



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Strategie d'impresa

## Essere “Small Giant”: un modello strategico alternativo e sostenibile per le PMI

Enzo Peruffo

---

RELATORE

Luigi Nasta

---

CORRELATORE

Eugenia Bianchi  
Matr. 772921

---

CANDIDATO

Anno accademico 2024/2025



## Indice

Capitolo 1 .....	6
Il concetto di purpose .....	6
1.1 Significati e dimensioni del valore .....	6
1.1.1 Il “corporate purpose” .....	9
1.1.2 Il purpose nelle società quotate e in quelle private .....	12
1.2 Leadership e credibilità dello scopo aziendale .....	14
1.2.1 Leadership tradizionale e purpose driven leadership (PDL) .....	17
1.2.2 Le varie relazioni del purpose e il modello 3D .....	19
1.2.3 Le 6 L del purpose .....	23
1.3 Il rischio della crescita; in che modo la crescita può distruggere valore? .....	26
1.4 Obiettivo della ricerca .....	29
Capitolo 2 .....	30
Le Small Giants .....	30
2.1 Oltre il purpose, verso aziende con “anima” .....	30
2.2 Origine del termine e criteri definatori delle Small Giants .....	32
2.2.1 Un confronto culturale: Small Giants e Mittelstand .....	35
2.2.2 Un confronto culturale: Small Giants e PMI italiane .....	36
2.3 Caratteristiche chiave delle Small Giants .....	37
2.3.1 Leadership visionaria e fedeltà alla propria strada .....	37
2.3.2 Cultura people-first: le persone al centro .....	40
2.3.3 Relazioni con i clienti e fornitori: autenticità e contatto diretto .....	42
2.3.4 Legame con la comunità e responsabilità sociale “quotidiana” .....	43
2.3.5 Strategia finanziaria: crescere con disciplina e mantenere l’assetto proprietario .....	45
2.3.6 Passione, valori e mojo: l’anima difficilmente imitabile .....	47
2.4 Creazione di valore nelle Small Giants: un modello multi-stakeholder .....	49
2.5 Le Small Giants oggi: sfide attuali e future .....	51
2.5.1 Il ruolo dei social media .....	54
2.6 Conclusioni .....	56

Capitolo 3 .....	57
Disegno, strumenti e risultati della ricerca.....	57
3.1 Introduzione .....	57
3.2 Il campione di imprese.....	58
3.3 Traccia dell'intervista strutturata tramite form online .....	64
3.4 Analisi delle risposte .....	67
3.4.1 La strategia.....	68
3.4.2 Identità intangibile .....	70
3.4.3 Crescita.....	72
3.4.4 Governance .....	74
3.4.5 Passaggi transgenerazionali .....	75
3.4.6 Comunicazione (interna/esterna) .....	75
3.4.7 Persone e cultura .....	77
3.4.8 Clienti.....	80
3.5 Due casi aziendali emblematici.....	82
3.5.1 Il caso Brunello Cucinelli: la quotazione in borsa .....	82
3.5.2 Il caso Beltrami Linen: l'acquisizione .....	85
Capitolo 4.....	90
Considerazioni finali e spunti di ricerca futura.....	90
4.1 Considerazioni strategiche e implicazioni manageriali .....	90
4.2 Limiti dell'analisi.....	94
4.3 Sviluppi futuri .....	95
Intervista.....	98
Bibliografia .....	105
Sitografia.....	114



# Capitolo 1

## Il concetto di purpose

### 1.1 Significati e dimensioni del valore

La parola “valore”, nella lingua italiana (dizionario Treccani), significa l’importanza, il pregio o l’utilità attribuiti a qualcosa o qualcuno, e può indicare sia qualità morali che simboliche, come il coraggio, la libertà, l’amicizia, ma anche l’efficacia pratica o l’utilità economica di un bene, includendo nozioni come valore d’uso, valore di scambio e valore intrinseco.

Per iniziare a capire meglio il significato di questo termine, nonché per lo scopo di questa tesi, la definizione appena fornita rappresenta un punto di partenza.

Infatti, la definizione del dizionario, tralascia aspetti dell’utilizzo del termine in ambito economico-aziendale e sociale.

Il dibattito sul significato autentico e profondo del concetto di valore affonda le sue radici già nell’antichità. Nel IV secolo a.C., Platone, nel libro II de “La Repubblica”, propone una distinzione fondamentale tra beni desiderati per noi stessi e beni desiderati esclusivamente per i vantaggi economici futuri che genereranno.

In particolare, Platone identifica una prima categoria che include beni che non verrebbero scelti per il loro valore intrinseco, ma unicamente per i risultati strumentali che genereranno in futuro.

All’opposto, la seconda categoria di beni, “*che accogliamo per noi stessi, indipendentemente dalle loro conseguenze*” (*Republic*, 357b): beni intrinsecamente desiderabili, come la verità, la giustizia, l’amicizia o la bellezza, i quali vengono scelti non per il profitto che producono, ma per il loro valore etico ed esistenziale. Il primo gruppo indica ciò che è utile come mezzo per raggiungere un fine; il secondo ciò che ha un fine in sé, ovvero che ha significato e rilevanza in sé, indipendentemente dai suoi effetti pratici<sup>1</sup>.

Sono valori che è bello avere anche se non possono essere scambiati con altro, o generare profitti.

Questa dicotomia platonica è tornata centrale in molte discipline contemporanee — dall’etica all’economia comportamentale — nel tentativo di andare oltre una visione puramente utilitaristica del comportamento umano, specialmente quando si parla di valore sociale, culturale o relazionale.

Il denaro – quindi il profitto – appartiene alla prima categoria di beni secondo Platone; infatti, è inteso come mezzo per ottenere qualcos’altro che realmente viene considerato prezioso; ha un valore strumentale; è funzionale all’ottenimento di ciò che desideriamo; ma resta comunque in superficie rispetto a ciò che costituisce il vero valore di ciò che acquistiamo.

---

<sup>1</sup> Platone. (2007). *La Repubblica* (G. Reale, Trad.). Laterza. (Opera originale pubblicata circa 380 a.C.)

Per cercare di spiegare al meglio un più attuale significato di valore, prenderò come spunto un esempio riportato da Dietmar Sternad (et.al) nella sua pubblicazione del 2017, “*Digging Deeper, How Purpose Driven Enterprises Create Real Value*”. Secondo gli autori, per creare valore occorre dare significato; tuttavia, nulla è significativo di per sé, ma il significato si lega strettamente allo scopo, al fine ultimo o al motivo dell’azione.

In un esempio emblematico, gli autori si chiedono quale sia il vero valore di un giardino, per provocare nel lettore un ragionamento sul tema. Proseguono poi con una serie di domande volte a far pensare il lettore fuori dalle righe: è forse il valore monetario del terreno su cui il giardino è stato coltivato? Oppure il valore di scambio dei prodotti del giardino, quando saranno venduti al mercato (fiori, frutta, semi)? O piuttosto, sono altre, le fonti di valore di questo giardino, più profonde, o addirittura nascoste?

Quando giudichiamo quanto valga qualcosa, ci limitiamo esclusivamente a processare la sua utilità o il suo “prezzo”. Ma nella realtà abbiamo anche emozioni, stati d’animo, sentimenti elicitati dall’oggetto/servizio che valutiamo. Pertanto, possiamo dire che determiniamo il vero valore combinando – consciamente o inconsciamente – le due dimensioni, quella razionale-funzionale e quella emozionale. Questa modalità appare molto diversa dalla misurazione del valore adottata dal ben noto *Homo Economicus* <sup>2</sup>.

Il valore del giardino dell’esempio di Sternad, infatti, va ben oltre la sua controparte economica, e risiede, forse in misura perfino maggiore, in una dimensione profonda: la sua capacità di migliorare la qualità della vita delle persone che lo posseggono, lo coltivano e lo curano, e delle persone che lo visitano; l’armonia che restituisce all’ambiente circostante; nonché per tutte le piccole creature ed esseri viventi che ritengono quel giardino il loro rifugio naturale. Gli autori mostrano come sia sufficiente cogliere qualche dettaglio in più del semplice giardino, per accrescere enormemente il suo valore rispetto a quello attribuitogli al primo impatto.

Per come il mondo finanziario e la società ci hanno “educati”, il valore di un bene è incatenato ad un significato più immediato e, se vogliamo, superficiale, principalmente economico, che non coglie realmente quello che il bene vuole essere.

Va da sé che la nozione di valore, soprattutto del valore di un’azienda è – e deve – essere fortemente ancorato al profitto che produce, e alla moneta, che ne è l’unità di misura: le aziende cesserebbero di esistere senza flussi di cassa e profitti positivi. L’autore però sottolinea che il vero valore di un’azienda è molto più ampio di quanto suggerisca la definizione della finanza e che

---

<sup>2</sup> Persky, J. (1995). *Retrospectives: The Ethology of Homo Economicus*. *Journal of Economic Perspectives*, 9(2), 221–231.

– come per il giardino – tale valore risiede tanto nel suo valore emozionale quanto nel suo contributo al miglioramento della qualità della vita delle persone che ne vengono a contatto, oltre che nei suoi indicatori finanziari o nel suo valore intrinseco (monetario).

Generare valore per gli stakeholders è il primo passo verso una comprensione più ampia del concetto di valore di un'azienda e dei prodotti/servizi di quella stessa azienda; il concetto è stato ulteriormente ampliato, esteso, approfondito, ed è diventato protagonista delle riflessioni in ambito di economia, strategia e gestione aziendale.

A titolo illustrativo, e ai fini del presente lavoro, si fornisce di seguito una breve rassegna di alcune definizioni del termine e posizioni di accademici e studiosi.

Secondo Porter e Kramer: *“Le aziende continuano a vedere la creazione di valore in modo ristretto, ottimizzando le performance finanziarie di breve termine in una bolla, mentre trascurano i bisogni più importanti dei clienti e ignorano le influenze più ampie che determinano il loro successo nel lungo periodo”* (Porter e Kramer, 2011, p. 64). Vi è sempre più la necessità da parte delle aziende di reinventarsi, concentrandosi, senza dubbio, sulla creazione di valore monetario ma anche – e soprattutto – sulla creazione di valore sociale, rispondendo ai bisogni reali delle persone – dei clienti, dei dipendenti, dei fornitori –, pensando all'impatto del loro operato sulle generazioni future, alla creazione di valore per la comunità e per il territorio in cui operano, e a mantenere e preservare il loro patrimonio culturale e familiare. Più in generale, gli autori sembrano dire che vi è un bisogno urgente per il capitalismo di reinventarsi attorno al concetto di *“valore condiviso”*<sup>3</sup>, quale unica via per dare impulso ad una nuova ondata di innovazione (non strettamente tecnologica) e di prosperità, nel rispetto della sostenibilità dell'economia.

La ragione delle aziende verso il profitto non implica il fatto che il raggiungimento del massimo potenziale monetario sia l'unico supremo obiettivo aziendale.

Un numero sempre maggiore di aziende sta iniziando a mettere in discussione l'assolutismo dell'ideologia convenzionale e il valore aziendale inizia ad essere anche determinato da risorse intangibili - emozioni, identità, memoria, appartenenza, eredità e comunità.

Riprendendo l'esempio del giardino, di Sternad, con il suo ragionamento, l'autore sostiene che il modo principale per creare valore sia creare *“significato”*; tuttavia, nulla è significativo di per sé bensì il significato si lega strettamente allo scopo o al fine ultimo dietro al motivo di un'azione.

In altre parole, nel fare qualcosa di buono per gli altri, ci sentiamo meglio anche noi.

---

<sup>3</sup> Gartenberg, C. (2022). Purpose-driven companies and sustainability. In *Handbook on the Business of Sustainability* (pp. 24–42). Edward Elgar.



Ed è qui che il collegamento tra valore, denaro e significato, ha più connessione di causa: se un'esperienza, un'idea o anche un oggetto fisico, trasmette significato, vale a dire ha un significato che viene percepito e riconosciuto dagli altri, tenderà ad essere più apprezzato, e quindi, una persona – o una società – sarà disposta a pagare (di più) per averlo.

Passiamo quindi ad analizzare il valore, ovvero significato, nell'ambito della strategia aziendale.

### 1.1.1 Il “*corporate purpose*”

Sia in ambito accademico che nel mondo imprenditoriale, si osserva in misura crescente un'azione “propulsiva”, di rinnovamento delle strutture organizzative e dei sistemi aziendali verso un modello più organico e olistico, fondato sullo sviluppo di un significato oltre che di processi e di persone<sup>4</sup>. Ciononostante, a tutt'oggi non esiste una definizione consolidata di corporate purpose.

Di seguito passerò in rassegna alcune tra le definizioni più accreditate e presenterò una selezione di approfondimenti sul tema. Per semplicità espositiva, nei seguenti paragrafi, i termini “*corporate purpose*”, “*purpose*”, “scopo aziendale”, “scopo organizzativo” e più semplicemente, “scopo”; sono utilizzati come sinonimi e interscambiabili.

Henderson e Van den Steen (2015), seppure ampliando il concetto di scopo oltre la mera relazione tra attività imprenditoriale e profitto, definiscono il corporate purpose in modo “lapidario” come “*un obiettivo concreto per l'impresa, che va oltre la massimizzazione del profitto*”; Gartenberg, Prat, Serafeim (2019) ne parlano in modo ampio, come di “*un insieme di convinzioni sul significato del lavoro di un'impresa al di là delle misure quantitative della performance finanziaria*”<sup>5</sup>.

Bartlett e Ghoshal introducono il concetto di “morale” (1994) in quanto definiscono lo scopo aziendale come “*l'espressione della risposta morale di un'azienda alle sue responsabilità ampiamente intese, e non un piano amorale per sfruttare un'opportunità commerciale*”<sup>6</sup>. Thakor e Quinn (2013) definiscono il corporate purpose come “*qualcosa che è percepito come generatore di un beneficio sociale al di là del ritorno economico tangibile, condiviso tra il principale e l'agente*”<sup>7</sup>.

Nonostante le molte incertezze sulla definizione precisa di corporate purpose e sulla sua validità rispetto a concetti già noti e ampiamente condivisi (come obiettivi, responsabilità sociale o sostenibilità), negli ultimi anni, il concetto di scopo aziendale ha attirato grande interesse sia da parte degli accademici sia degli addetti ai lavori (quali i managers e i professionisti del settore). In assenza di chiarezza sul contenuto del termine, da un lato alcuni operatori lo sfruttano più come uno strumento di marketing che di sostanza della strategia (fenomeno del “*purpose-washing*”); dall'altro

---

<sup>4</sup> Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1-18.

<sup>5</sup> Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1-18.

<sup>6</sup> Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1994). Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose. *Harvard business review*, 72(6), 79-88.

<sup>7</sup> Thakor, A. V., & Quinn, R. E. (2013). The economics of higher purpose. *ECGI-Finance Working Paper*, (395).

lato, la ricerca accademica fatica ad integrare le considerazioni teoriche sullo scopo aziendale con la pratica professionale, rischiando di diventare irrilevante.

Rodolphe Durand (2023) si propone di colmare il divario tra teoria e pratica, l'autore – beneficiando di una solida esperienza in ambito sia accademico sia aziendale - esplora le sfide del *corporate purpose* e propone direzioni future per una ricerca più rigorosa e rilevante. In particolare, l'articolo di Durand vuole stimolare il dialogo tra ricerca accademica e pratica aziendale, a partire da tre situazioni concrete che evidenziano tensioni su altrettante dimensioni del *purpose*, vale a dire giustificazione, implementazione e valutazione.

1. Motivazioni e intenzionalità: È importante capire perché le aziende adottano uno scopo e quali ragioni strategiche lo sostengono, collegando il *purpose* alle motivazioni individuali di manager e dipendenti, dato che esso genera tensioni tra valori morali e obiettivi di profitto.
2. Ruolo della proprietà: La struttura proprietaria influisce sul tipo di *purpose* adottato e sulle modalità di governance. Per confrontare efficacemente il *purpose* tra imprese, bisogna considerare come la proprietà modella gli incentivi e gli obiettivi aziendali.
3. Governance e controllo: È fondamentale esaminare come gli organi di controllo valutano il rispetto del *purpose*, considerando le differenze legali e istituzionali tra Paesi e imprese. Non tutte le aziende sono sottoposte agli stessi vincoli, e ciò può influenzare l'efficacia del *purpose*.

In ultima analisi, secondo Durand, studiare il *corporate purpose* significa, in generale, mettere in relazione motivazioni umane, incentivi economici e doveri legali, nonché riflettere sulle basi morali delle teorie d'impresa; il dialogo tra studiosi e professionisti è essenziale per sviluppare conoscenze rilevanti e applicabili.

Bansal et al. (2025) criticano le teorie strategiche del XX secolo, fondate sulla centralità dell'impresa e della massimizzazione del profitto in un contesto competitivo senza valutare le ricadute ambientali e sociali delle decisioni manageriali. Nel loro paper gli autori propongono di riformare il paradigma strategico, integrando limiti di risorse ("planetari"), una prospettiva multilivello<sup>8</sup> e variabili di sostenibilità, e invitando la nuova generazione di studiosi e ricercatori di strategia aziendale a sviluppare teorie in linea con le sfide ecologiche del XXI secolo.

---

<sup>8</sup> La prospettiva multilivello proposta dagli autori invita a teorizzare e analizzare le strategie aziendali non solo dal punto di vista dell'impresa o dei singoli manager, ma considerando le interazioni complesse che coinvolgono diversi livelli - il comportamento individuale, le dinamiche organizzative e di settore, e il contesto più ampio costituito dall'ambiente naturale e dalle istituzioni sociali - dove ogni livello influenza — e viene influenzato da — tutti gli altri. Questa visione riconosce che le azioni dell'impresa hanno impatti che si propagano verticalmente e orizzontalmente, influenzando e venendo influenzate da molteplici stakeholder, tra cui comunità locali, governi, mercati e ecosistemi. Ad esempio, la decisione strategica sulla dislocazione della sede produttiva (livello meso) può: Impattare i lavoratori (livello micro), Trasformare un territorio (livello meso), Contribuire alla deforestazione o all'inquinamento (livello macro), E suscitare reazioni da parte di governi o cittadini (livello macro/sociale).

Sul versante opposto Foss e Klein (2025), nell'articolo "*Do we need new strategy paradigm?*", criticano la posizione di Bansal et al. (2025), sostenendo che le teorie di strategia aziendale esistenti sono sufficientemente solide e che il vero nodo sia rappresentato dall'applicazione pratica piuttosto che dalla revisione teorica. Come contro-argomento alla posizione di Bansal et al. (2025), gli studiosi Foss e Klein sottolineano l'importanza di un sistema di mercato basato su diritti di proprietà chiari, prezzi flessibili e incentivi all'innovazione come strumenti efficaci per la protezione ambientale, mettendo in guardia verso i pericoli di una visione eccessivamente allarmista. Nel loro contro-argomento, gli autori propongono di adottare un approccio più pragmatico e istituzionale, che tenga conto dei limiti sia dei mercati sia delle politiche pubbliche, seppure nel contesto delle teorie strategiche tradizionali.

Personalmente, ritengo che il concetto di corporate purpose espresso da Thakor e Quinn (2013) risulti particolarmente adatto alla definizione di scopo sottostante a questo elaborato.

Nella prospettiva suggerita dai due autori, lo scopo di un'organizzazione non si esaurisce in mere dichiarazioni scritte – "dichiarazioni di scopo", "*mission o vision statement*" – che hanno solo un legame superficiale con la realtà ("*cheap talk*"), ma si manifesta piuttosto attraverso un insieme condiviso di convinzioni e valori, che orientano i comportamenti e le decisioni di tutte le persone che fanno parte dell'azienda – direttamente o indirettamente.

Da ciò potremmo dedurre che le imprese caratterizzate da uno scopo solido sono generalmente quelle in cui i dipendenti, nel loro insieme, percepiscono un forte senso di significato nel lavoro svolto e riconoscono l'impatto collettivo delle loro azioni all'interno dell'organizzazione, nella società, per i clienti e per i fornitori.

In tali contesti, lo scopo aziendale funge, potremmo dire, da guida interpretativa ("*sense-making*") che collega le iniziative sostenibili al motivo per cui l'azienda esiste e fornisce significato e la motivazione ai dipendenti, che comprendono meglio il "perché" delle loro azioni giornalmente. Tuttavia, questa circostanza "ideale" non sembra essere la regola.

La forza sociale delle aziende risiede nella loro capacità di canalizzare l'ingegno umano verso uno scopo condiviso. Le imprese a scopo di lucro sono state fondamentali nell'affrontare le maggiori sfide sociali – ma anche sanitarie – del nostro tempo, come messo in luce durante la pandemia da Covid-19, quando numerose imprese hanno giocato un ruolo decisivo nella riconversione industriale per la produzione urgente di beni sanitari – come mascherine, ventilatori e disinfettanti, dimostrando quanto l'innovazione privata possa contribuire rapidamente al benessere collettivo, facendo investimenti mirati in tempi record <sup>9</sup>. Allo stesso modo, molte imprese hanno supportato le

---

<sup>9</sup> Mahase, E. (2020). Covid-19: Pfizer vaccine efficacy was 52% after first dose and 95% after second dose, paper shows.

Ball, P. (2021). The lightning-fast quest for COVID vaccines — and what it means for other diseases. *Nature*, 589(7840), 16–18.

comunità locali con fondi di solidarietà, sono state adottate modalità di lavoro da remoto per favorire i lavoratori nonché programmi di supporto digitale per piccole imprese e scuole<sup>10</sup>. Nel contesto della guerra in Ucraina, diverse imprese occidentali hanno assunto una posizione etica chiara, sospendendo o cessando le proprie attività in Russia come atto di pressione economica e simbolica contro l'aggressione<sup>11</sup>. Parallelamente, molte aziende hanno contribuito a sostenere le popolazioni colpite attraverso donazioni umanitarie, fornendo la logistica per il trasporto di beni essenziali e assunzioni agevolate per i rifugiati. Alcune imprese hanno iniziato a essere interpellate sulla necessità di garantire il rispetto dei diritti umani nelle filiere globali, evitando il sostegno, anche indiretto, a dinamiche di oppressione o discriminazione. Sebbene il dibattito sia ancora in evoluzione, numerose ONG e investitori etici chiedono alle aziende di adottare principi ESG più rigorosi, anche in scenari di conflitto armato<sup>12</sup>.

### 1.1.2 Il purpose nelle società quotate e in quelle private

Perché alcune imprese sono più efficaci di altre nel consolidare un forte senso di scopo?

La capacità di un'azienda di articolare e perseguire un *purpose* autentico e sostenibile nel lungo periodo dipende in modo significativo dalla struttura proprietaria dell'azienda e dal modello di governance, nonché dalle capacità del management e della proprietà di renderlo chiaro ed accessibile a tutti i componenti dell'azienda – interni ed esterni.

Ciò solleva interrogativi sull'efficacia e le modalità di tradurre questo purpose in azioni concrete tra società quotate in borsa e private.

Di recente, il dibattito accademico e manageriale si è concentrato sul fenomeno dell'indebolimento progressivo del modello di società per azioni (*public company*, in inglese), evidenziato da una diminuzione del numero di imprese quotate nei mercati finanziari e dalla tendenza delle aziende a posticipare l'ingresso in borsa. Tra le cause del fenomeno è stata considerata la capacità dell'azienda di generare valore nella più ampia accezione qui considerata. Da tale analisi sembra emergere la maggiore efficacia di forme societarie diverse dalla "*public company*" nel definire uno scopo.

La ridotta possibilità di disinvestimento – tipica delle società di minori dimensioni, generalmente aventi forma di società di persone – comporta una maggiore stabilità della proprietà nel tempo, inducendo i titolari a sviluppare un coinvolgimento più profondo e duraturo con l'impresa.

La continuità proprietaria contribuisce a consolidare uno scopo aziendale più profondo e radicato,

---

<sup>10</sup> Harvard Business Review Analytic Services. (2020). *A guide to building a more resilient business*. Harvard Business Review.

<sup>11</sup> Sonnenfeld, J., Tian, S., Sokolowski, F., Wyrebkowski, M., & Kasprowicz, M. (2022). Business retreats and sanctions are crippling the Russian economy. Available at SSRN 4167193.

<sup>12</sup> Vashishtha, S., & Tiwari, S. (2025). THE RIPPLE EFFECT: TRACING THE IMPACT OF CORPORATE ACTIVITIES ON HUMAN RIGHTS. *Authorea Preprints*.

rafforzando al contempo l'identità organizzativa e la coerenza strategica dell'impresa. Un processo reso altresì possibile dalla maggiore autonomia decisionale di cui godono le imprese a proprietà concentrata, in particolare quelle a conduzione familiare, dove le scelte strategiche rimangono spesso nelle mani dei soci fondatori.

Questa configurazione consente non solo una piena libertà nella selezione della leadership manageriale, ma anche la possibilità di formarla e orientarla secondo i valori e gli obiettivi di lungo termine dell'organizzazione.

Di contro, per le aziende che hanno capitale diffuso, quali le società per azioni, si osserva una correlazione tra il grado di impegno degli investitori e il costo del capitale da essi sostenuto: in particolare, investitori caratterizzati da un elevato costo del capitale — e dunque da alti tassi di sconto — tendono a manifestare un minore coinvolgimento nel lungo termine.

In tali circostanze, è plausibile che questi soggetti orientino il management verso scelte finalizzate a massimizzare i rendimenti nel breve periodo, come dismissioni di asset, programmi di riacquisto di azioni proprie o acquisizioni strategiche ad alto impatto, in grado di generare reazioni immediate sui mercati finanziari<sup>13</sup>.

Un esempio emblematico di questa categoria di investitori è rappresentato dagli hedge fund, i quali perseguono obiettivi di rendimento elevato — generalmente compresi tra il 15% e il 20% — e adottano strategie orientate a ottenere guadagni rapidi e misurabili<sup>14</sup>.

Parallelamente, la letteratura suggerisce che la presenza di investitori istituzionali stabili, rispetto a quelli transitori, sia associata a livelli più elevati di scopo organizzativo.

Gli investitori stabili, infatti, si distinguono per la maggiore concentrazione delle partecipazioni e per l'orizzonte temporale più esteso dell'investimento, caratteristiche che ne evidenziano un maggiore impegno nei confronti dell'impresa<sup>15</sup>.

Numerosi studi empirici hanno evidenziato come tale tipologia di investitori sia in grado di influenzare significativamente le strategie aziendali, incidendo su vari ambiti tra cui: l'adozione di pratiche orientate alla sostenibilità<sup>16</sup>; il livello di comunicazione dei vertici aziendali, in particolare nella distinzione tra contenuti a breve e lungo termine<sup>17</sup>; le dinamiche concorrenziali e i

---

<sup>13</sup> DesJardine, M., Marti, I., & Durand, R. (2020). Why activist hedge funds target and how they impact firms: A social value perspective. *Academy of Management Review*, 45(2), 247–270.

<sup>14</sup> Stowell, D. P. (2010). *An introduction to hedge funds*. In D. P. Stowell (Ed.), *An introduction to investment banks, hedge funds, and private equity: The new paradigm* (pp. 155–188). Academic Press.

<sup>15</sup> Bushee, B. J. (1998). The influence of institutional investors on myopic R&D investment behavior. *Accounting review*, 305–333.

Bushee, B. J. (2001). Do institutional investors prefer near-term earnings over long-run value? *Contemporary accounting research*, 18(2), 207–246.

<sup>16</sup> Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management science*, 60(11), 2835–2857.

<sup>17</sup> Brochet, F., Loumiotis, M., & Serafeim, G. (2012). *Short-termism, investor clientele, and firm risk*. Boston, MA: Harvard Business School.

comportamenti strategici nei mercati<sup>18</sup> ; nonché l'equilibrio tra decisioni di natura tattica e decisioni strategiche<sup>19</sup>.

Questa asimmetria strutturale tra società quotate e non quotate si traduce in differenti livelli di coinvolgimento da parte della proprietà. Tali differenze incidono sulla – già delicata – tensione tra proprietà e controllo: nelle società per azioni, il management è solitamente sottoposto a pressioni frammentate nella definizione della strategia, mentre nelle società di persone i dirigenti godono di una maggiore discrezionalità strategica.

Questo contesto decisionale più flessibile consente a quest'ultima categoria di imprese di intraprendere iniziative più coerenti e durature, capaci di alimentare un senso di scopo più autentico e condiviso all'interno dell'organizzazione.

## 1.2 Leadership e credibilità dello scopo aziendale

Uno scopo aziendale implementato in modo credibile può migliorare la qualità della governance<sup>20</sup>, aumentare la capacità innovativa<sup>21</sup>, favorire le performance finanziarie<sup>22</sup> e potenziare le performance sociali<sup>23</sup>.

Affinché lo scopo aziendale sia credibile, l'impresa deve, talvolta, prendere decisioni che non massimizzano il profitto oppure – al contrario – non generano alcun vantaggio economico immediato. Tale concetto trova conferma nella ricerca di Mark G. Edwards (2021), il quale affronta il paradosso della crescita economica: mentre la crescita genera ricchezza e occupazione, espande anche le disuguaglianze e danneggia gli ecosistemi globali. Nonostante ciò, la crescita continua a essere l'obiettivo strategico principale di economie e imprese. Per risolvere questo paradosso, l'autore propone una ri-concettualizzazione della crescita a livello aziendale, trasformandola in un'attività di sviluppo orientata al benessere socio-ecologico e, a tal fine, sviluppa una tipologia strategica aziendale basata su tre principi:

1. “*Multidexterity*”: capacità di gestire simultaneamente obiettivi diversi e interconnessi.
2. “*Resilience thinking for design*”: progettazione strategica che integra la resilienza ecologica.
3. “*Inclusive balance (embeddedness)*”: equilibrio tra obiettivi economici, sociali e ambientali, con attenzione al contesto territoriale.

---

<sup>18</sup> Zhang, Y., & Gimeno, J. (2016). Earnings pressure and long-term corporate governance: Can long-term-oriented investors and managers reduce the quarterly earnings obsession? *Organization Science*, 27(2), 354-372.

<sup>19</sup> Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of management*, 37(1), 39-67.

<sup>20</sup> Mayer, C. (2021). The future of the corporation and the economics of purpose. *Journal of Management Studies*, 58(3), 887-901.

Fisch, C., & Solomon, B. D. (2020). *Exploring the value of corporate purpose statements*. SSRN.

<sup>21</sup> Henderson, R. (2021). *Reimagining capitalism in a World on fire: Shortlisted for the FT & McKinsey business book of the year award 2020*. Penguin UK.

<sup>22</sup> Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1-18.

<sup>23</sup> Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2011). Measuring shared value. *How to unlock value by linking social and business results*, 10-11.

Questi principi costituiscono le competenze manageriali necessarie per sviluppare, implementare e valutare strategie aziendali sostenibili<sup>24</sup>.

In sostanza, la proposta di Edwards sfida l'idea tradizionale di crescita infinita, suggerendo una crescita trasformativa che promuova la rigenerazione ecologica e il benessere collettivo. Questo approccio implica un cambiamento radicale nelle logiche istituzionali e nei modelli di business, spostando l'attenzione dal profitto a breve termine alla sostenibilità a lungo termine. Chua et al. (2024) analizzano la letteratura di management sul “*purpose*”, evidenziando una chiara frammentazione del tema. Identificano due prospettive principali: lo scopo come incarnato (“*embodied*”) o radicato (“*embedded*”), e lo scopo dell’organizzazione rispetto a quello destinato a specifici stakeholder. Inoltre, individuano quattro temi guida – identità, performance, obiettivi e cambiamento – e sei dimensioni concettuali (proprietà, ambito, stabilità, materialità, motivazione e razionalità), che rappresentano le basi di un modello integrativo e strutturato per la mappatura della letteratura su sottocampi disciplinari (teoria organizzativa, strategia e imprenditorialità, governance, etica aziendale, HRM e leadership), al fine di valutarne sia il contributo tematico sia le lacune specifiche. Dall’analisi condotta dagli autori sulla letteratura riguardante il valore aziendale, emergono due spinte convergenti: da un lato, una crescente attenzione pratico-accademica al ruolo sociale e ambientale delle imprese; dall’altro, la necessità di trasformare questo interesse frammentato in un campo di ricerca coerente e autonomo, con teorie programmatiche (non solo “*unit theories*”)<sup>25</sup>.

Inoltre, affinché lo scopo organizzativo risulti realmente efficace e comprensibile a tutti i livelli dell’impresa, è necessario che la leadership lo definisca in modo chiaro e credibile, e che se ne assicuri la concretizzazione mediante azioni coerenti, capaci di tradurre il *purpose* in comportamenti osservabili, e connesse in modo diretto alla quotidianità operativa dei dipendenti. Di conseguenza, i leader sono chiamati ad articolare uno scopo condiviso e a progettare strutture organizzative e meccanismi di integrazione che permettano ai dipendenti di riconoscere e interiorizzare la ragione di essere del business nel proprio lavoro quotidiano, rafforzando così il senso di appartenenza e l’allineamento valoriale.

Un primo elemento che sembra favorire la chiarezza e quindi l’interiorizzazione dello scopo è una proprietà aziendale più coinvolta; in tale circostanza, i responsabili aziendali avranno maggiore

---

<sup>24</sup> Il modello proposto offre spunti concreti per le imprese orientate verso la sostenibilità. Tuttavia, l'adozione dei principi di multidexterity, resilience thinking e embeddedness – che possono guidare le organizzazioni verso strategie più responsabili e innovative – rende necessario sviluppare strumenti operativi e indicatori specifici per supportarne l'implementazione nella pratica quotidiana.

<sup>25</sup> A mio parere, il lavoro di Chua et al. (2024) rappresenta un ottimo punto di partenza per consolidare la ricerca sul *purpose* in quanto offre una mappa concettuale solida e affidabile; tuttavia, per tradursi in un vero paradigma, necessita di uno seguito applicativo, costituito da strumenti metodologici dedicati, nonché di connessioni riconosciute (peer review) con altri studi e ricerche interdisciplinari, micro e macro.

probabilità di agire in modo coerente con la missione dell'organizzazione, percepibile dai dipendenti.

Un ulteriore elemento che può favorire la realizzazione dello scopo aziendale è l'orizzonte temporale. Nella misura in cui la visione della proprietà aziendale si traduce in una maggiore capacità di pensare a lungo termine ed evitare le pressioni di breve periodo, ciò consentirebbe alla leadership di concentrarsi sullo scopo aziendale piuttosto che sull'ottimizzazione dei parametri di performance a breve termine.

Al contrario, un'attenzione eccessiva agli indicatori di breve termine potrebbe compromettere la credibilità dell'impegno del management verso lo scopo dell'organizzazione.

Il conseguimento dello scopo aziendale dipende anche, in larga misura, dal contributo fornito dal lavoro. A sua volta, il lavoro acquisisce significato quando i collaboratori percepiscono che il contesto organizzativo li sostiene attivamente, mettendo a disposizione mezzi concreti e un orientamento chiaro. In questo scenario, la leadership svolge un ruolo cruciale nel collegare l'impegno individuale ai risultati, rimuovendo barriere operative e rafforzando il senso di efficacia personale.

