

Alessandro Scaglione

**R-INNOVARE
IL FAMILY BUSINESS**

L'intelligenza *naturale* dell'imprenditore
come differenziale competitivo

prefazione di Ercole Galizzi

guerini **NEXT**

Indice

- 9 Nota dell'autore
- 13 Prefazione
di Ercole Galizzi
- 17 Introduzione
- 31 PRIMA PARTE
FONDAMENTALI E MODELLO DI RIFERIMENTO
con il contributo di Luigi Campagna
- 33 Capitolo 1
Definizioni, numeri e contesto del *family business*
- 63 Capitolo 2
Il modello di Churchill & Lewis per leggere l'impresa familiare
- 75 SECONDA PARTE
OLTRE I PIÙ COMUNI ERRORI DELL'IMPRESA FAMILIARE
- 77 Capitolo 3
Insidie e virtù dell'autoreferenzialità
- 78 *Le imprese come figli. Padre, padrone o imprenditore?*
- 91 *Oltre l'autoreferenzialità, verso l'organizzazione partecipativa*

107 **Capitolo 4**

Dall'idea al mercato: l'intelligenza competitiva di filiera

109 *Posizionamento competitivo: le prospettive di bisogno, soluzione e utilità*

125 *Dal cliente alla filiera: una lettura estensiva di bisogni, rischi e valore*

143 **Capitolo 5**

Le trappole della facile internazionalizzazione

144 *«Glocalizzare»: oltre la colonizzazione, verso l'integrazione di culture*

156 *Lingua, socialità e business culture a sostegno della relazione*

167 **Capitolo 6**

Valore e continuità di impresa: lo snodo tra crescita e disimpegno

169 *Passaggio di proprietà e passaggio generazionale*

186 *Pianificare la successione e proteggere il patrimonio*

203 **TERZA PARTE**

LE VIE DELL'INNOVAZIONE

di Luciano Pero

205 **Capitolo 7**

La digitalizzazione abilitante

206 *Una difficile eredità culturale: la centralità delle macchine*

210 *Le nuove tecnologie digitali: varietà e plasticità*

216 *Centralità della progettazione applicativa, congiunta e partecipata*

221 **Capitolo 8**

Innovare attraverso l'organizzazione

223 *La rivoluzione dei network del valore globale*

225 *Gli stereotipi organizzativi: la via alta e la via bassa all'innovazione*

229 *Lean evoluta come sostegno alle tecnologie digitali*

236 *Coinvolgimento e partecipazione: la spinta delle risorse umane*

241 *Partecipazione diretta e partecipazione strategica. La partecipazione diretta alla gestione*

251 Capitolo 9

Conclusioni

251 *Consapevolezza e intelligenza come differenziale competitivo*

261 Bibliografia

263 Ringraziamenti

Nota dell'autore

(da leggere prima di affrontare il libro)

1. L'obiettivo di questo libro è quello di essere UTILE e di stimolare la consapevolezza del bisogno di approfondire le tematiche trattate. Dopo la Prefazione, il libro si snoda in un percorso a blocchi che si prefiggono i seguenti obiettivi:

- INTRODUZIONE: introdurre il lettore ai temi trattati, collegandoli al contesto più generale di *trends* e sfide che l'impresa familiare deve affrontare;
- PRIMA PARTE: definire e contestualizzare il *family business* come fenomeno unico di imprenditorialità e costruire – prendendo a prestito il modello di Churchill & Lewis – una bussola che permetta di navigare e comprendere i suoi possibili stadi evolutivi;
- SECONDA PARTE: identificare e approfondire – partendo da racconti di casi realistici – cause e conseguenze dei più frequenti errori che mettono in scacco le imprese familiari, cercando di metterne in evidenza le vie di uscita, affinché non si ripetano;
- TERZA PARTE: entrare nel vivo dei paradigmi dell'innovazione e della digitalizzazione per identificare le scelte e i modelli organizzativi che meglio possono aiutare l'impresa familiare ad abbracciarne il senso e a trasformarlo in opportunità;
- CONCLUSIONI: richiamare l'impresa familiare al migliore utilizzo possibile di quella capacità di avere successo che è la sua cifra, quando risulta dalla massima espressione e

collaborazione di tutte le naturali intelligenze, che in essa operano: quella dell'imprenditore, della sua famiglia, dei dipendenti e di tutti gli *stakeholders* nella cui rete l'impresa opera.

