le pratiche ai cambiamenti nel contesto competitivo e ambientale. Per definire la visione aziendale, quindi, il top manager deve essere un visionario oltre che uno stratega. Secondo Näsi (1991), i top manager dovrebbero essere in grado di vedere i seguenti elementi:

- *avanti*: condizione necessaria per sviluppare una visione del futuro;
- *indietro*: perché una visione futura richiede la comprensione del passato;
- *sopra*: per vedere la foresta dall'alto, ossia, per riuscire a comprendere il complesso sistema aziendale;
- *sotto*: per vedere l'albero dal basso, ossia per riuscire a comprendere gli elementi del sistema aziendale;
- *oltre gli altri*: perché una visione del futuro richiede pensiero laterale, ossia la capacità di vedere le cose in maniera diversa da come le vedono le altre persone;
- *oltre le idee*: perché una visione del futuro richiede di contestualizzare le idee creative;
- *attraverso*: per mettere a sistema tutte le altre capacità di vedere e arrivare a un risultato.

Una visione aziendale implica, quindi, la creazione (non la previsione) di un futuro possibile e desiderabile per l'impresa, partendo dai punti di forza e dalle risorse distintive di quest'ultima, e tenendo conto dei bisogni, dei valori e della sensibilità di tutti i membri dell'organizzazione. Non si tratta, quindi, di un'utopia frutto delle ambizioni di un singolo leader al vertice dell'organizzazione, ma di una sfida condivisa fra tutti i membri dell'organizzazione.

Una volta afferrato il legame fra visione e missione, possiamo fare un ulteriore step e addentrarci specificatamente nel concetto di missione. Partiamo quindi dal concetto di *company mission*<sup>9</sup> che Pearce definisce come uno strumento strategico per formulare e implementare la strategia d'impresa, specificandone il fine ultimo e l'unicità rispetto alle imprese dello stesso tipo. La *company mission* è

<sup>9</sup> Nel seguito del libro il termine, in lingua inglese, 'company mission' si potrà trovare anche nella sua versione in lingua italiana 'missione aziendale'.

a broadly defined but enduring statement of purpose that distinguishes a business from other firms of its type and identifies the scope of its operations in product and market terms. Not only does the company mission embody the strategic decision makers' business philosophy, but it also reveals the image the company seeks to project, reflects the firm's self-concept, and indicates the principal product or service areas and the primary customer needs the company will attempt to satisfy. (Pearce 1982, 15)

Sebbene questa definizione sia allineata agli studi mainstream nell'ambito dello *strategic management* durante gli anni Ottanta del secolo scorso, che ponevano l'attenzione sulla *diversification* (Christensen and Montgomery 1981; Rumelt 1982) e sullo *strategic positioning* (Porter 1979a; 1979b; 1985), la definizione di Pearce (1982), essa mostra la stretta interconnessione fra la cultura, l'identità e l'immagine che l'impresa desidera proiettare verso l'esterno. Solitamente, la missione aziendale è trasmessa attraverso un *mission statement* che esprime a parole, in forma chiara e sintetica, l'identità aziendale con il fine di comunicarla efficacemente. Per fare un esempio, in Apple, ai tempi di Steve Jobs, il mission statement era: «To make a contribution to the world by making tools for the mind that advance humankind».<sup>10</sup> Nel 1991, Klemm et al. osservarono che, sebbene il mission statement potesse essere considerato quale mezzo a supporto delle public relation con gli stakeholder esterni, esso fosse principalmente lo strumento a supporto della leadership dei manager nel veicolare, condividere e mettere in connessione i valori aziendali con quelli dei singoli membri dell'organizzazione. Tuttavia, un'impresa può avere una chiara missione aziendale anche in assenza di un mission statement che la esprima esplicitamente.

Negli anni seguenti alla definizione proposta da Pearce (1982), la letteratura ha messo in luce prospettive e definizioni di missione aziendale che, seppur differenti da quella sovraccitata, risultano comunque a essa collegate. Alcune idee connesse al concetto di missione aziendale richiamate in letteratura sono quelle di: strategia istituzionale, filosofia dell'impresa, valori-chiave, convinzioni guida, sistema delle idee dominanti. In sostanza, quelle idee che esercitano un'influenza decisiva sul modo in cui l'impresa opera e si sviluppa e che vertono sul ruolo e sui compiti dell'impresa, sulla struttura organizzativa che ne favorisce l'efficienza, sui vari tipi di obiettivi più

**10** Il mission statement riportato nell'*Annual Report* 2017 di Apple risulta invece più simile a una lista di prodotti e risultati conseguiti nel passato: «Apple designs Macs, the best personal computers in the world, along with OS X, iLife, iWork and professional software. Apple leads the digital music revolution with its iPods and iTunes online store. Apple has reinvented the mobile phone with its revolutionary iPhone and App store, and is defining the future of mobile media and computing devices with iPad».

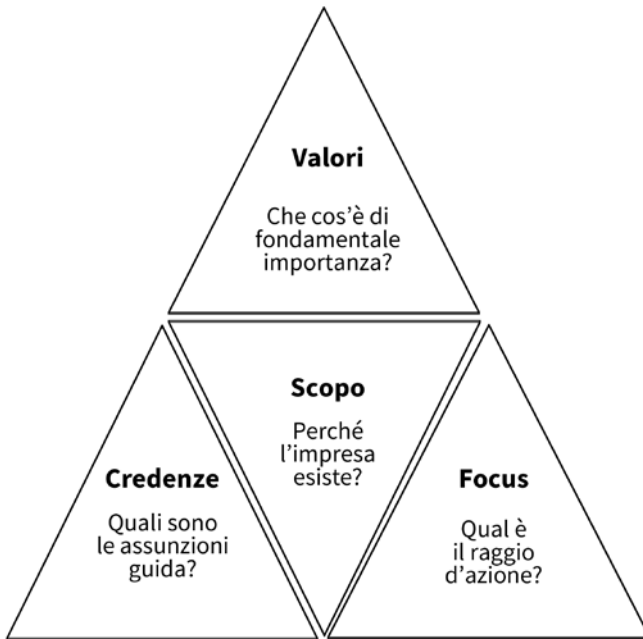


Figura 2 Gli elementi della missione all'interno del tetraedro del valore

o meno formalizzati, su ciò che costituisce un appropriato stile di direzione, sulla motivazione degli individui e così via (Norman 1977). Analogamente, il lavoro di Campbell e Yeung (1991) ha messo in luce come il *sense of mission*, cioè il legame con la propria organizzazione e il *commitment* emotivo condiviso fra i membri, risultasse profondamente radicato quando i valori dei singoli membri e quelli dell'organizzazione corrispondevano. Il concetto di missione è richiamato anche nei concetti di core ideology (Collins, Porras 1996), già citata, e di orientamento strategico di fondo. La core ideology permette di trasformare il paradosso tra continuità e cambiamento, evidenziando ciò che è 'sacro' per l'impresa (quindi non modificabile), e ciò che è 'profano' (quindi modificabile) per potersi adattare all'evoluzione ambientale.

L'orientamento strategico di fondo, invece, è più ampio del concetto di core ideology e ingloba anche il *dove* e il *come* a livello di attività imprenditoriale, che costituiscono una sorta di cornice precisando il *perché* dell'attività medesima e, quindi, il *come* a livello di filosofia imprenditoriale. Come spiega Coda (1988, 25), l'orientamento strategico di fondo «può definirsi come la sua identità 'profonda' o, se si

preferisce, la parte nascosta e invisibile del suo disegno strategico, che sta al di sotto delle scelte concrete esplicitatesi nel «profilo strategico visibile», ma che ha la funzione di guidare.

La missione aziendale è, quindi, l'identità profonda e immutabile dell'impresa, l'obiettivo complessivo della sua strategia, e rappresenta, quindi, lo scopo che andrà a informare il modello di *business* (Pearce 1982). Riconoscere l'identità aziendale serve quindi a far emergere i significati strategici dell'impresa, che sono unici e storicamente formati per ognuna di esse. I significati strategici<sup>11</sup> fanno riferimento a (De Wit, Meyer 2004; 2010):

1. i *valori*, domandandosi: 'cos'è di fondamentale importanza?'. I valori rappresentano i principi inviolabili e immutabili per l'impresa, l'elemento più astratto della missione aziendale e ne condizionano lo scopo;
2. lo *scopo*, chiedendosi: 'perché l'impresa esiste?'. Lo scopo è l'obiettivo ultimo che deve guidare il processo strategico al di là del mero profitto. Lo scopo è l'elemento più importante della missione, condizionando focus e credenze;<sup>12</sup>
  - il *focus*, che si focalizza sull'ambito operativo (il settore di appartenenza, il mercato di riferimento) per evitare che l'impresa perda coerenza strategica. Si considera quindi la domanda: 'qual è il raggio d'azione dell'impresa?'
  - le *credenze*, esplorando: 'quali sono le idee e le assunzioni guida?' che nel tempo l'impresa ha saputo far emergere, coltivare e distillare. Le credenze sono le convinzioni condivise dai membri dell'organizzazione con riferimento alle scelte strategiche da adottare, contribuendo a determinare la reazione dell'impresa in risposta alle opportunità e alle minacce provenienti dal contesto esterno.

I significati strategici sono, quindi, strettamente legati alla ragion d'essere dell'impresa e costituiscono il punto di vista che essa ha nei confronti del mondo culturalmente costruito. Il nocciolo di questi significati costituisce un 'motore di senso' per il top management dell'impresa che orienta la strategia di business e che, attraverso essi, contribuisce a far percepire in profondità le implicazioni delle decisioni che si andranno a prendere.

<sup>11</sup> La descrizione dei significati strategici è ripresa da Bagnoli e Tabaglio 2020 e da Bagnoli 2019.

<sup>12</sup> Per De Wit e Meyer (2004) lo scopo «rappresenta l'impeto per le attività strategiche e indica gli aspetti fondamentali per un'impresa, quelli cioè che ne caratterizzano l'attività; lo scopo definisce la ragione per la quale un'impresa esiste e risponde quindi alla domanda 'why?'».

### 1.1.2 I paradossi strategici

Saper definire chiaramente i significati strategici caratterizzanti la missione aziendale serve a supportare, in primis, la (in)coerente definizione della strategia aziendale. La ricerca di coerenza tra i rischi e le opportunità posti dall'ambiente esterno, e con i punti di forza e di debolezza caratterizzanti quello interno, attraverso l'utilizzo della *SWOT analysis*, è considerata da sempre presupposto fondamentale per la formulazione di una strategia di successo. Tuttavia, l'identificazione e la successiva rappresentazione dell'apparente (in)coerenza non eliminabile se non attraverso eccessive semplificazioni della realtà, stanno assumendo un ruolo spesso rilevante negli studi di strategia. Infatti, la crescente complessità ambientale, la forte spinta all'innovazione tecnologica e la competizione globale mettono in luce la presenza di dilemmi, trade-off e paradossi strategici che se opportunamente identificati, rappresentati e gestiti possono rivelarsi un potente strumento per risolvere la contrapposizione fra prospettive divergenti e risultati illogici. D'altro canto, sebbene una parte della letteratura abbia descritto l'identità dell'impresa come una caratteristica distintiva e immutabile (ricordiamo a esempio Albert, Whetten 1985), molti studi hanno messo in luce come fattori interni ed esterni all'impresa la portino a plasmare la propria identità, riflettendo così i cambiamenti nel contesto di riferimento.<sup>13</sup>

Tuttavia, come hanno osservato autori quali Albert e Whetten (1985), Cheney e Christensen (2001), Hatch e Schultz (2002), molte organizzazioni trovano problematico creare e mantenere immutata la loro identità in un mondo in cui sono sempre più esposte allo scrutinio e a potenziali critiche esterne, in cui è sempre più difficile differenziarsi e far emergere la propria voce nella cacofonia di messaggi veicolati e ricevuti quotidianamente, e dove i confini fra le organizzazioni e il contesto esterno diventano sempre più permeabili e interdipendenti. A tal proposito, già nel 1997, Hatch e Schultz (p. 360) sottolineavano come fosse sempre più difficile distinguere fra *organizational insiders* (membri interni all'organizzazione) e *organizational outsiders* (membri esterni all'organizzazione). Si pensi, ad esempio, all'eterogeneità data da un'organizzazione dove, a prescindere dai ruoli gerarchici, a collaborare siano consulenti esterni, dipendenti full time a distanza, dipendenti full time in sede, dipendenti part-time a distanza, dipendenti part-time in sede, e così via. Balmer (2017) ricorda che i continui cambiamenti istituzionali e ambientali portino molte organizzazioni a dover costantemente riconsiderare e mutare la propria identità.

<sup>13</sup> Balmer 2001; Balmer 2017; Gioia et al. 2000; Kapferer 2012; Melewar, Wooldridge 2001; Whetten 2006.

---

Corporate identities are never entirely «fixed»: they are in a constant state of flux. They are not immutable. (Balmer 2017, 1474)

Notiamo quindi, nuovamente, come fattori legati al contesto spaziale e temporale influenzino l'identità dell'impresa e, conseguentemente, le strategie e le pratiche che verranno implementate dalla stessa. Notiamo anche l'emergere di un paradosso fra persistenza temporale e necessità di cambiamento o evoluzione dell'impresa per poter continuare a esistere. A tal proposito, come abbiamo accennato esplorando il concetto di vision, Collins e Porras (1996) ritrovano nella core ideology gli elementi di persistenza e nell'envisioned future la capacità di cambiamento dell'impresa.

Core ideology provides the glue that holds an organization together as it grows, decentralizes, diversifies, expands globally, and develops workplace diversity. (Collins, Porras 1996, 66)

Con riferimento alle logiche sottostanti l'identità e il cambiamento nelle organizzazioni, Ford e Ford (1994) sottolineano come la dinamica sottostante il cambiamento possa essere considerata attraverso prospettive o logiche differenti. La prima logica che Ford e Ford mettono in evidenza, la *formal logic*, vede il cambiamento come una sequenza di eventi dove un elemento va a sostituire il precedente. Nella seconda logica, la *dialectics*, il cambiamento non avviene per sostituzione, ma risulta dall'evoluzione dello stadio precedente attraverso il confronto e l'opposizione fra posizioni differenti. La terza logica, che viene introdotta da Ford e Ford quale espansione delle logiche precedenti, la *trialectis*, vede il cambiamento come frutto dell'attrazione, spinto verso il raggiungimento di un obiettivo, quale la realizzazione della vision aziendale, in un'ottica di integrazione.

Ci soffermiamo un istante sulla seconda logica perché ci permette di fare un passo ulteriore verso la comprensione del concetto di paradossi. Ford e Ford spiegano che il cambiamento attraverso la dialectics è frutto della tensione generata da fattori interni, opposti e in contraddizione. Questa seconda logica del cambiamento viene chiamata da Ford e Ford (1994, 761) «a logic of contradiction». A tal proposito, richiamando i lavori di Ford e Backoff (1988) e di Levins e Lewontin (1985), Ford e Ford (1994, 763) spiegano che un fenomeno viene visto come *contradictory* quando processi e principi opposti coesistono e, se presi separatamente, avrebbero un effetto opposto. Il paper di Ford e Backoff (1988) a cui Ford e Ford (1994) fanno riferimento, esplora infatti il cambiamento organizzativo in relazione ai paradossi. A tal proposito, nel loro contributo, Ford e Backoff (1988, 89) definivano i paradossi come:

some «thing» that is constructed by individuals when opposition-

---

al tendencies are brought into recognizable proximity through reflection or interaction.

Un paradosso, come spiegano Bagnoli e Tabaglio,<sup>14</sup>

si manifesta in presenza di un *aut-aut* solo apparente, ossia di due tensioni solo apparentemente contrapposte e inconciliabili, la cui coesistenza diventa concepibile se la si contempla in una prospettiva più ampia. (2020, 63)

A tal proposito, più di una decade fa, Schultz and Hatch (2005) sottolineavano la presenza e la rilevanza dei paradossi in ambito organizzativo, soprattutto a livello manageriale, ed evidenziavano la necessità di riconoscerli e di esplorarli attraverso framework integrati e multidisciplinari. Allo stesso tempo, però, Schultz e Hatch (342) sottolineavano anche la difficoltà per il mondo della ricerca di comprendere le tensioni affrontate dai manager a causa delle barriere interdisciplinari dovute ai posizionamenti teorici delle diverse discipline. Inoltre, come spiegano Bagnoli e Tabaglio (2020, 67) citando Pascale (1990, 85):

l'economia aziendale origina da quella (neo)classica che, ambendo a raggiungere un equilibrio statico, ha sviluppato molti 'strumenti' per scegliere tra un dilemma o determinare il punto di ottimo di un trade-off, ma nessuno per identificare, rappresentare e, soprattutto, 'gestire' un paradosso, da cui la necessità di ridurlo ai casi precedenti, iper-semplificando la realtà anche a scapito della vitalità aziendale.

Ma com'è stato implementato nella letteratura di organizzazione e di management, a livello internazionale, il concetto di paradosso? Esploriamo brevemente il tema. Ormai più di due decenni fa, esplorando il concetto di paradosso alla luce dei precedenti studi di organizzazione, Lewis (2000, 760) richiamava Cameron e Quinn (1988) per spiegare come l'adozione dei paradossi potesse offrire ai ricercatori la possibilità di andare oltre nozioni semplificate e polarizzate in ambito organizzativo, riconoscendo, invece, la complessità e l'ambiguità della vita delle organizzazioni. Lewis notava, inoltre, come l'intensificarsi di fenomeni quali i cambiamenti tecnologici, la competizione a livello globale, la *diversity* portassero a un'intensificazione dei paradossi in ambito organizzativo. A tale proposito, Lewis (2000, 760) apriva il suo contributo con la seguente definizione:

---

<sup>14</sup> Per una definizione del concetto di paradosso strategico che abbracci anche altre discipline e più vicina agli studi umanistici, si rimanda a Bagnoli, Tabaglio (2020).

'Paradox' denotes contradictory yet interrelated elements - elements that seem logical in isolation but absurd and irrational when appearing simultaneously.

Lewis (2000) si prefiggeva, quindi, di fornire una guida comprensiva sul concetto di paradosso così come esplorato dagli studi di psicologia, filosofia e organizzazione. Dal suo lavoro emergono tre paradossi spesso interrelati fra loro: *paradoxes of learning*, *paradoxes of organizing*, *paradoxes of belonging*. Il primo gruppo di paradossi, *paradoxes of learning*, si focalizza sulla tensione 'vecchio/nuovo'. Il secondo gruppo di paradossi, *paradoxes of organizing*, si focalizza sulla tensione 'controllo/flessibilità'. Infine, il terzo gruppo di paradossi, *paradoxes of belonging*, si focalizza sulla tensione 'il sé/l'altro da sé' intesi come l'opposizione fra l'individualità e l'interconnessione fra i membri di un'organizzazione. Alla luce del suo lavoro di sintesi, Lewis (2000) proponeva, quindi, l'adozione dei paradossi come strumenti e lenti per indagare aspetti differenti in ambito di organizzazione.

Alcuni anni dopo, Smith e Tushman (2005) nel loro paper sul management delle *strategic contradictions* affrontate attraverso i paradossi, richiamavano i lavori di Lewis (2000) e di Pool e Van de Ven (1989) per la loro rilevanza nel fornire una lente attraverso cui comprendere e gestire le contraddizioni in ambito di management.

By shifting the perspective from choosing between contradictory agendas to embracing the contradictions, this literature provides an important lens through which to understand how to manage contradictions. (Smith, Tushman 2005, 523)

Partendo, quindi, dalla letteratura di riferimento in ambito di paradossi, *contradiction and conflicts*, Smith e Tushman hanno sviluppato un modello per la gestione delle contraddizioni strategiche da parte del *top management*. Il lavoro di Smith e Tushman parte dal presupposto che una performance di lungo termine a livello organizzativo, in un'ottica di innovazione, dipenda dall'abilità del management di bilanciare le attività esplorative, *exploring*, e quelle di utilizzo e valorizzazione, *exploiting*. Queste due attività si basano, infatti, su processi differenti e su logiche contraddittorie fra loro perché mentre l'*exploring* si fonda sul processo di apprendimento attraverso tentativi e possibili errori nell'ottica di un cambiamento rispetto allo *status quo*, l'*exploiting* si basa sull'applicazione di pratiche e la risoluzione di problemi attraverso processi consolidati nel tempo. Nel loro lavoro, Smith e Tushman (522, 530) illustravano, da un lato, la rilevanza di distinguere e riconoscere le differenze fra il tipo di strategia (*exploring* ed *exploiting*) e di architettura (l'organizzazione formale con i suoi membri, le attività e la sua cultura finalizzate alla produzione) adottate per i prodotti esistenti e per i prodotti in-

novativi, dall'altro, sottolineavano l'importanza di identificare e integrare le sinergie fra le diverse architetture.

Nell'esplorare il legame tra paradosso organizzativo e strategia si può nuovamente richiamare il lavoro di De Wit e Meyer (2010) *Strategy Syntesis*. Gli autori, come già evidenziato, descrivevano le dimensioni strategiche distinguendo fra *strategy process*, *strategy content*, *strategy context* e *purpose*. Le strategie attuate dall'impresa sono il risultato di combinazioni di scelte complesse che possono coinvolgere diversi livelli organizzativi quali a esempio i dipartimenti, le *business unit*, il livello aziendale o le partnership (De Wit 2015). Alla base di ogni questione strategica che si vada ad affrontare, spiegano De Wit e Meyer (2010), vi sono delle tensioni fra approcci opposti apparentemente incompatibili che il management si trova ad affrontare simultaneamente. Fra i diversi esempi di tensioni strategiche che De Wit e Meyer (2010) ci offrono, riportiamo di seguito un esempio per ogni dimensione strategica:

- processo strategico: logica vs creatività;
- contenuto strategico: competizione fra imprese vs cooperazione fra imprese;
- contesto strategico: globalizzazione vs localizzazione;
- scopo: redditività vs responsabilità.

Affrontando il tema della risoluzione di tensioni strategiche attraverso prospettive differenti, De Wit e Meyer spiegano come esse si possano approcciare in quattro modi differenti, ossia come un: 1. puzzle complesso, ma con una soluzione ottimale; 2. dilemma con due possibili soluzioni, una possibilmente migliore dell'altra; 3. trade-off fra un range di possibili soluzioni; 4. paradosso. Ecco, quindi, che il concetto di paradosso riemerge quale possibile approccio risolutivo di fronte a una tensione strategica. Come nel caso di autori richiamati nel paragrafo sopra, la definizione di paradosso che ci viene offerta da De Wit e Meyer (2010, 17; De Wit 2020, 14) si rifà, fra gli altri, al lavoro di Poole e Van de Ven (1989) e di Martin (1992):

A paradox is a situation in which two seemingly contradictory, or even mutually exclusive factors appear to be true at the same time. [...] If this approach is taken, the conflict between the two opposites is accepted, but the strategist will strive to accommodate both factors at the same time. (De Wit, Meyer 2010, 17)

Dando rilievo alla dimensione temporale, Biloslavo, Bagnoli e Figelj (2013) hanno distinto i paradossi strategici che insistono sul medio periodo, da quelli che insistono sul lungo periodo. Con riferimento ai paradossi di lungo periodo, Biloslavo, Bagnoli e Figelj operano un'ulteriore distinzione tra quelli legati alle economie e alla cultura organizzativa e quelli che coinvolgono la missione aziendale. A tal proposito,

i paradossi che coinvolgono la missione aziendale vengono ulteriormente distinti fra quelli che riguardano l'orientamento alla crescita e al portafoglio, e il paradosso che caratterizza lo scopo strategico, ossia il paradosso 'profitto economico vs. responsabilità sociale'.

Diversamente, Smith e Lewis (2011) ampliano il campo d'indagine oltre i paradossi strategici, per distinguere i paradossi dell'organizzazione, tra i quali 'controllo vs. flessibilità', dell'apprendimento, tra i quali 'tradizione vs. innovazione', della performance, tra i quali 'profitto economico vs. responsabilità sociale', ma anche 'medio termine vs. lungo termine' e 'stabilità vs. cambiamento', e dell'appartenenza, focalizzandosi sul tema dell'identità aziendale. Come spiega Smith e Lewis (383),

[i]dentity fosters tensions between the individual and the collective and between competing values, roles, and memberships.

Si noti che, all'aumentare della complessità aziendale e delle dimensioni dell'impresa, andranno ad aumentare anche i paradossi di appartenenza. In altri termini, verranno a contrapporsi non soltanto il singolo individuo all'organizzazione, ma anche i diversi gruppi (reparto, *branch*, filiali, ecc.) all'interno dell'organizzazione, oppure, l'organizzazione stessa nei confronti delle imprese appartenenti allo stesso settore di riferimento. In ognuno di questi casi, però, a contrapporsi è la necessità del primo di sentirsi simile ma, allo stesso tempo, diverso dal secondo.

A tal proposito, per Smith e Lewis (2011) i paradossi sono serie di elementi in contraddizione, ma interrelati fra loro, che coesistono e persistono simultaneamente. Quindi, dati due opposti elementi, legati ma allo stesso tempo in opposizione, le tensioni che si vengono a creare sia a livello dei processi organizzativi sia fra i singoli membri, dovranno essere affrontate attraverso strategie di management che confronteranno, comprenderanno e lavoreranno in maniera costruttiva sui paradossi, mettendo in connessione le sinergie e creando innovazione. Di nuovo, quindi, ritroviamo l'idea di una riconciliazione dialettica in chiave strategica fra opposti. Una riconciliazione che dovrebbe poter portare all'adozione di un approccio innovativo che colga i vantaggi di ogni opposto. Usiamo il termine 'dovrebbe' non a caso, ma consci del fatto che la risoluzione di una tensione strategica attraverso l'uso dei paradossi comporterà sempre margini di incertezza rispetto a possibili alternative.

Dopo aver definito cosa siano i paradossi e compresa l'importanza di affrontarli, volgiamo ora l'attenzione a come questi possano essere identificati, rappresentati, compresi e gestiti. Tuttavia, come si intuisce da quanto esposto sopra, si possono impiegare diversi approcci e metodi che generalmente condividono l'importanza di precisare il contesto spazio-temporale nel quale il paradosso emerge.

A tal proposito, Poole e Van de Ven (1989) individuano quattro modalità per gestire i paradossi. La prima consiste nell'accettazione, cioè nel prendere atto delle tensioni contrastanti, considerare le implicazioni e perseguirle attivamente. La seconda modalità consiste nella separazione spaziale, cioè nel gestire gli opposti attraverso una distinzione per livelli (ad esempio l'individuo e la società). La terza modalità consiste nella separazione temporale, cioè nell'azione di un opposto che andrà a prevalere in un determinato momento, mentre l'azione del secondo si farà più forte in un altro momento. La quarta modalità è la dialettica, che richiede di effettuare una sintesi fra le parti. Tuttavia, come ci spiegano Bagnoli e Tabaglio (2020) «deparadossificare» attraverso la spazializzazione (o separazione spaziale), oppure attraverso la temporalizzazione (o separazione temporale), porta a disperdere la presenza simultanea delle tensioni contrastanti, e di conseguenza ad annullare la carica propulsiva e creativa del paradosso. In sostanza, il punto critico risiede nell'agire considerando un solo paradosso strategico alla volta, anziché combinare due paradossi logicamente collegati. Per usare le loro parole:

Il ricorso alla 'dialettica' genera comunque un conflitto tra le due tensioni contrapposte, diversamente che nella trialettica dove la contrapposizione è 'gestita' facendo riferimento a un contesto spazio-temporale più ampio. (72)

La chiave per l'efficace gestione e risoluzione di un paradosso resta, quindi, considerare congiuntamente coppie di tensioni che, sebbene apparentemente contrapposte, possono risultare sinergiche. La combinazione dei paradossi può trovare rappresentazione grafica attraverso un piano cartesiano dove l'asse delle ordinate rappresenta un paradosso, mentre l'asse delle ascisse rappresenta l'altro paradosso che si ritiene combinabile al primo. La figura 3 propone un esempio esplicativo che parte dall'accoglimento dei principi dell'economia circolare.<sup>15</sup> L'esempio parte dai paradossi che emergono volendo perseguire una missione 'sostenibile'. Sull'asse delle ordinate, al profitto economico viene contrapposta la responsabilità sociale. Sull'asse delle ascisse, alle strategie di differenziazione vengono contrapposte le strategie di leadership di costo. Una volta messi in contrapposizione i paradossi, il perseguimento della responsabilità sociale implicherà una riduzione simultanea dei consumi di materie prime, in concomitanza con il ricorso a fonti rigenerabili e una conseguente riduzione dei costi e dei consumi. Questo approccio, quindi, supporterà il perseguimento di una strategia di leadership di costo.

**15** Sul tema dell'economia circolare si veda: <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20151201ST005603/economia-circolare-definizione-importanza-e-vantaggi>.

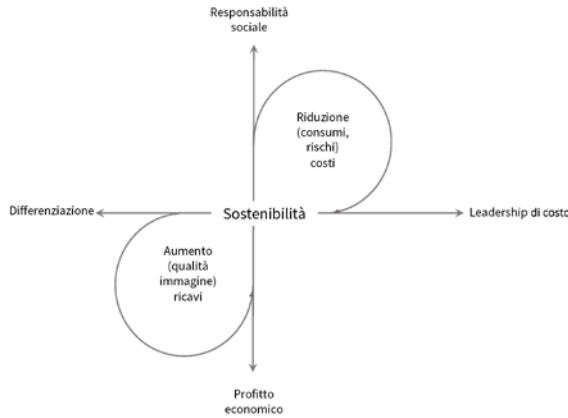


Figura 3 I paradossi della sostenibilità nella missione aziendale

A tal proposito, nell'esempio riportato in figura 3, si noti la curva che partendo dalla responsabilità sociale tende verso la strategia di leadership. Analogamente, la ricerca dell'impresa di aumentare la qualità dei prodotti e conseguentemente la lunghezza di vita di questi, avrà come esternalità positiva il miglioramento dell'immagine dell'impresa e un conseguente possibile aumento dei prezzi di vendita dei prodotti. Tutto questo supporta il perseguimento di una strategia di differenziazione e, di conseguenza, del profitto economico. Si veda, a tale proposito la curva che in figura 3 li collega. Si noti, inoltre, che la figura finale assume la forma di un infinito che si muove con continuità dal polo della responsabilità sociale a quello della leadership di costo, per proseguire al polo della differenziazione e, quindi, a quello del profitto economico, per risalire poi al polo della responsabilità sociale, reiniziando così il giro. In questo modello dinamico, i due occhielli dell'infinito, che sono la riduzione dei consumi, dei rischi e, quindi, dei costi di produzione, e l'aumento della qualità dei prodotti, dell'immagine aziendale e, quindi, dei ricavi di vendita, svolgono la funzione di attrattori, coerentemente con quanto sostenuto dalla trialettica. Infine, il punto in cui le due rette ortogonali si intersecano, identifica il significato strategico che permette di trasformare due coppie di tensioni contrapposte in tensioni sinergiche. Pur nella sua estrema semplicità, l'esempio presentato in figura 3 permette di apprezzare come il modello proposto intenda supportare la rappresentazione, ma anche la gestione, dei paradossi strategici, rendendo, quindi, facilmente interpretabili le tensioni che li caratterizzano e le relazioni intercorrenti tra le stesse, creando così le condizioni per un confronto e un dibattito più informato tra i manager d'impresa [fig. 3].

Sebbene l'esempio presentato in figura 3 fosse partito dai paradossi che emergono volendo perseguire una missione 'sostenibile', il modello proposto può essere applicato per rappresentare e 'gestire' qualsiasi paradosso (strategico e non).

Nel caso della missione di una qualsiasi impresa potremmo immaginare la presenza di due distinti paradossi strategici: il 'paradosso dell'organizzazione' e il 'paradosso del settore'. Il primo, il 'paradosso dell'organizzazione', è il principale che rappresenta solo l'impresa focale, è costituito da tensioni contrastanti che sono presenti a livello organizzativo e che sono collegate ai significati strategici degli elementi della missione 'valori' e 'scopo'. Ecco, quindi, che la sua rappresentazione prende forma attraverso l'asse delle ordinate. Il secondo, il 'paradosso del settore', è il principale che caratterizza tutte le imprese del settore industriale nel quale l'impresa focale opera. Questo paradosso è costituito da tensioni contrastanti che sono presenti a livello di settore industriale e sono collegate ai significati strategici degli elementi della missione 'focus' e 'credenze'. La sua rappresentazione prende forma, quindi, attraverso l'asse delle ascisse. Il paradosso di settore è inoltre funzionale a supportare la definizione dell'identità dell'impresa focale per somiglianza con le altre imprese operanti nello stesso settore industriale. Viceversa, il paradosso dell'organizzazione è funzionale a supportare la definizione dell'identità dell'impresa per differenza rispetto alle medesime imprese. La sfida per l'impresa sarà quindi definire dei significati strategici funzionali a trasformare le tensioni contrapposte sottostanti i suoi paradossi legati all'organizzazione e al settore.

Portando come esempio il caso Apple<sup>16</sup> al tempo di Steve Jobs [fig. 4], le tensioni contrapposte caratterizzanti il paradosso dell'organizzazione erano tra 'arte' e 'tecnologia'. Solo apparentemente contrapposte dato che lo stesso Jobs ripeteva spesso che «i grandi artisti e i grandi tecnici si assomigliano: sia gli uni sia gli altri desiderano esprimere sé stessi» (Isaacson 2011, 605). I valori strategici - talento, eccellenza, passione (per la propria opera), armonia e grazia profonda - sono immediatamente riconducibili al polo dell'arte e, almeno in parte, contrapponibili a quello della tecnologia che, invece, ben informa lo scopo strategico, ossia: lasciare un segno nell'universo, facendo progredire l'umanità. Le tensioni contrapposte caratterizzanti il paradosso del settore erano tra 'semplice' e 'complesso'. Anche in questo caso solo apparentemente contrapposte, come ci ha insegnato la teoria del caos, che evidenzia come semplici equazioni deterministiche possono generare sistemi complessi. Il focus strategico - lifestyle come esperienza estetica - è immediatamente ricon-

**16** Nel descrivere il caso Apple si riporta l'esempio descritto in Bagnoli, Tabaglio 2020, 74-5.

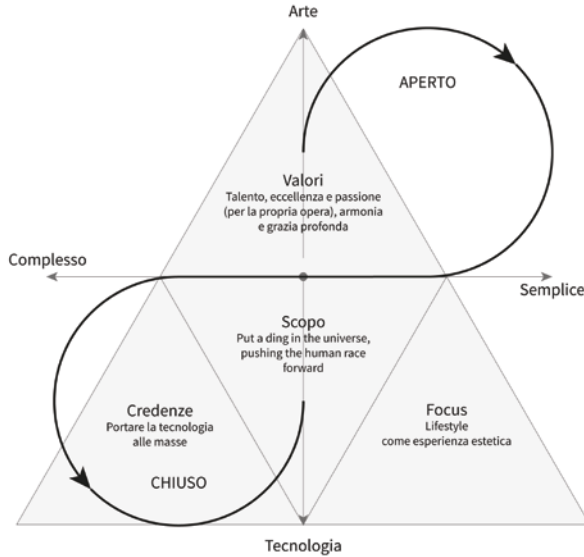


Figura 4 I paradossi della sostenibilità e della missione di Apple

ducibile al polo della semplicità e, almeno in parte, contrapponibile a quello della complessità che, invece, ben informa la credenza strategica dell'opportunità di portare la tecnologia alle masse. Collegando il polo della tecnologia a quello della complessità si genera l'attrattore 'chiuso': Apple è un'impresa verticalmente integrata che non ammette prodotti 'Apple compatibili', neanche a livello di accessori. Emblematico è l'esempio della cover per l'iPad che è stata realizzata da Apple in un secondo momento, solo per evitare l'utilizzo di custodie non Apple: per Jobs il prodotto era così bello che non doveva essere coperto. Non ammette, addirittura, neanche la possibilità di smontare i suoi prodotti stante che hanno chiusure speciali rimuovibili solo dai tecnici Apple. Tuttavia, collegando il polo dell'arte a quello della semplicità si genera l'attrattore 'aperto': attraverso l'iPhone e la piattaforma iTunes si è per la prima volta data la possibilità a chiunque di essere costantemente collegato ai social network e, soprattutto, di creare prodotti software, le famose app, commercializzabili in tutto il mondo. Volendo percorrere l'infinito che caratterizza la missione di Apple, si può affermare che l'impresa si ispira all'arte per realizzare prodotti con interfacce clienti sempre più semplici e intuitive per aprire una finestra sul mondo, ma a tal fine deve affrontare e risolvere delle complessità tecnologiche importanti, da cui la scelta di

avere un sistema chiuso. Infine, il famoso *Think different* è il significato strategico che permette di trasformare le due coppie di tensioni contrapposte e va quindi posizionato nel punto in cui le due rette ortogonali che rappresentano i due paradossi si intersecano [fig. 4].

### 1.1.3 La strategia e il modello di business<sup>17</sup>

Dopo aver esplorato i concetti di visione e missione, e la loro connessione, passiamo ora a esplorare che cosa intendiamo per strategia di un'impresa e, in seguito, per modello di business. Sebbene l'approccio strategico di un'impresa sia destinato a cambiare nel tempo alla luce dei cambiamenti sistemici (Teece 2020), adottare una strategia implica dare una 'direzione' all'organizzazione; implica, in altri termini, effettuare scelte critiche che, una volta intraprese e integrate a livello d'impresa, determineranno il successo o il fallimento della stessa (Rumelt et al. 1994).<sup>18</sup> Se l'enfasi negli anni Cinquanta era posta sulla pianificazione e sul controllo economico e finanziario finalizzati a coordinare e controllare, negli Stati Uniti, organizzazioni sempre più articolate, fra gli anni Sessanta e primi anni Settanta, l'attenzione volge alla pianificazione intesa come la pianificazione della crescita aziendale e della diversificazione del portafoglio prodotti. Con l'espressione «strategia aziendale» si faceva allora principalmente riferimento alle strategie *corporate*, anche definite strategie di portafoglio, al fine di raggiungere il miglior posizionamento complessivo. Nel 1957, la matrice di Ansoff si proponeva come uno strumento per la pianificazione strategica proponendo di misurare il profitto potenziale fra quattro strategie di diversificazione. Come spiegava Ansoff (1957, 113),

[t]he term «diversification» is usually associated with a change in the characteristics of the company's product line and/or market, in contrast to market penetration, market development, and product development, which represent other types of change in product-market structure.

La matrice di Ansoff (1957, 114) distingue fra quattro diverse strategie di confronto fra prodotto e mercato:

<sup>17</sup> Con riferimento alla parte dedicata al modello di business il testo proposto è rielaborato dal testo estratto dal libro Bagnoli (2019), *Economia aziendale tra tradizione e innovazione*, per essere adattato al presente contributo.

<sup>18</sup> In questo lavoro fondamentale, nella disciplina dello Strategic Management, Rumelt, Schendel e Teece (1994) identificarono e posero quattro domande fondamentali in ambito di Strategic Management (gestione strategica). A distanza di quasi un quarto di secolo, Teece (2020) ha riconsiderato queste quattro domande alla luce dei profondi cambiamenti sistemici che hanno interessato il mondo delle imprese a livello globale.

- *market penetration strategy*: perseguendo l'aumento delle vendite senza distanziarsi dalle strategie di prodotto/mercato originarie, ma aumentando il numero delle vendite o trovando nuovi clienti;
- *market development strategy*: adattando i prodotti esistenti a nuove missioni;
- *product development strategy*: sviluppando prodotti con caratteristiche nuove e differenti;
- *diversification*: simultaneo discostamento sia dalle linee di prodotti esistenti, che dalle presenti strutture di mercato.

Per supportare le scelte strategiche di portafoglio, finalizzate al raggiungimento di un miglior posizionamento complessivo, nel 1968 la Boston Consulting Group creò una matrice che mette in relazione il tasso annuale reale di crescita del mercato e la quota di mercato relativa. Distinguendo tali parametri in «alto» e «basso», la matrice di BCG<sup>19</sup> sviluppa quattro quadranti:

- prodotti *star* (alto tasso annuale reale di crescita - alta quota di mercato);
- prodotti *cash cow* (basso tasso annuale reale di crescita - alta quota di mercato);
- prodotti *question mark* (alto tasso annuale reale di crescita - bassa quota di mercato);
- prodotti *dog* (basso tasso annuale reale di crescita - bassa quota di mercato).

La matrice di posizionamento di BCG classifica i diversi business di un'impresa suggerendo, in estrema sintesi, che i flussi finanziari realizzati dai prodotti *cash cow* siano utilizzati per finanziare lo sviluppo dei prodotti *question mark*.

Durante gli anni Settanta, la crescente instabilità economica e sociale dell'ambiente esterno portò a spostare l'enfasi dalla *pianificazione* dei percorsi di sviluppo dell'azienda alla sua *direzione strategica*, focalizzandosi sul problema del posizionamento delle imprese sui mercati rispetto ai loro concorrenti per ottenere un vantaggio competitivo (Henderson 1989). La crescente rilevanza riconosciuta al ruolo della strategia nel miglioramento della performance aziendale ha portato le imprese tra la fine degli anni Settanta e l'inizio degli anni Ottanta a spostare il focus sulle strategie di business (o competitive), concentrandosi sulle fonti di profitto esterne all'impresa. Sulla base di analisi empiriche, il PIMS (Profit Impact of Market Strategy)

19 <https://www.bcg.com/it-it/about/our-history/growth-share-matrix>

program<sup>20</sup> ha tentato di spiegare la diversa redditività delle imprese operanti in un dato settore e, quindi, di identificare il miglior modo di competere, con variabili quali l'intensità di investimento e la posizione sul mercato (Buzzell, Gale 1987).

Paradigma di rilievo sin dagli anni Ottanta è il framework sulle *competitive forces*<sup>21</sup> di Michael E. Porter. Professore alla Harvard Business School, Porter presenta un modello atto ad analizzare il posizionamento strategico di un'impresa in relazione ai propri competitor, con il fine di perseguire e mantenere un vantaggio competitivo nel tempo (Porter 1979a; 2008).<sup>22</sup> Porter identifica, quindi, cinque forze principali che influenzano il livello di competizione di un settore industriale, ossia:

- la *minaccia legata ai potenziali entranti*, la cui intensità dipende dall'esistenza di barriere all'entrata e, quindi, dalle economie di scala, dai vantaggi assoluti di costo, dal fabbisogno di capitale, dalla differenziazione del prodotto, dall'accesso ai canali di approvvigionamento e distributivi, dalle barriere governative e legali, dalla minaccia competitiva legata alle imprese già presenti;
- la *minaccia legata ai prodotti sostitutivi*, la cui intensità dipende dalla propensione degli acquirenti nei confronti dei prodotti sostitutivi e dall'andamento dei prezzi di questi ultimi;
- il *potere contrattuale dei fornitori* (dal lato della domanda) e, specularmente, degli *acquirenti* (dal lato dell'offerta). Queste due forze dipendono dalla sensibilità al prezzo degli acquirenti e dal potere contrattuale relativo degli acquirenti;
- la *rivalità tra i concorrenti del settore*, la cui intensità dipende principalmente dalla concentrazione e dalla diversità dei concorrenti, dalla differenziazione del prodotto, dalla capacità in eccesso e dalle barriere in uscita, dalle economie di scala e dal rapporto costi fissi/costi variabili.<sup>23</sup>

**20** Iniziato nel 1970 a Cambridge e affiliato all'Harvard Business School, il PIMS program ha dominato le ricerche di strategia fra il 1975 e il 1990 (Buzzell 2004).

**21** Il modello delle cinque forze, sviluppato da Michael E. Porter nel 1979 e approfondito nei contributi successivi, fornisce uno strumento dedicato alle imprese per analizzare e valutare il proprio posizionamento strategico rispetto ai competitor. Sebbene la configurazione di queste forze vari a seconda dell'industria di riferimento, queste sono: «current competitors»; «suppliers»; «customers»; «new entrants»; «substitute product or services» (Porter 1979a; 1980a; 2008).

**22** Nel paper del 2008, «Five Competitive Forces that Shape a Strategy», Michel E. Porter riprende il suo precedente lavoro sulle cinque competitive forces espandendo il modello sviluppato inizialmente nel lavoro del 1979 ed esplorandolo anche attraverso esempi esplicativi.

**23** Le determinanti del potere contrattuale dei fornitori sono analoghe ma in termini invertiti a quelle elencate dato che in questo caso gli acquirenti sono le imprese del settore.

A tal proposito nel suo famoso lavoro «What is a Strategy?»<sup>24</sup>, Porter (1996, 61) spiega come il concetto di posizionamento strategico<sup>25</sup> sia il risultato di una strategia focalizzata alla creazione di un *sustainable competitive advantage*, preservando ciò che è distintivo per l'impresa, performando attività differenti rispetto ai competitor, o performando attività simili in maniera diversa. All'interno di un determinato settore industriale sono poi perseguibili solo un numero limitato di strategie che dipendono dal vantaggio competitivo perseguito (basso costo vs differenziazione) e dallo scopo del business, ossia dall'ampiezza dell'ambito competitivo in termini di numero di segmenti del mercato serviti (intero settore vs singolo segmento). La combinazione di tali fattori porta Porter a identificare tre strategie generiche (1985):

- *la leadership di costo* si realizza offrendo lo stesso prodotto proposto dai concorrenti ad un prezzo però più basso;
- *la differenziazione* si realizza fornendo un unico, specifico, prodotto che la clientela è interessata ad acquistare;
- *la focalizzazione* si realizza concentrando l'attenzione su un particolare gruppo di clienti, o linee di prodotti, o su specifici mercati geografici.

La loro efficace implementazione implica, secondo Porter (1996, 64), un'attenta analisi delle attività sviluppate nella 'catena del valore'.

Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value.

Quanto abbiamo visto sin d'ora ci permette di comprendere perché la prospettiva di Porter abbracci la *market-based view of the firm*. Questo paradigma si focalizza sul posizionamento di mercato, e sulle sue barriere, quale base di partenza per perseguire migliori risultati. Tuttavia, la continua evoluzione dei bisogni e delle aspettative dei clienti, e il progressivo aumento della complessità e delle dinamicità dell'environment esterno hanno portato, dalla metà degli anni Ottanta, a focalizzarsi sulle fonti di vantaggio competitivo interne all'impresa, ossia sui suoi punti di forza (Quinn 1992). In contrasto, quindi, con la *market-based view of the firm*, la *resource-based view of the firm* si focalizza sulle risorse e le capacità interne all'impre-

<sup>24</sup> In «What is a Strategy?» (1996, 61), Michel E. Porter ci spiega che: «Strategy is the creation of a unique and valuable positioning, involving a different set of activities»; «Strategy requires you to make trade-offs in competing - to choose what not to do»; «Strategy involves creating 'fit' among a company's activity».