Se lo scopo aziendale rappresenta l'espressione della profonda aspirazione umana a generare significato, e i leader sono coloro che possiedono la facoltà di canalizzare e dare forma a tale aspirazione all'interno dell'organizzazione, la leadership rappresenta l'essenza sociale imprescindibile in grado di attribuire significato condiviso ad uno scopo comune, fungendo da catalizzatore motivazionale che potenzia l'efficacia degli altri strumenti incentivanti.

In questa ottica di valore e di scopo aziendale che vanno oltre il mero profitto, la responsabilità del dirigente si manifesta nella capacità di interpretare e incarnare atteggiamenti, ideali e aspirazioni provenienti in larga misura dall'ambiente esterno, nonché nel saper orientare la volontà collettiva verso obiettivi che trascendono gli interessi individuali immediati e si proiettano oltre l'orizzonte temporale del presente.

A sottolineare ulteriormente l'importanza del ruolo della leadership vi è il fatto che quando le cose sembrano non andare - ovvero quando non si riescono a motivare i dipendenti, attrarre clienti e allineare i fornitori attorno a uno comune – il problema molto probabilmente risiede ai vertici. Per risolvere questo ostacolo, secondo un'indagine di Harvard Business Review le imprese dovrebbero impegnarsi maggiormente nell'integrare il proprio purpose all'interno dell'organizzazione, in particolare in programmi di formazione e sviluppo della leadership, ma anche con sistemi di misurazione delle performance<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Harvard Business Review Analytic Services. (2015). *The business case for purpose*. EY Beacon Institute.



L'elemento chiave che determina il successo – o l'insuccesso – con cui i leader riescono a trasmettere a tutti i membri dell'organizzazione la “*raison d'être*” dell'impresa è la comunicazione. “*Deve essere un processo guidato in profondità e in modo operativo dal CEO e dal top management. Questo richiede competenze e consapevolezza significative, motivo per cui poche aziende riescono davvero a farlo bene*”, afferma Michael Beer<sup>27</sup>.

È fondamentale che i leader siano in grado di comunicare efficacemente lo scopo e di allineare l'intera organizzazione attorno ad esso in quanto “*è facile enunciare uno scopo e dichiarare un insieme di valori. Molto più difficile è renderli operativi all'interno dell'organizzazione, perché ciò implica una ricerca costante di coerenza tra discipline, funzioni e attività aziendali*”<sup>27</sup>.

### 1.2.1 Leadereship tradizionale e purpose driven leadership (PDL)

I modelli tradizionali di leadership presentano una caratteristica comune: sono gerarchici.

Questi modelli concepiscono la leadership come un processo top-down, che parte da chi detiene maggiore potere formale (managers) verso coloro che ne possiedono meno.

Tuttavia, nel tempo, è stato attribuito un ruolo sempre più proattivo in questo processo ai dipendenti, evolvendo da semplici subordinati a collaboratori attivi.

Oggi la leadership può essere esercitata dall'alto verso il basso (*top-down*), in modo laterale, o dal basso verso l'alto (*bottom-up*), a condizione che le persone coinvolte nella relazione riconoscano e accettino il proprio ruolo e le relative responsabilità.

Per dirlo in altre parole, si può affermare che nel contesto organizzativo attuale, caratterizzato da crescente complessità, interdipendenza tra ruoli, digitalizzazione dei processi e mutamenti rapidi degli scenari competitivi, è necessario un leader circondato da altri leader: un fenomeno che la letteratura definisce come leadership condivisa (*shared leadership*)<sup>27</sup>.

Questi fattori hanno eroso l'efficacia del modello gerarchico tradizionale, in cui le decisioni erano centralizzate e le competenze concentrate nei vertici aziendali. Oggi il valore risiede nella capacità di mobilitare l'intelligenza collettiva e nella distribuzione della responsabilità decisionale lungo tutta l'organizzazione<sup>28</sup>.

La “*shared leadership*” rappresenta un sistema di interazioni reciproche e influenzanti tra membri di un gruppo a diversi livelli, finalizzate al raggiungimento di un obiettivo collettivo, quello di allineare l'intera organizzazione attorno a uno scopo predefinito, promuove collaborazione, autonomia e allineamento attorno a uno scopo comune, specialmente in contesti agili, innovativi e knowledge-intensive.

---

<sup>27</sup> Rey, C., Bastons, M., & Sotok, P. (2019). *Purpose-driven organizations: Management ideas for a better world*. Springer Nature.

<sup>28</sup> Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.

Tuttavia, questo processo non si esaurisce nella semplice comunicazione dello scopo aziendale, ma implica piuttosto la scoperta – e riscoperta – di uno scopo condiviso che già esiste in forma latente all'interno dell'impresa.

Nel paradigma della leadership orientata allo scopo (*purpose-driven leadership*), l'influenza non risiede nelle mani di uno o pochi, ma appartiene a tutti coloro che condividono lo scopo e desiderano dargli vita attraverso il proprio lavoro.

È facilmente intuibile che tali azioni non possono essere realizzate esclusivamente dal leader, ma devono emergere dal gruppo nel suo complesso, attraverso un impegno autentico e individuale, in cui ciascun dipendente assume le proprie responsabilità con senso dell'onore e dovere: un atteggiamento che nasce solo da una comprensione profondamente interiorizzata dello scopo condiviso.

Per facilitare l'applicazione concreta dei concetti esposti, si riportano di seguito alcuni principi guida che sintetizzano in forma operativa le dinamiche relazionali alla base della *purpose-driven leadership*:

- L'unico modo realmente efficace per comunicare lo scopo è attraverso esempi concreti.
- I leader che valorizzano e rispettano lo scopo dei propri collaboratori quanto il proprio risultano più efficaci.
- I leader disposti a sostenere gli altri nello sviluppo del proprio scopo personale ricevono maggiore supporto.
- I leader che fondano le relazioni su fiducia, libertà e rispetto costruiscono legami più solidi di leadership condivisa.

Riquadro 1

Infine, la leadership orientata allo scopo consente di liberare un potenziale umano più elevato, aiutando gli individui a raggiungere maggiore soddisfazione e significato nel lavoro in quanto l'essere umano ha bisogno di leadership non solo per essere guidato, ma per realizzare pienamente sé stesso.

Per sostenere questa nuova modalità di conduzione delle aziende, nascono quindi le così dette “*Flat hierarchies*”<sup>29</sup> organizzate in modo che tutti i membri dell'impresa abbiano voce in capitolo in egual misura.

---

<sup>29</sup> Hug, M., Mayer, H., & Seidl, I. (2022). Transformative enterprises: Characteristics and a definition. *Geography Compass*, 16(12), e12667.

In queste organizzazioni, il potere decisionale, non si basa sulla proprietà del capitale, e i meccanismi di governance non attribuiscono priorità esclusiva agli investitori.

Inoltre, le gerarchie piatte e il processo decisionale democratico implicano un alto grado di trasparenza. In un contesto aziendale di questo tipo, la trasparenza significa comunicazione chiara di indicatori chiave di natura economica, ambientale e sociale, così come la rintracciabilità delle catene di approvvigionamento.

### 1.2.2 Le varie relazioni del purpose e il modello 3D

- Purpose e cultura: “la cultura è per un’organizzazione ciò che la personalità è per un individuo”<sup>30</sup>.

La ricerca tradizionale ha descritto le organizzazioni con cultura forte come quelle in cui i dipendenti condividono valori, presupposti e norme simili. Cultura e purpose sono differenti.

- Purpose e identità: l’identità è “*chi siamo*”, il purpose è “*perché esistiamo*”.
- Purpose e valori: i valori sono credenze profondamente radicate circa il valore morale delle azioni.

Purpose e valori sono concettualmente collegati ma distinti: un purpose efficace dovrebbe permettere la realizzazione di valori condivisi, ma non coincide con quei valori.

- Purpose e orientamento verso gli stakeholder: Un alto orientamento agli stakeholder si riferisce all’idea che un’azienda consideri esplicitamente e cerchi di bilanciare gli interessi di più portatori d’interesse.

Per gestire questo equilibrio, un’organizzazione deve sviluppare sistemi di governance e controllo manageriale (come deleghe nei comitati del consiglio, piani incentivanti, metriche e meccanismi di coinvolgimento degli stakeholder) per attuare una strategia che bilanci i trade-off tra i diversi stakeholder.

Uno scopo aziendale forte può favorire l’intenzionalità, fornendo un significato chiaro alle azioni da intraprendere e aumentando l’allineamento tra tutti i livelli dell’organizzazione rispetto a tali azioni. A sua volta, la misurazione dell’impatto sociale può rafforzare la responsabilità dei manager, accrescere la credibilità e comunicare autenticità, contribuendo così a consolidare la fiducia dei dipendenti nello scopo dell’organizzazione.

In conclusione, il purpose – inteso come il “perché” dell’esistenza di un’organizzazione – non è equivalente a cultura, identità, valori o orientamento agli stakeholder.

---

<sup>30</sup> Wilson, A. M. (1997). The nature of corporate culture within a service delivery environment. *International journal of service industry management*, 8(1), 87-102.

Per semplificare:

- Il purpose risponde a: “perché esistiamo”
- La cultura risponde a: “quali comportamenti e atteggiamenti sono ritenuti appropriati”
- L’identità risponde a: “chi siamo”
- I valori rispondono a: “a cosa attribuiamo valore morale”
- L’orientamento agli stakeholder risponde a: “come distribuiamo risorse scarse tra diversi gruppi di interesse”

Tutti questi concetti sono interconnessi, ma non interscambiabili.

Quando ben implementato, il purpose deve tenere conto di tutte le relazioni che menzionate, mostrando coerenza con la cultura e i valori dell’organizzazione, rafforzare l’identificazione dei membri e favorire azioni orientate agli stakeholder.

In questa prospettiva, è possibile distinguere diverse dimensioni del purpose, attraverso cui si manifestano i suoi effetti benefici sull’organizzazione: dalla salute e il benessere delle persone, fino alla produttività, all’apprendimento e alla performance complessiva. Per ottenere questi vantaggi, le aziende investono tempo ed energie nell’elaborazione di un purpose chiaro e ben definito, che sia capace di esprimere i valori fondamentali e i principi che guidano il lavoro di tutti i dipendenti.

La sfida più complessa sta nel creare e definire un purpose chiaro che tocchi la sfera più emotiva di tutti i componenti dell’azienda (dall’alto verso il basso), che li renda orgogliosi di lavorare nella loro azienda tutti i giorni allo stesso modo e generi ambizioni condivise

Stanno emergendo nuovi framework e modelli per aiutare le aziende nel processo di formulazione e stesura di questo mantra comune.

Come premessa però, deve essere chiaro che ottenere un risultato positivo al finale di questo processo non è affatto parte di un processo lineare<sup>31</sup>.

Facciamo un esempio per chiarire: un’azienda decide di redigere una dichiarazione di purpose affidando il compito esclusivamente al top management o a una società di consulenza esterna. Il processo si svolge in modo sequenziale e privo di interazioni significative con i dipendenti o gli altri stakeholder. Una volta definita la frase ispirazionale (ad esempio: “*La nostra missione è rendere il mondo un posto migliore attraverso l’innovazione sostenibile*”), questa viene semplicemente comunicata all’interno dell’organizzazione tramite e-mail, brochure o una pagina del sito web

---

<sup>31</sup> Sternad, D., Kennelly, J. J., & Bradley, F. (2017). *Digging deeper: How purpose-driven enterprises create real value*. Routledge.

aziendale, aspettandosi che venga automaticamente compresa, condivisa e interiorizzata da tutti i membri.

Questo tipo di approccio non considera la complessità sociale, emotiva e culturale del contesto aziendale. Il risultato è spesso un *purpose* percepito come vuoto, artificiale o scollegato dalla realtà quotidiana dei lavoratori, con conseguente mancanza di coinvolgimento e di coerenza tra valori dichiarati e comportamenti effettivi.

Ne deriva che il *purpose* non ha natura lineare, anzi, le ricerche dimostrano il contrario: un approccio lineare nella ricerca di un *purpose* autentico può danneggiarne lo sviluppo, in particolare per quanto riguarda la sua interiorizzazione e coerenza effettiva.

Allora, affinché sia efficace, l'approccio allo scopo organizzativo deve essere un approccio obliquo, cioè, capace di fornire spiegazioni causali tra concetti che apparentemente sono scollegati. Il pensiero obliquo attiva la così detta "saggezza pratica", ovvero quella che "sintetizza il sapere perché, il sapere come e il sapere cosa". Il processo diventa più articolato, ma se il risultato è autentico e condiviso, i benefici economici ne sono una naturale – e reale – conseguenza.

Per meglio comprendere la natura del *purpose* lo si può vedere come composto da tre componenti distinte, ma correlate: *Knowledge* (conoscenza), *Action* (azione) e *Motivation* (motivazione)<sup>31</sup>.

### 3d Model of Purpose<sup>31</sup>

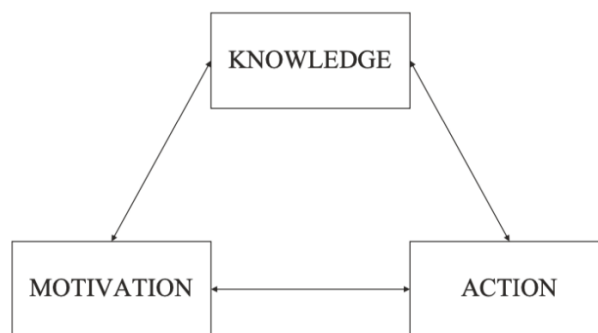


Figura 1

3D model of purpose (Based on Rey, C., & Bastons, M. (2018).  
Three dimensions of effective mission implementation. *Long Range Planning*, 51, 580–585.

La conoscenza racchiude la comprensione che i membri dell'organizzazione hanno dello scopo aziendale. La seconda dimensione, l'azione, riguarda la traduzione concreta dello scopo in azioni effettive. Infine, la dimensione motivazionale – la più profonda e personale – riflette le esigenze interiori e fondamentali insite in ciascun individuo.

Un *purpose* solido e ben definito ha il potenziale di trasformare profondamente un'organizzazione e di rappresentare un elemento distintivo rispetto ad altre realtà. Al contrario, la sua assenza o perdita può compromettere la sopravvivenza stessa dell'istituzione. Sebbene il *purpose* emerga

progressivamente nel tempo e si sviluppi in risposta a contesti mutevoli, una volta chiarito e consolidato, esso tende a mantenere stabilità e coerenza – a condizione che vi sia costantemente la motivazione e la volontà concreta di preservarne l'autenticità – indipendentemente dal mutare delle circostanze.

Tuttavia, si osserva un apparente paradosso: il purpose si forma nel tempo in risposta a circostanze mutevoli, eppure, una volta chiarito, non cambia più al mutare del contesto.

Per questo motivo, quando un'organizzazione riflette sul proprio purpose, deve concentrarsi sulla sua essenza e sul significato fondamentale che l'ha sempre caratterizzata e che ha resistito alla prova del tempo.

Si ritiene condivisibile quanto sostenuto dagli autori, e ciò che, rispetto alla conoscenza, il purpose assume una natura formale e statica, centrata sull'enunciato e sul suo contenuto.

Il "Purpose statement", definito da Barlet e Ghoshal come "*l'affermazione della risposta morale di un'azienda alle proprie responsabilità ampiamente definite*" è la ragion d'essere della stessa impresa<sup>32</sup>.

La ricerca mette la conoscenza in relazione con la chiarezza, in quanto, distingue tra un generico senso di comunità attorno al purpose ("*purpose camaraderie*")<sup>33</sup> e una vera e propria chiarezza concettuale sullo scopo ("*purpose clarity*")<sup>33</sup>; è quest'ultima, tuttavia, ad essere effettivamente correlata a migliori risultati organizzativi.

Disporre di una visione chiara e definita dello scopo ne migliora la conoscenza, e risulta vantaggioso sia per le organizzazioni sia per i singoli individui, in particolare nei momenti critici caratterizzati da instabilità e incertezza, quando le scelte e i comportamenti possono più facilmente perdere direzione, e quando mantenere salda la rotta e non discostarsi dai propri ideali è indispensabile.

Nella dimensione dell'azione, il purpose si mostra dinamico nel tempo. L'idea che il purpose comprenda l'azione è relativamente intuitiva. Un'organizzazione può rafforzare il proprio purpose una volta che è stato formulato, ma il suo significato non si esaurisce nei confini della dichiarazione scritta. Il purpose come azione si concretizza attraverso il suo sviluppo operativo.

Si pensi a TOMS, il noto marchio di calzature, il cui Purpose Statement è: "*Use business to improve lives*"<sup>34</sup>.

Questo mantra sintetizza la visione dell'azienda: sfruttare il proprio modello economico non solo per generare profitto, ma anche per produrre un impatto positivo sulla vita delle persone. La frase è chiara, diretta e riflette un impegno concreto verso la responsabilità sociale.

---

<sup>32</sup> Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1994). Changing the role of top management: Beyond systems to people. *Harvard Business Review*, 72(1), 132–142.

<sup>33</sup> Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1–18.

<sup>34</sup> [amazingworkplaces.co+15toms.com+15forbes.com+15](https://amazingworkplaces.co+15toms.com+15forbes.com+15)

Fin dagli inizi, TOMS ha adottato il celebre modello “*One for One*”: per ogni paio di scarpe venduto, ne viene donato un altro a una persona bisognosa nei paesi in via di sviluppo<sup>35</sup>.

In seguito, il brand ha esteso lo stesso principio ad altri prodotti: Occhiali, una parte dei proventi finanzia cure visive nei luoghi più svantaggiati e Caffè, per ogni confezione venduta, viene garantita una settimana di acqua potabile a una famiglia nel paese da cui proviene quella materia prima. Affinché l’enunciato del purpose non si riveli solo un esercizio intellettuale, servono sistemi e procedure per renderlo reale; deve quindi applicarsi a tutte le aree in cui l’azienda opera e prende decisioni.

Per cogliere la vera essenza del purpose occorre considerare una terza dimensione, quella che attinge alle convinzioni e motivazioni dell’individuo. Infatti, quando il purpose riesce a entrare in sintonia profonda con la sfera emotiva di un individuo, esso si trasforma in una forza motivazionale intensa, capace di spingerlo oltre il proprio tornaconto personale e di rafforzare il suo impegno verso la piena attuazione di tale scopo.

### 1.2.3 Le 6 L del purpose

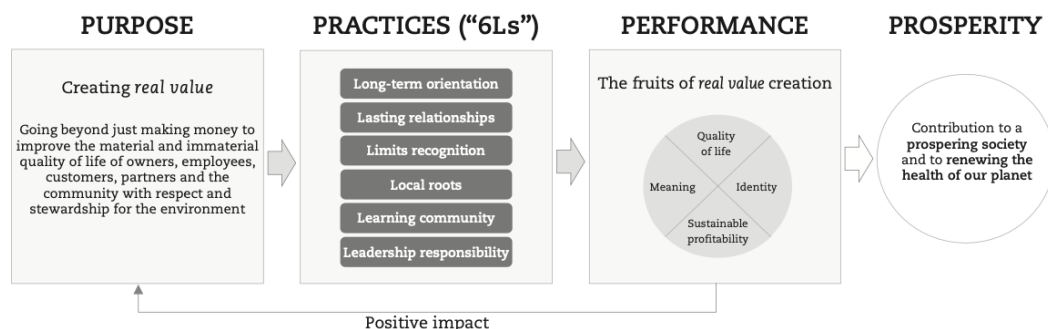


Figura 2

Fonte: Sternad, D., Kennelly, J. J., & Bradley, F. (2017). *Digging deeper: How purpose-driven enterprises create real value*. Routledge.

Sternard, Kennelly e Bradley definiscono le “6 L” del purpose, esse rappresentano le pratiche fondamentali che distinguono le imprese realmente orientate al valore<sup>36</sup>.

- Orientamento di lungo termine (*long-term orientation*): favorisce performance superiori e potenzia gli investimenti in innovazione e nelle relazioni con gli stakeholder.
- Costruzione e mantenimento di relazioni durature (*lasting relationships*): rapporti stabili con stakeholder interni ed esterni che sostengono la resilienza organizzativa e facilita l’adattamento ai cambiamenti.

<sup>35</sup> [toms.com+9en.wikipedia.org+9forbes.com+9](https://toms.com+9en.wikipedia.org+9forbes.com+9)

<sup>36</sup> Sternad, D., Kennelly, J. J., & Bradley, F. (2017). *Digging deeper: How purpose-driven enterprises create real value*. Routledge.

- Riconoscimento dei limiti (*limits recognition*): la consapevolezza dei vincoli – di risorse, operativi o ambientali – aiuta l’azienda ad evitare scelte eccessive e a mantenere l’equilibrio necessario tra crescita e sostenibilità.
- Radicamento locale (*local roots*): legami solidi con il territorio rafforzano l’identità del brand, favoriscono il supporto comunitario e migliorano la capacità di risposta alle esigenze locali.
- Comunità di apprendimento (*learning community*): la cultura interna basata su apprendimento continuo e sperimentazione, supportata da metriche e politiche di incentivazione ad hoc, promuove un miglioramento continuo.
- Responsabilità della leadership (*leadership responsibility*): sviluppo delle competenze dirigenziali e strutture che permettano ai dipendenti di connettersi concretamente con il purpose.

Su queste basi solide, le aziende “committed” al loro scopo riescono a superare i cicli di mercato e ad ottenere una redditività sostenibile; inoltre, attraverso questo tipo di performance, più ampia e integrata, contribuiscono anche alla prosperità della società e si assumono la responsabilità di rigenerare la salute del nostro ambiente naturale.

La credenza che tutte le imprese, per sopravvivere, debbano per forza crescere (“*Grow or Die*”) è stata lungamente, ed è ancora un principio fondamentale dell’economia aziendale<sup>37</sup>; anche se in realtà, non esistono studi che confermano che la costante ricerca di crescita si traduca in un successo duraturo – nel lungo termine.

Secondo Hess<sup>39</sup>, la ricerca compulsiva della crescita è associata ad un aumento del rischio strategico e ad un indebolimento della creazione di valore reale per gli stakeholder. La crescita non è da intendersi di per sé come indicatore di salute aziendale: ciò che conta è la sua sostenibilità, coerenza con lo scopo e capacità di generare benefici condivisi nel tempo<sup>38</sup>.

Molti leader di fatto agiscono partendo dall’assunto che la crescita rappresenti di per sé un vantaggio, che l’espansione delle dimensioni aziendali porti automaticamente a risultati migliori e che le società per azioni siano tenute a mantenere una crescita costante e progressiva, che giustifichi profitti in continuo incremento per soddisfare gli azionisti.

Eppure, non esistono tesi a sostegno del fatto che una crescita costante e duratura sia un obiettivo aziendale utile o persino una possibilità realistica. Piuttosto, la letteratura sostiene che esiste per l’azienda la possibilità di raggiungere fasi prolungate di crescita intelligente (“*smart growth*”)<sup>37</sup>: una crescita che “*implica la creazione di un sistema interno, allineato e auto-rinforzante, composto*

<sup>37</sup> Hess, E. D. (2010). Smart growth—Creating real long-term value. *Journal of Applied Corporate Finance*, 22(2), 74-82.

<sup>38</sup> Reeves, M., Levin, S., & Ueda, D. (2016). *The biology of corporate survival*. *Harvard Business Review*, 94(1), 46-55.



*da leader efficaci, dipendenti altamente coinvolti, culture aziendali orientate al miglioramento continuo, processi di apprendimento sperimentale, insieme a sistemi di misurazione e politiche di incentivazione che favoriscano i comportamenti produttivi necessari alla crescita”*<sup>39</sup>.

Nel loro insieme, attraverso il continuo cambiamento, queste caratteristiche – leadership efficace, dipendenti coinvolti, cultura aziendale orientata al miglioramento continuo, processi di apprendimento sperimentale e sistemi di misurazione e incentivazione coerenti con il purpose – permettono di costruire strategie di crescita diversificate, promuovendo in modo continuo l’evoluzione e l’acquisizione di nuove conoscenze e competenze, aiutando a prevenire i comuni freni allo sviluppo (come la visione uniforme del gruppo, il legame con pratiche superate, la presunzione, la mancanza di stimoli al cambiamento e il focus limitato sui risultati a breve termine). Le ricerche in campo di strategia aziendale dimostrano che, in molti settori, l’incidenza e la velocità della competizione continuano ad aumentare, rendendo qualsiasi vantaggio competitivo effimero, ma soprattutto rendendo difficile mantenerne una certa costanza nel tempo. Nei contesti di mercato esaminati dalle ricerche la crescita continua e lineare è una rara eccezione: raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo termine non sembra un obiettivo realistico per la maggior parte delle imprese<sup>39</sup>.

Ad esempio, i risultati dell’OGI (“*Organic growth index*”) di Hess<sup>37</sup> mostrano che è raro crescere organicamente per cinque anni consecutivi o più, senza dover ricorrere a utili “non autentici” oppure a grandi – o ripetute – acquisizioni.

Per aggirare questo ostacolo, il processo strategico di creazione di valore è stato descritto da Sternard come: “*l’insieme e la realizzazione di una serie di vantaggi competitivi di breve periodo, destinati a cambiare nel tempo*”<sup>37</sup>, e il vantaggio competitivo sostenibile assume una connotazione di vantaggio competitivo relativo, misurato piuttosto come il risultato cumulativo del conseguimento di una serie di obiettivi di breve periodo. Tali obiettivi possono riferirsi sia a scadenze temporali specifiche, sia al completamento di step intermedi funzionali alla realizzazione di un progetto strategico di più ampio respiro e di lungo termine.

L’autore dell’articolo Smart Growth—Creating Real Long-term Value<sup>37</sup>, fa un interessante parallelismo tra la crescita delle imprese e la crescita e l’evoluzione di alcune specie in natura. La natura funziona all’esatto contrario del concetto di “*Grow or Die*”: il modo in cui le specie crescono e si evolvono, riflettono la non linearità e l’incertezza – piuttosto che un modello costante e lineare.

---

<sup>39</sup> Hess, E. D. (2010). Smart growth—Creating real long-term value. *Journal of Applied Corporate Finance*, 22(2), 74-82, pag 3.

Pertanto, anche le leggi della natura, secondo l'autore, rafforzano l'idea che la crescita continua porti con sé dei rischi: ogni entità dispone di una quantità finita di energia e di risorse che devono essere distribuite tra fasi di mantenimento e fasi di crescita.

Infine, l'autore introduce altresì il concetto della “teoria della complessità”, il quale afferma che la crescita rimane un processo di apprendimento sperimentale – soprattutto – graduale.

Detto ciò, le organizzazioni dovrebbero mirare alla capacità di percepire, adattarsi e rispondere continuamente ad un ambiente imprevedibile e in costante cambiamento, piuttosto che limitarsi a prevedere la crescita in modo decontestualizzato.

A conclusione di questa trattazione, citerei una frase dell'autore che, a mio parere, ben rappresenta un concetto di crescita che più si adatta ai cambiamenti frequenti e repentini caratterizzano il nostro presente:

*“La crescita aziendale è il risultato di una complessa interazione tra l'impresa e il suo ambiente. Essa dipende dalla capacità di molte persone, con i loro limiti cognitivi e pregiudizi, di percepire ed elaborare informazioni e di comunicare tra loro in modo da generare apprendimento e adattamento efficace a situazioni in continuo cambiamento. La crescita è cambiamento e il cambiamento genera ulteriore cambiamento. Questo rende difficile che la crescita sia fluida, prevedibile e continua”*<sup>40</sup>.

### **1.3 Il rischio della crescita; in che modo la crescita può distruggere valore?**

Lo stesso autore (Hess 2010) sollecita una riflessione sui rischi che la crescita porta con sé. È interessante notare che il punto di partenza, a differenza delle teorie viste all'inizio è che la non è sempre positiva. In particolare, una crescita aggressiva può distruggere valore o addirittura danneggiare l'identità di un “brand”.

I rischi associati ad una rapida crescita espansiva, vengono ben rappresentati nel testo di una e-mail menzionata dall'autore Edward D. Hess<sup>37</sup> inviata da Howard Schultz, presidente di Starbucks (14 febbraio 2007) all'amministratore delegato dell'epoca, Jim Donald. La catena di caffè aveva appena raggiunto il proprio obiettivo di crescita: passare da meno di 1.000 negozi a oltre 13.000 in tutto il mondo in 10 anni (1996–2006), con una forte concentrazione negli Stati Uniti. Per arrivare a quel tipo di traguardo, spiega il presidente: “[...] Abbiamo dovuto prendere una serie di decisioni che, col senno di poi, hanno portato a un annacquamento dell'esperienza Starbucks e, secondo alcuni, alla “commoditizzazione” – Perdita di differenziazione – del nostro marchio. Molte di queste decisioni, probabilmente, erano giuste nel momento in cui sono state prese e, considerate

---

<sup>40</sup> Hess, E. D. (2010). Smart growth—Creating real long-term value. *Journal of Applied Corporate Finance*, 22(2), 74-82. Pag 8.

*singolarmente, non avrebbero causato una diluizione dell'esperienza; ma, in questo caso, la somma dei cambiamenti si è rivelata molto più grande – e purtroppo più dannosa – delle singole parti”<sup>41</sup>.*

Nella stessa comunicazione, il presidente Schultz spiega quali modifiche dei processi operativi quotidiani, inizialmente percepite come misure di ottimizzazione della produttività e dell'efficienza della catena del valore – sebbene apparentemente marginali – abbiano compromesso l'identità distintiva e il sistema di valori su cui Starbucks aveva fondato la propria reputazione: *“Ad esempio, quando siamo passati alle macchine automatiche per l'espresso, abbiamo risolto un problema importante in termini di velocità ed efficienza del servizio. Tuttavia, abbiamo trascurato il fatto che ciò avrebbe eliminato gran parte del fascino e della teatralità legati all'uso delle macchine La Marzocco. Questa scelta è diventata ancora più dannosa quando l'altezza delle nuove macchine [...] ha impedito al cliente di vedere la preparazione della bevanda e di vivere quell'esperienza intima con il barista. [...]. Abbiamo perso l'aroma – forse il segnale non verbale più potente nei nostri negozi; abbiamo perso le persone che versavano il caffè fresco dai contenitori e lo macinavano davanti al cliente, privando il negozio della nostra tradizione e della nostra eredità”<sup>39</sup>.* Il risultato di queste decisioni è stato, secondo il presidente: *“Avere negozi che non possiedono più l'anima di un tempo, e che appaiono come una catena impersonale, anziché trasmettere il calore di un caffè di quartiere. Alcuni li definiscono persino sterili, standardizzati, privi della passione che i nostri partner nutrono per il caffè.*

*In effetti, non sono nemmeno sicuro che oggi la gente sappia che tostiamo il nostro caffè. Di certo non lo si percepisce dai nostri negozi”<sup>39</sup>.*

Questo esempio dimostra chiaramente come una crescita non sufficientemente ponderata possa compromettere l'identità di un “brand”, intaccare l'esperienza del cliente e, in ultima analisi, distruggere valore anziché crearlo portando altresì ad una perdita di autenticità e di connessione emotiva con il pubblico, elementi fondamentali per il successo duraturo di un'impresa. Dalla letteratura emerge con chiarezza l'importanza cruciale della consapevolezza nelle decisioni orientate alla crescita<sup>42</sup>.

Nella dinamica di formazione delle strategie delle PMI emergono numerose difficoltà; la più delicata tra queste è la scelta di un percorso di crescita di lungo periodo, che riesca a rimanere fedele alla natura dell'impresa ma che, al contempo, consenta di rimanere al passo con i cambiamenti <sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> Hess, E. D. (2010). Smart growth—Creating real long-term value. *Journal of Applied Corporate Finance*, 22(2), 74-82. Pag 9.

<sup>42</sup> Tonino Pencarelli, Elisabetta Savelli, e Simone Splendiani

<sup>43</sup> Tali difficoltà come suggeriscono gli autori, possono avere origine interna (fragilità della rete di vendita, carenza di competenze specialistiche di marketing e comunicazione, problemi organizzativo/gestionali, scarse risorse finanziarie) o esterna ed ambientale (skill shortage nel mercato del lavoro, concorrenza attuale e potenziale, ostacoli alla crescita legati alla piccola dimensione, mutamenti delle abitudini dei clienti e degli altri attori

La risoluzione di questo dilemma strategico è resa particolarmente difficoltosa dalle spesso ridotte capacità di consapevolezza strategica degli imprenditori – intesa come “*capacità del soggetto imprenditoriale atta a sostenerlo e guidarlo nel processo di formulazione strategica*”<sup>44</sup>. Tali carenze non consentono la ricostruzione della situazione strategica attuale e prospettica ma soprattutto, la valorizzazione delle forze interne aziendali per neutralizzare minacce e cogliere le opportunità.

A partire dall’analisi condotta, si delineano alcune direttrici interpretative rilevanti:

- Il valore dell’impresa non risiede esclusivamente nel suo valore monetario e nell’attualizzazione dei profitti futuri, ma viene considerato da una letteratura più recente anche come un valore meno razionale legato al contributo che l’azienda intende fornire all’ambiente in cui opera e alle controparti con cui opera.
- La crescita dimensionale non sempre è sostenibile nel lungo periodo, e anzi, può avere impatti negativi sull’autenticità del “brand” o dell’idea imprenditoriale stessa; in alternativa si è sviluppata una letteratura che dimostra come la crescita sia un percorso non lineare, risultante da tante decisioni di breve periodo caratterizzate da consapevolezza e coerenza strategica dell’imprenditore.

I temi della crescita alternativa a quella dimensionale e del valore aziendale diverso dal profitto sono ancora relativamente nuovi in letteratura nel mondo accademico. Quindi sono limitate le fonti a cui l’imprenditore interessato può attingere per gestire con successo la propria azienda non orientata alla crescita. Sul mercato si riconoscono comunque, crescenti casi di eccellenza, di imprenditori che hanno saputo sviluppare approcci alternativi nella gestione della propria azienda, con scelte volte ad esempio, a mantenere l’eccellenza qualitativa dell’offerta o, alternativamente, alle caratteristiche peculiari del prodotto spesso associate all’adozione di innovative modalità gestionali dei dipendenti, attente politiche di utilizzo delle risorse.

A questi imprenditori va riconosciuta la capacità di aver saputo resistere all’automatismo della crescita, una scelta strategica affatto semplice che spesso implica rinunce ad opportunità quasi certe di profitti elevati per inseguire i valori intrinseci all’esistenza dell’azienda, e i benefici futuri associati al riconoscimento di tali valori da parte della clientela<sup>45</sup>. Il successo in questo ambito

---

del settore, andamento negativo della domanda, mercato del lavoro poco specializzato e qualificato, contesto legislativo, instabilità della domanda, ecc).