I casi narrati nella Seconda Parte del libro non si riferiscono ad alcuna impresa in particolare, e per questo possono essere presi ad esempio per qualsiasi impresa e settore. Essi sono comunque costruiti – adattandoli, modificandone intrecci, collocazioni temporali e geografiche – a partire dalle mie esperienze personali, con l'obiettivo di fare emergere soprattutto i tratti psicologici degli imprenditori e l'umanità delle loro decisioni, affinché possano essere terreno di studio e di esercizio per coloro che – riconoscendosi nelle situazioni descritte – vogliono impegnarsi a evitare quegli errori originali, che non maturano nel contesto del momento in cui occorrono, ma molto prima di esso come risultante di numerosi e diversi fattori.

I casi narrati afferiscono tutti al mondo industriale, perché il mio percorso professionale si è svolto tutto nell'industria e in particolare in mercati Business-to-Business (B2B). Confido che la mia formazione, sia personale che accademica, mi abbia permesso di confezionare casi e considerazioni comunque applicabili anche al mondo dei Servizi così come ai mercati Business-to-Consumer (B2C). Non dimentichiamoci, comunque, che dietro a qualsiasi servizio o *soft(ware)* – anche il più immateriale – c'è un mondo industriale o *hard(ware)* che lo rende possibile.

2. La parola «prodotto» ricorre nel libro molto più di quella «servizio». Voglia il lettore considerarla sinonimo di «prodotto-servizio», a favore di una scrittura più scorrevole.

3. La parola «imprenditore» ricorre nel libro solo al maschile. Convinto e accorato sostenitore, quale sono, della parità di genere in assoluto – e ancor più nell'originale mondo dell'imprenditorialità familiare – chiedo al lettore di considerare la parola con uguale valenza maschile e femminile,

a favore di una scrittura più scorrevole.

4. Ho fatto largo uso delle note a piè di pagina, per chiarimenti, curiosità o approfondimenti che non inceppassero il fluire del discorso principale. Queste sono a tutti gli effetti parte del libro e invito a leggerle, per dare maggiore profondità al testo.

5. Al lettore (e fine linguista) che volesse sottolineare che l'espressione "intelligenza naturale" sia, sotto un certo profilo, un ossimoro, do pienamente ragione. Sono consapevole che l'intelligenza è figlia della cultura, intesa come processo di apprendimento non-lineare, che diversamente non potrebbe intercettare la complessità dei fenomeni che si trova ad affrontare. Anzi, da questo punto di vista, faccio mia la connessione tra mente e natura proposta da Gregory Bateson*. Mi concederà invece il lettore l'artificio retorico dell'espressione che più banalmente vuole contrapporre la nostra umana intelligenza all'intelligenza artificiale, cui possiamo non solo sopravvivere, ma possiamo cavalcare – questa è la tesi portante del libro – attivando un utilizzo consapevole e più completo della nostra naturale dotazione neuronale.

Questo libro, come ho detto, vuole soprattutto essere utile e non fine a se stesso, ma aprire a successivi approfondimenti. Per questo sono a disposizione all'indirizzo:

FamilyBusiness@consiliator-business-advisory.com

* Gregory Bateson nasce nel 1904 in Inghilterra. Suo padre era il famoso biologo William Bateson, padre della genetica. Dal 1922 studia storia naturale al St. John's College di Cambridge, ma ben presto abbandona la storia naturale per dedicarsi all'antropologia e più tardi alla sociologia ed alla psicologia. Nel 1939, a causa della guerra, si trasferisce negli Stati Uniti dove in breve tempo diviene l'ispiratore dei lavori del Mental Research Institute di Palo Alto in California (conosciuta in seguito come "Scuola di Palo Alto"), che rivoluzionò l'approccio alla malattia mentale e creò nuovi strumenti psicoterapeutici alternativi alla psicoanalisi tradizionale. Il suo lascito scientifico e culturale in termini di approccio olistico, teoria dei sistemi e cibernetica verrà compreso e valorizzato solo dopo la sua morte, avvenuta a San Francisco nel 1980.

INTRODUZIONE

«La nostra gloria più grande non sta nel non cadere mai,
ma nel risollevarci sempre dopo una caduta»¹.

Confucio

Ogni impresa nasce e si sviluppa grazie alla visione unica e irripetibile di chi «vede ciò che altri non vedono» relativamente a un bisogno reale o indotto, in un determinato momento e contesto.

L'unicità irripetibile dell'impresa è data da quelle lenti multifocali attraverso le quali l'imprenditore filtra e combina ciò che osserva e ciò che lo stimola. Quelle lenti nel tempo si aggiungono, si tolgono, si puliscono, si perfezionano lungo una traiettoria evolutiva, una personale storia, avventura, formazione ed esperienza; alcune si stratificano mentre altre continuano a essere intercambiabili. Tutte insieme compongono e sostengono la propensione al rischio e ne condizionano l'esercizio, che poi è l'essenza dell'imprenditorialità.

