



**Sviluppare
l'impresa**

SVILUPPARE L'IMPRESA



INDICE

Introduzione	5
1 L'impresa, i suoi collaboratori e i suoi riferimenti	7
1.1. Natura dell'impresa	7
1.2. Il mercato, ovvero i clienti	8
1.3. I proprietari	9
1.4. L'imprenditore	10
1.5. I collaboratori	12
1.6. I fornitori di beni, servizi e risorse finanziarie	14
1.7. Le comunità di ambiente coinvolte dall'attività dell'impresa	15
1.8. Il valore etico dell'impresa	16
2 Temi decisivi per uno sviluppo innovativo e sostenibile	17
2.1. La conoscenza del mercato	17
2.2. Il confronto con l'esterno	18
2.3. L'innovazione	19
2.4. Il valore aggiunto	20
2.5. La conoscenza dei propri numeri	21
2.6. La dimensione aziendale e le reti di imprese	23
2.7. La delega e la comunicazione	24
2.8. Passaggio generazionale e crescita dei collaboratori	25
Ringraziamenti	28

CDO, Via Legnone, 20 – 20158 Milano
T. (+39) 02673961
www.cdo.org – cdo@cdo.org
Progetto grafico: CONCREO srl
Stampato in Italia – Maggio 2015

Introduzione

Queste pagine propongono una rilettura del fenomeno impresa, che caratterizza in modo così diffuso e capillare il tessuto sociale di tanti Paesi. In un periodo di veloci e radicali cambiamenti, è importante andare alle radici del nostro agire per comprendere la natura di tutti gli elementi con i quali abbiamo a che fare quotidianamente e per poter rispondere in modo adeguato alle mutazioni dello scenario che ci circonda.

La sfida fondamentale è lo sviluppo delle nostre imprese: una valorizzazione di tutte le persone coinvolte, dei loro talenti e delle loro competenze; una propensione sistematica all'innovazione dei prodotti e dei processi; una ricerca attiva di opportunità di nuovi mercati sia domestici sia esteri; una gestione finanziaria lungimirante orientata a una reale sostenibilità. Proprio in questo momento storico ci è chiesto di impegnarci per uno sviluppo basato sulla dignità della persona e del suo desiderio di creare del bene per tutti – cominciando dalla realtà lavorativa più vicina: la propria impresa.

La condizione essenziale per lo sviluppo è riassumibile nel termine “incontro”. Solo nella dimensione dell'incontro – e del dialogo che ne consegue – si verifica una dinamica di conoscenza che porta alla realizzazione di un cambiamento adeguato e di un'innovazione utile. Incontrare i clienti, i concorrenti, i fornitori, i ricercatori, gli imprenditori di altri settori o mercati è una condizione imprescindibile per la scoperta delle possibili evoluzioni qualitative della risposta da dare ai clienti e a tutti gli altri stakeholder, i bisogni dei quali sono sempre in continuo divenire. Senza una cultura e un metodo di costante valorizzazione della dimensione conoscitiva dell'incontro, nessuno sviluppo è praticabile nel medio lungo periodo.

Per questa ragione vogliamo favorire il dialogo tra imprenditori, diri-

genti, collaboratori e nuovi assunti, sul tema dello sviluppo di una “comunità d’impresa” in una continua interazione con il contesto ampio della realtà tutta. In periodi socialmente ed economicamente più statici, forse, questa esigenza di un dialogo poteva essere meno sentita, perché quando c’è lavoro per tutti è sufficiente seguire con determinazione modelli consolidati per portare al successo le proprie imprese. Ma, quando il cambiamento dell’ambiente nel quale si è inseriti si fa vorticoso, solo la comprensione e la conoscenza della natura e delle dinamiche delle imprese e dell’ambiente nel quale operano consente di mettere in atto le decisioni che fanno la differenza nel presente e aiutano a porre le basi per la sostenibilità e la continuità dell’iniziativa imprenditoriale in futuro.