<sup>25</sup> Nel seguito del libro l'espressione, in lingua italiana, 'posizionamento strategico' si potrà trovare anche nella versione in lingua inglese 'strategic positioning'.

sa per poterne esprimere la profittabilità e la creazione di valore.<sup>26</sup> Nel 1991 Barney sottolineava come le risorse che fossero simultaneamente rare e rilevanti per l'impresa potessero generare un vantaggio competitivo, che sarebbe diventato di lungo termine se le stesse risorse fossero state difficili da imitare e da trasferire, e insostituibili. La *resource-based view* parte quindi da due assunti:

1. *l'eterogeneità delle risorse*: l'impresa, riprendendo la definizione di Penrose, è vista come un fascio distintivo di risorse produttive (1959);
2. *l'immobilità delle risorse*: alcune di queste risorse produttive risultano costose da imitare, o anelastiche nell'offerta, costituendo punti di forza chiave per l'impresa.<sup>27</sup>

L'elemento chiave sta quindi, per l'impresa, nel saper identificare, valutare e combinare le risorse e le competenze scarse e rilevanti al fine di generare competenze che siano distintive.<sup>28</sup> Il vantaggio competitivo sarà di lungo termine se le risorse e le competenze, rare e rilevanti, si riveleranno anche durature e inimitabili o, quantomeno, difficili da replicare per i competitor (Barney 1997; Lippman, Rumelt 1982). L'inimitabilità di tali risorse e competenze può dipendere da diversi fattori, quali, a esempio:

- *condizioni storiche particolari* che hanno visto l'impresa acquisire e/o sviluppare risorse e competenze in specifiche condizioni spaziali e temporali difficili da ricreare per i competitor (Dierickx, Cook 1989);
- *ambiguità di tipo causale*, per cui i competitor non sono in grado di cogliere i legami tra le risorse possedute dall'impresa e il vantaggio competitivo generato, perché le risorse in questione sono profondamente interconnesse e radicate nella cultura organizzativa risultando «invisibili»;<sup>29</sup>
- *complessità causale*, per cui a prescindere dalla visibilità dei legami che intercorrono fra le risorse e il vantaggio competitivo che vanno a generare, la loro complessità ne rende difficile, oppure troppo costosa, l'imitazione a fronte di una possibile perdita di valore;

**26** Per un confronto fra i due approcci si veda Makhija 2003. Cf. Barney 1986a; 1991; Grant 1991; Penrose 1959; Peteraf 1993; Wernerfelt 1984.

**27** Selznick (1957) definisce «leader» istituzionali quelle imprese capaci di formulare una visione, adeguandovi poi la struttura, che permetta di sfruttare le competenze distintive aziendali. Riccardo (1817) ha teorizzato che i possessori di risorse produttive di qualità e con un'offerta anelastica possono ottenere rendite economiche.

**28** Selznick (1957) definisce queste competenze come «distintive». Prahalad e Hamel (1990) le definiscono come competenze di base, «core competences», mentre Stalk, Evans e Shulman (1992) le definiscono come capacità di base, «core capabilities».

**29** Cf. Reed, De Filippi 1990. Itami (1987) parla di «invisibile assets».

- *brevetti*, per cui l'utilizzo di brevetti dovrebbe proteggere dall'imitazione.

L'identificazione e la valutazione di quali risorse siano rare e rilevanti per l'impresa passa attraverso il sistema di reporting e l'organizzazione di sistemi di controllo orientati a stimolare l'imprenditore a riflettere sia individualmente che con il proprio team per riconoscere, alla luce dell'identità e della visione aziendale, le potenzialità delle risorse e competenze possedute, il gap rispetto a quelle desiderate e, quindi, i processi di acquisizione e/o sviluppo da attivare per acquisirle.

La strategia competitiva di un'impresa implica la considerazione di entrambi questi paradigmi, integrando le prospettive market-based view e resource-based view.<sup>30</sup> Si pensi, infatti, alla SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analysis framework che prevede di considerare simultaneamente le forze e le debolezze interne all'impresa e le opportunità e i rischi legati all'environment esterno. Attraverso la SWOT analisi si andranno a identificare, quindi, i fattori critici di successo<sup>31</sup> legati alle opportunità e ai rischi dell'environment, così come le risorse e le competenze distintive e strategiche d'impresa attraverso l'analisi delle forze e delle debolezze interne all'impresa.

Negli anni Novanta, durante i quali assume importanza l'Information and Communication Technology, acquisisce progressivamente rilievo il tema della conoscenza aziendale. Come spiega Grant (2006, 204):

l'interesse sul ruolo della conoscenza nell'ambito delle organizzazioni rappresenta il punto di confluenza di diverse correnti di ricerca, tra cui la resource-based view, l'economia dell'informazione, l'epistemologia, l'economia evolutiva e la gestione della tecnologia. Il risultato di tale confluenza è stata la knowledge-based view of the firm, che considera l'impresa come un insieme di conoscenza il cui scopo è l'impiego di tali conoscenze per creare valore.

L'aumento della complessità ambientale degli anni Novanta porta, inoltre, ad affrontare il tema della strategia d'impresa considerando il contesto circostante come sottoposto a un rapido cambiamento tecnologico e sottolineando l'importanza per l'impresa di identificare, integrare, organizzare e riconfigurare nuove opportunità nel contesto aziendale, così da poter prontamente affrontare i rapidi

**30** Sul tema delle connessioni fra *l'industry based analysis* e la resource-based view si veda anche Amit, Schoemaker 1993.

**31** Per una definizione di fattori critici di successo di veda Freund 1988.

cambiamenti circostanti. Siamo di fronte, quindi, al paradigma delle «*dynamic capabilities framework*» (Teece, Pisano, Shuen 1997). In questo approccio, il vantaggio competitivo dell'impresa è il risultato dell'unicità delle sue risorse, competenze e capacità specifiche, e delle sue routine.<sup>32</sup> A tal proposito, sono proprio le skill, i processi, le procedure, le strutture interne all'impresa e, non ultima, l'abilità del management di quest'ultima a permettere di identificare, integrare, organizzare e riconfigurare gli assets dell'impresa, ottenendo e mantenendo così un vantaggio competitivo nel tempo (Teece 2007).<sup>33</sup> Come ci spiega Teece (2007, 1319),

[e]nterprises with strong dynamic capabilities are intensely entrepreneurial. They do not only adapt to business ecosystems, but also shape them through innovation and through collaboration with other enterprises, entities, and institutions.

Partendo dalla distinzione fra conoscenza tacita ed esplicita, nel 1995, Nonaka e Takeuchi descrivono il processo di apprendimento delle conoscenze, all'interno dell'impresa, come un processo di *sense-making* attraverso il quale i membri dell'organizzazione, esternalizzano, combinano e integrano conoscenza, quale elemento fondamentale del capitale organizzativo, dando vita a una realtà condivisa che influenzerà l'approccio d'impresa.

Se la conoscenza emerge, quindi, come asset che, almeno sul piano teorico, dovrebbe procurare stabilità e protezione all'impresa, l'attenzione dell'ultimo trentennio sulle conoscenze d'impresa ha implicato una minore enfasi al controllo delle risorse tangibili a favore di una maggiore attenzione alla gestione di quelle intangibili e, in primis, della conoscenza competitiva. Diviene, quindi, importante non soltanto identificare quelle che sono le conoscenze distintive, ma anche adottare la strategia di gestione della conoscenza 'competitiva' più coerente.

Nel libro *Exploring Corporate Strategy*, Johnson, Scholes e Whittington (2009) descrivevano la strategia come 'la direzione', 'lo scopo' di un'impresa che, in una prospettiva di lungo periodo, raggiunge un vantaggio competitivo in un contesto in continuo cambiamento, attraverso la configurazione di risorse e competenze, con la finalità ultima di soddisfare le aspettative e i valori dei suoi stakeholder. Di seguito vediamo la definizione sintetica, originale:

**32** Per approfondimenti sul concetto di «Routines», oltre a Teece et al (1997) si vedano anche Clark e Fujimoto (1991); Winter (2003) Si veda la sezione referenze per la citazione completa.

**33** Per approfondimenti sul tema, si vedano i concetti di «sensing»; «seizing»; «transforming»; «Microfondation» (Teece 2007); «evolutionary fitness»; «technical firmness» (Teece 2007; Helfat et al. 2007).

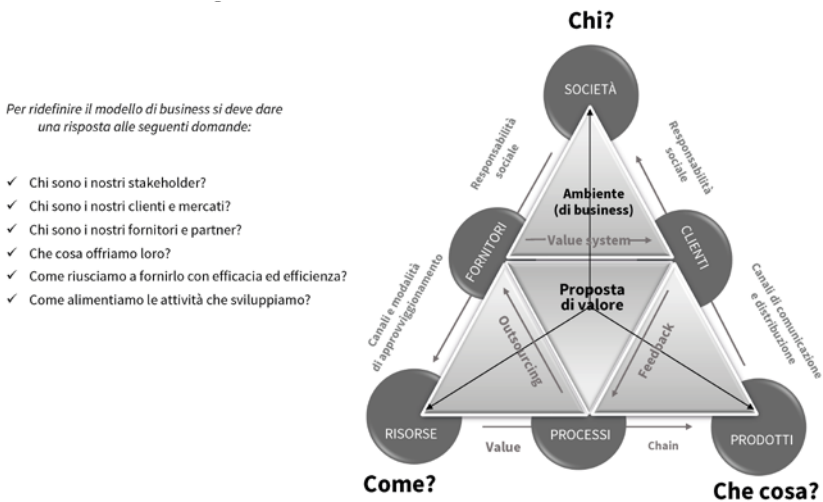


Figura 5 Modello di business e domande guida

Strategy is the direction and scope of an organisation over the long term, which achieves advantage in a changing environment through its configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholder expectations. (Johnson, Scholes, Whittington 2009, 4)

Inoltre, Johnson, Scholes e Whittington (7) spiegano che la strategia d'impresa può riguardare livelli organizzativi differenti a seconda dello scopo. Un primo livello, *corporate-level strategy*, focalizza l'attenzione sullo scopo che l'organizzazione persegue e su come ottenere valore aggiunto attraverso le singole business unit. Un secondo livello, *business-level strategy*, si focalizza sulla competizione e sul raggiungimento del successo nei singoli business specifici tenendo in considerazione per ognuno di essi il proprio mercato di riferimento. Un terzo livello, *operational strategy*, considera come le diverse parti dell'organizzazione possano effettivamente implementare le strategie adottate dall'impresa, attraverso le risorse, i processi e l'attività dei membri che sono parte dell'organizzazione. Alla luce di queste considerazioni, Johnson, Scholes e Whittington (2009) osservano come le decisioni strategiche possono implicare che l'impresa si trovi a compiere scelte complesse, in situazioni di incertezza, con ripercussioni pratiche a livello organizzativo e tenendo in considerazione i diversi, possibili, considerevoli spazi di cambiamento.

Ripercorrendo brevissimamente alcuni tratti di questo studio, ci accorgiamo, quindi, di come il concetto di strategia si articoli non solo a livello d'impresa, ma anche attraverso le decisioni e le pratiche che vengono messe in atto negli specifici casi aziendali. A tal proposito, il lavoro di De Wit e Meyer (2010), *Strategy Syntesis*, fornisce un'ulteriore esplorazione delle dimensioni strategiche, distinguendo inizialmente, come già evidenziato, fra *strategy process*; *strategy content*; *strategy context*, per entrare poi nel merito di come le singole dimensioni si articolano e prendono forma a livello organizzativo.<sup>34</sup> De Wit e Meyer (5-6) osservano come dato un input, cioè definito lo scopo dell'organizzazione, il *why?*, viene a delinearci uno *strategy process*. Lo *strategy process*, articolandosi attraverso le domande *how?*, *who?* e *when?*, va a definire come verrà formulata, implementata, controllata e modificata la strategia, quali soggetti verranno coinvolti nel processo e quando le varie attività avranno luogo. Conseguentemente, risultato dello *strategy process*, lo *strategy content* esplora *what is?* o *what should be?* cioè, qual è, o quale dovrebbe essere la strategia da implementare a livello d'impresa o nelle singole unità che la compongono.

Inoltre, De Wit e Meyer ci ricordano che queste dimensioni strategiche, e le relative attività, hanno luogo all'interno di uno specifico contesto strategico che risponde alla domanda *where?*. Prima di abbandonare la nostra esplorazione del concetto di strategia, riportiamo alla mente il modello del tetraedro del valore per ricordare che non sono solo i concetti di visione e missione a essere legati al concetto di strategia, ma anche quello più operativo di *business model* che andiamo a esplorare di seguito.

Come abbiamo accennato all'inizio di questo libro, l'innovazione, pertenga essa la sfera delle conoscenze in ambito tecnologico o culturale, o sia essa legata alla sostenibilità, porta a mettere in discussione, a riconsiderare e, se necessario, a rinnovare il modello di business dell'impresa, soppesando l'ampio ventaglio di elementi interni ed esterni a essa. Ma quale framework viene proposto nel tetraedro del valore?

Sebbene nella letteratura esistano molteplici definizioni di modello di business, queste sembrano concordare sul fatto che esso serva come una mappa concettuale, o in altre parole, il modello di business:

is a conceptual coherent framework that provides a holistic but abstract understanding of the underlying business logic of an organization. (Al-Debei, Avison 2010, 373; Bagnoli et al. 2018)

In figura 5, viene proposto un framework triangolare utile alla ridefinizione del modello di business d'impresa [fig. 5]. Il framework presen-

<sup>34</sup> Per ulteriori approfondimenti sui processi, le tematiche e le tensioni strategiche si veda il testo integrale di De Wit e Meyer (2010).

ta una forma triangolare per stressare la chiusura dei cicli economici, ma anche l'importanza della coerenza nei processi d'innovazione strategica, e risulta costituito da 7 *building block* collegati da 7 relazioni. Con riferimento alle tre domande ai vertici del triangolo, il quesito 'che cosa?' è ancorato all'offerta di prodotti; il quesito 'come?' si articola nelle risorse e nei processi aziendali funzionali a realizzare i prodotti; il quesito 'chi?' considera non solo i clienti, ma anche i fornitori e la società intesa come l'insieme degli stakeholder aziendali.<sup>35</sup> Dopo aver delineato genericamente la struttura del framework, di seguito, entriamo nel merito dei singoli elementi che lo compongono.

### I fornitori e i canali e modalità di approvvigionamento

I fornitori sono i soggetti, o le organizzazioni, con le quali l'impresa instaura relazioni per l'approvvigionamento delle risorse necessarie ad alimentare i processi aziendali che essa non ha a disposizione. A seconda della criticità della risorsa da acquisire, ossia da quanto essa contribuisca al valore del prodotto finale, e della sua reperibilità sul mercato di approvvigionamento, ossia dalla difficoltà con la quale è possibile individuare fornitori alternativi, le relazioni che si instaurano con gli ultimi possono essere:

1. occasionali: contano solo il costo di fornitura, la disponibilità e il rispetto dei tempi di consegna (bassa criticità, alta reperibilità) o, al massimo, la stabilità del rapporto e della qualità delle risorse acquisite (bassa criticità, bassa reperibilità);
2. di lungo periodo: conta soprattutto la qualità delle risorse acquisite partecipando alla creazione del vantaggio competitivo (alta criticità, alta reperibilità);
3. di partnership: l'impresa persegue un'integrazione verticale con il fornitore per ridurre i rischi o assicurarsi la disponibilità attuale e futura di risorse particolari (alta criticità, bassa reperibilità).

I canali di approvvigionamento possono spaziare dalla forza vendita diretta del fornitore, ai punti vendita con le risorse oggetto di fornitura, ai distributori industriali, fino ad arrivare a canali di approvvigionamento digitali (e-commerce B2B, ecc.). Infine, le modalità di approvvigionamento possono essere a scorta, a riordino, «a periodo fisso» o a «quantità fissa», a fabbisogno programmato o effettivo (*just in time*).

<sup>35</sup> Il framework di business model più famoso è proposto da Osterwalder, Pigneur 2010.

## Le risorse

Le risorse sono beni economici a fecondità semplice (materie prime, semilavorati o merci) o ripetuta (terreni e fabbricati, impianti e macchinari), necessari ad alimentare i processi. Oltre alle risorse fisiche, l'impresa annovera anche risorse finanziarie. Queste ultime, particolarmente complesse da valutare, si articolano a loro volta nel:

- capitale umano: costituito dalle skill, istruzione, esperienza, valori e abilità sociali dei membri dell'organizzazione;
- capitale organizzativo: costituito dalle procedure organizzative, routine, sistemi direzionali, ICT, proprietà intellettuale dell'organizzazione;
- capitale relazionale: costituito dalle relazioni con clienti e fornitori, marchi, reputazione e immagine dell'organizzazione.

Le risorse si definiscono distintive se sono a valore, ossia se consentono all'impresa di rispondere alle minacce e opportunità ambientali, e, se sono rare, inimitabili e sfruttabili dall'organizzazione. Attraverso una combinazione originale delle risorse, l'impresa dovrebbe produrre competenze distintive, ossia attività in grado di distinguerla dai concorrenti (es. miniaturizzazione). La conoscenza è una risorsa particolarmente critica perché permette di combinare risorse e competenze (anche non distintive) in modi nuovi e distintivi producendo più valore per i clienti.

## I processi e l'outsourcing ai fornitori

I processi sono il sistema di attività che l'impresa sviluppa per trasformare gli input (risorse) in output (prodotti). Possono suddividersi, anche considerando il loro diverso impatto a livello temporale nella creazione del vantaggio competitivo, in:

- processi gestionali operativi: fornitura, produzione, distribuzione, ecc.;
- processi di gestione della clientela: selezione, acquisizione, promozione delle vendite, vendita personale, fidelizzazione, crescita, ecc.;
- processi d'innovazione del prodotto: identificazione delle opportunità, gestione del portafoglio della ricerca e dello sviluppo, progettazione/sviluppo, lancio, ecc.;
- processi di regolazione e sociali: ambiente, sicurezza, salute, sostenibilità, assunzioni e gestione dei rapporti di lavoro, comunità, ecc.

Un'impresa ha come obiettivo non quello di sviluppare le stesse attività dei concorrenti facendole meglio, bensì quello di sviluppare atti-

vità diverse, o le stesse attività ma in modo diverso. Anche per questo le imprese tendono a concentrarsi sulle proprie competenze distintive esternalizzando lo sviluppo dei processi meno critici, anche se ad alto contenuto di conoscenza e quindi non meramente operativi.

### I prodotti e i canali di comunicazione e distribuzione

I prodotti rappresentano l'offerta visibile con cui l'impresa si presenta sul mercato per soddisfare i bisogni espliciti (risposta), latenti o inesistenti (proposta) dei clienti. Possono suddividersi in base a molteplici dimensioni tra le quali:

- destinazione finale: prodotti destinati al consumo (B2C) o alla produzione (B2B);
- ruolo nell'offerta: prodotti cardine, civetta, accessori o di completamento, ecc.;
- differenziazione: *commodity* (fungibile e indifferenziato), bene (tangibile e differenziato in termini funzionali), servizio (intangibile e customizzato), esperienza (memorabile e differenziata in termini sensoriali, affettivi, intellettuali, fisici o sociali).

L'ultima può essere messa in scena nei momenti del: co-design, acquisto, consegna, utilizzo, integrazione, manutenzione ed eliminazione del prodotto, e generare anche esperienze di tipo trasformativo, dove cioè la 'materia' da trasformare è il cliente.

I canali di comunicazione hanno lo scopo di aumentare la consapevolezza e la capacità di valutazione del prodotto. Possono suddividersi in diretti (per esempio: comunicazioni postali, telefoniche, e-mail) e indiretti (per esempio: marca, pubblicità di prodotto e istituzionale, sponsorizzazioni, fiere). I canali di distribuzione hanno invece lo scopo di facilitare l'acquisto e ricevimento del prodotto e l'eventuale assistenza post-vendita. Anch'essi possono suddividersi in diretti (per esempio: forza vendita, e-commerce) e indiretti (per esempio: negozi propri e in franchising, distributori). La democratizzazione dei mezzi di distribuzione e, quindi, grazie all'avvento di Industria 4.0, di produzione sta spostando il focus dal vendere alti volumi di pochi prodotti standardizzati, al vendere bassi volumi di tanti prodotti personalizzati.

### I clienti e il feedback dai clienti

I clienti sono i destinatari dei prodotti e certificano, o meno, la validità della proposta di valore dell'impresa. Alcuni contribuiscono significativamente alla marginalità e al fatturato, altri sono fedeli nel tempo, e altri ancora sono soprattutto fonti di informazioni per l'im-

presa. Quest'ultima può declinare la sua offerta su un mercato: di massa (non segmentato), di nicchia (un solo segmento), segmentato (più segmenti correlati), diversificato (più segmenti non correlati), *multi-sided* (piattaforma). Soprattutto le imprese che offrono esperienze possono passare dal servire segmenti del mercato a servire tribù di clienti. Questi ultimi sono persone con caratteristiche socio-demografiche e di comportamento eterogenee, ma legate da passioni, interessi ed esperienze condivise. Le tribù di clienti sono in grado di compiere azioni collettive, e non sono semplici consumatori, bensì sostenitori del prodotto. In sostanza, conta di più il valore 'di collegamento' tra i membri operato dal prodotto che il 'valore d'uso' in sé. Da una fidelizzazione dei clienti cognitiva attraverso la creazione, ad esempio, di carte fedeltà, si punta a una fidelizzazione affettiva del 'fan', attraverso la creazione di comunità di riferimento caratterizzate da rituali, oggetti e luoghi di culto. Nei mercati consolidati il feedback dai clienti è funzionale alla loro fidelizzazione, modificando i processi aziendali per realizzare prodotti che meglio ne soddisfino i bisogni. Nei mercati inesplorati il feedback dai clienti è invece funzionale alla validazione delle ipotesi relative al valore e alla crescita: il valore - il prodotto nuovo crea valore per qualcuno?; la crescita - il prodotto nuovo ha le potenzialità per permettere una crescita significativa?

### La società e la responsabilità sociale

La società è costituita dall'insieme degli stakeholder aziendali (per esempio: dipendenti, cittadini, ricercatori) le cui opinioni, decisioni e comportamenti possono favorire o ostacolare l'impresa. È altresì costituita dall'insieme dei fattori ambientali, culturali, tecnologici, economici e politici che caratterizzano il suo contesto esterno. La società fornisce direttamente all'impresa risorse naturali, storico-artistiche, ecc. (per esempio: la cultura del bello e del ben fatto propria del *Made in Italy*), ma anche umane (per esempio: gli studenti in stage), che possono costituire importanti fattori competitivi. La responsabilità sociale, leggendo il framework del modello di business in senso antiorario, impone all'impresa di sfruttare queste risorse aumentandone però il valore una volta restituite alla società per non inaridire il proprio contesto esterno. Come l'impresa trasforma la risorsa economica 'legno' nel prodotto a più alto valore aggiunto 'tavolo', deve parimenti trasformare la risorsa sociale 'studente in stage' nel prodotto a più alto valore aggiunto 'studente esperto'. L'impresa deve cioè (ri)configurare la propria operatività per migliorarne l'impatto sociale (per esempio: ridurre l'inquinamento), ma anche supportare lo sviluppo dell'ecosistema (locale) per aumentare indirettamente la propria competitività.

Leggendo, però, il framework del modello di business in senso orario, i bisogni sociali, quelli cioè avvertiti da soggetti non in grado di pagare un prezzo di mercato per il loro soddisfacimento, possono essere uno stimolo fondamentale per creare nuovi mercati o business. Si può infatti partire da un bisogno sociale, (ri)progettare prodotti per soddisfarlo, e immaginare un modello di ricavo innovativo per rendere il business sostenibile. Per creare un nuovo mercato è più facile partire da un bisogno sociale esistente, soddisfarlo e immaginare come guadagnarci indirettamente, piuttosto che generare un nuovo bisogno economico (Biloslavo, Bagnoli, Edgard 2018, 174). Un esempio emblematico di innovazione strategica avvenuta partendo dai bisogni sociali è quello di Grameen Danone, joint venture tra Grameen Bank e Danone per produrre yogurt finalizzati a risolvere il problema della malnutrizione dei bambini del Bangladesh. Grameen Danone è stata costituita nel 2005 come impresa sociale. Tale forma permette agli investitori di recuperare tutti i soldi spesi per lanciare l'impresa, ma impone la destinazione degli utili eccedenti a sostenere lo sviluppo. Ciononostante, Danone ha presumibilmente ottenuto importanti ritorni collegati a:

1. l'incremento della *brand awareness* e *brand equity*, anche in considerazione che il presidente di Grameen Bank è stato insignito del premio Nobel per la pace;
2. l'entrata in un mercato geografico enorme quale quello del sub-continente indiano dove (quasi) non esistono prodotti a base di latte per la loro veloce deperibilità in climi molto caldi;
3. la riduzione dei costi di produzione degli yogurt grazie a innovative tecnologiche che i ricercatori avranno messo a punto spinti dal desiderio di salvare bambini;
4. la modifica della visione strategica di Danone per trasformarsi da: «a food and beverage conglomerate into a family health and medical nutrition company» cogliendo il trend della sempre maggior attenzione al cibo salutare e guadagnandosi il 9° posto come impresa più innovativa al mondo.

Il framework del modello di business proposto può quindi essere letto in senso sia orario, adottando una prospettiva focalizzata sull'offerta, che antiorario, adottando una prospettiva focalizzata sulla domanda, e presenta 3 diversi livelli di analisi:

1. *value chain*, ossia la catena del valore interna all'impresa, costituita dalle risorse funzionali ad alimentare i processi per realizzare i prodotti;
2. *value system*, ossia la catena del valore esterna all'impresa, che la interpreta come un'organizzazione intermedia tra i suoi fornitori (e i fornitori dei fornitori) e i suoi clienti (e i clienti dei clienti);

3. società, ossia l'insieme degli stakeholder aziendali, ricomprendendo anche quelli non appartenenti al suo value system.

Il framework del modello di business proposto presenta altresì 4 aree decisionali identificate da altrettanti sotto-triangoli. Nel triangolo collocato in basso a sinistra dovrebbero enuclearsi le scelte volte principalmente a ridurre i costi unitari, in quello in basso a destra ad aumentare i ricavi unitari, in quello in alto a creare un nuovo spazio di mercato e in quello centrale a formulare una nuova proposta di valore. Quest'ultima definisce come l'operare dell'impresa, innanzitutto attraverso i propri prodotti, ma non solo, crei guadagni e/o allevi le pene dei clienti, dei fornitori e, alla fine, di tutti gli stakeholder aziendali permettendo loro di realizzare il proprio *job to be done*, ossia ciò che stanno cercando di ottenere nel lavoro e/o nella vita. Una proposta efficace deve concentrarsi su pochi attributi di valore, pena la presenza di una struttura dei costi troppo elevata, che devono essere diversi da quelli offerti dai concorrenti o richiesti esplicitamente dai clienti, ma magari simili a quelli caratterizzanti settori alternativi e le richieste dei non clienti, e sintetizzabili in uno *slogan* avvincente e di grande impatto. L'assenza di *slogan* indica atteggiamenti di auto-referenzialità e proposte confuse. Una proposta di valore efficace deve, inoltre, essere profondamente radicata nella cultura aziendale e necessariamente ancorata alla visione e missione strategica dell'impresa.

## Il Business Model Canvas

Il framework del modello di business proposto in figura 5 può essere 'aperto' per generare il Business Model Canvas presentato in figura 6 [fig. 6]. Il Business Model Canvas è uno strumento strategico visuale semplice e immediato, funzionale a mappare in modo snello, ma esaustivo, il modello di business di un'impresa, e primo passo per la sua riprogettazione. Le aree direttamente riconducibili ai *building block* del modello di business proposto sono incorniciate da due ulteriori aree finalizzate ad accogliere gli impatti delle scelte strategiche a livello di struttura dei costi e modello dei ricavi che insieme costituiscono il modello del profitto.

Per descrivere la funzione del Business Model Canvas si riprende l'esempio di Ikea [fig. 7] che partendo dalla proposta di valore, ha disegnato un modello di business tanto coerente quanto innovativo in grado di superare i paradossi strategici:

- accessibilità vs esclusività: i prodotti Ikea sono accessibili a tutti in termini di prezzo, ma esclusivi in termini di design, nel senso che per apprezzarli occorre essere comunque un minimo 'educati';
- ozio vs negozio: gli store di Ikea invitano a 'fare una passeggiata', senza mettere pressione sull'acquisto, ma allo stesso tempo

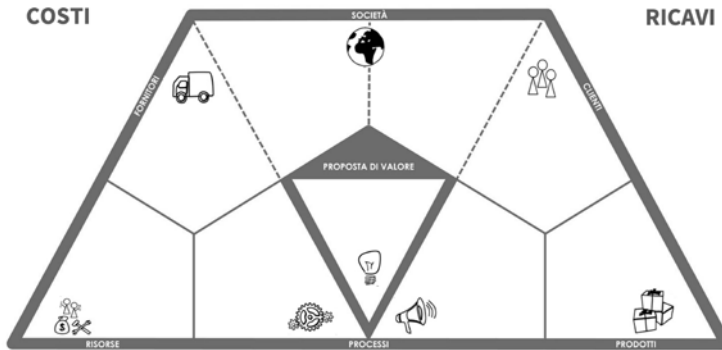


Figura 6 Il Business Model Canvas

sono costruire come delle *sales machine*, nel senso che è quasi impossibile uscire senza aver comprato qualcosa.

Per mappare il modello di business di Ikea si può partire dal processo di progettazione dei prodotti che è *in-house* (non si ricorre quindi a designer esterni) e perciò anche focalizzato su un'estetica essenziale e un'architettura modulare. Questo permette, una riduzione dei costi di progettazione, ma soprattutto l'offerta di prodotti d'arredo funzionali e dalle forme pulite e semplici, espressione della cultura svedese, modulari e montabili. Gli ultimi due attributi permettono a loro volta di avere componenti uguali su più linee di prodotto e quindi:

- di massimizzare l'efficienza produttiva e logistica, anche stabilendo accordi a lungo termine con pochi fornitori, arrivando ad avere magazzini ad alta rotazione e pronta disponibilità. Permettono perciò la riduzione dei costi unitari di produzione e quindi l'offerta di prodotti di design low cost, ma anche l'offerta di prodotti più sostenibili e quindi l'incremento dei ricavi unitari e totali di vendita, intercettando un target di clientela sensibile alla salvaguardia del pianeta;
- un'elevata varietà di combinazione e, quindi, di ampiezza di offerta, lasciando al cliente la configurazione dei prodotti, facendolo sentire un po' architetto, così come il successivo carico, trasporto e assemblaggio a destinazione che, almeno in partenza, non sono solitamente considerati servizi a valore aggiunto. Permettono perciò la riduzione dei costi unitari di vendita rafforzando l'offerta di prodotti di design low cost, ma anche l'offerta di servizi di trasporto e assemblaggio a pagamento e, quindi, l'incremento dei ricavi totali di vendita.

La presenza di magazzini ad alta rotazione e pronta disponibilità all'interno di grandi negozi di proprietà permette la rapidità di (presa in) consegna dei prodotti e quindi una gratificazione istantanea. I negozi, a causa della loro dimensione e della necessità di avere ampi parcheggi per facilitare le operazioni di carico a cura del cliente, sono posizionati fuori dai centri storici e, più precisamente, vicino a snodi autostradali per intercettare clienti anche non locali. Sono inoltre caratterizzati da:

- percorsi vincolati per 'obbligare' la visione di tutta l'offerta e dalla presenza alla fine del percorso di accessori d'arredo 'imperdibili': prodotti offerti sotto costo per giustificare una 'passeggiata' fuori da un centro storico, soprattutto ai clienti non locali;
- la possibilità di vedere e toccare i prodotti affinché si stabilisca un contatto anche sensoriale, e non solo visivo, con il potenziale utilizzatore, in primis con i bambini, fondamentali influenzatori nella decisione d'acquisto, soprattutto in quella di impulso;
- un'esposizione e un catalogo prodotti con ambientazione per facilitare la decisione di acquisto, soprattutto quella di impulso;
- la presenza di un ristorante per far apprezzare la cultura svedese, dato che lo stile di vita di una persona dipende da come arreda la casa, da come si veste e da cosa mangia, e alcune persone sono più propense a sperimentare 'nuovi' cibi, rispetto a 'nuovi' arredi o vestiti;
- la presenza di un *kinder garden* per invogliare le coppie con bambini a visitare i negozi facendo loro ridurre l'adrenalina per la gestione dei figli piccoli e rendendoli per questo più vulnerabili alle offerte proposte.

Il processo di progettazione dei negozi è quindi volto a offrire un'esperienza caratteristica d'acquisto aumentando i ricavi totali di vendita [fig. 7].

La progettazione dei prodotti e, quindi, dei negozi ha permesso di intercettare clienti caratterizzati da una propensione medio-bassa alla spesa, ma alta al 'fai da te' e al 'perdere tempo', ma anche e, forse, soprattutto, clienti caratterizzati da un orizzonte temporale di breve periodo, utilizzando perciò una segmentazione del mercato assolutamente inedita. All'interno dell'ultima categoria ci sono infatti gli studenti che devono arredarsi la camera da letto solo per il periodo universitario, i manager che preferiscono cambiare l'arredamento dell'appartamento messo a disposizione della loro impresa sapendo però che si fermeranno per un periodo limitato di tempo, le persone anziane che, avendo una ridotta aspettativa di vita futura, non sono interessate a prodotti d'arredo progettati per durare 20 o più anni.

1 • L'impresa significativa nella prospettiva spaziale

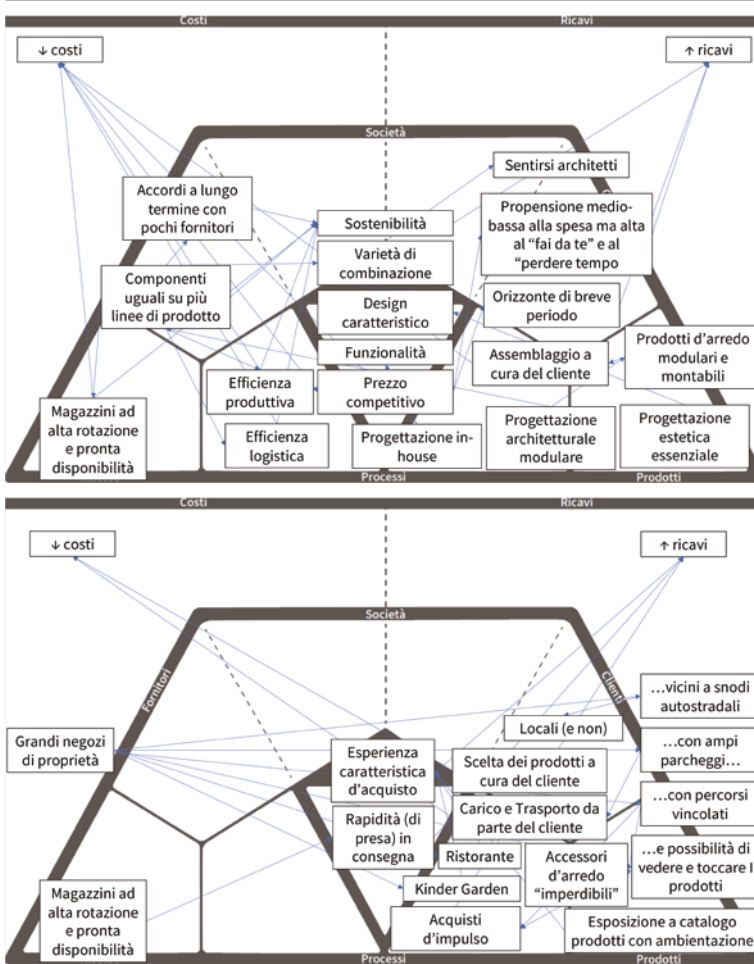


Figura 7 Le relazioni tra gli elementi del modello di business di Ikea

## 1.2 L'impresa significativa

Dopo aver esplorato il modello del tetraedro del valore utilizzato per l'analisi aziendale, lo riprendiamo ora per declinarlo all'interno dell'idea di impresa significativa. Come abbiamo accennato precedentemente, l'impresa significativa ambisce a creare «molto valore per i clienti e la società distribuendone una parte rilevante perché la soluzione è moltiplicarlo»,<sup>36</sup> alimentando così un circolo virtuoso di creazione di valore. Nato nel 2013, come risposta alla crisi economico-finanziaria del 2008, il progetto *Innovarea* ha visto la collaborazione e il dialogo fra il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia, la Regione del Veneto e Confindustria Veneto.<sup>37</sup> Il progetto aveva l'obiettivo di mettere in connessione le imprese leader e innovative del Nordest, con il fine ultimo di guidare, supportare e incentivare la rinascita di tutto il sistema industriale territoriale, facendo quindi leva sul patrimonio civile, culturale, naturale e artigianale del tessuto imprenditoriale locale.<sup>38</sup>

I numerosi progetti di ricerca-azione volti a sostenere tutte le imprese, a prescindere dalle dimensioni o dal settore di appartenenza, a ripensarsi strategicamente, hanno permesso a un team di ricerca del Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia, coordinato dal Prof. Bagnoli, di redigere il Manifesto dell'impresa significativa. L'ambizione di tale manifesto è quella di immaginare un nuovo modello imprenditoriale per il sistema di imprese italiane che sia, però, d'ispirazione anche per la singola impresa.

È quindi all'interno di questo contesto che è nato il concetto di impresa significativa concepita come un'impresa che, legata al territorio di appartenenza, mette a frutto il proprio patrimonio culturale e artigianale per creare valore condiviso.

**36** Fra i vari contributi in qui possiamo ritrovare questa definizione, qui riportiamo: Bagnoli, C. (2017) «Uscire dalla crisi con un'impresa 'significante'. *La Repubblica* («Economia&Finanza»), 7 marzo ([https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/festivaldellacrescita/2017/03/07/news/uscire\\_dalla\\_crisi\\_con\\_un\\_impresa\\_significante\\_-159962436/](https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/festivaldellacrescita/2017/03/07/news/uscire_dalla_crisi_con_un_impresa_significante_-159962436/)). Le aziende Italiane devono diventare degli hub d'innovazione chiarendo: 'perché esistono', e 'qual è il loro scopo'; *Innovarea, L'impresa Significante. Il Manifesto*, 4 (<https://www.hidros.it/uploads/USR/PDF/Innovarea-Manifesto.pdf>).

**37** «Innovarea: Un progetto per far ripartire il Veneto». *Corriere della Sera*, 29 maggio 2013. <http://corriereinnovazione.corriere.it/coverstory/2013/29-maggio-2013/innovarea-2224141019276.shtml>.

**38** «Innovarea, ecco il primo identikit delle aziende venete che hanno sconfitto la crisi. Anzi. Che crescono». *Confindustria Veneto*, 21 Ottobre 2014. <http://www.confindustria.veneto.it/confindustria/veneto/contents.nsf/printpress/69AF17043939E9E9C1257D78004693D1?opendocument>; «Innovarea, 50 aziende bellunesi per guidare la rinascita del manifatturiero in Veneto». *Belluno Notizie*, 4 Ottobre 2013. <https://www.gobelluno.it/2013/10/04/innovarea-50-aziende-bellunesi-per-guidare-la-rinascita-del-manifatturiero-in-veneto/>. Sul tema, si veda inoltre il seguente video: <https://www.wannaboo.com/portfolio-produzioni-video/innovarealimpresasignificante?cn-reloaded=1>.

## 1 • L'impresa significativa nella prospettiva spaziale

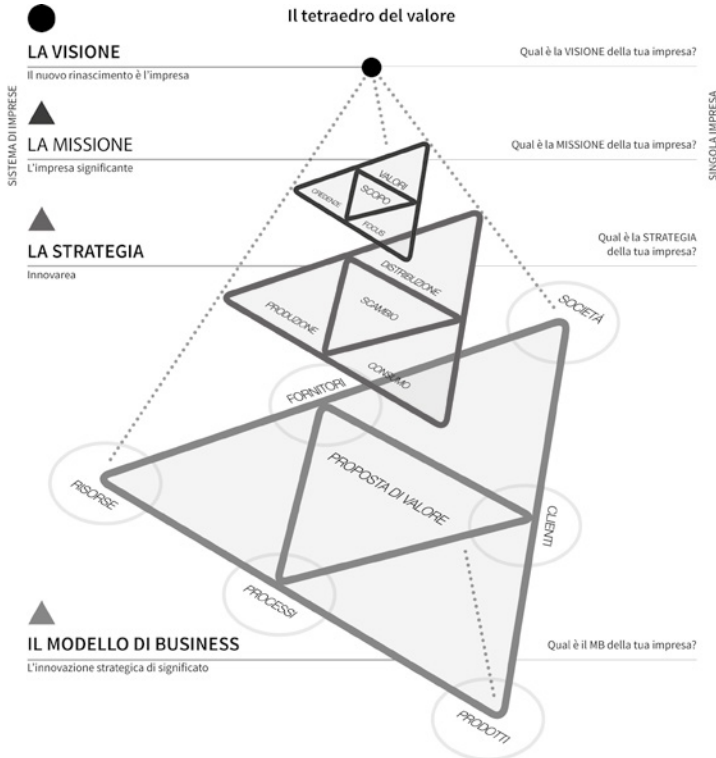


Figura 8 Il tetraedro del valore dell'impresa significativa

In questo senso, l'impresa significativa è tale in quanto creatrice di nuovi posti di lavoro legati all'esclusività del territorio, ma anche di nuovi concetti liberati dalla varietà del territorio e veicolati ai clienti e alla società attraverso i suoi prodotti, processi e modalità di relazione.<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Si veda il video: «Imprese significative | Carlo Bagnoli | TEDxCastelfrancoVeneto». <https://www.youtube.com/watch?v=1tWiHyp-AYU>.

Compreso cosa si intende per impresa significativa, comprendiamo anche che questo modello di impresa persegue una strategia proiettata verso l'innovazione. A tal proposito, sarebbe un errore considerare innovative solo quelle imprese o organizzazioni che operano in settori nuovi, perché anche in molti settori 'tradizionali' ci sono organizzazioni che operano innovazioni di processo, prodotto o business model.<sup>40</sup> Quindi, partendo da una precisa definizione della propria identità aziendale, l'impresa significativa deve affiancare all'innovazione tecnologica una trasformazione culturale, per poter passare dal «produrre e distribuire beni e/o servizi, al guidare esperienze trasformative» perché «l'ambizione è trasformarsi per trasformare dal punto di vista culturale i clienti, i fornitori e la società in generale».<sup>41</sup> Tuttavia, come abbiamo visto nella prima parte del libro, perseguire una strategia innovativa implica, per il management di un'impresa, non solo saper rispondere a domande quali 'perché esisto?' o 'qual è il mio scopo?', ma anche saper mantenere una coerenza strategica.

Entriamo, quindi, nel merito di questa visione d'impresa partendo dalle sue origini, esplorandone il significato e, in seguito, entrando nel dettaglio dei livelli che compongono il tetraedro del valore, così declinato all'interno dell'impresa significativa [fig. 8]. Anche in questo caso, quindi, il tetraedro del valore dell'impresa significativa si articola su piani progressivamente più operativi identificando, in successione: la visione, la missione, la strategia e il modello di business che dovrebbero caratterizzare un'impresa italiana idealtipica, e le correlate domande a cui dovrebbe invece rispondere ogni impresa reale.

### 1.2.1 La visione e la missione dell'impresa significativa<sup>42</sup>

La visione che caratterizza il modello imprenditoriale proposto è così sintetizzabile: il nuovo rinascimento è l'impresa. L'impresa è qui intesa sia come missione impossibile a causa della perdurante condizione di crisi in cui versa più o meno gravemente l'Italia ormai da un decennio, sia come azienda o sistema di aziende che dovrebbero farsi carico di far rinascere il Paese per la seconda o, forse, terza volta.

<sup>40</sup> Per l'intervista completa si veda: Race, R. (12 Gennaio 2017) «Carlo Bagnoli: l'impresa significativa». <https://formiche.net/2017/01/carlo-bagnoli-limpresa-significante/>.

<sup>41</sup> Bagnoli, C. (2017). «Uscire dalla crisi con un'impresa 'significante'». 7 marzo. [https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/festivaldellacrescita/2017/03/07/news/uscire\\_dalla\\_crisi\\_con\\_un\\_impresa\\_significante\\_-159962436/](https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/festivaldellacrescita/2017/03/07/news/uscire_dalla_crisi_con_un_impresa_significante_-159962436/).

<sup>42</sup> Con riferimento alla sezione dedicata alla Missione e Visione dell'impresa significativa, il testo proposto è estratto da Bagnoli 2019, 109-19.

La prima volta è avvenuta nel 1400, quando in un territorio frammentato in piccoli Stati in guerra tra loro lo spirito d'impresa dei principi-mercanti incontrò la capacità creativa degli artisti-artigiani producendo il Rinascimento italiano, la cui opera più simbolica è forse l'uomo vitruviano di Leonardo da Vinci. In questo periodo si rivoluziona non solo l'arte in tutte le sue forme, ma anche la politica, attraverso il trattato *Il Principe* di Nicolò Macchiavelli, l'editoria, attraverso le innovazioni portate da Aldo Manuzio, e il commercio, attraverso il trattato *Summa de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalita* di Luca Pacioli, che segna la nascita della contabilità.

La seconda volta che il gusto per l'impresa, per la missione impossibile, per il laboratorio in cui creare opere uniche e universali ha permesso all'Italia di rinascere si colloca alla fine della Seconda guerra mondiale, quando imprenditori e designer visionari costruirono assieme un nuovo Paese. L'incontro tra i fratelli Cassina e Giò Ponti portò a realizzare la sedia Superleggera, quello tra Aurelio Zanotta e i fratelli Castiglioni lo sgabello Mezzadro, quello tra Aldo Bai, Pio Reggiani e Aldo Barassi, fondatori della Arflex, e Marco Zanuso la poltrona Lady. Non solo: l'incontro tra Michele Alessi e Aldo Rossi portò a realizzare la caffettiera Cupola, quello tra Adriano Olivetti ed Ettore Sottas la macchina da scrivere Valentine, e Giovanni Battista Giorgini nel 1951 organizzò la prima sfilata di moda italiana, creando di fatto la moda italiana stessa. In questo periodo avviene un cambiamento radicale di linguaggio, gusto e modelli produttivi che apre la strada al successo del Made In Italy (Bassi 2017). Il design italiano si fa promotore di una creatività 'utile', contrapposta a quella 'inutile' caratterizzante l'arte (Johansson 2006; Capra 2008). Il 'bello' e il 'ben fatto' entrano nella vita quotidiana di milioni di persone. Tradizione e innovazione si fondono in quello che alcuni studiosi definiscono il secondo Rinascimento italiano e che, anche in base a un vecchio adagio, potrebbe preludere all'avvento di un terzo, fondato ancora una volta sulla valorizzazione del talento e sulla dimensione estetica, la cui etimologia, vale la pena ricordarlo, risale al greco *aistetikòs*: sensibile, capace di sentire (Morace, Lanzone 2010; Gobbi, Lanzone, Morace 2012).

Un terzo Rinascimento italiano, paradossalmente abilitato, come d'altronde i primi due, proprio dalle condizioni di profonda crisi in cui versa il Paese, perché è nelle situazioni disperate che gli italiani, spesso, trovano la forza per reagire. Gli appelli rivolti da e a imprenditori, designer e artisti, ma anche scrittori, per dare vita a un nuovo Rinascimento italiano, si sono nel tempo moltiplicati. Nel 2012, l'imprenditore e designer Gabriele Centazzo ha pubblicato a pagamento, sul *Corriere della Sera* e *La Repubblica*, un manifesto di tre pagine intitolato «Per un nuovo Rinascimento italiano». I cardini a suo giudizio fondamentali per risollevare le sorti dell'economia e della cultura sono la creatività e la bellezza. Nel 2016, l'artista Davide Focchi ha lanciato il Festival del Nuovo Rinascimento: un grande even-

to itinerante che presenta il meglio dell'arte, della musica, dell'economia, della letteratura e dell'educazione con una totale sinergia tra le discipline. Nel 2018, lo scrittore Gao Xingjian, premio Nobel per la letteratura nel 2000, ha pubblicato il libro *Per un nuovo Rinascimento*, in cui sostiene che il mondo ha bisogno di una nuova visione che produca una cultura universale. Per Xingjian il punto di riferimento può essere il Rinascimento italiano, senza esserne una copia:

Lanciare un appello a un nuovo Rinascimento significa tornare all'esperienza del bello, tornare alla natura umana e ai sentimenti umani, tornare alla vita, tornare al vero volto dell'uomo, tornare allo spirito, tornare all'essenza dell'uomo. (Xingjian 2018, 112-13)

Sempre nel 2018, la rivista *Forbes Italia* ha dedicato un intero numero agli imprenditori protagonisti del nuovo Rinascimento italiano. La mancanza di visione strategica da parte di molte imprese è forse l'ostacolo principale al fiorire del terzo Rinascimento italiano. Si dovrebbe, quindi, sfruttare questa fase di grande trasformazione per attuare un nuovo modello imprenditoriale, quello che qui è stato descritto come impresa significativa. È un modello che prevede, costitutivamente, l'incrocio dei saperi e delle competenze e si impone dunque di vincere le reciproche diffidenze fra mondo imprenditoriale e mondo culturale.