Questo libro è un omaggio al patrimonio di umana intelligenza naturale, che nella dimensione dell'impresa familiare rappresenta la spina dorsale dell'economia globale (non solo di quella italiana) e contribuisce tra il 70% e il 90% allo sviluppo del Prodotto Interno Lordo del mondo (dati 2018), senza mai stancarsi di servire il progresso economico, tecnologico e sociale della nostra civiltà.

¹ Questa massima fa parte dei *Dialoghi* (nel titolo originale cinese «discussione sulle parole di [Confucio]»), una raccolta di pensieri del filosofo cinese Confucio e dei suoi discepoli. Dal v secolo a.C. i *Dialoghi* hanno fortemente influenzato la filosofia e i valori etici della Cina e dell'Asia orientale, favorendo l'insegnamento delle principali virtù confuciane: il decoro, la giustizia, la lealtà e la pietà filiale.

Il significato originale della parola «intelligenza» è da cercarsi nel verbo latino *intelligere* – dall'avverbio *intus* = dentro e il verbo *legere* = leggere che rappresenta l'attitudine a comprendere in profondità e con discernimento le cose nella loro essenza e nel loro contesto. Intelligenza è dunque quella saggezza che ci permette di fare nostra e utilizzare concretamente la conoscenza e di applicarla efficacemente, per valutare e gestire le situazioni che dobbiamo affrontare. È questa consapevolezza di giudicare con chiarezza e di progettare il modello e la sua azione, che mi onoro di celebrare.

Questo libro rappresenta anche la sintesi di un mio viaggio personale iniziato vent'anni fa nell'impresa familiare italiana e tuttora in corso, e il tentativo di «scaricare a terra» l'esperienza che ho maturato, per mettere a disposizione degli imprenditori e di tutti i professionisti che contribuiscono a sostenere il *family business*, quelle prospettive – per certi versi uniche e originali – dalle quali ho avuto la fortuna di osservare imprese, famiglie e patrimoni tra vizi e virtù, limiti, intuizioni, minacce e opportunità dell'essere imprenditore.

La crisi dalla quale prende le mosse questo libro è – prima ancor di quella globale – quella che ogni scelta o decisione implica: un momento forte di riflessione, valutazione e discernimento che la precede e sostiene. Spogliata della accezione negativa che ha preso nel tempo, infatti, la parola crisi – dal greco *krisis* – significa proprio «scelta». La crisi è dunque l'anticamera del cambiamento, nella misura in cui la chiamata a fare una scelta significa modificare lo *status quo*, ovvero cambiare verso un nuovo equilibrio, perché il precedente non era più soddisfacente. La scelta, ovvero la crisi, sarà tanto più impattante quanto più sconosciuto sarà il luogo in cui ci dovrà portare, generando la paura di non sapere come arrivarci e la paura di sbagliare che la nostra natura umana tende a rifuggire. Fa bene Riccardo Pittis² a

² Riccardo Pittis (Milano, 18 dicembre 1968) è stato uno dei più forti cestisti italiani degli anni Ottanta e Novanta, il secondo per trofei vinti dopo Dino Me-

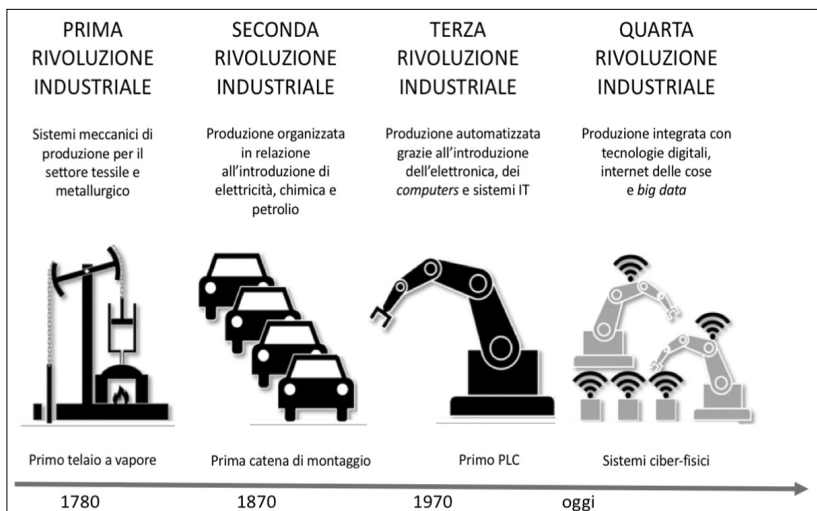
ricordarci l'insegnamento di Roger Bannister, a dimostrazione che quella paura non è altro che uno stato mentale, e come tale può essere modificato a nostra volontà. Il mezzofondista britannico – Sir Roger Gilbert Bannister, scomparso nel 2018 – ha lasciato all'umanità una delle dimostrazioni più cristalline del potere e delle trappole della nostra mente, non tanto per avere smontato nel 1952 il *diktat* della scienza secondo il quale sarebbe stato impossibile per l'uomo percorrere il miglio in meno di 4 minuti, ma per avere aperto la strada al superamento continuo di questo limite mentale imposto. Un mese e mezzo dopo il suo record, l'australiano John Landy scese a 3'58". Entro la fine di quello stesso anno quasi 40 mezzofondisti erano scesi sotto i 4 minuti; nel 1953 furono oltre 300. Il record mondiale oggi ancora imbattuto è quello del marocchino Hicham El Guerrouj con 3'43". Robert Bannister aveva aperto la strada dell'«impossibile» al «possibile».