<sup>44</sup> IL RUOLO DELLA CONSAPEVOLEZZA STRATEGICA NEI PROCESSI DI CRESCITA DELLE PMI. RIFLESSIONI TEORICHE ED EVIDENZE EMPIRICHE di Tonino Pencarelli, Elisabetta Savelli, e Simone Splendiani

<sup>45</sup> Jana Gebauer\* Towards Growth-Independent and Post-Growth-Oriented Entrepreneurship in the SME Sector

dipende in gran parte dalla capacità delle aziende di individuare, modellare e mantenere nicchie di mercato adottando una strategia focalizzata sulla qualità.

#### **1.4 Obiettivo della ricerca**

Il presente lavoro si inserisce in un ambito di ricerca ancora in fase di consolidamento, in cui i concetti di crescita non-lineare, scopo organizzativo e creazione di valore non monetario per gli stakeholder risultano ancora poco integrati, soprattutto con riferimento alle imprese di più piccole dimensioni (PMI).

Sebbene la letteratura mostri un crescente interesse verso modelli alternativi alla crescita dimensionale, sono scarsi gli studi e gli approfondimenti accademici rivolti ad analizzare ed evidenziare il legame tra il nuovo concetto di corporate purpose e strategie aziendali non orientate all'espansione.

L'obiettivo di questa tesi è dunque quello di fornire un contributo in tale direzione tramite una revisione della letteratura disponibile sull'argomento ed un'indagine svolta su un campione di potenziali *Small Giants*; per chiarire le dinamiche e le scelte aziendali con cui queste aziende riescono a generare una visione strategica coerente con i limiti ambientali e sociali del nostro tempo, valore autentico e duraturo tramite la condivisione dello scopo e, ad esprimere una leadership credibile.

## Capitolo 2

### Le Small Giants

#### 2.1 Oltre il *purpose*, verso aziende con “anima”

Nel capitolo precedente è stato esaminato il concetto di valore d'impresa in un'ottica legata al *corporate purpose*, che mette in discussione la tradizionale visione legata esclusivamente al profitto.

Si è visto come sempre più aziende stiano cercando di dare un significato più profondo alla propria attività per il conseguimento di coerenza aziendale e di cultura organizzativa coesa. L'azienda non viene concepita unicamente come un luogo di lavoro, ma come un ecosistema che accoglie tutti gli stakeholder dell'azienda, dipendenti, clientela, fornitori, comunità locale, territorio.

È emerso quanto sia difficile e complesso rendere questo scopo realmente credibile e operativo, soprattutto in contesti dove prevalgono logiche di profitto e di breve termine. Le imprese che sembrano riuscirci meglio sono spesso realtà di dimensioni contenute, caratterizzate da una proprietà stabile e da una leadership fortemente coinvolta, capaci di costruire un'identità solida e coerente nel tempo.

D'altra parte, esistono imprese che sono andate oltre, associando al *purpose* una serie di valori, credenze e obiettivi etici, sociali e culturali distintivi, al punto da renderli veri fattori differenzianti. Queste imprese, definite *Small Giants* dal giornalista e accademico americano Bo Burlingham, rappresentano casi in cui la ricerca dell'eccellenza e la fedeltà alla propria missione prevalgono sulla crescita.

Prima di addentrarci ad esaminare le loro caratteristiche, consideriamo un aneddoto, emblematico della forza che può avere uno scopo aziendale radicato profondamente.

Questo esempio, citato da Sternad D. (et. Al 2017) nel libro “*Digging deeper: How purpose-driven enterprises create real value*”, riguarda il comportamento dello staff del Taj Mahal Palace Hotel di Mumbai (India) durante i tragici attacchi terroristici del 26 novembre 2008. In quell'occasione, diversi dipendenti dell'hotel, seppure in assenza di ordini specifici al riguardo, o di protocolli predefiniti, misero spontaneamente a rischio la propria vita formando una catena umana per proteggere gli ospiti dell'albergo durante le operazioni di evacuazione. Nel fare da scudo ai propri clienti, alcuni membri dello staff rimasero gravemente feriti o persero la vita a causa della loro coraggiosa decisione<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> TEDx Talks. (2012, novembre 20). \*The ordinary heroes of the Taj Hotel | Rohit Deshpandé | TEDxNewEngland\* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=vQGz1YRqBPw>

Questo episodio evidenzia la potenza di uno scopo aziendale autenticamente interiorizzato dai dipendenti e rivela l'esistenza di qualcosa di ancora più profondo della "missione" aziendale: una cultura e un insieme di valori condivisi così tanto radicati da guidare le azioni individuali anche in situazioni estreme; è la dimostrazione che, quando un'organizzazione riesce a infondere uno scopo significativo e valori forti, i propri membri agiscono con straordinario senso di responsabilità e appartenenza, molto oltre il dovere contrattuale.

Le *Small Giants* nascono proprio da questa base: aziende dall'"anima" solida, che coltivano relazioni profonde con tutti gli stakeholder e che perseguono un'idea di successo più ampia del profitto, puntando sulle proprie qualità uniche, operando secondo principi solidi e reinvestendo nel proprio ecosistema, in modo da generare benefici durevoli per una platea ampia di portatori d'interesse.

In questi casi, si osserva spesso che gli imprenditori o le famiglie proprietarie, abbracciano una visione di lungo periodo e di più ampio respiro, riconoscendo come successo non solo il ritorno finanziario, bensì anche, o forse soprattutto, l'impatto positivo sull'insieme di dipendenti, clienti, partner, comunità e ambiente, creando un vero e proprio "eco-sistema aziendale".

Invece di agire in un "vuoto spirituale" guidato dal profitto, i leader di queste imprese si danno come obiettivo, con i loro servizi e/o prodotti, di creare qualcosa che conta per le persone.

Nei paragrafi seguenti verrà meglio definito il termine *Small Giants* e la sua origine, per poi delineare le caratteristiche chiave di queste imprese, "grandi" nello spirito più che nelle dimensioni. Il riferimento letterario principale è rappresentato dal lavoro pionieristico di Bo Burlingham – che ha coniato l'espressione – integrato con contributi più recenti sul tema del *purpose-driven business*. Ciò è importante non solo perché Burlingham fornisce una prima definizione di *Small giants*, nonché un'analisi empirica delle *Small Giants* con sede negli USA, ma anche perché il fenomeno è tuttora poco esplorato nella letteratura accademica tradizionale; gli studi sul tema sono scarsi e spesso indiretti, in quanto il fenomeno viene talvolta citato "*en passant*" in discussioni focalizzate sull'eccellenza delle piccole medie imprese ovvero sulla validità delle strategie di nicchia, oppure assimilato ad altri concetti (come le "*little giant enterprises*" in contesti emergenti).

Manca a tutt'oggi un'attenzione sistematica riguardo al fenomeno, pari a quella riservata alle imprese *purpose-driven* o al filone dello *stakeholder capitalism*<sup>47</sup>.

Nel presente si intende fornire una panoramica strutturata delle *Small Giants* al fine di chiarire cosa sono, quali scelte strategiche adottano, con quali modalità creano valore e quali sfide affrontano in uno scenario economico dinamico. Questo set di informazioni rappresenta la base teorica per la

---

<sup>47</sup> Johnson-Rokosu, S. F. (2025). From Shareholder Value to Stakeholder Impact: Integrating ESG Considerations into Financial Decisions. Available at SSRN 5160191.

successiva analisi empirica (Capitolo 3), in cui – tramite interviste ai leader di alcune *Small Giants* in diversi paesi (USA, Italia, Germania, Francia e Romania) – procederò ad indagare come questi principi vengano declinati nella pratica.

## 2.2 Origine del termine e criteri definatori delle *Small Giants*

Il termine *Small Giants* fu coniato da Bo Burlingham, editor-at-large della rivista *Inc.* e autore di numerosi libri sull'imprenditorialità<sup>48</sup>. Nel suo saggio best-seller *Small Giants: Companies That Choose to Be Great Instead of Big* (2006, edizione aggiornata 2016), Burlingham esamina quattordici aziende che hanno deliberatamente rifiutato la strategia di crescita, scegliendo di perseguire piuttosto obiettivi di eccellenza, e di mantenere la propria identità. In altre parole, imprese che scelgono di essere grandi nel senso più pieno del termine invece che solo in termini dimensionali<sup>49</sup>.

Queste aziende, pur ponendosi l'obiettivo di raggiungere elevati livelli di margine economico, rifiutano la massima “*grow or die*” tipica del capitalismo tradizionale, dimostrando che esiste un'alternativa altrettanto virtuosa.

In via preliminare, Burlingham stabilisce precisi criteri di selezione per identificare le *Small Giants* da includere nel suo studio:

- *Opportunità di crescita rifiutate*: pur avendo avuto la possibilità concreta di crescere rapidamente – ad esempio tramite espansione geografica, acquisizioni, ingresso di grandi investitori, o fusioni – i leader dell'impresa hanno a suo tempo deciso di non focalizzarsi sull'espansione fine a sé stessa, ma di perseguire piuttosto altri obiettivi, ritenuti prioritari. Un caso emblematico è Zingerman's, un'impresa gastronomica di Ann Arbor (Michigan) che rinunciò a trasformarsi in catena nazionale, preferendo perseguire obiettivi di eccellenza su scala ridotta. Come approfondiremo, scelte simili richiedono da parte dei leader grande chiarezza identitaria e coraggio nel resistere alle pressioni esterne<sup>50</sup>.

---

<sup>48</sup> Burlingham, B. (2005). *Small giants: Companies that choose to be great instead of big*. New York, NY: Portfolio [boburlingham.com+7SoBrief+7LinkedIn+7](http://boburlingham.com+7SoBrief+7LinkedIn+7).

Burlingham, B. (2013). *Finish big: How great entrepreneurs exit their companies on top*. New York, NY: Penguin Books [AmazonGoodreads](#).

Stack, J., & Burlingham, B. (1992/2013). *The great game of business: Expanded and updated: The only sensible way to run a company*. London/New York: Prentice Hall/Penguin Books [AmazonGoodreads](#).

Brodsky, N., & Burlingham, B. (2008). *The Knack: How street-smart entrepreneurs learn to handle whatever comes up*. New York, NY: Portfolio [GoodreadsAll Bookstores](#).

Stack, J., & Burlingham, B. (2002). *A stake in the outcome: Building a culture of ownership for the long-term success of your business*. New York, NY: Doubleday/Currency

<sup>49</sup> Burlingham, B. (2016). *Small Giants: Companies that choose to be great instead of big, 10th-anniversary edition*. Penguin.

<sup>50</sup> Siano esse il richiamo del mercato finanziario, i consigli di società di consulenza, o la tentazione di “diventare grandi



- *Eccellenza riconosciuta nel settore*: l'azienda è considerata, da parte di chi conosce a fondo il relativo mercato (inclusi i concorrenti), tra le migliori nel proprio campo di attività. Si tratta dunque di imprese ammirate per la qualità dei prodotti/servizi, per l'innovazione o per il modo di operare. La grandezza, qui, è intesa in termini qualitativi: si tratta di essere *top performer* di nicchia. Spesso il brand gode di una reputazione ottima e di un seguito di clienti fidelizzati, pur senza appartenere a colossi aziendali. Questo aspetto è cruciale: le Small Giants puntano a standard qualitativi elevatissimi, raggiungono posizioni di leadership nelle loro nicchie di mercato e misurano il proprio successo con parametri di eccellenza più che di quota di mercato.
- *Impatto esterno positivo e riconoscimenti di terzi*: le aziende selezionate da Burlingham sono guidate in base a principi di leadership etica, hanno avuto un impatto tangibile al di fuori del loro business, ottengono riconoscimento pubblico. Si tratta di contributi alle comunità locali, iniziative filantropiche, fare da apripista per l'adozione di pratiche virtuose nel settore. Ad esempio, alcune Small Giants sono state premiate da enti indipendenti per il loro contributo alla società o per il modello culturale d'impresa <sup>51</sup>. Questo criterio intende sottolineare che non si tratta di piccole realtà "chiuse" in sé stesse; al contrario, molte diventano punti di riferimento nelle loro comunità o industrie, partecipando attivamente al tessuto sociale e venendo percepite come volani del bene comune.
- *Solidità finanziaria e sostenibilità del business*: seppure non ossessionate dalla crescita, le Small Giants non sono aziende inefficienti o perennemente in difficoltà economica, anzi. Burlingham seleziona imprese redditizie da almeno 15-20 anni consecutivi, a riprova che il modello è sostenibile nel lungo termine. L'idea che "mettere persone e valori al centro" sia in antitesi con il profitto è smentita da questi casi, in cui tutte le aziende selezionate generano utili solidi e continui. Inoltre, molte di esse mostrano margini superiori alla media dei concorrenti, ad indicare che un approccio *people-first* e orientato alla qualità può tradursi ugualmente in prestazioni finanziarie eccellenti. Il profitto, tuttavia, è visto più come conseguenza e misura della creazione di valore, che come fine ultimo.
- *Dimensione umana ("human scale")*: un altro elemento distintivo è che queste imprese non superano la soglia dimensionale oltre la quale le persone all'interno smettono di conoscersi. Burlingham parla di *human scale* riferendosi ad un punto di equilibrio in cui l'azienda, pur essendo cresciuta in termini di organico, mantiene una struttura organizzativa tale per cui ogni singolo dipendente non diventa un numero anonimo. Nelle *Small Giants*, i vertici

---

<sup>51</sup> Ad esempio, O. C. Tanner Co. (Salt Lake City), azienda specializzata in programmi di riconoscenza per i dipendenti, ha ricevuto premi e riconoscimenti indipendenti per il suo contributo alla cultura del workplace. Analogamente, Clif Bar, Inc. ha ottenuto ampi riconoscimenti per la sua scelta etica di rinunciare a un'offerta di acquisizione multimilionaria, privilegiando valori di sostenibilità e responsabilità sociale (Burlingham, 2005).

continuano ad avere contatto diretto con i propri dipendenti, fino alla base della “piramide” e viceversa. Viene garantita accessibilità e dialogo aperto; anche i nuovi assunti conoscono il CEO/proprietario, e i leader conoscono i nomi e le storie dei loro collaboratori. Questa scala “umana” spesso coincide con la scelta di limitare l’espansione geografica o divisionale: ad esempio rimanere radicati in una regione, o crescere per cellule invece che attraverso megafusioni. Secondo Burlingham non c’è però una soglia di dipendenti oltre la quale si cessa di essere Small Giant; è più una questione di cultura interna. Un’azienda può avere 50 come 500 addetti ed essere ancora “a misura d’uomo”, purché riesca a conservare coesione e familiarità nell’ambiente di lavoro.

- *Carisma aziendale (“Mojo”)*: nella sua ricerca Burlingham intuisce che, oltre ai criteri osservabili, esiste un elemento speciale e intangibile, che l’autore chiama *mojo* e che definisce come una sorta di carisma dell’azienda. Così come un leader carismatico attrae le persone a sé, un business con *mojo* esercita una forte attrazione su chi vi entra in contatto: clienti che *vogliono* fidelizzarsi, fornitori che *desiderano* essere partner, persone che *ambiscono* a far parte dell’organico e ad essere identificati tramite il logo aziendale. In altre parole, si produce un livello di identificazione e ammirazione normalmente riservato ai marchi iconici. Burlingham trova particolarmente affascinante comprendere l’origine di questa “magia” e soprattutto come riuscire a mantenerla nel tempo. Molte imprese famose negli anni ’80 sembravano effettivamente avere un loro “*mojo*” (Microsoft, Apple, Patagonia, Ben & Jerry’s – oggi marchi globali), che però hanno poi perso nel tempo; le *Small Giants* invece non perdono la loro anima con il passare degli anni; Burlingham individua una serie di caratteristiche che spiegano questa resilienza del *mojo* (su cui torneremo). Il *mojo* è dunque sia criterio di selezione che il risultato di un insieme di pratiche e valori aziendali.

Fin qui abbiamo chiarito che, per essere definita *Small Giant*, un’azienda deve volutamente scegliere una strada diversa dalla crescita ad ogni costo, eccellere nel proprio mestiere, avere forti legami con la comunità, ottima salute finanziaria, mantenere una dimensione gestionale “familiare” e sprigionare un’identità magnetica percepibile all’esterno.

Tuttavia, non si tratta di una formula matematica, ma piuttosto di un equilibrio di elementi qualitativi.

Mi pare utile sottolineare che quasi sempre queste imprese sono società private e a controllo ristretto (spesso imprese familiari, o possedute dai fondatori e manager stessi). Burlingham non lo indica come un requisito esplicito, ma come una condizione di fatto: restare *private* (nel senso di

non quotate, non partecipate da fondi esterni) garantisce libertà di decisione e respiro temporale, indispensabili per perseguire gli obiettivi non monetari che si prefiggono<sup>52</sup>.

Senza gli assilli dei risultati trimestrali di borsa o le pressioni di investitori orientati all'*exit*, i leader delle *Small Giants* possono permettersi di scegliere la propria via e di valutare il successo con metriche pluri-dimensionali. Come afferma il *Tugboat Institute*<sup>53 54</sup>, che riunisce aziende simili sotto il nome di “*Evergreen companies*”, la scelta di rimanere “privati” consente di avere una prospettiva di lungo termine, maggiore riservatezza strategica e flessibilità operativa rispetto alle aziende quotate o dipendenti da venture capital.

### 2.2.1 Un confronto culturale: Small Giants e Mittelstand

Prima di approfondire ulteriormente le caratteristiche precedentemente accennate, vale la pena osservare che il fenomeno *Small Giants*, nato dall'esperienza statunitense, presenta analogie con modelli imprenditoriali di successo in altre culture. Analizzeremo il caso del *Mittelstand* tedesco. Con questo termine si indica l'insieme delle piccole e medie imprese tedesche (spesso a conduzione familiare) che costituiscono l'ossatura dell'economia del paese<sup>55</sup>.

Pur non essendo sovrapponibile al 100%<sup>56</sup> con le Small Giant USA, la letteratura evidenzia diversi tratti qualitativi condivisi: proprietà familiare o cultura aziendale “come una famiglia”, continuità generazionale, focalizzazione sul lungo periodo, indipendenza da influenze esterne, snellezza decisionale, forte attaccamento emotivo all'attività, investimenti sul personale, responsabilità sociale e stretto legame con il territorio<sup>57</sup>.

Si tratta, in sostanza, di un *ethos* imprenditoriale orientato alla longevità e alla solidità più che alla massimizzazione degli utili di breve termine. Non a caso, storicamente, il Mittelstand è visto come l'antitesi di un capitalismo finanziario spinto: privilegia il “*retain-and-reinvest*” (trattenere gli utili in azienda e reinvestirli) anziché distribuire dividendi o compiere operazioni speculative, e si pone come *contro-modello* alla dottrina dello “*shareholder value*” assoluto<sup>58</sup>.

---

<sup>52</sup> Controllo e tempo, la combinazione dei due è uguale alla libertà, intesa come libertà per chi ha il potere, di scegliere le giuste cose a cui rinunciare piuttosto che dover scegliere – per forza – cosa accettare

<sup>53</sup> Tugboat Institute. (n.d.). *Tugboat Institute: Building Evergreen companies*. <https://www.tugboatinstitute.com>

<sup>54</sup> Il *Tugboat Institute* supporta i leader Evergreen nella costruzione di aziende guidate dallo scopo, che restano private, redditizie e durature per le generazioni future.

<sup>55</sup> Berlemann, M., Jahn, V., & Lehmann, R. (2022). Is the German Mittelstand more resistant to crises? Empirical evidence from the Great Recession. *Small business economics*, 59(3), 1169-1195.

<sup>56</sup> Il *Mittelstand* include anche aziende che non rifiutano la crescita, ma che, per dimensioni, rientrano nelle PMI

<sup>57</sup> Schenkenhofer, J. (2022). Hidden champions: A review of the literature & future research avenues. *Management Review Quarterly*, 72(2), 417-482.

<sup>58</sup> Venohr, B., Fear, J., & Witt, A. (2015). Best of German Mittelstand-The world market leaders. Available at SSRN 2724609.

Le imprese del Mittelstand – incluse le cosiddette “*hidden champions*”, piccoli leader mondiali in nicchie di mercato <sup>59</sup> – mostrano come una gestione basata su valori, qualità del prodotto, relazioni di fiducia con dipendenti e clienti, possa tradursi in performance straordinarie nel lungo termine <sup>60</sup>. Questa digressione ha lo scopo di evidenziare che la filosofia Small Giants *non* è un’idea isolata degli USA: esistono esempi concreti, anche in Europa, di imprese che scelgono consapevolmente una crescita “intelligente” e sostenibile, invece di rincorrere il raggiungimento di dimensioni globali in breve tempo.

Nei prossimi paragrafi vedremo in dettaglio quali sono le caratteristiche operative e culturali che contraddistinguono queste aziende “alternative” e come esse creano valore per tutti gli stakeholder.

### 2.2.2 Un confronto culturale: Small Giants e PMI italiane

In Europa e in Italia, il concetto *Small Giant* non è ancora così diffuso come negli USA, ma esistono senza dubbio aziende con caratteristiche analoghe. Molte rientrano nella categoria delle imprese familiari “illuminate” o delle cooperative con forte missione sociale. Pensiamo a certi distretti italiani dove aziende di medie dimensioni, pur non chiamandosi “Small Giant”, da decenni praticano la cura per i dipendenti e la qualità sopra ogni cosa, divenendo leader globali di nicchia (sul modello degli *hidden champions* tedeschi).

Un esempio italiano spesso citato è quello dell’azienda Olivetti: Adriano Olivetti <sup>61</sup> negli anni ’50 costruì una cultura aziendale umanistica e comunitaria, antepoendo il benessere dei lavoratori e la bellezza del territorio al profitto e alla crescita – un’esperienza considerata pionieristica del concetto di impresa responsabile <sup>62</sup>. Altri esempi più attuali sono: Brunello Cucinelli <sup>63</sup>, imprenditore umanista che definisce la sua azienda come un esempio di “capitalismo neo-umanistico”, ispirato dal purpose (dignità dell’uomo, bellezza, lavoro come vocazione); oppure la comunità di imprese certificate B-Corp <sup>64</sup> – come Chiesi Farmaceutici <sup>65</sup> o Aboca <sup>66</sup> – che combinano successo internazionale con forte impegno etico e territoriale.

A mio parere, includerei nella categoria delle Small Giants anche Oversonic Robotics, un’azienda che produce tecnologia innovativa sotto forma di robot androidi da utilizzare a supporto dell’attività

---

<sup>59</sup> Johann, M. S., Block, J. H., & Benz, L. (2022). Financial performance of hidden champions: Evidence from German manufacturing firms. *Small Business Economics*, 59(3), 873-892.

<sup>60</sup> Il Mittelstand contribuisce a oltre metà del PIL tedesco e circa il 70% dell’occupazione privata del paese

<sup>61</sup> [https://it.wikipedia.org/wiki/Adriano\\_Olivetti](https://it.wikipedia.org/wiki/Adriano_Olivetti)

<sup>62</sup> <https://it.wikipedia.org/wiki/Olivetti>

<sup>63</sup> [https://shop.brunellocucinelli.com/it-it/?ds\\_cid=71700000024713069&utm\\_campaign=LOWER\\_PURC\\_EMEA\\_IT-IT\\_ALW\\_ADW\\_BRAN\\_SRC-EXACT&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&gclid=CjwKCAjwkbzEBhAVEiwA4V-yqmZ7x9oZQbRMzOQ8ZuVRw8sQQDsM8AOsqthLu2z5Efy4faQIz5NTiBoCQRUQAvD\\_BwE](https://shop.brunellocucinelli.com/it-it/?ds_cid=71700000024713069&utm_campaign=LOWER_PURC_EMEA_IT-IT_ALW_ADW_BRAN_SRC-EXACT&utm_source=google&utm_medium=cpc&gclid=CjwKCAjwkbzEBhAVEiwA4V-yqmZ7x9oZQbRMzOQ8ZuVRw8sQQDsM8AOsqthLu2z5Efy4faQIz5NTiBoCQRUQAvD_BwE)

<sup>64</sup> <https://www.bcorporation.net/en-us/>

<sup>65</sup> <https://www.chiesi.com/chi-siamo/b-corp-e-societa-benefit/>

<sup>66</sup> <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/aboca-group/>

umana più stressante e a rischio di burn-out, quale l'assistenza nelle corsie degli ospedali; i soci fondatori, Paolo e Fabio, sono portatori convinti dei valori tipici delle aziende oggetto di questo studio, fuori e dentro l'azienda.

Questi esempi suggeriscono che anche in Italia il terreno è fertile per Small Giants.

Tuttavia, manca una letteratura accademica specifica su di esse, che valuti e discuta la loro appartenenza alla categoria di Small Giants in base alla coerenza con i criteri proposti da Burlingham. Obiettivo della mia tesi è esplorare questo nuovo territorio, e sottoporre ad analisi alcune aziende italiane al fine di confermare se i criteri di cui trattasi sono confermati, se, quindi, le aziende possono classificarsi come Small Giants, confermando, pertanto, che il fenomeno delle Small Giants è anche un fenomeno italiano, oltre che americano ed europeo

Nel prossimo capitolo verranno presentati i risultati di una ricerca qualitativa condotta su un campione di imprese italiane, europee che presentano i tratti delle *Small Giants*, al fine di verificarne l'applicabilità nel contesto locale e le eventuali differenze rispetto ai casi statunitensi originari.

## **2.3 Caratteristiche chiave delle Small Giants**

Dalla ricerca di Bo Burlingham e da successivi studi ed esperienze sul campo <sup>67</sup>, emerge un insieme di dimensioni caratterizzanti queste imprese.

Possiamo raggrupparle in alcune macroaree: la visione e il ruolo del leader; il rapporto con i dipendenti; il rapporto con clienti, fornitori e comunità; le scelte strategico-finanziarie di base; la cultura aziendale e i valori.

Ciascuna area contribuisce a quel *mojo* di cui si è detto, ovvero al carisma aziendale che rende queste imprese uniche e ne alimenta il successo nel tempo.

Di seguito analizziamo tali caratteristiche.

### **2.3.1 Leadership visionaria e fedeltà alla propria strada**

*“Le aziende Small Giants sono guidate da persone che hanno un’idea molto chiara di chi sono, cosa vogliono e perché”* <sup>49</sup>.

Un primo elemento fondamentale è la presenza di leader-imprenditori fortemente auto-consapevoli, dotati di visione a lungo termine e di convinzioni solide riguardo allo scopo della loro impresa.

Questa chiarezza di intenti è ciò che permette loro di sfidare le definizioni convenzionali di successo aziendale. Mentre la norma di mercato suggerirebbe di cogliere ogni opportunità di

---

<sup>67</sup> Inclusa la community di imprenditori Small Giants fondata in seguito – Small Giants Community

crescita (soprattutto se l'azienda “va bene”), i leader delle Small Giants si chiedono tale norma è coerente con la visione aziendale e hanno il coraggio e la fermezza di restare fedeli alla propria convinzione

Questo processo decisionale non si sviluppa solo a livello di valutazioni strategico-aziendali ma implica anche un processo di *soul-searching* personale. Burlingham nota che molti di questi imprenditori, di fronte a pressioni o lusinghe esterne, hanno dovuto “guardarsi dentro” e riscoprire le motivazioni originarie per cui avevano avviato il business.

Ad esempio, Danny Meyer – famoso ristoratore newyorkese – negli anni 2000 scelse di non far espandere indiscriminatamente il suo gruppo *Union Square Hospitality*. Pur avendo fondato anche *Shake Shack* (poi divenuta catena mondiale <sup>68</sup>) <sup>69</sup>, Meyer decise di scorporarla e quotarla separatamente, in modo da poter mantenere la sua azienda principale come Small Giant, concentrata sull'eccellenza culinaria e la cultura interna.

Questo rivela un principio chiave: i leader Small Giants non accettano le opzioni strategiche “standard”, ma ne costruiscono di proprie – talora rinunciando a guadagni immediati.

Tale indipendenza di pensiero è tutt'altro che semplice. Come ricorda Burlingham, in passato chi decideva di “restare piccolo” andava controcorrente e subiva critiche che richiedevano una forte convinzione interiore. Gary Erickson, fondatore di Clif Bar, nel 2000 rifiutò l'offerta di 120 milioni di dollari da parte di Quaker Oats, che voleva acquistare la sua azienda di barrette energetiche, un settore in cui tutti i concorrenti venivano acquisiti da multinazionali. Seppure la proposta fosse allettante (gli avrebbe fruttato ~ 60 milioni) Erickson annullò l'accordo all'ultimo perché “*non se la sentiva giusta*”, intuendo che avrebbe perso il controllo sulla qualità del prodotto e la missione del brand. Andò incontro a non poche difficoltà (dovette indebitarsi per liquidare il socio contrario alla decisione e rinegoziare in fretta le linee di credito con le banche, mentre lo staff era in fermento per l'incertezza), ma negli anni successivi Clif Bar triplicò le vendite e continuò a prosperare, fino a valere molto più della cifra rifiutata <sup>49</sup>. Successivamente, Erickson investì in sostenibilità ambientale, welfare aziendale e innovazione di prodotto, trasformando l'azienda in un riferimento nazionale per chi cercava un'alternativa etica e nutrizionalmente equilibrata nel settore alimentare. La scelta di restare indipendente si rivelò quindi, col tempo, non solo coerente con i suoi valori, ma anche vincente sul piano strategico.

Questi leader perseverano nella propria visione, mostrando tenacia e passione di lungo periodo, fattori che l'istituto Tugboat, citato prima, elenca tra i principi Evergreen sotto il nome di

---

<sup>68</sup> Fatturato 2024: 1.252.6\$; Fatturato Q1 2025: 320.9\$.

<sup>69</sup> <https://investor.shakeshack.com/financials/quarterly-results/default.aspx>

“*Perseverance*”, intesa come ambizione resiliente nel perseguire il purpose indefinitamente nel futuro<sup>53</sup>.

È interessante notare come spesso i fondatori di Small Giants attraversano momenti di crisi, che risolvono rafforzando la loro determinazione a non tradire i propri valori. Questi momenti di crisi rappresentano vere e proprie “prove morali” per i leader delle *Small Giants*, i quali si trovano a dover scegliere tra soluzioni apparentemente efficaci nel breve termine e la fedeltà ai propri valori fondanti. Non si tratta semplicemente di superare ostacoli con tenacia, ma di mantenere la coerenza identitaria anche sotto pressione. Un esempio emblematico è quello di Zingerman’s Community of Businesses, il gruppo di aziende alimentari fondato ad Ann Arbor, Michigan. Durante la crisi finanziaria del 2008, anziché optare per tagli drastici al personale, i leader decisero di coinvolgere i dipendenti nei processi decisionali, condividendo apertamente la situazione economica e promuovendo soluzioni collaborative. Questa scelta, ispirata a un forte senso di equità e partecipazione, permise all’organizzazione non solo di sopravvivere, ma di rafforzare il legame interno e la fiducia nel lungo periodo <sup>49</sup>. Emerge, quindi, come la resilienza di questa categoria di aziende non rappresenti mera capacità di adattamento, ma un impegno deliberato e consapevole a mantenere allineati i comportamenti organizzativi con le convinzioni profonde dell’impresa <sup>70</sup>. Quindi, al timone di una *Small Giant* serve una leadership autentica, spesso carismatica, che conosce sé stessa e lo scopo del business, e per tale motivo riesce a tracciare una rotta autonoma che, spesso, come abbiamo visto, si fonda su alcuni fondamentali pilastri: restare privati, rifiutare investimenti incompatibili, *frenare* la crescita se minaccia di erodere la qualità o l’identità aziendale.

La coerenza nel tempo è un altro tratto distintivo. Come sottolineano i casi studio, queste aziende cercano di mantenere negli anni la direzione impostata dai fondatori, superando le transizioni generazionali o manageriali. Quando ci riescono – e non è scontato – il risultato è un’azienda con forte personalità e continuità, una qualità rara nel panorama aziendale odierno dominato da fusioni e strategie volatili <sup>Errore. Il segnalibro non è definito.</sup>.

---

<sup>70</sup> Holling, C. S. (2001). Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems. *Ecosystems*, 4(5), 390-405.

Van Der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015). Managing risk and resilience. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971-980.

### 2.3.2 Cultura *people-first*: le persone al centro

*“Avere un purpose enunciato pesa l’1%; ciò che fa la differenza è aiutare le persone a vedere come il loro lavoro ha un impatto e far loro sentire che contano”*<sup>71</sup>.

Un secondo pilastro delle *Small Giants* è la filosofia verso i dipendenti.

Queste imprese credono fermamente che i collaboratori siano l’asset più importante, e agiscono di conseguenza. Burlingham rileva che, una volta superata la fase di avvio, praticamente tutte le *Small Giants* del campione hanno abbracciato l’idea di *“Employees first, customers second”*. Può sembrare controintuitivo, ma l’autore spiega che quando l’azienda cresce oltre una certa soglia, non sono più i fondatori o i dirigenti a interagire quotidianamente coi clienti, bensì i dipendenti di prima linea<sup>72</sup>.

Dunque, se si vuole garantire ai clienti un’esperienza di eccellenza (*“come se il titolare servisse ognuno di persona”*)<sup>49</sup>, occorre creare una cultura in cui i dipendenti si sentano coinvolti, responsabili e orgogliosi – in una parola, partecipi dell’identità aziendale.

Ne consegue che le *Small Giants* investono molto nel benessere, nella crescita e nel coinvolgimento del proprio team.

Spesso l’ambiente di lavoro è descritto come una famiglia, una comunità. C’è attenzione alla persona “a 360 gradi”, i dipendenti vengono supportati nel bilanciamento vita-lavoro, viene promosso un clima di fiducia reciproca e di sicurezza psicologica, si costruisce lo spirito di squadra anche tramite occasioni di divertimento. Non a caso, in molte *Small Giants* i dipendenti riportano alti livelli di soddisfazione e attaccamento.

Un esempio è fornito da BerylHealth, azienda di servizi sanitari guidata da Paul Spiegelman (co-fondatore della Small Giants Community). Spiegelman implementò in Beryl un modello basato su un circolo virtuoso (*“Circle of Growth”*) *“dipendenti felici, clienti soddisfatti, maggiore profitto, reinvestimento sui dipendenti”*<sup>73</sup> i cui risultati furono notevoli: elevati tassi di fidelizzazione della clientela, margini di profitto 5-6 volte superiori ai concorrenti, tanto da riuscire a praticare prezzi con un premium del 20-30% sul mercato mantenendo un elevato livello di domanda<sup>74</sup>. Al momento

---

<sup>71</sup> The Freedom Experience. (2024, 17 novembre). *The Hidden Truth About Purpose at Work with Zach Mercurio* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=LmbvkFeBcGo>

<sup>72</sup> Burlingham, B. (2016). *Small Giants: Companies that choose to be great instead of big, 10th-anniversary edition*. Penguin, p.145.