Facendo un passo avanti, la missione aziendale che caratterizza il nuovo modello imprenditoriale proposto è così sintetizzabile: l'impresa significativa. L'impresa 'insignificante' crea poco valore per i clienti e la società. Creando poco valore si concentra sulle modalità più efficaci per appropriarsene della parte più rilevante, perché ritiene che il vero problema sia dividerlo. Si alimenta così un circolo vizioso che porta a creare ancora meno valore per i clienti e la società. Per contro, l'impresa significativa crea molto valore per i clienti e la società. Creando molto valore si concentra sulle modalità più efficaci per distribuirne la parte più rilevante, perché ritiene che la vera soluzione sia moltiplicarlo. Si alimenta così un circolo virtuoso che porta a creare ancora più valore per i clienti e la società. In questo senso, l'impresa significativa è tale in quanto creatrice di nuovi posti di lavoro legati all'esclusività del territorio, ma anche di nuovi concetti liberati dalla varietà del territorio e veicolati ai clienti e alla società attraverso i suoi prodotti, processi e modalità di relazione. In questo senso, il termine 'significante' è utilizzato per identificare un'impresa ricca di significato, espressiva, particolarmente significativa. Un'impresa, quindi, importante per le conseguenze che porta con sé e non, per l'immagine acustica o visiva, ossia l'elemento formale, la 'faccia esterna' del segno dove quella interna è il significato.

Si può passare ora a definire sinteticamente anche i singoli tratti caratterizzanti la missione dell'impresa significativa idealtipo. A livello di focus, l'impresa significativa riconosce come il contesto at-

tuale, nel quale si trova a operare, sia caratterizzato da un'accelerazione esponenziale dello sviluppo tecnologico, che porta a percepire il tempo come prioritario rispetto allo spazio, e del cambiamento sociale, che porta alla contrazione del tempo presente e dei ritmi di vita per non trovarsi 'fuori dal tempo'. Le cause di tali accelerazioni sono, rispettivamente, il valore economico attribuito al tempo nel modello capitalistico, il valore sociale attribuito alla specializzazione funzionale nelle organizzazioni di qualsiasi natura e specie, e il valore culturale attribuito a una vita piena nella ricerca dell'autorealizzazione. Tale contesto impone lo sviluppo di un nuovo modello imprenditoriale, caratterizzato anche da forme e momenti di decelerazione per rispettare i limiti fisici delle risorse naturali e umane, e trascenderne invece quelli psicologici, morali, intellettuali e spirituali, rifuggendo così dall'alienazione di una corsa sfrenata contro il tempo. Se il tempo è una dimensione dominante, l'impresa significativa dovrà focalizzarsi su questo aspetto nel supportare la varietà di tradizioni e la ricchezza culturale del territorio.

A livello di credenze, l'impresa significativa riconosce l'importanza di elaborare una proposta italiana. Di fronte a un'accelerazione esponenziale, non è più sufficiente una risposta rapida, ma occorre una proposta tempestiva, capace di sfruttare l'intuizione tipica italiana per offrire un prodotto ingegnoso, su misura e di qualità, al momento giusto, in un luogo autentico, magari dopo averci pensato a lungo. Tale proposta deve fondarsi sulla varietà e variabilità esclusiva, che l'Italia riesce a originare attingendo al proprio senso del gusto e del bello, all'innata maestria tecno-artistica, con l'obiettivo di passare dalla vendita di prodotti (dai significati condivisi), a quella di significati (incorporati in prodotti). L'impresa significativa può e deve ritagliarsi un ruolo da protagonista, non competendo in un mercato di massa, e, quindi, esponendosi agli effetti negativi della globalizzazione intesa come fine, ma in una massa di mercati, sfruttando le potenzialità della globalizzazione intesa come mezzo per irradiare il mondo con la propria eccellenza.

La missione, quindi, a livello di 'credenze' significa, per l'impresa significativa, «ambire ad un'eccellenza imprenditoriale che coinvolga ogni aspetto del suo governo per sviluppare una superiore capacità» di soddisfare le aspettative degli stakeholder.<sup>43</sup> Significa inoltre promuovere la realtà territoriale. A tal proposito, gli stakeholder vanno intesi nel senso più ampio del termine, considerando quindi non solo coloro che sono parte dell'organizzazione, o che con essa collaborano (dipendenti, collaboratori, soci), ma anche tutta la collettività (fornitori, clienti, consumatori, comunità).

**43** Innovarea. «L'impresa significativa: Il Manifesto». <https://www.hidros.it/uploads/USR/PDF/Innovarea-Manifesto.pdf>.

A livello di valori, l'impresa significativa riconosce l'importanza di supportare un umanesimo digitale. La rivoluzione digitale, prima causa dell'accelerazione esponenziale, porta a mettere in discussione tutti i modelli di business, ma non può mettere in discussione la centralità della persona e dei legami tra le persone, per poter perseguire una prosperità equa e diffusa. La tecnologia è sempre un mezzo e non il fine. L'impresa significativa è una società di persone prima che di capitali, in quanto finalizzata a soddisfare i bisogni delle persone attraverso lo sviluppo di un'attività economica che si manifesta prioritariamente nel lavoro di persone per gli altri e con gli altri, riconoscendo la dignità delle persone e il valore dei loro contributi creativi. L'impresa significativa deve portare a rivalutare come fondamentale e positivo il suo ruolo nella società e quello di chi è chiamato a guidarla (imprenditore o manager) nel momento in cui esercita le virtù cardinali della creatività, della capacità di creare comunità e della concretezza.

L'impresa deve quindi perseguire obiettivi concreti, e allo stesso tempo saper valorizzare la creatività e la creazione di comunità. Inoltre, come spiegano Bagnoli e Tabaglio (2020, 92):

riconoscere nell'umanesimo digitale il proprio valore significa considerare complementari, e non contrapposte, la cultura tecnologica e quella umanistica, l'intelligenza artificiale e quella umana.

A livello, infine, di scopo, l'impresa significativa riconosce l'importanza di perseguire la trasformazione sostenibile per sfuggire alla *commoditisation* che caratterizza i mercati di massa: occorre passare dal produrre e distribuire beni e/o servizi, al guidare esperienze trasformative. In questo nuovo mercato, la materia prima da trasformare è la persona (fisica e giuridica) aiutandola ad autorealizzarsi. L'impresa significativa non deve diluire la propria identità per adattarsi a un contesto in trasformazione, bensì deve trasformare il contesto per affermare la propria identità. L'ambizione è trasformarsi per trasformare dal punto di vista culturale i clienti, i fornitori e la società in generale. Il passaggio all'economia della trasformazione permette all'impresa significativa di svilupparsi secondo condizioni di vita e funzionamento tali da consentirle uno sviluppo sostenibile orientato al lungo termine, contemperando le performance economiche con quelle sociali e ambientali. In altri termini, il fine ultimo che si prefigge di raggiungere l'impresa significativa è quello di saper soppesare e sapersi adattare ai cambiamenti sistemici, perseguendo una trasformazione sostenibile, così da riuscire a perdurare nel tempo.

Di seguito si riportano i significati strategici della missione significativa.

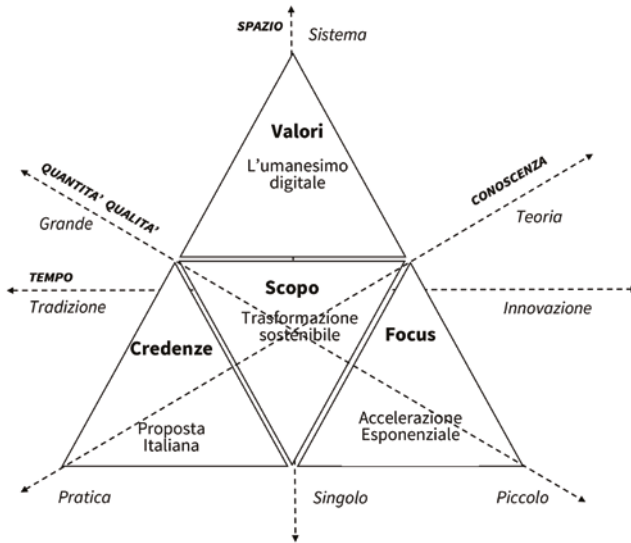


Figura 9 I significati strategici della missione dell'impresa significativa

### 1.2.2 I paradossi strategici dell'impresa significativa<sup>44</sup>

Intuiamo dalla figura 9 riportata sopra che, anche nel caso della missione dell'Impresa significativa, è possibile immaginare la presenza di due distinti paradossi strategici [fig. 9]: il paradosso dell'organizzazione, che caratterizza solo l'azienda focale ed è costituito da tensioni contrastanti collegate ai significati strategici degli elementi della missione 'valori' e 'scopo', e il paradosso del settore, quello cioè che caratterizza tutte le aziende del settore industriale nel quale l'azienda focale opera ed è costituito da tensioni contrastanti collegate ai significati strategici degli elementi della missione 'focus' e 'credenze'. Come abbiamo visto precedentemente, i paradossi rappresentano una modalità per affrontare e superare le tensioni strategiche.

Facendo riferimento in questo caso alla missione di un'azienda italiana idealtipica, il significato di tali paradossi va contestualizzato.

<sup>44</sup> Con riferimento alla sezione dedicata ai Paradossi strategici dell'impresa significativa, il testo proposto è estratto da Bagnoli, Tabaglio 2020.

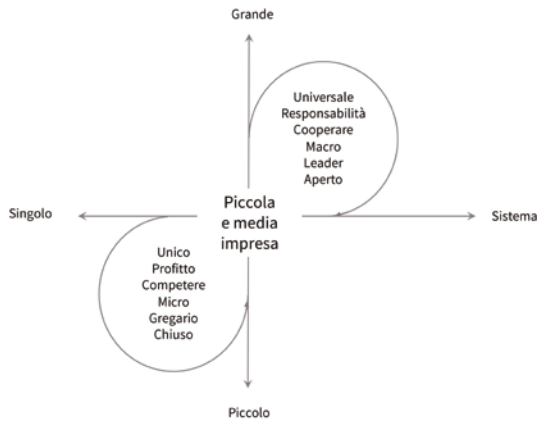


Figura 10 Il paradosso significativo dell'organizzazione

Il paradosso dell'organizzazione può essere utilmente interpretato come quello che caratterizza la 'piccola e media impresa', variabile più rappresentativa del sistema imprenditoriale nazionale, mentre il paradosso del settore può essere riconosciuto come caratterizzante tutte le imprese del Made in Italy, indipendentemente dalla loro dimensione organizzativa. Avendo in mente questa interpretazione, il paradosso dell'organizzazione si può esplicitare nelle tensioni che contrappongono il 'singolo' al 'sistema', delineandosi dunque come un paradosso a livello dello 'spazio', cui sono connesse le tensioni che contrappongono il 'piccolo' al 'grande', ovvero un paradosso a livello di 'qualità/quantità' [fig. 10].

Per quanto riguarda il nodo dello spazio, bisogna considerare che la singola impresa di piccole o medie dimensioni ha come scopo principale quello di trasformarsi e trasformare i suoi clienti per poter sopravvivere in un contesto competitivo sempre più difficile. A tal fine deve riuscire a 'fare sistema' con le altre imprese, in primis con quelle grandi che devono assumere il ruolo di *keystone* di ecosistemi di business, sfruttando anche le tecnologie digitali, ma senza soccombere a esse e preservando, quindi, il valore dell'umanesimo di mettere sempre al centro la persona. L'equilibrio dinamico da ricercare fa emergere almeno tre tensioni contrapposte, tre 'sotto-paradossi' inevitabilmente collegati tra loro e che contribuiscono a chiarire quello principale:

1. *unico vs universale*: unico come prodotto artigianale della cultura locale che deve riuscire ad affermare la validità del messaggio a livello globale. Universale come prodotto indu-

- striale della civiltà globale che deve riuscire a calare la validità del messaggio a livello locale;
2. *profitto individuale vs responsabilità sociale*: profitto individuale come mezzo per perseguire la responsabilità sociale attraverso la distribuzione del valore creato. Responsabilità sociale come stimolo per perseguire il profitto individuale attraverso la fruizione del maggior valore creato;
  3. *competere vs collaborare*: competere con gli altri nodi della rete per dividersi il valore complessivamente creato. Collaborare con gli altri nodi della rete per moltiplicare il valore complessivamente creato.

La prima tensione contrappone l'unico all'universale: il primo termine sta a indicare il prodotto artigianale che porta le caratteristiche distintive della cultura locale, la cui sfida sta nel riuscire ad affermare la validità del suo messaggio a livello globale; il secondo termine indica, invece, il prodotto seriale, industriale, che porta le caratteristiche distintive della civiltà globale che, all'opposto, deve riuscire a calare la validità del messaggio a livello locale. Si può pensare a questo tema come a un ribaltamento della logica invalsa nei primi decenni della globalizzazione, riassumibile nello slogan *think globally, act locally*. Validò forse per altri modelli, tale non può essere il motto di un'impresa significativa, che si muove nell'opposta direzione del *think locally, act globally*: si deve, cioè, impostare il ragionamento a partire dall'unicità delle competenze, dei prodotti e dei servizi che hanno radici profonde nella cultura e nella filosofia 'locale', per poi proporre quelle qualità inimitabili su scala globale, sfruttando al meglio le possibilità offerte dalla rete.

La seconda tensione contrappone, poi, il profitto individuale alla responsabilità sociale: il primo storicamente si concentra su concetti quali la vendita e, quindi, l'appropriazione del valore creato. Per portare a una crescita reale e duratura, deve andare a costituire il mezzo necessario a perseguire la responsabilità sociale, che, viceversa, si concentra su concetti quali il dono e la distribuzione del valore creato. Dal canto suo, la responsabilità sociale deve essere uno stimolo per perseguire il profitto, dal momento che senza di esso verrebbe a cadere lo strumento indispensabile per raggiungere l'obiettivo sociale; deve quindi sostenere la fruizione di una quota maggioritaria del valore creato.

La terza tensione contrappone, infine, la competizione alla collaborazione: da un lato, infatti, è inevitabile che le singole imprese competano tra loro nell'appropriazione del valore complessivamente creato dal sistema, ma allo stesso tempo occorre che siano anche capaci di collaborare per massimizzare e moltiplicare quel valore complessivamente creato. Questo implica un cambiamento di non poco rilievo nel paradigma mentale cui gli imprenditori sono abituati: per raggiungere l'obiettivo della *co-opetition*, come viene definita, è ne-

cessario superare infatti la distinzione tra imprese con cui si collabora e imprese con cui si compete. Collaborare con un competitor significa essere stati in grado di sviluppare alcune specifiche competenze, come la capacità di capire i vantaggi delle alleanze e l'attitudine a operare lealmente per i propri interessi senza superare i limiti di autonomia che ogni collaborazione richiede. Se la *co-opetition* va a buon fine, tutte le imprese coinvolte sono in grado di condividere i costi comuni senza perdere il proprio vantaggio competitivo: «Co-opetition means cooperating to create a bigger business 'pie', while competing to divide it up» (Brandenburger, Nalebuff 1996, 20).

Nel caso del paradosso qualità/quantità, il tema da affrontare è quello di 'piccolo' e 'grande', ovvero il tentativo di coniugare la flessibilità e l'agilità caratterizzante le piccole organizzazioni con la solidità e la capacità di resistere agli shock esterni delle grandi. Ciò detto, le etichette di piccolo e grande non sono da intendere solo come descrizione delle dimensioni aziendali; l'accezione più ampia del termine qui proposta può essere intesa con più efficacia considerando le tre tensioni contrapposte che emergono dal paradosso, i tre 'sotto-paradossi' in costante dialogo:

1. *leader vs gregario*: leader come attore protagonista che costituisce la figura necessaria a dare significato allo sfondo dei gregari. Gregario come attore non protagonista che costituisce lo sfondo necessario a far risaltare la figura del leader;
2. *macro* (imprese e mercati) vs *micro* (imprese e mercati): macro-impresa, abbastanza robusta per sopravvivere, con l'ambizione di tornare micro per essere più flessibile, adattabile e capace di operare in piccoli mercati. Micro-impresa, troppo fragile per essere una minaccia, con l'ambizione di diventare macro per essere più robusta, resistente e capace di operare in grandi mercati;
3. *aperto vs chiuso*: aperto per accogliere le opportunità esterne e assicurare la diversificazione. Chiuso per respingere le minacce esterne e assicurare la focalizzazione.

La prima tensione contrappone l'impresa leader all'impresa gregaria: la prima è maggiormente focalizzata su una visione di lungo periodo, alla stregua di un attore protagonista che costituisce la figura necessaria a dare significato allo sfondo, composto dai gregari. La seconda si focalizza invece sull'operatività di breve periodo e può essere paragonata a un attore non protagonista che dà vita allo sfondo, necessario a far risaltare la figura del leader. Lo sviluppo di competenze consente alle imprese (gregarie) di diventare leader nel proprio campo d'azione, permettendogli così di diventare subfornitori a livello globale, e non più soltanto locale. In questo senso l'inserimento delle medie imprese leader nelle catene del valore globale costituisce un'opportunità anche per le imprese del singolo distretto, che possono così

ampliare il proprio 'palcoscenico' e vedere riconosciute le proprie capacità anche su un piano internazionale (Micelli 2011; Varaldo 2011).

La seconda tensione contrappone, poi, il concetto di macro a quello di micro: entrambi devono essere intesi tanto a livello di impresa quanto a livello di mercato (Marini 2011). Nella dimensione macro, l'impresa è sufficientemente robusta da non essere più in dubbio sulla propria sopravvivenza, ma ambisce a tornare a una dimensione più ridotta per essere più flessibile, adattabile e capace di operare in piccoli mercati. Viceversa, nella dimensione micro l'impresa è flessibile e troppo fragile per essere una minaccia; ambisce quindi a evolvere verso una direzione macro per essere più robusta, resistente e capace di operare in grandi mercati, confrontandosi in specifiche nicchie di mercato.

La terza tensione, infine, contrappone il concetto di 'aperto', ovvero la condizione necessaria per accogliere le opportunità esterne e assicurare la diversificazione, a quello di 'chiuso', ovvero la condizione ideale per respingere le minacce esterne e assicurare la focalizzazione. Se la chiusura (con i suoi relativi vantaggi) è intuitivamente molto semplice da immaginare, l'apertura può sembrare troppo complessa e magmatica. È tuttavia la condizione essenziale per dare il via a processi di *open innovation*, secondo la definizione di Chesbrough (2006), ovvero una serie di nuovi paradigmi che spingono verso un'apertura nella ricerca di innovazione oltre i confini dell'impresa. Essa si ottiene grazie alla capacità di combinare in maniera inedita le conoscenze acquisite con quelle sedimentate, creando così valore. Divengono quindi cruciali due caratteristiche organizzative: la prima consiste nella capacità di assorbire costantemente risorse e competenze dal contesto locale (*absorptive capacity*); la seconda, invece, consiste nella capacità di combinare sapientemente conoscenze e competenze tradizionali con prassi e asset provenienti da altri contesti, distanti sia dal punto di vista geografico che settoriale (*combinative capability*) (Alberti 2011).

Se il paradosso del settore può essere individuato in tutte le imprese del Made in Italy, esso si può esplicitare nelle tensioni che contrappongono la 'tradizione' all' 'innovazione', generando un paradosso a livello del 'tempo', nonché nelle collegate tensioni che contrappongono la 'pratica' alla 'teoria', generando un paradosso a livello della 'conoscenza' [fig. 11]. La tradizione dell'impresa e del contesto nel quale essa si trova a operare è una leva fondamentale per costruire una proposta italiana credibile, per proporre innovazioni di significato all'interno di un focus competitivo caratterizzato dall'accelerazione esponenziale.

L'equilibrio dinamico da ricercare fa emergere altre tre tensioni contrapposte e connesse:

1. *identità vs cambiamento*: identità e famiglia come continuità nella tradizione, indispensabile base di partenza per costruire il cambiamento. Cambiamento e impresa come disconti-

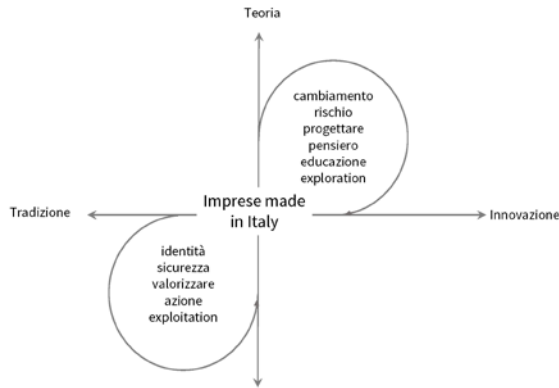


Figura 11 Il paradosso significativo del settore

nuità nell'innovazione, indispensabile meta di arrivo per costruire una nuova identità;

2. *sicurezza vs rischio*: sicurezza come àncora al passato per difendere i più deboli e avere delle certezze da cui partire per affrontare il rischio. Rischio come presupposto per attaccare il futuro assieme ai più forti per rendere il sistema più sicuro;
3. *valorizzare vs progettare*: valorizzare la tradizione intesa come valore creato: l'essenziale da preservare per vincere competendo nei tradizionali spazi di mercato. Progettare l'innovazione intesa come creare valore: la capacità di ricombinare per vincere senza competere creando nuovi spazi di mercato.

La prima tensione contrappone l'identità al cambiamento: la famiglia, intesa come nucleo identitario dell'impresa familiare, si fa garante della continuità nella tradizione, indispensabile base di partenza per costruire il cambiamento. Viceversa, l'impresa, intesa come motore del cambiamento ma sempre più anche come luogo in cui fare 'famiglia', promuove la discontinuità nell'innovazione, indispensabile meta di arrivo per costruire una nuova identità.

La seconda tensione contrappone, poi, la sicurezza al rischio: la prima àncora al passato (soprattutto manifatturiero) per avere delle certezze da cui partire per affrontare un ambiente sempre più rischioso. Il rischio d'impresa può essere definito, in estrema sintesi, come l'insieme dei possibili effetti positivi (opportunità) e negativi (minacce) di un evento rischioso sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'impresa. È quindi connaturato all'idea stessa di impresa, che, in qualità di organizzazione in costante evoluzione, dipende da circostanze spesso non controllabili (ad esempio l'ambiente, il costo del lavoro, i prezzi delle materie prime, la techno-

logia, il comportamento degli acquirenti, i competitor, il regime normativo e fiscale), ma dipende anche dalle scelte gestionali. Il rischio, però, può produrre anche effetti positivi: se considerato come presupposto per aggredire, e non subire, il futuro (soprattutto digitale), può diventare lo strumento più valido per rendere il sistema sempre più 'antifragile'<sup>45</sup> e quindi sicuro.

La terza tensione contrappone, infine, il valorizzare al progettare: da un lato si dovrà dunque valorizzare la tradizione, in primis culturale e artistica, in quanto si tratta di valore creato; in altre parole, ci si prenderà cura di ciò che è essenziale e che va preservato per vincere competendo nei tradizionali spazi di mercato. Dall'altro lato, ci si dovrà concentrare sul progettare l'innovazione, soprattutto tecnologica, come strumento per creare valore: sarà cioè determinante la capacità di ricombinare per vincere senza competere, dando vita a nuovi spazi di mercato. La chiave per innovare sta proprio nella profonda conoscenza e nella continua frequentazione con tutto ciò che negli anni e nei secoli si è andato costituendo come la nostra eredità: senza tale conoscenza, non sarebbe possibile combinare in maniera inedita gli elementi già presenti o noti (Schumpeter 1934). Non diversamente, la tradizione può mantenere la sua ricchezza e la sua vitalità finché riesce a essere musa e maestra per l'innovatore, non lingua morta da consultare solo per erudizione.

Tradition can be a source of inspiration for innovation since creativity can find a reliable support in what society has found to be suitable in the past for its developmental needs. It represents the frame of reference which provides some guidelines about what has survived in the economic, social and cultural evolution encompassing therefore the idea of sustainability. However, this doesn't mean it has to last in an unchanged way. On the contrary, tradition is an asset that could be continuously explored and expanded. (Messeni Petruzzelli, Albino 2012, 17)

Passando a considerare il paradosso della conoscenza, strettamente connesso al precedente, si dovrà affrontare la contrapposizione fra pratica e teoria, ovvero il tentativo di partire dalla teoria per disegnarne degli esperimenti ragionati da condurre nella pratica, ma anche di razionalizzare le competenze pratiche sviluppate al fine di trasformarle in conoscenze teoriche spendibili in più campi. L'equilibrio dinamico da ricercare fa emergere, anche in questo caso, tre tensioni contrapposte e collegate:

**45** È bene distinguere tra il concetto di anti-fragilità e quello di resilienza: un elemento o un sistema resiliente resiste agli shock, rimanendo inalterato; quello anti-fragile resiste, trasformandosi in qualcosa di migliore e portando così a un'evoluzione qualitativa nel tempo (Taleb 2012).

1. *azione vs pensiero*: azione come fare sperimentale per indurre il futuro, ma propedeutica al pensiero da elaborare. Pensiero come sapere astratto dedotto dal passato, ma propedeutico all'azione da intraprendere;
2. *apprendimento vs educazione*: apprendimento sul campo per studenti e docenti al fine di migliorare le modalità di educazione in aula. Educazione in aula per imprenditori e manager al fine di migliorare le capacità di apprendimento sul campo;
3. *exploitation vs exploration*: sfruttare la conoscenza esistente per generare le risorse finanziarie necessarie a esplorare nuova conoscenza. Esplorare nuova conoscenza per generare le risorse intellettuali necessarie a sfruttare la conoscenza esistente.

La prima contrappone l'azione al pensiero: il pensiero può essere definito come un sapere formale dedotto dal passato, ma propedeutico all'azione da intraprendere. Si tratta dunque di una conoscenza mediata, riconducibile all'ambito della deduzione, che porta allo sviluppo di strategie intenzionali, ovvero frutto di quelle pianificazioni razionali astratte dai dati a disposizione (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel 1998).

La seconda tensione contrappone, poi, l'apprendimento all'educazione: l'impresa significativa dovrà imparare a gestire gli investimenti nella formazione del personale, puntando sulle risorse e sugli enti territoriali come fossero già parte integrante della propria realtà, e a distinguere tra apprendimento ed educazione. L'apprendimento sul campo è perciò rivolto a studenti e docenti (futuri collaboratori e consulenti dell'impresa) al fine di migliorare le modalità di educazione in aula; l'educazione in aula sarà invece destinata a imprenditori e manager, al fine di migliorarne le capacità di apprendimento sul campo. Non è più possibile pensare, infatti, di tenere separate, sia come ambiti che, come finalità, la ricerca teorica e la ricerca applicata, tradizionalmente viste come appannaggio esclusivo delle università (la prima) e delle imprese (la seconda). Una ricerca applicata che non sia affiancata dall'ampiezza di visione della ricerca teorica, ancor meglio se multidisciplinare, non potrà che essere limitata al perfezionamento del prodotto, così come la ricerca teorica deve poter dialogare con quella applicata, per trasferire le più alte acquisizioni del sapere di ogni campo al mondo dell'impresa (cf. ad es. Verganti 2005; Boschma 2005). Sarà compito dell'imprenditore o del manager, in quanto figura di collegamento tra i due ambiti, intuire quali nuove conoscenze potrebbero essere concretamente tradotte in prodotti, servizi, strategie o modelli di business.<sup>46</sup>

<sup>46</sup> «È giunto ora il momento per dare fiducia, spazio e sostegno anche in Italia alle nuove direttrici della crescita, come da tempo accade nei Paesi avanzati, che hanno nella creazione di conoscenza e nella formazione di capitale umano qualificato leve privile-

La terza tensione contrappone, infine, l'exploitation all'exploration, ovvero la scelta di sfruttare la conoscenza esistente - potenziando in via incrementale le risorse già possedute - per generare le risorse finanziarie necessarie a esplorare nuova conoscenza - alla scelta di esplorare nuova conoscenza - esplorando nuovi mercati, con nuovi prodotti, tendendo all'innovazione radicale - per generare le risorse intellettuali necessarie a sfruttare la conoscenza esistente (March 1991). Se è facile aspettarsi che tutte le imprese, a prescindere dal settore o dalla dimensione, siano impegnate nell'ottenere il massimo rendimento nell'immediato, perfezionando e affinando le proprie competenze, e siano quindi concentrate su un'innovazione incrementale, non è altrettanto immediato individuare se e in che misura questo fenomeno sia affiancato da attività esplorative. Queste ultime si caratterizzano infatti per la ricerca della novità, del possibile nel futuro: mirano quindi - nel medio-lungo periodo - a un'innovazione di rottura, che procede per scarti e salti quantici, rispetto al precedente equilibrio (Henderson, Clark 1990). La differenza nella visione temporale dei due processi offre anche la chiave per gestirli a chiunque sia abbastanza lungimirante da comprenderli entrambi nella propria strategia. L'impresa significativa si pone dunque l'arduo compito di 'gestire' al meglio i paradossi qui delineati e molti altri, che da essi derivano, nella consapevolezza che solo ricercando costantemente un equilibrio sempre in movimento potrà riuscire a trasformare tutte queste tensioni in strategie e vantaggi competitivi nel breve e nel lungo termine.

### **1.2.3 La strategia e il modello di business dell'impresa significativa**

Come abbiamo compreso precedentemente, la letteratura ci offre una molteplicità di modelli, approcci e prospettive per affrontare in maniera sistematica il percorso di innovazione strategica. Inoltre, nel descrivere il tetraedro del valore, abbiamo potuto cogliere l'interconnessione fra i diversi livelli di analisi e, di conseguenza, comprendere come la creazione di una proposta di valore, nucleo di un modello di business, debba essere coerente con la missione e con la strategia dell'impresa. Per fare il punto, potremmo dire che se l'innovazione implica (ri)considerare la propria strategia sotto prospettive differenti, l'identità aziendale, che viene trasmessa attraverso la visione e la missione, rappresenta il 'faro' che guida la strategia,

giate per migliorare la capacità di innovazione e le prospettive di crescita a lungo termine. In questo quadro la ricerca pubblica, partendo dalle sue componenti più avanzate, deve avere la capacità di immaginare e reinventare il proprio ruolo cercando di entrare in sintonia con i nuovi paradigmi della knowledge economy» (Varaldo 2011, 111).

la quale, a sua volta, porta alla (ri)definizione del modello di business (Bagnoli 2019).

A tal proposito, se, da un lato, ingredienti fondamentali per una qualsiasi strategia di successo sono la capacità, da parte degli imprenditori o del management d'impresa, di saper accelerare scelte e azioni in relazione al contesto e di saper formulare una visione di lungo periodo, dall'altro lato, l'adozione di un approccio sostenibile è una strategia perseguibile a prescindere dalle dimensioni aziendali o dal settore di afferenza. La sostenibilità, per l'impresa significativa, deve, quindi, passare da tema critico a tema strategico, portando con sé le opportunità di rinnovamento a essa legate. Entrando, quindi, nel merito della figura 12, vediamo brevemente i diversi aspetti relativi alla strategia dell'impresa significativa [fig. 12].

Innanzitutto, la strategia a livello della «distribuzione» guarda al paradigma del riconoscimento di nuove tendenze relative alla *sharing economy*, all'*open innovation* e alla *benefit corporation* come paradigmi di generazione. L'impresa deve quindi saper riconoscere i cambiamenti relativi a queste tendenze e agire per affrontarle. Con riferimento alla *sharing economy* quale paradigma di (de)generazione, l'impresa deve prendere consapevolezza di come i nativi digitali stiano 'destabilizzando' il modello capitalista. Questa nuova generazione agisce partendo dal presupposto che possedere una cosa sia meno importante che usarla: questa è l'economia partecipativa. L'auto, l'abitazione e il viaggiare sono solo i primi tre capisaldi colpiti dal paradigma della *sharing economy*. Le imprese significative devono, quindi, saper affrontare i nuovi mercati caratterizzati dal consumo collaborativo e partecipativo. Con riferimento all'*open innovation* quale paradigma di (co)generazione, l'impresa deve essere conscia che l'internazionalizzazione ha reso possibile che la conoscenza detenuta anche dal più grande centro di ricerca sia irrilevante rispetto alla totalità delle conoscenze disponibili. L'elemento discriminante diviene, quindi, la capacità dell'impresa di interagire con l'ambiente esterno per localizzare i 'pezzi' rilevanti di conoscenza (es. *crowdsourcing*) da ricombinare in modo innovativo con i 'pezzi' già posseduti. L'impresa significativa deve, in altri termini, captare gli elementi rilevanti di conoscenza, per saperli ricombinare in modo innovativo con gli asset posseduti. Fra questi vi sono, in primis, le conoscenze dei bisogni espliciti e latenti dei clienti e della società. Ultimo, ma non meno importante, è il tema della *benefit corporation* come paradigma della (ri)generazione. La *benefit corporation* ha come oggetto sociale 'la felicità di chi ci lavora dentro'. In sostanza, il benessere di quella parte di stakeholder aziendali troppo spesso dimenticati o meramente sfruttati: i dipendenti. Evoluzione della *social innovation*, questo paradigma non ha scopo di lucro, ma implica un nuovo modo di concepire la (ri)generazione del valore, per restituire risorse alla comunità che opera nell'impresa, che quotidianamente

## 1 • L'impresa significativa nella prospettiva spaziale

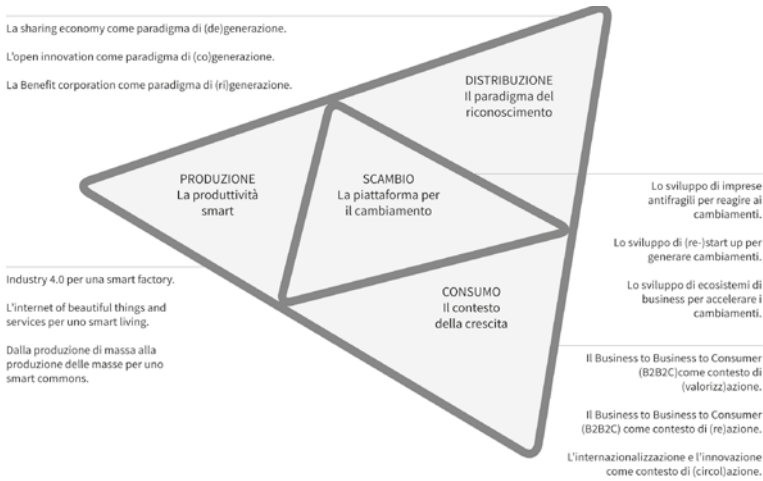


Figura 12 La strategia dell'impresa significativa

collabora e si adopera per il raggiungimento di obiettivi comuni. Si deve notare, inoltre, che di questo approccio, di riflesso, beneficerà l'intera società in cui l'impresa significativa opera.

La strategia a livello di 'scambio' deve dare vita a una piattaforma comune per il cambiamento e implica, per l'impresa significativa, non solo reagire al cambiamento, ma generarlo e accelerarlo. Reagire e generare cambiamenti implica, da un lato, creare opzioni strategiche che permettono di accrescere gli impatti positivi e, dall'altro, sfruttare le tendenze emergenti attraverso lo sviluppo di nuove imprese con cui collaborare, creando quindi ecosistemi di business che diano vita, in questo modo, a innovazioni strategiche utili alla società in cui operano. Nello specifico, si tratta innanzitutto di sviluppare imprese anti-fragili per reagire ai cambiamenti. Infatti, anche le imprese significanti e i loro fornitori 'strategici' devono rendere i loro modelli di business più anti-fragili. Questo perché, se sottoposta a uno shock, un'impresa fragile (così come un sistema di imprese) si danneggia, una robusta resiste, una anti-fragile migliora. Le imprese anti-fragili creano opzioni strategiche che permettono di amplificare gli impatti positivi, limitando quelli negativi, derivanti da discontinuità sempre più frequenti o, quanto meno, prevedibili con facilità.

Si tratta, inoltre, di sviluppare (*re*)start up innovative per generare cambiamenti. In questo caso, lo sfruttamento delle tendenze emergenti da parte delle imprese significanti, e dei fornitori con cui esse collaborano, deve avvenire soprattutto attraverso la creazione

di nuove imprese che si sviluppino in continuità con l'impresa consolidata. L'impresa significativa finirà così per assumere il ruolo di incubatore. Ciò permetterà di progettare un innovativo modello di business senza compromettere il funzionamento di quello esistente.

Infine, l'impresa significativa dovrà tenere in considerazione lo sviluppo di ecosistemi di business per accelerare i cambiamenti. La competizione avviene ormai a livello di sistemi di imprese e non di singole imprese. Le imprese significative sono quindi chiamate a creare ecosistemi di business, cioè reti aperte di imprese eterogenee, fondate su una piattaforma digitale e/o organizzativa, che creano valore dalla loro interazione continuativa, sviluppando e presidiando, attraverso la 'coopetizione', nuovi mercati, significati, prodotti, modelli di business e organizzativi, tecnologie. In ognuno di questi casi, si tratta, quindi, di fare sistema, di cooperare fra imprese eterogenee connesse creando un contesto inclusivo e attento ai bisogni della società circostante.

La strategia a livello di 'consumo' implica, per l'impresa significativa, considerare il contesto della crescita. Questo livello considera innanzitutto la cultura del 'far bene' e del 'bello' senza dimenticare la rilevanza dei canali di comunicazione e di distribuzione che le permettono di mantenere e di curare il legame con i propri clienti e consumatori. Quindi, che ci si trovi di fronte a un contesto Business to Business (B2B) o a un Business to Consumer (B2C), l'impresa non dovrebbe limitarsi a fornire risposte, seppur eccellenti, ma dovrebbe riconoscere e supportare i desideri e i bisogni del cliente finale in un'ottica Business to Business to Consumer (B2B2C). A tal proposito, si ricorda quanto spiegato poche righe sopra relativamente all'importanza di creare un ecosistema di business reciprocamente collaborativo fra imprese eterogenee e complementari. Inoltre, il contesto della crescita implica revisionare prodotti e servizi offerti tenendo in considerazione l'innovazione digitale e la sempre maggiore internazionalizzazione, così da rendere possibile relazionarsi anche con mercati esteri.

Entrando nel merito di questi aspetti, quindi, il Business to Business to Consumer (B2B2C) come contesto di (valorizz)azione abbraccia la cultura della 'bellezza' e quindi del 'fare bene', permettendo alle imprese B2C di realizzare opere dell'arte agro-alimentare, dell'abitare e della moda proponendo una filosofia di vita unica al mondo. Per non diluirne il significato occorre presidiare, però, i canali di comunicazione e distribuzione privilegiando la presentazione dei prodotti nei territori che li hanno originati. Da cui l'opportunità di rendere i luoghi visitati dai numerosi turisti/potenziali clienti che arrivano in Italia degli 'incubatori di mercato'. Inoltre, il Business to Business to Consumer (B2B2C) deve divenire un contesto di (re)azione. In altri termini, anche le imprese B2B devono aumentare la significatività della propria proposta di valore non potendo più affrontare le sfi-

de della globalizzazione limitandosi a un atteggiamento di 'risposta', seppure di eccellenza. Devono assumere, quindi, un atteggiamento di 'proposta' supportando l'impresa cliente a riconoscere i bisogni/desideri del consumatore finale, ovvero, se possibile, servirlo direttamente condividendo i canali di comunicazione e distribuzione disponibili. Infine, l'internazionalizzazione e l'innovazione (digitale) devono servire a contesti di (circol)azione. A tal proposito, la necessità/opportunità di relazionarsi con nuovi, grandi mercati esteri, anche grazie alle tecnologie digitali, caratterizzati da regole, dimensioni e velocità sconosciute, obbliga le imprese significative a prepararsi ad affrontare una cultura globale. Ciò comporta una revisione dei prodotti offerti e dei modelli di business e organizzativi adottati costituendo un importante stimolo all'innovazione sistemica, che a sua volta permette una maggiore internazionalizzazione.

La strategia a livello della produzione deve abbracciare un'ottica *smart*. Questo implica, ancora una volta, considerare il capitale umano, fatto dall'esperienza, dalle competenze, dalla creatività degli individui che sono parte di un'organizzazione o che con essa collaborano. Infatti, se l'innovazione digitale sta portando verso lo sviluppo di fabbriche intelligenti, spetta all'essere umano dare significato al tutto. Fondamentale diventa quindi la capacità dell'impresa di saper riconoscere e integrare al proprio interno competenze e conoscenze utili al proprio rinnovamento. Inoltre, l'impresa significativa dovrà considerare l'Industry 4.0 per una *smart factory*. In altri termini, l'innovazione digitale nei processi dell'industria viene oggi identificata come la quarta rivoluzione industriale. I driver tecnologici di questa rivoluzione sono molteplici: *big/open data*, *cloud computing*, *IoT*, *machine-to-machine*, *machine learning*, *artificial intelligence*, realtà aumentata, stampa 3D e robotica. Queste tecnologie stanno portando oggi alla realizzazione di fabbriche intelligenti. In questo contesto, la macchina produrrà e analizzerà oggetti e dati, mentre il ruolo dell'uomo sarà dare loro un significato.

Allo stesso modo, l'impresa significativa dovrà considerare l'*internet of beautiful things and services* per uno *smart living*. A tal proposito, l'IoT pervade con accelerazione esponenziale la quotidianità delle persone, ne plasma e migliora lo stile di vita. Due sono però le barriere che incontra nei processi di diffusione: l'estetica e la semplicità. Ecco perché *design* e *ease to use* devono essere centrali fin dalle prime fasi di progettazione di innovazioni IoT, affinché possano inserirsi nei rituali di vita quotidiani. Un ultimo elemento da considerare sarà, infine, il fatto che l'*Internet of things* sta spingendo i livelli di produttività fino al punto in cui il costo marginale di numerosi beni e servizi sarà quasi azzerato, con effetti destabilizzanti sulle leggi stesse del mercato. Sta quindi nascendo un'economia ibrida, orientata in parte al mercato capitalistico e in parte al *commons* collaborativo. Le imprese significative devono prepararsi, quindi, ad

affrontare un mondo in cui chiunque può fare impresa senza avere una fabbrica: i nuovi assi del potere saranno infatti governati dalla democratizzazione della produzione.

Infine, anche nel caso del tetraedro del valore dell'impresa significativa, l'ultima domanda a cui dovrà dare una risposta l'imprenditore, o il management d'impresa significativa, sarà relativa al modello di business. L'imprenditore entrerà, quindi, nel merito dei singoli elementi rappresentati nel Business Model Canvas. Partendo dagli stakeholder dell'impresa significativa, questi, come abbiamo visto, non sono esclusivamente gli shareholder (nel caso ne sussistessero), i fornitori, e i clienti, ma comprendono l'intera comunità che beneficia e si relaziona con l'impresa, sono la rete di imprese a essa legate, e, non ultimo, il territorio in cui l'impresa significativa opera. Ancora una volta il tema della sostenibilità diviene imperativo per una collaborazione fruttuosa e di lungo termine con il territorio. L'imprenditore dovrà, quindi, entrare nel dettaglio delle relazioni con i singoli portatori di interesse, andando a esplorare sia i canali e le modalità di approvvigionamento, sia i canali e le modalità di comunicazione e di distribuzione. Per quanto concerne le modalità di approvvigionamento e i processi interni di produzione (nel caso sussistessero), l'innovazione tecnologica e l'innovazione culturale dovranno, quindi, essere messe a frutto stimolando e supportando l'adozione di processi sostenibili e la scelta e l'utilizzo di risorse rigenerabili. Allo stesso modo, per coerenza strategica, l'innovazione del prodotto dovrà andare nella direzione della sostenibilità del bene proposto, o, viceversa, richiesto dal cliente. I nuovi significati attribuiti ai prodotti dovranno essere trasferiti anche agli altri elementi del modello di business. In sostanza, la riconfigurazione della value chain e del value system dovrà essere finalizzata alla creazione di valore non solo per l'impresa, ma anche per i clienti e per il contesto sociale e ambientale in cui il business si trova a operare. Infine, altro elemento indispensabile per l'innovazione sono le risorse finanziarie. Anche in questo caso, l'impresa dovrà, da un lato, saper captare e utilizzare le diverse possibilità di finanziamento, dall'altro, dovrà essere in grado di rendere conto in maniera trasparente ed esaustiva a tutti i propri stakeholder.

## **2 L'impresa significativa nella prospettiva spazio-temporale**

**Sommario** 2.1 L'impresa familiare e longeva. – 2.1.1 Il Significato dell'impresa familiare. – 2.1.2. Il Significato dell'Impresa Longeva. – 2.2 Il caso aziendale Barovier & Toso. – 2.2.2. Antonio Salviati (1866-1878): valorizzare la tradizione artigianale (e mercantile) di un territorio. – 2.2.3 Giovanni Barovier & nipoti (1878-1919): valorizzare la tradizione artigianale di una famiglia (e di un territorio), innovando i prodotti. – 2.2.4 Ercole Barovier (1919-1936): dall'artigiano artista all'imprenditore designer per perseguire la strategia delle '2e' (esperienza estetica & efficienza). – 2.2.5 Ercole e Angelo Barovier (1936-1972): dalla strategia delle '2e', a quella delle '2b' (*big & better*) per rispondere alle discontinuità ambientali. – 2.2.6 Angelo e Jacopo Barovier (1972-1990): valorizzare la tradizione artigianale di un'impresa familiare, innovando il modello di business. – 2.2.7 Jacopo Barovier (1990-2013): dall'imprenditore manager, al manager imprenditore per perseguire la strategia delle '2f' (focalizzazione e funzione). – 2.2.8 Visione, Missione, Strategia, Paradossi Strategici, Modello di Business di Barovier&Toso.

Come abbiamo osservato nella prima parte del libro, l'idea di impresa significativa concepisce l'impresa come un'entità capace di mettere a frutto il proprio patrimonio culturale, di innovare il proprio patrimonio artigianale e di abbracciare le trasformazioni tecnologiche, collaborando sinergicamente con gli attori che operano all'interno dello stesso sistema. Oltre a saper riconoscere le potenzialità e le sinergie territoriali, tuttavia, l'impresa significativa deve anche saper riconoscere i propri valori e i propri elementi distintivi legati alla tradizione aziendale, e deve saperli rielaborare strategicamente alla luce delle sinergie e dei trend in atto, per dar vita a nuovo valore condiviso.