Quella che chiamiamo oggi «crisi globale» è un ciclo economico pluridecennale particolarmente accidentato, che ha preso il via una decina di anni fa con un *crack* della finanza³ e ha incrociato la Quarta rivoluzione industriale, che come tutte le rivoluzioni porta scompiglio e disorientamento attraverso la discontinuità culturale e generazionale che la accompagna, prima di essere digerita e «scaricata a terra» virtuosamente.

neghin. Soprannominato «acciughino» per la magrezza che lo contraddistingueva, ha contribuito a fare la storia dell'Olimpia Milano e della Pallacanestro Treviso. Oggi è *speaker* motivazionale e *mental coach* di successo: <https://www.riccardopittis.it/>

³ Il 15 settembre del 2008, poco dopo l'una di notte, falliva Lehman Brothers, la quarta banca d'affari americana, per il collasso della bolla immobiliare del sistema di rifinanziamento dei mutui *subprime*. Si produsse a catena una grave crisi finanziaria nell'economia americana, gradualmente diventata globale a causa della contagiosità tipica dei meccanismi finanziari (basati sulla fiducia, come tutte le transazioni umane). La spirale recessiva che ne risultò fu particolarmente sentita in Europa, perché si andava a sommare con la crisi del debito degli stati sovrani.

Una interessante e completa retrospettiva è uscita sul quotidiano *Repubblica* il 12 Settembre 2018 a firma di Walter Galbiati, col titolo «La vera storia del fallimento Lehman Brothers».



[Elaborazione: Sergio Terzi, Politecnico di Milano].

L'impatto sull'impresa familiare, più che su altri soggetti economici, si è sostanziata secondo due dimensioni rilevanti:

- L'aumento della complessità dei mercati, oramai diventati filiere transnazionali, sotto il fenomeno incalzante della globalizzazione, che richiede capacità strategiche e tattiche di governo di impresa in parte ancora da concepire.
- L'accelerazione dei mercati, abilitata dall'esplosione del potenziale digitale sia in termini di potenza di calcolo che di capacità di auto-apprendimento⁴ nell'acquisizione, elaborazione e velocità di scambio di quantità di dati e informazioni.

Il confronto internazionale, più ancora della digitalizzazione, ha messo sotto scacco l'impresa familiare, nella misura

⁴ L'auto-apprendimento è la dimensione che connota un *software* come intelligenza artificiale (o l'acronimo AI o IA, a seconda che utilizziamo le iniziali in italiano o in inglese) e che sta a indicare quel ramo dell'informatica che programma e progetta sistemi sia *hardware* che *software*, che permettono alle macchine di risolvere problemi rifacendosi a processi logici e cognitivi mutuati dalle abilità umane. Per un valido approfondimento: <http://www.intelligenzaartificiale.it/>

in cui ha stressato (amplificandole) le basi di quel capitalismo di relazione dal quale il *family business* trae buona parte del suo vantaggio competitivo.

Si potrebbe schivare almeno il primo ostacolo, evitando l'internazionalizzazione?

La vera sfida dell'internazionalizzazione non è «esportare» prodotti e servizi, ma sviluppare su scala globale il mercato della «fiducia» e la rete di relazioni su cui si fonda, abilitando migliori capacità cognitive e di interazione tra le persone.