<sup>73</sup> Spiegelman, P. (Host). (2024). *Culture as strategy: How purpose and values drove a 22× valuation with Paul Spiegelman* [Video podcast]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=JDFwMj8V5Fk>

<sup>74</sup> [jeanmoncrieff.com](http://jeanmoncrieff.com)



di vendere l'azienda ottenne una valutazione eccezionale – 22 volte l'EBITDA, contro multipli tipici di 3/5x nel settore – grazie alla reputazione del capitale umano e culturale. “*Siamo riusciti a vendere la nostra cultura. Non compravano solo il business, credevano davvero in ciò che avevamo costruito*”, racconta Spiegelman <sup>75</sup>.

Questo aneddoto illustra bene come una cultura *people-first* possa diventare un vero vantaggio competitivo tangibile e persino tradursi in valore economico.

Gli elementi tipici di una cultura *people-first* nelle *Small Giants* includono: formazione e crescita professionale (spesso superiore alla media di settore), comunicazione interna trasparente, coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali o comunque nell'elaborazione di valori e vision (management partecipativo), *hiring* e *firing* coerenti con i valori aziendali, programmi di condivisione degli utili o proprietà azionaria diffusa, benefit e altre iniziative innovative per il bilanciamento vita-lavoro (orari flessibili),

In definitiva, le *Small Giants* creano luoghi di lavoro in cui i dipendenti “*sentono di far parte di qualcosa di più grande*”. Questo si collega al tema del *purpose*: l'azienda formula una missione significativa, che viene però resa viva nel quotidiano solo se ciascun lavoratore percepisce l'importanza concreta del suo contributo.

Le *Small Giants*, con le loro dimensioni gestibili e la leadership vicina, riescono meglio di altre imprese a coltivare questa sensazione di *mattering* (importanza personale) nei dipendenti.

Va aggiunto che mettere le persone al centro non significa evitare rigore o sacrifici né essere “aziende buoniste” senza pretese. Se da un lato molte *Small Giants* dimostrano una grande lealtà verso i dipendenti anche nei momenti difficili (ad esempio, adottando, nei periodi di crisi, soluzioni condivise invece di ricorrere a licenziamenti) dall'altro lato, però, la responsabilità individuale e l'eccellenza della performance sono attese, e chi non si integra può essere allontanato nell'interesse del gruppo<sup>49</sup>. In sostanza, “*parte di essere una Small Giant è tenere le persone responsabili e, se necessario, lasciarle andare*” – perché l'obiettivo è avere i giusti dipendenti al posto giusto (*right people in the right seats*, per citare un mantra manageriale <sup>76</sup>) che condividono valori e standard elevati.

---

<sup>75</sup> Spiegelman, P. (Host). (2024). *Culture as strategy: How purpose and values drove a 22x valuation with Paul Spiegelman* [Video podcast]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=JDFwMj8V5Fk>, [00:12:34]

<sup>76</sup> Small Giants Community. (2020, October 14). *The power of beliefs in business – Ari Weinzwieg* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=NaKJjsjEWIA>

### 2.3.3 Relazioni con i clienti e fornitori: autenticità e contatto diretto

*“Le relazioni speciali con tutti coloro che entrano in contatto col business – dipendenti, clienti, fornitori, comunità – costituiscono l’essenza del mojo di una Small Giant”<sup>49</sup>.*

Tipicamente, le Small Giant gestiscono i rapporti esterni, con clienti e fornitori, adottando un’ottica di relazione, un approccio basato su legami personali, fiducia reciproca e interazione vis-a-vis Errore. Il segnalibro non è definito.

L’esperienza di acquisto arricchita da un rapporto umano genuino – conoscere i clienti per nome, ricordarne le preferenze di acquisto - e l’accessibilità dei leader aziendali e/o dei fondatori, accrescono il livello di fidelizzazione della clientela, che spesso diventa veri e propri “*evangelist*” dell’azienda (passaparola positivo).

Questo circolo di lealtà consente alle Small Giant di non dover necessariamente competere sul prezzo, applicando un premio/mark up più elevato. Tipicamente, le piccole imprese alimentari artigianali possono applicare margini alti perché i clienti *capiscono la qualità superiore del prodotto* e sono disposti a pagare di più.

Anche sul versante fornitori/partner le *Small Giants* instaurano rapporti spesso esclusivi o privilegiati, coi propri fornitori in un’ottica di lungo termine, integrandoli il più possibile nella “famiglia aziendale”. La Small Giant manifatturiera tende a lavorare mantenere per anni i rapporti con gli stessi produttori, scambiando feedback nel continuo al fine di assicurare livelli qualitativi elevati di materie prime o di componenti specifici. Questa politica aziendale, che non negozia continuamente al ribasso dei costi, crea un ecosistema stabile in cui tutti traggono beneficio e condividono valori etici (come qualità, integrità, rispetto).

Molti imprenditori *Small Giants* rimangono in prima linea nelle relazioni chiave, senza delegare al commerciale, partecipando attivamente a fiere, visitando clienti di persona, chiamando periodicamente i fornitori. Questa presenza diretta, secondo Burlingham, alimenta il *mojo*: clienti e partner percepiscono la passione autentica del leader e dell’azienda, e si pongono l’obiettivo di essere associati a quel business Errore. Il segnalibro non è definito.

Molte *Small Giants* sono parte integrante delle comunità di clienti che servono, ne comprendono profondamente i bisogni e adattano continuamente la propria offerta (pragmatic innovation)<sup>49</sup>.

Il produttore di birra artigianale Anchor Brewing era considerato un’istituzione di San Francisco, in quanto l’attività della sua azienda, che offriva un prodotto di qualità e partecipava attivamente alla vita cittadina, è stata intrecciata per oltre un secolo alla storia della città, tanto che venne denominata la “birra di San Francisco” – un livello di relazione che va oltre la transazione economica, e diventa identità culturale condivisa<sup>49</sup>.

In un'epoca in cui l'economia è dominata da vendite online, intelligenza artificiale o call center anonimi, il modello *Small Giants* di relazioni personalizzate rappresenta un'alternativa affascinante di alto potenziale.

Da un lato, proprio l'aspetto delle relazioni personalizzate rappresenta, se vogliamo, la componente che pone il principale limite di scalabilità del modello Small Giants. Tuttavia, queste imprese volutamente *limitano* la scala per preservare l'autenticità del rapporto.

In tale contesto, le innovazioni tecnologiche hanno un ruolo di supporto, non di sostituto del contatto umano. Ad esempio, alcune *Small Giants* sfruttano newsletter, social media o community online per mantenere costantemente aperto il dialogo coi clienti più affezionati, accrescendo il senso di appartenenza (tribe) attorno al marchio.

In definitiva, fiducia, integrità e reciprocità sono parole d'ordine nelle relazioni esterne delle *Small Giants*, per metterle al riparo dalla guerra dei prezzi: fornitori e clienti hanno interesse a mantenere il rapporto nel tempo, più che nel massimizzare il proprio vantaggio a breve. Questa rete relazionale può diventare anche un cuscinetto nelle difficoltà: durante crisi economiche o shock (si pensi alla pandemia), i clienti e i fornitori fidelizzati tendono a sostenere le aziende (ad esempio acquistando voucher e dilazionando pagamenti).

### 2.3.4 Legame con la comunità e responsabilità sociale “quotidiana”

*Le small giants rappresentano il meglio del business, non solo per i prodotti eccellenti che forniscono, ma perché “sono mini-società imperniate sulle relazioni e la loro grandezza si misura da come definiscono e gestiscono tali relazioni”*<sup>77</sup>.

Le *Small Giants* dedicano un'attenzione fuori dal comune al contesto locale e sociale in cui operano.

Diversamente da aziende che perseguono la CSR (*Corporate Social Responsibility*) come attività collaterale o di marketing, queste imprese vivono la comunità come parte integrante della propria identità. Spesso contribuiscono allo sviluppo economico e alla vita civica della zona in cui nascono e crescono, e considerano questo radicamento territoriale un valore da preservare. Burlingham afferma che “è difficile immaginarle in un'altra comunità” tanto sono interconnesse con quella di origine<sup>49</sup>. Si pensi, ad esempio, alla birreria Anchor Brewing di San Francisco citata sopra. Vale questo legame comunitario non va confuso con il campanilismo, in quanto la comunità contribuisce a definire l'azienda tanto quanto l'azienda arricchisce la comunità. I leader di *Small*

---

<sup>77</sup> Burlingham, B. (Guest), & Moncrieff, J. (Host). (2023, September 26). *How Evergreen Companies Leave a Lasting Imprint with Bo Burlingham* [Video podcast episode]. In *The Freedom Experience*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=auUfDti1Oj8>

*Giants* si mostrano sensibili alle istanze locali e modulano le scelte aziendali anche in funzione dell'impatto sulla gente del luogo. "Restituire" alla comunità, con donazioni o sponsorship o restauri di edifici storici, è solo un aspetto del farsi parte attiva del tessuto sociale. Sono numerosi i casi di imprese Small Giant che ne sono esempi: mettono a disposizione risorse per la collettività durante le emergenze, o adottano politiche ambientali a tutela del territorio. Queste azioni derivano da convinzioni autentiche dei fondatori, spesso anticipando *trend* futuri, e mirano alla costruzione di comunità attorno all'azienda stessa.

Infatti, tipicamente, le *Small Giants* tendono a creare un forte senso di appartenenza non solo per i dipendenti ma per tutti gli stakeholder, spesso organizzando momenti di aggregazione (feste annuali con le famiglie dei dipendenti, incontri con i clienti storici, collaborazioni con scuole e università locali per formare giovani talenti, e così via) che consolidano la percezione dell'azienda come "*mini-società*" *esemplare*, in cui le relazioni sono umane e significative. Burlingham (2016) osserva che, in un certo senso, le *Small Giants* offrono un modello di capitalismo diverso: più umano e relazionale, dove l'impresa è una comunità nella comunità.

Secondo la letteratura, questo approccio genera resilienza.

Grazie ai loro legami stretti e ai processi decisionali snelli, le *Small Giants* del campione di Burlingham sono spesso riuscite a "*cambiare rotta mentre navigavano*", venendo premiate dalla fedeltà di clienti e fornitori. Nelle sue riflessioni successive al 2020, Burlingham riconosce come queste aziende abbiano tratto vantaggio dalla propria natura durante le difficoltà globali in quanto dotate di "*flessibilità e creatività che derivano dalla forza delle loro relazioni, e negli shock è l'elasticità a determinare chi resiste*" <sup>78</sup>.

Ciò risulta confermato da altra letteratura che indica come, in situazioni di crisi, la flessibilità organizzativa e il capitale sociale accumulato siano fattori critici di sopravvivenza <sup>79</sup>. Durante la crisi pandemica da COVID-19, ad esempio, molte aziende con forte cultura e radicamento locale (che potremmo definire *Small Giants*) hanno mostrato flessibilità e capacità di risposta superiore, adattandosi rapidamente per servire la comunità (riconversioni produttive, consegne a domicilio, iniziative solidali per sostenere fasce deboli, ecc.).

---

<sup>78</sup> Spiegelman, P., & Burlingham, B. (2024, January 24). *Live Growing with Purpose Podcast: 15 years in the making* [Video podcast episode]. *Growing with Purpose Podcast*. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=qgs\\_2jeRCuU](https://www.youtube.com/watch?v=qgs_2jeRCuU)

<sup>79</sup> Ben-Hador, B., & Yitshaki, R. (2025). *Organizational resilience in turbulent times—social capital as a mechanism for successfully adapting human resources practices that lead to resilience*. *International Journal of Human Resource Management*.

Widiana, D., & Soetjipto, B. W. (2021, December). The role of psychological capital, trust, ambidexterity and strategic flexibility on organizational resilience and survival in dealing with covid-19 pandemic. In *3rd International Conference on Business and Management of Technology (ICONBMT 2021)* (pp. 107-115). Atlantis Press.

In definitiva, il rapporto con la comunità e la società nelle *Small Giants* non è un'attività accessoria ma fa parte del DNA aziendale. Si manifesta in mille gesti quotidiani – dall'assunzione di responsabilità etica, al riconoscere il giusto prezzo delle materie prime e dei componenti utilizzati, al prendersi cura dell'ambiente – e costruisce nel tempo un capitale reputazionale enorme, assicurando la stima della comunità in cui operano.

Ciò conferisce loro anche una sorta di *protezione morale*: la comunità tende a difendere una *Small Giant* in caso di minacce, considerandola “un patrimonio collettivo”.

### **2.3.5 Strategia finanziaria: crescere con disciplina e mantenere l'assetto proprietario**

*“Ciò che abbiamo creato vale più del denaro che ce ne può venire vendendolo, a meno che quel denaro serva a garantire un futuro ancor migliore al progetto stesso”<sup>80</sup>.*

Dal punto di vista strategico-finanziario, come già accennato, quasi tutte le *Small Giants* scelgono di rimanere aziende “private” e indipendenti. Questa scelta di governance appare funzionale a preservare i valori e la missione nel lungo termine in quanto, in assenza di investitori con orizzonte di profitto a breve termine, i leader aziendali possono permettersi di pianificare su un arco temporale più lungo (anche decennale) e di crescere col proprio ritmo. Si tratta di quello che il Tugboat Institute definisce *Private and Paced Growth*, essere privati, redditizi e con crescita misurata, “disciplinata nel bilanciare performance di breve e lungo termine, in modo costante anno dopo anno”<sup>53</sup>.

Va chiarito che le *Small Giants* non scelgono di non crescere affatto, quanto, piuttosto, di farlo in modo organico e controllato, per non compromettere la qualità (per esempio estendendo gradualmente la capacità produttiva per far fronte alla maggiore domanda, oppure aprendo una filiale alla volta solo quando c'è un team solido, pronto a trasferirvi la cultura).

In termini finanziari, significa spesso rinunciare a potenziali ricavi di breve periodo per proteggere il marchio e il livello di eccellenza della *customer experience*. Ad esempio, Anchor Brewing - storica birreria artigianale di San Francisco fondata nel 1896 e rilanciata da Fritz Maytag nel 1965 - è considerata una delle prime microbirrerie moderne. Negli anni in cui esplose il movimento craft beer negli USA (anni '90-2000), Maytag scelse di non espandere aggressivamente la produzione né di lanciarsi nella distribuzione globale, nonostante la crescente domanda ma preferì piuttosto conservare l'artigianalità del processo, mantenendo il controllo diretto sulla qualità e la coerenza culturale interna. Rifiutò anche numerose offerte di acquisizione, sostenendo che l'indipendenza

---

<sup>80</sup> Culture as Strategy: How Purpose and Values Drove a 22X Valuation with Paul Spiegelman

fosse fondamentale per rimanere fedeli ai valori dell'azienda. Questa scelta rallentò la crescita dell'azienda, ma preservò l'identità unica del marchio per decenni. “Avevamo un piccolo birrificio e quella era l'idea: creare qualcosa di speciale, non qualcosa di grande” (p.112) <sup>81</sup>.

La scelta di non ricorrere (o di ricorrere con cautela) a capitali esterni è un tratto marcato delle aziende in esame. Come spiega Burlingham in un'intervista su GrowthCap (2017), Basecamp non ha mai ricorso a equity esterna, mantenendo una crescita sostenibile e profittevole, mentre FreshBooks ha accettato capitali esterni solo dopo oltre un decennio, e soltanto per un progetto specifico di espansione. Anche Forbes, nella sua selezione delle migliori “Small Giants”, conferma che Jason Fried ha rifiutato più di cento offerte di venture capital e che FreshBooks è rimasta a lungo autofinanziata (Forbes Small Giants Hall of Fame, 2017).

Il motivo è chiaro: accettare capitali di *Venture Capital* o *Private Equity* implica quasi sempre la necessità di vendere l'azienda dopo un certo periodo di tempo, o quanto meno di quotarla nel medio termine, perché gli investitori vogliono monetizzare <sup>82</sup>.

Questa strategia è evidentemente in conflitto con la visione delle Small Giant che invece puntano a mantenere la proprietà dell'azienda nel lungo termine: molte *Small Giants* sono imprese familiari di seconda, terza generazione (dove la famiglia proprietaria funge da *custode* dei valori originali), oppure vengono cedute a compratori che garantiscono continuità (ad esempio, ai dipendenti tramite ESOP – *Employee Stock Ownership Plan* – o ad imprenditori culturalmente affini <sup>83</sup>).

La stessa *Small Giants* community funge da rete di supporto per gestire passaggi di proprietà senza distruggere il *mojo*. Spiegelman racconta che quando ricevette offerte da fondi di Private Equity per BerylHealth decise di rifiutarle perché, durante le due diligence, percepì domande e obiettivi a breve termine incompatibili con la cultura aziendale <sup>80</sup>. Finì invece per vendere a un acquirente industriale (Stericycle) con il quale aveva instaurato un rapporto di fiducia e che era disposto a pagare di più proprio per integrare quella cultura vincente.

In termini finanziari puri, le *Small Giants* adottano una gestione prudente (basso livello di indebitamento, reinvestimento degli utili nell'azienda e crescita autofinanziata), in cui il profitto è essenziale – infatti, nessuna Small Giant del campione di Burlingham è no-profit. Tuttavia, esso viene considerato e utilizzato come uno *strumento di autonomia: fino a quando* l'azienda produce profitto, l'azienda può reinvestirlo, rimanendo libera da vincoli esterni <sup>49</sup>.

---

<sup>81</sup> Acitelli, T. (2013). *The Audacity of Hops: The History of America's Craft Beer Revolution*.

<sup>82</sup> Cumming, D. J., & Johan, S. A. (2013). *Venture capital and private equity contracting: An international perspective*. Academic Press.

<sup>83</sup> Scarpati, K. D. (2023). *Organizational Attractiveness and Employee Longevity at Employee Stock Ownership Plan (ESOP) Companies in Northern New England*. Wilmington University (Delaware).

Il motto *Evergreen* “Non confondere il profitto con lo scopo del business; riconosci però che è essenziale per la sopravvivenza e indipendenza”<sup>84</sup> riassume bene la mentalità *Small Giant*: fare utili sì, ma per continuare a perseguire la propria missione in libertà.

Un aspetto correlato è l’innovazione pragmatica. Queste aziende non rinunciano all’innovazione, ma adottano un approccio di miglioramento tecnologico nel continuo, mirato, e sostenibile, evitando la trappola di inseguire ogni tendenza che potrebbe snaturare il core business.

Un esempio potrebbe essere un’azienda manifatturiera *Small Giant* che investe in nuovi macchinari, eco-efficienti, o in soluzioni digitali per migliorare il servizio, ma solo dopo aver valutato attentamente il ritorno per il cliente e senza stravolgere la propria attività principale.

Dal punto di vista strategico-finanziario le *Small Giants* si caratterizzano per indipendenza, gradualità e orizzonte lungo. Questa impostazione fornisce loro stabilità e capacità di adattamento: avendo evitato debiti eccessivi o pressioni di crescita, possono resistere meglio nei cicli economici avversi. Inoltre, la pazienza strategica spesso paga in termini di valore: come ricordato, molte diventano bersaglio di acquisizioni a premi elevati, perché hanno costruito asset intangibili (brand, cultura, relazioni) che i grandi player non riescono a replicare facilmente. Tuttavia, molte *Small Giants* scelgono di non vendere affatto o di vendere solo quando sicure che l’acquirente condivida la stessa filosofia, proprio per non veder distrutto ciò che hanno costruito.

### 2.3.6 Passione, valori e *mojo*: l’anima difficilmente imitabile

*“Se si riesce a guadagnare abbastanza e, allo stesso tempo, sentirsi soddisfatti di ciò che si fa ogni giorno, è questo il vero ritorno sull’investimento”*<sup>85</sup>.

Le *Small Giants* hanno un forte sistema valoriale che permea tutta l’organizzazione e operano con passione genuina, spesso origina dal fondatore e poi diffusa a tutti i livelli.

In letteratura, come visto, questi elementi vengono sintetizzati con il concetto di *mojo* o *culture charisma*, un tratto meno tangibile di altri, ma fondamentale.

Burlingham mette bene in luce la potenza “discriminatoria” di questo elemento nella individuazione di una impresa *Small Giant*. Egli sostiene che il *mojo* si manifesti nel fatto che le persone esterne che entrano in contatto con l’impresa, *sentono* che c’è “qualcosa di diverso” in quell’azienda, un mix di entusiasmo, orgoglio, coesione e scopo aziendale e vogliono anch’essi farne parte. Molto

---

<sup>84</sup> Tugboat Institute. (n.d.). *What is Evergreen?* Tugboat Institute. <https://www.tugboatinstitute.com/what-is-evergreen/>

<sup>85</sup> Shedletzky, S. (2023). *Unpacking a Speak-Up Culture with Stephen Shedletzky: Psychological safety and voice* [Video podcast episode]. *My Favorite Mistake Podcast*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=pbEHXJ4bsXw>

spesso sono i dipendenti a mostrare una forte adesione ai valori aziendali e un particolare attaccamento al marchio, del quale diventano essi stessi ambasciatori.

Le Small Giants sovvertono il paradigma della logica gestionale tradizionale, del “timbrare il cartellino”, che non lascia spazio alla dimensione emotiva. Il profondo attaccamento emotivo al business – per i dipendenti, i clienti, i fornitori – è considerato un valore, non una debolezza e i leader aziendali non temono di mostrare umanità, vulnerabilità e di creare un ambiente accogliente che alimenta motivazione.

Il rischio, secondo Burlingham, è riuscire a mantenere questo *mojo* nel tempo, salvaguardandolo dalle molteplici minacce, tra cui:

diluizione della qualità del prodotto/servizio, perdita di contatto diretto con i clienti, eccessiva commercializzazione a scapito dell'autenticità, focalizzazione sui risultati interni (tagli di costi) e deterioramento della cultura (per ingressi di dirigenti esterni, o per incapacità di tramandare i valori).

Alcune delle Small Giants osservate da Burlingham hanno affrontato e superato questi rischi, in taluni casi originati da “shock culturali” (ingresso di manager esterni), in altri casi al “*generational change*” (ingresso della seconda generazione della famiglia proprietaria). In tutti i casi, le aziende sono riuscite a superare la fase critica rifocalizzandosi sui valori fondanti e sulla cultura aziendale, talora ad opera dei dipendenti-proprietari.

Burlingham ne ha dedotto l'importanza del *purpose come leader invisibile*: se lo scopo è realmente posto al vertice dei criteri decisionali, esso funge da stella polare che allinea le azioni e riduce la confusione<sup>86</sup>.

Molte Small Giants sono di fatto aziende “*mission-driven*” ante litteram, ovvero hanno stabilito di perseguire missioni aziendali ispirazionali, prima che tale orientamento diventasse una tendenza diffusa nel discorso manageriale contemporaneo, mosse da ideali e da principi valoriali.

Oggi tante imprese rendono pubblico un corporate purpose, ma poche lo vivono autenticamente<sup>87</sup> nonostante, come osservano gli studiosi di cultura aziendale, nulla distrugge la fiducia quanto predicare valori e poi smentirli nei comportamenti quotidiani<sup>88</sup>.

Le Small Giants “*walk the talk*”, ovvero mantengono coerenza tra ciò che dichiarano e ciò che agiscono.

In termini più ampi, tali imprese contribuiscono a ridefinire la misurazione del successo di una azienda. Non misurano solo il ROI finanziario, ma anche quello “emotivo”, rappresentato dalla

---

<sup>86</sup> The Hidden Truth About Purpose at Work with Zach Mercurio

<sup>87</sup> Il c.d. “Purpose Whashing”

<sup>88</sup> Sull, D., Turconi, S., & Sull, C. (2020). *When it Comes to Culture, Does Your Company Walk the Talk?* MIT Sloan Management Review



soddisfazione di fare un lavoro di cui essere fieri, dall'impatto positivo su vite umane, dalla creazione di un'eredità morale duratura.

## 2.4 Creazione di valore nelle *Small Giants*: un modello multi-stakeholder

Come evidenziato da Burlingham (2016), le *Small Giants* adottano un approccio olistico alla creazione di valore, considerando non solo gli interessi degli azionisti ma anche quelli dei dipendenti, dei clienti e della comunità <sup>89</sup>.

Può essere di chiarimento scomporre il valore "olistico" nelle sue varie dimensioni:

- Valore per i dipendenti: ambienti di lavoro eccellenti, opportunità di crescita personale, stabilità occupazionale, coinvolgimento emotivo. Ciò si traduce in tassi di turnover bassi, maggiore produttività e innovatività (i dipendenti motivati propongono idee e migliorano i processi) e in una buona reputazione che attrae i talenti migliori. Un indice di questo valore è la presenza di *Small Giants* in classifiche di *Best Places to Work* (Cliff Bar&Co, ECCO / O.C. Tanner co., Anchor Brewing <sup>49</sup>) o il fatto che i dipendenti diventano *evangelist* del brand. Le varie componenti del valore per i dipendenti hanno un impatto positivo anche sul profilo finanziario dell'azienda<sup>90</sup>: un turnover ridotto significa minori costi di riassunzione e formazione, mentre dipendenti ingaggiati generano un servizio/prodotto migliore e meno assenteismo. Dunque, il valore "*intangible*" verso i lavoratori si converte in risultati tangibili.
- Valore per i clienti: prodotti/servizi di qualità superiore, esperienze di acquisto personalizzate, relazione di fiducia. Questi elementi, oltre ad essere fondamentali per la fidelizzazione della clientela, hanno effetto anche in termini di "passaparola". Ciò fidelizza i clienti (che fanno acquisti ripetuti, aumentano la *lifetime value* per l'azienda) e li rende *promoter* (passaparola positivo, ottime recensioni). Inoltre, clienti fidelizzati e promoter del marchio e dell'azienda, sono meno sensibili al prezzo – accettano di pagare premium price, vale a dire prezzi più elevati della media di mercato. Dunque, le *Small Giants* riescono spesso ad evitare le guerre di prezzo o la commoditizzazione, collocandosi in segmenti alti del mercato. Un esempio quantitativo a supporto dell'affermazione è fornito dalla ricerca di Sisodia et al. (2007) sulle cosiddette *Firms of Endearment* – aziende amate da clienti e stakeholder per la loro cultura – che hanno sovraperformato lo S&P500 di oltre dieci volte

---

<sup>89</sup> Nelle *Small Giants*, inoltre, troviamo applicazione concreta dei principi del movimento del *conscious business*: concetto che si basa sulla cura dei bisogni di dipendenti, clienti, comunità e fornitori – e anche gli azionisti spesso coincidenti con i fondatori stessi – ne traggono beneficio in modo più sostenibile e duraturo.

<sup>90</sup> Studi ampi (Gallup 2016, Harvard 1998) confermano che aziende con alti livelli di engagement ottengono performance superiori in crescita e profitto rispetto a concorrenti con workforce demotivate (fonte note video).

in un orizzonte decennale <sup>91</sup> <sup>92</sup>.

Nel caso delle Small Giants (per lo più non quotate), questo orientamento può essere letto anche come un vantaggio competitivo in termini di longevità aziendale o valutazioni elevate in caso di acquisizione <sup>93</sup>.

- Valore per la comunità e società: occupazione locale, stimolo all'economia del territorio, iniziative benefiche, comportamenti etici (ad esempio: pagare correttamente le tasse, smaltire i rifiuti adottando modelli di riciclo). Questi aspetti solo in alcuni casi possono essere misurati con metriche quantitative, in termini di risparmio di costi sociali (meno spese sanitarie o cause legali con i dipendenti), o tramite la valutazione dell'indotto economico generato da un'impresa radicata nel territorio (ad es. un fornitore locale che prospera grazie a essa). Più frequentemente il valore sociale della Small Giant si manifesta in termini di capitale di immagine (*goodwill* del marchio). Whole Foods Market (prima di essere acquisita da Amazon) incarnava molti principi simili alle *Small Giants* - seppure su scala dimensionale maggiore rispetto alla media della Small Giants – e aveva reso pubblica la sua Dichiarazione di Interdipendenza con gli stakeholder e di impegno verso comunità e ambiente <sup>49</sup>. Operando in questa dimensione “valoriale”, ha ottenuto risultati finanziari eccellenti, surclassando i competitor per diversi anni, dimostrando che investire in valori etici può generare un vantaggio competitivo (clientela leale, brand differenziato) <sup>94</sup>.
- Valore per gli azionisti/proprietari: Paul Spiegelman afferma: “*si può fare del bene e fare bene negli affari allo stesso tempo*”, sottolineando che *purpose* e profitto non sono in antitesi<sup>Errorre. Il segnalibro non è definito.</sup>. Abbiamo già verificato che queste aziende generano valore economico per i proprietari, stabilmente, nel lungo termine; tuttavia, la proprietà tipicamente trae soddisfazione non solo monetaria dall'azienda, ma anche psicologica (realizzazione personale, status nella comunità, ecc.). e, in vari casi, come visto, raccoglie frutti importanti con la vendita. Una analisi di Deloitte (2020) su imprese *purpose-driven* rileva che queste tendono ad avere maggiore resilienza nelle crisi rispetto alle aziende “normali”; raramente

---

<sup>91</sup> Queste aziende **non solo non sacrificano i profitti**, ma ottengono risultati **finanziari superiori** rispetto alle aziende tradizionali. Queste aziende **non cercano solo il profitto**, ma lo ottengono come risultato di una cultura centrata su **valori umani, scopo e stakeholder engagement**. Tra le FoE: **Whole Foods, Patagonia, IKEA, The Container Store, Southwest Airlines, REI** e altre. Secondo i dati pubblicati nella seconda edizione del libro (2014):

Orizzonte temporale	Firms of Endearment	S&P 500	Differenziale
10 anni	+1.026%	+122%	~8,4 volte meglio
15 anni	+1.681%	+157%	~10,7 volte meglio

<sup>92</sup> Sisodia, R., Sheth, J., & Wolfe, D. (2007). *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*. Wharton School Publishing.

<sup>93</sup> Come dimostrato dalla vendita di alcune di queste società per valori molto elevati

<sup>94</sup> Mackey, J. (2005). *Putting Customers Ahead of Investors: A Discussion of Conscious Capitalism*. Reason Magazine.

queste imprese falliscono; anzi, molte durano decenni, attraversando cicli economici avversi. Quindi i proprietari di *Small Giants*, se da un lato rinunciano a guadagni facili e rapidi, dall'altro costruiscono un patrimonio solido e anti-fragile.

In sostanza, il modello di valore condiviso delle *Small Giants* corrisponde a quell'ideale di capitalismo inclusivo spesso auspicato dagli economisti: creare vantaggi simultanei per lavoratori, clienti, società e investitori. Non in modo utopistico, bensì attraverso scelte di gestione concrete (alcune delle quali illustrate: investimenti in cultura, eccellenza della qualità, innovazione graduale, ecc.), che producono performance bilanciate. Questo approccio propone un'evoluzione del capitalismo tradizionale, spostando l'attenzione dalla massimizzazione del valore per gli azionisti alla creazione di valore per tutti gli stakeholder: dipendenti, clienti, comunità locali, fornitori e investitori. Sempre più società di questo tipo rientrano nelle classifiche e nelle statistiche delle aziende più rilevanti a livello globale. Oltre al già citato studio *Firms of Endearment*, i dati di Gallup <sup>95 96</sup> dimostrano che aziende con elevato engagement dei dipendenti registrano una produttività superiore del 17 % e una profittabilità del 23 % in più rispetto a imprese meno coinvolte. Se si aumenta il livello di engagement in ambienti ad alto turnover, il turnover stesso può ridursi del 21 %; negli ambienti stabili, addirittura del 51 %, contestualmente ad una riduzione dell'assenteismo del 78%, ad un aumento del 10% della fedeltà dei clienti e all'incremento della produttività delle vendite del 18 %.

Inoltre, il livello di engagement pare avere un impatto positivo sul valore aziendale: le *100 Best Companies to Work For* <sup>97 98</sup> americane hanno storicamente ottenuto rendimenti azionari superiori alla media di mercato. Tutto ciò suggerisce che l'approccio *people-first* e multi-stakeholder non è solo moralmente lodabile, ma anche pragmaticamente efficace.

## 2.5 Le *Small Giants* oggi: sfide attuali e future

Dall'epoca in cui Burlingham pubblicò il suo libro ad oggi, il contesto economico e sociale è molto cambiato.

Alcune tendenze recenti hanno dato ragione alle sue intuizioni: si parla sempre più di *purpose*, di importanza della cultura aziendale e della sostenibilità. Le *Small Giants*, che all'epoca potevano

---

<sup>95</sup>Gallup. (2021). *Gallup Q12® Meta-Analysis: Ninth Edition*. Gallup. <https://www.gallup.com/q12-employee-engagement-survey/>

<sup>96</sup>Harter, J. K., & Adkins, A. (2023). *The relationship between engagement at work and organizational outcomes: 2023 Gallup meta-analysis*. Gallup

<sup>97</sup>Edmans, A. (2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Journal of Financial Economics*, 101(3), 621–640.

<sup>98</sup>In questo studio, Edmans dimostra che un portafoglio di imprese, costituito dalle società quotate incluse nella classifica delle *Fortune 100 Best Companies to Work For*, ha fatto segnare **un eccesso di rendimento annuo di circa 3,5%** tra il 1984 e il 2009, e **di circa il 2,1% rispetto ai peer** quando controllati per caratteristiche di settore e dimensione aziendale

apparire “mosche bianche”, oggi sono viste come precursori di un modo diverso di fare impresa, un movimento che si sta via via consolidando.

Molti player globali proclamano di perseguire mission sociali, adottare codici etici stringenti, investire in benessere dei dipendenti; si pensi alla divulgazione pubblica delle politiche aziendali “verdi” o degli obiettivi di “emissioni zero”. Tuttavia, per le grandi società è *difficile in concreto* invertire certe dinamiche strategiche nel breve termine per adottare il modello valoriale proposto dalle Small Giants.

Come nota Spiegelman, “è più facile farlo in una piccola azienda privata che in un grande colosso quotato, ma sta diventando un approccio più accettato perché se ne vedono i risultati” <sup>75</sup>.

In effetti, il successo finanziario di alcuni grandi player che hanno deciso di adottare strategie aziendali orientate alle persone (come Patagonia, per citarne una) ha fatto scuola. Oggi anche investitori mainstream guardano a metriche ESG (ambientali, sociali, di governance) nel valutare le imprese. Ciò potrebbe avvantaggiare, in prospettiva, le *Small Giants* nella fase di ricerca di capitali o partnership, poiché, a differenza del passato, il loro *patrimonio valoriale intrinseco* viene ora riconosciuto come un plus.

Dal punto di vista dello scenario macroeconomico, i concetti che le *Small Giants* incarnano sembrano destinati a diventare *sempre più rilevanti*. Già ora si parla dell’economia post-pandemia come “*relationship economy*”, un’economia delle relazioni, dove le persone scelgono prodotti, datori di lavoro, partner commerciali, in base a fiducia, affinità valoriale, senso di appartenenza <sup>71</sup>.

