

# Premessa

Adess ghe capissarem on quaicoss, andemm a guardagh denter.  
– Ing. Luigi Emanuelli<sup>1</sup>

## Un libro per le PMI

Questo libro è dedicato alle PMI. Soprattutto alle PMI che, consapevoli di trovarsi a un punto di svolta, vogliono tornare a crescere e sentono il bisogno di tornare a pensare come startup, ridisegnando l'impresa e il settore in cui operano a partire dalla valorizzazione della propria storia e tradizione aziendale. Per raggiungere l'obiettivo, queste imprese devono vincere la tentazione dell'eterno rimandare, e affrontare quelle scelte e quei momenti di discontinuità strategica e/o familiare che in un mercato dinamico come l'attuale sono sempre più frequenti.

---

<sup>1</sup> «Adesso ci capiremo qualcosa, andiamo a guardare dentro» amava ripetere in dialetto milanese Luigi Emanuelli, l'ingegnere di Pirelli dal cui genio, nel 1951, nasce il «cinturato Pirelli». Questa frase capeggia, in milanese e inglese, all'ingresso della Fondazione Pirelli, in quello che un tempo era lo stabilimento della Bicocca dove durante la guerra lavorava come ingegnere mio nonno. Mi piace che la frase sia in milanese (accompagnata dalla traduzione inglese senza passare dall'italiano). Mi piace che appartenga alla storia Pirelli come il nonno Arrigo. Mi piace che un tempo in azienda si chiamassero semplicemente tecnici mentre in realtà erano geni. Parliamo tanto di innovazione ma forse dobbiamo solo riscoprire quello spirito, dimenticarci per un po' dei fuochi di artificio, rimboccarci le maniche e tornare a essere curiosi.

Creare valore in tali momenti richiede la consapevolezza che le modalità con cui fare impresa in questi anni sono cambiate: velocità, innovazione, crescita dimensionale, compagine sociale aperta a nuovi investitori, curiosità, diverso bisogno formativo e consulenziale sono solo alcuni dei temi da affrontare. È una grande sfida, forse ancora non del tutto compresa nella sua portata dagli imprenditori e dai loro consulenti. Oggi infatti anche le PMI che operano in settori tradizionali devono – pur con le dovute differenze – iniziare a dialogare con le startup e ispirarsi al loro mondo, per reinventare il proprio modello di business sfruttando la loro «cassetta degli attrezzi».

Questo libro vuole dunque guidare in modo semplice le PMI in un percorso volto a renderle attraenti per gli stakeholder, soggetti spesso trascurati nel passato ma oggi sempre più fattori critici di successo. L'obiettivo è di dare a queste aziende una visione, suggerir loro una via, più che fornire un metodo, perché imparino a cogliere le potenzialità derivanti dalla fusione tra un DNA composto da una forte tradizione, fatta di storia e valori spesso anche familiari, e un nuovo e più complesso modo di fare impresa. Il rischio maggiore che corriamo è infatti quello di affrontare un mercato nuovo con modelli di business vecchi, di sentirci innovativi per aver acquistato un nuovo software o un nuovo impianto, ma non per l'uso che ne facciamo. Parliamo tanto di innovazione – forse troppo – dimenticandoci che non sempre tanta tecnologia si traduce in vera innovazione e in creazione di valore. I nuovi modelli richiedono spesso di disimparare ciò che si è fatto finora e di imparare un nuovo modo di rapportarsi col mercato e con la produzione. Ecco allora che le PMI devono abituarsi ad analizzare il proprio business con gli occhi dell'investitore, per fugare il rischio di accontentarsi e di essere eccessivamente indulgenti verso se stesse. Da sempre abituate a procedere per innovazioni incrementalì, devono trovare il coraggio di ripensarsi completamente ridisegnando, ove occorra, il proprio modello di impresa. Devono porsi il problema di come l'enorme disponibilità di dati impatterà sul loro operare, di come gestire questi dati, verificarne la qualità, analizzarli a proprio favore. Imparando ad agire secondo un metodo logico razionale e con adeguato scetticismo.

Il libro ha l'ambizione di proporre una sintesi del «meglio» di due mondi, tenendo insieme l'approccio alla crescita e alla riconfigurazione

del mercato tipico delle startup e la capacità di gestione delle risorse propria delle PMI. In un mondo in cui tecnologia e globalizzazione stanno completamente cambiando gli scenari, le PMI hanno bisogno di apprendere dalle startup come innovare o forse – se il lettore vorrà accettare la provocazione – come tornare a fare impresa. Questo, in sintesi, è ciò che intendiamo quando parliamo di «restartup».

