



# ORIZZONTE 2030

## Leadership e competenze del futuro

### GLI IMPRENDITORI VERSO IL 2030

Federico Visconti - Rettore LIUC Università Cattaneo

Ancona, 5 giugno 2017

Gli ultimi anni hanno sancito le due grandi opzioni che l'Italia ha di fronte: convivere con una sorta di declino strisciante oppure cercare di contrastarlo, stimolando e favorendo la crescita di persone in grado di creare innovazioni nei settori tradizionali, in ambiti tecnologici di frontiera, nel mondo dei servizi. La prima alternativa sta già minando i risparmi delle famiglie, le prospettive dei giovani, il clima socio-economico generale. Nessuno ha dei dubbi: si deve percorrere la seconda strada. Ma come?

Non è questa la sede per commentare le variabili di contesto che dovrebbero alimentare il processo, siano esse la formazione, la flessibilità del mercato del lavoro, l'accesso ai capitali, la modernizzazione della pubblica amministrazione, l'evoluzione dei modelli di rappresentanza, le riforme strutturali e chi più ne ha più ne metta. Le criticità dell'ecosistema che circonda l'impresa italiana sono ben note, la tentazione di rappresentarlo con l'immagine della Torre di Babele è forte. Su qualcosa si è lavorato (non ultimo il piano Industria 4.0), su molto resta da lavorare. Missione tutt'altro che facile: nel Bel Paese, quando si parla di cambiamento, le resistenze, le liturgie e le procedure formano una sorta di Grande Muraglia difficilmente superabile.

Non solo, la sensazione diffusa è che la cultura del controllo burocratico sia oggi dominante su quella dello sviluppo imprenditoriale.

Nel 2011, Giulio Tremonti commentava: "la cappa delle regole che pesa sull'economia, una cappa che è cresciuta a dismisura negli ultimi tre decenni ed è aggrovigliata dalla moltiplicazione delle competenze – centrali, regionali, provinciali, comunali – è ormai divenuta tanto soffocante da creare un nuovo Medioevo .... Come nel vecchio Medioevo tutta l'economia era bloccata da dazi e pedaggi d'ingresso e di uscita, alle porte delle città, nei porti, nei valichi, da status soggettivi e personali discriminatori, così oggi il nostro territorio è popolato da un'infinità di totem giuridici"<sup>1</sup>.

Per valutare il cammino percorso in cinque anni, si legga quanto lo stesso autore scrive in "Un nuovo Medioevo"<sup>2</sup>. C'è poco da star allegri.

---

<sup>1</sup> G. Tremonti, Troppe leggi (spesso sbagliate). E' questa la tirannia da abbattere, Corriere della Sera, 12 gennaio 2011

<sup>2</sup> In Mundus Furiosus, Mondadori, 2016, p.72. Un esempio a caldo (Corriere della Sera, 25 gennaio 2017): i contratti nazionali di categoria censiti dal Cnel al 31 dicembre 2016 sono passati da 551 a 819 in quattro anni.



E' invece la sede per provare a riflettere sul mestiere di imprenditore, sulle sfide che deve fronteggiare, sulle difficoltà che incontra, sulle responsabilità che si assume. La risorsa è unanimemente considerata preziosa, anzi indispensabile. Per molti autorevoli osservatori, gli imprenditori costituiscono "la risorsa" per lo sviluppo economico, a maggior ragione quando i tempi si fanno bui. Qualche riscontro: in un report dell' Economist del 2009, venivano denominati "global heroes"<sup>3</sup>; qualche tempo dopo, Giuseppe De Rita stimolava la pubblica attenzione su quei "tanti piccoli apolidi che (forse) salveranno il paese"<sup>4</sup>; il dibattito (utile ma anche inflazionato) sulle *startup* porta da anni acqua al mulino dell'imprenditorialità; più di recente, Luca Paolazzi, Mauro Sylos Labini e Fabrizio Traù hanno affermato che "per le sue caratteristiche e per il suo ruolo .... l'imprenditore oggi è il soggetto chiamato a traghettare la società italiana nel nuovo mondo"<sup>5</sup>.

Cosa possiamo dire del "traghettatore"? Qual è il suo profilo ideale? In cosa dev'essere bravo? A cosa deve prestare più attenzione? In sintesi, quale modello di leadership deve esprimere?

Sono domande a cui ho provato a rispondere più volte e in tante occasioni, con profonda stima verso l'oggetto di studio, con sano realismo, con tanta passione.

Un *flashback*. Nel 2011, con l'amico Guido Corbetta, scrivevamo: "Nel 2020 ci saranno ancora gli imprenditori in Italia? La domanda è ovviamente retorica, perché il nostro sistema economico avrà sempre bisogno di un incessante processo di creazione di nuove imprese e di sviluppo di micro, piccole, medie e anche grandi imprese, guidate da una o più persone capaci di convivere con i rischi connessi all'esercizio dell'innovazione. Ci è però servita per cercare di capire quali siano gli elementi del DNA degli imprenditori da salvaguardare e quali invece da modificare, da oggi in avanti, nell'arco di un decennio"<sup>6</sup>.