Inoltre, le generazioni *Millennials* e Gen Z attribuiscono enorme importanza a lavorare per organizzazioni il cui scopo risuoni con i propri ideali e dove si sentano *apprezzati e parte di qualcosa*. Indagini globali (Deloitte, 2025) mostrano che i giovani talenti sono disposti a cambiare lavoro — o perfino a rifiutare offerte di impiego — quando percepiscono una cultura aziendale tossica o priva di significato, mentre sono attratti da imprese con un forte “*sense of purpose*” e testimonianze di dipendenti soddisfatti e realizzati. Ciò costituisce per le *Small Giants* un vantaggio nell’attrarre e trattenere talenti di qualità. In mercati del lavoro competitivi, la loro reputazione di ottimi luoghi in cui lavorare può essere un fattore critico di successo <sup>99</sup>.

Allo stesso tempo, i consumatori post-2020 sono più attenti ai prodotti: autenticità, provenienza, impatto ambientale e sociale. Le *Small Giants*, con le loro filiere corte, la trasparenza e l’etica della produzione, possono incontrare il favore di queste fasce di consumatori consapevoli, capitalizzando trend come il “*localism*”, il “*fair trade*”, l’artigianalità. Alcuni movimenti di consumatori

---

<sup>99</sup> Deloitte Global. (2025, maggio 14). *2025 Gen Z and Millennial Survey: Growth and the pursuit of money, meaning, and well-being* (23,482 respondents from 44 countries). Deloitte Insights.

privilegiano esplicitamente le PMI locali contro le multinazionali per ragioni valoriali; se ben comunicato, il *mojo* di una *Small Giant* può intercettare tali preferenze e tradurle in crescita sostenibile.

In sintesi, si può affermare che le Small Giants beneficiano attualmente di un ampio riconoscimento del modello strategico adottato, da parte sia del mondo accademico sia degli operatori, e sia da parte del mercato e dei consumatori.

Tuttavia, nuove sfide sono apparse all'orizzonte per questa categoria di imprese alquanto peculiare. La prima è rappresentata dalla modalità di lavoro ibrido, che, grazie alle potenzialità della digitalizzazione, si è rapidamente diffusa a partire dalla pandemia Covid. Per aziende che hanno nel contatto umano quotidiano un punto di forza, mantenere viva la cultura aziendale in un contesto di lavoro da remoto è un tema critico. Molte *Small Giants* stanno sperimentando varie formule per integrare flessibilità e coesione: allo smart working si associano periodici eventi di team building, o “*strategic retreat*”, per mantenere saldo lo spirito di squadra e rinnovare la visione strategica dell'azienda; in altri casi, come suggerisce Spiegelman, adottano il modello “*remote, but personal*”, che richiede un contributo creativo molto elevato, per inventare nuovi modi di trasmettere il *mojo* anche tramite le piattaforme di collaborazione. Alcuni esperti (come Zach Mercurio o Stephen Shedletzky) sottolineano l'urgenza di riaddestrare i leader alle competenze umane – ascolto, empatia, comunicazione autentica – proprio perché l'automazione e l'AI stanno eliminando molti compiti tecnici e ciò che resterà distintivo sarà la *relational intelligence* <sup>100</sup>.

In ogni caso, la chiave è non perdere di vista la centralità della relazione: se la tecnologia riduce l'interazione umana, bisogna controbilanciare investendo in momenti di connessione e in formazione delle *soft skills*. Le *Small Giants* potrebbero qui avere un vantaggio, essendo per tradizione scuole di umanità nei business. Continuare a farlo in contesti virtuali sarà la loro prova evolutiva.

Un'altra sfida è la gestione del passaggio generazionale. Molte Small Giants nate negli anni '80 - '90 si trovano ora a passare il testimone dai fondatori ai successori (figli, dipendenti di lungo corso, o nuovi manager). Come detto, conservare la cultura oltre il fondatore è impegnativo. Richiede di *codificare senza burocratizzare* i valori: mantenere vivi i racconti fondativi, affiancare i leader emergenti con “custodi” della cultura, ricorrere a *valutazioni 360° sui valori* per assicurare che il nuovo management non deragli. Alcune *Small Giants* hanno integrato nei consigli di amministrazione

---

<sup>100</sup> YouTube. (n.d.). *Speak-Up Culture: Fostering a space where it's safe and worth it for employees to speak up (30 min)* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=yLD5PGREp-0>

componenti esperti che svolgono funzioni di “mentore”, o, alternativamente, hanno avviato collaborazioni con advisor esterni (spesso imprenditori in altre *Small Giants*) che possono rappresentare un supporto nelle fasi di aggiornamento strategico, fungendo da bussola etica. La stessa *Small Giants Community*, fondata da Paul Spiegelman e Burlingham, ha lo scopo di costituire uno spazio dove leader di imprese *Small Giants* condividono sfide e soluzioni, mantenendo alta l’ispirazione reciproca.

In prospettiva, un altro tema aperto è la possibilità del modello *Small Giants* di essere scalato, o replicato su più ampia scala. Vale a dire: è possibile per aziende più grandi adottare principi *Small Giant* in singole business unit o singole divisioni? Oppure, il futuro muove verso una galassia di *Small Giants* interconnesse in reti collaborative, che insieme compongono una parte significativa dell’economia?

Alcuni segnali vanno in questa seconda direzione: reti di imprese B-Corp (il movimento delle *Benefit Corporations*), e piattaforme come *Tugboat Institute* e *Small Giants community* indicano una crescente volontà di fare sistema tra imprese affini nei valori. Bo Burlingham osserva che, inizialmente, le *Small Giants* da lui osservate non erano consapevoli di far parte di una “categoria” comune; oggi invece grazie a libri, conferenze e gruppi dedicati, queste imprese possono riconoscersi reciprocamente e trarre forza dalla condivisione di *best practice* <sup>77</sup>.

### 2.5.1 Il ruolo dei social media

Nel contesto digitale attuale, e in particolare con riferimento alle piattaforme di comunicazione, anche le *Small Giants* possono trarre vantaggio dalla presenza strategica sui social media.

I social network offrono opportunità senza precedenti in termini di visibilità e diffusione del brand: circa il 96% delle piccole imprese utilizza questi canali per aumentare la propria notorietà, connettersi con i clienti e stimolare le vendite, e l’83% ritiene che l’incremento di esposizione del marchio sia il beneficio principale del social media marketing <sup>101</sup>. Queste piattaforme consentono di raggiungere pubblici ampi e mirati oltre i confini locali, alimentando al contempo la fidelizzazione: attraverso contenuti di valore e interazioni dirette, le *Small Giants* potrebbero sfruttare questi canali per rafforzare le loro relazioni con la clientela. Non a caso, l’89% dei consumatori dichiara che condividere autenticamente la cultura aziendale online favorisce la loyalty <sup>102</sup>.

I social media diventano quindi una vetrina fondamentale di *employer branding*: mostrano la cultura d’impresa e il lato umano dell’azienda, aiutando ad attrarre talenti in sintonia con i valori

---

<sup>101</sup> <https://cropink.com/social-media-for-business-statistics>

<sup>102</sup> <https://sbtcd.org/blog/the-latest-social-media-trends-for-small-businesses#:~:text=%2A%20Customer%20Loyalty%3A%2089,3>

aziendali. La rilevanza di questi canali è tale che il 62% dei candidati esamina i profili social di un'azienda per valutarne l'ambiente di lavoro e ben l'83% li utilizza durante la ricerca di un impiego <sup>103</sup>.

Un uso sapiente dei social può trasformare dipendenti e clienti soddisfatti in *brand advocate* spontanei: le testimonianze e i contenuti positivi condivisi volontariamente dai membri della comunità aziendale appaiono genuini e aumentano la credibilità del messaggio più di qualsiasi pubblicità tradizionale <sup>104</sup>.

La rapida crescita del seguito online può tradursi in benefici tangibili. Ad esempio, la caffetteria *The Nitro Bar* negli USA è passata da incassi giornalieri inferiori a 100 dollari a quasi 5 milioni di dollari annui grazie ai 500 mila followers guadagnati su TikTok tramite una comunicazione improntata all'autenticità <sup>105</sup>.

Tuttavia, la natura *tradizionale* e fortemente identitaria delle *Small Giants* comporta sfide specifiche nella gestione dei canali digitali.

In primo luogo, vi sono ostacoli culturali interni: la mancanza di competenze digitali e la resistenza al cambiamento tra dirigenti e dipendenti possono frenare l'adozione efficace dei social media <sup>106</sup>. Molte di queste aziende familiari si trovano dunque a dover acquisire nuove capacità comunicative, spesso con risorse limitate, per gestire in modo professionale i social senza snaturarsi, o cercando di limitarne i potenziali impatti negativi.

Mantenere una comunicazione autentica e coerente con i propri valori su piattaforme spesso orientate alla brevità e alle tendenze del momento non è banale. La tentazione di inseguire mode effimere o adottare toni artefatti può risultare controproducente: i consumatori odierni sono molto attenti alla trasparenza e all'integrità del brand, e percepiscono immediatamente messaggi social non in linea con l'identità aziendale <sup>107</sup>.

Le *Small Giants* devono quindi riuscire a trovare un equilibrio tra spontaneità e strategia, assicurandosi che ogni post rifletta genuinamente la propria missione e cultura. Ciò richiede spesso un approccio professionale nella pianificazione dei contenuti e nel governo dei canali social, affinché la voce dell'azienda rimanga distintiva e affidabile su tutte le piattaforme. Quando queste sfide vengono superate – attraverso formazione digitale, chiarezza valoriale e una gestione attenta ma sincera della comunicazione – i social media potrebbero diventare un potente alleato.

---

<sup>103</sup> <https://www.emergentalent.com/post/employer-branding-in-the-age-of-social-media-how-to-attract-the-right-talent#:~:text=In%20fact%2C%20according%20to%20a,more%20about%20the%20company%20culture>

<sup>104</sup> <https://www.sba.gov/blog/how-market-brand-advocates#:~:text=Customers%20know%20that%20big,product%20or%20service%20really%20is>

<sup>105</sup> Oltre il 40% delle piccole imprese italiane riconosce barriere culturali come principale ostacolo all'innovazione digitale

<sup>106</sup> <https://www.agendadigitale.eu/industry-4-0/pmi-e-digitale-in-italia-la-cultura-che-serve-per-cambiare-e-competer/#:~:text=con%20competenze%20specifiche%20su%20cloud%2C,cybersecurity%2C%20AI%20e%20data%20analytics>

In definitiva, una presenza digitale ben gestita consente a queste imprese “piccole ma grandi” di amplificare la propria visione, rafforzare la fiducia di clienti e dipendenti e coltivare community fedeli attorno al brand.

## 2.6 Conclusioni

Le *Small Giants* rappresentano un modello di impresa alternativo ma concreto, che dimostra come “scegliere di essere grandi *dentro*” possa portare a successo durevole, equilibrio con la vita delle persone e contributo positivo alla società. In un’era dove si cercano nuovi paradigmi economici più sostenibili e umani, esse offrono una *prova di concetto* che un capitalismo diverso è possibile. La sfida futura è far sì che questo modello non rimanga confinato a casi isolati di leader visionari, ma ispiri un numero crescente di imprenditori e manager a *ridefinire le priorità* nella gestione d’impresa. Come recita un detto attribuito proprio a Bo Burlingham: “*Success is built on getting better problems*”<sup>73</sup>. Le *Small Giants* scelgono deliberatamente i “problemi migliori, come essere grandi organizzazioni, piuttosto che i problemi comuni di come diventare organizzazioni grandi.”



## Capitolo 3

### Disegno, strumenti e risultati della ricerca

#### 3.1 Introduzione

Il presente capitolo presenta nel dettaglio il disegno, gli strumenti e i risultati della ricerca empirica condotta, finalizzata a dimostrare che anche nel contesto europeo – e italiano in particolare – si osservano aziende appartenenti alla categoria delle *Small Giants* e che, anche nel nostro continente, risulta verificata la sostenibilità della strategia di eccellenza che caratterizza le *Small Giants*, una strategia fondata sull’etica dei valori e sulla rinuncia volontaria alla crescita a tutti i costi, profittevole nel lungo termine, che contribuisce a migliorare il clima dell’ambiente lavorativo, il rapporto dell’azienda con i clienti, i fornitori e la comunità circostante, assicurando nel contempo il rispetto dell’ambiente.

La ricerca ha coinvolto i leader di alcune imprese individuate come potenziali “*Small Giants*”, dislocate sia in Europa (Italia, Germania, Francia e Romania) sia negli Stati Uniti. Quest’ultima area geografica è stata inclusa nell’indagine per avere un benchmark di confronto tra le modalità di gestione strategica di queste società in continenti differenti, e per poter evidenziare eventuali similitudini e/o differenze di particolare interesse. Inoltre, la scelta di mantenere aziende appartenenti agli Stati Uniti nel campione, ha la funzione di “appoggio” teorico, in quanto il fenomeno delle *Small Giants* è stato analizzato in prima battuta proprio negli USA da Bo Burlingham, che ha individuato i criteri di classificazione adottati in questo elaborato, e individuato nella sua pubblicazione un primo campione di imprese da analizzare.

Dato il numero limitato di rispondenti e la natura quali-quantitativa delle informazioni raccolte, la ricerca è stata condotta tramite somministrazione di “interviste strutturate condotte tramite form online” (nel prosieguo, anche “questionario”). Il set di domande è stato costruito in modo da i) indagare le logiche decisionali dei leader in un’ottica di coerenza delle scelte aziendali con la più generale strategia di eccellenza e sostenibilità nel lungo periodo, verificando se le scelte operate e i risultati che ne derivano consentono di collocare l’azienda nel gruppo delle *Small Giants* secondo i criteri stabiliti in letteratura, ii) valutare se alcune delle scelte chiave adottate dalle aziende siano effettivamente sostenibili nel lungo periodo e frutto di ideali “nobili” e non prettamente commerciali nonché iii) individuare eventuali elementi che caratterizzano le aziende europee e italiane rispetto a quelle USA.

Al fine di verificare che le scelte operate dall’azienda si traducano in positivi risultati finanziari anche nel lungo termine, le risposte fornite dalle aziende sono state analizzate, laddove disponibili,

in combinazione con un set di dati economico finanziari, riferiti alla data del 31 dicembre 2024 e raccolti tramite il database ORBIS di Moody's e AIDA, convertiti in euro in base al cambio del 11 settembre 2025.

Nel primo paragrafo, si presentano sinteticamente le aziende sottoposte ad indagine, fornendo sia informazioni qualitative – sull'oggetto aziendale, la missione strategica e l'assetto proprietario – sia evidenze quantitative (dati economici, patrimoniali e finanziari) mentre nel secondo paragrafo viene descritto nel dettaglio lo strumento adottato per la ricerca e, infine, il terzo paragrafo offre una sintesi delle risposte fornite dalle aziende, corredate da commenti dei principali risultati osservati.

### 3.2 Il campione di imprese

Di seguito si introducono brevemente le 9 (nove) imprese coinvolte nello studio riportando le principali informazioni operative e di mercato note al momento della stesura dell'elaborato.

In via preliminare si fa presente che: alcune aziende – per la precisione Tasty catering e Ace metal Craft – sono state incluse nel campione dietro suggerimento da Bo Burlingham stesso, in quanto facenti parte della comunità Small Giants USA (Small Giants community<sup>107</sup>); per quanto riguarda le società europee (Wasserle, Stoica.co, Atelier Zobel e Shodo, dislocate tra Germania, Francia e Romania), le stesse sono state suggerite da alcuni colleghi del citato professore: Jean Moncrieff (ora head della community delle Small Giants e “coach e business exit advisor”) e Joe Tabet (*personal advisor* per imprenditori ma anche accademico, *lecturer* e *speaker*); infine, i casi italiani sono stati individuati selezionando, nell'ambito della mia personale rete di conoscenze accademiche e professionali, quelle aziende che sembravano meglio rispondere ai criteri di Burlingham.

- Wasserle GmbH è un'impresa di servizi di pulizia professionale con sede a Kaufering, in Baviera (DE), attiva da oltre vent'anni nel settore della manutenzione e sanificazione di uffici, edifici e infrastrutture<sup>108</sup>. Nata dall'iniziativa di Markus Wolfgang Wasserle, oggi amministratore unico, l'azienda ha seguito un percorso di crescita organica che l'ha portata dall'impresa individuale alla dimensione tipica del Mittelstand<sup>109</sup>, con un'organizzazione funzionale che presidia amministrazione, logistica, gestione clienti e reparti specialistici di intervento. Il modello operativo è improntato alla qualità del servizio e alla tutela delle condizioni sociali dei collaboratori — tra cui iniziative abitative dedicate. Sotto il profilo giuridico adotta la forma di società a responsabilità limitata (GmbH) con capitale sociale

---

<sup>107</sup> <https://smallgiants.org/>

<sup>108</sup> <https://wasserle.de/>

<sup>109</sup> Vedi paragrafo 2.2.1

pari a € 25.000. Secondo i dati Orbis<sup>110</sup>, in chiusura dell'esercizio 2024 la società registra ricavi operativi pari a € 20,6 milioni<sup>111</sup> e un utile netto di € 3,55 milioni; l'EBITDA si attesta a € 3,9 milioni mentre il ROE risulta pari al 93,11%; l'azienda, che ha un totale attivo di € 5,35 milioni e dispone di un capitale sociale pari a € 25.000, impiega 395 addetti qualificati.

- Atelier Zobel GmbH è uno studio di gioielleria artistica con sede a Costanza (Konstanz, DE), nato come bottega artigiana fondata da Michael Zobel, l'impresa presidia l'intera catena del valore del gioiello di alta gamma — ideazione, progettazione, produzione e vendita — con una struttura organizzativa snella oggi guidata congiuntamente da Peter Schmid e Susan Dorothy Schmid, che curano in prima persona sia le scelte creative sia le attività commerciali. Il posizionamento è quello di un marchio di nicchia a vocazione internazionale, focalizzato esclusivamente su prodotti altamente personalizzati e su misura e su processi manifatturieri a controllo diretto in ogni fase, coerentemente con una strategia di differenziazione fondata su unicità estetica, artigianalità e servizio *tailor-made*. Dal 2023 il laboratorio ha assunto la forma giuridica di società a responsabilità limitata (GmbH) con capitale sociale pari a € 100.000<sup>112</sup>. In termini economico-finanziari l'esercizio 2024 evidenzia. Secondo i dati Orbis<sup>113</sup>, in chiusura dell'esercizio 2024 la società registra ricavi operativi pari a € 922 mila (l'utile netto e gli altri dati economici e patrimoniali non sono disponibili); l'organico complessivo è di 9 dipendenti, a conferma della dimensione contenuta ma specializzata del modello di business<sup>114</sup>.
  
- Stoica.co è un'agenzia digitale con sede a Bucarest (Romania) specializzata nel supporto alla crescita online delle imprese B2B<sup>115</sup>; fondata e guidata da Andrei Stoica e attiva da oltre dieci anni, ha consolidato un posizionamento distintivo nella progettazione di siti orientati alla conversione, nella strategia di marca, nel content e nella lead generation, integrando in modo estensivo piattaforme di marketing automation come HubSpot e un

<sup>110</sup> Bureau van Dijk. (n.d.). *Companies – Report. Orbis Intellectual Property*. Recuperato l'11 settembre 2025, da <https://orbisip-r1.bvdinfo.com/version-20250624-1-0/OrbisIntellectualProperty/1/Companies/Report>

<sup>111</sup> <https://wasserle.de/unternehmen/>

<sup>112</sup> [companyhouse.de](https://companyhouse.de)

<sup>113</sup> Bureau van Dijk. (n.d.). *Companies – Report. Orbis Intellectual Property*. Recuperato l'11 settembre 2025, da <https://orbisip-r1.bvdinfo.com/version-20250624-1-0/OrbisIntellectualProperty/1/Companies/Report>

<sup>114</sup> Bureau van Dijk. (n.d.). *Companies – Report: Profile. Orbis Intellectual Property*. Recuperato l'11 settembre 2025, da [https://orbisip-r1.bvdinfo.com/version-20250624-1-0/OrbisIntellectualProperty/1/Companies/report/Index?backLabel=Back%20to%20Contents&format=\\_standard&BookSection=PROFILE&seq=0&sl=1757571275583](https://orbisip-r1.bvdinfo.com/version-20250624-1-0/OrbisIntellectualProperty/1/Companies/report/Index?backLabel=Back%20to%20Contents&format=_standard&BookSection=PROFILE&seq=0&sl=1757571275583)

<sup>115</sup> <https://stoica.co/>

approccio rigorosamente data-driven. L'operatività si concentra soprattutto sui settori technology, education e health, con progetti seguiti sia in Romania sia su mercati esteri, attraverso una squadra snella e multidisciplinare che mantiene una forte prossimità ai clienti; nel perimetro societario l'organico risulta pari a 7 dipendenti, mentre il network operativo è complessivamente di circa quindici professionisti, tra collaboratori e partner. In chiusura dell'esercizio 2024 la società presenta ricavi delle vendite pari a € 4,4 milioni e un utile netto di circa € 461 mila, con un ROE pari al 25,18% e EBITDA pari a circa € 565 mila a conferma di una dinamica economico-finanziaria sostenuta e coerente con una crescita prevalentemente organica a governance imprenditoriale orientata a risultati misurabili. Il totale attivo corrisponde a € 3,190 milioni e impiega 7 dipendenti.

- Shodo (shodo.io) è una società di consulenza IT fondata nel 2019 da Jonathan Salmona nella forma giuridica francese della Société pour Actions Simplifiée (SAS) con l'obiettivo dichiarato di innovare il modello delle ESN <sup>116</sup>, operando con sedi a Parigi (XI arrondissement) e in altre città francesi. Il modello organizzativo è costruito su trasparenza salariale e ampia redistribuzione del valore, con in media l'85% del fatturato corrisposto direttamente ai dipendenti e con ulteriori benefici, quali giornate di formazione comunitaria e ferie aggiuntive<sup>117</sup>, a sostegno di una cultura di partecipazione e di retention dei talenti. L'operatività, che adotta un approccio data-driven e pratiche di ingegneria moderne, si articola su progetti di sviluppo e consulenza ad alto contenuto tecnico per clienti enterprise e scale-up. In chiusura dell'esercizio 2024 l'azienda presenta ricavi operativi per € 9,86 milioni, un utile netto di € 139 mila in crescita del 96% su base annua, un ROE del 22,89% e un organico di 30 dipendenti. Il totale attivo corrisponde a € 5 milioni.
  
- Oversonic Robotics Benefit Corporation è una start-up tecnologica fondata nel 2020 a Besana in Brianza (Milano, IT) da Fabio Puglia (Presidente) e Paolo Denti (Amministratore Delegato)<sup>118</sup>, attiva nella robotica umanoide cognitiva con lo sviluppo di piattaforme autonome per applicazioni industriali e medicali. La struttura operativa si articola tra Besana in Brianza, Milano e Rovereto (TN) e integra competenze di intelligenza artificiale, mecatronica, sensoristica e sicurezza funzionale; la linea prodotti, esemplificata dal robot

---

<sup>116</sup> <https://shodo.io/>

<sup>117</sup> [theorg.com](https://theorg.com)

<sup>118</sup> [oversonicrobotics.com](https://oversonicrobotics.com)

umanoide RoBee®, valorizza un “*Made in Italy*” ad elevato contenuto di integrazione software–hardware e un modello di co-progettazione con partner industriali e clinici. Dal 2022 l’assetto giuridico di “società benefit” formalizza l’impegno a generare impatto positivo per stakeholder e territorio. Sul piano organizzativo l’impresa opera con un organico di 52 dipendenti. Sotto il profilo economico-finanziario, nell’esercizio 2024 i ricavi delle vendite ammontano a € 3,77 milioni con una crescita del fatturato del 26% rispetto all’anno precedente; il risultato d’esercizio, e altri indicatori di performance reddituale (ROE, EBITDA) si mostrano, peraltro, negativi a motivo di un incremento imprevisto delle “altre spese operative”.

- Pescheria Angeletto: storica bottega di Anguillara Sabazia (Roma, Italia), avviata nel 1975 dalla famiglia Angeletto il cui patriarca svolgeva la professione di pescatore sul lago di Bracciano. La gestione è rimasta familiare e oggi continua con i soci Di Pietrantonio e Lombardozzi, preservando la tradizione di prossimità del servizio e l’identità, fondata su selezione quotidiana e cura artigianale del prodotto<sup>119</sup>. L’attenzione alla qualità e il rapporto diretto con la clientela – che, oltre a quella privata, comprende anche molti ristoratori della zona - alimentano una reputazione locale molto solida; la comunicazione social — semplice ma assidua — testimonia la capacità dell’azienda di adattarsi a nuove modalità comunicative pur mantenendo al centro il radicamento nel territorio. (I dati di bilancio dell’azienda non sono disponibili in quanto società non censita nel database ORBIS né sottoposta ad obbligo di pubblicità contabile).
  
- Mar-tech S.r.l. è una società italiana fondata nel 2014 da due professionisti con lunga esperienza come responsabili di ufficio tecnico e nasce con la missione di rappresentare per i buyer industriali un fornitore “*all-in-one*” per la meccanica. Il governo aziendale è dichiaratamente vicino alle esigenze operative del cliente: l’azienda presidia l’intero ciclo di commessa (progettazione → prototipazione → lavorazioni meccaniche e carpenteria → trattamenti → collaudo/assemblaggio → stoccaggio/trasporto) integrando anche la gestione tecnica dell’ordine e attività di value engineering nel post-vendita. Mar-Tech ha costruito

---

<sup>119</sup> <https://pescheriaangeletto.it/>

una rete selezionata di officine partner al fine di attivare forniture e assistenza alla clientela, anche in contesti di urgenza, mantenendo standard di qualità rigorosi sui materiali e sui processi. I fornitori vengono selezionati in primis in base al livello di serietà professionale, della qualità dei materiali e dei semilavorati, ma anche in base agli investimenti in persone e tecnologie. Il portafoglio clienti comprende primari player industriali come ABB, Schneider Electric e Wittur <sup>120</sup> e riflette un posizionamento costruito su flessibilità, trasparenza e continuità del servizio. Sotto il profilo economico-finanziario, l'ultimo esercizio disponibile per Mar-tech è il 2023; i ricavi operativi sono pari a € 740 mila, l'utile di esercizio ammonta a circa € 40 mila con un ROE del 10,44 e un EBITDA pari a € 78,7 mila. Il totale attivo ammonta a € 901 mila mentre il capitale sociale è all'incirca pari a € 9,4 mila. In organico, un totale di n. 2 dipendenti.

- Tasty Catering Corp è un'impresa statunitense di catering full-service con sede a Elk Grove Village (sobborgo dell'area metropolitana di Chicago, Illinois), fondata nel 1984 e conosciuta anche con la denominazione 1495 Tasty Catering Corp <sup>121</sup>. L'azienda progetta e gestisce servizi di ristorazione per eventi privati e corporate —matrimoni, conferenze, meeting aziendali e mense collettive— coprendo l'intera catena del valore, dalla consulenza preliminare alla produzione, dal service di sala al coordinamento logistico e post-evento. La governance resta a guida familiare: Thomas J. Walter ricopre il ruolo di presidente e CEO, mentre Kevin Walter figura tra i principali manager con deleghe esecutive. Il riconoscimento A+ del Better Business Bureau attesta l'allineamento a standard di qualità e condotta commerciale elevati. Il modello operativo è orientato alla customer experience e alla personalizzazione del servizio offerto: i percorsi di vendita partono dall'analisi del bisogno dell'organizzatore, proseguono con la progettazione su misura di menu e setup (inclusa la gestione di diete e restrizioni alimentari), e si innestano su processi esecutivi scalabili — pianificazione delle cucine on-site/off-site, sincronizzazione con location venue e fornitori, controllo tempi e costi — supportati da pratiche strutturate di food safety e conformità normativa; la relazione con il cliente è coltivata lungo l'intero ciclo di vita dell'evento tramite un servizio ad alta intensità relazionale, e sottoposta a misurazione tramite metriche di soddisfazione e meccanismi di feedback che alimentano il miglioramento continuo dell'azienda e la retention delle risorse. I dati dell'esercizio 2024

---

<sup>120</sup> <http://www.martechsr.it/it/home-2/>

<sup>121</sup> <https://tastycatering.com/>

evidenzia non sono disponibili sul database Orbis che riporta esclusivamente un importo pari a € 4,5 milioni di ricavi operativi. Sotto il profilo organizzativo l'impresa impiega 180 dipendenti su base annua, con un mix di professionalità operative e ruoli di coordinamento.

- ACE Metal Crafts Company è un'impresa manifatturiera dell'area di Chicago specializzata nella realizzazione di componenti in acciaio inox “sanitario” per i settori alimentare, farmaceutico ed ambientale. Fondata nel 1960, ha progressivamente integrato fabbricazione e lavorazioni meccaniche (divisione Fabrication e divisione Machining), in due diversi stabilimenti entrambi situati a Bensenville con i quali presidia le filiere *food processing/packaging*, *pharma processing/packaging* ed *environmental* combinando ingegneria di prodotto, value engineering e finiture conformi agli standard igienici tipici delle industrie regolamentate<sup>122</sup>. Nel 2024 la società ha ampliato il perimetro industriale attraverso l'acquisizione di Genesis Automation a St. Charles (IL), mantenuta come business indipendente e complementare. La governance è affidata alla CEO Jean Pitzo e al presidente Keith Stout. La cultura interna enfatizza qualità, processi operativi snelli e controllo di tempi e costi lungo l'intero ciclo produttivo; l'azienda ha ottenuto in varie occasioni il riconoscimento di “*Best & Brightest Companies to Work For*” sia nel contesto di Chicago sia nazionale, corroborando la politica aziendale di attenzione concreta alle persone e al clima organizzativo, al fine di costruire relazioni di lungo periodo con clienti e comunità locale. Anche con riferimento ad ACE, il database ORBIS mette a disposizione esclusivamente i ricavi operativi, pari a € 12,7 milioni; l'azienda occupa 10 dipendenti.

---

<sup>122</sup> <https://acemetal.com/>

STATO PATRIMONIALE	Wasserle	Atelier Zobel	Stoica.Co	Shodo	Oversonic Robotics AIDA	Pescheria Angeletto	Mar-Tech dati 2023	Tasty Catering	ACE metal crafts
Paese	Germania	Germania	Romania	Francia	Italia	Italia	Italia	USA	USA
Capitale sociale	25.000	100.000	n/a	8.831	115.000	n/a	9.393	n/a	n/a
Totale attivo	5384750	n/a	3190225,1	5042413,35	15177353	n/a	901052,7	n/a	n/a
Numero dipendenti	395	9	7	30	52	n/a	2	180	100
CONTO ECONOMICO									
Ricavi operativi	20600000	922250	4402166,2	9834643,65	3765605	n/a	740117,1	4505000	12750000
Risultato netto esercizio	3.553.850	n/a	461.021	139.143	- 4.959.117	n/a	39.895	n/a	n/a
EBITDA	3901500	n/a	564870,05	192479,95	-3041365	n/a	78720,2	n/a	n/a
ROE	93,11%	n/a	25,18%	22,89%	n/a	n/a	10,44%	n/a	n/a

Figura 3 <sup>123</sup>; Fonte dati: Orbis, AIDA

### 3.3 Traccia dell'intervista strutturata tramite form online

Lo strumento utilizzato per la raccolta dati è una intervista strutturata condotta tramite form online (detta anche, per comodità, “questionario”), creata con la piattaforma Microsoft Forms, somministrato per via telematica alternativamente ai soci, ai fondatori, ai CEO delle imprese.

Un set di informazioni introduttive chiarisce alle aziende finalità, target e cornice teorica della ricerca. Viene spiegato che il questionario è progettato per indagare come le imprese “*Small Giants*” traducano l’orientamento all’eccellenza in scelte strategiche, pratiche organizzative e relazioni con gli stakeholder. In particolare, viene chiarito ai rispondenti che l’indagine vuole mostrare che privilegiare l’eccellenza e la creazione di valore di lungo periodo, rispetto a una crescita rapida e talvolta insostenibile, può costituire una strategia profittevole e durevole.

L’intervista strutturata comprende 30 domande, in lingua inglese, a risposta sia aperta sia chiusa, suddivise in sezioni tematiche: informazioni specifiche dell’azienda, processo decisionale e di strategia, identità intangibile, crescita e governance, persone e cultura, clienti e fornitori. Il mix di scala chiusa e risposte aperte consente sia una misurazione sintetica – e numerica – delle priorità sia l’emersione di razionalizzazioni e retoriche discorsive. Inoltre, in più domande è prevista l’opzione “Non so/Non applicabile”, utile a ridurre il *bias* da risposta forzata.

Il tempo necessario per la compilazione è stimato in 20–25 minuti.

Le domande sono costruite per far emergere: (a) i fattori chiave che guidano le decisioni strategiche e operative; (b) la coerenza di tali decisioni con la missione di eccellenza perseguita dall’azienda

<sup>123</sup> Dati in EUR (€)



(secondo la filosofia “*Small Giants*”); e (c) la percezione dei risultati ottenuti nel lungo termine (ad es. fidelizzazione dei clienti, successo dei progetti, benessere organizzativo).

Come accennato, la struttura dell’intervista è tematica e segue un percorso logico, dal livello strategico a quello operativo, mantenendo coerenza con l’oggetto d’indagine.

La prima sezione riguarda la “*Strategy*” e inizia con una domanda aperta sulla definizione interna di “eccellenza” e su come tale nozione guidi le scelte principali, favorendo risposte narrative utili a cogliere le specificità semantiche e valoriali di ciascuna impresa. A questa domanda segue una batteria a scala numerica 0–5 che chiede di classificare in ordine di “crescente importanza” le attività implementate nel quotidiano per la ricerca dell’eccellenza. Tra gli esempi figurano: assicurare la continuità strategica, coinvolgere i dipendenti nelle decisioni, promuovere la fedeltà del cliente (servizi post-vendita, personalizzazione dei prodotti/servizi, efficienza dei canali distributivi, ecc), selezione dei fornitori, soluzioni adottate per non nuocere alla comunità/ambiente, e investire in R&S. Il blocco sulla strategia si conclude con domande aperte su come la ricerca dell’eccellenza ridisegni le relazioni con gli stakeholder (interni/esterni) e quali argomentazioni si usino per sostenerne il posizionamento presso pubblici differenti.

Segue un nucleo sulla “identità intangibile” (brand values e tratti culturali) dove si chiede di condensare tale identità in una sola parola (vengono fornite ai rispondenti diverse opzioni esemplificative come “Etica”, “Leadership carismatica”, “Famiglia”, “Tradizione”, “Affidabilità”, “Sostenibilità”, “Qualità” e “Altro”), di motivare la scelta e di elencare pratiche concretamente poste in essere per mantenere vivo nel tempo l’elemento identitario selezionato. La sequenza è pensata per collegare il piano simbolico con oggettivi pratiche organizzative.

