

Indice

Premessa	1
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
1 Lo scenario	9
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
2 I sopravvissuti corrono	35
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
3 Quattro domande e una provocazione	43
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
4	Tornare a fare cose difficili	55
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
5	Tra urgenza di decidere e discontinuità strategiche	71
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
6	Le nuove sfide dell'impresa	89
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

7	Le dieci caratteristiche dell'impresa dinamica	113
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
8	Ridisegnare l'impresa	125
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
9	Gli strumenti	141
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
Appendice. Dieci cose che possiamo imparare da un costruttore seriale di startup	175
<i>Da costruttore seriale di startup a ecosistema proprietario</i> (intervista a Marco Berini)	180
Conclusioni	183
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
Ringraziamenti	189
Bibliografia	191