Rifaccio l'esercizio, nella consapevolezza che le difficoltà sono aumentate, e di molto. La Grande Crisi ha rovesciato sul sistema industriale italiano "un vero *tsunami*"<sup>7</sup> e molti imprenditori rilevano che la possibilità di fare impresa in questi ultimi anni è peggiorata, in modo profondo e sostanziale<sup>8</sup>. Condizioni di contesto che ne hanno messo e stanno mettendo il DNA a dura prova, minando il patrimonio da salvaguardare ed esasperando le tensioni al cambiamento. Con un'aggravante: *tempus fugit*. Nel 2011, non era facile immaginarsi il ruolo dell'imprenditore verso il 2020. Nel 2017, una proiezione al 2030 suona da *mission impossible*.

---

Lo stesso Cnel precisa che tra questi 819 potrebbero essercene alcuni non più in vigore. Non è infatti praticabile "un aggiornamento più puntuale dell'archivio".

<sup>3</sup> The Economist, A special report on entrepreneurship, March 14th, 2009

<sup>4</sup> Corriere della Sera, 31 Ottobre 2010

<sup>5</sup> Gli Imprenditori, a cura di Luca Paolazzi, Mauro Sylos Labini, Fabrizio Traù, Marsilio Editori, 2016, p. XVIII

<sup>6</sup> G. Corbetta, F. Visconti, Gli imprenditori – Il valore dei fatti, Egea, Milano, 2011, p. 130

<sup>7</sup> Giorgio Brunetti, Le concezioni imprenditoriali dell'impresa, in Gli Imprenditori, a cura di Luca Paolazzi, Mauro Sylos Labini, Fabrizio Traù, Marsilio Editori, 2016, p. 423

<sup>8</sup> Daniele Marini, Il caleidoscopio delle caratteristiche degli imprenditori, in Gli Imprenditori, a cura di Luca Paolazzi, Mauro Sylos Labini, Fabrizio Traù, Marsilio Editori, 2016, p. 308

Bisogna provarci, mettendo in conto qualche ovvietà e qualche errore di valutazione. Lo scopo è intellettualmente onesto: stimolare riflessioni e provocare confronto. Carlo Cattaneo ammoniva: “Chiuso il circolo delle idee, resta chiuso il circolo della ricchezza”.

Bisogna provarci, anche perché si avverte l'esigenza di una stagione imprenditoriale ricca di contributi freschi (managers che avviano proprie iniziative imprenditoriali, *startup* nel mondo del ICT, fenomeni di imprenditorialità innovativa nel campo dei servizi, nuovi modelli di contaminazione tra industria e finanza<sup>9</sup>....) tanto quanto interconnessa alla tradizione manifatturiera del Paese.

La questione di fondo è e rimane infatti quella di iniettare innovazione nei contesti in cui abbiamo carte da giocare, in cui siamo bravi, in cui possiamo crescere. Un esempio, tra i tanti possibili. In più occasioni, Dario Di Vico, attento osservatore del sistema industriale, ha ribadito che “abbiamo bisogno di individuare in tempi ragionevoli una via italiana all'industria 4.0”.

Si tratta, a tutti gli effetti, di una sfida imprenditoriale: bisogna investire risorse, sviluppare competenze, innovare nei processi, inventarsi risposte originali per mercati in continuo mutamento. Sono temi di *corporate entrepreneurship*, cioè di imprenditorialità interna alle imprese, che chiamano in causa l'imprenditore, i suoi collaboratori, le nuove generazioni in ingresso. Sono temi che coinvolgono intere filiere produttive, destinate a cambiare pelle nella interazione tra i diversi attori e nei modelli di leadership. Sfida alta, di sistema, per molti aspetti da “*new age*” dell'imprenditorialità di casa nostra.

Tutto ciò premesso, l'articolo focalizza l'attenzione su due aspetti. Da un lato, alcuni fattori di stress che tendono ad assumere crescente importanza nella interpretazione del ruolo di imprenditore e ne complicano il mestiere. Dall'altro lato, alcune condizioni evolutive destinate a far emergere nuovi modelli di leadership nel contesto tipico della piccola e media impresa familiare.

## CONVIVERE CON LO STRESS

Sgombriamo subito il campo: la rassegna dei fenomeni che provocano tensione agli imprenditori meriterebbe un elenco telefonico, tipo quello della SIP ai tempi della *old economy*. Chi li frequenta conosce le reazioni (istrioniche? pittoresche? tragiche?..... in ogni caso sentite) che accompagnano un ritardo di produzione, un cliente che non paga, le dimissioni di un bravo collaboratore, l'inseguimento di una certificazione fine a sé stessa, l'impaludamento di qualche pratica giacente presso la pubblica amministrazione,..... Per non parlare di quando bisogna metter mano alla lista degli operai da mettere in mobilità o si deve decidere se investire milioni di euro in un nuovo impianto.