La risposta, dunque, è «no». Non possiamo schivare l'internazionalizzazione, ma dobbiamo imparare a internazionalizzare «intimità» (quella che ai guru del *marketing* piace chiamare *intimacy*) e «prossimità» (da quella dei valori a quella banalmente fisica), che sono i fondamenti della fiducia e dunque del «fare business».

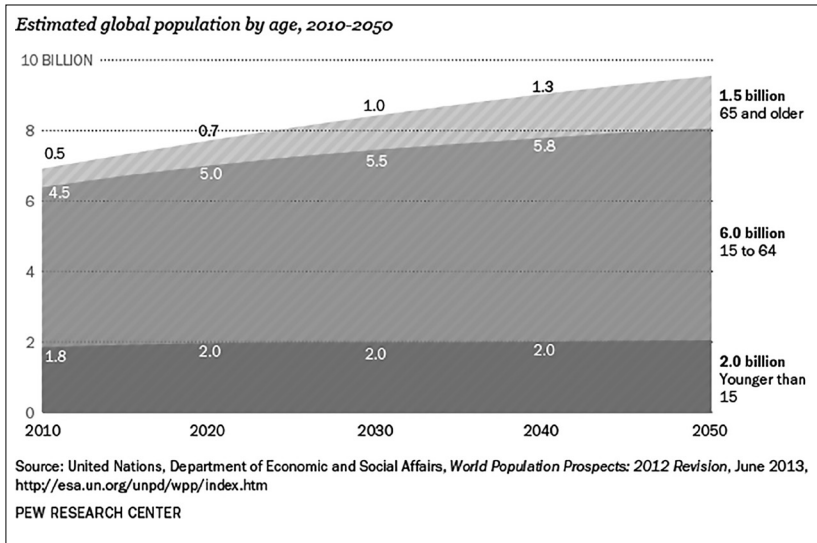
Significa imparare in prima persona – per poi insegnare agli altri – a valutarsi, a valutare e a farsi valutare sia su scala locale (a cominciare da casa propria), sia su scala internazionale. Significa attivare, allenare e affinare – oltre alle capacità tecniche specifiche del business – le capacità trasversali di comprensione (*intelligence*), di valutazione psicologica e di empatia (quelle che oggi chiamiamo Intelligenza Emotiva) verso le persone e gli scenari che ci si parano davanti.

Per avere un quadro completo del contesto nel quale questo libro si colloca, dobbiamo aggiungere alle «rivoluzioni» appena descritte, gli effetti geo-politici ed economico-sociali che ci proiettano da qui a trent'anni (2050 o anche prima) in un futuro che è più un domani:

- a. Avremo raggiunto il picco di popolazione mondiale intorno a 9-10 miliardi di individui (poi si tornerà indietro)⁵

⁵ Secondo la nota *Population Facts No. 4-2017* della *Population Division* dell'ONU, dopo aver conosciuto un prolungato incremento – dovuto non già all'aumento della fecondità, che è diminuita negli ultimi quarant'anni, ma alla spettacolare riduzione della mortalità, specialmente infantile – la popolazione mondiale è in una fase di crescita moderata che prelude a un contenimento anticipato, in una forbice di previsione che va da un minimo di 9 a un massimo

con una distribuzione asimmetrica nei diversi continenti⁶ e un sensibile incremento della mediana dell'età (invecchiamento della popolazione).



[Proiezione della popolazione mondiale e della distribuzione per età al 2050].

- b. Il mondo sarà guidato dagli appartenenti alle generazioni Z (nati tra il 1995 e il 2009) e Alpha (nati dal 2010 al 2025), quelle con maggiore discontinuità in termini di apprendimento, formazione e realizzazione delle aspettative rispetto alle precedenti generazioni Baby Boomers, X e Y⁷.
- c. L'aumento di complessità non sarà più compatibile con eccessive dimensioni aziendali, tanto che uno studio della società di consulenza McKinsey prevede che entro il 2030

di 11 miliardi tra il 2050 e il 2100, per l'abbassarsi della fecondità femminile più generalizzato e marcato del previsto.

⁶ Nel 1967, quando sono nato, la popolazione europea rappresentava il 21% dei 3 miliardi di popolazione mondiale. Nel 2050 sarà solo il 6% dei 10 miliardi di individui previsti.

⁷ Per un valido approfondimento: https://mccrindle.com.au/wp-content/uploads/2018/03/GenZGenAlpha_2017.pdf

il 75% delle società oggi aggregate nell'indice S&P 500⁸ non esisteranno più (previsione fatta in base alla riduzione dell'età media di dette imprese dai 61 anni del 1958 ai 18 anni del 2016).