## 2.1 L'impresa familiare e longeva

Oltre a rappresentare la maggioranza delle imprese a livello globale (Cho et al. 2018; Wooldridge 2015), e a rappresentare la forma più antica di organizzazione d'impresa (Baschieri 2014), le imprese familiari sembrano destinate a giocare un ruolo importante nella crescita economica dei prossimi decenni, particolarmente nei mercati emergenti (Le Breton-Miller, Miller 2018; Miller, Le Breton-Miller 2005). In linea con il contesto europeo, in Italia, le imprese familiari rappresentano la maggioranza dei *business*, rappresentando circa il 65% del totale delle imprese (AIDAF, 2019). Un fattore interno che permette alle imprese familiari di fiorire anche in un mondo globalizzato sembra essere il loro senso di appartenenza che va a superare visioni di breve periodo e *agency problem* (Wooldridge 2015). A tale proposito i valori condivisi e trasmessi all'interno delle imprese familiari rappresentano elementi distintivi di queste realtà aziendali (Fletcher et al. 2012; Parada et al. 2019) e contribuiscono a dar forma all'identità dell'impresa e al suo impegno nei confronti delle comunità nelle quali operano (Samara et al. 2018), dei clienti e dei membri che ne sono parte (Miller et al. 2008). L'attenzione all'armonia fra membri della famiglia, alla trasmissione dell'impresa attraverso le generazioni e alla sua indipendenza da entità terze, può assumere un rilievo uguale, o maggiore, al raggiungimento di obiettivi economici legati alla redditività, alla produttività e alla crescita (Gómez-Mejía et al. 2007). Questo commitment sembra influenzare positivamente l'attaccamento emotivo degli stessi membri all'impresa di cui sono parte.<sup>1</sup> Valori quali la fiducia, la dedizione, l'impegno e l'orientamento strategico a lungo termine vanno a fondare la missione dell'impresa (Koironen 2002; Vallejo 2008) e la propensione a vagliare e perseguire nuove opportunità, affrontando i rischi posti dal contesto competitivo (Zahra et al. 2008). A tale proposito, l'orientamento strategico a lungo termine porta a sviluppare processi decisionali che, sebbene proattivi e innovativi, presentano una bassa propensione al rischio, per assicurare stabilità e continuità all'impresa (Lumpkin et al. 2010; Naldi et al. 2007; Zahra et al. 2004).<sup>2</sup> L'orientamento

**1** Se nelle imprese familiari di piccole dimensioni l'imprenditore considera la propria impresa come la principale fonte di reddito, e a essa devolve la maggior parte del suo tempo e delle sue risorse, considerandola un'estensione della propria personalità (Carland 1984, 358), tuttavia va inoltre considerato che anche quando a gestire l'impresa è un amministratore delegato, permane un forte senso di appartenenza all'impresa, e non sembra venir a diminuire la propensione all'innovazione (Kellermanns et al. 2008). Cf. Basly, Saunier 2020; Carney 2005; Cruz et al, 2010; Kellermanns et al. 2008; Villalonga, Amit 2006.

**2** Per la dottrina economico-aziendale l'orientamento strategico a lungo termine è in realtà un principio valido per tutte le classi di azienda: «L'azienda - per essere ordine economico di istituto - deve essere duratura, deve cioè svolgersi secondo condizioni di

mento al lungo periodo porta, inoltre, a operare in visione della continuità intergenerazionale, che riguarda simultaneamente l'impresa e la famiglia, considerando quindi possibili future successioni nella leadership dell'impresa, e gli effetti delle scelte presenti sulle performance future (Lumpkin, Brigham 2011).

L'orientamento al lungo periodo può favorire, inoltre, lo sviluppo di competenze chiave specifiche (Breton-Miller, Miller 2006; Zahra et al. 2004), permettendo agli amministratori di sviluppare una profonda conoscenza dell'impresa e del settore in cui essa opera e investendo, quindi, con ragionevole fiducia, risorse in progetti a lungo termine.

Il legame con il territorio di appartenenza viene inoltre rafforzato attraverso azioni di *Corporate Social Responsibility*<sup>3</sup> e attività filantropiche (Baschieri 2014; Le Breton, Miller 2020). Per queste peculiarità, quindi, l'impresa familiare, almeno in via teorica, rispecchia l'impresa significativa che, come abbiamo visto nei precedenti capitoli, è un modello d'impresa fortemente legata al territorio in cui opera, e che, consapevole di limiti e potenzialità, con esso cerca di creare sinergie, relazioni e valore condiviso.

### 2.1.1 Il Significato dell'impresa familiare

Le imprese familiari, la cui definizione non è univoca ma può variare a seconda dell'ambito di osservazione, è un istituto giuridico disciplinato dall'articolo 230 *bis* del Codice Civile. Fra i vari commi l'articolo 230 *bis* spiega:

Ai fini della disposizione di cui al primo comma si intende come familiare il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo; per impresa familiare quella cui collaborano il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo.<sup>4</sup>

vita e di funzionamento tali da consentire di durare nel tempo, in un ambiente mutevole» (Airoldi, Brunetti, Coda 1988, 327).

**3** La Corporate Social Responsibility (CSR) o Responsabilità Sociale d'Impresa, implica un «orientamento gestionale che va oltre il rispetto delle normative (compliance) e definisce una funzione-obiettivo più ampia del semplice profitto. Con la CSR, infatti, non sono soltanto proprietà e management a definire e a contendersi il valore creato dall'impresa, ma tutti i soggetti direttamente e in direttamente interessati (stakeholder)». La definizione proposta è tratta da: Dizionario di Economia e Finanza (2012) «Corporate Social Responsibility» ([https://www.treccani.it/enciclopedia/corporate-social-responsability\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/corporate-social-responsability_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/)).

**4** Codice Civile, LIBRO PRIMO - Delle persone e della famiglia; Titolo VI - Del matrimonio; Capo VI - Del regime patrimoniale della famiglia; Sezione VI - Dell'impresa familiare - art. 230 *bis*.

La complessità delle imprese famigliari dipende dall'aver una dimensione economica caratterizzata da una costante interconnessione nel tempo tra l'azienda di produzione e quella famigliare di consumo e di gestione patrimoniale (Pearson 2008; Pieper 2007). L'impresa famigliare è, quindi, un sistema ibrido poiché costituito da due sottosistemi sociali parzialmente sovrapposti, ma non per questo necessariamente allineati: l'impresa e la famiglia. Essi presentano, tra gli altri aspetti, diversi<sup>5</sup> fini istituzionali e diverse modalità di comportamento strategico: nel caso dell'impresa è la razionalità, mentre in quello della famiglia è l'emotività a guidare i comportamenti, in primis quelli strategici. Come ci spiega Ward (1987, 54):

The very nature of business often seems to contradict the nature of the family. Families tend to be emotional; businesses are objective. Families are protective of their members, business, much less so. Families grant acceptance unconditionally. Business grant it according to one's contribution.

Le discriminanti per la definizione di cosa sia un'impresa famigliare possono riguardare una varietà di aspetti, fra i quali: il coinvolgimento dei membri di una, o più famiglie, legate da rapporti di affinità nella proprietà e nella gestione d'impresa (Corbetta 1995;<sup>6</sup> Christmas et al. 2012; Klein et al. 2005), la partecipazione al capitale sociale (Barth et al. 2005; Donckels, Fröhlich 1991; La Porta et al. 1999) e al CdA (McConaughy et al. 2001), la successione nella leadership dell'impresa (Ward 1987), o più dimensioni simultaneamente (Anderson, Reeb 2003; Klein 2000; Villalonga, Amit 2006; Wooldridge 2015). A tal proposito, riferendosi a imprese di grandi dimensioni, nello Special Report di *Economist* dedicato alle *Family Companies*, Wooldridge (2015, 2) scrive:

The Boston Consulting Group has produced a reasonable definition made up of two elements: a family must own a significant share of the company concerned and be able to influence important decisions, particularly the choice of chairman or CEO; and there must have either been a transition from one generation to the next, or, in the case of a founder-owned firm, plans for such a transition.

**5** Per approfondimenti sul tema si veda Kenyon-Rouvinez, Ward 2005, 4-5.

**6** Corbetta (1995) ha identificato quattro possibili configurazioni di imprese famigliari focalizzando l'attenzione sui gradi di coinvolgimento, nella proprietà e nella gestione aziendale, dei membri di una, o più famiglie, legate da rapporti di affinità: impresa non distinta dalla famiglia; famiglia prevalente sull'impresa; autonomia dell'impresa dalla famiglia; impresa prevalente sulla famiglia. Un'ulteriore classificazione offerta da Corbetta discerne fra le principali classi di *family business*, distinguendo tra: imprese famigliari domestiche; imprese tradizionali; imprese allargate; imprese aperte.

Inoltre, come ha sottolineato la federazione Europea, European Family Businesses,<sup>7</sup> mentre una caratteristica comune a queste aziende è la dimensione familiare, che si intreccia a quella aziendale, i family business possono avere dimensioni differenti e non si esauriscono nella categoria delle *Small and Medium-Sized Enterprises* (SMEs). La definizione di *family business* che la European Family Businesses provvede nel proprio sito è la seguente:

- A firm, of any size, is a family business, if:
- The majority of decision-making rights are in the possession of the natural person(s) who established the firm, or in the possession of the natural person(s) who has/have acquired the share capital of the firm, or in the possession of their spouses, parents, child or children's direct heirs.
  - The majority of decision-making rights are indirect or direct.
  - At least one representative of the family or kin is formally involved in the governance of the firm.
  - Listed companies meet the definition of family enterprise if the person who established or acquired the firm (share capital) or their families or descendants possess 25% of the decision-making rights mandated by their share capital.<sup>8</sup>

La tabella 1 riporta una selezione di definizioni di impresa familiare prodotte nella letteratura dell'ultimo trentennio.

**Tabella 1** Definizioni di impresa familiare: una selezione

<b>Definizione</b>	<b>Autore</b>
«A firm that will be passed on for the family's next generation to manage and control».	Ward 1987, 252
«Family members own 60 percent or more of the equity».	Donckels, Fröhlich 1991, 152
«If there were key managers related to the owner working in the business the firm is considered a family firm».	Daily, Dollinger 1992
«Una o poche famiglie, collegate da vincoli di parentela, di affinità o di solide alleanze, detengono una quota di capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo dell'impresa».	Corbetta 1995, 20

<sup>7</sup> European Family Businesses (EFB) è una federazione europea di associazioni nazionali che rappresentano *long-term family-owned enterprise*. La federazione include *small, medium-sized e larger company*. La federazione è stata creata nel 1997. Per ulteriori informazioni sul tema si veda il sito: <https://europeanfamilybusinesses.eu/>.

<sup>8</sup> <https://europeanfamilybusinesses.eu/>.

«Broad definition: Effective control of strategic direction, intended to remain in family. Middle definition: Founder/descendants run company, legal control of voting stock. Narrow definition: Multiple generations, family directly involved in running and owning, more than one member of owning family having significant management responsibility».	Shanker, Astrachan 1996, 109
«A firm governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the firm held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families».	Chua et al. 1999, 25
«A person controls 20 percent or more of the voting rights».	La Porta et al. 1999, 478
«Sum of percentage share of the family ownership, management, and/or governance is at least 1 or more to classify a business a family firm. Sum of (percentage of family stock ownership) + (percentage of family members in management board) + (percentage of family members in supervisory board) $\geq 1$ ».	Klein 2000, 158
«The firm's chief executive officer (CEO) is either the founder or a member of the founder's family».	McConaughy et al. 2001, 37
«The F-PEC scale measures the family influence as continuous variable».	Astrachan et al. 2002, 51
«The family continues to have an equity ownership stake in firm; family possesses board seats; founding CEO is still the acting CEO or descendent of CEO is acting CEO».	Anderson, Reeb 2003a, 1312
«A family member is chief executive, there are at least two generations of family control, (and) a minimum of 5 percent of voting stock is held by the family or trust interest associated with it».	Colli et al. 2003, 30
«The founder or a member of his or her family by either blood or marriage is an officer, a director, or a blockholder».	Villalonga, Amit 2010, 6
«A person or family owns 33 percent of the shares in the firm».	Barth et al. 2005, 111
«Multiple family members are either insiders (officers or directors) or large owners (5 percent or more of the firm's equity) at the same time or over the life of the company as family descendants».	Miller et al. 2007, 837
«A large body of common stock is held by the founder or family members and family members participate actively in monitoring the firm».	Arosa et al. 2010, 239
«Family companies as those with families as either owners or managers or a combination of the two. They must involve more than one family member, and there has to be a succession, or a planned succession, from one generation to another».	Wooldridge 2015, 3

Sotto il profilo della gestione, soprattutto nelle imprese di piccole dimensioni, il proprietario è anche l'imprenditore che gestisce un'impresa svolgendo le funzioni strategiche, assicurando le competenze critiche manageriali (Gubitta, Giannecchini 2002) e avendo come fine la soddisfazione delle esigenze della famiglia e dell'impresa simultaneamente. Come sottolineavano Carland et al. (1984, 358):

A small business owner is an individual who establishes and manages a business for the principal purpose of furthering personal goals. The business must be the primary source of income and will consume the majority of one's time and resources.

Tuttavia, all'aumentare delle dimensioni del business e della complessità organizzativa, acquista progressivamente importanza prendere in considerazione e progettare strutture e processi di governance che siano adeguati al contesto (Gubitta, Giannecchini 2002). Diviene inoltre importante, per il proprietario imprenditore, saper delegare la responsabilità, avvalendosi del supporto di personale competente nella gestione aziendale, così da favorire l'implementazione di pratiche di controllo di gestione e *budgeting* (Goffee, Scase 1987; Baschieri 2014). Una sintesi efficace delle questioni relative al tema della governance nelle imprese familiari ci viene offerta da Gubitta e Giannecchini (2002, 4):

[n]elle imprese familiari l'assetto di governance riceve l'imprinting dalla famiglia ed è una sintesi (in alcuni casi un compromesso) tra i valori familiari e le regole dell'impresa, nella quale si riflettono tutti i passaggi critici nello sviluppo organizzativo: il processo di delega delle attività direttive e la creazione di una linea manageriale; l'inserimento dei familiari negli organi direttivi; l'apertura al capitale di terzi; il processo di successione imprenditoriale.

Con riferimento al tema della gestione della conoscenza, Craig e Dibrell (2006) e Patel e Fiet (2011) spiegano che, grazie allo sviluppo e all'investimento in conoscenza, grazie al set di routine uniche e condivise fra i membri dell'impresa, grazie alla rete di connessioni territoriali e all'orientamento al lungo periodo, le imprese familiari sembrano avere il vantaggio di saper identificare, soppesare e sfruttare le opportunità offerte dal contesto. Alcuni studi (Hayton et al. 2011; Bergfeld e Weber 2011) spiegano, inoltre, come le imprese familiari siano particolarmente portate a effettuare scelte partendo dagli strumenti a disposizione (*effectuation*), piuttosto che dagli obiettivi ambiti (*causation*), combinando gli approcci a seconda delle proprie esigenze. A tal proposito, come abbiamo visto nella prima parte del libro, le innovazioni posso essere di varia tipologia e complessità. Se le innovazioni incrementali sono rese possibili dallo sfruttamento di risorse già conosciute, le innovazioni radicali, viceversa, implicano una profonda conoscenza del contesto e delle relazioni, e una visione di lungo periodo. Come spiegano Sharma e Salvato (2011, 1202),

[t]hey use the effectual approach that necessitates breadth of experiences and networks to expand the resource base of their family firms, an approach that is clearly neither suitable nor available

to younger and smaller family firms, given their relatively limited endowment of resources and network relationships.

Ne consegue, quindi, che le innovazioni radicali potrebbero essere rintracciabili negli stadi di maturità dei soggetti preposti alla gestione.

Sebbene, nell'introdurre le imprese famigliari, abbiamo sottolineato gli aspetti positivi delle relazioni informali che intercorrono fra i membri dell'impresa famigliare, ricordiamo che questi possono risultare anche quali fattori di complessità. A tal proposito, la letteratura si trova, talvolta, discorde nel valutare gli effetti delle relazioni famigliari sulle *performance* del business, con autori che reputano positivo il ruolo della famiglia e dei suoi valori<sup>9</sup> e altri che, invece, ne sottolineano le criticità (Sraer, Thesmar 2007; Sciascia, Mazzola 2007). Per esempio, se il convergere di proprietà e management può risultare positivo per diminuire i costi di agenzia (*agency theory*), lo stesso contesto famigliare può risultare potenzialmente ricco di tensioni dannose alla performance aziendale (Dyer 1986; Kaye 1991; Davis, Harveston 1999). Viceversa, l'orientamento comprensivo e altruista che può intercorrere fra i famigliari può indurre a sorvolare su eventuali comportamenti scorretti da parte di alcuni membri, risultando potenzialmente dannoso per l'efficacia della gestione, e motivo di criticità e difficoltà per l'impresa. Allo stesso modo, la sopravvivenza trans-generazionale può garantire la continuità dell'impresa nel tempo, ma può anche implicare il permanere di approcci obsoleti potenzialmente nocivi alla performance dell'impresa. A tal proposito, il gap generazionale potrebbe implicare una leadership simultanea e condivisa tra famigliari che interpretano diversamente la realtà aziendale. Come osserva Nicholson (2008, 105),

[t]here is likely to be less similarity between successors defined by the turn of the genetic wildcard than those governed by selection and choice.

Un ulteriore tema critico si lega alle dinamiche tra *owner manager* e *manager* esterni alla famiglia. A tale riguardo, Sirmon e Hitt (2003) hanno osservato che l'aspetto caratterizzante le imprese famigliari, il capitale umano, porta con sé anche elementi potenzialmente critici alla performance quando, ad esempio, viene negato l'accesso in azienda a soggetti esterni che non appartengono alla famiglia. Infine, Carney (2005)<sup>10</sup> ha osservato tre caratteristiche tipologie di governance: parsimonia, personalismo e particolarismo. La parsimonia riguarda il comportamento prudentiale e attento alla modalità di

<sup>9</sup> Chua et al. 1999; Anderson, Reeb 2003; Gallo et al. 2004; Carney 2005; Lee 2006.

<sup>10</sup> Sul tema si vedano anche Christmas et al. 2004; Anderson, Reeb 2003.

impiego del capitale aziendale. Il termine *personalismo* sottolinea la coincidenza fra le figure di imprenditore, manager e proprietario. Il particolarismo riguarda invece la cultura e le specificità caratteristiche dell'azienda familiare, che si esplicano nelle scelte di gestione da parte dell'imprenditore.

Sebbene l'esplorazione degli aspetti riguardanti le imprese familiari potrebbe continuare, chiudiamo questo capitolo ricordando non solo come ogni *family business* sia frutto delle scelte strategiche dei propri membri, ma anche che le loro caratteristiche sono frutto anche dei contesti locali e nazionali all'interno dei quali esse nascono, si sviluppano e operano (Colli et al. 2003).

### 2.1.2 Il significato dell'impresa longeva

Nell'ultimo decennio, che ha visto le imprese a livello globale messe a dura prova dalla crisi economico-finanziaria del 2008, le imprese longeve sembrano, in generale, aver resistito all'urto, aumentando il loro numero non solo a livello internazionale, ma anche italiano, dove sono aumentate del 14,73% fra il 2012 e il 2019 (Rossato, Castellani 2020, 618). Potremmo immaginare, quindi, che le imprese longeve siano riuscite a sopravvivere perché meno fragili rispetto ad altre realtà imprenditoriali. A tal proposito, l'indagine svolta da Palazzi et al. (2018) ha evidenziato come imprese di maggiori dimensioni e più anziane abbiano mostrato, durante la crisi, una maggiore probabilità di attuare procedure finalizzate alla salvaguardia della continuità aziendale e una minore probabilità di andare incontro a procedure fallimentari. Inoltre, come sottolineato da Rossato (2013), a livello nazionale, gli studi condotti dalle Camere di Commercio relativamente alla longevità delle imprese hanno evidenziato che circa il 30,8% di esse non supera i 6 anni di vita. Alla luce di questi dati, diviene quindi chiaro perché le imprese longeve e ultracentenarie siano oggetto di interesse e di studio.

Ma che cosa s'intende per *impresa longeva*? Per definire il concetto di longevità usiamo le parole di Büchi e Cugno (2015, 18), per i quali la longevità di un'impresa «è la capacità fisiologica di un organismo di sopravvivere oltre il limite ritenuto medio alla specie alla quale appartiene». In questa prospettiva viene messa in luce l'abilità di un'impresa di perdurare nel tempo, oltre la media delle imprese che operano nello stesso settore.<sup>11</sup> Büchi e Cugno (2015, 26) legano la capacità di perdurare nel tempo all'abilità di «metamorfosi strutturale» dell'impresa, cioè alla sua apertura a «recuperare al proprio interno le risorse, le competenze e le conoscenze, e trasformarle per innescare nuovi percorsi di co-evoluzione ambientale». Come abbia-

<sup>11</sup> Questo contributo non entra nel merito della descrizione del ciclo di vita dell'impresa.

mo già visto nel primo capitolo, quindi, l'abilità a perdurare nel tempo passa anche attraverso la consapevolezza e la capacità di innovarsi strategicamente, tenendo in considerazione simultaneamente una molteplicità di elementi interni ed esterni all'impresa.

Una definizione alternativa di longevità ci viene offerta negli studi di Haugh e Talwar (2010), Sharma e Salvato (2013) e Galadanchi e Bakar (2018), che definiscono longeva un'impresa che continua a esistere oltre il termine della carriera lavorativa, o della morte, del suo fondatore. Questa seconda prospettiva ci permette di porre l'attenzione su un'ulteriore caratteristica che può contraddistinguere le imprese longeve: essere un family business. Diversi studi in ambito di management hanno infatti legato il tema della longevità d'impresa a quello delle imprese familiari esplorandone le peculiarità quali, ad esempio, il ruolo dei valori e del fondatore, i passaggi generazionali, la relazione fra famiglia e impresa, la relazione fra impresa familiare e tessuto sociale locale o, ancora, il paradosso tradizione-innovazione;<sup>12</sup> temi che abbiamo esplorato nei paragrafi precedenti.

L'interesse nei confronti delle imprese longeve non si è espresso solo attraverso la vasta produzione accademica degli ultimi decenni, afferente, come abbiamo potuto osservare, principalmente agli studi di management e di *business history*, ma anche attraverso la nascita di iniziative (Registro Nazionale delle Imprese Storiche)<sup>13</sup> e associazioni nazionali (Unione Imprese Centenarie Italiane)<sup>14</sup> e internazionali (Les Henokeins)<sup>15</sup> finalizzate a mettere in connessione e a raccontare le storie di queste imprese.

**12** Anderson et al. 2016; Caputo et al. 2018; Colli et al. 2003; Chirapanda 2020; Erdogan et al. 2019; Le Breton-Miller, Miller 2020; Miller, Le Breton-Miller 2005; Parada et al. 2019; Sasaki et al. 2019; Sasaki et al. 2020; Samara et al. 2018.

**13** Il Registro Nazionale delle Imprese Storiche è stato istituito da Unioncamere (<http://www.unioncamere.gov.it>) nel giugno del 2011 in occasione del 150° Anniversario dell'Unità d'Italia. Questo Registro Nazionale nasce come strumento di conoscenza e promozione delle realtà imprenditoriali che, sul territorio nazionale, si distinguono per longevità (<http://www.culturadimpresa.org/registro-imprese-storiche/#:~:text=IL%20Registro%20nazionale%20delle%20imprese,territorio%20si%20distinguono%20per%20longevit%C3%A0>).

**14** L'Unione Imprese Centenarie Italiane nasce nel 2000 dall'associazione di undici imprese storiche fiorentine e dal 2012 diviene un'unione di imprese longeve su tutto il territorio nazionale. Per ulteriori informazioni si veda <https://www.uicitalia.org/chi-siamo.html>.

**15** Les Henokiens è un'associazione internazionale di imprese familiari bicentinarie, nata nel 1981. Per essere membri dell'associazione Les Henokiens, l'impresa deve essere longeva e attiva da almeno 200 anni, e la famiglia deve essere proprietaria o majority shareholder della compagnia. Inoltre, un membro della famiglia che ha fondato l'impresa deve essere in carico della gestione della compagnia o essere membro del board. Per ulteriori informazioni si veda <https://www.henokiens.com/>. Per ulteriori articoli che richiama Barovier&Toso ed Les Henokiens si veda anche Dinastie (2014). «Quando l'impresa fa storia». 1 febbraio. <https://www.henokiens.com/userfiles/file/press/Article%20Henokiens%20Capital%20Italy.pdf>; e Italia Oggi (1999). «Les

Questa crescente attenzione nei confronti della longevità d'impresa si lega quindi alla ricerca degli elementi che permettono a queste imprese di perdurare nel tempo. A tale riguardo, vari studiosi<sup>16</sup> hanno messo in luce la centralità dello storytelling d'impresa quale strumento utile per condividere e ricordare, con i membri che sono parte dell'impresa e con le nuove generazioni entranti, il proprio passato, il cammino affrontato dai predecessori, i propri valori, l'identità profonda dell'impresa. Ricordiamo, infatti, che la cultura, quale elemento costitutivo dell'identità aziendale (Balmer, Soenen 1999; Melewar, Karaosmanoglu 2006; Kapferer 2012), è strettamente legata ai comportamenti, alle abitudini, alle credenze e alle conoscenze tacite e condivise dei suoi membri (Melewar, Wooldridge 2001). In maniera analoga, un'altra branca di studi ha individuato nell'*heritage marketing* un potenziale strumento, questa volta rivolto espressamente verso l'interlocutore esterno all'impresa, per veicolare e valorizzare in chiave strategica il proprio patrimonio storico, culturale e imprenditoriale, creando così un legame di lungo termine con clienti, consumatori e società (Montemaggi, Severino 2007; Riviezzo, Garofano, Napolitano 2016; Urde et al. 2007).

Ancora una volta, quindi, i valori e la cultura condivisa e pregresse dell'impresa emergono quali elementi chiave nel tema della longevità (Miller, Le Breton-Miller 2005; 2020; Sharma, Nordqvist 2008). A tal proposito, in un recente studio, Sasaki et al. (2020) hanno osservato come, nelle imprese familiari longeve, il trasferimento dei valori da una generazione all'altra e il rinforzo di un senso di continuità condiviso fra i membri, nei momenti di discontinuità e cambiamento, siano legati a come le scelte pregresse vengono spiegate e condivise all'interno dell'organizzazione. Inoltre, come suggerito da Bonti e Cori (2011), si potrebbe ipotizzare che le imprese longeve

siano caratterizzate da scelte imprenditoriali-manageriali orientate al perseguimento di un'integrazione consapevole tra competenze tradizionali e innovative in corrispondenza di ogni passaggio generazionale. (Bonti, Cori 2011, 22)

Se la longevità d'impresa è quindi legata alla capacità di sapersi rinnovare in maniera continuativa, mettendo a frutto il bagaglio di conoscenze pregresse in armonia con la tradizione e con il contesto attuale, il punto di partenza per la longevità è, per l'impresa, avere una chiara vision, una chiara mission e dei valori condivisi (Nonaka, Takeuchi 2021).

Henokiens in Italia a giugno», 28 Maggio. <https://www.italiaoggi.it/archivio/les-henokiens-in-italia-a-giugno-45598>.

**16** Boje 1991; Czarniawska 1998a; 1998b; Denning 2006; Gabriel 2000; Kitchell et al. 2000; Marzec 2007; Rosile et al. 2013, 557; Smith, Keyton 2001.

### 2.1.3 Un'impresa familiare e longeva nel suo contesto spazio-temporale

La terza parte del libro sarà dedicata a esplorare il percorso d'impresa svolto dalla famiglia Barovier. Questa dinastia di vetrai affonda le proprie radici nel XIII secolo, per essere più precisi nel 1295.<sup>17</sup> Data l'importanza e il contributo della famiglia Barovier al settore vetrario veneziano e internazionale, l'opera dei suoi membri si trova citata non soltanto in testi dei loro contemporanei<sup>18</sup> attraverso i secoli, ma è stata ampiamente studiata da ricercatori di diverse discipline nel corso del XX e del XXI secolo. I numerosi scritti dedicati alla famiglia Barovier hanno messo in luce il contributo tecnico e artistico dei membri della famiglia, si sono soffermati sulle personalità di rilievo, hanno esplorato l'attività familiare da un punto di vista economico-aziendale, e, in alcuni casi, hanno contribuito a ricostruire l'evoluzione dell'albero genealogico attraverso i secoli. Fra tutti, ricordiamo l'opera dello studioso Luigi Zecchin che tra il 1966 e il 1983 dedicò diverse ricerche e scritti a questa famiglia. Va inoltre menzionata l'opera inedita di Angelo Barovier che, conclusa nel 1990, fu il frutto di vent'anni di ricerche d'archivio, di esperienze e aneddoti personali e, non ultimo, del confronto e contributo degli studi storici del tempo. La narrazione dei fatti storici che hanno interessato l'azienda e dei protagonisti artefici della sua evoluzione si basa su un pool di documenti differenti. Fra i documenti pubblici, sono state considerate precedenti ricerche accademiche, raccolte di saggi, testi enciclopedici, monografie relative alla famiglia Barovier, *company book* prodotti dall'azienda Barovier&Toso S.r.l., interviste pubbliche rilasciate da Jacopo Barovier (figlio di Angelo Barovier) che ha guidato l'impresa fino al 2016. La narrazione è frutto anche della raccolta e dell'analisi di interviste private, di note e brevi scritti rilasciati da Jacopo Barovier fra il 2011 e 2020, e della monografia inedita prodotta da Angelo Barovier nel 1990 a cui si accennava sopra. Intitolata *I Barovier vetrai di Murano. Storia di una dinastia*

**17** Unioncamere «Barovier & Toso Vetriere Artistiche Riunite Srl» <http://www.unioncamere.gov.it/>.

**18** Fra di essi ricordiamo: Vincenzo Maria Coronelli, cosmografo della Repubblica Serenissima, che nel 1696 scrisse *Isolario dell'Atlante Veneto. Parte I*; Domenico Busolin, vetraio Veneziano, che nel 1842 scrisse *Guida alle fabbriche vetrarie di Murano, che contiene la descrizione dei lavori che si fanno nelle medesime, e specialmente di quelle che riguardano le fabbriche di conterie e arti affini. Aggiuntivi alcuni cenni storici sull'origine, progressi e stato attuale del commercio delle conterie, nonchè sulle discipline e privilegi relativi alle arti vetrarie in generale, al tempo della Repubblica Veneta*; Cesare Augusto Levi, direttore del museo di Murano, che nel 1895 pubblicò *L'arte del vetro in Murano nel Rinascimento e i Berroviero*; Vincenzo Zanetti, abate e storico del vetro Muranese che nel 1869 pubblicò *Piccola guida di Murano e delle sue Officine* e nel 1883 *Il Libro d'Oro di Murano*.

*di vetrai dal secolo XIV ad oggi*, questa monografia è frutto di poco meno di vent'anni di ricerche storiche sui membri della famiglia Barovier che per quasi 700 anni hanno lavorato e trasmesso l'arte della lavorazione del vetro di generazione in generazione. Questa monografia ha permesso agli autori di questo contributo di entrare nel merito delle singole storie di vita e di comprendere le relazioni personali e lavorative intercorse fra i membri della famiglia. Il metodo utilizzato per lo studio della monografia di Angelo Barovier è stato la *narrative analysis* (Riessman 2008). Durante l'analisi, ogni membro della famiglia richiamato da Angelo Barovier è stato codificato. Per fare un esempio, il capostipite della famiglia Barovier a Murano, Jacobellus, è stato codificato con il numero (1), mentre i figli, Antonio e Bartolomeo, sono stati codificati rispettivamente come (2A) e (2B). Questo processo di mappatura ha permesso di ricostruire l'albero genealogico della famiglia Barovier così come delineato nella monografia. Sebbene l'albero genealogico emerso dall'analisi sia così ampio e dettagliato da non poter essere riprodotto in questo contributo, il lavoro di ricostruzione genealogica ha permesso agli autori del presente contributo di comprendere le relazioni famigliari e i passaggi generazionali della storia di questa impresa. E infatti, come anticipato nell'introduzione al libro, in questa parte, verranno raccontati i passaggi generazionali di rilievo, gli esponenti di spicco che hanno contribuito all'evoluzione dell'impresa e i momenti di rinnovamento che le hanno permesso di perdurare e fiorire nel tempo. La narrazione si snoda tenendo in considerazione l'evolversi del quadro storico ed economico, quale fattore esterno di potenziale discontinuità nell'evoluzione e nella gestione d'impresa. Inoltre, il progressivo arricchimento della varietà dei dati a disposizione per la ricostruzione dell'ultracentenaria storia aziendale e, soprattutto, la presenza, in tempi recenti e contemporanei, di testimonianze prodotte da membri della famiglia che sono stati attivi all'interno dell'impresa, portano a un progressivo ispessimento della narrazione relativa ai fatti aziendali e a una maggiore precisione nella descrizione dell'evolversi dell'identità aziendale, della (ri)definizione temporale del modello di business e, nell'ultima parte, anche dei paradossi strategici.

## 2.2 Il caso aziendale Barovier & Toso

Può sorgere spontanea una domanda: è possibile che un'azienda con sette secoli di storia alle spalle sia ancora in grado di ragionare in termini di futuro? Non c'è il rischio che questa storia gloriosa possa in qualche modo condizionare anche il modo di pensare di oggi? La mia risposta è no [...]. Noi abbiamo sempre dato un contributo fondamentale alla storia del vetro muranese e alla sua evoluzione seguendo anche il vetro muranese nelle sue vicende, nei suoi alti, nei suoi bassi, nei suoi momenti di splendore, nei suoi momenti di difficoltà.

Jacopo Barovier 2013<sup>19</sup>

### 2.2.1 La famiglia Barovier (1200-1866): creare la tradizione artigianale di un territorio<sup>20</sup>

I Barovier<sup>21</sup> sono fra le famiglie di vetrai che più hanno contribuito alla creazione e allo sviluppo della tradizione artigianale nella lavorazione del vetro artistico veneziano e muranese. Sebbene le origini di questa famiglia in terra veneta si perdano nei meandri della storia, l'attività vetraria della famiglia Barovier nell'isola di Murano è attestata sin dal XIII secolo (Mariacher 1964).<sup>22</sup> Fra tutte le possibili versioni di albero genealogico pubblicate in precedenti contributi, viene di seguito riportata l'immagine dell'albero genealogico della famiglia Barovier conservata a Murano, presso la sede del Museo Barovier&Toso e riportata a pagina 3 dell'opuscolo dal titolo *Il Segno della Storia*, prodotto nel 2011 da Barovier&Toso.

Il più antico membro della famiglia Barovier di cui si abbia notizia in terra muranese è Jacobellus Beroerius, che compare in uno degli Atti del Podestà di Murano del 1324 (Barovier&Toso 2011, 2). Jacobellus sposò Donata, che gli diede due figli: Antonio e Bartolomeo,

<sup>19</sup> Estratto da Barovier J. (2013). «Jacopo Barovier&Toso, a Company between past and future» (0'18"-0'36"). [https://www.youtube.com/watch?v=Mq\\_yDNGx4ck](https://www.youtube.com/watch?v=Mq_yDNGx4ck).

<sup>20</sup> Ove non diversamente indicato, le fonti informative dei primi tre paragrafi sono basate principalmente su Barovier 1990; Lorenzetti 1930; Mariacher 1964 e Barovier&Toso 2011.

<sup>21</sup> Il nome può derivare da 'beroviere', termine che indicava forse i provenienti dalla regione francese del Berry che forniva soldati di ventura (Mariacher 1964, 1).

<sup>22</sup> Non sono molto chiare le vicende che portarono i Barovier in terra veneta, tuttavia nella sua monografia *I Barovier vetrai di Murano. Storia di una dinastia di vetrai dal secolo XIV ad oggi*, Angelo Barovier (1990) riporta due ipotesi plausibili. La prima vuole che i Barovier si siano trasferiti a Castelfranco Veneto, intorno al XIII secolo, con altre quaranta famiglie di notabili trevigiani per presidiare il castello da poco divenuto parte dei domini di Treviso. La seconda, invece, vede i Barovier scendere in Italia dalle Terre Imperiali, al servizio di Ezzelino da Romano.

2 • L'impresa significativa nella prospettiva spazio-temporale

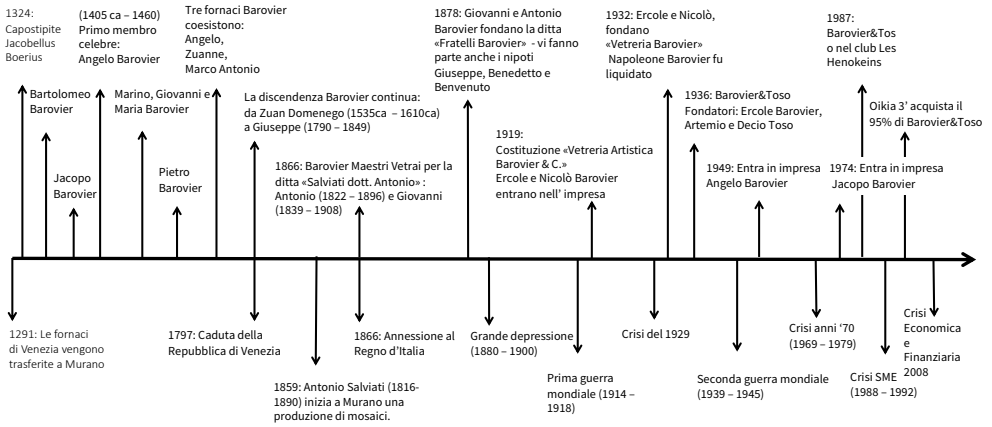


Figura 13 Linea del tempo famiglia Barovier

Figura 14 Albero genealogico famiglia Barovier riprodotto da Barovier&Toso, *Il segno della Storia* (p. 3)

entrambi vetrai menzionati come «phiolarius» in un atto podestari-le del 1348.<sup>23</sup> A sua volta, Bartolomeo ebbe cinque figli,<sup>24</sup> di cui tre esercitarono il mestiere del vetraio. Fra essi, Jacopo è l'unico che porterà avanti la discendenza, sposandosi e avendo ben otto figli,<sup>25</sup> che sarebbero divenuti, a loro volta, maestri e padroni di fornace. Tra il 1416 e il 1423 Jacopo divenne titolare della fornace che gestì fino al 1452<sup>26</sup> e che vide muovere i primi passi nell'arte vetraria al più celebre non solo fra i suoi figli, ma anche fra i membri della famiglia Barovier: Angelo,<sup>27</sup> «imprenditore, vetraio e tecnico» (Barovier Mentasti 2019, 332). Allievo di Paolo da Pergola,<sup>28</sup> Angelo Barovier (1405 ca.-1460) creò verso la metà del 1400 il 'vetro cristallino' o 'cristallo veneziano': il primo vetro incolore e terso caratterizzato da una purezza e sottigliezza di gran lunga superiori a ogni tipo di vetro fino ad allora prodotto.<sup>29</sup> Come spiega il Lorenzetti (1930):

La fama e l'abilità di Angelo Barovier non appaiono esclusivamente limitate nel campo della tecnica vetraria, il brano tratto dal *De Architectura* del Filarete tende altresì a mettere in rilievo la perizia e l'eccellenza del Barovier, oltre che nella composizione di paste vitree, e nella creazione di «bei lavori christallini», come autore d'intarsi vitrei e di mosaici.

La fama di Angelo Barovier, tuttavia, non era limitata al territorio muranese, dove ricoprì anche diverse cariche di rilievo,<sup>30</sup> ma era riconosciuta anche al di fuori di Venezia e della Repubblica Serenissima (Zecchin 2020). Come scriveva nel lontano 1696 Padre Coronelli,<sup>31</sup> cosmografo della Repubblica Serenissima:

**23** Archivio di Stato di Venezia, Atti del Podestà di Murano, busta 6 in Barovier Angelo (1990).

**24** Giuliano, Simone, Jacobo, Viviano e Lucia (Barovier 1990).

**25** Salvatore, Cecilia, Nicolò, Giovanni, Andrea, Marco, Taddeo e Angelo (Barovier 1990, 21).

**26** Successivamente la fornace del padre venne gestita Taddeo, in un primo tempo assieme a Marco e Giovanni che nel 1478 ne aprirono una propria (Barovier 1990, 25).

**27** Nella prima metà del Quattrocento, dopo aver compiuto l'apprendistato da Don Paolo Godi da Pergola, Angelo aprì una sua fornace (Barovier 1990, 45).

**28** Sul tema si veda Barovier Mentasti 2019; Zecchin 2020.

**29** Per approfondimenti sul tema si vedano: Barovier&Toso 2011; 2019a; Barovier Mentsi 1997; Barovier Mentasti 2019; Lorenzetti 1930; Marchier 1964; Zecchin 2020; Zecchin 1989.

**30** Per ulteriori informazioni si veda Zecchin 1989, 2: 207-11.

**31** Vincenzo Maria Coronelli (1650-1718), Padre dei Minori Coventuali, fu cartografo, geografo e enciclopedista della Repubblica di Venezia (Armao 1951).

Angelo Baroviero, dopo avere esercitata l'arte vetraria, pervenne in questo mestiere a tanta eccellenza che si rese grato a molti Principi. (Coronelli 1696, 39)

A tal proposito, nel 1453, dopo aver soggiornato a più riprese presso corti di principi italiani e stranieri, Angelo assunse la carica di Cancelliere del Patriarca di Venezia (Barovier 1990, 38). Angelo ebbe sei figli,<sup>32</sup> anch'essi dediti all'arte della lavorazione del vetro. Fra essi, Marino assunse la direzione della bottega del padre, nel 1459, rilevandone poi la proprietà alla sua morte, nel 1460. Marino fu dedito alla lavorazione del vetro artistico, ma anche degli smalti da mosaico, dei vetri colorati e delle vetrature dipinte. Come il padre, Marino fu ricordato dal Filarete e fu gastaldo dell'arte nel 1462, 1468 e 1482, cavaliere del podestà, milite e giudice. Egli morì nel 1485 circa, lasciando la bottega ai fratelli Giovanni e Maria (o Marietta). Il primo fu gastaldo dell'arte nel 1481 e nel 1506, e fece parte del consiglio che confermò lo statuto della comunità di Murano nel 1502 (Cicogna 1853). La seconda, Maria, cui il padre Angelo aveva affidato le tecniche, le ricette e i segreti legati alla colorazione del vetro,<sup>33</sup> si occupò della produzione dei vetri dipinti a smalto.<sup>34</sup> A Maria sono attribuite molte delle coppe e tazze di circostanza in vetro colorato dipinte a smalti policromi realizzate dalla fornace (Crouzet-Pavan 2001). Maria, il cui talento tecnico-artistico era riconosciuto dai contemporanei, lavorò e diresse con i fratelli la bottega di famiglia (Lorenzetti 1930; Marchier 1964; Zecchin<sup>35</sup> 1989; Zecchin<sup>36</sup> 2020).

Fra i discendenti dei figli di Angelo, vanno ricordati come maestri vetrai anche Pietro, figlio di Giovanni, e Angelo il Giovane (o Anzoletto), figlio di Alvise Ludovico, che fu gastaldo dell'arte nel 1508 e camerlengo e tesoriere al tempo del Doge Leonardo Loredan.<sup>37</sup> La

**32** Francesco, Giovanni, Alvise Ludovico, Niccolò, Maria e Marino (Barovier 1990, 60).

**33** Per ulteriori informazioni si veda Zecchin 2020. Il tema viene trattato anche da Barovier 1990, 67).

**34** Un documento del 1497 riporta la concessione speciale rilasciata dal doge Agostino Barbarigo per poter tener accesa, a suo uso esclusivo, una piccola fornace (una «muffola»), funzionale alla ricottura dei vetri decorati a smalto (Levi 1895).

**35** Luigi Zecchin dedicò diversi saggi allo studio della famiglia Barovier. A tale proposito, riprodusse diversi alberi genealogici dei membri della famiglia Barovier in periodi specifici. I suoi numerosi studi sul vetro sono stati raccolti in tre volumi. In *Vetro e Vetrai di Murano. Studi sulla storia del vetro*, vol. 2, alle pagine 197-228 si trovano vari articoli dedicati alla famiglia Barovier.

**36** Paolo Zecchin (2020) nel suo recente articolo riprende alcuni studi di Luigi Zecchin, riportando e illustrando gli alberi genealogici da Jacobello (1285-1339) a Ercole Barovier (1889-1974).

**37** Ad Angelo, (o Angeletto) figlio di Alvise Ludovico, Angelo Barovier (1990) dedica, come per l'illustre nonno Angelo (1405 ca.-1460), un intero capitolo del suo libro.

discendenza Barovier continua e, alla fine del 1500, tre fratelli della famiglia Barovier, figli di Pietro, erano proprietari di fornace con tre stemmi diversi: l'insegna originaria dell'Angelo, in capo ad Angelo (o Anzolo); l'insegna della Campana, di proprietà di Zuanne detto «Campana», che appare in un elenco del 1674 come «maestro perfetto de cristali» (Mariacher 1964), e, infine, l'insegna con la Stella, di proprietà di Marco Antonio.<sup>38</sup>

Nemmeno durante il XVIII secolo,<sup>39</sup> periodo di maggior decadimento dell'arte vetraria muranese, l'attività della famiglia Barovier s'interruppe (Lorenzetti 1930). Il momento storico sfavorevole culminò con lo scioglimento delle corporazioni delle arti e dei mestieri, a seguito della caduta della Serenissima Repubblica, e il passaggio di Venezia all'Austria, che comportò la perdita d'importanti competenze produttive (Barovier Mentasti 1986; Panciera 1998). In quel periodo i membri della famiglia Barovier si dedicano «quasi esclusivamente alla produzione eletta del soffiato e dei vetri d'arte, proseguono il loro lavoro, un poco in disparte, subendo anch'essi, come gli altri vetrai, il momento storico sfavorevole» (Barovier&Toso 2011, 6).

Fra i figli di Pietro, Zuan Domenego (1535 ca.-1610 ca.) fu colui che portò avanti la dinastia tramite il figlio Pietro Anastasio (nato nel 1588), il nipote Zuan Domenego (nato nel 1612) e il bisnipote Lorenzo (1630-1690 ca.) (Barovier 1990, 104-6). Tuttavia, il Seicento e il Settecento sembrano essere secoli avari di informazioni sulla famiglia Barovier. Come spiega Angelo Barovier (1990, 109), la scarsità di informazioni è probabilmente legata alla crisi generale che il settore visse in quel periodo. La discendenza dei Barovier, però, non si perde, e fra i discendenti di Lorenzo, si ricordano: il figlio Giuseppe, il nipote Angelo, il bisnipote Giuseppe Agostino (1727-1790), ricordato come membro della Scuola dei vetrai, e il bis-bisnipote Gerolamo (1766-inizio 1800), che fu eletto fra i Decani dell'Arte Muranese.<sup>40</sup> La crisi dell'industria artistica muranese non si placò nei primi decenni dell'Ottocento, con la conseguente perdita di tecniche e la chiusura di molte vetrerie muranesi (Barovier 1990, 110). Dovremo quindi aspettare la seconda metà dell'Ottocento perché coraggiosi 'pionieri' si facessero promotori dell'arte muranese e del recupero delle tecniche smarrite influenzando così anche le vicende della famiglia Barovier.

**38** Come ci spiegano Angelo Barovier (1990, 98) e Barovier&Toso (2011, 5) le tre insegne di bottega, raggruppate in uno stemma, contraddistinguono tutt'ora l'attività artigianale della famiglia.

**39** La concorrenza dei mercati internazionale in ambito vetrario fu fra le cause che determinarono un periodo di crisi per il settore muranese (Barovier Mentasti 1986).

**40** Barovier 1990, 109. A proposito di Gerolamo, come spiega Angelo Barovier (109), il fatto che fosse stato eletto fra i Decani dell'Arte è segno che Gerolamo aveva raggiunto notevoli traguardi in ambito di arte vetraria.