Focalizzandosi sulla gestione dell'impresa e semplificando il quadro, due aree tendono ad assumere una particolare criticità: la formulazione della strategia di medio termine e lo sviluppo delle risorse e delle competenze che servono per implementarla.

---

<sup>9</sup> Innocenzo Cipolletta, *Intraprendere dal private equity*, in *Gli Imprenditori*, a cura di Luca Paolazzi, Mauro Sylos Labini, Fabrizio Traù, Marsilio Editori, 2016, p. 425



## Lo stress da visione di sviluppo

Di mestiere, l'imprenditore genera, porta a compimento, riorienta una sintesi tra dei bisogni latenti di mercato, un prodotto/servizio che dia ad essi risposta, uno *stock* di risorse e di competenze che consentano di realizzare quel prodotto/servizio. La sintesi può essere più o meno innovativa, più o meno complessa, più o meno fruttuosa, più o meno quel che si vuole, ma pur sempre sintesi è. La questione non è tanto come siano maturate le sintesi delle migliaia e migliaia di PMI che hanno animato il Paese negli anni in cui il vento soffiava a favore. La questione non è nemmeno quella di discutere su cosa sia successo negli ultimi anni, caratterizzati da una selezione darwiniana che, non senza costi sociali, ha irrobustito la specie. La vera questione è come formulare e costruire le sintesi nuove, quelle idealmente destinate a produrre risultati di valore da qui a cinque anni o, per stare al gioco, da qui al 2030.

I manuali di strategia affermano che la ricerca di nuove modalità di competizione può essere rappresentata lungo tre dimensioni: la ridefinizione del cliente target (chi è il mio cliente target, come sta evolvendo, come si stanno modificando i suoi processi d'acquisto, quali bisogni latenti ha in pancia ....); la ridefinizione del sistema di prodotto offerto (quali prodotti o servizi dovremmo vendere, cosa potremmo proporre di non convenzionale, che spazi ci sono per sviluppare la *value proposition*, ....); la ridefinizione della struttura dedicata, nei suoi molteplici aspetti produttivi, logistici, commerciali, organizzativi, finanziari..... Il successo è il frutto della coerenza: innovare significativamente in un elemento impone di intervenire sugli altri.

4

---

Non sono certo che un imprenditore abbia bisogno dei manuali di cui sopra. Istintivamente, intuitivamente, reattivamente, ha sempre innovato. Magari non a tutto tondo, a volte con il freno a mano tirato, forse con qualche errore (di cui poco si parla), ma lo ha sempre fatto. Se gli imprenditori non avessero l'innovazione nel DNA, non sarebbero traghettatori del cambiamento.

Il problema è la prospettiva. Se la provocazione fosse "Mi scriva in venti righe la sua strategia da qui a cinque anni", la risposta rischia di essere "Cosa vuole che le dica? Non so nemmeno cosa mi può succedere da qui a fine mese". Troppo pretenziosa la richiesta? Troppo superficiale la risposta? La strada da percorrere è quella dei classici: *in medio stat virtus*.

E' fuori di dubbio che gli scenari del mercato e della concorrenza siano di difficile interpretazione,

Un esempio da copertina, lasciando per una volta in disparte i *dèjà vu* tipo la globalizzazione: la quarta rivoluzione industriale. Che il mondo stia cambiando è sotto gli occhi di tutti, che i modelli di prototipazione e di produzione stiano evolvendo è fuori di dubbio, che la disponibilità di dati e la loro elaborazione siano destinati a modificare radicalmente processi e filiere è altrettanto acquisito. Ciò detto, vale il pensiero del premio Nobel Paul Krugman: "Parlare a rotta di collo di come la tecnologia cambi tutto potrebbe sembrare innocuo. Invece funge da elemento di distrazione da questioni più basilari, e dà pretesto per gestirle male". Della serie, attenti agli slogan! Quel che conta è l'impatto che



Industria 4.0 potrà avere non in modo generico, non in modo indifferenziato, ma specificatamente sulla tal filiera, sul tal settore, sulla tal impresa.