- d. L'innovazione – digitale in testa, ma non solo – genererà una parziale sostituzione occupazionale e obbligherà a un salto evolutivo attraverso nuove professioni abilitate anche da nuovi modelli di business⁹. «Professionalità» significherà dare un valore unico al cliente (o al datore di lavoro), creando una dipendenza virtuosa basata sul continuo aggiornamento sui nuovi *trend* di mercato e soprattutto sull'aspetto umano della relazione, rendendo unica o per lo meno distintiva l'esperienza del nostro cliente esterno o interno.
- e. Saremo interconnessi in tempo reale con un possibile livello di interazione quasi fisico che coinvolgerà «a distanza» idealmente fino a tutti i 5 sensi e non più solo vista e udito.
- f. I *software* di traduzione simultanea e gli *hardware* di comunicazione portatili annulleranno le barriere linguistiche grazie a traduzioni affidabili in tempo reale, ma non potranno sostituire il linguaggio del corpo che accompagna il parlato e ne sostanzia il potere comunicativo, né potranno standardizzare i diversi modi di «fare business» tipici di ciascuna cultura.
- g. Le barriere geografiche (e quindi il percepito di nazioni e nazionalismi) saranno superate non tanto in termini

⁸ L'indice Standard & Poor 500, noto come S&P 500 o semplicemente S&P, è stato realizzato da Standard & Poor's nel 1957 e segue l'andamento di un paniere azionario formato dalle 500 aziende statunitensi a maggiore capitalizzazione. Fanno parte di questo *basket* le azioni di grandi aziende contrattate al New York Stock Exchange (NYSE), all'American Stock Exchange (Amex) e al Nasdaq. Il peso attribuito a ciascuna azienda è direttamente proporzionale al valore di mercato. Standard and Poor's Corporation è una società privata con base negli Stati Uniti che realizza ricerche finanziarie e analisi su titoli azionari e obbligazioni, fra le prime tre agenzie di *rating* (valutazione) al mondo insieme a Moody's e Fitch Ratings. [Fonte: https://it.wikipedia.org/wiki/S%26P_500]

⁹ Il World Economic Forum stima una perdita di 7 milioni di posti di lavoro entro il 2020 bilanciata da un guadagno di 2 milioni di posti di lavoro.

politici quanto in termini di importanza dalla geografia delle grandi filiere transnazionali e delle rotte fisiche o digitali lungo le quali viaggiano prodotti, servizi, dati e informazioni¹⁰.

Non sappiamo se siamo a tutti gli effetti di fronte a una «singolarità tecnologica»¹¹ – un *momentum* nello sviluppo di una civiltà, in cui l’accelerazione del progresso supera la capacità di comprendere e prevedere degli esseri umani – ma possiamo a buona ragione dirci all’inizio di un viaggio trans-epocale in cui la cultura, la società e la civiltà intera cambiano attraverso eventi improvvisi e trasformazioni sostanziali e non *trend* e cambiamenti incrementali e continui. Proprio per questo dobbiamo aprirci a processi cognitivi e formativi diversi da quelli a cui siamo abituati, se vogliamo disegnare piani e strategie per la continuità. La partita da giocare non è tanto sugli aspetti tecnici, quanto sulle abilità cognitive di comprensione dei fenomeni e di formulazione di modelli di business che catturino le opportunità del cambiamento e garantiscano all’impresa la resilienza necessaria per abbracciare la nuova epoca.

Per fare questo ci vuole tempo da dedicare alla formazione, all’in-formazione, alla relazione e al confronto. Un tempo che la rivoluzione digitale dell’industria 4.0 ha da offrirci, nella misura in cui permetterà a persone, alleggerite del giogo dell’operatività, di esprimere il proprio contributo creativo, la propria intelligenza applicata al fare, prima del fare. Sostenere questo paradigma, innescando l’acceleratore di una cultura aziendale partecipativa, permetterà

¹⁰ Lo stratega geopolitico indiano Parag Khanna ha analizzato con mirabile lucidità questo fenomeno nel suo bestseller *Connectography – Le mappe del futuro ordine mondiale*, dove preconizza come gli Stati non siano più definiti dai loro confini, bensì dai flussi di persone e di legami finanziari, commerciali ed energetici che quotidianamente li attraversano, proponendo una visione comunque ottimistica del futuro che ci attende: un mondo in cui le linee che lo connettono sono molte di più di quelle che lo separano.