## Il coraggio di cambiare

Mi ha molto colpito un articolo di qualche anno fa in cui Luca Tremolada<sup>2</sup>, occupandosi di startup, lanciava una critica interessante al mondo delle PMI: «Il rischio è quello di avere startup zombie, che sopravvivono magari oltre i tre anni e poi diventano PMI piccole piccole. Si accontentano del loro business e non crescono più. Come accade al tessuto della piccola impresa italiana». Accade infatti sovente che l'imprenditore, spaventato dal cambiamento e purtroppo spesso incoraggiato da consulenti poco preparati, si rifugi nell'illusione che per tornare a crescere sia sufficiente nel peggiore dei casi attendere inerte che passi la crisi, nel migliore dei casi ottimizzare la gestione attuale e dotarsi di un rudimentale sistema di controllo finalizzato alla riduzione dei costi.

Riconoscere l'obsolescenza di una strategia e di un modello di business è per un imprenditore un atto contro se stesso e contro le proprie certezze: per questo è difficile da compiere, richiede coraggio, va affrontato con forza. Cambiare è difficile soprattutto se si viene da una storia di successi. Molte delle nostre PMI hanno contribuito al benessere del fondatore e della sua famiglia, delle persone che vi lavorano e del paese in cui hanno sede. Sono state per lungo tempo, e in molti casi sono ancora ovviamente, uno strumento di promozione sociale.

La difficoltà a mettere in discussione un modello di successo è assolutamente comprensibile e la sperimento come professionista ogni volta che mi trovo a ridefinire la strategia del mio Studio. La vedo

---

<sup>2</sup> Luca Tremolada, «Le ottomila startup, gli investimenti e il nanismo dell'ecosistema», *Il Sole 24 Ore*, 24 ottobre 2017.

anche negli occhi di mio figlio di sette anni quando deve decidere di distruggere le vecchie costruzioni dei lego per farne di nuove: mi costringe a fotografarle con il cellulare per non perderle del tutto, ci è affezionato, per lui sono piccoli successi, ne va fiero. Ma se non distruggi il vecchio non hai i pezzi per costruire il nuovo, migliorandolo, salvandone il meglio. E mentre gli spiego tutto questo, lo vedo smontare gli omini mischiando parti dei pirati con pezzi dei soldati. Emergono questa volta le mie di resistenze al cambiamento: «Gli omini no, quelli vanno lasciati stare!». Sorrido, scoprendo che i limiti del padre sono in fondo gli stessi del consulente e che l'unico modo di affrontare un cambiamento così radicale è quello di crescere insieme, imparando gli uni dagli altri. Qualcuno lo chiama ecosistema.

Il cambiamento spaventa se non lo si scompone in micro-obiettivi più facilmente raggiungibili. La tentazione di rimandare – soprattutto quando le cose vanno bene – è sempre presente.

Professionisti e PMI devono imparare a lasciarsi ispirare dalle idee nate in altri settori, dalle giovani startup. Riconfigurare intuizioni magari acerbe per farle proprie e integrarle con l'esperienza maturata da chi fa impresa da anni.

## **Perché ci ostiniamo a tifare per le PMI**

La crescita dimensionale delle PMI dovrebbe diventare una priorità per il Paese perché l'Italia (non nascondiamocelo) ha un debito verso di loro. Queste imprese devono però imparare a mettersi in discussione anche guardando, come detto, al mondo startup; devono studiare marketing e finanza, devono conoscere il loro settore e quelli attigui e internazionalizzarsi. Noi professionisti per parte nostra dobbiamo accompagnarle nel percorso e dobbiamo farlo (imparare a farlo, se preferite) in fretta, perché il mondo è cambiato. Le energie di tutti devono essere focalizzate su innovazione e rinnovamento, non su altro, e occorre un dialogo virtuoso tra università, associazioni di categoria, imprese e professionisti. Anche il passaggio generazionale può e deve diventare una straordinaria benché faticosa occasione per ripensare l'impresa e favorirne la crescita.

PMI e startup sono due realtà differenti, entrambe bisognose di

riflettere e capire chi sono e che cosa vogliono diventare da grandi. Ripartendo dai dati reali, occorre immaginare un futuro in cui ci sia spazio per tutte e due e il cui comune denominatore sia l'innovazione, non solo tecnologica ma anche di business model, di processo ecc.

Definizioni condivise e dati reali sono dunque il primo passo. Dobbiamo smettere di ingannarci e di ingannare gli imprenditori, perché solo tra identità forti sono possibili il confronto e la contaminazione. Costruire il futuro richiede visione e coraggio, soprattutto politico – condizione imprescindibile perché le politiche economiche di un Paese portino risultati.