E' proprio da situazioni come queste che matura lo stress da visione di sviluppo. Al di là delle pressioni di fornitori e clienti, al di là degli incentivi e delle risorse disponibili o attivabili, l'imprenditore non può permettersi distrazioni e si pone questioni del tipo: come faccio a identificare e a selezionare le tecnologie più adatte alla mia azienda? Con quali criteri devo ricercare e selezionare i partners tecnologici? Sono quelli con cui lavoro da anni? Sono altri? Esistono delle *best practices*, dei modelli per valutare ex-ante i benefici attesi e per misurare ex-post i risultati conseguiti? Sono pronto per muovermi? ... Si tratta di vere e proprie "tessere mancanti"<sup>10</sup>, da riempire in *progress*, anche attraverso l'esperienza sul campo, per prova ed errore. Tanti dubbi più poche certezze uguale alto rischio. Ma non si molla.

### **Lo stress da adeguamento della struttura**

Di pari passo alla formulazione procede l'implementazione. La teoria chandleriana per cui la struttura segue la strategia è finita da tempo, a torto o a ragione, in un cassetto. E' dato per acquisito che nei moderni scenari (economici, tecnologici, sociali,...) le aziende debbano procedere in logica di *learning by doing*, facendo e imparando, imparando e facendo. Per fare e per imparare, servono risorse, competenze, abilità. E qui emergono altri fattori di stress: su quale tipo di risorse devo investire? Tangibili o intangibili? Soprattutto, di quali competenze ho bisogno? Sono in ambito tipicamente funzionale o sono di tipo relazionale? Posso farle crescere dall'interno? Devo acquisirle sul mercato? Possono maturare collaborando all'interno di network esterni? ....

L'imprenditore è in tensione per almeno tre ordini di ragioni.

La prima è che per innescare un processo di sviluppo si deve mettere in discussione la struttura esistente. Senza esagerare con l'aneddotica, è bene ricordare che in molte PMI operano collaboratori dell'imprenditore non particolarmente propensi al cambiamento. Che siano in azienda da decenni, che siano fedeli alla causa e che sappiano tutto (o quasi) sulla gestione non rappresenta, di per sé, una garanzia per il futuro. Una certa qual propensione a bruciare la valorizzazione di risorse interne o inserite dall'esterno completa la torta con la classica ciliegina. O, detto terra terra, perfeziona la frittata.

La seconda è che non è facile identificare le professionalità di cui l'azienda necessita. L'intensità e la velocità delle forze che agiscono intorno alle imprese la fanno da padrone. Che alcune abilità trasversali come la capacità di lavorare in gruppo o il *problem solving* si vadano diffondendo conforta, ma quando bisogna far quadrare il cerchio tra specificità aziendali e *background* formativo/esperienziale della persona il gioco si complica. Il mantra per cui gran parte dei lavori che saranno svolti tra dieci anni sono ad oggi sconosciuti farà anche *audience*, ma temo non risolve il problema di imprenditori che devono valutare se

---

<sup>10</sup> R. Secchi, "Industry 4.0: operations in salsa digitale", in *Economia e Management* n.3, 2016. Per sviluppare conoscenza su questi temi, la LIUC ha promosso la ricerca "Industria 4.0 – Digital Manufacturing Readiness" con l'obiettivo di sviluppare un modello di analisi del grado di reattività con cui un'azienda affronta la trasformazione digitale dei propri processi manifatturieri.



alla loro azienda serve un apprendista da far crescere, un perito informatico già formato, un ingegnere meccanico di grande esperienza, un neo laureato in economia o in lingue, e via discorrendo. Per non parlare di quando ci si mette in discussione e si entra nella prospettiva di costruire la leadership del futuro..... servirà un clone del leader o il suo esatto opposto?

La terza è che bisogna selezionare le persone e creare le condizioni organizzative affinché generino valore. E' una sfida di *change management*, vuoi perché passa attraverso la crescita di risorse interne (il *make* delle competenze), vuoi perché prende forma acquisendo dal mercato nuove professionalità (il *buy*), vuoi perché sollecita logiche di collaborazione all'interno di un network (il *connect*). Il *change management*, come tutti quelli che lo praticano ben sanno, non è sinonimo di serenità: esalta alcuni e ferisce altri; motiva alcuni e deprime altri. Ma la strada è obbligata. Come diceva Whinston Churchill, "non sempre cambiare equivale a migliorare, ma per migliorare bisogna cambiare".

A questo punto, il quadro è completo. Il traghettatore, più che in passato, dovrà fare i conti con lo stress.

## DIRIGERE L'ORCHESTRA

"Nelle imprese, come in molte circostanze della vita, vale sovente il vecchio adagio 'il difetto sta nel manico'. Anche se i problemi sono tanti e con cause diverse, trovano quasi sempre una soluzione se colui che è a capo dell'impresa ha le competenze e la personalità giusta..... Come nelle esecuzioni orchestrali, il risultato dipende non solo dalla bravura dei vari suonatori, ma anche dalla capacità di qualcuno che li indirizzi, che li catalizzi e li coordini in un progetto collettivo, che li trascini verso un'interpretazione comune"<sup>11</sup>. La "saggezza montanara e la scienza raffinata"<sup>12</sup> di Claudio Demattè dipingevano nel 2001 il capo azienda come un direttore d'orchestra.