### 2.2.2 Antonio Salviati (1866-1878): valorizzare la tradizione artigianale (e mercantile) di un territorio

Intorno alla metà dell'Ottocento, come avvenne anche per altre produzioni artigianali che avevano caratterizzato l'economia veneziana nei secoli precedenti, anche la lavorazione del vetro artistico conobbe una rinascita (Trivellato 2000). Fra i protagonisti che resero possibile tale rinascita in terra muranese, vi furono l'abate Vincenzo Zanetti,<sup>41</sup> il sindaco di Murano, Antonio Colleoni<sup>42</sup> e l'avvocato vicentino Antonio Salviati (1816-1890). Quest'ultimo, amico del sindaco Antonio Colleoni, trasferitosi a Venezia, nel 1859 fondò, assieme al maestro vetraio Lorenzo Radi, una produzione di mosaici (Zecchin 2007).

Dopo aver partecipato all'Esposizione Internazionale di Vienna (Zecchin 2007), nel 1866 Salviati fondò la Società Anonima per Azioni Salviati & C.<sup>43</sup> con l'archeologo e diplomatico Austen Henry Layard. Salviati si avvale anche della collaborazione dello storico e antiquario William Drake, profondo conoscitore della storia veneziana e, in particolare, delle arti e dei mestieri dell'isola.<sup>44</sup> Tali relazioni permisero a Salviati di riscoprire le tecniche e gli stili tradizionali che avevano dato lustro alla lavorazione del vetro veneziano e muranese recuperando e valorizzando il patrimonio di competenze produttive sviluppato nel corso dei secoli dagli artigiani locali. Come sottolinea avà all'epoca l'abate Zanetti (1866, 247):

[i]l dott. Salviati fa quanto meglio può farsi onde produrre opere veramente artistiche in vetro a buon mercato (The Athenaeum, Londra 4 Agosto 1866, N. 2023). Al dott. Salviati (Avvocato del foro veneto) era riservato di far rivivere nella sua patria un'arte, per la quale era giustamente celebre nei passati tempi.

In virtù dell'interesse manifestato già all'epoca per il vetro artistico, Salviati non si limitò a vendere i manufatti ai turisti che visitavano

**41** Vincenzo Zanetti (1824-1883) fu uno studioso del vetro e dell'industria vetraria muranese. Oltre a lasciare diversi scritti sul tema dell'industria vetraria, Zanetti contribuì attivamente alla rinascita dell'isola di Murano. A tal proposito, nel 1861 contribuì all'istituzione, in collaborazione con il sindaco di Murano (Antonio Colleoni), del Museo Civico Vetrario, di cui fu direttore, e nel 1867 alla Biblioteca popolare circolante di Murano e ad una scuola d'arte (<http://www.treccani.it/enciclopedia/vincenzo-zanetti/>; <http://www.abatezanetti.it/istituto/la-storia>; <https://museovetro.visitmuve.it/it/il-museo/sede/la-sede-e-la-storia/>).

**42** Antonio Colleoni (1810-1885), farmacista e sindaco di Murano, si adoperò per rivitalizzare l'industria muranese (<https://lestanzedelvetro.org/products-page/storia-e-tecniche-del-vetro/venetian-glass-mosaics-1860-1917/>).

**43** Per ulteriori informazioni sul tema si veda: <https://www.salviati.com/storia/>

**44** Barovier 1990; Dei Rossi 2018. Di Sir William Richard Drake si ricordano, ad esempio, le *Notes on Venetian Ceramics* pubblicato a Londra nel 1868.

Venezia, ma si rivolse anche a un mercato internazionale. A tal fine aprì a Londra uno showroom - la società Salviati and Company Limited - (Zecchin 2007) finalizzato alla promozione dei propri manufatti in vetro.<sup>45</sup> Inoltre, nel 1867 partecipò all'Esposizione Universale di Parigi aggiudicandosi la medaglia d'oro.<sup>46</sup> La collaborazione fra l'avvocato vicentino e il diplomatico inglese giunse, tuttavia, a termine e Salviati decise di fondare la Salviati dott. Antonio, chiedendo a Giovanni e Antonio Barovier di seguirlo nella sua nuova avventura in qualità di maestri vetrai (Barovier&Toso 2011). A quel tempo Giovanni Barovier, che accettò l'incarico, era impiegato nell'impresa dei fratelli Toso, ricoprendo una posizione inferiore a quella di maestro (Zecchin 2007). A tal proposito il Lorenzetti scriveva:

Nonostante che questi [il riferimento è a Giovanni Barovier] fosse ormai giunto alla maturità (era nato il 16 gennaio 1839) e avesse trascorsa la sua giovinezza per campar la vita nell'umile mestiere di soffiare bottiglie e flaconi a stampo, la secolare e gloriosa tradizione dell'arte si risveglia in lui quasi per virtù atavica, sì che egli s'improvvisa in poco tempo maestro abilissimo e di fine gusto nel riprendere e riprodurre le antiche forme dei vetri muranesi. (Lorenzetti 1930)

Negli anni seguenti, i due fratelli, Giovanni e Antonio Barovier, entreranno a far parte dell'impresa di Salviati e, in qualità di allievi, anche i figli di Antonio: Giuseppe, Benedetto e Benvenuto (Lorenzetti 1930; Zecchin 2020).

### 2.2.3 Giovanni Barovier & nipoti (1878-1919): valorizzare la tradizione artigianale di una famiglia (e di un territorio), innovando i prodotti

Nel 1878 Giovanni Barovier decise di mettersi in proprio abbandonando la «Salviati dott. Antonio» per dar vita alla «Fratelli Barovier», assieme al fratello Antonio e ai suoi figli. A differenza di Salviati, la loro sfida imprenditoriale si focalizzò sulla valorizzazione della tradizione artigianale nella lavorazione del vetro artistico della famiglia, prima che di un territorio. Nei primi anni l'impresa fu gestita da Giovanni e dai suoi tre nipoti Benedetto, Benvenuto e Giuseppe. Nel 1883 Salviati cedette la sua vetreria ai fratelli Giuseppe e Benvenuto (figli di Antonio) e, nel 1896, la ragione sociale cambiò in Ar-

<sup>45</sup> Per ulteriori approfondimenti si vedano i seguenti link: <https://www.salviati.com/storia/>; [http://www.imprese.san.beniculturali.it/web/imprese/protagonisti/scheda-protagonista?p\\_p\\_id=56\\_INSTANCE\\_6uZ0&articleId=135829&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=normal&groupId=18701&viewMode=normal](http://www.imprese.san.beniculturali.it/web/imprese/protagonisti/scheda-protagonista?p_p_id=56_INSTANCE_6uZ0&articleId=135829&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&groupId=18701&viewMode=normal).

<sup>46</sup> <https://www.salviati.com/storia/>.

tisti Barovier (Barovier Mentasti 1988), per affermare già nel nome un deciso orientamento alla produzione artistica di qualità. Non cambiò invece l'identità sostanziale dei prodotti che, almeno fino ai primi anni del Novecento, ripresero le tecniche e gli stili tradizionali della lavorazione del vetro veneziano e muranese. A tal proposito, i Barovier si dedicarono allo studio e alla riproduzione di coppe murine di antichi vetri fenici, e crearono nuove composizioni di paste vitree, brevettando su tutte il vetro 'madreperla', e diedero vita a vetri soffiati coloratissimi (Barovier Mentasti 1986; Barovier&Toso 2011; Lorenzetti 1930). La promozione e la vendita dei manufatti realizzati insistette su due canali principali: da un lato i Barovier divennero fornitori della «Salviati dott. Antonio», beneficiando della rete commerciale che l'avvocato aveva costruito sia in Italia sia all'estero, dall'altro, come aveva fatto precedentemente lo stesso Salviati, anche i Barovier parteciparono a esposizioni e mostre nazionali e internazionali che ne consacrarono la celebrità (Lorenzetti 1930). I Barovier presero parte, per citarne alcune, all'Esposizione Universale di Parigi, nel 1889, all'Esposizione Universale di Londra, nel 1891, alla «Terza Esposizione vetraria» di Murano, nel 1895, dove ottennero la medaglia d'oro per i soffiati moderni e un diploma d'onore per le riproduzioni dell'antico (Zecchin 2020; Angelo Barovier 1991, 120), e poi a Copenaghen nel 1908 (Lorenzetti 1930). Salviati, che tanto aveva contribuito al risorgimento dell'industria vetraria muranese, morì nel 1890, lasciando alla guida della sua azienda i suoi tre figli.<sup>47</sup>

Alla scomparsa di Giovanni (1907), il figlio Giuseppe recedette dall'attività; nel 1909 la ditta venne posta in liquidazione, per ricostituirsi nel 1911 (Barovier 1990, 120). Nel 1908, l'anno seguente alla scomparsa di Giovanni Barovier, iniziò una partecipazione decennale dei Barovier alle esposizioni degli artisti ribelli di Ca' Pesaro a Venezia. Qui trovavano spazio giovani artisti le cui creazioni rompevano con gli stili tradizionali per aprirsi alle nuove tendenze dell'epoca. Questi eventi diedero modo ai Barovier di attivare collaborazioni con gli artisti veneziani più creativi che iniziarono a disegnare prodotti in seguito esposti dall'impresa. Tra questi vanno ricordati l'artista di origini muranesi, Vittorio Zecchin, il pittore Teodoro Wolf-Ferrari e l'artigiano-artista Umberto Bellotto, principale ideatore della collezione *Connubio del ferro col vetro* (Barovier 1993; Barovier&Toso 2011). Tali collaborazioni consentirono di sviluppare in entrambe le linee di prodotto all'epoca realizzate illuminazione e oggettistica, proposte stilistiche differenti. La produzione inizialmente destinata a Salviati rimase legata a forme e decorazioni classiche, mentre quella proposta direttamente sul mercato si caratterizzò per collezioni dalle forme e decorazioni innovative:

<sup>47</sup> <https://www.salviati.com/storia/>.

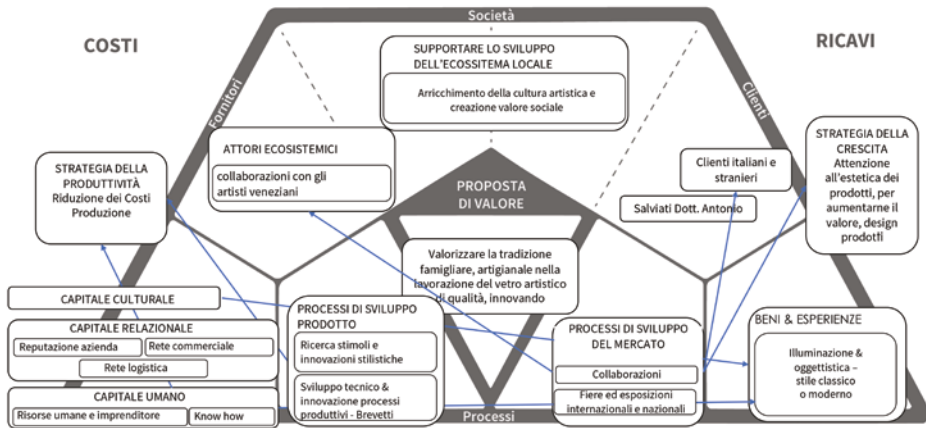


Figura 15 Business Model Canvas &amp; relazioni causali

le «murrine» dei Barovier avevano costituito le prime prove muranesi di una vetreria moderna, svincolata cioè dagli stili storici imperanti nell'isola fin dal sec. XIX, e come tali erano state accolte all'Esposizione degli artisti ribelli di Ca' Pesaro del 1913 e alla Biennale di Venezia del 1914. (Barovier Mentasti 1988)

Se già alla fine dell'Ottocento gli influssi dell'*Art Nouveau* (o *Modern Style*) avevano influenzato i vetri Barovier (Barovier Mentasti 1986; Barovier 1990), il rapporto dell'impresa con il mondo dell'arte contemporanea avrebbe continuato a essere sempre molto stretto. La collaborazione con i giovani artisti permise d'innovare i prodotti nelle forme, nelle decorazioni e nei materiali, attraverso l'abbinamento del ferro col vetro e la riproposta del vetro murrino (o mosaico). L'innovazione, sia nelle tecniche, sia negli stili, può essere interpretata come la valorizzazione della tradizione artigianale nella lavorazione del vetro artistico della famiglia Barovier. Benvenuto fu però anche capace d'innovare i processi produttivi col fine di diminuirne i costi. Come spiega Lorenzetti (1930), nel 1907 Benvenuto brevettò una composizione chimica per fabbricare le perle di corniola e di rubino senza ricorrere al cloruro d'oro che aumentava significativamente il loro costo e aprendo, accanto alla fornace di vetri soffiati, una fabbrica per realizzarle. Questa tensione al miglioramento simultaneo dell'efficacia dei processi produttivi, volta a diminuire i costi, e all'attenzione all'estetica dei prodotti, per aumentarne il valore, caratterizzerà l'operato anche del figlio di Benvenuto, Ercole.

Nella figura 15, proviamo a raccogliere e a riassumere sul *Business Model Canvas* le informazioni relative all'impresa della famiglia Barovier, dalla sua fondazione 1878, all'avvento della Prima guerra mondiale nel 1915 [fig. 15].

#### 2.2.4 Ercole Barovier (1919-1936): dall'artigiano artista all'imprenditore designer per perseguire la strategia delle '2e' (esperienza estetica & efficienza)<sup>48</sup>

Negli anni della Prima guerra mondiale, e anche in quelli successivi, si registrarono cambiamenti radicali nell'impresa. Questi cambiamenti furono solo in parte legati all'evento bellico. Infatti, durante gli anni della guerra, la produzione dell'impresa familiare era stata spostata a Livorno, lontano dal fronte, per ritornare a Murano solo dopo l'armistizio (Lorenzetti 1930). I cambiamenti furono legati principalmente all'uscita di Benedetto dall'impresa e al subentrare, nel dicembre 1919, dei figli di Benvenuto, Ercole e Nicolò Barovier (Archivi d'impresa 2011; Barovier 1990). Nello stesso anno l'impresa modificò la propria ragione sociale in *Vetreria Artistica Barovier & C. sas*. La proprietà rimase saldamente nelle mani della famiglia, mentre la gestione e la direzione artistica furono affidate, nel 1926, al solo Ercole. Ercole (1889-1974), che aveva compiuto gli studi classici (Barovier&Toso 2011), dopo essersi impegnato in diverse attività all'interno dell'impresa familiare, divenne l'amministratore e il direttore artistico nell'attività di famiglia. Ercole fu la figura più innovativa in questa fase della storia dell'impresa (Archivi d'Impresa 2011). In qualità di designer, Ercole soprassedeva la realizzazione dei suoi progetti e delle sue stesse collezioni, lavorando per migliorare lo sviluppo delle tecniche di lavorazione del vetro, alcune delle quali risultarono in brevetti (Archivi d'Impresa 2011; Barovier&Toso 2011). Come ci racconta il nipote di Ercole, Jacopo Barovier:

non so se lui realmente volesse continuare l'attività paterna o se avesse altri progetti per la sua vita. Sta di fatto che si diede molto da fare rivelando presto una straordinaria capacità artistica e creativa (dipingeva molto bene), un'incredibile inventiva in materia tecnologica e una 'curiosità' per il mondo che era molto lontana dalla cultura chiusa dell'isola. Presto gli effetti di queste attitudini si espressero in una prolifica attività, mai fine a sé stessa, e sempre a sostegno delle necessità commerciali e produttive dell'impresa. Gli spazi di creatività pura c'erano, ma erano molto supe-

<sup>48</sup> Ove non diversamente indicato, le fonti informative dei successivi paragrafi sono Barovier Mentasi 1988; Barovier&Toso 2011; Barovier 2014a; 2014b.

riori le ore passate a occuparsi delle collezioni 'per la clientela', che erano certamente belle e innovative, ma nascevano in funzione di un preciso obiettivo. Ercole era perciò più designer che artista, e per modo di pensare più imprenditore che artigiano della tradizione muranese. (Barovier 2014a, 2)

Per dar conto della creatività e dell'attitudine all'innovazione di Ercole, ci affidiamo anche alle parole del figlio, Angelo Barovier, che nel brano riportato di seguito ricorda un episodio eloquente:

Uno dei miei più vecchi ricordi – forse il primo – di mio padre 'designer' risale all'autunno del 1936. Stavo allora per compiere nove anni.

Quell'autunno Ercole Barovier fu costretto, oltre alle ore trascorse in fabbrica, anche a dedicare in casa del tempo per lavorare. Va detto subito che mio padre non ha mai lavorato in fornace: ha invece seguito sempre e personalmente l'esecuzione delle sue opere dal principio alla fine a fianco del maestro vetraio. In quell'autunno del 1936, da meno di un anno, aveva attuato la fusione della sua azienda con quella dei fratelli Artemio e Decio Tosso. Occorreva quindi predisporre con rapidità e in larga misura tutta una serie di collezioni nuove di oggetti, rimettere ordine sui modelli esistenti, in una parola ristrutturare, come si direbbe oggi, il catalogo dei prodotti per renderlo adeguato alle aumentate esigenze produttive e in linea con le proposte che la nuova società si accingeva a presentare alla clientela.

In una di quelle sere, dunque, mentre leggevo, vedevo con la coda dell'occhio mio padre seduto allo scrittoio dello studio, carta e matita in mano, disegnare qualcosa. Mi colpì uno strano gesto che ripeté varie volte: portava la mano destra all'altezza della cintura, poi, con un movimento rapido e deciso, allungava il braccio all'esterno fino a distenderlo completamente, con la mano semiaperta.

Ripeteva questo gesto varie volte, poi tracciava qualche segno sul foglio, ripeteva il gesto, altro segno sulla carta. Cosa significavano quei curiosi movimenti, questo strano modo di disegnare?

Mi avvicinai al suo fianco e diedi una sbirciata al disegno ormai completo. Ed ebbi allora la spiegazione di quello strano gesticolare. Sulla carta c'era il disegno stilizzato di un contadino: basamento quadrato, larghi calzoni rimboccati, corpetto e fazzoletto al collo, cappello in testa, il viso con il solo naso stilizzato.

Il braccio sinistro della figurina penzolava normalmente lungo il fianco, ma quello destro aveva la medesima posizione iniziale del braccio di mio padre: solo che era in parte infilato in una sorta di sacca ripiegata che il contadino portava in cintura.

Era il 'seminatore', nell'atto di attingere dal sacco la semente... (Barovier 1990, 124-5)

Questo aneddoto richiama e anticipa anche i cambiamenti a livello d'impresa che ci accingiamo a narrare. Ercole, assieme al fratello Nicolò, fondò nel 1932 la Vetreria Barovier snc,<sup>49</sup> mentre Napoleone fu liquidato e fondò con Antonio Seguso<sup>50</sup> e altri soci la vetreria Barovier, Seguso e Ferro, poi, dal 1937, Seguso vetri d'arte (Barovier Mentasti 1988). Ercole e Nicolò erano cresciuti in azienda maturando, fin da bambini, una profonda esperienza dei processi produttivi, amministrativi e commerciali. La direzione di Ercole fu tuttavia eccezionalmente innovativa su entrambe le linee di prodotto, che continuarono a essere quelle dell'illuminazione e dell'oggettistica. Come si evince anche dalle parole di Angelo Barovier, a differenza del padre e degli zii, Ercole limitò al minimo la sua presenza in fornace per concentrarsi sull'attività di design intesa sia come progettazione tecnica, creando nuove composizioni di paste vitree a intense colorazioni, sia stilistica, realizzando nuove forme e decorazioni caratterizzate da vivaci effetti pittorici.

La capacità creativa di Ercole di combinare in maniera inedita codici stilistici tradizionali con le nuove suggestioni dell'*Art Déco*, gli permise di rivoluzionare i linguaggi visivi, dando un significato innovativo ai prodotti. Tra le innovazioni introdotte in quegli anni da Ercole, a livello di progettazione tecnica, ricordiamo la creazione del vetro 'primavera',<sup>51</sup> la progettazione della «tecnica della colorazione a caldo senza fusione» (Colangelo, Porro 2003, 63) e del vetro Acciaio dalle tonalità vagamente metalliche. Il vetro 'Acciaio' rivoluzionò il mercato, che apprezzò il risultato estetico fra l'accostamento della leggerezza, tipica del vetro, e la pesantezza del metallo. Come riportava la rivista *Domus*:

Si deve a lui l'introduzione, a Murano, del vetro spesso e pesante. (Domus 1929 in Barovier&Toso 2011, 18)

Tra le innovazioni a livello di progettazione stilistica si ricordano i vasi a mosaico. Il disegno del vetro Murrino è, come spiega Barovier (1993, 17), «ispirato a un chiaro geometrismo e un'accentuata stilizzazione, denuncia una matrice evidentemente secessionista con ricordi *klimtiani* rielaborati in chiave lagunare». Tale capacità rese Ercole più simile a un artista che a un artigiano e perciò diminuirono le collaborazioni con artisti esterni, tra i quali vanno ricordati Vittorio

**49** Atto di conferimento di società datato 15 aprile 1936.

**50** Per ulteriori informazioni sulla famiglia Seguso e sull'impresa Seguso Vetri d'Arte si veda <https://seguso.com/>.

**51** Come spiega Barovier (1993, 17), «[v]etro a colorazione biancastra con *craquelures* e striature [...] la profilatura di un marcato linearismo, in nero o in blu, contrastando con il bianco lattiginoso del tessuto, accentuava l'effetto grafico, in un'evidente interpretazione Decò».

Zecchin, Giacomo Cappelline e Napoleone Martinuzzi. In sostanza, Ercole valorizzò la tradizione artigianale della sua famiglia innovando non solo i prodotti, ma anche i processi produttivi, sovrintendendone l'esecuzione senza toccare gli strumenti di lavoro lasciati nelle mani dei dipendenti.<sup>52</sup> L'obiettivo, quindi, fu creare prodotti stilisticamente affascinanti, senza per questo incorrere in inefficienze a livello di processo produttivo. Un ulteriore esempio è la tecnica chiamata 'rugiada': speciale effetto decorativo, brevettato nel 1938, che consiste nel fissare a caldo, durante la lavorazione, piccoli frammenti di vetro conferendo all'oggetto un effetto di brillantezza. Riprendendo le parole di Jacopo Barovier (2011, 4):

[l]a 'rugiada' funzionava bene perché era bella da vedere ed era facile da fare. La capacità dell'innovatore [...] è di coniugare insieme il bello col pratico.

La più importante delle innovazioni apportate da Ercole fu realizzata alla fine degli anni Venti attraverso la colorazione a caldo senza fusione.<sup>53</sup> Grazie a questa tecnica venne introdotto in laguna il 'vetro pesante' in netto contrasto con il tradizionale 'vetro soffiato' più sottile e leggero. Come racconta Angelo Barovier (1990, 127), sebbene l'innovazione avesse provocato non pochi malumori a Murano, Ercole persistette nel suo intento, facendo diventare questa nuova tecnica parte integrante del patrimonio vetrario veneziano. L'offerta dei prodotti proposti in questo periodo vede, quindi, la tradizione servire da stimolo e ispirazione per innovazioni tecniche e stilistiche. Il notevole successo di questa produzione fu agevolato dai nuovi gusti degli anni Trenta e Quaranta, che prediligevano forme massicce e di notevole dimensione.

Ercole innovò, infine, anche i processi commerciali. Come i predecessori, la partecipazione a importanti esposizioni e mostre nazionali e internazionali non venne abbandonata. A tal proposito, Ercole partecipò e ottenne importanti riconoscimenti a esposizioni nazionali e internazionali. Con riferimento al periodo in esame, ricordiamo la medaglia d'oro alle Triennali di Monza, nel 1930, e di Milano, nel 1933, le molte segnalazioni d'onore alle Biennali di Venezia e all'Internazionale di Bruxelles nel 1935 (Barovier Mentasti 1988). La vera novità fu costituita dalla collaborazione, a partire dagli anni Venti, con le più importanti riviste di settore, tra cui *Dedalo*, *Le Tre Venezie*

**52** A tale proposito Mentasti (1988) spiega che Ercole Barovier non fu un vetraio perché non lavorava personalmente il vetro.

**53** Processo di colorazione realizzato inserendo tra due strati di vetro trasparente e incandescente, delle sostanze chimiche (ossidi, sali) o altri elementi tali da suscitare, per effetto dell'alta temperatura, reazioni ed effetti coloranti speciali e di particolare bellezza, di norma mai identici gli uni agli altri (Barovier Mentasti 1988).

e *Domus* di Gio Ponti.<sup>54</sup> Quest'ultimo battezzò *Balletto delle fiere* una collezione di oggetti rappresentanti animali che ebbe grande successo (Dorigato 1989, 17). Ercole seppe, quindi, cogliere le opportunità offerte dalla creazione di una rete d'interpreti culturali che consentì all'impresa di sviluppare e veicolare idee innovative a livello di linguaggi e tecnologie, cogliendo i segnali provenienti dal mercato e, allo stesso tempo, influenzando la domanda. Ercole non fu perciò designer nel senso moderno del termine, ma in quello originario, dato che, come spiega Krippendorff (1989) «design è dare senso [alle cose]». Per usare le sue parole:

The etymology of design goes back to the Latin de + signare and design means making something, distinguishing it by a sign, giving it significance, designating its relation to other things, owners, users, or gods. Based on this original meaning, one could say: design is making sense (of things). (Krippendorff 1989, 9)

Rispetto al padre, che fu un artigiano-artista, Ercole assunse perciò più un ruolo da imprenditore-designer che, attraverso l'esperienza sul campo, innova il significato dei prodotti per offrire un'esperienza estetica ai clienti senza per questo perdere efficienza nei processi produttivi. A proposito della capacità di 'fare vetro artistico', Ercole così descriveva il processo di creazione innovativa:

la fonte principale dell'ispirazione è la fornace: l'artista deve assistere giorno per giorno, ora per ora, con passione trepidante, il vetraio, che ha il compito di riprodurre e fedelmente interpretare più che il disegno, l'anima stessa dell'ispiratore...

L'ideatore deve infondere il suo spirito all'esecutore. Deve poi seguirlo, controllarlo e correggerlo... Qualche volta nel corso dell'esecuzione si abbandona l'opera gettando tra i cocci quanto si è fatto perché si ha la sensazione che la realizzazione sarà imperfetta. Se non si riesce ad ottenere una buona esecuzione dell'oggetto seguendo una via, se ne tentano altre...

Finalmente il nuovo vetro d'arte viene realizzato...

L'estensore di queste pagine quanti modelli di nuovi vetri ha realizzato nel corso della sua attività vetraria che dura già ben da quarant'anni? Non osa dirlo perché la cifra è tale da stupire

**54** Giovanni Ponti (detto Gio) fu un architetto, designer e artista. Ponti nacque a Milano nel 1891 e morì nel 1978. Nel 1921 si laureò in architettura presso il Regio Politecnico. Oltre all'attività professionale in ambito architettonico, Giovanni Ponti si interessò anche di arte, artigianato e design. Nel 1928, Giovanni Ponti diede vita alla rivista «Domus» dedicata al tema dell'abitare contemporaneo. Inoltre 1936 al 1961, Giovanni Ponti fu professore presso la Facoltà di Architettura del Politecnico di Milano. Per ulteriori informazioni sul tema si veda il sito di riferimento: <https://www.domusweb.it/it/progettisti/gio-ponti.html>

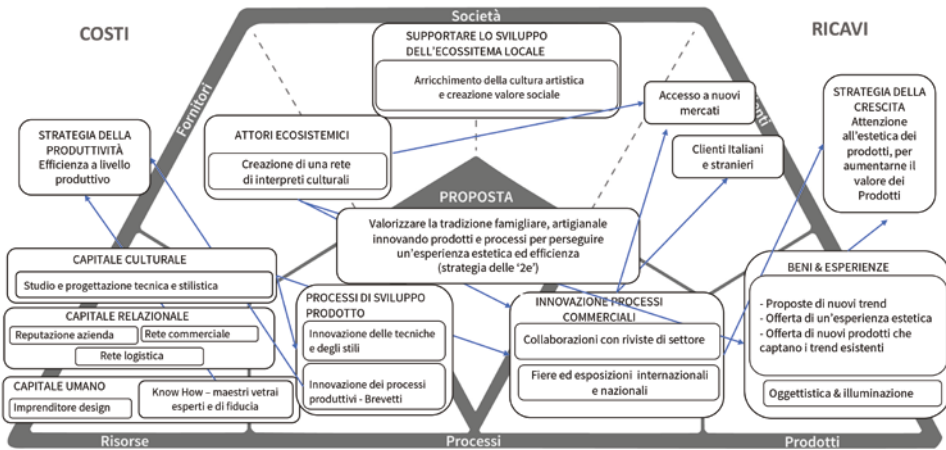


Figura 16 Business Model Canvas &amp; relazioni causali

anche lui: sono diverse migliaia di modelli e ognuno rappresenta una parte della sua vita e della sua anima. (Barovier 1990, 132)

La figura 16 riassume e descrive, sul *Business Model Canvas*, le informazioni relative all'impresa familiare dei Barovier, dall'entrata di Ercole Barovier, nel 1919, agli inizi degli anni Trenta [fig. 16].

### 2.2.5 Ercole e Angelo Barovier (1936-1972): dalla strategia delle '2e', a quella delle '2b' (*big & better*) per rispondere alle discontinuità ambientali

Lo shock esterno provocato dalla crisi del '29 convinse Ercole a perseguire un processo d'integrazione per ottenere economie di scala e sinergie, per accedere a nuovi mercati e per acquisire competenze distinte. Nel 1936, dalla fusione tra la Vetreria Artistica Barovier & C. e la S.A.I.A.R. (Società Anonima Industrie Artistiche Riunite) Ferro Toso<sup>55</sup> nacque la fusione fra le due realtà imprenditoriali. Nicolò Barovier non entrò nella compagine sociale della nuova impresa, mentre vi figuravano i fratelli Artermio e Decio Toso. A seguito

<sup>55</sup> Fondata nel 1854, la ditta Fratelli Toso era dedita alla produzione di vasi e lampade prevalentemente a lavorazione murrina (Barovier Mentasti 1977, 155). Come i Barovier, anche i Toso furono fra gli esponenti della vetreria muranese in stile moderno (Barovier Mentasti 1977, 157). Nel 1895, l'azienda divenne S.A.I.A.R. Ferro Toso (<https://www.muranonet.com/unfold-venice/saiar-ferrotoso>). Atto di conferimento di società datato 15 aprile 1936.

dell'integrazione, la S.A.I.A.R. Ferro Toso fu denominata Ferro Toso Barovier Vetriere Artistiche Riunite Società Anonima.<sup>56</sup> Nel 1939 la ragione sociale si modificò ulteriormente in Barovier Toso & C. Vetriere Artistiche Riunite sas.<sup>57</sup> Ercole Barovier possedeva il 50% dell'impresa, mentre la restante parte era equamente divisa tra i due fratelli Toso (25% Decio e 25% Artemisio). Ercole fu nominato prima Presidente e poi Amministratore Unico, mentre Artemio e Decio Toso, dopo essere stati nominati amministratori delegati, divennero Direttori Generali.<sup>58</sup>

L'integrazione delle due realtà imprenditoriali, vista sotto il profilo della complementarità delle competenze specifiche, vedeva la famiglia Toso vantare maggiori competenze nel campo dell'illuminazione, mentre la famiglia Barovier più esperta nell'ambito dell'oggettistica. Nonostante tale scelta permise di sfruttare importanti complementarità, per superare le difficoltà generate dalla Grande Crisi, con il ristagno della domanda privata nazionale, e internazionale, e la crisi valutaria degli anni Trenta, si rese necessario percorrere nuove strategie commerciali, tra cui l'entrata nel mercato delle commesse pubbliche.<sup>59</sup> L'impresa continuò comunque a presentare i propri prodotti a esposizioni e mostre internazionali, con l'obbiettivo anche di rafforzare la propria presenza sui mercati esteri, in particolare quello tedesco e americano. A tale riguardo ricordiamo la partecipazione dell'impresa all'Esposizione Internazionale delle Arti Decorative di Parigi, nel 1937, dove ottenne il Grand Prix<sup>60</sup> (Barovier 1993). Negli anni seguenti la fusione, si poterono apprezzare, oltre agli effetti positivi della ripresa economica, anche quelli derivanti dalla gestione di un'impresa di maggiori dimensioni e con un maggiore potenziale di mercato (Barovier 2014a). Come racconta Jacopo Barovier:

avere dei soci che in modo armonico si dividevano le sfere di competenza diede maggior forza alla struttura interna [...]. A Ercole fu delegata la direzione artistica/creativa (oltre alla carica di amministratore unico), ad Artemio Toso la finanza e a Decio Toso l'area commerciale. A un altro fratello dei Toso, Mario, la produzione [...]. I rapporti tra i soci erano buoni e comunque l'impresa produceva ottimi risultati lasciando perciò poco spazio a malcontenti. [...] Fin da subito la neonata Barovier&Toso poté inoltre avvalersi di un ottimo commercialista. (Barovier 2014a, 3)

**56** Verbale dell'Assemblea Straordinaria (20 aprile 1936).

**57** Verbale dell'Assemblea Straordinaria (18 agosto 1939).

**58** Verbali dell'Assemblea Ordinaria (20 aprile 1942) e Straordinaria (12 giugno 1945).

**59** Relazione sulla Gestione al Bilancio dell'esercizio (1938).

**60** <http://www.artericerca.com/Vetro%20Murano/Barovier&Toso/Barovier%20Toso%20biografia.htm>.

I risultati positivi derivanti da una struttura più solida, e dall'unione di competenze differenti, si poterono apprezzare già sin dal bilancio del 1938.<sup>61</sup> Lo scoppio della Seconda guerra mondiale non fermò l'attività dell'impresa che, come spiega Jacopo Barovier (2014a, 3):

continuò a lavorare sebbene a ritmi ridotti e con grandi difficoltà a causa del personale al fronte, fonti energetiche e materie prime difficili da reperire, mercati sempre più limitati. Il principale mercato divenne il Nord Italia e Milano in particolare.

Tuttavia, in quegli anni, collaboratori e operai dimostrarono il loro attaccamento all'impresa, lavorando con grande solerzia per superare il difficile periodo.<sup>62</sup> Il blocco delle esportazioni e l'aumento del costo delle materie prime indussero, quindi, Ercole a intensificare la sua attività di ricerca e sviluppo senza perdere di vista l'evolvere delle tendenze stilistiche puntando al costante miglioramento tecnico e stilistico dei prodotti, così da differenziarsi dalla concorrenza emergente, portata dai produttori locali di piccola dimensione.<sup>63</sup> L'attività creativa di Ercole lo portò a seguire diverse linee di ricerca, con oltre 22.000 disegni originali (Barovier&Toso 2011), proponendo, almeno fino alla fine della guerra, non solo collezioni in linea con l'offerta tradizionale dell'impresa, tra le quali ricordiamo i *Rostrati* (1938), i *Mugnoni* (1938), gli *Anelli* (1938), i *Rugiadosi* (1940) e l'*Oriente* (1940), ma anche un'oggettistica più economica destinata a una più vasta clientela locale tra cui gli *Ottici* (1940), e spesso riproposizioni del vetro Murino come nel caso delle collezioni *Damasco*, *Corinto*, *Pezzati*, *Millefili*, *Dorici*, *Egeo* e *Neomurrini*.<sup>64</sup> Anche la lavorazione a caldo senza fusione fu ripresa e riproposta con motivi 'massicci' come i «Barbarici». Nel 1924 e nel 1939 Ercole ricevette riconoscimenti ufficiali dal Regno d'Italia e nel 1954 fu nominato Cavaliere del Lavoro della Repubblica Italiana.<sup>65</sup> I primi anni del secondo dopoguerra implicarono nuove difficoltà per l'impresa, che dovette affrontare il momento di crisi generale in cui versava il settore del vetro artistico muranese<sup>66</sup> con costi e concorrenza nel settore in crescita. Agli albori degli anni

**61** Relazione sulla Gestione al Bilancio dell'esercizio (1938).

**62** Relazione sulla Gestione al Bilancio dell'esercizio (1940).

**63** Relazione sulla Gestione al Bilancio dell'esercizio (1942).

**64** Per una descrizione delle serie ideate da Ercole Barovier si veda Barovier Menzani 1988.

**65** Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Parte Prima, Roma, Venerdì 26 giugno 1953, Anno 94, N. 144 (pp. 2349-72). <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/1953/06/26/144/sg/pdf>.

**66** Relazione sulla Gestione al Bilancio dell'esercizio (anni 1946, 1948 e 1950).

Cinquanta, però, si iniziarono a intravedere i segnali della ripresa,<sup>67</sup> che non si sarebbe arrestata negli anni seguenti.

La ripartenza [si fa riferimento ai primi anni del dopoguerra] fu molto rapida. Oltre al mercato interno erano i compratori nordamericani che trainavano la domanda. La necessità di incrementare la produzione fu talmente forte che, nel 1949, si decise di rimettere in funzione la fornace dei Toso, abbandonata nel momento della fusione. Si trattò, tuttavia, di un'esperienza breve. (Barovier 2014a, 4)

Il dopoguerra fu, inoltre, foriero di modificazioni societarie dovute soprattutto alle nuove normative introdotte. Nel 1942, quindi, l'impresa cambiò la sua denominazione in Barovier & Toso (Zecchin 2020) e nel 1945 vi fu la trasformazione da Società Anonima a Società a Responsabilità Limitata,<sup>68</sup> per sfruttare il minor capitale sociale richiesto rispetto alle società per azioni. Nel 1955 si optò invece per la Società in Nome Collettivo,<sup>69</sup> divenendo Barovier & Toso, Vetriere Artistiche Riunite snc, con un capitale sociale di 600.000 lire.<sup>70</sup> Negli anni seguenti vennero eseguiti diversi aumenti di capitale sociale che passò a 36.000.000 lire, nel 1957,<sup>71</sup> e successivamente 48.000.000 lire, nel 1959.<sup>72</sup>

**Tabella 2** Compagine Societaria dell'Impresa nel 1955. Estratto da «Assemblea straordinaria del 1 luglio 1955» in Barbaro 2012, 126

<b>Socio</b>	<b>Quota % sul totale del capitale sociale nell'anno 1955</b>
Ercole Barovier	50%
Artemisio Toso	25%
Decio Toso	25%

L'impresa riprese anche a presentare le proprie collezioni a esposizioni e mostre nazionali e internazionali, ottenendo diversi riconoscimenti.

**67** Relazione sulla Gestione al Bilancio dell'esercizio (1950).

**68** Verbale dell'Assemblea straordinaria del 12 giugno 1945.

**69** Verbali dell'Assemblea straordinaria del 12 giugno 1945 e del 1 luglio 1955; Atti di denuncia di modificazione alla Camera di Commercio di Venezia del 23 dicembre 1957 e del 14 dicembre 1959. Il capitale sociale passò dalle 600.000 lire a 48 milioni di lire nel 1959.

**70** Verbale dell'Assemblea straordinaria del 1 luglio 1955.

**71** Atto di denuncia di modificazione alla Camera di Commercio di Venezia (23 dicembre 1957).

**72** Atto di denuncia di modificazione alla Camera di Commercio di Venezia (14 dicembre 1959).

A tal proposito, ricordiamo la medaglia d'oro alla Triennale di Milano nel 1954 e quella d'argento nel 1957, la segnalazione d'onore al Compasso d'oro, nel 1956, e alle Biennali di Venezia, nel 1956, 1960 e 1962 (Barovier 1993). Ripresero anche i processi di sperimentazione tecnica e si riprese ad acquisire competenze esterne. Questa volta, però, le risorse esterne erano tecnici, solitamente disegnatori formati presso l'Accademia delle Belle Arti di Venezia. Al personale tecnico furono affidati il controllo dell'efficienza del processo produttivo e la scelta della componentistica non in vetro rispondente alle esigenze del mercato. Le scelte stilistiche e tecniche, rimasero saldamente nelle mani di Ercole.

Nel 1949 avvenne l'esordio in impresa di Angelo, unico figlio di Ercole, che oltre a lavorare e a dipingere, studiava giurisprudenza, laureandosi nel 1958. Nel 1958 Angelo inventò la tecnica della vetropittura.<sup>73</sup> Come spiega il figlio Jacopo:

Angelo era una persona di enorme cultura, umanistica ma non solo. Tutte le forme d'arte lo interessavano e molte le praticava. L'invenzione della tecnica della vetropittura gli permise di realizzare quadri contemporanei molto apprezzati e ancor meglio venduti. Per molto tempo Angelo fu in dubbio se continuare a occuparsi dell'impresa di famiglia o diventare un artista professionista. (Barovier 2014a, 4)

Angelo parlava e scriveva perfettamente quattro lingue e divenne presto responsabile dei processi commerciali per lo sviluppo di mercati esteri, e delle grandi commesse pubbliche e private. In particolare, riorganizzò con successo i canali distributivi, che permisero di entrare nel settore *contract* che garantiva grandi commesse da parte di alberghi, cinema e navi da crociera (Barovier 2014a).

In quegli anni si osservarono cambiamenti radicali nel mercato della domanda privata. A tale proposito, emersero figure professionali particolarmente specializzate, come gli interior e light designer e i negozi d'arredo e d'illuminazione che, per la loro capacità di influenzare il consumatore finale, assunsero il ruolo di intermediari tra le imprese del settore e la clientela finale. Quest'ultima poteva, tuttavia, rivolgersi direttamente anche all'impresa per acquistare prodotti personalizzati. La riconosciuta capacità tecnica e stilistica dell'impresa permise, negli anni Sessanta, di aumentare le collaborazioni con i grandi architetti e, quindi, le realizzazioni d'installazioni luminose tra le quali va ricordato il lampadario di Place Victoria a Montréal, all'epoca il più grande del mondo con i suoi 16 metri di altezza (Barovier&Toso 2011).

**73** La tecnica della *Vetropittura* utilizza «pezzi di vetro di vario formato e polvere vetrosa finissima impastandoli insieme, applicandoli e colandoli su una superficie solida, senza uso di alcun altro materiale» (Barovier 1993, 24).

Gli anni Sessanta furono realmente magici. Non solo si lavorava intensamente ma anche la qualità del lavoro, soprattutto nel campo del *contract*, era cresciuta molto permettendo realizzazioni straordinariamente prestigiose. L'impresa aveva iniziato a ricavarci uno spazio di mercato nuovo (per stile di progetti e per tecnologie impiegate), ma pur sempre in continuità con la sua storia nel settore delle realizzazioni su misura.<sup>74</sup> (Barovier 2014a, 5)

Alla fine degli anni Sessanta la struttura aziendale era ormai robusta. Questo dipendeva da una gestione aziendale in linea con i tempi, dalla presenza di lavoratori competenti, da un costo del lavoro e dell'energia contenuti.<sup>75</sup> Alle discontinuità ambientali che, a partire dalla crisi del '29, avevano mutato profondamente il contesto competitivo, l'impresa aveva reagito, quindi, aumentando la compagine sociale, le competenze distintive, la qualità e la varietà dei prodotti, il numero dei mercati e il livello dei clienti target, le possibilità di personalizzazione e la velocità di risposta alle loro mutevoli esigenze. Aveva perseguito, quindi, la strategia del *big & better* arrivando a raggiungere, negli anni Sessanta, il centinaio di addetti, senza tuttavia perdere i tratti precipi della propria identità. La chiave per muoversi in questo dedalo fu comunque trovata ancora una volta nella progettazione tecnica e stilistica. Questa fase storica, come abbiamo visto, è densa non solo di discontinuità legate all'environment esterno, ma anche a passaggi generazionali e ai cambiamenti interni all'impresa.

La figura 17, riassume e descrive, sul Business Model Canvas, le informazioni relative all'impresa familiare nel periodo 1936-72, dopo la fusione con la realtà aziendale complementare S.A.I.A.R. Ferro Toso e l'entrata di Angelo, figlio di Ercole, in azienda [fig. 17].

**74** Tra le referenze dell'epoca vi furono: Hilton di Roma, Tribunali di Roma, Borsa di Montréal, Convention Center di Los Angeles, Teatro dell'Opera di Cape Town, Teatro dell'Opera di Ginevra (Barovier 2014a, 5).

**75** «Per alimentare le fornaci si utilizzava tradizionalmente il legno e, in particolare, il rovere della Slavonia. A volte, ma solo per la fusione, l'olio combustibile. Nel 1952, l'impresa fu la prima a Murano a utilizzare il metano ottenendo grandi vantaggi in termini di qualità del vetro e riduzioni dei costi (gestire il legno da ardere richiedeva dai 4 ai 6 addetti)» (Barovier 2014a, 5).

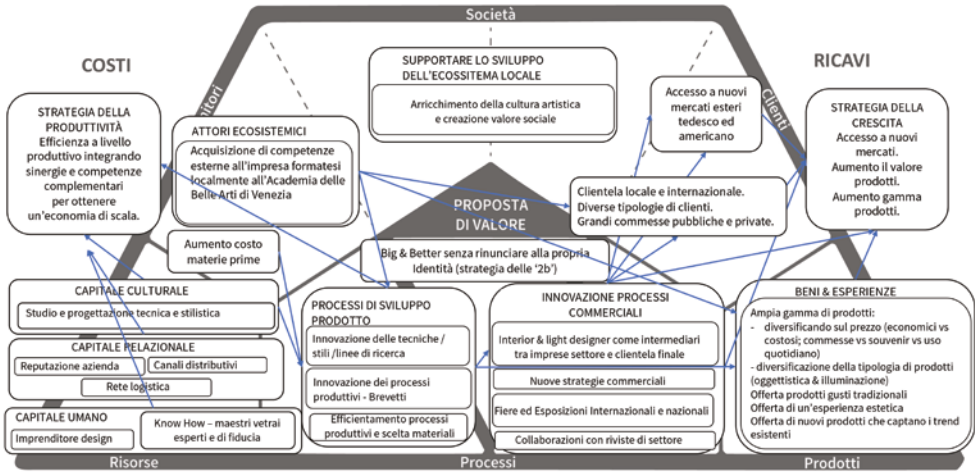


Figura 17 Business Model Canvas &amp; relazioni causali

### 2.2.6 Angelo e Jacopo Barovier (1972-90): valorizzare la tradizione artigianale di un'impresa familiare, innovando il modello di business

Dopo anni di prosperità, gli anni Sessanta e Settanta portano con sé degli elementi di criticità per l'impresa. Gli anni Sessanta si erano chiusi in Italia con le contestazioni studentesche, con l'autunno caldo e le lotte per le rivendicazioni salariali (Montanelli, Cervi 2013). Gli anni Settanta continuarono a presentare un quadro movimentato dalle relazioni sindacali e dalle rivendicazioni sociali, e furono costellati da momenti di crisi. A livello internazionale, questi decenni rappresentarono un periodo di tensioni internazionali, lotte sindacali (Baglioni 1982) e di forte incertezza dovuta all'impatto delle crisi petrolifere del 1973-74, alla conseguente stagflazione, e dalle ripercussioni economiche a esse legate (Detti, Gozzini 2002; Hellema 2019).

Così come avveniva a livello internazionale, anche in Italia, gli anni Settanta videro, da un lato, gli effetti negativi della stagflazione dovuta alla crisi petrolifera, il calo della capacità del settore industriale di assorbire la forza lavoro (Sapelli 2012) e l'aumento della disoccupazione; dall'altro, l'intervento dello stato in ambito economico (Betti 2005), con l'approvazione, da parte del Parlamento, dello Statuto dei Lavoratori (20 maggio 1970), che regolamentava le relazioni industriali, l'introduzione del nuovo regime tributario dell'IVA nel gennaio del '73 (Montanelli, Cervi 2013) e l'attuazione di politi-

che a favore dell'occupazione giovanile volte al risanamento del settore industriale. Tali risposte politico-economiche risultarono, però, inefficaci a risolvere le problematiche legate alla dilagante disoccupazione (Betti 2005).