¹¹ Per un primo approfondimento: «Che cos’è la singolarità tecnologica, la profezia sull’intelligenza artificiale» di Andrea Signorelli pubblicato il 28 marzo 2017 sul quotidiano *La Stampa*.

di riqualificare il coinvolgimento delle persone in azienda, abilitando la consapevolezza del ruolo e del contributo sia intellettuale, sia di risultati. Persone appunto, non robot.

Cambia il contesto, ma la sfida peculiare dell'impresa familiare rimane sempre la stessa. Quella di preservare l'equilibrio delle tre dimensioni fondamentali del *family business*:

IMPRESA, FAMIGLIA e PATRIMONIO. Altrettanto immutate restano e resteranno le quattro dimensioni lungo le quali l'imprenditore disegna e insegue quell'equilibrio:

- La voglia di osare, motore dell'innovazione;
- La paura di fallire, motore dell'apprendimento;
- L'esercizio del rischio, motore della remunerazione;
- L'officina del «fare», dove trasformare l'ispirazione e la *vision* in business.

La mia personale convinzione è che per affrontare in maniera sostenibile gli scenari che ci si stanno parando davanti, l'imprenditore virtuoso che supererà la prova del tempo sarà quello capace di affrontare senza indugi un doppio percorso di trasformazione personale:

- a. Affrontare in prima persona – prima di trasferirlo nella cultura aziendale – un nuovo modello cognitivo, un diverso modo di conoscere il mondo, di informarsi e formarsi;
- b. Spersonalizzare progressivamente il suo rapporto con l'impresa per riuscire a migrare da un ruolo direttivo-gestionale a uno strategico-imprenditoriale, che si concentri contestualmente sull'indirizzo strategico di lungo termine e sulla selezione, formazione, ingaggio e sostegno delle persone che sceglierà per darvi seguito.

In contesti di mercato a elevata complessità e volatilità, infatti, l'unicità dell'imprenditore e la sua identificazione con l'impresa rischiano di pregiudicare la sostenibilità nel tempo, se la cifra imprenditoriale che ci ha traghettati fino

all'oggi non viene opportunamente compresa, codificata e declinata nelle dimensioni del rischio imprenditoriale da esercitare nel contesto di domani.

Un cambiamento di tale portata su personalità così forti, complesse e variegate come quelle imprenditoriali è quindi possibile, sì, ma solo a due condizioni:

- a. Il promotore del cambiamento sia convinto e consapevole della necessità di evolvere oltre un modello autoreferenziale e questa convinzione poggi su un set valoriale forte e ispiratore¹². Tali valori non sono statici e immutabili, ma cambiano nel tempo insieme al contesto e vanno pertanto mantenuti aggiornati e attuali;
- b. Il promotore del cambiamento abbia identificato e preparato le persone che verranno chiamate ad abbracciarlo, avendone coltivato e allineato il loro *mindset*.

Il cambiamento, infatti, deve procedere di pari passo con l'abilità di attivare negli altri la capacità di contribuire all'innovazione e all'indirizzo strategico dell'impresa, se vogliamo che sia capitalizzabile nel lungo termine. Solo così il rinnovamento della cultura aziendale si fa aggregante e partecipativo, permettendo di trasferire l'innovazione lungo tutta la verticale dell'impresa, trasformandola in una prospettiva circolare. Chi altri, se non chi è «vicino ai problemi», chi è «dove i problemi accadono», è stimolato (oltre che impegnato) a trovare soluzioni per risolverli?

A costo di risultare ripetitivo, sono convinto che questa crisi si superi rinnovando se stessi, lavorando sul nostro «es-

¹² Con il termine «ispirazione» si intende un particolare stato di eccitazione della mente, della fantasia e/o del sentimento che spinge un individuo – dotato delle predisposizioni necessarie – a dar vita a un'opera o impresa. Il termine latino *inspiratio* (derivato dal verbo «inspirare») connota addirittura questo stato come attivato da una forza divina o soprannaturale, che si manifesta tramite intuizione di verità e realtà uniche, o comunque non visibili ai più. Questa intuizione determina la volontà dell'uomo ad agire o pensare in modo proattivo, stimolandolo e guidandolo a incidere sulla realtà circostante con progettualità e azioni.

sere umani», riqualificando e amplificando le nostre qualità razionali, emotive e percettive, prima di produrre e abbracciare quei cambiamenti e quelle innovazioni che tecniche, strumenti, tecnologie e investimenti ci mettono e metteranno a disposizione in abbondanza.