Molta acqua è passata sotto i ponti ma l'immagine si mantiene di straordinaria efficacia e di grande utilità anche per guardare al famoso 2030. Che il traghettatore debba dirigere la propria orchestra in condizioni di crescente difficoltà è acquisito, che debba lavorare sugli orchestrali è agli atti, che debba metter mano agli strumenti è stato messo in conto. Ma su di lui cosa possiamo dire? Se pensassimo alla sua interpretazione di ruolo, quali sarebbero le priorità? In una ipotetica "agenda per la leadership", da dove si dovrebbe partire?

Anche in questo caso, i temi meritevoli di attenzione sarebbero tanti. Per puntare alla sintesi, sollevo tre questioni di fondo, strettamente connesse alla esigenza di alimentare nuove soglie di ambizione, di far evolvere il modello dell'impresa familiare, di aprirsi *lato sensu* alla collaborazione.

---

<sup>11</sup> Claudio Demattè, *Economia e Management*, n. 2/2001

<sup>12</sup> Ferruccio De Bortoli, prefazione a "Il mestiere di dirigere – Ripensare compiti e responsabilità del management", di Claudio Demattè, Etas, 2004, p. VIII



## L'ambizione 4.0

I fattori di spinta di un imprenditore sono tanti e assumono sfumature diverse di caso in caso. Agiscono l'energia, la passione, il compiacimento che si correlano ad una funzione tipicamente innovativa, creatrice. Motivano domande del tipo: "Per cosa vorrò essere ricordato tra cinquant'anni?"<sup>13</sup> Conta una sana ricerca della visibilità, del prestigio, del potere. Lavora la volontà di realizzare in autonomia un'attività giudicata interessante, attraente e positiva. Interviene il desiderio di raggiungere un successo economico personale, di trasferire una adeguata ricchezza alle future generazioni, di far conoscere il proprio nome, di contribuire al miglioramento delle condizioni di vita di un certo territorio.

Le fonti di energia imprenditoriale hanno un comune denominatore: l'ambizione a lasciare il segno. Guardando avanti, cosa sosterrà le motivazioni degli imprenditori? Quale sarà la sfida delle sfide? Cosa vorrà dire lasciare il segno?

Per come li conosco, partirei dalla passione, dalla dedizione, dal coraggio del mestiere. In fondo in fondo, dal senso di responsabilità che li anima e dalla prospettiva di lungo periodo a cui guardano. Per dirla con le parole di un amico imprenditore: "Se fai questo mestiere, il tuo lavoro è ricercare le condizioni per crearlo, anche a beneficio di altri". Nei fatti, i duri colpi della crisi hanno chiamato a raccolta le forze, inaugurando una nuova stagione di motivazioni imprenditoriali. Molti imprenditori sono già proiettati verso "l'ambizione 4.0", che sta prendendo forma attorno a progetti più complessi che in passato, che sta imponendo di crederci più di quanto non sia accaduto per anni.

Una prima evidenza: il fatto di metter mano al motore per scavare dentro le inefficienze, per riordinare il portafoglio delle attività, per ricominciare coraggiosamente ad investire, per sperimentare nuove formule di collaborazione. Suonerà strano, ma numerose PMI esprimono ancora un potenziale di miglioramento gestionale tutt'altro che marginale. Essere ambiziosi significa, *in primis*, sollevare il coperchio della pentola.

Una seconda evidenza: le sollecitazioni derivanti dall'esigenza di salire sul treno della quarta rivoluzione industriale. "Abbiamo un tessuto industriale composto da PMI che rappresentano un elemento di valore e positività. Ma che contengono anche un forte rischio, che si annida nel *digital divide*..... Le grandi imprese con risorse e competenze potranno sfruttare le potenzialità dell'innovazione tecnologica digitale mentre le PMI rischiano di rimanere indietro. E restare indietro significa rimanere fuori perché non essere connessi equivale a rimanere esclusi dal business e dalle *supply chain* globali. Bisogna trasmettere con forza il messaggio che è necessario, vitale, connettersi e ridurre i rischi del *digital divide*"<sup>14</sup>. Competente o meno che sia in materia, l'imprenditore deve essere in cabina di regia, altrimenti sul treno non si sale.

Una terza evidenza: la sfida della dimensione. Se ne parla da tempo, dov'è la novità? Non nelle motivazioni strategiche, siano esse la ricerca di economie di scala, l'ampliamento della gamma dei prodotti, l'integrazione di fasi produttive, lo sviluppo internazionale .... Sta nel

---

<sup>13</sup> Renzo Rosso, *Be stupid for successful living*, Rizzoli, 2011, p. 69.