Per quanto concerne il contesto muranese, se fino agli anni Cinquanta il livello di occupazione nel settore vetrario era stato rilevante, dagli anni Sessanta si assistette a un forte calo occupazionale che, a parte qualche congiuntura positiva, si protrarrà nei decenni a seguire<sup>76</sup> (Tosi 2004). Inoltre, dagli anni Settanta si assistette a una riduzione e frammentazione delle realtà di medio-grandi dimensioni prevalenti negli anni Sessanta. Nel dettaglio, se negli anni Sessanta il 24% delle aziende aveva più di 100 addetti, e il 31% impiegava un numero di addetti compreso fra i 50 ai 99, nel 1971 si assistette a «una drastica riduzione delle aziende con oltre 100 addetti, per effetto di trasferimenti, cessazioni di attività, sdoppiamenti in loco», con una proliferazione di aziende di ridotte dimensioni «sotto i 10 addetti, che negli anni '80 e '90 passano a rappresentare il 60% di tutte le imprese» (Tosi 2004, 15).

Data la situazione economica generale, l'impresa Barovier&Toso si trovò ad affrontare l'aumento dei costi delle materie prime e del costo del personale, e, conseguentemente, un rincaro dei prezzi di vendita. Inoltre, sebbene alla metà degli anni Settanta l'impresa rappresentasse una grande realtà nel panorama delle vetrerie artistiche muranesi, impiegando quasi un centinaio di dipendenti, l'impresa risultava 'invecchiata' sotto una prospettiva imprenditoriale, con criticità nella compagine societaria e scarsa presenza commerciale dovuta anche a una crescente obsolescenza dei prodotti e alla mancanza di sistemi di controllo e di gestione (Barovier 2014b). Come racconta Jacopo Barovier:

l'impresa si trovò quindi ad affrontare una fase molto complessa della vita economica del paese e del vetro di Murano con strutture, risorse e competenze del tutto inadeguate. (Barovier 2014b, 2)

Un ulteriore punto di debolezza era dovuto al cambio generazionale dei maestri vetrai qualificati, con difficoltà di reperimento di nuove reclute (Barovier 2014b). A queste criticità, si aggiunse in quegli anni, precisamente nel 1972, l'abbandono della direzione artistica da parte Ercole,<sup>77</sup> che privò l'impresa di un suo leader indiscusso. In quegli anni, inoltre, la nuova generazione di entrambe le famiglie,

<sup>76</sup> Il dato del calo occupazionale, nel distretto del vetro veneziano, vede gli addetti del settore passare da 3.142 nel 1971, a 2.290 nel 1981, e infine a circa 2.000 negli anni Novanta (Tosi 2004, 15).

<sup>77</sup> Ercole Barovier morirà due anni più tardi, nel 1974.

Barovier e Toso, era diventata parte dell'impresa.<sup>78</sup> Il figlio di Ercole, Angelo Barovier, era consigliere delegato, Mario Toso (figlio di Artemisio) era presidente, mentre Pietro, (figlio di Decio) era consigliere e direttore tecnico.<sup>79</sup>

**Tabella 3** Compagine Societaria dell'Impresa nel 1975-77. Estratto dai «Verbali delle Assemblee Straordinarie - 11 dicembre 1975 e 28 aprile 1977» in Barbaro 2012, 132

<b>Socio</b>	<b>Quota % sul totale del capitale sociale nell'anno 1975</b>	<b>Quota % sul totale del capitale sociale nell'anno 1977</b>
Angelo Barovier	50%	50%
Dacio Toso	25%	-
Mario Toso	25%	25%
Pietro Toso	-	14,58%
Alessandro Toso	-	10,42%

In quegli anni, inoltre, fu effettuata un'ulteriore modifica societaria, con il ritorno alla forma giuridica della «responsabilità limitata» (Barovier 2014b). La difficoltà del momento è confermata da risultati di bilancio negativi, cui tuttavia la struttura patrimoniale della società riuscì a far fronte permettendo il superamento della fase di ripensamento e ridefinizione delle strategie aziendali (Barovier 2014b).<sup>80</sup> Durante la prima metà degli anni Settanta, la Barovier&Toso non partecipò a fiere internazionali (Barovier 2014).

L'effetto della crisi economica e del passaggio generazionale, che si combinarono negli anni Settanta, spinsero l'impresa a ripensarsi radicalmente e a intraprendere un percorso differente rispetto a quello del distretto del vetro muranese (Barovier 2014b).

A tal proposito, la persistenza della crisi aziendale spinse Angelo a proporre al figlio Jacopo di entrare a far parte dell'impresa. Questi, che inizialmente, a seguito di una breve esperienza presso l'ufficio commerciale dell'impresa, era riluttante ad accogliere tale proposta, nel 1975 entrò definitivamente a far parte dell'azienda, prima

<sup>78</sup> Atto di trasformazione della società datato 11 dicembre 1975.

<sup>79</sup> Verbale del Consiglio di Amministrazione datato 8 gennaio, 1976.

<sup>80</sup> Con riferimento agli aumenti di capitale, alla luce del «Verbale dell'Assemblea straordinaria del 28 aprile 1977», Barbaro (2012, 132) spiega: «A causa delle turbolenze degli anni Settanta, la società dovette nel 1977 effettuare un'operazione di aumento e diminuzione del capitale sociale per assorbire le ingenti perdite (48.000.000 lire) accumulate. Nel 1985 venne effettuato un nuovo aumento di capitale sociale, che venne portato a 144.000.000 lire».

come procuratore, assieme a Giovanni Toso (figlio di Mario)<sup>81</sup> e poi come Direttore Generale (Barovier 2011). Jacopo Barovier e Giovanni Toso rappresentavano la terza generazione a entrare a far parte dell'impresa Barovier&Toso. La riluttanza iniziale, come spiega lo stesso Jacopo, era legata al fatto che l'azienda era «invecchiata» dal punto di vista imprenditoriale», con una scarsa presenza commerciale, un'obsolescenza dei prodotti e la mancanza di sistemi di controllo e gestione (Barovier 2014b, 2). Inoltre,

la struttura commerciale era obsoleta e invecchiata, i prodotti e i cataloghi anche. (Barovier 2011, 13)

Jacopo si adoperò, assieme a Giovanni Toso, per cambiare radicalmente il modello di business della Barovier&Toso. Un primo passaggio interessò aspetti legati alla governance dell'impresa, con l'avviamento della distinzione fra la sfera d'impresa e quella familiare. In questo frangente, si andarono a individuare, formalizzare e assegnare ai membri delle famiglie proprietari i ruoli operativi, definendo deleghe e responsabilità. Sino a quel momento, infatti, non si era mai adoperato un vero criterio chiaro di separazione tra lo spazio di pertinenza dell'impresa e quello delle famiglie proprietarie, con impatti negativi sull'operatività quotidiana dell'impresa e sui costi di gestione (Barovier 2014b).

La ridefinizione del *business model* partì dal riconoscimento dell'identità e della missione aziendale. Questo passaggio rappresentò un secondo importante tassello nella trasformazione dell'impresa. Come spiega Jacopo Barovier:

sino alla metà degli anni Settanta, Barovier&Toso aveva sempre raggiunto risultati soddisfacenti a fronte di un modello aziendale sostanzialmente immutato nel tempo. [...] Questa parte del processo di rinnovamento, essendo in buona parte riservata non a interventi operativi, ma a riflessioni di carattere strategico, è stata probabilmente la più complessa e laboriosa; soprattutto perché fu poi necessario trasferire le conclusioni raggiunte all'interno di tutta l'organizzazione. (Barovier 2014b, 12)

Pur mantenendo i tradizionali filoni dell'oggettistica e dell'illuminazione, l'offerta fu completamente rivisitata e razionalizzata. Venne diminuita la gamma dei prodotti concentrandosi su quelli ritenuti più espressivi dell'identità aziendale e in grado di coniugare i gusti del mercato con l'efficienza produttiva. Per esempio, venne eliminata la collezione di oggettistica con forme animali perché incoerente con

**81** Giovanni Toso in seguito sarebbe diventato direttore della produzione (Barbaro 2012).

l'identità aziendale (Barovier 2014b). Si insistette sulle rivisitazioni attingendo all'immenso patrimonio di competenze conservato nell'archivio aziendale, combinando gli stili tradizionali con i motivi innovativi e proponendo giochi di contrasto (Barovier 2014b).

Nell'ottica dell'efficientamento dei processi e della riduzione dei costi di produzione, furono rivisti i processi interni, rinnovando impianti e macchinari, ricorrendo innanzitutto all'uso di stampi per aumentare la produttività.<sup>82</sup> Si riorganizzarono i processi produttivi e la logistica. Al fine di monitorare i costi, venne inoltre introdotto un sistema di controllo di gestione.<sup>83</sup> Allo stesso tempo, per aumentare i ricavi di vendita, si decise di ristrutturare la rete commerciale garantendo, così, una migliore penetrazione dei mercati. A tal fine, nel 1976 l'azienda instaurò una relazione di lungo periodo con un rappresentante per l'Italia che collaborò all'organizzazione delle collezioni. Vennero realizzati nuovi cataloghi predisponendo nuove brochure, in sostituzione ai vecchi album fotografici, e i listini prezzi dei prodotti vennero aggiornati e resi disponibili.<sup>84</sup> Si riprese, inoltre, la presentazione delle collezioni a esposizioni e mostre nazionali e internazionali abbandonate nei primi anni Settanta. Nel 1976 la Barovier&Toso espose le proprie lampade all'Euroluce di Milano.<sup>85</sup> Nello Statuto della società del 1975 l'oggetto sociale era definito in questi termini:

[i]ndustria e commercio del vetro in tutte le sue forme e applicazioni nonché industria e commercio di cose d'arte. Potrà [l'impresa] compiere tutte le operazioni mobiliari, immobiliari e finanziarie che abbiano comunque relazione con la sua attività commerciale e industriale.<sup>86</sup>

L'impresa riprese inoltre contatti più diretti con il mercato e, in primis, con quegli intermediari, interior e light designer. Agli inizi degli anni Ottanta si tornò, inoltre, a intensificare la collaborazione con interior e light designer per cercare suggestioni innovative, e con i negozi d'arredo e d'illuminazione, che, ormai, costituivano la

**82** Gli stampi erano un'innovazione al solo livello d'impresa, dato che i competitor muranesi li utilizzavano già (Barovier 2014b).

**83** Questo passaggio si rivelò assolutamente vincente in un momento dove i costi di produzione stavano aumentando repentinamente a causa dell'inflazione, con variazioni anche nel corso dello stesso anno (Barovier 2014b).

**84** Verbale del Consiglio di Amministrazione del 12 marzo 1980.

**85** L'Euroluce (Salone Internazionale dell'Illuminazione) ebbe luogo fra il 18 ed il 23 settembre del 1976. Per visualizzare la brochure dell'evento si veda il seguente link: <https://archiviostorico.fondazionefiera.it/oggetti/45853-pubblicita-calendario-fieristico-del-1976>.

**86** Statuto della società a seguito della trasformazione in Srl nel 1975 (in Barbaro 2012, 135).

fascia di clientela più importante per entrambi i settori di riferimento. Vennero inoltre rivisitati i prodotti e rivisti, al rialzo, i prezzi, in linea con il mercato (Barovier 2014b). Quest'ultima scelta strategica si rese necessaria a fronte di una precedente strategia al ribasso dei prezzi, che aveva provocato un effetto di *brand dilution*, a detrimento dell'immagine di eccellenza che l'impresa aveva costruito nei decenni precedenti fin dagli albori.

In sostanza, si cercò di ricostruire coerenza fra identità e immagine dell'impresa. Durante gli anni '80, la società ampliò ulteriormente i mercati a livello globale e la clientela di riferimento, garantendo, allo stesso tempo, realizzazioni autentiche (Barovier&Toso 2011). Per garantire alla propria clientela l'autenticità delle realizzazioni, l'azienda sviluppò numerosi brevetti industriali e marchi di fabbrica che vennero registrati in quel periodo<sup>87</sup> (Barovier&Toso 2011). Per portare un esempio, nel 1980 Angelo Barovier disegnò il lampadario Taif, realizzato per il sovrano dell'Arabia Saudita, che «nel giro di pochi anni diventerà un'icona nel grande mondo dell'illuminazione» (Barovier&Toso 2011, 24).

Gli anni Ottanta portano con sé anche un prestigioso riconoscimento internazionale. Infatti, in quanto impresa familiare ultracentenaria, nel 1987 Barovier&Toso entrò a far parte del club Les Henokiens,<sup>88</sup> di cui rimarrà membro fino al 2015.

Fra le scelte strategiche degli anni Ottanta, oltre ad alcune modifiche societarie e a un nuovo aumento di capitale sociale, vi fu l'assunzione del primo manager esterno alla famiglia che ammodernò ulteriormente la rete commerciale. Successivamente vennero assunti un direttore tecnico e un assistente alla direzione vendite. Queste scelte erano in linea con la volontà di Jacopo Barovier che, fin dalla sua entrata in impresa, operò per distinguere nettamente l'impresa Barovier&Toso dalle famiglie proprietarie. Con riferimento a questa scelta, Jacopo Barovier spiega:

si è rotto il tabù che tutto dovesse essere gestito dalla famiglia [...]. Il fatto che, grazie a questo inserimento, l'efficienza commerciale fu subito migliorata convinse anche i più conservatori a riconsiderare in modo positivo la presenza di collaboratori 'esterni'. (Barovier 2014b, 7)

<sup>87</sup> A tale riguardo in Barovier&Toso (2011, 24) vengono riportati i marchi di fabbrica: Barovier&Toso, Emptores, Rugiada, Rugiada oro, Cristallo Rugiada, Farfalloni, Spiragoto.

<sup>88</sup> A tale proposito nel 2015, anno in cui la maggioranza della storica azienda muranese passa a Oikia 3, l'azienda Barovier&Toso è membro dell'associazione Henokiens. Cf. Vallin, E. (2015). «Barovier&Toso verso nuovi traguardi ma alla famiglia storica resta il 5%». 9 giugno. <https://vallineleonora.wordpress.com/2015/06/09/baroviertoso-verso-nuovi-traguardi-ma-alla-famiglia-storica-resta-solo-il-5/>,

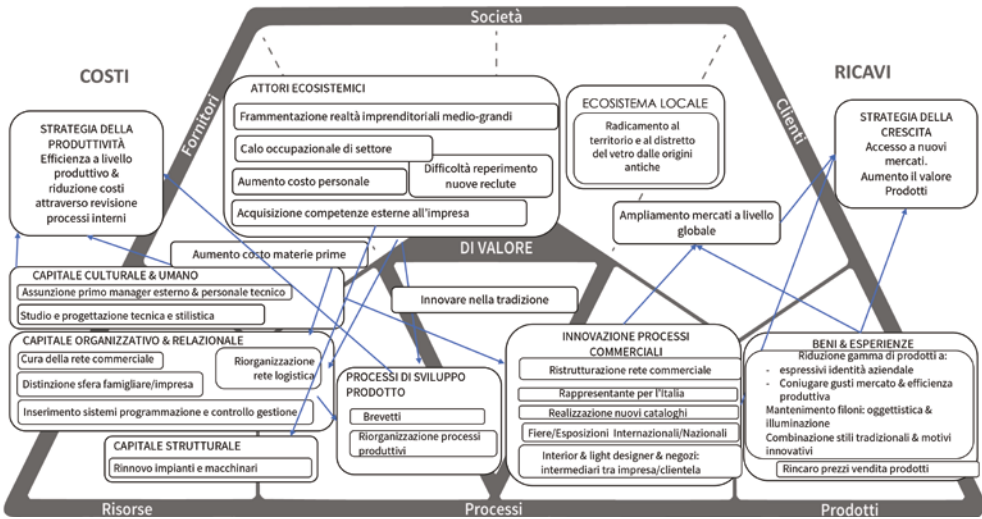


Figura 18 Business Model Canvas &amp; Relazioni Causali

Il cambiamento radicale innescato e supportato da Jacopo Barovier condusse l'impresa Barovier&Toso a essere una vetreria che, seppur radicata al territorio muranese, legata a un distretto produttivo dalle origini antiche,<sup>89</sup> e all'ambito 'artistico', risultava completamente rinnovata nei sistemi di organizzazione, nei processi operativi e commerciali, e nelle linee di prodotto. Come spiega Jacopo Barovier:

negli anni Ottanta le scelte forti e di rottura operate da Barovier&Toso iniziarono a dare risultati molto positivi. L'impresa iniziò ad avere una vita operativa non più agganciata a quella del settore, ma per certi aspetti addirittura in contrapposizione. (Barovier 2014b, 4)

<sup>89</sup> Nel 1291, la Repubblica Serenissima di Venezia dislocò le fornaci e l'industria del vetro nell'isola di Murano al fine di ridurre il rischio d'incendio in città (Trivellato 2000) e per proteggere i segreti legati alla lavorazione del vetro. Sino al tardo IXX secolo le fornaci rimasero localizzate a Murano (Trivellato 2000).

### 2.2.7 **Jacopo Barovier (1990-2013): dall'imprenditore manager, al manager imprenditore per perseguire la strategia delle '2f' (focalizzazione e funzione)**

Nonostante gli inizi degli anni Novanta siano stati caratterizzati da una pesante situazione politica ed economica che portò al brusco rallentamento dei consumi non solo in Italia, ma anche in paesi tradizionalmente importanti per l'export italiano, quali a esempio la Germania, le scelte strategiche e organizzative operate nel decennio precedente, e orientate alla: «drastica riduzione dell'indebitamento, al mantenimento di un elevato *cash flow* e all'aumento di competitività sul mercato»<sup>90</sup> permisero all'impresa di non subire contraccolpi negativi. Come spiega Jacopo Barovier (2014b, 5):

anche Barovier&Toso subì gli effetti della congiuntura negativa, ma la struttura organizzativa che si era andata sviluppando negli anni precedenti unitamente ai progetti che l'impresa aveva avviato, le consentirono di superare agilmente le difficoltà.

Analogamente, se nel 1995 i dipendenti totali dell'impresa erano 85,<sup>91</sup> allo scadere del vecchio millennio il numero dell'organico oscillava fra i 60 e i 70 dipendenti (Barbaro 2012). L'anno successivo, 1996, anche Angelo fu nominato, come il padre prima di lui, Cavaliere del Lavoro.<sup>92</sup> Per mantenere la leadership riconquistata si presero due decisioni strategiche che modificarono radicalmente l'offerta e la struttura dell'impresa. La prima decisione portò ad abbandonare, nel 1997, il settore dell'oggettistica per focalizzarsi su quello dell'illuminazione (Mandurino 2014). Come spiega Jacopo:

sempre sotto l'impulso della congiuntura sfavorevole venne presa la storica decisione di concentrare l'impegno di ricerca, produzione e commercializzazione verso il settore dell'illuminazio-

**90** Relazione sulla Gestione al Bilancio dell'esercizio (1993).

**91** Visura camerale del 30 agosto 1995.

**92** Di seguito si riporta la motivazione dell'onorificenza così come riportata nella pagina del sito della Presidenza della Repubblica Italiana (<https://www.quirinale.it/onorificenze/insigniti/985>): «Barovier Angelo-Cavaliere del Lavoro. Data del conferimento: 1996; motivazione: Angelo Barovier si è laureato in Giurisprudenza nell'Università di Ferrara. Partecipa sin dal 1947 alla direzione della fornace paterna, la vetreria Barovier & Toso, fondata oltre 700 anni fa a Murano. Conclusi gli studi universitari, si dedica anche alla progettazione e al design di oggettistica e illuminazione decorativa per grandi complessi utilizzando con gusto e competenza le possibilità offerte dal vetro fatto a mano. Dal 1948, sia come designer vetrario che, come pittore, partecipa alle varie manifestazioni collettive di settore (per il vetro: le Biennali di Venezia e le Triennali di Milano) mentre annovera otto rassegne personali di 'vetropitture', una sua originale e inedita innovazione nel campo delle arti figurative».

ne, che presentava migliori opportunità di business e redditività. Un'altra tappa della progressiva separazione dell'impresa dal resto delle vetrerie artistiche dell'isola che in quegli anni erano ancora fortemente orientate al settore degli oggetti decorativi. (Barovier 2014b, 5)

Il settore dell'illuminazione rispondeva anche a esigenze funzionali, mentre quello dell'oggettistica soddisfaceva soprattutto bisogni emozionali, che lo portano a dipendere dai mutevoli gusti di un mercato eccessivamente voluttuario. L'oggettistica osservava poi in quegli anni un deciso mutamento della domanda dovuto a una rivoluzione nelle abitudini e nei gusti dei consumatori: sempre meno spesso si mangiava a casa e nelle liste nozze si prediligevano sempre più gli elettrodomestici a porcellane, argenteria e servizi di bicchieri. Questo cambiamento nel modello di consumo aveva generato un deciso rallentamento delle vendite che appariva ormai irreversibile. Inoltre, anche per oggetti con precise funzioni d'uso, quali appunto un bicchiere, la realizzazione industriale a macchina, molto più semplice e veloce, rendeva ridondante la loro realizzazione manuale (Barovier 2014b). Infine, la compresenza di due settori di fatto molto diversi permetteva di raggiungere solo incerte sinergie, mentre produceva irriducibili inefficienze quali a esempio: due cataloghi, due fiere, due sistemi di organizzare il lavoro (Barovier 2014b).

La seconda decisione portò a una riorganizzazione in forma di gruppo dell'impresa, sebbene la proprietà e la gestione sarebbero rimaste saldamente in mano alle due famiglie Barovier e Toso almeno ancora per un decennio (tabella 4). A tal proposito, nel 1997, Angelo diventò Presidente mentre Jacopo, già Direttore Generale, ricoprì anche la carica di Consigliere nel triennio 1997-99 (Barbaro 2012).

**Tabella 4** Consiglio di Amministrazione dal 1995 al 2005. Estratto dai «Verbali delle Assemblee ordinarie - 27 aprile 1995 - 29 aprile 1997 - 29 maggio 2000 - 20 maggio 2003» in Barbaro 2012, 140

Soci	CdA 1995-1997	CdA 1997-1999	CdA 2000-2002	CdA 2003-2005
Angelo Barovier	Consigliere Delegato	Presidente	Presidente	-
Jacopo Barovier	-	Consigliere e direttore generale	-	-
Giovanni Toso	Consigliere	Consigliere delegato e direttore della produzione	Consigliere delegato	Presidente e Consigliere delegato

Mario Toso	Presidente	-	-	-
Simonetta Barovier	-	-	Consigliere	Vice Presidente
Orsola Barovier	-	-	-	Consigliere
Lino Toso	-	-	-	Consigliere delegato
Rosina Taboga	-	-	-	Consigliere

Alla fine degli anni Novanta si susseguirono, infatti, una serie di acquisizioni che aumentarono la complessità gestionale e organizzativa dell'impresa e ne allargarono gli orizzonti ben oltre la realtà muranese. In particolare, nel 1998 Barovier&Toso acquistò il 77% della vetreria BAG di Vsetin in Repubblica Ceca, la cui ragione sociale fu poi cambiata in Barovier & Toso Czech Republic sro,<sup>93</sup> mentre, nel 1999, acquisì il 51% dello showroom GlassCo Far East Limited di Hong Kong. Nello stesso anno si costituirono, per supportare le operazioni di trading, anche la GlassCo srl, controllata al 100%, e assieme a Venini e Carlo Moretti, la Murano Collezioni srl, collegata al 33,33%.<sup>94</sup> A ogni modo, l'impresa liquidò la GlassCo srl e cedette la GlassCo Far East Limited già nel 2001.<sup>95</sup> Le quote della Barovier & Toso Czech Republic sro e della Collezioni di Murano srl furono invece cedute, rispettivamente, nel 2002 e nel 2007 a causa, nel primo caso, della mancanza di una persona di riferimento in loco, mentre nel secondo caso, di irrisolvibili difficoltà gestionali.<sup>96</sup> Sebbene di breve durata, tuttavia, l'esperienza con realtà estere diede all'impresa la possibilità di introdurre nei propri organici manodopera straniera, acquisendo un nuovo patrimonio di esperienze, tradizioni e suggestioni. I risultati di bilancio conseguiti dall'impresa tra gli anni Novanta e Duemila furono variabili e spesso modesti, anche a causa di una sempre più agguerrita concorrenza straniera<sup>97</sup> (Barovier 2014b). Come spiega Jacopo avevano fatto invecchiare troppo i prodotti puntando più sull'efficientamento dell'organizzazione (Barovier 2014b). Avendo i prodotti in vetro una vita utile maggiore rispetto a quella dei prodotti tessili, la percezione del loro invecchiamento è, infatti, rallentata (Barovier 2014b).

**93** Relazione sulla Gestione al Bilancio dell'Esercizio (1998).

**94** Relazione sulla Gestione al Bilancio dell'Esercizio (1997, 1998 e 1999).

**95** Relazione sulla Gestione al Bilancio dell'Esercizio (2001).

**96** Relazione sulla Gestione al Bilancio dell'esercizio (2001, 2002 e 2007).

**97** Relazione sulla Gestione al Bilancio dell'Esercizio (2004).

Nel 2004 si ridefinirono, quindi, le strategie di mercato e si puntò ancora una volta sull'innovazione stilistica dei prodotti proponendo, nel 2005, il Taif in chiave moderna e la collezione *Forma Veneziani* a Euroluce di Milano. L'ultima proposta rinnovò l'idea del tradizionale lampadario veneziano in vetro trasparente e oro attraverso l'uso di colori inusuali e accesi (quali a esempio il rosso, il giallo, l'arancio, il verde, il nero) e destrutturò il concetto stesso di lampadario attuando un'innovazione di significato. Come spiega Jacopo:

il mercato dell'arredo è un mercato capriccioso, cerca novità che poi contrappone in modo fine a se stesso; noi poi abbiamo questa duplice anima arte-artigianato/arredo-lusso, operiamo su territori che spesso si sovrappongono. (Barovier 2011, 18)

L'impresa, confermando la sua predisposizione ad andare controcorrente, decise di non partecipare al consorzio che fece nascere il marchio «Vetro Artistico di Murano», ritenendolo lesivo dell'immagine dell'intero distretto per la difficoltà a garantire al cliente le qualità artistiche di un oggetto, soprattutto in assenza di una regolamentazione.<sup>98</sup> I risultati negativi del 2004 spinsero però ad apportare alcune importanti modifiche alla struttura societaria dell'impresa. Nel 2005 si costituì la B&T srl che cambiò poi la ragione sociale in Barovier & Toso, Vetriere Artistiche Riunite srl a Socio Unico. Questa era partecipata al 100% dalla Barovier & Toso, Vetriere artistiche Riunite srl, che le conferì l'intera struttura commerciale e industriale e venne trasformata nella holding Vetrai 28 srl.<sup>99</sup>

Sebbene l'innovazione dei prodotti fosse una costante, i processi produttivi non si discostarono mai eccessivamente da quelli tradizionali, se non per adeguarsi alle evoluzioni normative in tema ambientale e di sicurezza, e per seguire i protocolli necessari a ottenere certificazioni che consentissero una migliore commercializzazione dei prodotti fuori dal continente europeo. A supporto dell'incessante innovazione stilistica dei prodotti, si assunsero nuovi designer e si attivano collaborazioni con artisti affermati. Ricordiamo, a titolo di esempio: Rodolfo Dordoni, Renato Toso, Nori Massari, Marc Sadler Sergio Calatroni, Marco Mencacci, Patrizia Scarzella, Luca Scacchetti e Rony Plesl per il progetto *Oggetti*, Matteo Thun per Euroluce nel 1996. Tra le collezioni di maggior successo ricordiamo le lampade *Venezia-Praga* del 2000, i lampadari *Veneziani* del 2003 e i già richiamati lampadari in foggia classica dai colori fluo *Forme veneziane* del 2005 e 2007.

La rete commerciale subì alcune importanti modifiche soprattutto per ravvivare il mercato privato che, a differenza del settore con-

<sup>98</sup> Relazione sulla Gestione al Bilancio dell'esercizio (2004).

<sup>99</sup> Verbale dell'Assemblea straordinaria tenutasi il 14 dicembre 2005.

*tract* e di quello al dettaglio, stava vivendo un momento di crisi. Si aprirono showroom di proprietà a Milano e a Hong Kong, e in franchising a Mosca, Manila, Marbella seguendo un semplice ma efficace principio: «selezione qualitativa del rivenditore, formazione della forza vendita».<sup>100</sup> Per promuovere con maggiore incisività la propria immagine, nel 1995, Angelo Barovier diede vita a un museo aziendale dislocato nella sede storica dell'impresa (Barovier&Toso 2011), e si decise il restauro della boutique di Murano.<sup>101</sup> Inoltre, l'impresa non solo partecipò con assiduità a molti eventi espositivi, tra cui l'EuroLuce di Milano (anni 1996, 2000, 2001, 2003, 2005, 2007), il Micef di Milano (2001) e l'Hospitality Design di Las Vegas (2002 e 2003), ma iniziò anche a organizzarne di propri quali l'esposizione dei *Goti de fornasa*,<sup>102</sup> divenuti una collezione di enorme successo (Barovier&Toso 2011) al Castello Sforzesco di Milano e l'asta *Pro Fenice* tenuta al Finarte nel 1997. Nel 2010, Paola Navarone (architetto e product e interior designer) ha lavorato con Jacopo Barovier e con la Barovier&Toso per predisporre un'installazione stenografica in occasione della Milan Design Week 2010. In quell'occasione, la rappresentazione dell'albero genealogico dell'impresa familiare è stato riprodotto in vetro (Barovier, Navarone 2010).

Si cercò anche di riorganizzare la produzione degli oggetti per l'illuminazione, la cui innovazione tecnologica è sempre più trascinata dal mondo delle sorgenti luminose. Si prevede non solo un catalogo di prodotti sostanzialmente standardizzati, ma anche la possibilità di riutilizzare su diversi prodotti gli stessi componenti, così da ottimizzare i processi produttivi. Non si cancellò la possibilità di personalizzare i prodotti, garantendo spazi anche alla committenza speciale. Tutto ciò senza però allentare la focalizzazione sull'identità aziendale. Le collezioni non rispondono principalmente alle sollecitazioni della moda del momento, ma devono innanzitutto essere coerenti con l'identità aziendale. Tale criterio ha guidato anche quell'irrinunciabile feedback con i consumatori maggiormente creativi: le idee e le suggestioni portate da alcuni clienti sono state motivo d'ispirazione per la creazione di nuove collezioni da proporre anche nei propri cataloghi. Tuttavia, sono stati sempre oggetti coerenti con lo spirito della produzione tradizionale dell'impresa (Barovier 2014). Alla qualità tecnica e raffinatezza artistica, che da sempre contraddistinguono la produzione dell'impresa, si era aggiunto da oltre un

**100** Il primo showroom è aperto nel 1992 a Milano in via Montenapoleone, poi trasferito nel 1997 in via Manzoni (Relazione sulla Gestione al Bilancio d'Esercizio 1997).

**101** Relazione sulla Gestione al Bilancio dell'esercizio (1995, 1996, 1997, 1998, 1999).

**102** Nonostante l'impresa si fosse concentrata sul settore illuminazione, alcune collezioni di oggetti di vetro particolarmente apprezzate dal pubblico e distintive dell'impresa non furono mai abbandonate.

secolo l'obiettivo di trasmettere significati emozionali profondi (Barovier 2011; 2014b).

In quegli anni, l'azienda a Barovier&Toso, quindi, aveva assunto ancor più consapevolezza di essere un'impresa di proposta focalizzata sui prodotti d'illuminazione sia classici, sia relativamente moderni, dal tocco riconoscibile. Prodotti quindi dalla forte personalità espressione dell'identità aziendale. L'obiettivo di Barovier&Toso era quello di dare valore superiore ai prodotti, e di innovare sia sotto un profilo estetico che dei contenuti, interpretando i mercati ma, allo stesso tempo, costruendo sulla propria identità (Barovier 2014b).

Se da un lato Jacopo Barovier dava la precedenza, in termini di importanza, alla tradizione storica dell'impresa, dall'altro riconosceva come punto di forza il legame con il territorio. A tale proposito, Jacopo parla di *genius loci*, come anima dell'impresa che, parte di una ragnatela di relazioni, comprendere e si muove all'interno della cultura locale (Barovier, 2014b).

All'accresciuta complessità ambientale e al contesto di crisi generale del vetro muranese, l'impresa aveva quindi reagito (ri)focalizzando la propria funzione nel senso di «funzione di produzione e vendita», ma anche e soprattutto di «funzione di scopo», tanto che l'unico vero competitor riconosciuto in quel periodo era la cristalleria francese Baccarat. Si era quindi (ri)focalizzata sulla produzione a Murano di manufatti «artistici con una funzione d'uso» di altissima qualità per l'illuminazione interna, e sulla loro vendita all'ingrosso (negozi o interior designer) attraverso una rete di agenti per servire un mercato di nicchia composto da interlocutori culturalmente molto preparati e con una visione positiva del futuro. In sostanza, per la Barovier&Toso, lo scopo del prodotto artistico venduto, al di là dell'utilità pratica, era quello di 'far star meglio le persone'. Negli anni Duemila, l'impresa Barovier&Toso, che risulta tutt'ora nel Registro nazionale delle Imprese storiche,<sup>103</sup> è stata ripetutamente annoverata fra le aziende famigliari più longeve al mondo.<sup>104</sup> Dati il grado di coinvolgimento della famiglia Barovier e della famiglia Toso nella proprietà, nella gestione e nella successione per la leadership

**103** <https://www.unioncamere.gov.it/ricerca-impres/P48A0C0S73800/Le-radicidel-futuro.htm>.

**104** Si vedano al riguardo i seguenti articoli: *Il Corriere della Sera* (2009). «Aziende più antiche al mondo: sei su dieci sono italiane». 7 gennaio. [https://www.corriere.it/economia/09\\_gennaio\\_06/impres\\_family\\_business\\_classifica\\_f45457c8-dbf9-11dd-8581-00144f02aabc.shtml](https://www.corriere.it/economia/09_gennaio_06/impres_family_business_classifica_f45457c8-dbf9-11dd-8581-00144f02aabc.shtml); [https://www.corriere.it/economia/09\\_gennaio\\_06/impres\\_family\\_business\\_classifica\\_f45457c8-dbf9-11dd-8581-00144f02aabc.shtml](https://www.corriere.it/economia/09_gennaio_06/impres_family_business_classifica_f45457c8-dbf9-11dd-8581-00144f02aabc.shtml); [https://www.corriere.it/economia/09\\_gennaio\\_06/impres\\_family\\_business\\_classifica\\_f45457c8-dbf9-11dd-8581-00144f02aabc.shtml](https://www.corriere.it/economia/09_gennaio_06/impres_family_business_classifica_f45457c8-dbf9-11dd-8581-00144f02aabc.shtml). Ardù, B. (2004). «Italia prima fra le aziende più antiche al mondo». *La Repubblica*, 18 dicembre. <https://www.repubblica.it/2004/l/sezioni/economia/antiche/antiche/antiche.html?ref=search>.

aziendale, fino al 2010 l'impresa Barovier&Toso si è potuta definire 'famigliare'. Nel 2010, per garantire continuità alla tradizione vetraria e più ampie prospettive di crescita all'impresa, fu finalizzata la cessione dell'80% del capitale a Officina dell'Arte, veicolo d'investimento dei fondi di *private equity* AVM e DVR&C.<sup>105</sup> Nel 2014 l'impresa Barovier&Toso, che contava 80 dipendenti e 50 agenti in tutto il mondo, esportava l'80% dei suoi prodotti all'estero (Mandurino 2014).

Il modello di *corporate governance* si fondava su sette 'principi' tacitamente condivisi da tutti i soci: 1) i membri delle famiglie proprietarie non hanno alcun diritto a essere automaticamente inseriti in impresa; 2) nel caso ci fosse l'interesse, da parte dei membri delle famiglie proprietarie, di entrare a far parte dell'impresa, sarebbero stati valutati come qualsiasi altro candidato; 3) qualora un membro delle famiglie proprietarie avesse superato gli step per l'ammissione in azienda, l'inserimento non sarebbe avvenuto alle dirette dipendenze di un parente prossimo; 4) qualunque membro delle famiglie proprietarie, già operativamente impegnato in impresa, avrebbe dovuto rispettare le regole, gli orari, le mansioni, i livelli gerarchici, rispettati dagli altri dipendenti; 5) qualunque membro delle famiglie proprietarie sarebbe stato sottoposto alle stesse retribuzioni seguite da tutti gli altri dipendenti; 6) qualunque membro delle famiglie proprietarie non avrebbe ricevuto altri benefit aggiuntivi; 7) tutti i passaggi formali sarebbero dovuti essere rispettati rigorosamente (Barovier 2014b, 7-8).

Nel giugno del 2015, Oikia 3 acquistò il 95% della Barovier&Toso.<sup>106</sup> Jacopo continuò a ricoprire la carica di Amministratore Delegato sino al 2016 (IFDM, 2015; Barovier&Toso 2019a). Il figlio non è diventato parte dell'impresa Barovier&Toso (Pilati 2016).

## 2.2.8 Visione, Missione, Strategia, Paradossi Strategici, Modello di Business di Barovier&Toso

Proviamo, di seguito, a rintracciare e illustrare brevemente Visione, Missione, Strategia, Paradossi Strategici e Modello di Business che emergono da quest'ultimo periodo di vita dell'impresa longeva e famigliare Barovier&Toso. Per quanto concerne la visione aziendale, questa sembra potersi sintetizzare nella continua tensione verso il rinnovamento e l'innovazione, in funzione, e in sintonia, con l'evolversi del contesto, non soltanto locale, ma internazionale.

Per quanto concerne la Missione aziendale, partiremo dal chiederci 'cosa è di fondamentale importanza per Barovier&Toso?' A tal proposito, le azioni volte a distinguere l'impresa dalle famiglie pro-

<sup>105</sup> Mandurino 2015; IFDM 2015; Barabino & Partners 2015; Pilati 2016.

<sup>106</sup> Vedi nota sopra.

prietarie e, analogamente, le scelte volte a rafforzarne la struttura organizzativa e del capitale, per garantire continuità alla tradizione vetraria ultracentenaria e per permettere prospettive di crescita future, fanno emergere quale valore fondamentale il 'saper captare l'evolversi dei bisogni sia all'interno dell'impresa, che all'esterno di essa'. Valori semplici, ma fondamentali, quali serietà, etica, trasparenza, fiducia, rispetto, passione per fare le cose veramente bene sono alla base del forte senso di appartenenza, sicurezza e prestigio percepito dai membri dell'organizzazione (Barovier 2014, 35'33"-37'17"). Ci chiederemo poi: 'qual è il raggio d'azione di Barovier&Toso?' Il focus dell'impresa a livello di mercato merceologico è posto sui prodotti per l'illuminazione di alta gamma rivolti a una clientela internazionale, ma di nicchia, culturalmente molto preparata e con una visione positiva del futuro (Barovier 2014). Emerge, tuttavia, anche un focus più profondo, per cui il saper fare impresa non è puramente finalizzato al profitto, ma si fonde con il patrimonio di competenze sedimentate nel tempo e cura la trasmissione dell'eredità culturale e artistica. Ci chiediamo quindi: 'perché l'impresa esiste?' Lo scopo principale di Barovier&Toso è la creazione, la produzione e la vendita di prodotti che possono coniugare le caratteristiche tecniche con la componente decorativa e artistica, al fine non solo di trasmettere emozioni, ma anche di migliorare la vita quotidiana delle persone. In fine ci domanderemo: 'quali sono le idee e le assunzioni guida? Le credenze fondamentali per Barovier&Toso giacciono nella realizzazione di prodotti che siano coerenti e che trasmettano l'identità aziendale, oltre a essere dei pezzi riconoscibili sotto il profilo del brand. Nuovamente, tradizione e innovazione tecnica e stilistica si fondono nella realizzazione di prodotti dalla forte personalità.

### I paradossi strategici

Passando a esplorare i paradossi che Barovier&Toso si è trovata ad affrontare durante l'ultimo periodo in analisi, sembra quindi che l'impresa sia riuscita nel tempo a risolvere i paradossi strategici caratterizzanti l'impresa significativa e riconducibili alle dimensioni fondamentali dello spazio, del tempo, della qualità/quantità e della conoscenza.

- I paradossi a livello di spazio: *singolo vs sistema*.
- *Unico vs universale*: l'impresa Barovier&Toso si è distinta dalle altre vetrerie non soltanto locali, ma anche a livello internazionale, per una produzione riconoscibile, e ispirata dall'idea di singolarità artigianale. Questa unicità è anche il frutto della cultura locale, del *genius loci* di Murano, che l'impresa è riuscita, però, ad affermare a livello globale. Allo stesso modo, l'impresa si è distinta dalle vetrerie mura-

nesi per la realizzazione di una produzione universale, organizzata, ispirata dall'idea di standard industriale frutto della civiltà globale, che Barovier&Toso è riuscita però a calare e contestualizzare a livello locale.

- *Profitto individuale vs responsabilità sociale*: per l'impresa Barovier&Toso il profitto individuale è interpretato come il mezzo per perseguire la responsabilità sociale attraverso la distribuzione del valore creato, mentre la responsabilità sociale è interpretata come lo stimolo per perseguire il profitto individuale attraverso l'appropriazione del maggior valore creato.
- *Collaborazione vs competizione*: l'impresa Barovier&Toso, come testimonia in primis il suo nome, ma come testimoniano anche tutte le partnership attivate (a partire da quella più remota con Salviati a inizio '900, fino a quella più recente con l'impresa Rubelli per condividere uno showroom Donghia ad Atlanta, USA), Barovier&Toso è aperta alla collaborazione con gli altri nodi del sistema muranese e veneziano per moltiplicare il valore complessivamente creato, senza per questo smettere di competere con loro per appropriarsi della maggior parte del valore stesso.
- I paradossi a livello di tempo: *tradizione vs innovazione*.
  - *Identità vs cambiamento*: per l'impresa Barovier&Toso, la tensione a preservare l'identità d'impresa ha permesso che in tutti i momenti di crisi fosse assicurata la continuità nella tradizione. Il patrimonio artistico e culturale di competenze sedimentate nel tempo è visto anche come indispensabile base di partenza per costruire il cambiamento, per (ri)nnovarsi. Infatti, la tensione a generare il cambiamento ha assicurato, nei momenti di crisi, la discontinuità nell'innovazione dei prodotti, dei processi e dei modelli di business, quale indispensabile meta di arrivo per ricostruire un'identità distintiva.
  - *Sicurezza vs rischio*: per l'impresa Barovier&Toso, la sicurezza giace nell'ancorarsi al passato per avere delle certezze da cui partire per affrontare il rischio d'impresa futuro, per rendere l'impresa più sicura. Questa tensione rende possibile la creazione di opzioni strategiche che permettono di amplificare gli impatti positivi, limitando quelli negativi, derivanti da discontinuità sempre più frequenti, e meno prevedibili a livello contestuale.
  - *Valorizzare vs progettare*: l'impresa Barovier&Toso, valorizza la tradizione sia tecnica che stilistica nella lavorazione del vetro artistico muranese (in primis la lavorazione manuale), intesa come 'valore creato' o, in altri termini, come l'essenziale da preservare per vincere competendo nei tradizionali spazi di mercato. Allo stesso tempo, Barovier&Toso pro-

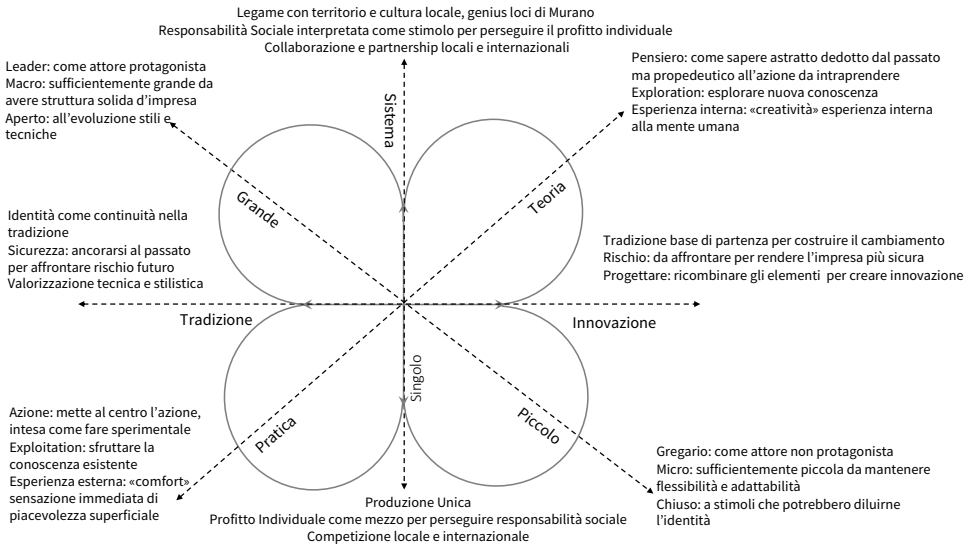


Figura 19 Paradossi strategici dell'impresa Barovier&amp;Toso

getta l'innovazione negli stessi stili e con le stesse tecniche (dall'abbinamento del ferro col vetro e la riproposta del vetro Mosaico, alla collezione *Forma Veneziani*) intesa come 'creare valore': la capacità, cioè, di ricombinare gli elementi per vincere, senza competere, creando nuovi spazi di mercato. Come spiega Jacopo Barovier (2014, 77'47"-78'09"): «La nostra tradizione è al servizio del progettare. I sistemi tradizionali di produzione sono, quindi, funzionali alla progettazione futura, alla creazione di qualcosa unico».

- I paradossi a livello di qualità/quantità: *grande vs piccolo*.
- *Leader vs gregario*: l'impresa Barovier&Toso riveste il ruolo di leader inteso come attore protagonista che costituisce la figura necessaria a dare significato allo sfondo dei gregari, quando un suo lampadario è sufficiente a nobilitare l'intero arredamento di un salotto privato. Riveste invece il ruolo di gregario, inteso come attore non protagonista, che costituisce lo sfondo necessario a far risaltare la figura del leader, quando un suo lampadario contribuisce a realizzare il progetto di un grande architetto.
- *Macro vs micro*: l'impresa Barovier&Toso ha una struttura dimensionale e organizzativa sufficientemente grande per poter commettere errori, a livello di investimenti, senza compromettere però la sua sopravvivenza. Le sue dimensioni la

agevolano inoltre nella capacità di servire mercati internazionali. Allo stesso tempo, Barovier&Toso, ha una struttura sufficientemente piccola per poter mantenere quel livello di flessibilità e adattabilità necessario per comprendere e rispondere alle esigenze dei mercati di super nicchia.

- *Aperto vs chiuso*: l'impresa Barovier&Toso è un sistema aziendale aperto all'evoluzione degli stili e delle tecniche produttive (e quindi al rapporto con artisti-designer, ma anche manager esterni) per accogliere le opportunità esterne e assicurare la diversificazione. Allo stesso tempo, è un sistema aziendale chiuso a tutti gli stimoli che porterebbero a diluirne l'identità per respingere le minacce esterne e assicurare la focalizzazione.
- Il paradosso a livello di conoscenza: *teoria vs pratica*.
  - *Azione vs pensiero*: l'impresa Barovier&Toso mette al centro l'azione, intesa come fare sperimentale per indurre il futuro, ma propedeutica al pensiero da elaborare, sebbene questo non permetta di controllare completamente il processo produttivo. Barovier&Toso mette perciò al centro anche il pensiero inteso come sapere astratto dedotto dal passato, ma propedeutico all'azione da intraprendere. Come spiega Jacopo: «Tra teoria e pratica, scelgo la prima. Mi piace il pensiero forte anche se non è lineare ma laterale. Bisogna fissarsi dei percorsi, la pratica viene dopo e va controllata, altrimenti si può giustificare tutto» (Barovier 2014, 93'50"-94'23").
  - *Exploitation vs exploration*: Barovier&Toso ambisce a sfruttare la conoscenza esistente (tanto storica quanto tacita) per generare le risorse finanziarie necessarie a esplorare nuova conoscenza produttiva e di mercato. Allo stesso tempo, Barovier&Toso ambisce a esplorare nuova conoscenza per generare le risorse intellettuali necessarie a sfruttare la conoscenza esistente.
  - *Esperienza esterna vs esperienza interna*: Barovier&Toso realizza un prodotto di comfort che stimola un'esperienza esterna alla mente umana: una sensazione immediata di piacevolezza superficiale, collegata principalmente alla materia lavorata, che è destinata a svanire nel tempo. Allo stesso tempo, realizza, però, un prodotto di 'creatività' che stimola cioè un'esperienza interna alla mente umana: una riflessione profonda, collegata principalmente alla forma disegnata, che permette di ordinare e interiorizzare le sensazioni e che quindi è destinata a perdurare nel tempo. Come spiega Jacopo Barovier, se inizialmente, il cliente sceglie un prodotto Barovier&Toso per la bellezza estetica, in un secondo momento scopre il messaggio veicolato attraverso l'opera

(Barovier 2014).<sup>107</sup> La figura 19 riporta i paradossi strategici dell'impresa Barovier&Toso [fig. 19].