Il tema della “Crescita” è trattato con una seconda scala Likert 0–5 sull’importanza che vari elementi ricoprono nella scelta fra crescita interna ed esterna, seguita da un filtro sì/no (precisamente: “c’è stato un episodio in cui avete rinunciato a crescere?”) e da un follow-up condizionato che approfondisce i motivi della rinuncia. Le opzioni previste includono: coerenza con la strategia (eccellenza, tradizione), difficoltà di definire un accordo (con controparti o tra soci), volontà di non compromettere la qualità, desiderio di mantenere l’azienda “piccola”, mancanza di soddisfazione per la valorizzazione monetaria dell’impresa.

La sezione “Governance” rileva come si formi il consenso interno sulle decisioni rilevanti; le opzioni a disposizione delle aziende del campione esplicitano diversi perimetri decisionali (solo

azionisti/proprietà; proprietà e C-suite; proprietà, C-suite e dipendenti; altro), e chiede in forma aperta i meccanismi usati per risolvere i conflitti in presenza di visioni strategiche divergenti. La scelta di combinare lo strumento categoriale e aperto consente di mappare tanto l'architettura formale quanto le micro-pratiche di risoluzione dei conflitti.

Il blocco “*Transgenerationality*” introduce un secondo filtro (sì/no) sulla presenza di passaggi generazionali, con un follow-up aperto sugli “*invisible changes*” — pratiche, simboli, micro-regole — che hanno avuto maggior impatto in tale passaggio. Il focus sui cambiamenti “invisibili” è coerente con l'interesse per la dimensione culturale/identitaria tipica delle Small Giants.

Ampio spazio è dedicato alla sezione “Comunicazione esterna e interna”. Una domanda categoriale chiede quale ruolo venga assegnato alla comunicazione esterna nella messa a terra della strategia, offrendo un ventaglio che va gradualmente da “Nessuno/non applicabile” a “Componente chiave” fino a “Essenziale, indispensabile” includendo anche accezioni mediane quali “Formale, di compliance” o “Strumentale”. In conclusione del segmento sulla comunicazione si richiedono dettagli sulla implementazione della funzione (ad esempio, tramite una struttura dedicata, quale una divisione o un ufficio, ovvero tramite la precisa definizione di ruoli e responsabilità nei regolamenti interni), quali principi sostanziali guidino le scelte in dilemmi etici o reputazionali, come si orchestrino i ruoli tra team interni e partner/agenzie per garantire coerenza del messaggio strategico e infine in che modo la comunicazione interna supporti l'esecuzione strategica e l'apprendimento continuo.

Il cluster “*People and culture*” esplora il coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali (con opzioni graduate, da partecipazione di rappresentanti dei dipendenti in Comitati esecutivi/Consiglio di Amministrazione, fino a modalità più spontanee, quali colloqui periodici, collettivi o bilaterali, ecc.), le pratiche adottate per assicurare l'accountability dei manager responsabili dell'azienda (es. inserimento di KPI di breve e lungo periodo nella retribuzione, utilizzo di survey del tipo 360°), e come venga declinata la relazione diretta proprietà/management-dipendenti al fine di generare valore (domanda aperta). Viene sottoposto ad indagine anche se, e con quale modalità, l'impresa procede alla rilevazione, alla interpretazione e alla discussione del clima organizzativo (anche in questo caso, vengono fornite ai rispondenti alcune opzioni, quali survey 360°, incontri periodici con tutti i dipendenti o con rappresentanze, colloqui bilaterali, ecc.) e in quali situazioni i dipendenti abbiano agito da “ambasciatori” dei valori verso l'esterno (campagne pubblicitarie, social media, seminari/fiere/eventi, incontri con la comunità locale). Chiude il blocco

una domanda aperta sui sistemi di partecipazione agli utili aziendali (se presenti) e sulla valutazione dei loro effetti sulla performance e sulla organizzazione aziendale.

La parte “*Clients*” si concentra in tre domande aperte: (i) come è strutturata la relazione con i clienti e come si traduce nelle pratiche quotidiane; (ii) quali ruoli/competenze presidiano la customer experience e come coordinano tale attività; (iii) la descrizione di un caso narrativo in cui la relazione cliente è stata ridefinita per conservare coerenza con la strategia di eccellenza. L’impianto di questa sezione consente, da un lato, di “scattare una fotografia” organizzativa, sintetica e mirata, dall’altro lato, l’estrazione di casi esemplari descritti per esteso.

Infine, il blocco “*Suppliers*” completa la mappatura dell’ecosistema relazionale dell’impresa, esplorando il ruolo dei fornitori nella catena del valore e nella qualità percepita, e raccogliendo informazioni sulle pratiche operative di allineamento dei fornitori agli standard di eccellenza (tramite opzioni quali “selezione su criteri predefiniti”, “casi di eccellenza”, “gara/invito privato”, oltre a “Altro” e “Non applicabile”).

In ultima analisi, l’intervista procede dalla individuazione del significato interno di eccellenza assegnato dai soci/fondatori/proprietari/azionisti, alla sua traduzione in azioni di governance, comunicazione, cultura, relazioni con clienti e fornitori.

La sua architettura – che integra misure quantitative trattabili (scale 0–5, dicotomie, item categoriali) e materiale qualitativo (nelle risposte aperte) – fornisce un set informativo particolarmente ricco per analisi interpretative sia orizzontali – tra tutte le aziende rispondenti - sia verticali su più risposte (grazie alla richiesta di specificare le ragioni sottostanti a certe scelte e di fornire esempi delle relative azioni concretamente adottate in tali contesti), garantendo al tempo stesso comparabilità dei dati e profondità analitica.

### **3.4 Analisi delle risposte**

Una volta raccolte le risposte, i dati sono stati analizzati con approccio qualitativo. Le risposte aperte sono state codificate mediante analisi del contenuto - rivolta a identificare temi ricorrenti, eccezioni, o peculiarità - mentre le risposte chiuse hanno fornito conferme alle osservazioni.

L’obiettivo è individuare pattern comuni tra i casi studiati e trarre indicazioni sul successo della strategia “piccole dimensioni e grandi obiettivi” nel lungo periodo, e nel fare ciò, provare l’esistenza di questa categoria di aziende anche in Europa nonché in Italia.

I risultati di questa fase saranno analizzati nel capitolo presente, mentre le conclusioni e il confronto con le evidenze empiriche emerse nella rassegna della letteratura saranno svolte nel capitolo conclusivo.

Per rendere l'analisi più scorrevole l'intervista viene analizzata in "blocchi", coerentemente con i diversi argomenti presentati al campione per gruppi di domande. Ciascun sotto-paragrafo corrisponde ad un gruppo di domande – e di conseguenza – ad un sotto-argomento.

Il totale delle aziende rispondenti è di nove (9), e i settori rappresentati sono diversificati<sup>124</sup>.

### 3.4.1 La strategia

Il primo blocco di domande (dalla numero 4 alla numero 7) si focalizza sulla strategia.

Ai rispondenti viene prima di tutto chiesto di spiegare come viene espresso internamente il concetto di "eccellenza", e come questa nozione guidi ogni scelta strategica (domanda 4). Poiché la risposta è stata lasciata aperta, le definizioni fornite sono abbastanza diversificate.

Ciononostante, si è potuto indentificare un certo numero di elementi preponderanti riconducibili a due principali "filoni", il primo basato sui processi interni, e il secondo invece, maggiormente orientato ad aspetti relazionali.

Nel primo gruppo di risposte, collegate ai processi interni, alcuni dei termini usati sono: qualità, competenza, competitività, internalizzazione e coerenza con la strategia (*consistency*). Quindi, in sostanza, a mio parere, questi termini rinviano i) al concetto di caratterizzazione del servizio/prodotto offerto come elemento di differenziazione rispetto al mercato, nonché ii) all'eccellenza come "*elemento strategico da monitorare*" in tutti i processi interni.

Il secondo filone di risposte è incentrato maggiormente sulle "relazioni" con le varie controparti, in quanto vengono menzionati ricorrentemente aspetti quali: fiducia, condivisione, reputazione, comunicazione, visione e dedizione (*commitment*).

Infine, in un solo caso, la risposta risulta particolarmente caratterizzata e articolata, atteso che l'impresa riferisce l'eccellenza come elemento composito, legato ad aspetti prima di tutto di alto livello (ambizione e visione), ma anche pragmatici e conclusivi ("*get things done*"), il tutto in un contesto di condivisione e vicinanza interna (*village vibes*<sup>125</sup>).

Nonostante le risposte alla prima domanda sulla strategia risultino alquanto diversificate, le imprese del campione si trovano invece abbastanza d'accordo nella prioritizzazione degli elementi suggeriti (domanda 5). Infatti, è opinione condivisa che la fidelizzazione della clientela (customer loyalty) e

---

<sup>124</sup> Vedi tabella riassuntiva pag 8

<sup>125</sup> "Ci aiutiamo a vicenda, condividiamo il buono e il cattivo e ci teniamo reciprocamente responsabili per ciò che diciamo che faremo."

l'assenza di impatti – negativi – sulla comunità e l'ambiente (not harm the community), siano i due fattori principali per raggiungere l'eccellenza (vedi Figura 1).

A seguire, “assicurare continuità strategica” e “selezione” (di materie prime, fornitori etc).

Da notare che, nonostante elementi quali condivisione, comunicazione, e ambiente psicologicamente sano, siano stati menzionati da almeno 4 diversi rispondenti come fattori che, per l'azienda, forniscono significato al concetto di “eccellenza” (vedi risposta alla domanda 4) qui, invece, il coinvolgimento dei dipendenti nelle decisioni aziendali non rientra tra le principali priorità, e addirittura in un caso è stato posto in fondo alla graduatoria.

Parimenti “ricerca e sviluppo” dei prodotti/servizi – che si potrebbe considerare un elemento chiave per assicurare elevato livello qualitativo dei prodotti / servizi nel tempo - non rientra tra gli elementi prioritari.



Figura 4

Con la successiva domanda aperta viene approfondita l'indagine della dimensione della eccellenza (domanda 6).

La componente della “eccellenza” che risulta avere maggiore peso nel ridisegnare le relazioni interne/esterne dell'azienda è, senza dubbio, la fiducia, fondata su elementi di etica professionale (“trust” viene citato in 5 casi). A seguire, vengono indicati elementi che remano nella direzione di assicurare sostenibilità del business nel lungo periodo, quali il coinvolgimento delle controparti, la condivisione dei valori e degli obiettivi strategici, e quindi la costruzione di rapporti duraturi. In un caso viene sottolineata l'importanza della “*intelligenza emotiva*” (dei soci/fondatori) intesa come capacità di costruire relazioni sane con le varie controparti (dipendenti, fornitori, clienti, comunità locale, etc).

Gli argomenti che le aziende utilizzano per sostanziare la propria scelta strategica verso le controparti (quesito numero 7), sono sostanzialmente sovrapponibili con gli elementi della domanda precedente: fiducia e trasparenza, condivisione, valore di lungo termine e sostenibilità.

Da questo primo blocco di risposte si evince, peraltro, una particolare accezione della nozione di condivisione atteso che diversi rispondenti sostengono di selezionare le controparti in base alla effettiva condivisione dei valori e dell'approccio dell'azienda; per controparti intendendo anche clienti – e soprattutto – i dipendenti, per i quali i criteri di assunzione rinviano al valore aziendale di “*added value*” all'azienda.

### **3.4.2 Identità intangibile**

Il secondo blocco di domande riguarda un aspetto centrale dell'approccio Small Giant, vale a dire l'idea aziendale che rappresenta l'identità intangibile e come viene esercitata e tutelata. Questo blocco si presta particolarmente ad una analisi orizzontale (in particolare domande, 8 9 e 10) per verificare la coerenza delle risposte fornite sull'argomento.

In primis (domanda 8), alle imprese è stato chiesto di condensare in una sola parola l'identità dell'azienda fornendo alcuni suggerimenti ai rispondenti in un menu a tendina.

Le preferenze del campione risultano equamente distribuite (7 casi vs 6 casi) tra aspetti legati alla dimensione etico-sociale dell'azienda - “etica” (2), “sostenibilità” (2), “affidabilità” (2), “impatto sociale” (1) – e termini che, diversamente, evocano suggestioni di ascolto, accoglienza, condivisione – “famiglia” (2), “tradizione” (1), “ambiente sano” (1), “armonia” (1).

A seguire (3 casi in totale) vengono indicati termini – “qualità” (2), “arte” (1) – che rinviano alla competenza, all'abilità, all'idea imprenditoriale, in altre parole, a mio parere, alla vision aziendale.

Da sottolineare che nessuna delle aziende intervistate si rappresenta con un'idea di leadership carismatica. Andrà verificato nell'analisi orizzontale delle risposte se questa posizione sia coerente attraverso tutto il questionario (ad esempio, nel blocco riguardante il processo decisionale strategico).

Da notare infine che in un solo caso il rispondente ha selezionato l'opzione “altro” per segnalare tutti i termini precedenti.

8. If you were to condense the intangible identity of your company into one word, what would it be?

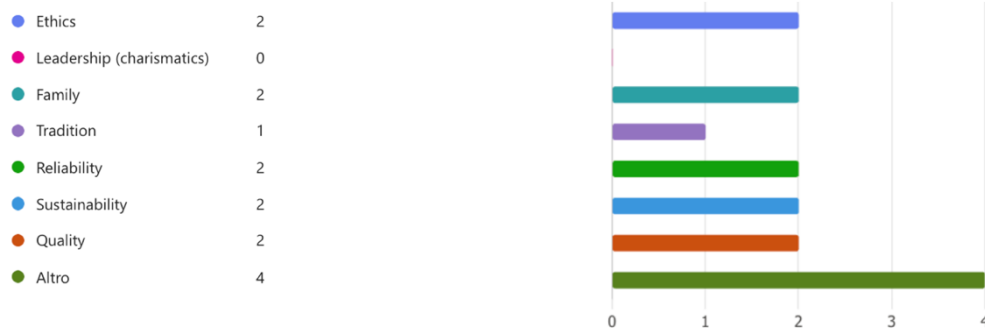


Figura 5

Le motivazioni sottostanti la scelta (domanda 9) mostrano coerenza con la definizione sintetica fornita nella domanda precedente. Si osservano sostanzialmente due blocchi principali di risposte, il primo che proviene dalle aziende di maggiori dimensioni e il secondo gruppo di risposte che proviene dalle imprese più piccole, generalmente a conduzione familiare.

Le risposte appartenenti al primo gruppo rivelano che le motivazioni sottostanti derivano più raramente dalle convinzioni del rispondente (infatti, in un solo caso la motivazione risiede nella convinzione dell'azienda rispondente della maggior importanza della affidabilità rispetto alla eccellenza qualitativa) e più frequentemente da un ragionamento strategico da parte di soci/proprietà/manager. Tra questi: l'effettivo impatto (in senso positivo, costruttivo) dell'oggetto sociale; il concetto allargato di sostenibilità, elemento fondamentale sia della strategia sia dell'operatività, e che, nell'accezione dell'azienda, arriva a comprendere la costruzione di relazioni durature con dipendenti, clientela e fornitori, al fine di produrre un oggettivo valore aggiunto; l'adozione di un vero e proprio codice etico aziendale che include cinque diversi diritti, tutti esplicitati chiaramente (il diritto alla verità, il diritto alla privacy, il diritto di non essere abusato emotivamente, finanziariamente, fisicamente o psicologicamente, il diritto di fare quanto concordato, sia implicitamente o esplicitamente). A questo ultimo riguardo, si osserva che le affermazioni del codice etico dalla stessa adottata, sono alquanto ampie, e potrebbero dare adito a problemi di interpretazione; peraltro, va riconosciuto all'azienda il merito di voler chiarire, esplicitandoli, i principi alla base delle relazioni interne ed esterne, allo scopo di informare tutte le controparti e di impegnarle reciprocamente ad attuarli.

Il secondo gruppo di risposte deriva per lo più da aziende a conduzione familiare, o comunque da aziende di minori dimensioni, nelle cui motivazioni l'approfondita conoscenza reciproca, la qualità delle relazioni interpersonali, la condivisione dei valori e della tradizione aziendale, la positività del

clima lavorativo, sono obiettivi primari al fine di garantire reciproco benessere e impatti positivi sulla qualità e la produttività.

Con l'ultimo quesito del blocco (domanda 10) viene chiesto alle aziende di fornire esempi di azioni concretamente intraprese per mantenere nel tempo gli elementi chiave dell'identità aziendale.

Di seguito si presentano gli esempi più rilevanti e peculiari:

- *“Walk the talk”*, che sintetizza l'idea di coerenza tra i valori e gli obiettivi strategici dichiarati dall'azienda e le scelte oggettivamente operate nella realtà, nella quotidianità del business; questa coerenza garantisce la convergenza verso l'obiettivo aziendale nel lungo termine (sostenibilità del business);
- *“Comunicazione proattiva”*, vale a dire i soci prendono iniziative di scambio con i dipendenti e altre controparti rilevanti (clienti e fornitori ad esempio) e svolgono altresì una azione di follow-up successiva per verificare l'efficacia della comunicazione e assicurare l'allineamento tra obiettivo e risultati. Quando si notano scostamenti rispetto agli obiettivi, tutti i componenti dell'azienda vengono immediatamente informati allo scopo di adottare rapidamente misure di rimedio.
- *“Codice etico”* aziendale, basato su 5 principi, di carattere generale; allo scopo di favorirne l'interiorizzazione, tali principi vengono recitati all'inizio di ogni riunione (di gruppi superiori a 5 componenti), condivisi con clienti e con i fornitori, affissi in ogni ambiente dell'azienda
- Prospettiva di lungo termine, che viene adottata in tutte le scelte aziendali per la creazione di valore (a discapito di un'ottica basata sul profitto a breve termine).

### 3.4.3 Crescita

Nella sezione dedicata alla crescita aziendale, si osserva, in generale, un'elevata coerenza delle posizioni delle aziende.

Tutti i rispondenti (domanda 11), seppure con diversa intensità (punteggio 4 ovvero punteggio 5), sono d'accordo nel classificare tra gli elementi che maggiormente guidano le scelte di crescita i) la coerenza con la strategia aziendale e ii) non compromettere la qualità a favore dell'espansione.

Più controversa, quasi bipolare, la distribuzione dei pesi assegnati alle difficoltà a concludere l'accordo (con le controparti ovvero internamente, tra i soci) e della volontà di mantenere l'azienda “piccola”.

Viceversa, omogeneamente distribuito tra i vari punteggi risulta il valore economico dell'offerta



11. Indicate the importance of these notion in guiding the choice between internal and external growth?

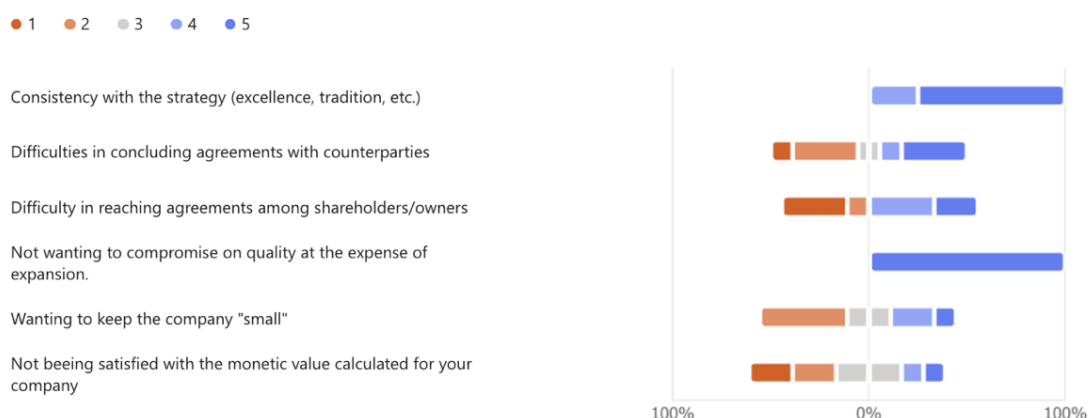


Figura 6

La quasi totalità dei rispondenti (8 su 9 aziende, pari all'89%) ha dovuto affrontare, rinunciandovi, la scelta di far crescere l'azienda (domanda 12).

12. Has there ever been an episode where you gave up on growth?



Figura 7

Nella maggior parte dei casi "positivi" (4 su 8), la ragione sottostante (domanda 13) è stata individuata nella (mancanza di) preparazione dell'organico ad assicurare il medesimo livello qualitativo di prodotto / servizio in un contesto di maggiore dimensione e complessità aziendale. In due casi, la causa è stata attribuita alle condizioni non favorevoli di mercato (ad esempio, per la presenza di "bonus" statali che edulcoravano il settore di operatività). Negli ultimi due casi, le ragioni sottostanti sono apparse legate, rispettivamente, i) alla precedenza assegnata alle relazioni di lungo termine e ii) alla conservazione dell'identità aziendale.

### 3.4.4 Governance

Nel nucleo di quesiti sul tema della governance aziendale, si osserva una maggiore diversificazione delle risposte.

La prima domanda (numero 14), incentrata sul processo interno finalizzato alla costruzione del consenso aziendale, mostra una situazione sostanzialmente bipolare:

- da un lato, 5 rispondenti su 9, pari al 56%, affermano che le decisioni aziendali devono superare il vaglio di tutte le parti interessate, a partire dai soci/proprietari fino ai manager e ai dipendenti in organico;
- L'altra metà della distribuzione, vale a dire 4 aziende su 9, rappresentate dalle società a conduzione familiare ovvero di minori dimensioni, con 2 o al massimo 3 soci / proprietari, risponde che le decisioni strategiche vengono prese dai soci/proprietari o, al più, da soci/proprietari insieme ai manager di più alto livello (CEO).

14. How is internal consensus formed on relevant strategic decisions?



Figura 8

Con riferimento al processo interno di appianamento delle divergenze strategiche (domanda 15), nella totalità dei casi, la modalità adottata appare la comunicazione, ancorché con diversi gradi di formalizzazione interna.

In 4 casi su 9 le controversie, le diverse opinioni, vengono appianate tramite il dialogo nel continuo tra i proprietari e le altre controparti coinvolte.

In altri casi (3 su 9) il processo interno risulta maggiormente articolato e sofisticato, basato i) sulla discussione delle tematiche strategiche nei cosiddetti “leadership team” (che va dai proprietari/soci fino ai manager del livello C-suite) e ii) sulla contestuale adozione dei sistemi del metodo EOS<sup>126</sup>.

In 2 di questi casi il CEO, ovvero il proprietario, mantiene un potere di veto.

<sup>126</sup> Il Modello EOS fornisce un'illustrazione visiva dei Sei Componenti Chiave™ di qualsiasi azienda che devono essere gestiti e rafforzati. Questo modello si applica sia alle grandi che alle piccole imprese, in qualsiasi settore.

Infine, due casi dichiarano di appianare le divergenze strategiche facendo appello i) alla coerenza con la mission aziendale e ii) ad una rinnovata attenzione al patrimonio aziendale da parte dei soci. A mio parere, ancorché in assenza di informazioni specifiche sulle modalità di attuazione, anche questi strumenti possono farsi rientrare nella categoria “comunicazione”.

### 3.4.5 Passaggi transgenerazionali

Solo due aziende sulle 9 del campione ha avuto esperienza di passaggio intergenerazionale (domanda 16). Si tratta di due aziende a conduzione familiare, che, nella loro storia, hanno dovuto gestire il cambiamento ai vertici dell’azienda. La continuità della visione strategica e delle modalità operative, dei valori aziendali, della tradizione, è stata assicurata (domanda 17): i) nel primo caso, nominando un nuovo CEO il cui intero percorso di carriera si è svolto internamente all’azienda; ii) nel secondo caso, procedendo ad una riorganizzazione “maggiormente sostenibile del lavoro”, a mio parere traducibile con una re-distribuzione tra i vari soci-proprietari degli incarichi precedentemente accentrati nella persona del socio unico, fondatore dell’azienda.

16. Have you ever experienced generational shifts?

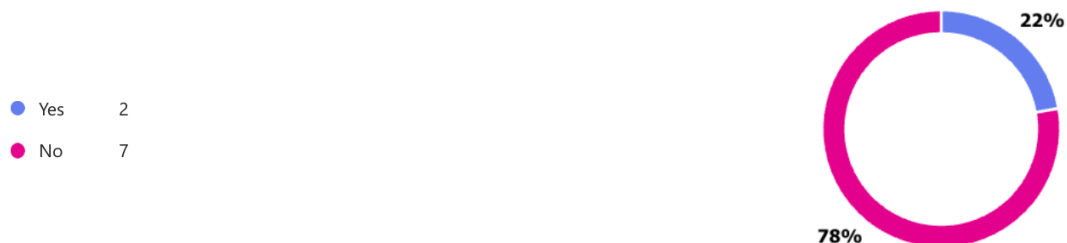


Figura 9

### 3.4.6 Comunicazione (interna/esterna)

La sezione successiva di domande (da 18 a 22) si focalizza sulla comunicazione, esterna e interna all’azienda.

Senza ombra di dubbio (7 risposte su 9) la comunicazione viene riconosciuta come un componente chiave dell’attuazione della strategia aziendale (domanda 18). Tuttavia, solo in due casi, alla stessa viene assegnato un ruolo “essenziale” e quindi imprescindibile, indispensabile per l’azienda.

18. What role do you assign to "external communication" in making the strategy operational?

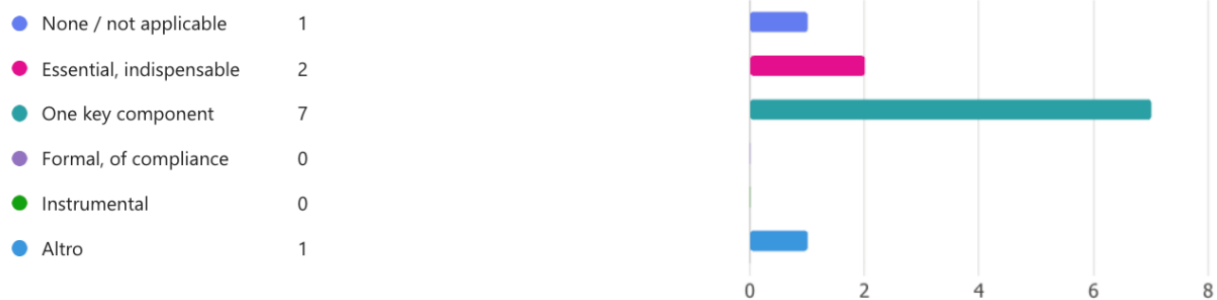


Figura 10

In termini di modalità di implementazione della comunicazione (domanda 19), il campione si distribuisce alquanto omogeneamente tra le varie possibilità di risposta: in n. 3 casi la comunicazione viene svolta da una struttura dedicata (ad esempio un team o un manager); in altrettanti 3 casi viene svolta assegnando ruoli e responsabilità specifici, nella maggior parte dei casi descritti in un regolamento interno; nelle aziende di minori dimensioni (ulteriori 3 occorrenze), la responsabilità della comunicazione rimane accentrata presso il socio o il manager di alto livello (CEO, COO) che, in taluni casi, si affida a società di marketing per le campagne di comunicazione esterna

19. Explain how you implement communication

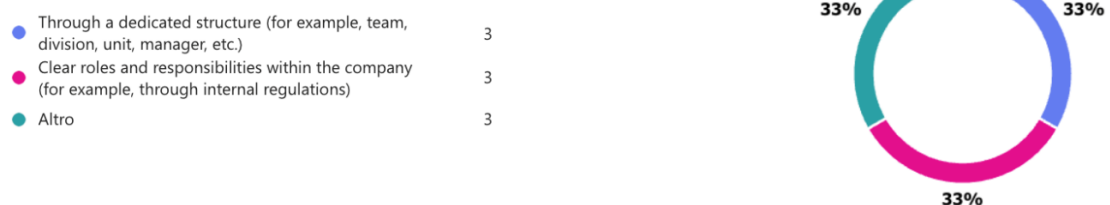


Figura 11

In circostanze nelle quali l'azienda si trovi davanti ad un dilemma reputazionale o etico derivante da "errori" di comunicazione da parte dell'azienda, i principi che guidano la risoluzione delle criticità (domanda 20) sono individuabili nei medesimi principi che l'azienda pone alla base della comunicazione in generale, vale a dire fiducia, onestà, franchezza, trasparenza, autenticità, affidabilità, integrità. Pertanto, non solo le aziende diffondono informazioni seguendo queste

direttrici, ma gli stessi principi vengono utilizzati per dirimere controversie, o dilemmi etici e reputazionali.

In termini di organizzazione interna di ruoli e responsabilità al fine di assicurare la coerenza del messaggio comunicativo verso l'esterno rispetto alle intenzioni strategiche dell'azienda (domanda 21), la netta maggioranza dei rispondenti (6 su 8, in quanto per una azienda la domanda non era rilevante), le modalità organizzative adottate si risolvono i) in un accentramento delle decisioni presso il vertice aziendale (socio, proprietario, CEO), che rappresenta l'unico punto di contatto, ovvero ii) nell'utilizzo di strumenti che assicurino la totale sovrapposizione della comunicazione con la vision dei soci (ad esempio, check list, meeting dei soci, ecc).

La comunicazione interna sembra avere un ruolo importante nella esecuzione della strategia (domanda 22) e soprattutto nell'assicurare allineamento degli obiettivi aziendali con le scelte strategiche. Ne è stata sottolineata, da alcuni rispondenti, l'importanza per supportare apprendimento e innovazione, per assicurare la condivisione tra i soci e per migliorare la comunicazione personale.

### **3.4.7 Persone e cultura**

Per corroborare l'appartenenza delle aziende del campione al gruppo delle Small Giants, occorre che sia verificata la condivisione della cultura aziendale a vari livelli, e la cura, il coinvolgimento dello staff in organico. Alla disamina di questi aspetti è dedicato il blocco di domande dalla 23 alla 28.

Il personale dipendente viene coinvolto nel processo decisionale interno, strategico e / o operativo (domanda 23) tramite periodici incontri (in 7 casi su 9) per scambi su raggiungimento di obiettivi, progetti futuri, clima aziendale. In un caso, il coinvolgimento avviene tramite comunicazioni scritte periodiche, quali newsletter, associate ad incontri bilaterali o con team costituiti internamente; in un altro caso, i contatti avvengono in contesti e spazi co-creativi, quali workshop o sessioni di raccolta feedback, proposte e opinioni.

23. How do you involve employees in decision-making (strategic/operational) so that their input is genuinely incorporated?

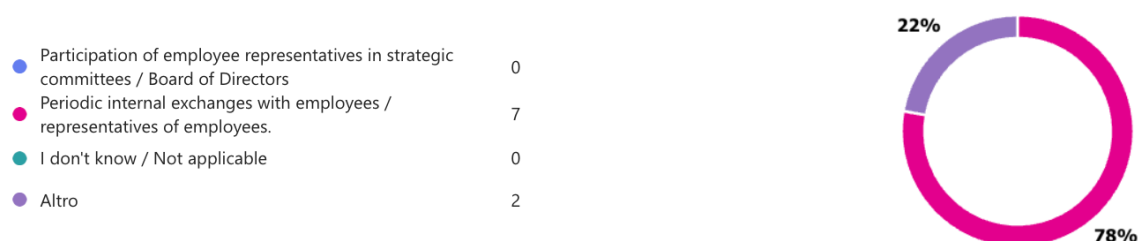


Figura 12

Un aspetto indagato riguarda la responsabilità dei manager, e con quali modalità l'azienda ne controlla l'affidabilità, il rispetto degli impegni presi dagli stessi in termini di obiettivi. La maggioranza (5 casi su 9) adotta sistemi di valutazione a 360°; in due casi, invece, la remunerazione dei manager / soci prevede indicatori (KPI) legati alla performance aziendale nel breve e nel lungo termine. In un caso, è stato specificato che ad ogni membro dell'azienda, a tutti i livelli, sia dipendenti sia manager, sia soci, viene assegnato un obiettivo, coerente con i valori e la strategia aziendale.

24. What practices are used to make managers accountable to their teams?



Figura 13

La comunicazione interna considerata maggiormente efficace è quella diretta (domanda 25), condotta tramite colloqui (di gruppo o bilaterali), a cadenza regolare, imperniati su criteri di trasparenza, fiducia reciproca e collaborazione, e rivolti ad assicurare riconoscimento al contributo fornito da ciascun singolo dipendente all'azienda. Proprio in questi incontri periodici (domanda 26), nella maggior parte dei casi (6 su 9) vengono posti in discussione, tra soci e dipendenti, il clima aziendale e le tematiche organizzative interne. In alternativa, si utilizzano colloqui bilaterali (due casi), oppure indagini 360° (1 caso). Corre obbligo sottolineare, per motivi di trasparenza e coerenza, che la risposta "altro" è risultata fuorviante, in quanto il rispondente fa riferimento ad una

delle opzioni offerte, “incontri periodici”; pertanto è stata aggiunta alla frequenza della risposta rosa]

26. How do you interpret and discuss the organizational climate within the company?

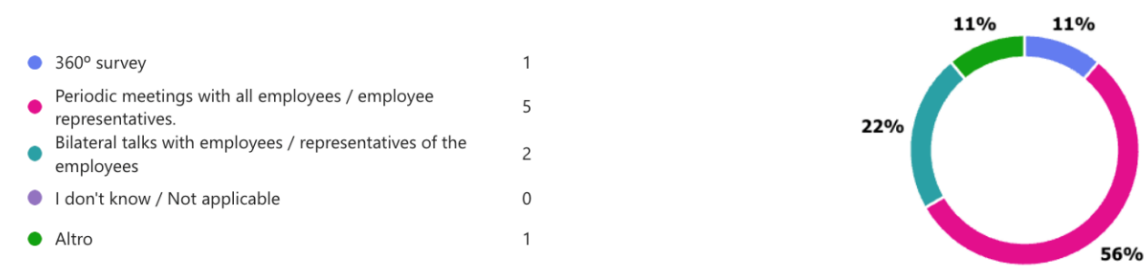


Figura 14

Il legame e il senso di appartenenza dei dipendenti verso l’azienda si esprime non solo tramite l’aderenza ai valori aziendali nello svolgimento delle proprie mansioni, nel dialogo continuo e nella assunzione di responsabilità verso i colleghi, ma anche operando da “ambasciatore” dell’azienda in contesti esterni (domanda 26). In alcuni casi, ciò avviene in occasione di incontri (dedicati oppure informali) con la comunità locale ma anche in seminari, fiere, altri eventi di confronto su tematiche in cui l’azienda è attiva; in altri casi, con modalità più agile, i dipendenti si fanno portatori di messaggi aziendali sulle piattaforme social.