### Un percorso tra consulenza e progetto di ricerca

Henry Mintzberg sostiene che «Il compito dello scrittore di management è fare chiarezza, aprire la mente del lettore in modo che possa affrontare con cognizione di causa i suoi problemi, che sono unici. Per quanto riguarda il compito del consulente io credo che debba essere più o meno lo stesso»<sup>3</sup>.

Questo libro ha rappresentato l'occasione per fare chiarezza (*in primis* a chi scrive), per unire i puntini, per rendere organico un pensiero. Ha consentito di mettere a sistema riflessioni e intuizioni pubblicate in diversi articoli nel corso del tempo e discusse ampiamente con imprenditori, docenti universitari e consulenti, molti dei quali sono anche citati o intervistati nelle pagine che seguono.

Negli ultimi anni il mio Studio e io siamo stati chiamati diverse volte ad assistere un imprenditore nella gestione della crisi e nel risanamento della sua impresa e la cosa che più ci ha colpiti è stato il forte immobilismo di fronte ai segnali di difficoltà finanziaria, immobilismo spesso incentivato dall'atteggiamento consolatorio e rassicurante di molti consulenti. Tutti in attesa che la crisi passasse da sola. L'imprenditore spesso sa che cosa deve fare ma per una serie di ragioni (paura di modificare lo status quo, potenziali tensioni in famiglia, solitudine ecc.) non prende decisioni ma preferisce rimandare.

---

<sup>3</sup> Henry Mintzberg, *Prefazione* a Richard Normann, *Ridisegnare l'impresa. Quando la mappa cambia il paesaggio*, Milano, Etas, 2002.

Le startup hanno due caratteristiche opposte: il costante mettersi alla prova ed effettuare scelte imprenditoriali (quale mercato? quale prodotto? quale team? ecc.) e l'ossessione per la crescita e l'exit.

Ogni volta che abbiamo aiutato le startup a crescere e le PMI ad affrontare importanti momenti di discontinuità strategica, tutta la nostra attività ha avuto un'unica bussola: la valutazione dell'azienda e la teoria della creazione del valore. Vale per la gestione dell'innovazione, le operazioni straordinarie, il passaggio generazionale o il risanamento di un'impresa, così come per la startup che vede nella exit l'obiettivo principale. Lo stesso approccio siamo convinti debba essere adottato nella consulenza alle PMI, testando la validità dei loro business model, misurandone gli asset e la creazione del valore, supportando chi fa impresa nella predisposizione di un business plan che può essere più o meno complesso, qualitativo o quantitativo, a seconda delle esigenze e delle dimensioni dell'azienda e del contesto in cui opera.

Le riflessioni contenute in questo libro nascono soprattutto dall'attività di consulenza professionale e a questa devono la loro concretezza ma anche i limiti che ho cercato di superare mediante un ampio lavoro di ricerca e numerose interviste. Il modello descritto nel testo ha preso forma anche grazie alla partecipazione dello Studio a un corso di training in imprenditorialità all'interno di un progetto di ricerca ospitato da The Invernizzi Center for Research on Innovation, Organization, Strategy and Entrepreneurship dell'Università Bocconi, che ci ha consentito di sperimentare per diversi mesi che cosa significhi essere una startup, con tutti gli entusiasmi e le contraddizioni tipici di quel mondo. L'obiettivo era quello di capire se fosse possibile «imparare a innovare» semplicemente adottando gli strumenti classici dell'imprenditorialità o se fosse invece necessario apprendere quel metodo scientifico basato sulla capacità di sperimentare per validare ipotesi su cui poi costruire il fare impresa.

## Le interviste

Le interviste che accompagnano quasi ogni capitolo sono importanti per diversi motivi: per la qualità delle persone intervistate e dei contenuti da loro espressi, perché fanno di *Restartup* un libro corale e

perché in qualche modo scandiscono un percorso (lo stesso percorso in cui si è snodata la scrittura).

Alcuni intervistati sono accademici che in questi anni si sono resi disponibili al confronto, contribuendo a dare un riscontro scientifico a quelle che inizialmente erano solo intuizioni derivanti dall'attività professionale. Devo molto ai loro consigli, alla loro pazienza e alla generosità con cui hanno diffuso il proprio pensiero online. Non posso quindi non suggerire al lettore che voglia continuare a studiare di approfondire i loro scritti e seguire le loro ricerche. Io certamente lo farò.

Molti degli intervistati poi, oltre che accademici, imprenditori o consulenti eccellenti, sono anche amici. E in questo caso si ha sempre, insieme all'entusiasmo nel rileggere i loro contributi, quella sensazione di dolce e amaro che resta nel percepire che qualche pagina (anche se preziosa) non potrà mai contenere tutta la complessa personalità di ciascuno di loro. Chissà se questo passerà al lettore...