### La strategia aziendale

Coerentemente con la missione e la visione aziendale delineata, è possibile riconoscere dei temi strategici caratterizzanti l'impresa Barovier&Toso, delineatisi almeno negli ultimi quarant'anni di attività. Di seguito entriamo nel merito dei vari temi strategici.

- Mettere sempre tutto in discussione.

Alla base del processo strategico dell'impresa Barovier&Toso c'è la volontà di porsi in continuazione domande scomode quali: «perché?», «perché no?», «cosa succederebbe se?» (Dyer, Gregersen, Christensen 2011). Per queste domande, poi, si vogliono cercare e trovare risposte non scontate, dotandosi di competenze specifiche (anche esterne) nel caso di argomenti non sufficientemente conosciuti. Questo ha permesso a Barovier&Toso di attivare programmi a lungo termine non influenzati dalle contingenze del momento.

- Posizionarsi sulla fascia alta del mercato.

Anche quando l'impresa non si sia posta domande sul proprio posizionamento di mercato, di fatto, ne occupa la fascia più alta. Pur senza elaborare strategie di marketing, la qualità, la personalità e il prezzo dei prodotti li rendono naturalmente esclusivi, appannaggio di una clientela sensibile, colta e agiata. Come spiega Jacopo Barovier:

in passato non si era però capita la straordinaria fortuna di poter essere letti dal mercato così chiaramente. Per molto tempo si realizzarono anche produzioni meno attente alla qualità, per fasce di prezzo meno impegnative, e soprattutto non si era sempre curata della distribuzione. La strategia era semplice: l'impresa produceva qualsiasi oggetto le venisse richiesto da qualsiasi soggetto, facendo della capacità produttiva il suo punto di forza. Solo alla fine degli anni Settanta si decise un drastico taglio agli articoli in catalogo, puntando solo su quelli che potevano apportare margini di contribuzione interessanti, oltre a esprimere al meglio l'identità dell'impresa. (Barovier 2014b, 19)

- Realizzare prodotti altamente identitari.

Nella strategia di marketing adottata è evidentemente cruciale il ruolo del prodotto che nell'impresa Barovier&Toso deve rispondere

**107** La distinzione tra esperienza esterna e interna è ripresa da Kant che precisa: «nel fenomeno chiamo materia ciò che corrisponde alla sensazione; ciò che, invece, fa sì che il molteplice del fenomeno possa essere ordinato in precisi rapporti, chiamo forma del fenomeno» (Kant 1781, 64).

a quattro principi che Jacopo Barovier definisce «filosofici». Questi principi vengono regolarmente utilizzati come griglia di valutazione per giudicare la coerenza di tutti i nuovi progetti di prodotto all'identità dell'impresa.<sup>108</sup>

- *Lusso*: Barovier&Toso offre oggetti fuori dal comune e chi compra un oggetto Barovier&Toso vuole possedere qualcosa di straordinario. Un oggetto Barovier&Toso deve sempre esaltare la potenzialità della materia, la perfezione dei dettagli, l'impeccabile qualità delle lavorazioni. Ciò non deve necessariamente coincidere con un universo formale sempre e comunque ridondante: anche la sobrietà portata ai suoi esiti estremi diventa un vero e proprio lusso. Oggetti fatti a mano, una tradizione plurisecolare, la magia di una materia alchemica come il vetro colorato vogliono dire vero 'lusso'.
- *Arredo*: da tempo lampade, lampadari, e ancor più articolate e complete forniture, costituiscono il settore nel quale Barovier&Toso realizza le proprie migliori performance. Ciò significa declinare i progetti in famiglie di prodotti allargate, modulando l'eccezionalità dell'oggetto con la completezza della serie. Allo stesso tempo, non significa però rinunciare al singolo oggetto, perfetto terreno per la sperimentazione di nuove soluzioni formali e tecniche. La produzione Barovier&Toso è orientata decisamente verso la grande dimensione dell'arredo'.
- *Decorazione*: non solo intesa come divagazione stilistica, quanto piuttosto terreno privilegiato per la sperimentazione e la ricerca. Ricerca e innovazione tecnica sui materiali e ricerca e innovazione attenta e disciplinata sulle forme. Del resto, se nell'ultimo periodo in esame il design è soprattutto linguaggio, occorre sia esplorarne i limiti e le costanti evoluzioni, sia riprendere forme e temi del passato da attualizzare in chiave contemporanea. Quanto già detto indirizza questa antinomia verso il prevalere della 'decorazione'.
- *Progetto*: da Barovier&Toso non ci si aspetta l'oggetto tecnico, la performance funzionale o la semplice praticità. Non ci si aspetta, nemmeno, la frivola follia, l'inutile svolazzo, il gesto gratuito. Anche muovendosi nel lusso, nella decorazione e nell'eccesso, da Barovier&Toso ci si aspetta un approccio rigoroso, una grande serietà, un'invenzione, un'esplorazione ai limiti del campo. Nel progettare lo stile deve prevalere il 'progetto'. L'ambizione strategica è quindi progettare:

<sup>108</sup> I principi riportati provengono direttamente da documenti interni dell'impresa.

un prodotto che sia straordinario, riconoscibile, innovativo, che dia emozione acquistarlo e guardarlo ogni giorno, che renda la vita migliore ma che sia anche di sostanza, che trasmetta un 'valore' reale. Questa, tra l'altro, è la grande differenza tra sistema moda (spesso effimero e a volte eccessivamente guidato dal brand) e sistema arredo di cui Barovier&Toso fa parte (dove i contenuti del prodotto sono reali e nel tempo si valorizzano). (Barovier 2014b, 9-10)

- Gestire direttamente la presenza sui mercati.

Per mantenere il posizionamento sulla fascia alta del mercato, Barovier&Toso ritiene necessario produrre un prodotto 'straordinario', anche perché altamente identitario, ma anche curare i canali di distribuzione in grado di gestirne efficacemente la distribuzione. La criticità del tema fu chiara già alla fine degli anni Settanta, dopo aver ridotto gli articoli a catalogo. Come spiega Jacopo Barovier:

se questo passaggio fu infatti abbastanza semplice, non indolore perché inizialmente si dovette rinunciare ai ricavi derivanti dai prodotti più 'normali'; più complesso, difficile, lungo e costoso fu invece individuare e poi attivare un sistema distributivo in grado di gestire al meglio prodotti così complessi. (Barovier 2014b, 9)

Ancora, nell'ultimo periodo in esame, è sul terreno della distribuzione che l'impresa crea, o meno, valore. Essere presenti sui mercati che contano, selezionare gli interlocutori commerciali adatti, riuscire a convincerli a divenire clienti, assisterli con un ufficio commerciale efficiente, seguirli nel servizio post-vendita sono tutte questioni di grandissima importanza, di non facilissima attuazione e soprattutto, sono operazioni lunghe e costose.

Alla base delle strategie distributive dell'impresa vi è quella di avere un rapporto diretto e *face-to-face* con i clienti, evitando perciò di ricorrere a importatori o distributori. Internet è molto usato per comunicare, ma non per vendere, stante le difficoltà di seguire il cliente privato nel servizio post-vendita. Barovier&Toso gestisce direttamente i rapporti con la clientela grazie a un ufficio commerciale interno ben strutturato (sia numericamente che professionalmente) e a una funzionale rete di agenti. Con questa struttura Barovier&Toso è in grado di interagire proficuamente con tutte le sue categorie di clienti: negozi di arredo, arredatori, *contractor*, cantieri navali, società alberghiere, e così via. Le profonde differenze tra tali categorie di clienti richiedono una notevole professionalità per essere in grado di dialogare con tutte loro in modo efficace. L'aspetto logistico della distribuzione non è invece importante. Il numero limitato di articoli venduti, congiuntamente al loro alto valore unitario, rispetto al rapporto peso/volume rendono infatti il trasporto via aerea il mez-

zo ideale per far giungere la merce a destinazione in modo rapido.

- Innovare professionalmente all'interno un sistema produttivo artigianale.

Produrre un prodotto 'a mano' non significa realizzare qualcosa al di fuori degli standard qualitativi attesi dal cliente o peggio fissati dalla legge. L'ultimo aspetto è particolarmente critico per un prodotto d'illuminazione che per essere globalmente distribuito deve rispettare i criteri costruttivi in materia di sicurezza fissati da ogni singolo paese e, in molti casi, deve essere certificato dagli enti nazionali preposti. Inoltre, sorgono a un ritmo crescente nuovi vincoli legislativi in materia ambientale quali, ad esempio, norme sul riciclo degli imballi e del prodotto a fine vita, norme sul risparmio energetico delle lampadine, e così via. Anche un'impresa che produce in modo artigianale deve, perciò, affrontare e risolvere tali questioni in modo professionale sviluppando innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo produttivo. Se queste innovazioni tecnologiche sono necessarie per adeguare prodotti e processi produttivi artigianali ai vincoli legislativi in materia di sicurezza e ambiente, altre innovazioni si sviluppano da un'attività di ricerca 'libera', orientata cioè unicamente alla sperimentazione di nuove tecniche produttive per ottenere diverse colorazioni, riutilizzare gli scarti di produzione, risparmiare energia.

Quando questa ricerca 'libera' si occupa di vetro, si ottiene il risultato di creare una stratificazione di esperienze che diventano patrimonio della società e che in qualsiasi momento possono essere utilizzate per lo sviluppo e la messa a punto di nuovi prodotti. (Barovier 2014b, 11)

Anche per questo, Barovier&Toso produce al suo interno il 99% del vetro utilizzato. Infatti, solo un controllo diretto e totale sul ciclo di produzione può garantire i richiesti standard qualitativi.

- Investire sulle risorse umane.

La risorsa più critica per realizzare un prodotto di qualità 'fatto a mano' è, quasi per definizione, la qualità della manodopera. Barovier&Toso ha sempre posto grande attenzione al reclutamento e alla formazione del personale, considerandolo l'unico modo per garantirsi un ricambio costante della forza lavoro. Dagli anni Ottanta le problematiche connesse al rinnovo della forza lavoro si sono fatte via via più complesse, a causa della concorrenza di altre professioni con maggiore appeal per i giovani, in primis quelle legate al turismo. Per far fronte a questo gravissimo rischio, Barovier&Toso ha deciso di reclutare nuovo personale in altri paesi europei con tradizioni simili.

Nonostante, rispetto ai decenni precedenti, la produzione sia meno 'artistica', le competenze per essere dei 'bravi vetrai' rimangono un elemento cruciale. La professione del vetraio richiede grande competenza, esperienza e capacità di concentrazione. Si assiste, quindi,

a una evoluzione della professione del vetraio che adegua le sue specifiche capacità al progressivo mutare delle produzioni.

- Radicamento sul territorio.

La longevità dell'impresa Barovier&Toso, che da sette secoli mantiene la propria presenza nello stesso territorio, è per molti aspetti quasi incredibile se si considera l'evolversi dei contesti sociali, economici, ambientali. Al momento delle analisi, la maggior parte del personale (sia operaio che impiegatizio) oggi non proviene né da Venezia, né da Murano, ed è quindi costretto a, non sempre facili, pendolarismi giornalieri. Si potrebbe, quindi, osservare che vi sarebbero, quindi, diverse ragioni per trasferire l'impresa in luoghi logisticamente più adatti l'attività produttiva. Se questo non è ancora avvenuto lo si deve essenzialmente a due ragioni: la prima è connessa alla strategia di marketing e comunicazione, la seconda legata al timore di perdere la propria anima, e al radicamento alla propria storia. Ecco, quindi, che le tematiche di *brand* e *heritage marketing*, e di comunicazione del *branding* richiamate brevemente nella seconda parte del libro, emergono e si confermano, anche in questo contesto, estremamente rilevanti e utili per l'engagement del cliente. Il legame e la presenza ultracentenaria nel territorio di origine, attesta con i fatti tradizione, storia e salvaguardia delle antiche formule produttive. Produrre le medesime cose altrove renderebbe meno forte la valorizzazione del prodotto. Per quanto riguarda invece l'anima dell'impresa, Barovier&Toso riconosce l'importanza del *genius loci* dell'isola di Murano, capace di supportare una visione del mondo del vetro unica, e anche un po' magica. Si tratta di un concetto più astratto, ma che trova poi riscontro pratico nella ragnatela di relazioni, conoscenze, familiarità, servizi specifici tipici di un distretto produttivo antico e territorialmente limitato come l'isola di Murano. Inoltre, la capacità di coniugare tradizione e innovazione caratterizza non soltanto l'impresa Barovier&Toso, ma anche il territorio in cui essa si trova a operare. Si pensi, a tal proposito, alla capacità di Venezia di aprirsi, nella sua storia millenaria, a innovazioni economiche politiche e sociali, senza perdere di vista i suoi valori tradizionali. Si è anche parlato di una 'città di stranieri' per sottolinearne l'apertura a nuove idee ed esperienze; nei momenti di maggior successo, infatti, quella veneziana è stata una società capace di sintetizzare armoniosamente elementi all'apparenza inconciliabili (Acemoglu, Robinson 2012). L'identità della città e quella dell'impresa hanno trovato sintesi di lungo periodo proprio grazie alla presenza di una famiglia in grado di dare continuità a quei valori fondamentali.

Passiamo, infine, a esplorare i vari elementi che delineano il modello di business di profitto e organizzativo dell'impresa Barovier&Toso durante l'ultimo periodo di analisi. La figura 20 illustra e mette in connessione nel Business Model Canvas i tratti fondamentali discussi di seguito [fig. 20].

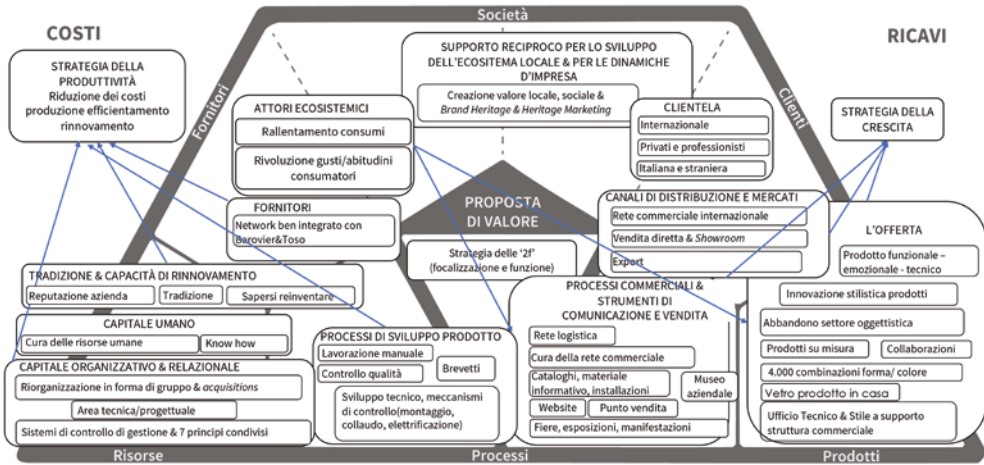


Figura 20 Business Model Canvas &amp; Relazioni Causali

- Società.
  - *Il rapporto con Murano e il vetro*: Barovier&Toso è un'impresa storica ultracentenaria, che opera nell'isola di Murano da circa settecento anni e ha visto più di venti generazioni adoperarsi nell'attività vetraria. Il suo rapporto con il vetro ha, quindi, radici profonde, è 'antico'. Anche il legame con l'isola di Murano è intenso. Questo legame non è solo frutto della lunga permanenza sul territorio da parte dell'impresa, ma ha come punto d'unione anche il vetro e la sua lavorazione. Se, come ricordiamo, durante la Serenissima quest'isola era stata designata alla lavorazione del prezioso materiale, in tempi recenti, il distretto del vetro l'ha vista ancora quale luogo di interesse vetrario. Di conseguenza, come sottolineato dallo stesso Jacopo Barovier, e come illustrato nelle pagine addietro, i momenti di splendore, o viceversa di declino, dell'isola, le scelte strategiche e le vicissitudini storiche economiche e politiche hanno influito profondamente anche sulle scelte strategiche e sulle difficoltà da superare che Barovier&Toso ha dovuto affrontare. In sostanza, a fronte di un profondo legame reale e tangibile fra Barovier&Toso e Murano/ Venezia, diviene critico saper mettere a frutto le sinergie per sfruttare al meglio le opportunità legate al brand heritage e all'heritage marketing.
- Risorse.
  - *La tradizione*: per Barovier&Toso 'tradizione' è un concetto dinamico, che porta in sé i presupposti per l'innovazione.

La tradizione è l'insieme del bagaglio di conoscenze, sperimentazioni tecniche, scoperte tecnologiche, innovazioni stilistiche, archivi di disegni-progetti-immagini ed esperienze pregresse accumulate nei secoli di attività in ambito vetrario, cui Barovier&Toso può attingere e utilizzare. Significa anche essere in grado di rapportarsi con tutte le tecnologie produttive della storia del vetro, e saper conoscere, e interpretare, il *genius loci* dell'isola.

- Le *capacità (dinamiche) di reinventarsi continuamente*: tradizione, storia, esperienza pregressa sono tutti fattori importanti ma, presi singolarmente, non permettono e, tantomeno implicano, un'innata capacità di rinnovamento. A tal proposito, l'impresa Barovier&Toso è riuscita nel tempo a rimanere protagonista virtuosa del mercato del vetro perché ha saputo interpretare i cambiamenti sistemici e soppesare le criticità contestuali, reiventandosi. 'Reinventarsi' continuamente è l'unico modo, per un'impresa storica, per non soccombere ai passaggi generazionali, ai cambiamenti ambientali, rimanendo intrappolata nella tradizione e nello status quo.
- *Il capitale umano*: Barovier&Toso rimane un'impresa dove tutto il ciclo produttivo è effettuato a mano. L'attenzione, e la cura del personale sono quindi parte integrante della cultura di questa realtà imprenditoriale. I dipendenti sono circa 80, di cui circa 50 operai.<sup>109</sup> Come abbiamo già accennato, in contrasto con la 'storica anzianità' dell'impresa, l'età media degli operai, di 'soli' 35 anni, mette in luce un capitale umano giovane. Quindi, sebbene nell'ultimo periodo di analisi, si riscontrasse una maggior difficoltà, rispetto a periodi storici precedenti, nel reclutare nuove leve di vetrai, il ruolo dell'impresa, nel saperle reclutare, formare e trattenerle a sé, emerge quale elemento di rilievo. Inoltre, a prescindere dal contesto di riferimento, se le risorse umane rappresentano capitale presente e futuro per l'impresa, allora uno sfruttamento spregiudicato di queste risorse, spesso a fronte di un disinvestimento in termini di cura e gestione, può portare a una mancanza critica di risorse umane capaci e legate al contesto lavorativo.
- *Il capitale organizzativo & relazionale*: le problematiche operative che l'impresa deve affrontare sono molteplici e complesse. Per affrontarle in modo adeguato si è investito in un efficiente sistema organizzativo interno, puntando su: professionalità, formazione, procedure di controllo di gestione, informatizzazione. Queste scelte hanno comportato investi-

<sup>109</sup> Nel 1975 su circa 100 dipendenti solo 10/12 erano *white collar*.

menti. In particolare, se da un lato hanno sempre ricevuto grande attenzione sia l'area commerciale che quelle tecniche e progettuali, il recente inserimento nell'organigramma della figura del Direttore Generale ha ulteriormente rinforzato, adeguandolo alle complessità dei tempi, l'assetto operativo.<sup>110</sup>

- Processi.
  - Il *sistema produttivo*: in Barovier&Toso il vetro nasce e viene prodotto esattamente con le stesse metodologie in uso cinquecento anni fa. In sostanza, il vetro viene prodotto e lavorato completamente 'a mano', con degli strumenti le cui origini e funzionalità sono antiche e inalterate. Le tecnologie relativamente moderne sono quelle applicate ai forni.<sup>111</sup> Inoltre, la produzione delle parti in vetro necessarie alla realizzazione di lampade e lampadari si è molto semplificata con notevoli benefici in termini di produttività, difetti, rotture. Grande attenzione è posta alla qualità costruttiva del prodotto e agli aspetti normativi previsti dai vari paesi. Anche il ciclo produttivo dell'area 'a freddo' (molatura, montaggi elettrificazioni, ecc.) resta sostanzialmente manuale, ma rispetto al lavoro di fornace, e in considerazione dell'impegno nel campo dell'illuminazione, hanno acquistato molta importanza i settori del montaggio, del collaudo, dell'elettrificazione. Parte di queste ultime operazioni tecniche viene svolta, per ragioni principalmente di spazio, presso l'Unità di Marcon (Venezia).

### Gli strumenti di comunicazione e vendita

Nell'ultimo periodo di analisi, il materiale informativo a disposizione dei clienti è così composto:

- *Catalogo generale*: una vera 'bibbia' dell'illuminazione decorativa in vetro. Con 550 pagine di informazioni, immagini, proposte;
- *Catalogo digitale*: CD ROM, questi cataloghi vengono costantemente aggiornati;
- *DVD istituzionale*: una presentazione dell'impresa e della sua evoluzione attraverso filmati, interviste, lavorazione del vetro, documenti storici;

<sup>110</sup> B&T è una 'piccola-grande' impresa anche nei suoi sistemi di controllo. La presenza di KPMG come revisore, dell'organismo di Vigilanza ex d.lgs 231, di consulenti per l'area sicurezza/ambiente (con relativi e regolari corsi di formazione), ne sono testimonianza.

<sup>111</sup> La scelta di 'lavorare a mano' non è dettata da particolari passioni per la tradizione ma è, viceversa, esclusivamente funzionale ai risultati che si vogliono ottenere.

- *Highlights*: un pieghevole per la prima informazione commerciale;
- *Interiors*: le proposte di arredo vengono presentate all'interno di ambienti, suggerendo agli operatori nuovi modi di impiego;
- *Taif Mithologie*: un libro che racconta la storia di un lampadario/icona;
- *BLU*: un libro che racconta una straordinaria e famosa installazione realizzata con Paola Navone;
- *Il segno della storia*: una pubblicazione che racconta la storia di Barovier&Toso.

Le *fiere e manifestazioni*: Barovier&Toso ha deciso di concentrare le proprie risorse per partecipare esclusivamente a manifestazioni di grande rilevanza e risonanza nazionale e internazionale. Per esempio, Barovier&Toso partecipa ogni due anni all'Euroluce di Milano. Inoltre, dal 2010, l'impresa ha deciso di organizzare un grande evento Fuori Salone, affidandone la realizzazione a importanti designer/progettisti. Le edizioni 2010 e 2012 sono state progettate da Paola Navone, mentre l'edizione 2014 (che si è svolta ai Chiostrì di San Simpliciano) da Marcel Wanders. Quest'ultima edizione ha visto la partecipazione di 22.000 visitatori.

Il *website*: in questo periodo di analisi, a differenza dei periodi precedenti, l'avvento dell'era dell'Internet ha fatto sì che l'informazione sull'impresa, sui prodotti, sugli eventi, sugli aspetti tecnici, e così via, si stia sempre più organizzando intorno al sito web. La nuova versione del sito è stata lanciata nel 2012 ed è costantemente aggiornata. I dati sui i frequentatori del sito (*audience overview*) sono in aumento nel periodo 2013-14 sono in aumento.

Il *negozio di Milano*: in via Durini (nel distretto milanese dell'arredo), Barovier&Toso dispone di un unico punto vendita diretto che, per le sue dimensioni contenute, rappresenta un punto di incontro professionale, oltre che un raffinato spazio di vendita.

Il *museo aziendale*: nel museo aziendale, voluto da Angelo Barovier nel 1995, sono esposti circa 250 oggetti che rappresentano quanto di meglio è stato realizzato nel periodo 1880-1970. È inoltre consultabile l'archivio storico (vecchi disegni e cataloghi fotografici, gli originali degli antichi 'libretti delle composizioni' per fare il vetro, e molto altro).

- **Prodotti.**

*L'offerta*: i prodotti inseriti a catalogo sono oltre 550, con 4.000 diverse possibili combinazioni di forma e colore. Tutto il vetro è prodotto rigorosamente 'in casa'. Una parte importante dei prodotti è però realizzata su misura in base alle richieste del cliente. L'Ufficio Tecnico e l'Ufficio Stile dell'impresa supportano la struttura commerciale nell'approntare proposte e soluzioni completamente nuove da propor-

re ai clienti, o nel più semplice adattamento di prodotti già esistenti a catalogo. Inoltre, l'Ufficio Tecnico è in grado di interagire con i clienti per trovare le soluzioni più idonee in caso di specifiche problematiche. L'elaborazione dei nuovi prodotti avviene sia attraverso collaborazioni con designer esterni,<sup>112</sup> sia sfruttando la creatività dell'Ufficio Stile, sia rielaborando modelli selezionati dall'archivio storico.

La *filosofia del prodotto*: il prodotto Barovier&Toso è totalmente non-necessario se la funzione è semplicemente quella di illuminare un ambiente. La tecnologia, infatti, offre molte soluzioni poco costose e molto efficienti per risolvere «problemi di luce». Invece, i prodotti Barovier&Toso non sono semplicemente funzionali, ma si prefiggono di offrire un lifestyle, emozioni ed esperienze positive. Inoltre, il prodotto Barovier&Toso è uno strumento importante per i professionisti che abbiano particolari necessità di arredo o che necessitino di strumenti per creare atmosfere e scenografie originali. Si tratta di idee che non devono semplicemente essere belle alla vista, ma anche originali, innovative nella loro componente stilistica, riconoscibili nella massa di proposte similari, tecnologicamente aggiornate e costruttivamente impeccabili, possibilmente facili nella gestione in fase di montaggio e, successivamente, di manutenzione.

- I canali di distribuzione e i mercati.

La *rete commerciale*: la rete commerciale si avvale di 45 agenti, distribuiti su tutti i principali mercati e coordinati da un direttore commerciale e tre responsabili d'area. Barovier&Toso, infatti, vuole operare direttamente con il cliente finale, e ha quindi escluso le figure degli importatori-distributori. Le vendite sono ripartite in modo sostanzialmente equilibrato tra: Europa, Russia, Asia (specialmente India, Taiwan, Singapore, Hong Kong), Medio Oriente e Nord America. Anche altre aree vedono Barovier&Toso presente, ma in modo meno strutturato.

- *L'export*: da molti anni la quota di export di Barovier&Toso varia tra il 75% e 85%. Ad ogni modo, una parte di quanto viene venduto in Italia è comunque destinato a paesi esteri, con solo una quota del 10-12% destinata alla clientela residente in Italia. La vocazione 'estera' della società, tuttavia, ha radici profonde, e l'impresa ha sempre continuato a investire su questo frangente.
- *Clienti*: la clientela di Barovier&Toso è composta sia da privati, che da professionisti. Questi ultimi sono distinguibili in: rivenditori di prodotti di illuminazione e arredo; arredatori; società di *contract* per arredi 'chiavi in mano'; grandi committenti, quali, ad esempio, catene alberghiere, casinò, na-

**112** I principali *designer* con cui Barovier&Toso attualmente collabora sono: Matteo Thun, Marcel Wanders, Toan Nguyen, Daniela Puppa, Fabio Calvi & Paolo Brambilla, Paolo Piva, Franco Raggi.

vi; arredo di negozi monomarca del settore moda/lusso quali, ad esempio, Cartier, Dolce & Gabbana, Dior, Luis Vuitton, Jaeger-le Coultre, Acqua di Parma.

Per ognuna di queste categorie di clienti vi è un approccio specifico e un livello di assistenza adeguato alle specifiche necessità. In particolare, rivenditori e arredatori, interagendo direttamente con i clienti finali 'privati', svolgono un importante lavoro di consulenza e promozione dei prodotti, e per questa ragione sono seguiti con particolare attenzione dall'organizzazione commerciale. Particolare, a tale proposito, è l'organizzazione di *lunch presentation* all'interno delle quali si spiega il prodotto ai progettisti di grandi studi di architettura.

#### Profit model

*I prezzi e i margini:* i prodotti Barovier&Toso sono costosi, ma allineati con quelli dei principali competitor. I prezzi non sono formulati unicamente sulla base del costo di produzione, ma tengono in considerazione anche il valore percepito dell'oggetto. Il risultato finale è un'elevata marginalità.

*Le modalità di incasso:* con rare eccezioni, tutti gli ordini che vengono devono essere accompagnati, per essere accettati e confermati, di un acconto compreso tra il 30% e il 50%. Inoltre, prima della spedizione il cliente deve provvedere al saldo. Si tratta, quindi, di un sistema virtuoso, quasi un marchio aggiuntivo di qualità e di differenziazione.

*La struttura finanziaria:* durante il periodo di analisi, Barovier&Toso è un'azienda che non ricorre al credito bancario per la sua attività corrente e per i suoi investimenti. La costante capacità di generare importanti flussi di cassa ha sempre permesso di autofinanziare ogni iniziativa di investimento e, sino all'acquisizione del 2010, di garantire una buona redditività ai suoi soci.

- *Fornitori.*

Realizzare un prodotto nello stesso tempo artigianale ma anche 'tecnico' richiede che tutte le componenti del processo siano adeguate al raggiungimento dell'obiettivo, fornitori in primis. I fornitori di Barovier&Toso sono parte di un network ben integrato con l'azienda e si sentono parte attiva dei risultati che l'azienda ottiene. Sanno anche di poter contare su Barovier&Toso in termini di rispetto dei pagamenti. Per i fornitori che lo desiderano la società paga a fine mese le forniture a fronte di uno sconto del 3%.

- *Concorrenti.*

Vista l'articolata e l'elevata proposta di prodotto, nella sua nicchia di mercato, Barovier&Toso non ha concorrenti diretti. Al momento delle analisi, la competizione esiste, invece, con alcuni produttori di il-

luminazione di alta gamma (ad esempio: Baccarat) o, nel settore del *contract*, con aziende specializzate (ad esempio: Lasvit, Preciosa).

I punti di forza di Barovier&Toso

Jacopo Barover (2014) sintetizza così i punti di forza dell'impresa:

1. una 'grande storia' da poter raccontare;
2. radicamento nel territorio e conoscenza approfondita di 'ambiente e sistema';
3. età giovane delle maestranze;
4. struttura manageriale e competenze diffuse;
5. contenuta difficoltà produttiva a fronte di un alto valore percepito dei prodotti;
6. alto livello di considerazione dei clienti sull'impresa e suoi prodotti;
7. leader riconosciuto nel proprio segmento di mercato;
8. dispersione del rischio su molti mercati geografici;
9. molto spazio disponibile nei mercati esteri per poter crescere ancora;
10. controllo diretto della filiera distributiva;
11. alta marginalità e per di più in crescita;
12. costante capacità di generare importanti flussi finanziari;

Barovier&Toso è un riferimento obbligato per tutti gli operatori professionali del settore dell'illuminazione decorativa, con una riconoscibilità molto elevata e una reputazione indiscussa. L'impresa è leader assoluto nella sua nicchia di mercato. Nell'ambito del vetro muranese Barovier&Toso è, da diversi anni, prima impresa per: fatturato, esportazioni, numero dipendenti, risultati di bilancio, struttura patrimoniale».



---

## Bibliografia

---

- Acemoglu, D.; Robinson, J. (2012). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. London: Profile Books.
- Airoldi, G.; Brunetti, G.; Coda, V. (1989). *Lezioni di economia aziendale*. Bologna: il Mulino.
- Albert, S.; Whetten, D.A. (1985). «Organizational identity». *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-93.
- Alberti, F.G. (2011). «La crescita imprenditoriale delle imprese italiane». Butera, De Michelis 2011, 137-58.
- Al-Debei, M.M.; Avison, D. (2010). «Developing a Unified Framework of the Business Model Concept». *European Journal of Information Systems*, 19, 359-76.
- Allio, M. (2004). «Family Businesses: Their Virtues, Vices and Strategic Path». *Strategy and Leadership*, 32, 24-34.
- Amit, R.; Schoemaker, P.J. (1993). «Strategic Assets and Organizational Rent». *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Amit, R.; Zott, C. (2001). «Value Creation in E-Business». *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Anderson, A.; Jack, S.; Dodd, S. (2005). «The Role of Family Members in Entrepreneurial Networks: Beyond the Boundaries of the Family Firm». *Family Business Review*, 28(2), 135-54.
- Anderson, A.R.; Jack, S.L.; Dodd, S.D. (2016). «The Role of Family Members in Entrepreneurial Networks: Beyond the Boundaries of the Family Firm». Fayolle, A.; Jack, S.L.; Lamine, W.; Chabaud, D. (eds), *Entrepreneurial Processes and Social Networks: A Dynamic Perspective*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 236-62.
- Anderson, R.C.; Reeb, D.M. (2003b). «Founding-Family Ownership Corporate Diversification, and Firm Leverage». *The Journal of Law & Economics*, 46(2), 653-84.
- Anderson, R.C.; Reeb, D.M. (2003a). «Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500». *Journal of Finance*, 58, 1301-28.
- Angiola, N. (2000). *Corporate governance e impresa familiare*. Torino: Giappichelli.

- Ansoff, H.I. (1957). «Strategies for Diversification». *Harvard Business Review*, 35(5), 113-24.
- Archivi d'impresa (2011). «Barovier&Toso». *Sistema Archivistico Nazionale, Archivi d'impresa*. [http://www.impreses.san.beniculturali.it/web/impreses/percorsi/scheda-dossier?p\\_p\\_id=56\\_INSTANCE\\_0Coy&groupId=18701&articleId=135840&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=normal&viewMode=normal&articleIdPadre=135840](http://www.impreses.san.beniculturali.it/web/impreses/percorsi/scheda-dossier?p_p_id=56_INSTANCE_0Coy&groupId=18701&articleId=135840&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&viewMode=normal&articleIdPadre=135840).
- Armao, E. (1951). «Bibliografie Coronelliane». *La Bibliofilia*, 53, 148-50.
- Arosa, B.; Iturralde, T.; Maseda, A. (2010). «Ownership Structure and Firm Performance in Non-Listed Firms: Evidence from Spain». *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 88-96.
- Arthur, W.B. (1989). «Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-in by Historical Events». *Economic Journal*, 99, 116-31.
- Arthur, W.B. (2009). *The Nature of Technology: What It is and How It Evolves*. New York: Simon and Schuster.
- Astrachan, J.H.; Kolenko, T.A. (1994). «A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices». *Family Business Review*, 7(3), 251-62.
- Astrachan, J.H.; Klein, S.B.; Smyrnios, K.X. (2002). «The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem». *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Baglioni, G. (1982). «Oltre la rivendicazione. I termini attuali della questione sindacale». *Stato e Mercato*, 5, 183-212. <https://www.jstor.org/stable/24649387>
- Bagnoli, C. (2019). *Economia aziendale tra tradizione e innovazione*. Milano: Giuffrè.
- Bagnoli, C. (2019). «Impresa significante». Cinquegrani 2019, 109-52. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-356-4/006>.
- Bagnoli, C.; Biazzo, S.; Biotto, G.; Civiero, M.; Cuccu, A.; Lazzer, G.P.; Massaro, M. et al. (2020). *Business Models Beyond Covid-19 50+1 paradossi da affrontare per l'efficace gestione strategica di una crisi*. Venezia. [http://www.sldeshare.net/JimMcLellan1/savedfiles?s\\_title=business-models-beyond-profit-social-entrepreneurship-lecture-wise-etienne-eichenberger-ibal-quadir-grameen-bank-grameen-phone&user\\_login=Alex.Osterwalder%5Cnpapers2://publication/uuid/CC5C0013-26](http://www.sldeshare.net/JimMcLellan1/savedfiles?s_title=business-models-beyond-profit-social-entrepreneurship-lecture-wise-etienne-eichenberger-ibal-quadir-grameen-bank-grameen-phone&user_login=Alex.Osterwalder%5Cnpapers2://publication/uuid/CC5C0013-26).
- Bagnoli, C.; Bravin, A.; Massaro, M.; Vignotto, A. (2018). *Business Model 4.0 I modelli di business vincenti per le imprese italiane nella quarta rivoluzione industriale*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-286-4>.
- Bagnoli, C.; Giachetti, C. (2015). «Aligning Knowledge Strategy and Competitive Strategy in Small Firms». *Journal of Business Economics and Management*, 16(3), 571-98.
- Bagnoli, C.; Massaro, M.; Dal Mas, F.; De Martini, M. (2018). «Defining the Concept of Business Model. A Literature Review». *International Journal of Knowledge & Systems Science*, 9(3), 48-64.
- Bagnoli, C.; Mirisola, B.; Tabaglio, V. (2020). *Alla ricerca dell'impresa totale Uno sguardo comparativo su arti, psicoanalisi, management*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-418-9>.
- Bagnoli, C.; Tabaglio, V. (2020). «L'impresa significante». Bagnoli, Mirisola, Tabaglio 2020, 81-110. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-418-9/004>.

- Balmer, J. (2001). «From the Pentagon: A New Identity Framework». *Corporate Reputation Review*, 4(1), 11-22.
- Balmer, J.M.; Soenen, G.B. (1999). «The Acid Test of Corporate Identity Management». *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 69-92.
- Balmer, J.M.T. (2017). «The Corporate Identity, Total Corporate Communications, Stakeholders' Attributed Identities, Identifications and Behaviours Continuum». *European Journal of Marketing*, 51(9-10), 1472-502.
- Banfield, E.C. (1958). *The Moral Basis of a Backward Society*. Glencoe (Illinois): Free Press.
- Barabino & Partners (2015). *Barovier&Toso: Officina dell'Arte sells majority share of historic company in Murano to Oikia 3 Company management remains unchanged*. Barabino & Partners Consulenza di direzione in Comunicazione d'Impresa, 1-3. [http://www.dvrcapital.it/wp-content/uploads/2015/06/BarovierToso\\_08062015\\_English-1.pdf](http://www.dvrcapital.it/wp-content/uploads/2015/06/BarovierToso_08062015_English-1.pdf).
- Barbaro, M. (2012). *La lezione delle imprese ultracentenarie per uscire dalla crisi: Barovier & Toso srl e Luigi Bevilacqua srl* [tesi di laurea magistrale]. Venezia: Università Ca' Foscari Venezia.
- Barach, J.A.; Gantisky, J.B. (1995). «Successful Succession in Family Business». *Family Business Review*, 8(2), 131-51.
- Barney, J. (1986b). «Organizational Culture: Can It be a Source of Sustainable Competitive Advantage?». *Academy of Management Review*, 11, 656-65.
- Barney, J. (1986a). «Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy». *Management Science*, 32, 1231-41.
- Barney, J. (1991). «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barovier, A. [1990; non pubblicato]. *I barovier vetrai di murano. Storia di una dinastia di vetrai dal secolo XIV ad oggi*. Murano (Venezia).
- Barovier, J. (2011). «Intervista a Jacopo Barovier», 25 pp. Durata: 2:04:05 (data intervista: 2011-07-21).
- Barovier, J. (2013). «Jacopo Barovier&Toso a Company Between Past and Future». [https://www.youtube.com/watch?v=Mq\\_yDNGx4ck](https://www.youtube.com/watch?v=Mq_yDNGx4ck).
- Barovier, J. (2014). «Intervista a Jacopo Barovier». Durata: 1:49:21 (data intervista: 2014-12-11).
- Barovier, J. (2014a). «Appunti per Professor Bagnoli – 1a parte», 5 pp. (data raccolta dati: 2014-11-18).
- Barovier, J. (2014b). «Appunti per Professor Bagnoli – 2a parte», 13 pp. (data raccolta dati: 2014-11-20).
- Barovier, M. (1993). *L'arte dei Barovier, vetrai di Murano 1866-1972*. Venezia: Arsenale Editrice.
- Barovier, R. (1974). «Roman Glassware in the Museum of Murano and the Muranese Revival of the Nineteenth Century». *Journal of Glass Studies*, 16, 111-19.
- Barovier Mentasti, R. (1977). «La Vetreria Veneziana moderna dal 1895 al 1920». *Journal of Glass Studies*, 19, 147-59.
- Barovier Mentasti, R. (1986). «La storia Millenaria della Vetreria Veneziana». Barovier A., et al. (a cura di), *Murano. Il vetro e la sua Gente*. Venezia: Consorzio Venezia Vetro, 11-27.
- Barovier Mentasti, R. (1988). «Barovier Ercole». *Dizionario Bibliografico degli Italiani*. [https://www.treccani.it/enciclopedia/ercole-barovier\\_%28Dizionario-Biografico%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/ercole-barovier_%28Dizionario-Biografico%29/).
- Barovier Mentasti, R. (2019). «La foggia de l'antiquità.s Vetri del Rinascimento veneziano». Cresci Marrone, G.; Gambacurta, G.; Marinetti, A., *Il dono di*

- Altino. *Scritti di archeologia in onore di Margherita Tirelli*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 327-48. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-380-9/022>.
- Barovier, J.; Navone, P. (2010). *Blu*, 1-27. <https://www.barovier.com/it/news/eventi/blu-by-paola-navone-milano-design-week-2010>.
- Barovier&Toso (2011). *Il segno della storia*. [https://issuu.com/dream-light.kiev.ua/docs/barovier\\_il\\_segno\\_della\\_storia](https://issuu.com/dream-light.kiev.ua/docs/barovier_il_segno_della_storia).
- Barovier&Toso (2019a). *Enlightening Uniqueness*, 1-48. <https://www.barovier.com/it/chi-siamo>.
- Barovier&Toso (2019b). *Highlights 2019*, 1-19. <https://www.barovier.com/customer/document/67>
- Barth, E.; Gulbrandsen T.; Schønea P. (2005). «Family Ownership and Productivity: The Role of Owner-management». *Journal of Corporate Finance*, 11(1), 107-27.
- Baschieri, G. (2014). *L'Impresa Familiare. Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*. Milano: FrancoAngeli.
- Basly, S. e Saunier, P.L. (2020). «Family Members' Commitment to the Firm and Family Business Continuity: Investigating the Mediating Role of Family-to-Firm Identity Fit and Emotional Attachment». *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 32(1), 9-32.
- Bassi, A. (2017). *Design contemporaneo. Istruzioni per l'uso*. Bologna: il Mulino.
- Bergfeld, M.M.H.; Weber, F.M. (2011). «Dynasties of Innovation: Highly Performing German Family Firms and the Owners' Role for Innovation». *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1), 80-94.
- Betti, E. (2005). *Mutamenti nei rapporti di lavoro in Italia dalla crisi degli anni '70 alla flessibilità*. Bologna: InEdition.
- Biloslavo, R.; Bagnoli, C.; Edgar, D. (2018). «An Eco-Critical Perspective on Business Models: The Value Triangle as an Approach to Closing the Sustainability Gap». *Journal of Cleaner Production*, 174, 746-62.
- Biloslavo, R.; Bagnoli, C.; Figelj, R. (2013). «Managing Dualities for Efficiency and Effectiveness of Organisations». *Industrial Management & Data Systems*, 113(3), 423-42.
- Boje, D.M. (1991). «The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office- Supply Firm». *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 106-26.
- Bonti, M.; Cori, E. (2011). «La longevità delle PMI familiari: riflessioni teoriche ed evidenze empiriche». *Electronic Journal of management*, 2, 1-27.
- Boschma, R. (2005). «Proximity and Innovation. A Critical Assessment». *Regional Studies*, 39(1), 61-74.
- Bracci, E.; Vagnoni, E. (2007). *Le piccole imprese familiari. Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*. Milano: FrancoAngeli.
- Brandenburger, A.; Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition: A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Cooperation. The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*. London: Harper Collins Business.
- Brunetti, G.; Corbetta, G. (1998). «Ruolo e funzionamento dei consigli di amministrazione nelle imprese di medie-grandi dimensioni di proprietà familiare». Airoldi, G.; Forestieri, G., *Corporate governance. Analisi e prospettive del caso italiano*. Milano: EtasLibri, 199-211.
- Büchi, G.; Cugno, M. (2016). *Le imprese ultracentenarie di successo in Italia*. Milano: FrancoAngeli.
- Butera, F.; De Michelis, G. (a cura di) (2011). *L'Italia che compete. L'Italian Way of Doing Industry*. Milano: FrancoAngeli.

- Buzzell, R.D. (2004). «The PIMS Program of Strategy Research a Retrospective Appraisal». *Journal of Business Research*, 57, 478-83.
- Buzzell, R.D.; Gale, B.T. (1987). *The PIMS Principles: Linking Strategy and Performance*. New York: Free Press.
- Cabrera-Suárez K. (2005). «Leadership Transfer and the Successor's Development in the Family Firm». *Leadership Quarterly*, 16, 71-96.
- Cameron, K.S.; Quinn, R.E. (1988). «Organizational Paradox and Transformation». Quinn, R.; Cameron, K. (eds), *Ballinger Series on Innovation and Organizational Change. Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Spring St: Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers, 1-18.
- Campbell, A.; Yeung, S. (1991). «Creating a Sense of Mission». *Long Range Planning*, 24(4), 10-20.
- Cantoni, F.; Graziano, P.; Fabrizio, M. (2019). «Resilienza organizzativa e territoriale: proposta di un approccio olistico». *EyesReg*, 9(5), 1-8.
- Capra, F. (2008). *The Science of Leonardo. Inside the Mind of the Great Genius of the Renaissance*. New York: Anchor Books.
- Caputo, A.; Marzi, G.; Pellegrini, M.M.; Rialti, R. (2018). «Conflict Management in Family Businesses. A Bibliometric Analysis and Systematic Literature Review». *Management in family businesses*, 29(4), 519-42.
- Cardon, M.S.; Foo, M.D.; Sheperd, D.; Wiklund, J. (2012). «Exploring the Heart: Entrepreneurial Emotion is a Hot Topic». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(1), 1-10.
- Carland, J.W.; Hoy, F.; Boulton, W.R.; Carland, J.A.C. (1984). «Differentiating Entrepreneurs from Small-Business Owners: A Conceptualization». *Academy of Management Review*, 9(2), 354-9.
- Carney, M.L. (2005). «Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(3), 249-65.
- Carr, C.; Bateman, S. (2009). «International Strategy Configurations of the World's Top Family Firms». *Management International Review*, 49, 733-58.
- Castillo, J.; Wakefield, M.W. (2006). «An Exploration of Firm Performance Factors in Family Business: Do Family Value Only the 'Bottom Line'?». *Journal of Small Business Strategy*, 7(2), 37-51.
- Cater, J.; Schwab, A. (2008). «Turnaround Strategies in Established Small Family Firms». *Family Business Review*, 21(1), 31-50.
- Cheney, G.; Christensen, L. (2001). «Organizational identity: linkages between internal and external communication». Jablin, F.M.; Putnam, L.L. (eds), *The New Handbook of Organizational Communication*. SAGE Publications, Inc, Thousand Oaks, 231-69.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business Publishing Education.
- Chesbrough, H.; Rosenbloom, R.S. (2002). «The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies». *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-55.
- Chirapanda, S. (2019). «Identification of Success Factors for Sustainability in Family Businesses: Case Study Method and Exploratory Research in Japan». *Journal of Family Business Management*, 10(1), 58-75.
- Chittoor, R.; Das, R. (2007). «Professionalization of Management and Succession Performance - A Vital Linkage». *Family Business Review*, 20(1), 65-79.