<sup>14</sup> A. Brandolese, *La quarta rivoluzione industriale: competenze per le nuove sfide*. Prolusione tenuta in occasione della inaugurazione dell'anno accademico della LIUC, il 21 novembre 2016



ruolo e nel contributo dell'imprenditore. Nei nuovi scenari, lasciare il segno significherà sempre più portare un contributo determinante alla crescita, specie internazionale, della propria impresa. Se si osserva il mondo delle PMI, tira aria nuova e per molti imprenditori la crescita sta diventando un "fatto cromosomico", il propulsore di un nuovo ciclo di sviluppo, l'orizzonte a cui tendere.

### ***Il cantiere famiglia-impresa***

In merito alla evoluzione del modello famiglia-impresa molto è stato detto e scritto. Un possibile *benchmark* è efficacemente delineato da Giorgio Brunetti<sup>15</sup>, quando rileva che la concezione identitaria dell'azienda "si rafforza se la famiglia ha le capacità necessarie a ben funzionare, se si è data delle regole e ha creato un ambiente favorevole alla crescita imprenditoriale dei figli e quindi allo sviluppo aziendale. Sono imprese queste dove l'assetto del capitale è stabilizzato e armonico e dove i vari rami famigliari sono riusciti a darsi una sistemazione soddisfacente per tutti, grazie all'opera di un leader familiare, credibile e autorevole, capace di guidare correttamente questo complesso rapporto tra famiglia e impresa".

In poche righe è tracciato un profilo di leadership di cui si avverte ancora un grande bisogno, a cui è bene che i "traghettatori" del futuro guardino con attenzione.

E' un modello che si fonda su tre pilastri.

Primo pilastro: una sana distanza dal familismo, cioè da un'impostazione dei rapporti che, istintivamente più che deliberatamente, tende a privilegiare obiettivi ed aspettative della proprietà rispetto alla competitività dell'impresa. Non c'è più spazio per processi di inserimento di membri della famiglia che prescindono dalle competenze; per meccanismi di remunerazione che non tengono conto delle responsabilità e dei risultati conseguiti; per comportamenti opportunistici nell'utilizzo delle risorse aziendali; per difficoltà di convivenza tra generazioni o nell'ambito della stessa generazione; per modalità di comunicazione inefficaci o poco trasparenti.

Secondo pilastro: l'attenzione riservata alla crescita delle giovani generazioni. La creazione di un "ambiente favorevole alla crescita imprenditoriale dei figli" è già di per sé un mestiere. Imprenditori si può diventare, ma alcuni passaggi rimangono obbligati. Soprattutto il fatto di impostare la questione in chiave formativa. Esiste certamente una piccola percentuale di giovani che sin dalla più tenera età manifestano di essere inadatti ad una qualche attività imprenditoriale perché, ad esempio, molto timidi o insicuri. Così come esiste una percentuale di giovani che esprimono sin da piccoli doti di leadership e una spiccata propensione ad assumersi rischi e a prendere decisioni impegnative. La stragrande maggioranza dei giovani è però un libro bianco sul quale, a seconda di una serie di condizioni, sarà scritta o non scritta, una storia imprenditoriale. I giovani imprenditori "di valore" rappresentano il risultato di un processo fatto di dettagli, sartoriali e non standardizzabili, che riguardano la verifica della vocazione e la pianificazione delle attività più opportune per l'ingresso in azienda, per lo sviluppo delle competenze e delle abilità, per

---

<sup>15</sup> Giorgio Brunetti, *Le concezioni imprenditoriali dell'impresa*, in *Gli Imprenditori*, a cura di Luca Paolazzi, Mauro Sylos Labini, Fabrizio Traù, Marsilio Editori, 2016, p. 420



i salti di carriera e per la connessa legittimazione di ruolo. Sono il frutto di un lavoro paziente, di cadute e di risalite, di sofferenze e di soddisfazioni. Il focus va indirizzato alle capacità, alle competenze, alle motivazioni. Non al cognome. Ciò premesso, bisogna ammettere che per il leader familiare la sfida sta salendo di livello, “l’ambiente favorevole” rischia di diventare un campo minato. Se ogni generazione deve interrogarsi sulle innovazioni imprenditoriali da introdurre per poter almeno mantenere il successo conseguito dalle generazioni precedenti, la conclusione è immediata: da qualche anno a questa parte, per molti giovani le asticelle si sono alzate, e non di poco. Non ci sono però alternative, la strada è quella tracciata. Semmai, si tratta di investire maggiormente sulla delega, definendo con chiarezza gli obiettivi e misurando con rigore i risultati<sup>16</sup>.