27. In what situations have employees acted as "ambassadors" of the values outside the company?

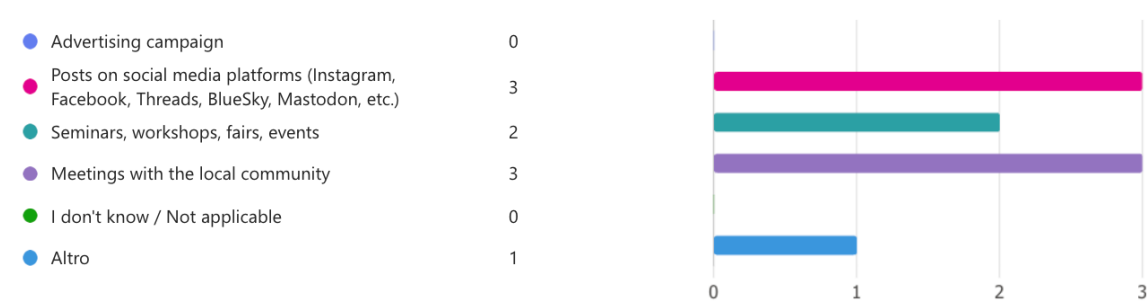


Figura 15

Purtroppo, la domanda sull’adozione di schemi di partecipazione dei dipendenti agli utili (quesito 28) è risultata “non applicabile” in 5 casi su 9 totali mentre le poche risposte fornite fanno riferimento alla partecipazione dello staff al processo decisionale interno, piuttosto che ai profitti aziendali.

### 3.4.8 Clienti

Il blocco successivo (dalla domanda 29 alla domanda) riguarda il rapporto con la clientela.

Nella strutturazione della relazione con la clientela (domanda 29), la larga maggioranza delle aziende afferma di considerare il cliente come un partner ovvero – utilizzando una formula, a mio parere, equivalente – di adottare un approccio “hands on”, che si può intendere come interazione diretta con la clientela, in posizione di ascolto, per rispondere a tutte le esigenze della controparte. La fiducia viene rappresentata come elemento fondamentale della relazione.

La pianificazione e la costruzione dei contenuti della *customer experience* (domanda 30) viene assegnata, alternativamente, a figure senior dell’azienda, singoli individui ovvero leadership team, oppure ad esperti esterni di marketing. Spesso sono i proprietari stesso che intraprendono in prima persona le relazioni con la clientela.

Un aspetto particolarmente interessante (indagato dalla domanda 31) riguarda la gestione e risoluzione di casi riguardanti divergenze con la clientela su aspetti legati ai valori aziendali. In linea generale, le aziende appaiono orientate a rinunciare al cliente (e al potenziale guadagno) nel caso in cui vi siano evidenti disallineamenti nello schema valoriale e nei comportamenti adottati dalla clientela rispetto a quelli aziendali, tali da impattare lo standard di eccellenza che rappresenta l’obiettivo dell’azienda. Infatti, in un caso l’azienda rispondente sostiene di aver rinunciato ad un ordine da parte di un cliente, che aveva richiesto un duplicato di un pezzo artigianale prodotto precedentemente dall’azienda, al fine di mantenere la coerenza con l’obiettivo aziendale di unicità di ogni pezzo prodotto.

Tra le varie risposte ottenute, un paio di casi mi sembrano particolarmente emblematici e rappresentativi rispetto alla tesi che qui intendo dimostrare.

Infatti, in un primo caso, riguardante una società di consulenza, il cliente lamenta un risultato non soddisfacente del servizio fornito, attribuendone la ragione alle conclusioni, ritenute non condivisibili, del piano finanziario suggerito dal consulente (di non procedere al progetto); in tale contesto, la società di consulenza ha sostenuto la propria posizione, perseguendo concretamente i valori di fiducia, onestà, trasparenza nelle relazioni e di coerenza con i propri obiettivi strategici (di eccellenza e di qualità del servizio offerto). L’azienda rispondente riporta che il cliente, peraltro, ha preferito procedere in autonomia, ottenendo, in conclusione, un “*bad final result*”. A fronte di ciò, lo stesso cliente non ha, tuttavia, chiuso il rapporto d’affari con la società di consulenza, riconoscendo il valore del servizio fornito e, anzi, in una successiva occasione, si è pienamente affidato a loro per le decisioni finali su un suo ulteriore progetto. Personalmente considero questo esempio particolarmente emblematico. Prima di tutto perché si tratta di un servizio di consulenza su tematiche specialistiche, quindi più difficile da valutare da parte del cliente, che deve



necessariamente fare leva sulla reciproca fiducia. Inoltre, ritengo che, oltre ad un ottimo esempio di coerenza tra strategia e operatività (*walk the talk*), il consulente abbia anche saputo gestire molto bene la comunicazione con il cliente.

In un altro caso, riguardante un'impresa che svolge servizi di catering, il proprietario, a fronte di numerose lamentele particolarmente aggressive da parte di un cliente verso un dipendente dell'azienda (dell'area delivery), ha chiuso la relazione d'affari con il cliente, mostratosi insensibile ai vari richiami del proprietario ad un comportamento più consono ai valori aziendali (in particolare, il rispondente cita il principio #1 “ *always moral ethichal and legal* ” e il principio #2 trattare tutti con rispetto). Di rilievo, altresì, la centralità assegnata dalla proprietà alla comunicazione interna, considerato che lo staff è stato informato dell'evento in occasione della pausa pranzo aziendale, al fine di assicurare sull'appoggio e sulla vicinanza dei proprietari rispetto a ciascun dipendente.

Oltre ai clienti e allo staff, anche i fornitori delle small giant vengono considerati come partners dell'attività, una vera e propria “parte integrante della catena del valore”, come dichiarato da un rispondente, e giocano un ruolo decisivo e imprescindibile nella costruzione della qualità percepita. Questi aspetti sono stati oggetto degli ultimi due quesiti dai quali risultano i due seguenti aspetti fondamentali.

Gli stessi fornitori vengono messi al centro di relazioni durature, basate su fiducia reciproca, comunicazione trasparente, e dialogo periodico, così che le aziende possano essere sicure di riflettere sull'intera catena – dal fornitore al consumatore finale – l'eccellenza ricercata (domanda 32).

I fornitori vengono scelti (come dichiarato dal 78% del campione) sulla base di criteri predefiniti coerenti con il patrimonio di valori aziendali. La conoscenza pluriennale del fornitore e dei suoi prodotti, nonché la fiducia, la serietà professionale e la comunicazione trasparente, sono tra gli elementi fondamentali per la selezione delle controparti.

33. What operational practices do you adopt to align suppliers with your standards of excellence?



Figura 16

### 3.5 Due casi aziendali emblematici

Le risposte fornite dal campione esaminato consentono di affermare che anche in Europa sono presenti aziende classificabili come Small Giants in quanto rispettano i criteri di Burlingham. Tuttavia, scopo della presente tesi è altresì verificare se, con particolare riferimento al territorio nazionale, sia possibile individuare alcuni elementi che caratterizzano le Small Giants italiane rispetto alle omologhe USA.

A tal fine, ho individuato due casi che, a motivo delle peculiarità presentate dalle aziende e di taluni eventi che ne hanno caratterizzato la storia, possono fornire alcune utili indicazioni, seppure non conclusive, rispetto al menzionato obiettivo.

I due casi, Brunello Cucinelli e Beltrami Linen, sono stati ritenuti “potenziali Small Giants” in base ai seguenti criteri:

- Qualitativi, legati al perseguimento nel tempo della strategia di eccellenza mantenendo la dimensione “artigianale” dell’attività;
- Quantitativi, in particolare, indicatori di performance e finanziari (vedi tabella in Figura 17)
- Territoriali, vale a dire presenza e radicamento nel territorio dell’operatività, e impatto sulla realtà locale.

Nei paragrafi seguenti, dopo la sintetica presentazione dei casi, vengono fornite alcune preliminari conclusioni.

#### 3.5.1 Il caso Brunello Cucinelli: la quotazione in borsa

Fondata nel 1991 a Solomeo (Umbria), l’azienda ha costruito un’identità fondata su “capitalismo umanistico” e “sostenibilità umanistica”: insieme alla ricerca della elevata qualità del prodotto e del rispetto della manifattura tradizionale, Cucinelli adotta principi che valorizzano centralità della dignità del lavoro, rispetto dei tempi di vita, e armonia con il territorio. Questa visione, ampiamente

documentata nei materiali ufficiali dell'azienda, esplicita un obiettivo di profitto “giusto”, perseguito con etica e responsabilità, e lega la prosperità d'impresa al benessere delle persone che ci lavorano, e della comunità locale <sup>127</sup>.

Proprio come nelle Small Giants di Burlingham, la traiettoria di sviluppo di Cucinelli privilegia qualità, scopo e comunità rispetto alla crescita ad ogni costo.

Tuttavia, nella storia dell'azienda si osserva un elemento di divergenza rispetto al modello Small Giants “puro”: la quotazione in Borsa.

Il 27 aprile 2012 l'azienda si lista all'Euronext di Milano a 7,75 € per azione<sup>128</sup>, raccogliendo circa 174 milioni di euro. Nelle comunicazioni ufficiali dell'epoca, e nel discorso di quotazione, Cucinelli motiva la scelta con l'esigenza di “*diventare più forti*”, per cogliere nuove opportunità e assicurare longevità al progetto – “*far prosperare l'impresa per i prossimi 50 – 100 anni*” – senza però rinnegare i propri principi fondativi.

Nella visione di Cucinelli, l'accesso al capitale esterno assume quindi la connotazione di strumento di crescita coerente con la strategia originaria, piuttosto che, come nelle intenzioni di Burlingham, un cambio di paradigma strategico<sup>129</sup>.

In effetti, a Cucinelli va riconosciuto che l'assetto proprietario è rimasto nel tempo saldamente ancorato al fondatore. Il capitale sociale della società è costituito da 68 milioni di azioni; il flottante rappresenta il 40,5% del totale; la partecipazione di controllo – sopra il 57% nel 2014 - si è progressivamente assottigliata, ma - tramite un trust intestato alle figlie, anche allo scopo di assicurare il passaggio transgenerazionale – nelle mani della famiglia rimane la quota maggioritaria. Tale struttura consente di preservare indirizzo valoriale, governance e ritmo di crescita pur in presenza di investitori esterni<sup>130</sup>.

Sul piano qualitativo, si può affermare che, nonostante la quotazione, le recenti scelte gestionali vanno nella direzione di conservare la dimensione artigianale della produzione, assicurando allo stesso tempo lo sviluppo dell'azienda e benefici alla comunità di insediamento. Si pensi all'apertura dei nuovi stabilimenti di Gubbio (Umbria) e di Penne (Abruzzo), dove Cucinelli ha “esportato” il medesimo modello organizzativo e operativo della sede storica di Solomeo.

Per l'analisi dei criteri quantitativi, sulla base dei dati resi disponibili sul sito ufficiale della società, è stata sviluppata un'analisi dei principali indicatori economico-finanziari e patrimoniali su un arco di 5 anni. La dinamica dei ricavi nel periodo 2019–2024 evidenzia un profilo di crescita sostenibile, la cui traiettoria non è riconducibile al solo effetto post-pandemico, ma appare sostenuta anche negli

---

<sup>127</sup> [brunellocucinelli.com](http://brunellocucinelli.com)

<sup>128</sup> Euronext

<sup>129</sup> [Liveinvestor.brunellocucinelli.com](http://liveinvestor.brunellocucinelli.com)

<sup>130</sup> Brunello Cucinelli S.p.A. (n.d.). *Investor relations*. Brunello Cucinelli. <https://investor.brunellocucinelli.com>

esercizi più recenti. Infatti, dopo la contrazione nel periodo della pandemia (−6% anno su anno, 2019 – 2020) il rimbalzo positivo (+11%, 2020 – 2021) è seguito da una fase di forte accelerazione (+32%, 2021–2022) e da una progressiva normalizzazione su ritmi comunque elevati (+24% nel 2022 – 2023; +13% nel 2023 – 2024). Nel complesso, il CAGR dei ricavi sui 5 anni è pari al 14%.

Nel 2024, l'azienda presenta ricavi pari a € 864.968.000, utile netto di € 118.504.000, totale attivo di € 1.143.256.000 e 1.434 dipendenti. Il rapporto ricavi/addetto è pari a € 603.185,50, indice di elevata produttività commerciale del lavoro, coerente con un posizionamento premium e con una filiera che utilizza artigiani di elevata capacità professionale ed esperienza. Sul versante degli investimenti, il CAPEX 2024 (acquisti di immobilizzazioni materiali/immateriali) incide per circa il 28% dei ricavi, segnalando una fase di sviluppo della capacità produttiva e di rafforzamento della filiera. La struttura finanziaria appare prudente: l'indicatore PFN/EBITDA = 1,30x colloca l'impresa in una fascia di leva bassa-moderata, lasciando margini per finanziare crescita e qualità senza ricorrere a indebitamento eccessivo. Nel loro insieme, questi indicatori delineano un modello di sviluppo coerente con l'orientamento *quality-over-scale*: la crescita è accompagnata da investimenti significativi e da un equilibrio finanziario che ne sostiene la durabilità.

Oltre ai criteri qualitativi e quantitativi, l'azienda sembra rispondere positivamente anche al criterio territoriale. L'azienda Cucinelli ha mantenuto nel tempo le scelte valoriali degli esordi, che mostrano il legame e l'attenzione verso le persone e il territorio di insediamento. Tra queste: la devoluzione di una quota degli utili a favore sia dei dipendenti (attraverso premi straordinari e welfare aziendale) sia di progetti filantropici e culturali (fondazioni, restauro di beni storici, iniziative comunitarie); l'attenzione alle condizioni di lavoro lungo la catena di fornitura come parte integrante del proprio posizionamento competitivo. Il piano 2024-2026 stabilisce investimenti pari a circa il 9% del fatturato (in crescita rispetto al 7% del 2023) per ampliare capacità produttiva e infrastrutture, con una previsione di raddoppio della produzione entro il 2033. Parallelamente, la governance integra pratiche di “restituzione” che mantengono in vita la promessa originaria del brand: dalla tutela della filiera - intesa non solo come sicurezza per gli operai ma anche come garanzia della qualità lungo l'intera supply chain (controllo dei fornitori, rispetto dei diritti dei lavoratori, sostenibilità ambientale e tracciabilità dei materiali) – fino a iniziative sociali e culturali a beneficio delle comunità locali.

A mio parere, il caso Cucinelli, rappresenta una emblematica interpretazione di strategia etica e sostenibile e può essere classificata come Small Giant nonostante l'elemento di divergenza osservato nel criterio del “capitale esterno”.

- La storia e l'operato dell'azienda si mostrano coerenti con i criteri di Burlingham che vengono rappresentati nel sistema valoriale adottato e oggettivamente messi in pratica nell'attività aziendale (produzione artigianale, equità delle condizioni dei lavoratori e attenzione agli ambienti di lavoro, investimento sul territorio, ecc).
- La performance economico-finanziaria dell'azienda dimostra che tali criteri generano valore attraverso crescita organica stabile, profittabilità sana, domanda resiliente nella fascia alta del mercato. Le metriche più recenti avvalorano l'idea che un'impostazione di "eccellenza" non solo è sostenibile, ma viene premiata dal mercato.
- Infine, la policy interna adottata, il bagaglio di valori di riferimento che ispirano le scelte gestionali, confermano che Cucinelli opera non solo al fine di incrementare il valore aziendale nel tempo, ma anche per costruire valore presso la comunità e il territorio in cui opera.

Tuttavia, il motivo per cui questo caso è stato riportato nell'elaborato, non si esaurisce nel corroborare l'esistenza di aziende Small Giants in Europa e in Italia, piuttosto, il valore aggiunto del caso esaminato si traduce nel contrappeso rispetto ai criteri di Burlingham, che in qualche misura vengono *"messi alla prova"*.

Infatti, dalle evidenze emerse, la quotazione in borsa e la nuova struttura proprietaria sembrano aver avuto un impatto influente sulla strategia di eccellenza e sulla gestione dell'azienda.

Ciò consente di ipotizzare che i criteri di Burlingham, molto stringenti su alcuni concetti chiave – tra cui quello di possedere una connotazione particolare, un'anima (mojo) - su altri aspetti - quali l'assetto proprietario o la quotazione in borsa – potrebbero essere considerati meno cogenti, senza compromettere l'appartenenza di certe aziende alla categoria SG.

### **3.5.2 Il caso Beltrami Linen: l'acquisizione**

Beltrami Linen nasce come piccola azienda tessile fondata da Mario Beltrami nel 1965, a Cene, paese della Val Seriana (Bergamo), uno dei più importanti distretti tessili del Nord Italia. Fin dall'origine la filiera Beltrami si caratterizza i) per un ciclo produttivo realizzato interamente in territorio nazionale, sul quale l'azienda ha il completo controllo (dalla selezione dei filati alla confezione artigianale), nonché (punto fondamentale per Burlingham) ii) per un rapporto di fiducia e di estrema vicinanza con il network di fornitori.

Grazie alla rigorosa codificazione dei processi di produzione tessile e alla capacità realizzativa e creativa, l'azienda riesce a raggiungere un elevato livello di qualità della produzione, supportata dal costante investimento di risorse economiche ed umane nell'attività di ricerca sui materiali e sui prodotti (tra i principali risultati, si segnala il brevetto esclusivo "Fibra in legno", derivata dalla

betulla<sup>131</sup>, materiale utilizzato nelle collezioni più prestigiose), tutti elementi che consentono di mettere al centro della propria offerta la personalizzazione e la *customer experience*, quest'ultima caratterizzata da valorizzazione dell'estetica e della "sensazione" dei tessuti.

A partire dal 2023 Beltrami entra a far parte del gruppo La Bottega S.p.A., la cui attività principale (fornitore per hotel di lusso) è contigua al settore di appartenenza di Beltrami, e che acquisisce la quota di maggioranza di quest'ultima (70%)<sup>132</sup>. Per Beltrami, l'operazione è finalizzata ad accedere a una rete commerciale su scala internazionale nonché a capitali esterni a supporto della strategia, pur mantenendo una focalizzazione "su misura". Pertanto, a garanzia della continuità operativa e della tradizione familiare, l'AD "storico" di Beltrami Linen, Cinzia Imberti Beltrami, viene nominata CEO della "nuova" Beltrami; inoltre, il marchio Beltrami Linen mantiene la sua autonomia nell'ambito del gruppo<sup>133</sup>.

Sul piano dei criteri qualitativi, senza dubbio Beltrami Linen rientra tra le aziende potenziali Small Giants: l'azienda indirizza la propria strategia verso obiettivi di eccellenza, mostrando capacità di mantenere nel tempo il livello qualitativo dei prodotti e del servizio alla clientela, di posizionarsi saldamente in un mercato di nicchia (dell'hotellerie di lusso, delle spa, dello yachting, del banqueting e nell'ambito residenziale di prestigio<sup>134 135</sup>) e di essere percepita sul mercato come un ambasciatore del *made in Italy*.

Vale la pena di ricordare che tra gli elementi di maggiore importanza nei criteri di Burlingham, vi è proprio la percezione dell'eccellenza all'esterno dell'azienda.

Per l'analisi dei criteri quantitativi, sulla base dei dati resi disponibili sul sito ufficiale della società, è stata sviluppata un'analisi dei principali indicatori economico-finanziari e patrimoniali su un arco di 5 anni. La dinamica dei ricavi nel periodo 2019–2024 evidenzia un profilo di crescita sostenibile, pur essendo caratterizzato da un ciclo "shock-recupero-consolidamento": una repentina contrazione nel periodo Covid (-34% nel 2019 – 2020) seguito da un forte recupero (+62% nel 2020 – 2021 e anche +55% nel 2021 – 2022) e da una successiva normalizzazione, comunque su livelli di incremento dei ricavi a doppia cifra (+24% nel 2022 – 2023 e +17% nel 2023 – 2024). Il CAGR del quinquennio è pari al 19% un livello che suggerisce la capacità di capitalizzare il rimbalzo e di stabilizzare la crescita su basi strutturali.

Nel 2024 Beltrami registra ricavi pari a € 5.308.763, utile netto di € 300.210, totale attivo di € 3.587.592 e 26 dipendenti. Il rapporto ricavi/addetto è pari a € 204.183,20. Gli investimenti (CAPEX/Ricavi 2024  $\approx$  7%) mostrano un valore coerente con una strategia di manutenzione e

---

<sup>131</sup> <https://www.beltrami.it/en/fibra-di-legno/>

<sup>132</sup> Bebeez.it

<sup>133</sup> [https://www.bergamonews.it/2023/11/07/labottega-investe-in-beltrami-una-partnership-che-guarda-ai-mercati-internazionali/645872/?utm\\_source](https://www.bergamonews.it/2023/11/07/labottega-investe-in-beltrami-una-partnership-che-guarda-ai-mercati-internazionali/645872/?utm_source)

<sup>134</sup> <https://beltramiboutique.com/it/beltrami-linen/>

<sup>135</sup> <https://beltramiboutique.com/it/beltrami-linen/>

upgrading della base produttiva più che con un'espansione aggressiva. La solidità finanziaria mostra un rischio finanziario contenuto (PFN/EBITDA = -0,14x).

Per quanto riguarda il criterio territoriale, l'impresa mantiene la sede legale e operativa a Vicolo degli Alpini 5 (Cene) – rimasta tale dalla data di fondazione 16/05/2008 – mostrando l'attaccamento alla regione della Lombardia, anche dopo le diverse operazioni di riassetto organizzativo e proprietario che l'hanno coinvolta.

Sul piano culturale e civico, il radicamento territoriale si traduce in iniziative di responsabilità sociale locale (es. sponsorizzazioni e partnership con realtà associative e culturali dell'area), nonché in pratiche produttive che privilegiano la filiera corta e il Made in Italy. Sul piano educativo e formativo, ospita regolarmente visite didattiche<sup>136</sup> e giornate di orientamento per gli studenti delle scuole del territorio nell'ambito del PMI Day (Confindustria/Confartigianato), promuovendo la trasmissione dei mestieri artigiani<sup>137</sup>.

L'insieme degli indicatori restituisce l'immagine di un'impresa radicata e orientata alla qualità, capace di crescere in modo sostenibile controllando la scala, preservando la specializzazione e mantenendo un profilo di rischio contenuto—coerente con i tratti distintivi delle *Small Giants*.

Tuttavia, occorre chiedersi se le “contromisure” adottate da Beltrami – guida operativa in mano ad un membro della famiglia e autonomia del marchio - siano sufficienti a preservarne l'identità nonostante la cessione della quota di maggioranza, e se tale scelta sia efficace nel lungo termine, vale a dire utile ad assicurare la sostenibilità nel tempo del business, oppure se, invece, il socio esterno di maggioranza possa, un giorno, entrare in modo più invasivo nella definizione della strategia. È proprio la coerenza nella regia creativa/operativa del brand una delle caratteristiche chiave delle SG, la cui mancanza, secondo Burlingham, snaturerebbe l'idea del fondatore e i principi per i quali a suo tempo è nato il business.

Ad oggi, la tenuta della soluzione adottata sembra provata dai fatti: la filiera produttiva rimane interamente in Italia, così come il controllo sulla stessa (*yarn-to-pack*); la fibra brevettata rimane il principale protagonista “estetico-materico” delle collezioni; il posizionamento di mercato non vede virate verso il retail di massa.

Ma quali sono i rischi che – in un'ottica di coerenza con i criteri di SG – si possono intravedere nell'operazione?

- *Governance* e controllo: centralizzazione presso la capogruppo, le cui priorità di scala potrebbero prevalere su qualità/artigianalità, con conseguente focus su KPI di crescita a discapito di indicatori di qualità (tempi di consegna, soddisfazione della clientela)

---

<sup>136</sup> <https://www.bergamonews.it/2025/01/13/come-nasce-la-biancheria-di-alta-gamma-gli-studenti-alla-scoperta-della-beltrami-linen/768709/>

<sup>137</sup> <https://confartigianatobergamo.it/pmi-day-2023/>

- Identità di marca: indebolimento del posizionamento di “atelier” pensato dal fondatore, ingresso in fascia media di mercato, perdita della distintiva identità “*luxury*” del *brand*.
- produzione, supply chain: forniture più economiche, uscita dall’ecosistema originario, aumento del rischio di difetti di produzione, abbandono del servizio su misura.
- Politica commerciale: imposizione di sconti per grandi commesse; concentrazione della clientela (ad esempio presso grandi gruppi alberghieri).
- Compliance: rischio di *spill-over* di conoscenze chiave per il business (formula della fibra in legno brevettata, artigianalità della produzione).
- Persone e cultura: fuga di talenti e competenze, incompatibilità tra logica di atelier e processi operativi standard e corporate.
- Finanza: cash pooling, termini di pagamento (giorni di incasso e di pagamento).

In linea teorica, vale a dire in base alle caratteristiche stilate da Bo Burlingham per identificare le *Small Giants*, l’ingresso di nuovi azionisti nel capitale non costituisce uno strumento adeguato a preservare l’integrità valoriale e l’unicità dell’impresa.

In linea generale, l’apporto di capitale di terzi e, con esso, la presenza di interessi esterni nella conduzione aziendale, rischiano di diluire la visione del fondatore.

Quanto alla quotazione, la letteratura evidenzia che le *Small Giants* tendono a non accedere ai mercati azionari, poiché ciò implicherebbe l’ingresso di soggetti terzi interessati principalmente alla redditività del capitale investito, con il possibile sacrificio di processi chiave che sostengono qualità e identità.

Peraltro, i progetti esaminati consentono di concludere che sembra possibile, anche per le *Small Giants*, accedere a capitali esterni alla famiglia o alla ristretta cerchia dei soci fondatori, a condizione che vengano adottate contromisure adeguate a garantire che la strategia dell’azienda, orientata all’eccellenza, non venga snaturata.

Di seguito, si fornisce la tabella riassuntiva dei risultati di esercizio e alcuni indicatori finanziari utili nell’analisi finanziaria quali-quantitativa delle due aziende (in EUR €) Cucinelli e Beltrami (Fonte AIDA).



	Brunello Cucinelli s.p.a	Beltrami s.r.l
Ricavi delle vendite 2024	864.968.000	5.308.763
Utile netto 2024	118.504.000	300.210
Tot attivo 2024	1.143.256.000	3.587.592
Dipendenti 2024	1.434	26
Capitale sociale 2024	13.600.000	100.000
Fatturato/N dipendenti	603.185,50	204.183,20
Crescita ricavi 2019-2020	-6%	-34%
Crescita ricavi 2020-2021	11%	62%
Crescita ricavi 2021-2022	32%	55%
Crescita ricavi 2022-2023	24%	24%
Crescita ricavi 2023-2024	13%	17%
CAGR (2019-2024)	14%	19%
CAPEX 2024	28%	7%
PFN/EBITDA	1,3x	-0,14x

Figura 17

## Capitolo 4

### Considerazioni finali e spunti di ricerca futura

#### 4.1 Considerazioni strategiche e implicazioni manageriali

Il presente elaborato si è posto l'obiettivo di rispondere alle seguenti domande di ricerca:

- *Esistono in Europa e in Italia aziende che possono essere classificate come “Small giants” sulla base delle caratteristiche definite da Bo Burlingham? In altre parole, i criteri di Bo Burlingham sono efficaci nel selezionare aziende “Small Giants” anche fuori dagli USA?*
- *Tra i criteri definiti da Bo Burlingham, ve ne sono alcuni che, per le aziende Europee e Italiane, risultano meno stringenti senza che ciò vada ad inficiare la classificazione come Small Giants?*

Il fine ultimo della presente tesi era confermare che anche in Europa e in Italia sono presenti delle imprese che hanno fatto dell'eccellenza il proprio fine strategico, e che, nel perseguire il proprio obiettivo aziendale, adottano un set valoriale che pone al centro le relazioni con le controparti (clientela, fornitori, dipendenti, comunità locale) e l'impatto dell'azienda sull'ambiente di operatività, in un'ottica di lungo termine.

Tali aziende sono state definite come “*Small Giants*” (“SG”) da Bo Burlingham, che per primo le ha studiate, denominate e ne ha individuato le caratteristiche tipiche<sup>138</sup>.

Ulteriore elemento della presente tesi era verificare se, tra i criteri di Burlingham, ve ne fossero alcuni che, per le *Small Giants* europee o italiane, potevano risultare meno cogenti rispetto ad altri, vale a dire, caratteristiche di Burlingham la cui assenza non inficia la capacità dell'azienda di incardinare l'azione strategica in un contesto di sostenibilità del business model.

La ricerca è stata svolta tramite l'analisi di un campione di aziende americane, europee ed italiane, i cui dettagli quali-quantitativi sono stati raccolti in parte con un'intervista *ad-hoc* condotta tramite form online, e in parte attingendo a database strutturati di Moody's (ORBIS, AIDA).

I risultati dell'analisi consentono di affermare che il fenomeno delle *Small Giants* è radicato anche in Europa e in Italia,

---

<sup>138</sup> 6 caratteristiche chiave delle *Small Giants*, descritte nel paragrafo 2.3

I criteri di Burlingham appaiono efficaci ai fini dell'individuazione di *Small Giants* anche al di fuori degli Stati Uniti, considerato che non si sono riscontrate difficoltà ad incasellare, seppure con diversa intensità, ciascuna delle aziende partecipanti nel contesto degli argomenti trattati, dei valori esaminati, delle dinamiche gestionali suggerite, connesse, va da sé, ai criteri di Burlingham. Dall'analisi delle informazioni raccolte con le interviste online sono emersi i seguenti principali aspetti, talora rappresentati da elementi almeno apparentemente in antitesi.

- La strategia di eccellenza viene riferita principalmente a due principali contesti: qualità (di prodotto e/o processo), ovvero relazioni con le controparti (dipendenti, clienti, fornitori, comunità locale, ecc). Tuttavia, nella scala delle varie componenti dell'eccellenza (domanda 5): i) ricerca e sviluppo viene menzionata da due soli rispondenti, che gli assegnano priorità media; ii) alla partecipazione dei dipendenti alle decisioni aziendali è assegnata bassa priorità (in un caso, il valore minore della scala). Considero questo risultato alquanto peculiare e inatteso, considerato che: i) la ricerca su materie prime, processi produttivi, prodotti, è un elemento centrale per conservare nel tempo un adeguato livello di eccellenza; ii) tra le relazioni con le controparti, quella con i dipendenti è, a mio parere, fondamentale e particolare cura richiede soprattutto la condivisione delle decisioni aziendali, al fine di assicurare la motivazione e la partecipazione attiva dello staff all'attività produttiva aziendale.
- Quanto alla relazione con le controparti, occorre evidenziare che, se da un lato elementi come "condivisione, fiducia, coinvolgimento" di dipendenti, clienti e fornitori vengono riferiti da molti rispondenti come elementi centrali della policy aziendale, dall'altro lato, tuttavia, dipendenti, clienti e fornitori vengono selezionati dalle aziende in base a criteri predefiniti e "severi", volti a verificare la loro effettiva rispondenza al sistema valoriale adottato. Questo elemento di selezione è molto forte, al punto che, se non verificato, l'azienda preferisce rinunciare alle relazioni commerciali con tali controparti e/o alla risorsa. Pertanto, è pur vero che le *Small Giants* fanno della relazione con le controparti un punto di eccellenza, ma è altrettanto vero che, per assicurare il perpetuarsi nel tempo dell'idea del fondatore, entrano in relazione con l'azienda solo controparti "allineate".
- L'analisi dell'identità intangibile ha indagato più approfonditamente l'idea sottostante alla strategia aziendale, quello che Burlingham definisce il "*mojo*", ovvero l'anima dell'azienda, ciò che la caratterizza come *Small Giant*. La lettura orizzontale delle risposte dedicate a

questo tema ha fatto emergere i seguenti principali aspetti, intesi come fattori che tutelano la convergenza verso l'obiettivo aziendale di eccellenza, e assicurano la sostenibilità del modello di business nel tempo: 1) la coerenza tra i valori e gli obiettivi strategici “dichiarati”, e le scelte oggettivamente operate (“*walk the talk*”); 2) la “comunicazione proattiva” con le controparti rilevanti, che include anche azioni di follow-up per assicurare l'allineamento tra obiettivo e risultati della comunicazione stessa; 3) adozione di un “codice etico” aziendale; 4) adozione di una prospettiva di lungo termine nelle scelte aziendali.

- Rispetto alla crescita, coerentemente con quanto osservato da Burlingham, le aziende del campione hanno rinunciato ad un'occasione di espansione dimensionale, pur di conservare la caratteristica di Small Giants – ovvero, pur di mantenere invariato il livello di qualità offerto. Peraltro, questa specifica “caratteristica” delle Small Giants è stata analizzata più approfonditamente tramite due casi d'uso, di cui si da conto nel prosieguo delle conclusioni.
- Il profilo della Governance appare coerente con i contenuti osservati rispetto ad altri elementi di analisi. Infatti, va considerato che si tratta di aziende di piccole dimensioni, spesso a conduzione familiare, o con pochi soci partecipanti; pertanto, la governance è generalmente molto accentrata, a tutela della continuità aziendale e della tradizione nell'operatività.
- Il fattore dei passaggi transgenerazionali non appare rilevante nel contesto della presente analisi, a motivo della ridotta frequenza statistica (due sole aziende sul totale del campione hanno dovuto affrontarne uno) e del numero ridotto di partecipanti. Tuttavia, a mio avviso (e nella pubblicazione di Burlingham), questo concetto è di particolare rilevanza nel momento in cui un successivo leader deve essere in grado di mantenere invariata l'anima dell'azienda e gestire in maniera analoga il proseguo delle attività aziendali internamente (vale a dire nei rapporti con i dipendenti) ed esternamente (vale a dire con l'interesse degli stakeholders interessati – fornitori, clienti, comunità di riferimento). Ciò rende il passaggio di leader un momento estremamente delicato per aziende di questo genere.
- In generale, la comunicazione interna e/o esterna, anche laddove affidata a strutture dedicate, quali uffici o divisioni, è sempre sotto il controllo dei soci fondatori oppure dei manager con incarichi esecutivi. Allo scopo di evitare messaggi contraddittori, le Small

Giants si organizzano in modo da avere un unico “point of entry”, un’unica interfaccia per la comunicazione gestita in modo molto accentrato.

Per individuare ulteriori peculiarità del contesto europeo e italiano rispetto a quello USA, nonché per verificare la caratteristica della rinuncia alla crescita esterna, si è fatto riferimento a due casi d’uso, Brunello Cucinelli e Beltrami Linen.

Entrambi gli operatori hanno in comune sia l’appartenenza al settore moda/tessile di fascia alta sia il superamento, nella storia dell’azienda, di eventi di rilievo con potenziali impatti sull’obiettivo strategico e sul business.

In particolare, le due citate aziende hanno affrontato, rispettivamente, la quotazione in borsa e l’acquisizione da parte di un player internazionale, eventi che, nei casi analizzati da Burlingham<sup>139</sup> hanno rappresentato l’uscita dalla categoria delle Small Giants.

Si è voluto comprendere se i due casi possono rappresentare una peculiarità delle *Small Giants* italiane, in particolare la capacità di mantenere il timone ben saldo verso la strategia di eccellenza della società, ancorché attingendo a capitale esterno all’azienda ovvero integrando la propria impresa in realtà societarie di maggiori dimensioni.

