

# Indice

<b>Premessa</b>	<b>1</b>
Un libro per le PMI	1
Il coraggio di cambiare	3
Perché ci ostiniamo a tifare per le PMI	4
Un percorso tra consulenza e progetto di ricerca	5
Le interviste	6
<b>1 Lo scenario</b>	<b>9</b>
1.1 È cambiato tutto	9
1.2 L'impresa smarrita, l'imprenditore sopito e il rischio di accontentarsi	12
1.3 L'effetto startup, sottovalutato nel modo di fare impresa	15
1.4 L'effetto startup, sottovalutato nel modo di fare consulenza	19
<i>Trovare il coraggio di lasciar libera l'impresa</i> (intervista a Marco Cantamessa)	28
<i>Entusiasmo per l'innovazione, concretezza dell'esperienza</i> (intervista a Ignazio Rocco di Torrepadula)	32
<b>2 I sopravvissuti corrono</b>	<b>35</b>
2.1 Qualche dato da cui partire	35
2.2 Osservando chi ce l'ha fatta	37
<i>Le imprese mutanti</i> (intervista a Paolo Gubitta)	39
<b>3 Quattro domande e una provocazione</b>	<b>43</b>
3.1 Guardare l'impresa da punti di vista diversi	43
3.2 La tua impresa è attraente per i clienti?	46

3.3	La tua impresa è attraente per i collaboratori?	47
3.4	La tua impresa è attraente per i fornitori?	50
3.5	La tua impresa è attraente per gli investitori?	53
3.6	Sei sicuro di sapere in quale settore opera la tua azienda?	53
<b>4</b>	<b>Tornare a fare cose difficili</b>	<b>55</b>
4.1	La sfida culturale	55
4.2	Primo: disimparare	57
4.3	Identità, coerenza e altre cose difficili	57
4.4	Non dobbiamo piacere a tutti	60
	<i>L'identità nell'innovazione e nell'eccellenza</i> (intervista ad Alfonso Fuggetta)	61
	<i>Nello spettacolo come nelle aziende, reputazione e identità</i> <i>fanno il valore</i> (intervista a Corrado d'Elia)	62
	<i>Riscoprirsi investitore</i> (intervista a Renato Cifarelli)	65
<b>5</b>	<b>Tra urgenza di decidere e discontinuità strategiche</b>	<b>71</b>
5.1	Una nuova leadership	71
5.2	L'urgenza di decidere	77
5.3	Le discontinuità strategiche	80
5.4	Ci vuole coraggio a fidarsi dei dati	81
	<i>Il restartup? Prendere le eccellenze italiane e aggiungerci sapere</i> <i>imprenditoriale e innovazione</i> (intervista ad Alberto Baban)	83
	<i>La sfida culturale? Dati, logica e coerenza</i> (intervista a Luca Foresti)	86
<b>6</b>	<b>Le nuove sfide dell'impresa</b>	<b>89</b>
6.1	La sfida dell'innovazione	89
6.2	La sfida dimensionale	91
6.3	Le otto sfide delle imprese familiari	93
6.4	Il passaggio generazionale	96
6.5	Scoprire che il mondo è più grande	101
	<i>La necessità di capire la tecnologia in maniera più profonda</i> <i>per ridisegnare il business</i> (intervista a Francesco Venier)	103
	<i>La PMI, unità minima di innovazione</i> (intervista ad Alessandro Donadio)	106
	<i>Innovare è impegno e attenzione alla struttura</i> (intervista a Filippo Berto)	110

<b>7</b>	<b>Le dieci caratteristiche dell'impresa dinamica</b>	<b>113</b>
7.1	Consapevolezza di dover testare la validità del business model	116
7.2	Forte tensione a operare all'interno di una filiera di qualità (spesso internazionale)	117
7.3	Consapevolezza di dover definire la dimensione minima per competere	119
7.4	Apertura del capitale a nuovi soci e investitori	119
7.5	Velocità di esecuzione per competere	120
7.6	Curiosità a cui si accompagnano importanti competenze interne e un forte bisogno formativo e consulenziale	121
7.7	Innovazione di prodotto o di processo	121
7.8	Forte attenzione alla selezione e gestione dei talenti	122
7.9	Capacità di affrontare per tempo il passaggio generazionale	123
7.10	Partnership con università e centri di ricerca	123
<b>8</b>	<b>Ridisegnare l'impresa</b>	<b>125</b>
8.1	Quel business model tutto da verificare	125
8.2	Il business plan è tutto nelle ipotesi	130
8.3	Non c'è nulla di straordinario nella valutazione d'azienda	135
<b>9</b>	<b>Gli strumenti</b>	<b>141</b>
9.1	L'advisory board	141
9.2	Una risorsa chiamata università	143
9.3	Le agevolazioni per la crescita	145
9.4	Il mercato dell'M&A così interessato alle PMI	147
9.5	Operazioni straordinarie e neutralità fiscale	151
9.6	La nuova finanza: banche, fintech e il fenomeno «club deal»	152
9.7	Il patto di famiglia tra imprenditore ed eredi	155
9.8	Crisi e risanamento: quando il restartup è più difficile	158
	<i>Quello strano cannocchiale chiamato acceleratore</i> (intervista a Stefano Mainetti)	160
	<i>Una banca specializzata più vicina alle imprese</i> (intervista ad Alberto Staccione)	162

<i>Un investitore accanto a chi fa impresa</i> (intervista a Claudio Berretti)	166
<i>Innovare si può anche nelle PMI: la visione, i consulenti, gli strumenti per farlo</i> (intervista a Ivan Ortenzi)	170
<b>Appendice. Dieci cose che possiamo imparare da un costruttore seriale di startup</b>	<b>175</b>
<i>Da costruttore seriale di startup a ecosistema proprietario</i> (intervista a Marco Berini)	180
<b>Conclusioni</b>	<b>183</b>
La comprensibile difficoltà a salire il primo gradino	183
Rubare il segreto nascosto delle startup	184
Incontriamoci nei capannoni	185
Siamo alla fine o forse soltanto all'inizio	186
<b>Ringraziamenti</b>	<b>189</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>191</b>