Terzo pilastro: la propensione a manovrare l’assetto del capitale. Tre fronti di azione, strettamente correlati. In primo luogo, serve un leader che metta al centro dell’attenzione la strategia dell’impresa, che consideri il capitale una risorsa fondamentale per la sua attuazione e che riconosca che il capitale proprio può non essere sufficiente. In secondo luogo, serve un leader che affronti con coraggio le scelte di strategia economico-finanziaria delle imprese di cui è al comando, partendo da un dato di fatto: i fabbisogni totali di una famiglia imprenditoriale in un determinato intervallo di tempo derivano tanto dalle risorse a sostegno della strategia dell’azienda quanto da quelle derivanti dalle dinamiche in seno alla compagine familiare. In terzo luogo, serve un leader che si sappia muovere tra le possibili alternative che consentono di mantenere il controllo dell’attività aziendale (l’utilizzo delle risorse generate sotto forma di autofinanziamento o dalla liquidazione di attività non strategiche, l’aumento dell’indebitamento con le banche, l’immissione di nuovo capitale proprio), prendendo anche in considerazione la possibilità di realizzare un’apertura del capitale attraverso il coinvolgimento di fondi di *private equity*. Su questo fronte, la realtà è in movimento e sempre più casi confermano che, se il partner è valido, si acquisisce un prezioso contributo nell’ambito dei processi decisionali, di contenuto ma anche di metodo (l’imprenditore si sente un po’ meno solo!). Con un nuovo socio, si può anche coltivare la diversificazione del patrimonio familiare (riducendo il profilo di rischio complessivo dei propri investimenti e creandosi maggiori opzioni per un eventuale passaggio generazionale) e/o la semplificazione della compagine proprietaria (favorendo l’uscita dei soci meno interessati, quelli che nel tempo diventano i più problematici).

### ***Verso una sharing entrepreneurship?***

L’attività di *naming* fa ormai parte del quotidiano. Interessa l’economia (*green, net, sharing, circular, ...*), gli uragani e gli anticloni, e molto altro ancora. Cavalcando l’onda e volendo immaginare una stagione in cui gli imprenditori siano sempre più sollecitati a lavorare condividendo risorse e attività con altri attori, si potrebbe parlare di *sharing entrepreneurship*. Slogan (e scherzi?) a parte, il punto da cui muovere è che per non pochi imprenditori *together* si sta rivelando *beautiful*. Sarà che i tempi sono cambiati, sarà che la

---

<sup>16</sup> La ricerca LIUC “Innovazione, internazionalizzazione e performance: il contributo di noi giovani imprenditori”, realizzata in collaborazione con il Gruppo Giovani Imprenditori di UNIVA, sta offrendo, in proposito, interessanti elementi di analisi. La survey ha coinvolto un centinaio di giovani imprenditori. I primi risultati fanno emergere un forte coinvolgimento dei giovani nelle attività di gestione (in particolare nel campo della innovazione) e un modello valoriale che tende a discostarsi da quello delle precedenti generazioni.



fame aguzza l'ingegno, sarà che le nuove generazioni sono spesso in prima fila, ma una svolta è in atto e deve essere monitorata con attenzione.

Prendiamo le piccole imprese che interpretano ruoli critici a servizio di imprese leader. La crisi ha fatto emergere una classe di medie imprese di valore, internazionalizzate e fortemente orientate all'innovazione. Sulla loro scia, si sono aperti spazi di mercato vitali anche per realtà imprenditoriali più piccole, che esprimono competenze altamente specialistiche, che realizzano lavorazioni esclusive, che danno continuità al saper fare del territorio di appartenenza<sup>17</sup>.

Prendiamo le piccole imprese che hanno dato vita ad esperienze di rete. Qualche risultato incoraggiante è stato raggiunto, non foss'altro perché questo tipo di collaborazione ha mobilitato energie, ha stimolato curiosità, ha generato confronto attorno a una nuova forma di imprenditorialità, quella dell'insieme per crescere o quantomeno per combattere.

Il problema è che, guardando avanti, la sfida è destinata a salire di livello.

Nella dinamica evolutiva delle filiere, le relazioni tenderanno ad essere sempre più intense e inevitabilmente selettive. Tenere il passo delle imprese capofila significherà per molte PMI investire, migliorare gli standard di prodotto/servizio, avviare progetti di ricerca in comune, ....

Nel caso delle reti, sarà importante far leva su quanto sperimentato per promuovere un percorso strutturato di crescita, gestendo la transizione da un contratto ad una holding. La rete è una grande palestra: ci si abitua ad interagire con interlocutori sulla stessa barca, ci si allena a gestire processi inevitabilmente caratterizzati da affinità e divergenze, fa nascere domande (..... che senso ha perseguire delle sinergie negli acquisti se poi ci si scanna sui clienti?), genera risposte (..... un file comune in cui condividere i primi cinquanta clienti di ogni partner?). Soprattutto, stimola i passi successivi, impernati su integrazioni, razionalizzazioni, sinergie. Cioè su un robusto progetto industriale<sup>18</sup>.