La complessità di scenario da affrontare può far sembrare i temi trattati in questo libro esclusivamente accessibili – per portata e linguaggio – a direttori e *manager* di grandi aziende, ma vi garantisco che non conosco *krisis* (scelta) degli ultimi 25 anni che richieda – come lo richieda questa – il contributo fondamentale dell'impresa familiare, per essere risolta. Sono le personalità imprenditoriali, più di quelle manageriali, che saranno capaci di mettere in campo quell'intelligenza e quella capacità di rischiare, così intimamente connesse ai valori della famiglia e ai risvolti economico-sociali, etici e ambientali. Sono loro che produrranno quei modelli di business per sopravvivere a se stessi e che potranno risultare virtuosi in entrambe le dimensioni di impresa, medio-piccola e grande.

A bene osservare, infatti, stiamo già attraversando un decennio in cui i modelli gestionali tra grandi imprese e imprese medio-piccole stanno convergendo in nome di un uguale agente fondamentale: l'essere umano, appunto.

Le *corporate* stanno puntando a fluidificare i processi burocratici (il cosiddetto *delaying* o «de-stratificazione») e a far lavorare le persone per progettualità (la massima espressione dell'abilità cerebrale umana, che ci distingue dal resto del mondo animale), ragionando e responsabilizzando per processi e invocando «agilità» di pensiero e di azione.

Le imprese medio-piccole, tipicamente familiari, caratterizzate da processi semplici e veloci (in una parola «agili») stanno puntando a un irrobustimento e codifica dei processi (quelle che chiamiamo *practices*) per oggettivarle, migliorarle e tramandarle non solo per via orale, traducendole in patrimonio intangibile di valore su cui lavorare e differenziare la propria competitività.

In entrambe le dimensioni si sta convergendo verso:

- Una cultura aziendale che metta la persona al centro dell'ecosistema organizzativo, abilitandone la consapevolezza di ruolo e del contributo al «Progetto Aziendale»;
- Un esercizio del potere che da piramidale (cosiddetto «a cascata» o *waterfall*) evolva in circolare, da dispositivo a empatico, dove «autorità» sia sostituita da «autorevolezza» e la *leadership* attivi la capacità di tutto l'ecosistema interno ed esterno (azienda, mercato, fornitori, concorrenti e *stakeholders* in genere) di contribuire all'innovazione e all'indirizzo strategico dell'impresa.

È così che comunità di interessi, che condividono obiettivi e sviluppano senso di appartenenza, si fondono con la cultura aziendale nell'insieme delle visioni delle persone, che diventano a tutti gli effetti i detentori del suo valore, invertendo il paradigma dell'innovazione dall'alto (*top-down*) in una spirale ascendente di contributi (*bottom-up*), circolarizzati dal legante culturale. Imprenditori come esploratori e maestri dell'umana intelligenza razionale ed emotiva, dunque, prima che di innovazione, tecnologie, mercati e modelli di business.

Per loro ho provato – con due navigatori d'eccezione come Luciano Pero e Luigi Campagna – a disegnare una mappa da utilizzare per acquisire diversi schemi di lettura del business e dell'impresa e per maturare una maggiore consapevolezza del rischio imprenditoriale in quei contesti nei quali l'impresa familiare può inciampare, quando affronta mutamenti di competitività e complessità di mercato, di contesto e di scenario, con particolare attenzione a strategie competitive, modelli organizzativi, internazionalizzazione, dinamiche familiari e passaggio generazionale.

Per loro spero di essere riuscito a usare un linguaggio scorrevole e facilmente comprensibile, pur dovendomi muovere e fare sintesi tra racconti di esperienze vissute e modelli logici in cui collocarle, per trarne ispirazione immediata se non già utilità e applicabilità. Mi sono aiutato in questo con un uso intensivo delle note a piè di pagina.

Se a coloro che già si trovano impegnati in un percorso di rinnovamento avrò risparmiato qualche errore, se a coloro che non lo sono avrò permesso di maturare l'urgenza di intraprendere un percorso di consapevolezza e innovazione e se a entrambe avrò permesso di consolidare i fondamentali della cifra personale e professionale su cui basano le decisioni importanti – ovvero esercitano imprenditorialità e strategia – questo libro avrà di gran lunga raggiunto il suo scopo.

I tempi e le sfide che ci attendono sono figli di una recessione interiore culturale, più che economica, che come tale va affrontata. La soluzione, come sempre, è già dentro al problema: fare uso del miglior prodotto dell'evoluzione di *homo sapiens* di cui disponiamo – la nostra intelligenza naturale – per sostenere, rinnovandolo attraverso un diverso modello cognitivo, di apprendimento e partecipativo, il meta-mercato sul quale scambiamo il bene che in ultima analisi caratterizza la nostra stessa esistenza sociale, prima ancora che economica: la fiducia.