Entrambe le aziende italiane esaminate hanno gestito il cambiamento stipulando accordi che consentivano di mantenere integra l’identità aziendale fondata su: i) l’obiettivo strategico di eccellenza; ii) il sistema valoriale; iii) la tradizione della filiera produttiva; iv) l’importanza delle relazioni con tutti gli stakeholders; v) l’attenzione all’impatto ambientale e, nel caso specifico di Cucinelli, vi\*) il ruolo di portatore di valori etici e morali, soprattutto verso le nuove generazioni. Come prima considerazione, vorrei sottolineare che il *made in Italy* è di per sé simbolo di alta qualità in vari settori – a motivo, in alcuni casi della manifattura tradizionale, in altri casi della meccanica di precisione, oppure della specificità delle materie prime e dei relativi processi produttivi (si pensi al settore alimentare e in particolare, dei vini e dei formaggi), ovvero della innata vocazione all’ospitalità (turismo).

Questa peculiarità potrebbe, a mio parere, impattare sulla caratteristica della “rinuncia alla crescita esterna”, sia tramite raccolta di capitale sul mercato (trasformazione in società per azioni e/o quotazione) sia intraprendendo operazioni di fusione e/o acquisizione in quanto il menzionato criterio potrebbe risultare non “escludente” in quanto l’azienda beneficia di una forte identità “made in Italy”.

---

<sup>139</sup> Fare riferimento al libro

I casi d'uso sono stati esaminati al fine di verificare, e mettere eventualmente in discussione, uno dei criteri di Burlingham, ridimensionandone l'importanza ai fini della classificazione delle aziende small giants italiane

Il caso Cucinelli dimostra che aprire il capitale all'esterno rappresenta una soluzione perseguibile anche per le Small Giants per sostenere (l'accelerazione di) taluni investimenti, senza snaturare l'essenza della visione aziendale. La condizione necessaria è che l'assetto partecipativo e la governance aziendale consentano al socio fondatore il controllo valoriale e la continuità della strategia nel lungo periodo.

Viceversa, nel caso dell'azienda Beltrami Linen - che inizialmente presentava tutte le condizioni di Small Giant individuate da Burlingham - emergono dubbi sulla capacità degli accordi stipulati con il nuovo proprietario, il gruppo internazionale La Bottega, di assicurare nel tempo la strategia di eccellenza e l'idea originaria del fondatore.

Vorrei concludere con una riflessione che, partendo dal mondo delle Small Giants, allarga a tutti gli operatori dell'economia reale e degli scambi commerciali: a mio parere, i valori sui quali le Small Giants basano la propria strategia e l'operatività nel concreto, seppure con luci e ombre, sembrano indirizzare l'attività produttiva e l'utilizzo delle risorse verso una dimensione di maggiore sostenibilità e rispetto per l'ambiente in cui l'azienda si colloca.

Se anche aziende di maggiori dimensioni, grandi players globali, società multinazionali dei vari settori dell'industria e del commercio, adottassero - in un contesto di scarsità di risorse a livello planetario, e di crescente assottigliamento dei diritti sociali come quello attuale - un profilo "etico", un sistema valoriale simile a quello delle Small Giants, ciò renderebbe forse più sostenibile l'attività economica dell'uomo.

## **4.2 Limiti dell'analisi**

Tra i limiti della presente ricerca va evidenziata in prima battuta la limitatezza del campione, dovuto principalmente alle difficoltà di ingaggiare le controparti tramite invio dell'intervista via mail, in assenza di conoscenza pregressa (ovvero di precedenti contatti di persona). Il numero di aziende contattate inizialmente è complessivamente pari a 14 (quattordici) <sup>140</sup> mentre il gruppo di rispondenti in tempi utili per il presente elaborato si è ridotto a n° 9 (nove).

---

<sup>140</sup> Oltre alle 9 imprese rispondenti, sono state contattate anche le seguenti aziende: Rubber Jet (Italia); Laerre (Italia); Sporthotel Exclusive (Italia); Shark-net (Italia); Text-em-all (USA); Murex (Francia);

Riguardo le interviste, i ristretti tempi per la gestione dei “questionari” non hanno consentito di attuare una fase di “*quality assurance*”. Pertanto, occorre considerare una certa imprecisione delle risposte osservate, derivante da i) un certo margine di interpretazione da parte dell’analista ovvero ii) mancata comprensione della domanda da parte del rispondente. Tale problematica potrebbe essere in futuro risolta con una fase di controllo della veridicità ed esattezza delle risposte, anche semplificata (quale, ad esempio il confronto bilaterale, anche telefonico, con i rispondenti). Con specifico riferimento alla domanda numero 20 (comunicazione in caso di dilemmi etici e reputazionali) e alla domanda numero 28 (schemi di partecipazione dei dipendenti agli utili aziendali), nonostante alcune difficoltà interpretative da parte dei rispondenti, si è ritenuto che le risposte forniscano comunque elementi di riflessione utili per l’analisi, seppur da considerare con cautela.

Le caratteristiche del campione esaminato, rappresentato da aziende di medio-piccole dimensioni aventi sede in diversi paesi europei, implicano di per sé difficoltà di accesso ai dati quantitativi. Infatti, tali categorie di aziende sono spesso esentate dall’obbligo di pubblicità dei dati contabili e utilizzano principi contabili non armonizzati. Le basi dati consultate (Orbis, AIDA di Moody’s) mettevano a disposizione una limitata quantità di dati economici, patrimoniali e gestionali e, per un sottoinsieme di n. 4 (quattro) aziende, addirittura nessuna evidenza (ACE Metal craft, Atelier Zobel, Angeletto, Tasty Catering). Inoltre, nel data base Orbis, i dati contabili sono determinati con i principi contabili Gaap, diversi dai principi contabili IFRS, adottati in Italia anche da parte delle aziende di minori dimensioni. Infine, in altri casi, i dati a fine esercizio 2024 non risultavano disponibili e si è dovuto ricorrere ai dati dell’esercizio precedente (ad esempio, Oversonic). Considerata la frammentarietà, la disomogeneità e la discontinuità della serie di dati, si è ritenuto di soprassedere dall’analisi quantitativa approfondita, e basare la ricerca principalmente sulle informazioni ottenute tramite l’intervista.

### **4.3 Sviluppi futuri**

La robustezza dei risultati della presente ricerca potrebbe trarre beneficio, in primo luogo, da un successivo lavoro fondato su un campione di imprese sufficientemente ampio includendo un discreto gruppo di Piccole e Medie Imprese italiane (anche Microimprese, eventualmente, purché presentino adeguati trend di crescita). Ciò consentirebbe di verificare l’esistenza di un parallelismo tra PMI italiane e Small Giants, ed eventualmente individuarne le caratteristiche e le dinamiche principali.

Tra i criteri che individuano le Small Giants, la “creazione di valore” riveste particolare importanza in un’ottica di sostenibilità del modello di business in quanto, nel corso del tempo, la mancanza o la limitatezza di risultati economici positivi può intaccare la stabilità finanziaria dell’azienda. La creazione di valore, intesa sia come risultati positivi di esercizio, sia come incremento del valore aziendale nel tempo, necessita, per essere verificata di una serie storica di dati sufficientemente ampia e profonda (valori patrimoniali, economici, finanziari e gestionali per un arco di tempo di almeno 5 anni o, ancora meglio, 10 anni), e di un ampio set di database (oltre a Orbis e AIDA, anche Cerved, CCIAA, altre fonti pubbliche di dati). In conclusione, la conferma del criterio di “creazione di valore” può ben rappresentare un interessante argomento per futuri approfondimenti del presente lavoro.





# Intervista

Sezione 1

...

## About you

1. Name and Surname \*

Inserisci la risposta

2. Your Company Name \*

Inserisci la risposta

3. Job role \*

Inserisci la risposta

Sezione 2

...

## Strategy

4. How is the concept of "excellence" defined internally and how does this notion guide the main strategic choices?  
(You can also write "I don't know / Not applicable") \*

Inserisci la risposta

5. How would you classify all of these activities (by increasing importance from 0 to 5) in the pursuit of excellence in your daily actions? \*

1 = Low/None, 5 = High

	1	2	3	4	5
Ensure strategic continuity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Involve employees in corporate decision-making.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Customer loyalty (after-sales support, personalization, efficiency of distribution channels)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selection, quality of raw materials, and reliability of suppliers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Not harm the community and the environment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Research and Development programs for products/services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. How does the pursuit of excellence redesign your relationships with key stakeholders (internal/external)? \*

For example, in your relationship with employees, clients, suppliers, local community, managers, environment ...

(You can also write "I don't know / Not applicable")

Inserisci la risposta

7. What arguments are used to support the positioning of excellence towards different stakeholders? \*

(You can also write "I don't know / Not applicable")

Inserisci la risposta

Sezione 3

...

## Intangible identity

8. If you were to condense the intangible identity of your company into one word, what would it be? \*

- ☐ Ethics
- ☐ Leadership (charismatics)
- ☐ Family
- ☐ Tradition
- ☐ Reliability
- ☐ Sustainability
- ☐ Quality
- ☐ Altro

9. Regarding what was specified in the previous question, why? \*

Inserisci la risposta

10. Please indicate some of the concrete practices you maintain to keep this identity element alive over time. \*

(You can also write "I don't know / Not applicable")

Inserisci la risposta

## Growth

11. Indicate the importance of these notion in guiding the choice between internal and external growth? \*

1 = Low/None, 5 = High

	1	2	3	4	5
Consistency with the strategy (excellence, tradition, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Difficulties in concluding agreements with counterparties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Difficulty in reaching agreements among shareholders/owners	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Not wanting to compromise on quality at the expense of expansion.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wanting to keep the company "small"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Not being satisfied with the monetized value calculated for your company	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Has there ever been an episode where you gave up on growth?

☐ No

☐ Yes

13. If you answered yes to the previous question \*

What signs, analyses, and values influenced your decision?  
(You can also write "I don't know / Not applicable")

Inserisci la risposta

## Governance

14. How is internal consensus formed on relevant strategic decisions? \*

- ☐ Shareholders/ownership
- ☐ Shareholders/ownership/executive managers (CEO, CFO, CRO, etc)
- ☐ Shareholders/ownership/executive managers (CEO, CFO, CRO, etc)/employees
- ☐ Altro

15. In the presence of divergent visions, what mechanisms do you employ to resolve the strategic conflict? \*

(You can also write "I don't know / Not applicable")

Inserisci la risposta

## Transgenerationality

16. Have you ever experienced generational shifts? \*

- ☐ Yes
- ☐ No

17. If you answered YES to the previous question \*

Which invisible changes (practices, symbols, micro-rules) have had the greatest impact?  
(You can also write "I don't know / Not applicable")

Inserisci la risposta

## External communication

18. What role do you assign to "external communication" in making the strategy operational? \*

- ☐ None / not applicable
- ☐ Essential, indispensable
- ☐ One key component
- ☐ Formal, of compliance
- ☐ Instrumental
- ☐ Altro

19. Explain how you implement communication \*

- ☐ Through a dedicated structure (for example, team, division, unit, manager, etc.)
- ☐ Clear roles and responsibilities within the company (for example, through internal regulations)
- ☐ Altro

20. What substantive principles guide your communication choices when faced with ethical or reputational dilemmas?

(You can also write "I don't know / Not applicable") \*

Inserisci la risposta

21. How do you orchestrate roles and responsibilities between internal teams and potential partners/agencies to ensure message coherence?

(You can also write "I don't know / Not applicable") \*

Inserisci la risposta

22. In what way does internal communication support strategic execution and continuous learning?

(You can also write "I don't know / Not applicable") \*

Inserisci la risposta

Sezione 8

...

## People and culture

23. How do you involve employees in decision-making (strategic/operational) so that their input is genuinely incorporated? \*

- ☐ Participation of employee representatives in strategic committees / Board of Directors
- ☐ Periodic internal exchanges with employees / representatives of employees.
- ☐ I don't know / Not applicable
- ☐ Altro

24. What practices are used to make managers accountable to their teams? \*

- ☐ The remuneration of the managers includes KPIs related to performance in both the short and long term.
- ☐ 360° survey
- ☐ I don't know / Not applicable
- ☐ Altro

25. What direct relationship between ownership/management and employees create the most value and why?  
(You can also write "I don't know / Not applicable") \*

Inserisci la risposta

26. How do you interpret and discuss the organizational climate within the company? \*

- ☐ 360° survey
- ☐ Periodic meetings with all employees / employee representatives.
- ☐ Bilateral talks with employees / representatives of the employees
- ☐ I don't know / Not applicable
- ☐ Altro

27. In what situations have employees acted as "ambassadors" of the values outside the company? \*

- ☐ Advertising campaign
- ☐ Posts on social media platforms (Instagram, Facebook, Threads, BlueSky, Mastodon, etc.)
- ☐ Seminars, workshops, fairs, events
- ☐ Meetings with the local community
- ☐ I don't know / Not applicable
- ☐ Altro

28. What rationale is behind your participation schemes (if any), and how do you evaluate their organizational effects?  
(You can also write "I don't know / Not applicable") \*

Inserisci la risposta

Sezione 9

...

## Clients

29. How do you structure the relationship with clients and how is it translated into daily practices?  
(You can also write "I don't know / Not applicable") \*

Inserisci la risposta

30. What roles/critical skills oversee the customer experience and how do you coordinate the touchpoints?  
(You can also write "I don't know / Not applicable") \*

Inserisci la risposta

31. Share a case where you redefined the relationship with a client for the sake of consistency with excellence: what changed?  
(You can also write "I don't know / Not applicable") \*

Inserisci la risposta

## Suppliers

32. How do you conceive the role of suppliers in your value chain and in perceived quality?  
(You can also write "I don't know / Not applicable") \*

Inserisci la risposta

33. What operational practices do you adopt to align suppliers with your standards of excellence? \*

- ☐ Selection based on predefined criteria
- ☐ Cases of excellence
- ☐ Private tender / competitions
- ☐ I don't know / Not applicable
- ☐ Altro



## Bibliografia

Akande, A. (Ed.). (2025). *Modern cross-cultural management: Understanding diversity in global business*. Springer Nature Switzerland.

Ball, P. (2021). The lightning-fast quest for COVID vaccines — and what it means for other diseases. *Nature*, 589(7840), 16–18.

Bansal, P., Durand, R., Kreutzer, M., Kunisch, S., & McGahan, A. M. (2025). Strategy can no longer ignore planetary boundaries: A call for tackling Strategy's ecological fallacy. *Journal of Management Studies*, 62(2), 965–985.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Barrett, R. (2006). *Building a values-driven organization*. Routledge.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1994). Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose. *Harvard Business Review*, 72(6), 79–88.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1994). Changing the role of top management: Beyond systems to people. *Harvard Business Review*, 72(1), 132–142.

Ben Hador, B., & Yitshaki, R. (2025). Organizational resilience in turbulent times—social capital as a mechanism for successfully adapting human resources practices that lead to resilience. *International Journal of Human Resource Management*.

Berlemann, M., Jahn, V., & Lehmann, R. (2022). Is the German Mittelstand more resistant to crises? Empirical evidence from the Great Recession. *Small Business Economics*, 59(3), 1169–1195.

Bhullar, P. S., Grover, K. L., & Tiwari, R. (2024). IPO underpricing: A comparative analysis of risk factor disclosures in the financial and non-financial sectors. *The Bottom Line*, 37(3), 332–350.

Brochet, F., Loumiotis, M., & Serafeim, G. (2012). *Short-termism, investor clientele, and firm risk*. Boston, MA: Harvard Business School.

- Brodsky, N., & Burlingham, B. (2008). *The Knack: How street smart entrepreneurs learn to handle whatever comes up*. New York, NY: Portfolio.
- Burlingham, B. (2005). *Small Giants: Companies that choose to be great instead of big*. New York, NY: Portfolio.
- Burlingham, B. (2005). *Small giants: Companies that choose to be great instead of big*. Portfolio.
- Burlingham, B. (2013). *Finish big: How great entrepreneurs exit their companies on top*. New York, NY: Penguin Books.
- Burlingham, B. (2016). *Small Giants: Companies that choose to be great instead of big* (10th-anniversary ed.). Penguin.
- Burlingham, B. (2017, maggio 9). Forbes Small Giants Hall of Fame. *Forbes*. Recuperato da Forbes (basecamp, freshbooks cases).
- Burlingham, B. (Guest), & Moncrieff, J. (Host). (2023, September 26). *How Evergreen Companies Leave a Lasting Imprint with Bo Burlingham* [Video podcast episode]. In *The Freedom Experience*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=auUfDt1Oj8>
- Burnham, S. A. (2010). *Bigger is not always better: Outsmarting mega-retailers in the 21st century gift industry* (Master's thesis, Georgetown University).
- Bushee, B. J. (1998). The influence of institutional investors on myopic R&D investment behavior. *Accounting Review*, 305–333.
- Bushee, B. J. (2001). Do institutional investors prefer near-term earnings over long-run value? *Contemporary Accounting Research*, 18(2), 207–246.
- Chua, N., Miska, C., Mair, J., & Stahl, G. K. (2024). Purpose in management research: Navigating a complex and fragmented area of study. *Academy of Management Annals*, 18(2), 755-787.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67.
- Cumming, D. J., & Johan, S. A. (2013). *Venture capital and private equity contracting: An international perspective*. Academic Press.

Deloitte. (2020, April 22). *The heart of resilient leadership: Responding to COVID-19*. Deloitte Insights.

Deloitte Global. (2025, maggio 14). *2025 Gen Z and Millennial Survey: Growth and the pursuit of money, meaning, and well being (23,482 respondents from 44 countries)*. Deloitte Insights.

DesJardine, M., Marti, I., & Durand, R. (2020). Why activist hedge funds target and how they impact firms: A social value perspective. *Academy of Management Review*, 45(2), 247–270.

Durand, R. (2023). From the boardroom: Making purpose research relevant for practice. *Strategy Science*, 8(2), 149-158.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.

Edwards, M. G. (2021). The growth paradox, sustainable development, and business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 3079-3094.

Feldman, M. P. (2014). The character of innovative places: Entrepreneurial strategy, economic development, and prosperity. *Small Business Economics*, 43, 9–20.

Fisch, C., & Solomon, B. D. (2020). Exploring the value of corporate purpose statements. SSRN.

Flammer, C., & Bansal, P. (2016). Does a long-term orientation create value? Evidence from a regression discontinuity. Boston University; Ivey Business School.

Florez-Jimenez, M. P., & Lleo, A. (2023, March). *Purpose trends report: A selection of what has been published about purpose in March 2023*. School of Economics and Business, University of Navarra.

Foss, N. J., & Klein, P. G. (2025). Do we Need a ‘New Strategy Paradigm’? No. *Journal of Management Studies*, 62(2), 986-1002.

Frankl, V. E. (2006). *Man's search for meaning* (I. Lasch, Trans.). Beacon Press. (Original work published 1946)

Gallup. (2016). *The State of the Global Workplace: Employee Engagement Meta-Analysis*. Gallup.

Gallup. (2021). *Gallup Q12® Meta-Analysis: Ninth Edition*. Gallup.

- Gartenberg, C. (2022). Purpose-driven companies and sustainability. In *Handbook on the Business of Sustainability* (pp. 24–42). Edward Elgar.
- Gartenberg, C., & Serafeim, G. (2023). Corporate purpose in public and private firms. *Management Science*, 69(9), 5087–5111.
- Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1–18.
- Gebauer, J. (2018). Towards growth-independent and post-growth-oriented entrepreneurship in the SME sector. *Management Revue*, 29(3), 230–256.
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880–1895.
- Godfrey, P. C., Merrill, C. B., & Hansen, J. M. (2009). “Buying” corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 34(4), 640–660.
- Grayson, D., Spitzeck, H., & Lee, M. (2021). From “business as usual” to sustainable “purpose-driven business.” *Journal of Management and Organization*, 1–20.
- GrowthCap Advisory. (2017). *Small Giants: A conversation with author Bo Burlingham*. Intervista pubblicata su GrowthCap Advisory. Recuperato da GrowthCap Advisory website.
- Harvard Business Review Analytic Services. (2015). *The business case for purpose*. EY Beacon Institute.
- Harvard Business Review Analytic Services. (2020). *A guide to building a more resilient business*. Harvard Business Review.
- Harter, J. K., & Adkins, A. (2023). The relationship between engagement at work and organizational outcomes: 2023 Gallup meta-analysis. Gallup.
- Harvey, J. F., Bresman, H., Edmondson, A. C., & Pisano, G. P. (2023). A strategic view of team learning. *Academy of Management Annals*. Advance online.
- Henderson, R. (2021). *Reimagining capitalism in a World on fire*. Penguin UK.

- Henderson, R., & Steen, E. V. D. (2015). Why do firms have “purpose”? *American Economic Review*, 105(5), 326–330.
- Henderson, R., & Van den Steen, E. (2015). The potential and promise of purpose-driven organizations. In Margolis & Walsh (Eds.), *Business and Society 360: Vol. 1* (pp. 89–108).
- Hess, E. D. (2010). Smart growth—Creating real long-term value. *Journal of Applied Corporate Finance*, 22(2), 74–82.
- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, V. (2014). Organizations with purpose: From the editors. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227–1234.
- Holling, C. S. (2001). Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems. *Ecosystems*, 4(5), 390–405.
- Hug, M., Mayer, H., & Seidl, I. (2022). Transformative enterprises: Characteristics and a definition. *Geography Compass*, 16(12), e12667.
- Jimenez, A., Pinzon, J., & Largacha-Martinez, C. (2023, May 15). *Purpose-driven organizations in practice: A qualitative and quantitative analysis of its impact* [Preprint].
- Johnson-Rokosu, S. F. (2025). From Shareholder Value to Stakeholder Impact: Integrating ESG Considerations into Financial Decisions. *Available at SSRN 5160191*.
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan page publishers.
- Kearins, K., & Collins, E. (2012). Making sense of ecopreneurs’ decisions to sell up. *Business Strategy and the Environment*, 21, 71–85.
- Kerr, J., & Landry, E. (2010). Smart growth—Creating real long-term value. *Journal of Applied Corporate Finance*, 22(2), 74–81.
- Kim, S., & Kim, A. (in press). Going viral or growing like an oak tree? Towards sustainable local development through entrepreneurship.
- Ireland, P. (2003). Property and contract in contemporary corporate theory. *Legal Studies*, 23(3), 453–509.

- Mahase, E. (2020). Covid-19: Pfizer vaccine efficacy was 52% after first dose and 95% after second. *BMJ*.
- Marchini, I. (1995). *L'impresa artigiana: caratteristiche strutturali e comportamenti economici*. FrancoAngeli.
- Mayer, C. (2021). The future of the corporation. *Journal of Management Studies*, 58(3), 887–901.
- Mayer, C., Schoenmaker, D., & Zenghelis, D. (2020). Corporate purpose in public and private firms. *Journal of Financial Perspectives*, 7(1), 1–16.
- Müller, B., & Boutié, E. (2022). Whose limit? Water and democracy in a green Californian desert. *Journal of Political Ecology*, 29.
- Nazarkina, L. (2011). *It's not easy being green, or why sustainability entrepreneurs sell their businesses* (Working paper, oikos Young Scholars Academy).
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.
- Persky, J. (1995). Retrospectives: The Ethology of Homo Economicus. *Journal of Economic Perspectives*, 9(2), 221–231.
- Pirson, M. (n.d.). *Humanistic management* [Working paper]. SSRN.
- Platone. (2007). *La Repubblica* (G. Reale, Trad.). Laterza. (Original work published ca. 380 a.C.)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2011). *Measuring shared value*. FSG.
- Reeves, M., Levin, S., & Ueda, D. (2016). The biology of corporate survival. *Harvard Business Review*, 94(1), 46–55.

Rey, C., Bastons, M., & Sotok, P. (2019). *Purpose-driven organizations: Management ideas for a better world*. Springer.

Rose, N. L. (2007). Behavioral incentives. *Harvard Business Review*, 85(3), 23–25.

Rosecká, N., Machek, O., Stasa, M., & Kubíček, A. (2024). Long-term orientation and CSR in SMEs. *Social Responsibility Journal*, 20(4), 825–842.

Rucci, A. J., Kearn, S. P., & Quinn, R. T. (1998). The Employee–Customer Profit Chain at Sears. *Harvard Business Review*.

Scarpati, K. D. (2023). *Organizational Attractiveness and Employee Longevity at Employee Stock Ownership Plan (ESOP) Companies in Northern New England*. Wilmington University (Delaware).

Schenkenhofer, J. (2022). Hidden champions: A review of the literature & future research avenues. *Management Review Quarterly*, 72(2), 417–482.

Shedletsky, S. (2023, circa metà anno). *Unpacking a Speak Up Culture with Stephen Shedletsky: Psychological safety and voice* [Video podcast episode]. *My Favorite Mistake Podcast*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=pbEHXJ4bsXw>

Sisodia, R., Sheth, J. N., & Wolfe, D. B. (2007). *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*. Wharton School Publishing.

Sisodia, R., Sheth, J. N., & Wolfe, D. B. (2007). *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*. Wharton School Publishing.

Small Giants Community. (2020, October 14). *The power of beliefs in business – Ari Weinzwieg* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=NaKJjsjEWIA>

Sonnenfeld, J., Tian, S., Sokolowski, F., Wyrebkowski, M., & Kasprowicz, M. (2022). Business retreats and sanctions. SSRN.

Spiegelman, P. (Host). (2024, circa 8 mesi fa). *Culture as strategy: How purpose and values drove a 22× valuation with Paul Spiegelman* [Video podcast]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=JDFwMj8V5Fk>

- Stack, J., & Burlingham, B. (1992/2013). *The Great Game of Business: Expanded and updated: The only sensible way to run a company*. London/New York: Prentice Hall/Penguin Books.
- Stack, J., & Burlingham, B. (2002). *A Stake in the Outcome: Building a culture of ownership for the long term success of your business*. New York, NY: Doubleday/Currency.
- Stark, D. (1996). Recombinant property in East European capitalism. *American Journal of Sociology*, 101(4), 993–1027.
- Sternad, D., Kennelly, J. J., & Bradley, F. (2017). *Digging deeper*. Routledge.
- Stowell, D. P. (2010). An introduction to hedge funds. In Stowell (Ed.), *An introduction to investment banks, hedge funds, and private equity* (pp. 155–188). Academic Press.
- Sundaram, A. K., & Inkpen, A. C. (2004). CSR: Can a corporation be responsible? *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 10–16.
- TEDx Talks. (2012, novembre 20). *The ordinary heroes of the Taj Hotel | Rohit Deshpandé | TEDxNewEngland* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=vQGz1YRqBPw>
- Thakor, A. V., & Quinn, R. E. (2013). *The economics of higher purpose*. ECGI-Finance Working Paper (395).
- Tracy, B. (2014). *The power of charm: How to win anyone over in any situation*. AMACOM.
- Tugboat Institute. (n.d.). *Tugboat Institute: Building Evergreen companies*. <https://www.tugboatinstitute.com>
- Van Der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015). Managing risk and resilience. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971–980.
- Vashishtha, S., & Tiwari, S. (2025). The ripple effect: Tracing the impact of corporate activities on human rights. *Authorea Preprints*.
- Venohr, B., Fear, J., & Witt, A. (2015). Best of German Mittelstand – The world market leaders. Available at SSRN 2724609.
- Whittington, R. (2012). Big strategy/small strategy. *Strategic Organization*, 10(3), 263–268.



Wickert, C., Vaccaro, A., & Cornelissen, J. (2017). “Buying” corporate social responsibility: Organisational identity orientation as a determinant of practice adoption.

Widiana, D., & Soetjipto, B. W. (2021, December). The role of psychological capital, trust, ambidexterity and strategic flexibility on organizational resilience and survival in dealing with COVID-19 pandemic. In *3rd International Conference on Business and Management of Technology (ICONBMT 2021)* (pp. 107–115). Atlantis Press.

Wilson, A. M. (1997). The nature of corporate culture. *International Journal of Service Industry Management*, 8(1), 87–102.

Wu, T. (2020). *The curse of bigness: Antitrust in the new gilded age (Supplement)* [Supplemental material].

Zhang, Y., & Gimeno, J. (2016). Earnings pressure and long-term governance. *Organization Science*, 27(2), 354–372\*.

Zhu, H., Liu, R., & Chen, B. (2023). The rise of specialized and innovative little giant enterprises under China’s “dual circulation” development pattern: An analysis of spatial patterns and determinants. *Land*, 12, 259.

## Sitografia

<https://acemetal.com/>

<https://www.agendadigitale.eu/industry-4-0/pmi-e-digitale-in-italia-la-cultura-che-serve-per-cambiare-e-competere/#:~:text=con%20competenze%20specifiche%20su%20cloud%2C,cybersecurity%2C%20AI%20e%20data%20analytics>

amazingworkplaces.co+15toms.com+15forbes.com+15

<https://www.bcorporation.net/en-us/>

<https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/aboca-group/>

<https://beltramiboutique.com/it/beltrami-linen/>

[https://www.bergamonews.it/2023/11/07/labottega-investe-in-beltrami-una-partnership-che-guarda-ai-mercati-internazionali/645872/?utm\\_source](https://www.bergamonews.it/2023/11/07/labottega-investe-in-beltrami-una-partnership-che-guarda-ai-mercati-internazionali/645872/?utm_source)

Bebeez.it

<https://www.beltrami.it/en/fibra-di-legno/>

Brunello Cucinelli S.p.A. (2025, March 13). FY 24 results [Investor presentation].

[https://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/Presentation\\_FY\\_2024\\_Results.pdf](https://investor.brunellocucinelli.com/yep-content/media/Presentation_FY_2024_Results.pdf)

Brunello Cucinelli S.p.A. (n.d.). Investor relations. Brunello Cucinelli.

<https://investor.brunellocucinelli.com>

Bureau van Dijk. (n.d.). Companies – Report. Orbis Intellectual Property. Recuperato l'11 settembre 2025, da [https://orbisip-r1.bvdinfo.com/version-20250624-1-](https://orbisip-r1.bvdinfo.com/version-20250624-1-0/OrbisIntellectualProperty/1/Companies/Report)

[0/OrbisIntellectualProperty/1/Companies/Report](https://orbisip-r1.bvdinfo.com/version-20250624-1-0/OrbisIntellectualProperty/1/Companies/Report)

Bureau van Dijk. (n.d.). Companies – Report. Orbis Intellectual Property. Recuperato l'11 settembre 2025, da [https://orbisip-r1.bvdinfo.com/version-20250624-1-](https://orbisip-r1.bvdinfo.com/version-20250624-1-0/OrbisIntellectualProperty/1/Companies/Report)

[0/OrbisIntellectualProperty/1/Companies/Report](https://orbisip-r1.bvdinfo.com/version-20250624-1-0/OrbisIntellectualProperty/1/Companies/Report)

Bureau van Dijk. (n.d.). Companies – Report: Profile. Orbis Intellectual Property. Recuperato l'11 settembre 2025, da [https://orbisip-r1.bvdinfo.com/version-20250624-1-0/OrbisIntellectualProperty/1/Companies/report/Index?backLabel=Back%20to%20Contents&format=\\_standard&BookSection=PROFILE&seq=0&sl=1757571275583](https://orbisip-r1.bvdinfo.com/version-20250624-1-0/OrbisIntellectualProperty/1/Companies/report/Index?backLabel=Back%20to%20Contents&format=_standard&BookSection=PROFILE&seq=0&sl=1757571275583)

<https://www.chiesi.com/chi-siamo/b-corp-e-societa-benefit/>

companyhouse.de

<https://cropink.com/social-media-for-business-statistics>

<https://www.emergetalent.com/post/employer-branding-in-the-age-of-social-media-how-to-attract-the-right-talent#:~:text=In%20fact%2C%20according%20to%20a,more%20about%20the%20company%20culture>

<https://enactingpurpose.org/>

Euronext

[https://it.wikipedia.org/wiki/Adriano\\_Olivetti](https://it.wikipedia.org/wiki/Adriano_Olivetti)

[https://it.wikipedia.org/wiki/Brunello\\_Cucinelli](https://it.wikipedia.org/wiki/Brunello_Cucinelli)

<https://it.wikipedia.org/wiki/Olivetti>

Liveinvestor.brunellocucinelli.com

<http://www.martechsr.it/it/home-2/>

oversonicrobotics.com

<https://pescheriaangeletto.it/>

<https://www.promarket.org/2021/02/17/corporate-purpose-affects-firms-compensation-great-place-work/>

<https://sbtcd.org/blog/the-latest-social-media-trends-for-small-businesses#:~:text=%2A%20Customer%20Loyalty%3A%2089,3>

<https://shodo.io/>

[https://shop.brunellocucinelli.com/it-it/?ds\\_cid=71700000024713069&utm\\_campaign=LOWER\\_PURC\\_EMEA\\_IT-IT\\_ALW\\_ADW\\_BRAN\\_SRC-EXACT&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&gclid=aw.ds&gad\\_source=1&gad\\_campaignid=664204923&gbraid=0AAAAADRHQgfy2pevRPhqc4b-18MYAL92B&gclid=CjwKCAjwkbzEBhAVEiwA4V-yqmZ7x9oZQbRMzOQ8ZuVRw8sQQDsM8AOsqthLu2z5Efy4faQIz5NTiBoCQRUQAvD\\_BwE](https://shop.brunellocucinelli.com/it-it/?ds_cid=71700000024713069&utm_campaign=LOWER_PURC_EMEA_IT-IT_ALW_ADW_BRAN_SRC-EXACT&utm_source=google&utm_medium=cpc&gclid=aw.ds&gad_source=1&gad_campaignid=664204923&gbraid=0AAAAADRHQgfy2pevRPhqc4b-18MYAL92B&gclid=CjwKCAjwkbzEBhAVEiwA4V-yqmZ7x9oZQbRMzOQ8ZuVRw8sQQDsM8AOsqthLu2z5Efy4faQIz5NTiBoCQRUQAvD_BwE)

<https://smallgiants.org/>

<https://stoica.co/>

<https://tastycatering.com/>

theorg.com

toms.com+9en.wikipedia.org+9forbes.com+9

<https://wasserle.de/>

<https://wasserle.de/unternehmen/>

<https://solomeo.it/en/art-and-culture-in-the-hamlet/the-universal-library>

<https://www.brunellocucinelli.com/it/company/the-school-of-craftsmanship-in-solomeo.html>

<https://www.brunellocucinelli.com/it/the-foundation-and-foro-delle-arti.html>

<https://investor.brunellocucinelli.com/en/humanistic-capitalism>

<https://www.ft.com/content/b9c181c6-f324-403e-a4c4-d14d263b868f>

<https://www.bergamonews.it/2025/01/13/come-nasce-la-biancheria-di-alta-gamma-gli-studenti-alla-scoperta-della-beltrami-linen/768709/>

<https://confartigianatobergamo.it/pmi-day-2023/>