In sintesi, va messo in conto che il traghettatore venga viepiù sollecitato a dialogare, a condividere, ad interagire. Non solo all'interno della propria filiera o nell'ambito del settore di appartenenza ma con una pluralità di *stakeholders*. Per fare un esempio: nella società della conoscenza, relazionarsi con centri di ricerca, con partners tecnologici, con Università non rappresenta più un'opportunità ma sta diventando una necessità, una condizione per competere con successo. Le forme potranno variare, ma la strada della collaborazione è obbligata e gli imprenditori del futuro dovranno attrezzarsi per percorrerla.

---

<sup>17</sup> Come ad esempio gli "snodi di filiere globali" di cui parla Stefano Micelli, in *Futuro artigiano – L'innovazione nelle mani degli italiani*, Marsilio Editori, 2011, p. 108 e ss.

<sup>18</sup> F. Visconti, *Piccolo è brutto: Rete 4.6 e oltre*, in *E&M Plus – Hub di cultura manageriale*, settembre 2016.



## E DOMANI MATTINA?

Avrei potuto chiudere secondo copione, titolando “conclusioni”, richiamando i principali contenuti dell’articolo e lanciando messaggi più o meno retorici sull’importanza degli imprenditori.

Ho scelto una strada diversa. Nell’era del *disruptive*, un titolo *unconventional* non dovrebbe scandalizzare più di tanto. L’ho scelto per attirare l’attenzione su quanto si può e si deve fare da subito per creare le condizioni affinché gli imprenditori possano interpretare i ruoli che ho provato a delineare in queste pagine. Detto in altri termini: le conclusioni non sono per gli imprenditori, ma per gli attori dell’ecosistema che li circonda. Ce n’è per tutti, le cose da fare si conoscono da tempo. Ognuno si assuma le proprie responsabilità.

Per parte mia, in quanto studioso di management, ritengo che la strada maestra sia quella tracciata da Vittorio Coda: “Diffondere principi e pratiche di buona gestione in ogni ordine di aziende è di vitale importanza per il progresso economico e per l’incivilimento del nostro Paese. Il problema è come riuscire in tale intento. La prima idea che ci è venuta in mente quando, a partire dagli albori della Scuola di Direzione Aziendale della Bocconi più di 40 anni fa, ci siamo dedicati a scoprire i segreti di una buona gestione, è stata quella di far conoscere che cosa fa la differenza tra aziende felici e aziende infelici e come sono belle la realtà e la prospettiva di un’azienda incamminata su un sentiero di sviluppo. Questa idea si è tradotta nella scrittura di storie di azienda e nel farne oggetto di analisi e riflessione nell’attività di ricerca e nell’attività didattica”<sup>19</sup>.

In quest’epoca di grande travaglio, la formazione di una solida cultura di economia aziendale e management è e rimane un campo elettivo di impegno. Bisogna coltivarne i presupposti, investendo in modo rigoroso in *relevant research*, cioè su progetti che partano dalle imprese e ad esse ritornino, generando valore. Bisogna poi lavorare di fino sulla diffusione dei risultati raggiunti e dei materiali prodotti, curando il *targeting* (studenti, managers, imprenditori, professionisti, *policy makers* .....), e innovando nelle metodologie e nei format didattici. E bisogna anche aprirsi a nuovi modelli di apprendimento, entrando nella prospettiva del *lifelong learning*<sup>20</sup>. Università e Business School sono sempre state in prima fila nel diffondere valori e tecniche di buon management. Hanno interpretato una missione culturale, le hanno dato forma e sostanza. Si tratta di accelerare, già da domani mattina. Non sarà facile, ma il tempo è poco e le urgenze sono tante. Può l’ecosistema permettersi il lusso che gli imprenditori perdano la pazienza?

---

<sup>19</sup> V. Coda, La buona gestione dell’azienda: dedizione, professionalità, innovazione, in Start up!, a cura di F. Visconti, Guerini Next, Milano, 2016, p. 146

<sup>20</sup> The Economist, Jan 14th 2017, Lifelong learning is becoming an economic imperative



## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Corbetta G., Visconti F., Gli imprenditori – Il valore dei fatti, Egea, Milano, 2011

Demattè C., Il mestiere di dirigere – Ripensare compiti e responsabilità del management”, Etas, Milano, 2004

Micelli S., Futuro artigiano – L’innovazione nelle mani degli italiani, Marsilio Editori, Venezia, 2011

Paolazzi L., Sylos Labini M., Traù F., a cura di, Gli Imprenditori, Marsilio Editori, Venezia, 2016

Rosso R., Be stupid for successful living, Rizzoli, Milano, 2011

Secchi R., “Industry 4.0: operations in salsa digitale”, in Economia e Management, n.3, 2016

Tremonti G., Mundus Furiosus, Mondadori, Milano, 2016

Visconti F., a cura di, Start up!, Guerini Next, Milano, 2016