- Cho, J.; Miller, D.; Lee, J. (2018). «Too Much of a Good Thing: Family Involvement and the Survival of Listed Korean Firms». *Journal of Family Business Strategy*, 9(4), 223-37.
- Choo, C.W.; Bontis, N. (2002). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York: Oxford University Press.
- Chrisman, J.J.; Chua, J.H.; Litz, R.A. (2004). «Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335-54.
- Chrisman, J.J.; Chua, J.H.; Sharma, P. (2005). «Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-75.
- Chrisman, J.J.; Chua, J.H.; Litz, R.A. (2004). «Comparing the Agency Cost of Family and Nonfamily Firms». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335-54.
- Chrisman, J.J.; Chua, J.H.; Sharma, P. (2003). *Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm*. Madison: Coleman Foundation White Paper Series.
- Chrisman, J.J.; Chua, J.H.; Steier, L. (2005). «Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(3), 237-47.
- Christmas, J.J.; Chua, J.H.; Pearson, A.W.; Barnett, T. (2012). «Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Forms». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(2), 267-93.
- Christensen, C.M.; Bower, J.L. (1996). «Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms». *Strategic Management Journal*, 17, 197-218.
- Christensen, H.K.; Montgomery, C.A. (1981). «Corporate Economic Performance: Diversification Strategy versus Market Structure». *Strategic Management Journal*, 2, 327-43.
- Chua, J.H.; Chrisman, J.J.; Steier, L.P. (2003). «Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 331-8.
- Chua, J.H.; Chrisman, J.J.; Sharma, P. (1999). «Defining the Family Business by Behavior». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Ciciotti, E.; Perulli, P.; Bellon, B. (1995). *Innovazione come strategia. Un manuale per le piccole e medie imprese*. Milano: FrancoAngeli.
- Cicogna, E.A. (1853). *Delle Inscrizioni Veneziane*, vol. VI. Venezia.
- Cinquegrani, A. (a cura di) (2019). *Imprese letterarie*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-356-4>.
- Ciriaco, S. (2000). *La rivoluzione industriale: dalla protoindustrializzazione alla produzione flessibile*. Milano: Mondadori.
- Clark, K.; Fujimoto, T. (1991). *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- Coda, V. (1988). *L'orientamento strategico dell'impresa*. Torino: UTET.
- Colangelo, G.; Porro, F. (2003). *Da Vetro nasce Vetro. Una materia viva. Ieri, oggi, domani*. Genova: CO.RE.VE. Tormena.
- Colli, A. (2003). *The History of Family Business*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Colli, A.; Perez, P.F.; Rose, M. (2003). «National determinants of family development? Family Firms in Britain, Spain, and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries». *Enterprise and Society*, 4, 28-64.

- Collins, J.C.; Porras, J.I. (1996). «Building Your Company's Vision». *Harvard Business Review*, 74(5), 65-77.
- Corbetta, G.; Salvato, C.A. (2004). «The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?». *Family Business Review*, 17(2), 119-34.
- Corbetta, G.; Salvato, C. (2004). «Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on 'Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence'». *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(4), 355-62.
- Corbetta, G.; Tomaselli, S. (1996). «I Consigli di Amministrazione nelle imprese familiari italiane. Una ricerca empirica sul loro ruolo e sul loro funzionamento». *Economia&Management*, 3, 13-25.
- Corbetta, G. (1995). «Le fasi evolutive delle imprese familiari e cambiamenti degli assetti istituzionali». Airoldi, G.; Amatori, F.; Invernizzi, G., *Proprietà e governo delle aziende italiane*. Milano: Egea, 205-22.
- Corbetta, G. (1995). *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*. Milano: Egea.
- Corbetta, G. (2005). «Patterns of Development of Family Business in Italy». *Family Business Review*, 8(4), 255-65.
- Coronelli, V.M. (1696). *Isolario dell'Atlante Veneto. Parte I*. Venezia. <http://www.farnesina.ipzs.it/biblioteca/libro/5>.
- Cox, R.W. III; Buck, S.J.; Morgan, B.N. (1994). *Public Administration in Theory and Practice*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.
- Craig, J.; Dibrell, C. (2006). «The Natural Environment, Innovation and Firm Performance: a Comparative Study». *Family Business Review*, 19(4), 275-88.
- Craig, J.; Lindsay, N. (2002). «Incorporating the Family Dynamic into the Entrepreneurship Process». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), 416-30.
- Craig, J.; Moores, K. (2006). «A 10-Year Longitudinal Investigation of Strategy, System, and Environments of Innovation in Family Firms». *Family Business Review*, 19(1), 1-10.
- Craig, J.B.; Dibrell, C.; Davis, P.S. (2008). «Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses». *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351-71.
- Craig, J.B.; Moores, K. (2006). «A 10-Year Longitudinal Investigation of Strategy, Systems, and Environment on Innovation in Family Firms». *Family Business Review*, 19(1), 1-10.
- Croci, E.; Doukas, J.; Gonenc, H. (2011). «Family Control and Financial Decisions». *European Financial Management*, 17(5), 860-97.
- Crouzet-Pavan, E. (2001). *Venezia trionfante. Gli orizzonti di un mito*. Trad. it. di E. Pasini. Trad. di *Venise triomphante. Les horizons d'un mythe*. Torino: Einaudi.
- Cruz, C.C.; Gómez-Mejía, L.R.; Becerra, M. (2010). «Perceptions of Benevolence and the Design of Agency Contracts: CEO-TMT Relationships in Family Firms». *The Academy of Management Journal*, 53(1), 69-89.
- Czarniawska, B.; Wolff, R. (1998). «Constructing New Identities in Established Organization Fields: Young Universities in Old Europe». *International Studies of Management & Organization*, 28(3), 32-56.
- Czarniawska, B. (1998). *A Narrative Approach to Organization Studies*. Thousand Oaks (CA): Sage Publishing.

- Daily, C.M.; Dollinger, M.J. (1992). «An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms». *Family Business Review*, 5(2), 117-36.
- Daily, C.M.; Dollinger, M.J. (1993). «Alternative Methodologies for Identifying Family Versus Nonfamily Managed Businesses». *Journal of Small Business Management*, 31(2), 79-90.
- Davis, J.A.; Tagiuri, R. (1989). «The Influence of Life-Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies». *Family Business Review*, 2(1), 47-74.
- Davis, P. (1983). «Realizing the Potential of Family Business». *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56.
- Davis, P.S.; Harveston, P.D. (1999). «In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm». *Family Business Review*, 12(4), 311-23.
- Dei Rossi, M. (2019). *L'industria del vetro veneziano nell'Ottocento: la crisi dopo la caduta della Repubblica* (tesi di laurea triennale). Venezia: Università Ca' Foscari Venezia.
- Detti, T.; Gozzini, G. (2002). *Storia Contemporanea II. Il Novecento*. Milano: Mondadori.
- De Wit, B.; Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, Content, Context: An International Perspective*. Minneapolis: West Publishing Company.
- De Wit, B. (2015). «Strategic Content». Cooper, C.L. Sir (ed.), *Wiley Encyclopedia of Management*. John Wiley & Sons, Ltd, 1-2.
- De Wit, B. (2020). *Strategy. An International Perspective*. 7th ed. Cengage Learning EMEA.
- De Wit, B.; Meyer, R.J.H. (2004). *Strategy Synthesis. Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. International Thomson Business Press.
- De Wit, B.; Meyer, R.J.H. (2010). *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage* (Concise Version). South-Western Cengage Learning.
- De Wit, M. (2010). *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. International Business Press.
- Denning, S. (2006). «Effective Storytelling: Strategic Business Narrative Techniques». *Strategy and Leadership*, 34(1), 42-8.
- Dierickx, I.; Cool, K. (1989). «Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage». *Management Science*, 35, 1504-13.
- Dodgson, M.; Gann, D.M.; Salter, A. (2008). *The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Donckels, R.; Fröhlich, E. (1991). «Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS». *Family Business Review*, 4(2), 149-60.
- Dorigato, A. (1989). *Ercole Barovier 1889-1974, vetraio muranese*. Venezia: Marsilio.
- Drake, W.R. (1868). *Notes on Venetian Ceramics*, vol. 20. London: John Murray.
- Dutton, J.E.; Dukerich, J.M. (1991). «Keeping An Eye on the Mirror: Image and Identity In Organizational Adaptation». *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-54.
- Dyer, W.G. Jr (2006). «Examining the 'Family Effect' on Firm Performance». *Family Business Review*, 19(4), 253-73.
- Dyer, JH.; Gregersen, H.B.; Christensen, C.M. (2011). «The Innovator's DNA». *Harvard Business Review*, 87(12), 60-7.
- Dyer, W.G. Jr (1986). *Cultural Change in Family Firms*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Dyer, W.G. (1988). «Culture and Continuity in Family Firms». *Family Business Review*, 1(1), 37-50.
- Eiswert, D. (2020). «Covid-19, la crisi sta accelerando l'adozione di tecnologie innovative». *MF Milano Finanza*, 14 maggio. <https://www.milanofinanza.it/news/covid-19-la-crisi-sta-accelerando-l-adozione-di-tecnologie-innovative-202005141138417894>.
- Erdogan, I.; Rondi, E.; De Massis, A. (2020). «Managing the Tradition and Innovation Paradox in Family Firms: A Family Imprinting Perspective». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 20-54.
- European Commission (2017). «The 2030 Agenda for Sustainable Development and SDGs». [https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals_en).
- Fiol, C.M. (2001). «Revisiting an Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage». *Journal of Management*, 27(6), 691-9.
- Fiol, C.M.; Hatch, M.J.; Golden-Biddle, K. (1998). «Organizational Culture and Identity: What's the Difference Anyway?». Whetten, D.A.; Godfrey, P.C. (eds), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*. Thousand Oaks (CA): Sage Publishing, 56-59.
- Flemons, D.G.; Cole P.M. (1992). «Connecting and Separating Family and Business: A Relational Approach to Consultation». *Family Business Review*, 5(3), 257-69.
- Fletcher, D.; Melin, L.; Gimeno, A. (2012). «Culture and Values in Family Business – A Review and Suggestions for Future Research». *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 127-31.
- Fombrun, C.; Shanley, M. (1990). «What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy». *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-58.
- Ford, J.D.; Backoff, R.W. (1988). «Organizational Change in and Out of Dualities and Paradox». Quinn, R.E.; Cameron, K.S. (eds), *Ballinger Series on Innovation and Organizational Change. Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers, 81-121.
- Ford, J.D.; Ford, L.W. (1994). «Logics of Identity, Contradiction, and Attraction in Change». *The Academy of Management Review*, 19(4), 756-85.
- Foroudi, P.; Cuomo, M.T.; Foroudi, M.M.; Katsikeas, C.S.; Gupta, S. (2020). «Linking Identity and Heritage with Image and a Reputation for Competition». *Journal of Business Research*, 113, 317-25.
- Freeman, C.; Perez, C. (2000). «Structural Crises of Adjustment, Business Cycles and Investment Behaviour». Preece, D.; McLoughlin, I.; Dawson, P. (eds), *Technology, Organizations and Innovation: Critical Perspectives on Business and Management*. Vol. 2, *Theories, Concepts and Paradigms*. London; New York: Routledge, 38-66.
- Freund, Y.P. (1988). «Critical Success Factors». *Planning Review*, 16(4), 20-3.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies: Facts, Fictions, and Fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
- Galadanchi, H.; Bakar, L. (2018). «A Study of Factors that Support Longevity of Business Enterprises». *Journal of Business and Management*, 20(1), 53-59.
- Gallo, M.A.; Tapie, J.; Cappuyns, K. (2004). «Comparison of Family and Non-Family Business: Financial Logic and Personal Preferences». *Family Business Review*, 17(4), 303-18.

- Gersick, C.J.G. (1991). «Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm». *Academy of Management Review*, 16(1), 10-36.
- Gersick, K.E.; Davis, P.; Hampton, F.; Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gersick, K.E.; Lansberg, I.; Desjardins, M.; Dunn, B. (1999). «Stages and Transitions: Managing Change in Family Business». *Family Business Review*, 12(4), 287-97.
- Gioia, D.A.; Schultz, M.; Corley, K.G. (2000). «Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability». *The Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Gobbi, L.; Lanzone, G.; Morace, F. (2012). *L'impresa del talento. I territori creativi delle aziende italiane*. Busto Arsizio: Nomos.
- Goffee, R.; Scase, R. (1987). *Entrepreneurship in Europe: The Social Processes*. London: Croom Helm.
- Gómez-Mejía, L.R.; Haynes, K.T.; Núñez-Nickel, M.; Jacobson, K.J.L.; Moyano-Fuentes, J. (2007). «Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills». *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-37.
- Grant, R. (1991). «The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategic Formulation». *California Management Review*, 33, 114-35.
- Grant, R.M. (2006). *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Bologna: il Mulino.
- Greiner, L.E. (1972). «Evoluzione e rivoluzione nelle organizzazioni che si espandono». *L'impresa*, 5, 314-20.
- Gubitta, P.; Giannecchini, M. (2002). «Governance and Flexibility in Family-Owned SMEs». *Family Business Review*, 15(4), 277-99.
- Habbershon, T.G.; Williams, M. (1999). «A Resource-based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms». *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Habbershon, T.G.; Williams, M.; MacMillan, I.C. (2003). «A Unified System Perspective of Family Firm Performance». *Journal of Business Venturing*, 18, 451-3.
- Handler, W.C. (1990). «Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment Between Entrepreneur and Next-generation Family Members». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15(3), 37-51.
- Handler, W.C.; Kram, K.E. (1988). «Succession in Family Business: The Problem of Resistance». *Family Business Review*, 1(4), 361-81.
- Harris, D.; Martinez, J.I.; Ward, J.L. (1994). «Is Strategy Different for the Family-owned Business?». *Family Business Review*, 7(2), 159-74.
- Hatch, J.M.; Schultz, M. (2003). «Bringing the Corporation into Corporate Branding». *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041-64.
- Hatch, M.J.; Schultz, M. (1997). «Relations Between Organizational Culture, Identity and Image». *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-65.
- Hatch, M.J.; Schultz, M. (2000). «Scaling the Tower of Babel: Relational Differences Between Identity, Image and Culture in Organizations». Schultz, M.; Hatch, M.J.; Larsen, M.H. (eds), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University Press, 11-35.
- Hatch, M.J.; Schultz, M. (2002). «the Dynamics of Organizational Identity». *Human Relations*, 55(8), 989-1018.

- Hatch, M.J. (1993). «The Dynamics of Organizational Culture». *The Academy of Management Review*, 18(4), 657-93.
- Haugh, H.M.; Talwar, A. (2010). «How Do Corporations Embed Sustainability Across the Organization?» *Academy of Management Learning & Education*, 9(3), 384-96.
- Hayton, J.; Chandler, G.N.; DeTienne, D.R. (2011). «Entrepreneurial Opportunity Identification and New Firm Development Processes: A Comparison of Family and Non-Family New Ventures». *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1), 12-31.
- Helfat, C.E.; Finkelstein, S.; Mitchell, W.; Peteraf, M.A.; Singh, H.; Teece, D.J.; Winter, S.G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Oxford: Blackwell.
- Hellema, D. (2019). *The Global 1970s: Radicalism, Reform, and Crisis*. New York: Routledge.
- Henderson, B.D. (1989). «The Origin of a Strategy». *Harvard Business Review*, November-December, 139-43.
- Henderson, R.; Clark, K. (1990). «Architectural Innovation. The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firm». *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9-30.
- Hickman, C.G.; Silva, M.A. (1984). *Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy, and Change in the New Age*. London: Routledge.
- Hitt, M.A.; Ireland, R.D.; Camp, S.M.; Sexton, D.L. (2001). «Guest Editor's Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation». *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 479-91.
- Hyrsky, K. (2000). «Entrepreneurial Metaphors and Concepts: An Exploratory Study». *International Small Business Journal*, 18(1), 13-34.
- IFDM (Interior Furniture Design Magazine) (2015). «95% of Barovier&Toso acquired by Oikia». <https://ifdm.design/2015/06/08/95-of-barovier-toso-acquired-by-oikia/?lang=en>.
- Iglesias, O.; Ind, N.; Schultz, M. (2019). «History Matters: The Role of History in Corporate Brand Strategy». *Business Horizons*, 63(1), 51-60.
- Ireland, R.D.; Hitt, M.A.; Sirmon, D.G. (2003). «A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions». *Journal of Management*, 29(6), 963-89.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Milano: Mondadori.
- Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Johansson, F. (2006). *The Medici Effect: What Elephants and Epidemics can Teach Us About Innovation*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2009). *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*. London: Pearson education.
- Kapferer, J.N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. London: Kogan Page Publishers.
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2001). «Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I». *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2004). *Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Cambridge (MA): Harvard Business School Publishing Corporation.

- Katila, R.; Ahuja, G. (2002). «Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction». *Academy of Management Journal*, 45(6), 1183-94.
- Kaye, K. (1991). «Penetrating the Cycle of Sustained Conflict». *Family Business Review*, 4(1), 21-44.
- Kellermanns, F. (2005). «Family Firm Resource Management: Commentary and Extension». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(3), 313-9.
- Kellermanns, F.; Eddleston, K.A.; Barnett, T.; Pearson, A. (2008). «An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm». *Family Business Review*, 21(1), 1-14.
- Kenny, G. (2014). «Your Company's Purpose is not Its Vision, Mission, or Values». *Harvard Business Review*, 1-4.
- Kenyon-Rouvinez, D.; Ward, J. (2005). *Family Business: Key Issues*. New York: Palgrave MacMillan.
- Kitchell, A.; Hannan, E.; Kempton, W. (2000). «Identity Through Stories: Story Structure and Function in Two Environmental Groups». *Human Organization*, 59, 96-105.
- Klein, S.B.; Astrachan, J.H.; Smyrnios, K.X. (2005). «The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321-39.
- Klein, S.B. (2000). «Family Businesses in Germany: Significance and Structure». *Family Business Review*, 13(3), 157-82.
- Klein, S.B. (2004). *Familienunternehmen: Theoretische und empirische Grundlagen*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Klemm, M.; Sanderson, S.; Luffman, G. (1991). «Mission Statements: Selling Corporate Values to Employees». *Long Range Planning*, 24(3), 73-78.
- Koironen, M. (2002). «Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Value and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms». *Family Business Review*, 15(3), 175-87.
- Krippendorff, K. (1989). «On the Essential Contexts of Artifacts or on the Proposition That «Design Is Making Sense (Of Things)». *Design Issues*, 5(2), 9-39.
- La Porta, R.; Lopez-de-Silanes, F.; Shleifer, A. (1999). «Corporate Ownership Around the World». *Journal of Finance*, 54(2), 471-517.
- Le Breton-Miller, I.; Miller D. (2006). «Why Do Some Family Business Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capabilities». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(6), 731-46.
- Le Breton-Miller, I.; Miller, D. (2011). «Commentary: Family Firms and the Advantage of Multitemporality». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(6), 1171-7.
- Le Breton-Miller, I.; Miller, D. (2018). «Beyond the Firm: Business Families as Entrepreneurs». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 42(4), 527-36.
- Le Breton-Miller, I.; Miller, D. (2020). «Ideals-Based Accountability and Reputation in Select Family Firms». *Journal of Business Ethics*, 163(2), 183-96.
- Le Breton-Miller, I.; Miller, D.; Steier, L.P. (2004). «Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4), 305-28.
- Leach, P.; Bogod, T. (1999). *Guide to the Family Business*. 3rd ed. London: Kogan Page Publishers.
- Lee, J. (2006). «Family Firm Performance: Further Evidence». *Family Business Review*, 19(2), 103-14.

- Lee, J. (2006). «Impact of Family Relationships on Attitudes of the Second Generation in Family Business». *Family Business Review*, 19(3), 175-91.
- Lee, M.S.; Rogoff, E.G. (1996). «Research Note: Comparison of Small Businesses with Family Participation Versus Small Businesses Without Family Participation: An Investigation of Differences in Goals, Attitudes, and Family/business Conflict». *Family Business Review*, 9, 423-37.
- Lee, S.F.; Sai On Ko, A. (2000). «Building Balanced Scorecard with SWOT Analysis, and Implementing 'Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies' on QFD Methodology». *Managerial Auditing Journal*, 15(1/2), 68-76.
- Levi, C.A. (1895). *L'arte del vetro in Murano nel rinascimento e Berroviero*. Venezia: Ferrari.
- Levins, R.; Lewontin, R. (1985), *The dialectical biologist*, Harvard University Press.
- Lewis, M.W. (2000). «Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide». *The Academy of Management Review*, 25(4), 760-76.
- Lindow, C.M. (2013). *A Strategic Fit Perspective on Family Firm Performance*. Springer Glaber.
- Lippman, S.; Rumelt, R. (1982). «Uncertain Imitability: An Analysis of Inter-firm Differences in Efficiency Under Competition». *Bell Journal of Economics*, 13(2), 418-38.
- Lorenzetti, G. (1930). «Barovier». *Treccani, Enciclopedia Italiana*. [http://www.treccani.it/enciclopedia/barovier\\_%28Enciclopedia-Italiana%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/barovier_%28Enciclopedia-Italiana%29/).
- Luger, J.; Raisch, S.; Schimmer M. (2018). «Dynamic Balancing of Exploration and Exploitation: The Contingent Benefits of Ambidexterity». *Organization Science*, 29(3), 449-70.
- Lumpkin, G.T.; Brigham, K.H.; Moss, T.W. (2010). «Long-Term Orientation: Implications for the Entrepreneurial Orientation and Performance of Family Businesses». *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 22(3), 241-64.
- Lumpkin, G.T.; Brigham, K.H. (2011). «Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(6), 1149-69.
- Lumpkin, G.T.; Dess, G. (1996). «Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance». *Academy of Management Review*, 21(1), 135-72.
- Lumpkin, G.T.; Dess, G. (2001). «Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle». *Journal of Business Venturing*, 16, 429-51.
- Lumpkin, G.T.; Coglisier, C.C.; Schneider, D.R. (2009). «Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(1), 47-69.
- Maino, F.; Razetti, F. (2020). *Organizzazioni solidali ai tempi del Covid-19: Iniziative di welfare aziendale, smart working e responsabilità sociale avviate nella «fase 1»: rischi e opportunità*. Milano. [https://www.secondowelfare.it/wp-content/uploads/2021/08/Organizzazioni-solidali-ai-tempi-del-Covid\\_2019\\_2W.pdf](https://www.secondowelfare.it/wp-content/uploads/2021/08/Organizzazioni-solidali-ai-tempi-del-Covid_2019_2W.pdf).
- Makhija, M. (2003). «Comparing the Resource-based and Market-Based Views of the Firm: Empirical Evidence from Czech Privatization». *Strategic Management Journal*, 24, 433-51

- Mandurino, K. (2014). «L'imprenditore: Murano reinventi la propria arte». *Il Sole 24 Ore*. <https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2014-08-15/l-imprenditore-murano-reinventi-propria-arte-063813.shtml?uuid=ABjAcUkK>.
- Mandurino, K. (2015). «Barovier & Toso va alla Oikia 3 di Invernizzi». *Il Sole 24 Ore*. [https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-06-08/baroviertoso-va-oikia-3-invernizzi-171450.shtml?uuid=ABeAjfuD&refresh\\_ce=1](https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-06-08/baroviertoso-va-oikia-3-invernizzi-171450.shtml?uuid=ABeAjfuD&refresh_ce=1).
- March, J.G. (1991). «Exploration and Exploitation in Organizational Learning». *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mariacher, G. (1964). «Barovier». *Treccani, Dizionario Biografico degli Italiani*. [http://www.treccani.it/enciclopedia/barovier\\_\(Dizionario-Biografico\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/barovier_(Dizionario-Biografico)/).
- Marini, G. (2011). *Logistic & Supply Chain Management*. Milano: Ipsoa.
- Marqués, P.; Presas, P.; Simon, A. (2014). «The Heterogeneity of Family Firms in CSR Engagement: The Role of Values». *Family Business Review*, 27(3), 206-27.
- Marshall, J.; Aamic, M. (2010). «The Story is the Message: Shaping Corporate Culture». *Journal of Business Strategy*, 31(2), 18-23.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organization. Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Marzec, M. (2007). «Telling the Corporate Story: Vision into Action». *Journal of Business Strategy*, 28(1), 26-36.
- McCollom, M.E. (1988). «Integration in the Family Firm: When the Family System Replaces Controls and Culture». *Family Business Review*, 1(4), 399-417.
- McConaughy, D.L.; Matthews, C.H.; Fialko A.S. (2001). «Founding Family-Controlled Firms: Performance, Risk, and Value». *Journal of Small Business Management*, 39(1), 31-49.
- Melewar, T.C.; Jenkins, E. (2002). «Defining the Corporate Identity Construct». *Corporate Reputation Review*, 5(1), 76-90.
- Melewar, T.C.; Karaosmanoglu, E. (2006). «Seven Dimensions of Corporate Identity: A Categorisation from the Practitioners' Perspectives». *European Journal of Marketing*, 40(7-8), 846-69.
- Melewar, T.C.; Wooldridge, A.R. (2001). «The Dynamics of Corporate Identity: A Review of a Process Model». *Journal of Communication Management*, 5(4), 327-40.
- Messeni Petruzzelli, A.; Albino, V. (2011). *When Tradition Turns Into Innovation: How Firms Can Create and Appropriate Value Through Tradition*. Chandos Publishing.
- Meyer, A.D.; Tsui, A.S.; Hinings, C.R. (1993). «Configurational Approaches to Organizational Analysis». *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-95.
- Micelli, S. (2011). «I nuovi profili delle imprese italiane». Butera, De Michelis 2011, 71-91.
- Miles, R.E.; Snow, C.C. (1978). *Organization Strategy, Structure, and Process*. New York: McGrawhill.
- Miller, D.; Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Boston: Harvard Business School Press.
- Miller, D.; Chen, M.J. (1994). «Sources and Consequences of Competitive Inertia: A Study of the U.S. Airline Industry». *Administrative Science Quarterly*, 39, 1-23.

- Miller, D.; Friesen, P.H. (1982). «Structural Change and Performance: Quantum Versus Piecemeal-Incremental Approaches». *Academy of Management Journal*, 25(4), 867-92.
- Miller, D.; Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Boston: Harvard Business School Press.
- Miller, D.; Le Breton-Miller, I.; Lester, R.H.; Cannella, A.A. (2007). «Are Family Firms Really Superior Performers?». *Journal of Corporate Finance*, 832-5.
- Miller, D. (1983). «The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms». *Management Science*, 29(7), 770-91.
- Miller, D.; Le Breton-Miller, I.; Scholnick, B. (2008). «Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-family Businesses». *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (1998). *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Mitchell, D.W.; Bruckner Coles, C. (2004a). «Business Model Innovation Breakthrough Moves». *Journal of Business Strategy*, 25(1), 16-26.
- Mitchell, D.W.; Bruckner Coles, C. (2004b). «Establishing a Continuing Business Model Innovation Process». *Journal of Business Strategy*, 25(3), 39-49.
- Mitchell, R.K.; Businetz, L.; Lant, T.; McDougall, P.P.; Morse, E.A.; Smith, J.B. (2002). «Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27(2), 93-104.
- Montanelli, I.; Cervi, M. (2013). *L'Italia degli anni di piombo - 1965-1978*. Milano: Bur.
- Montemaggi, M.; Severino, F. (2007). *Heritage Marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*. Milano: FrancoAngeli.
- Morace, F.; Lanzzone, G. (2010). *Il Talento dell'impresa. L'impronta rinascimentale in dieci aziende italiane*. Busto Arsizio: Nomos.
- Morris M; Schindehutte, M.M.; Schindehutte, M.; Allen, J. (2005). «The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective». *Journal of Business Research*, 58(6), 726-35.
- MuranoNet (2013). «S.A.I.A.R. Ferro-Toso & Co». <https://www.muranonet.com/blogs/unfold-venice/saiar-ferrotoso>.
- Murphy, D.L. (2005). «Understanding the Complexities of Private Family Firms: An Empirical Investigation». *Family Business Review*, 18(2), 123-33.
- Naldi, L.; Nordqvist, M.; Sjöberg, K.; Wiklund, J. (2007). «Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms». *Family Business Review*, 20(1), 33-47.
- Näsi, J. (ed.) (1991). *Arenas of Strategic Thinking*. Foundation of Economic Education.
- Neubauer, H. (2003). «The Dynamics of Succession in Family Businesses in Western European Countries». *Family Business Review*, 16(4), 269-81.
- Nicholson, N. (2008). «Evolutionary Psychology and Family Business: A New Synthesis for Theory, Research, and Practice». *Family Business Review*, 21(1), 103-18.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (2021). *L'impresa saggia. Come le imprese creano l'innovazione continua*. Milano: Guerini Next.

- Normann, R. (1977). «Management and Statesmanship». *International Studies of Management & Organization*, 7(3-4), 20-36.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Tucci, C.L. (2005). «Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept». *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1-25.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Oungre, P. (2018). «L'innovazione richiede metodo e strategia». *Forbes BrandVoice*, 86-87.
- Paavilainen, J. (2002). *Mobile Business Strategies: Understanding the Technologies and Opportunities*. London: Wireless Press.
- Palazzi, F.; Sgrò, F.; Ciambotti, M. (2018). «Alle radici della crisi d'impresa durante la recessione economica globale: focus sulle PMI italiane». *Rivista Piccola Impresa/Small Business*, 3, 39-58.
- Panciera, W. (1998). «L'economia: imprenditoria, corporazioni, lavoro». Preto, P.; Del Negro, O. (a cura di), *Storia di Venezia. Dalle origini alla caduta della Serenissima*. Vol. 8, *L'ultima fase della Serenissima*. Roma: Istituto della Enciclopedia Italiana, 479-553.
- Parada, M.J.; Samara, G.; Dawson, A.; Bonet, E. (2019). «Prosperity Over Time and Across Generations: The Role of Values and Virtues in Family Businesses». *Journal of Organizational Change Management*, 33(4), 639-54.
- Parker, H.; Ameen, K. (2018). «The Role of Resilience Capabilities in Shaping How Firms Respond to Disruptions». *Journal of Business Research*, 88, 535-41.
- Pascale, R. (1990). *Managing on the Edge. How Successful Companies Use Conflict to Stay Ahead*. New York: Touchstone Book.
- Patel, P.C.; Fiet, J.O. (2011). «Knowledge Combination and the Potential Advantages of Family Firms in Searching of Opportunities». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(6), 1175-95.
- Pateli, A.G.; Giaglis, G.M. (2005). «Technology Innovation-Induced Business Model Change: A Contingency Approach». *Journal of Organizational Change Management*, 18(2), 167-83.
- Pearce, J.A.; David, F. (1987). «Corporate Mission Statements: The Bottom Line». *Academy of Management Perspectives*, 1(2), 109-16.
- Pearce, J.A. (1982). «The Company Mission as a Strategic Tool». *Sloan Management Review*, 23(3), 7-15.
- Pearson, A.W.; Carr, J.C.; Shaw, J.C. (2008). «Toward a Theory of Familieness: A Social Capital Perspective». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-69.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley Sons.
- Perez, C. (2003). *Technological Revolutions and Financial Capital*. Cheltenham; Edward Elgar Publishing.
- Perez, C. (2013). «Unleashing a Golden Age After the Financial Collapse: Drawing Lessons from History». *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 6, 9-23.
- Peteraf, M. (1993). «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View». *Strategic Management Journal*, 14, 179-91.
- Pickton, D.W.; Wright, S. (1998). «What's SWOT in Strategic Analysis?». *Strategic Change*, 7, March-April, 101-9.
- Pieper, T.M.; Klein, S.B. (2007). «The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms». *Family Business Review*, 20(4), 301-19.

- Pilati, P. (2016). «Barovier: 'Il mio vetro è una Ferrari che illumina sceicchi, musei e griffe». *La Repubblica*. [https://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2016/02/08/news/barovier\\_il\\_mio\\_vetro\\_una\\_ferrari\\_che\\_illumina\\_sceicchi\\_musei\\_e\\_griffe-133013155/](https://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2016/02/08/news/barovier_il_mio_vetro_una_ferrari_che_illumina_sceicchi_musei_e_griffe-133013155/).
- Poole, M.S.; Van de Ven, A.H. (1989). «Using Paradox to Build Management and Organizational Theory». *Academy of Management Review*, 14(4), 562-78
- Porter, M.E. (1979a). «How Competitive Forces Shape a Strategy». *Harvard Business Review*, March-April, 1-10.
- Porter, M.E. (1979b). «The Structure Within Industries and Companies' Performance». *Review of Economics and Statistics*, 61(2), 214-27.
- Porter, M.E. (1980a). «How Competitive Forces Shape a Strategy». *The McKinsey Quarterly*, Spring, 34-50.
- Porter, M.E. (1980b). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1990). «What is a Strategy?». *Harvard Business Review*, November-December, 61-78.
- Porter, M.E. (1996). «What is Strategy?». *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M.E. (2008). «The Five Competitive Forces That Shape Strategy». *Harvard Business Review*, January, 1-18.
- Prahalad, C.K.; Hmel, G. (1990). «The Core Competences of the Corporation». *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- Quinn, J.B. (1992). *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York: Free Press.
- Reed, R.; De Fillippi, R.J. (1990). «Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage». *Academy of Management Review*, 15(1), 88-102.
- Riccardo, D. (1817). *Principles of Political Economy and Taxation*. Murray.
- Riessman, C.K. (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Riva, L. (2019). «Creare e realizzare innovazione come leva di vantaggio competitivo». *Il Sole 24 Ore*. <https://www.ilsole24ore.com/art/creare-e-realizzare-innovazione-come-leva-vantaggio-competitivo-ACvn7H4>.
- Riviezzo, A.; Garofano, A.; Napolitano, M.R. (2016). «Il tempo è lo specchio dell'eternità. Strategie e strumenti di heritage marketing nelle imprese longeve italiane». *Il Capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, 13, 497-523.
- Rogoff, E.G.; Heck, R.K.Z. (1996). «Evolving Research in Entrepreneurship and Family Business: Recognizing Family as the Oxygen that Feeds the Fire of Entrepreneurship». *Journal of Business Venturing*, 560-1.
- Rose, N. (1989). *Governing the Soul, the Shaping of the Private Self*. London: Routledge.
- Rosile, G.A.; Boje, D.M.; Carlon, D.M.; Downs, A.; Saylor, R. (2013). «Storytelling Diamond: An Antenarrative Integration of the Six Facets of Storytelling in Organization Research Design». *Organizational Research Methods*, 16(4), 557-80.
- Rossato, C. (2013). *Longevità d'impresa e costruzione del futuro*. Torino: Giapichelli.

- Rossato, C.; Castellani, P. (2020). «The Contribution of Digitalisation to Business Longevity from a Competitiveness Perspective». *The TQM Journal*, 32(4), 617-45.
- Royer, S.; Simons, R.; Boyd, B.; Rafferty, A. (2008). «Promoting Family: A Contingency Model for Family Business Succession». *Family Business Review*, 21(1), 15-30.
- Rulke, A.; Iyer, A.; Chiasson, G. (2003). «The Ecology of Mobile Commerce: Charting a Course for Success Using Value Chain Analysis». Menncke, B.E.; Strader, E.J. (eds), *Mobile Commerce: Technology Theory and Applications*. Hershey: Idea Group Publishing, 122-44.
- Rumelt, R.P. (1982). «Diversification Strategy and Profitability». *Strategic Management Journal*, 3(4), 359-69.
- Rumelt, R.P.; Schendel, D.E.; Teece, D.J. (1994). *Fundamental Issues in Strategy: A research Agenda*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rutherford, M.W.; Kuratko, D.F. (2008). «Examining the Link Between Familiness and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle?». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1089-109.
- Rutherford, M.W.; Muse, L.A.; Oswald, S.L. (2006). «A New Perspective on the Developmental Model for Family Business». *Family Business Review*, 19(4), 317-33.
- Samara, G.; Jamali, D.; Sierra, V.; Parada, M.J. (2018). «Who are the Best Performers? The Environmental Social Performance of Family Firms». *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 33-43.
- Sapelli, G. (2012). *Storia economica dell'Italia contemporanea*. Milano: Mondari.
- Sasaki, I.; Kotlar, J.; Ravasi, D.; Vaara, E. (2020). «Dealing with Revered Past: Historical Identity Statements and Strategic Change in Japanese Family Firms». *Strategic Management Journal*, 41(3), 590-623.
- Sasaki, I.; Ravasi, D.; Micelotta, E. (2019). «Family Firms as Institutions: Cultural Reproduction and Status Maintenance Among Multi-Centenary Shinise in Kyoto». *Organization Studies*, 40(6), 793-831.
- Schoemaker, P.J.H. (1993). «Strategic Assets and Organizational Rent». *Southwestern Medical Journal*, 14, 33-46.
- Schultz, M.; Hatch, M.J. (2003). «The Cycles of Corporate Branding: The Case of LEGO Company». *California Management Review*, 46(1), 6-26.
- Schultz, M.; Hatch, M.J. (2005). «Building Theory from Practice». *Strategic Organization*, 3(3), 337-47.
- Schulze, W.S.; Lubatkin, M.H.; Dino, R.N. (2003). «Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Business». *Journal of Business Venturing*, 18, 473-90.
- Schumpeter, J. [1934] (2008). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. New Brunswick; London: Transaction Publishers.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schumpeter, J.A. (1939). *Business Cycles*. New York: McGraw-Hill.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Econ.
- Sciascia, S.; Mazzola, P. (2008). «Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance». *Family Business Review*, 21(4), 331-45.
- Selznick, P. (1957). *Leadership and Administration*. New York: Harper and Row.

- Shanker, M.C.; Astrachan, J.H. (1996). «Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy — A Framework for Assessing Family Business Statistics». *Family Business Review*, 9(2), 107-23.
- Sharma, P.; Irving, P.G. (2005). «Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(1), 13-33.
- Sharma, P.; Nordqvist, M. (2008). «A Classification Scheme for Family Firms: From Family Values to Effective Governance to Firm Performance». *Family Values and Value Creation: The Fostering Of Enduring Values Within Family-Owned Businesses*. Basingstoke: Palgrave MacMillan, 71-101.
- Sharma, P.; Salvato, C. (2011). «Commentary: Exploiting and Exploring New Opportunities over Life Cycle Stages of Family Firms». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(6), 1199-205.
- Sharma, P.; Salvato, C. (2013). «Family Firm Longevity: A Balancing Act Between Continuity and Change». Pérez P.F.; Colli, A. (eds), *A Global Revolution: The Endurance of Large Family Businesses in the World*. New York: Cambridge University Press, 34-56.
- Sharma, P.; Chrisman, J.J.; Chua, J.H. (1996). *A Review and Annotated Bibliography of Family Business Studies*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Sirmon, D.G.; Hitt, M.H. (2003). «Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27(4), 339-58.
- Smith, F.L.; Keyton, J. (2001). «Organizational Storytelling. Metaphors for Relational Power and Identity Struggles». *Management Communication Quarterly*, 15(2), 149-82.
- Smith, W.K.; Lewis, M.W. (2011). «Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing». *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Smith, W.K.; Tushman, M.L. (2005). «Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams». *Organizational Science*, 16(5), 522-36.
- Sraer, D.; Thesmar, D. (2007). «Performance and Behavior of Family Firms: Evidence from the French Stock Market». *Journal of the European Economic Association*, 5(4), 709-51.
- Stalk, G.; Evans, P.; Shulman, L. (1992). «Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy». *Harvard Business Review*, March-April, 57-69.
- Sundaramurthy, C.; Kreiner, G.E. (2008). «Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businesses». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 415-36. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00234.x>.
- Taleb, N.N. (2012). *Antifragile. Things that Gain from Disorder*. New York: Random House.
- Taleb, N.N. (2013). *Antifragile: Prosperare nel disordine*. Milano: Il Saggiatore.
- Teece, D.J. (2007). «Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance». *Strategic Management Journal*, 28, 1319-50.
- Teece, D.J. (2010). «Business Models, Business Strategy and Innovation». *Long Range Planning*, Pergamon, 43(2-3), 172-94.
- Teece, D.J. (2020). «Fundamental Issues in Strategy: Time to Reassess?». *Strategic Management Review*, 1(1), 103-44.
- Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). «Dynamic Capabilities and Strategic Management». *Strategic Management Journal*, 18(7) 509-33.

- Tichy, N.M.; Devanna, M.A. (1986). *The Transformational Leader*. New York: John Wiley & Sons.
- Toniolo, K.; Masiero, E.; Massaro, M.; Bagnoli, C. (2020). «Sustainable Business Models and Artificial Intelligence: Opportunities and Challenges». Matos, F.; Salavisa, I.; Massaro, M.; Vairinhos, V.; Edvinsson, L. (eds), *Knowledge, People, and Digital Transformation. Approaches for a Sustainable Future*. Springer International Publishing, 103-17.
- Tosi, A. (2004). «Murano e il distretto del vetro: aspetti socio-economici». *L'isola di Murano, Insula Quaderni Documenti sulla Manutenzione Urbana di Venezia*, 19, anno VI, 13-19. <https://www.insula.it/images/pdf/re-source/quaderni/pdf/Q19-04.pdf>.
- Trivellato, F. (2000). *Fondamenta dei Vetrai. Lavoro, tecnologia e mercato a Venezia tra Sei e Settecento*. Roma: Donzelli.
- Urde, M.; Greysier, S.A.; Balmer, J.M.T. (2007). «Corporate Brands with a Heritage». *Journal of Brand Management*, 15(1), 4-19.
- Vallejo, M. (2008). «Is the Culture of Family Firms Really Different? A Value-based Model for Its Survival Through Generations». *Journal of Business Ethics*, 81, 261-79.
- Vallin, E. (2015). «Barovier&Toso verso nuovi traguardi ma alla famiglia storica resta il 5%». 9 giugno. <https://vallineleonora.wordpress.com/2015/06/09/baroviertoso-verso-nuovi-traguardi-ma-alla-famiglia-storica-resta-solo-il-5/>.
- Van Riel, C. (1995). *Principles Of Corporate Communication*. New York: Prentice Hall.
- Vanpoucke, E.; Vereecke, A.; Wetzels, M. (2014). «Developing Supplier Integration Capabilities for Sustainable Competitive Advantage: A Dynamic Capabilities Approach». *Journal of Operations Management*, 32(7-8), 446-61.
- Varaldo, R. (2011). «Due direttrici di marcia: medie imprese e piccole imprese innovative». Butera, De Michelis 2011, 105-16.
- Verganti, R. (2005). «Il trasferimento tecnologico nella prospettiva delle imprese». *Impresa & Stato*, 73, 54-62.
- Villalonga, B.; Amit, R. (2006). «How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?». *Journal of Financial Economics*, 80, 385-417.
- Villalonga, B.; Amit, R. (2010). «Family Control of Firms and Industries». *Financial Management*, 39(3), 863-904
- Ward, J. (2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business*. New York: Palgrave MacMillan.
- Ward, J.L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wernerfelt, B. (1984). «A Resource-Based View of the Firm». *Strategic Management Journal*, 5, 171-80.
- Westhead, P.; Howorth, C. (2006). «Ownership and Management Issues Associated with Family Firm Performance and Company Objectives». *Family Business Review*, 19(4), 301-16.
- Whetten, D.A. (2006). «Strengthening the Concept of Organizational Identity». *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-34.
- Wiklund, J.; Sheperd, D. (2005). «Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach». *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.

- Williams, A.; Kennedy, S.; Philipp, F.; Whiteman, G. (2017). «Systems Thinking: A Review of Sustainability Management Research». *Journal of Cleaner Production*, 148, 866-81.
- Winter, S.G. (2003). «Understanding Dynamic Capabilities». *Strategic Management Journal*, 24, 991-5.
- Woodridge, A. (2015). «Family Companies. To Have and to Hold». *The Economist*, Special Report, 1-14.
- Xingjian, G. (2018). *Per un nuovo Rinascimento*. Milano: La Nave di Teseo.
- Xu, M.; David, J.M.; Kim, S.H. (2018). «The Fourth Industrial Revolution: Opportunities and Challenges». *International Journal of Financial Research*, 9(2), 90-5.
- Zahra, S.A.; Hayton, J.C.; Neubaum, D.O.; Dibrell, C.; Craig, J.B. (2008). «Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035-54.
- Zahra, S.A.; Sharma, P. (2004). «Family Business Research: A Strategic Reflection». *Family Business Review*, 17(4), 331-46.
- Zahra, S.A. (2005). «Entrepreneurial Risk-Taking in Family Firms». *Family Business Review*, 18(1), 23-40.
- Zahra, S.A.; Hayton, J.C.; Salvato, C. (2004). «Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4), 363-81.
- Zanetti, V. (1866). *Guida di Murano e delle celebri sue fornaci vetrarie corredata di note storiche artistiche biografiche cronologiche con tavole prospettiche opera dell'Ab. Vincenzo Zanetti Direttore del museo dell'isola socio di onore della R. Accademia di Belle Arti e corrispondente dell'Ateneo di Venezia*. Venezia: Stabilimento Tipografico Antonelli.
- Zanetti, V. (1869). *Piccola guida di Murano e delle sue Officine*. Venezia: Libreria Filippi Editrice.
- Zecchin, L. (1989). «I Barovier». *Vetro e Vetrai di Murano*, vol. II. Venezia: Arsenale Editrice in Venezia, 197-228.
- Zecchin, P. (2007). «La Vetreria Salviati a murano: Cronaca dei primi passi». *Journal of Glass Studies*, 49, 191-205.
- Zecchin, P. (2020). «Barovier: La più importante dinastia di vetrai muranesi». *Journal of Glass Studies*, 62, 105-26.
- Zott, C.; Amit, R.; Massa, L. (2011). «The Business Model: Recent Developments and Future Research». *Journal of Management*, 37(4), 1019-42.

Che cosa rende un'impresa *significante*? Perché alcune aziende riescono a perdurare nel tempo, mentre altre falliscono? Con l'ambizione di rispondere a queste domande, questo libro vuole esplorare, assieme al lettore, l'idea di impresa *significante* sviscerandone le caratteristiche, soffermandosi sul ruolo dell'identità e dei paradossi strategici, e ripercorrendo il cammino di rinnovamento svolto da un'impresa centenaria. L'aspirazione è anche quella di stimolare le presenti e future generazioni di imprenditori a ripensarsi strategicamente per affrontare in modo attivo le continue e difficili sfide che si pongono e che, spesso, ostacolano il cammino dell'impresa.

**Carlo Bagnoli** è Professore Ordinario di Innovazione Strategica presso il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia. È stato responsabile scientifico del Progetto *Innovarea*, fondatore dello spinoff di Ca' Foscari Strategy Innovation Srl e direttore scientifico dello Strategy Innovation Forum. I suoi interessi di ricerca includono gli ambiti del *knowledge management*, *competitive strategy*, *business model innovation*.

**Eleonora Masiero** è ricercatrice presso il Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali, Matematiche e Statistiche dell'Università degli Studi di Trieste. È stata Honorary Visiting Associate presso la School of Accounting del College of Business dell'RMIT University di Melbourne, Australia. I suoi interessi di ricerca includono *accountability*, *strategic innovation*, *business model innovation*, *accounting history*.



Università  
Ca'Foscari  
Venezia