I contenuti proposti da questa pubblicazione nascono dall’esperienza della CDO e rappresentano una rielaborazione di quanto già pubblicato nel 2010 con il titolo Fare Impresa. Questa nuova versione ha cercato di considerare i cambiamenti avvenuti per facilitare ulteriormente il dialogo fra tutte le persone interessate a uno sviluppo duraturo e sostenibile delle nostre imprese. Presentiamo questi spunti per un lavoro senza la pretesa di essere esaustivi, ma con la speranza di poter contribuire alla costruzione del futuro delle nostre imprese. Ogni impegno economico – e quindi ogni sviluppo economico – ha la sua origine in una concezione dell’uomo e della società che si esprime nelle sue scelte. Lo sviluppo per il quale ci impegniamo, cercando il dialogo con tutti, trova il suo motivo nella libertà e nella responsabilità della persona. Di ogni persona.

Bernhard Scholz
Presidente Cdo

1. L'impresa, i suoi collaboratori e i suoi riferimenti

1.1. La natura dell'impresa

Ogni impresa è una comunità di persone che, attraverso il lavoro, cercano di trovare un soddisfacimento delle loro esigenze fondamentali per vivere, per sostenere le persone loro affidate e per rispondere al desiderio di essere utili al mondo.

L'impresa è un'entità di natura economica, perciò deve essere strutturata in modo sostenibile rispetto al suo mercato di riferimento.

Nel contempo, l'impresa possiede un valore sociale in quanto contribuisce alla crescita dei giovani, alla vita delle famiglie dei suoi collaboratori e allo sviluppo economico e sociale del Paese – o dei Paesi – nei quali opera.

Questi tre aspetti, che potrebbero essere visti come divergenti, sono uniti alla radice, se li si considera a partire dalla dignità della persona e del valore personale e sociale di ogni lavoro. Il bene della persona, il bene dell'impresa e il bene comune sono originariamente legati fra loro. Se viene meno una di queste dimensioni si mette a rischio l'esistenza stessa del soggetto-impresa, forse già nel breve, ma sicuramente nel medio-lungo termine.

L'impresa ha lo scopo di realizzare prodotti e servizi che soddisfano determinati bisogni ed esigenze, realizzando un profitto. Il profitto è una condizione essenziale per la sussistenza stessa dell'impresa e deve tendere a rispondere in modo equilibrato alle istanze di numerosi portatori di interesse. Ma il profitto non è l'esclusivo obiettivo dell'impresa. Sarebbe più adeguato considerarlo un mezzo, affinché l'impresa possa fare gli investimenti necessari per proseguire in modo duraturo e sostenibile il suo scopo, soddisfacendo clienti e creando occupazione. Una focalizzazione sul profitto come obiettivo esclusivo rischia di distruggere la ricchezza prodotta e di indebolire l'impresa stessa.

Il profitto costituisce uno degli indicatori del buon andamento dell'impresa solo se viene ottenuto senza il ricorso a pratiche non rispettose dell'uomo, quali: l'offerta di prodotti ingannevoli o dannosi; l'attuazione di condizioni di lavoro che violano la dignità dei lavoratori; l'abuso di una posizione monopolistica od oligopolistica; lo sfruttamento dei fornitori con l'approvazione tacita o perfino l'induzione allo svolgimento di attività economiche irresponsabili che, a loro volta, si traducono in salari insufficienti, mancata tutela della sicurezza, utilizzo del lavoro minorile o produzione di esternalità negative per l'ambiente.

Lo scopo dell'impresa si declina in diversi obiettivi, in riferimento alle aspettative della grande varietà di soggetti coinvolti nella sua attività:

- Il mercato, ovvero i clienti
- I proprietari e/o l'imprenditore
- I collaboratori
- I fornitori di beni, servizi e risorse finanziarie
- Le comunità di ambiente coinvolte dall'attività dell'impresa
- Lo Stato

La coesistenza delle aspettative di tutti questi soggetti fa dell'impresa un soggetto privato di interesse pubblico, che tende a generare benessere per tutti. Consideriamo ora i diversi soggetti.

1.2 Il mercato, ovvero i clienti

Il mercato è un fenomeno comunitario di tipo antropologico e sociale prima che economico. Oggi, più che mai, lavorare è un qualcosa che si fa *con* e *per* gli altri: il lavoro è tanto più fecondo e produttivo, quanto più l'uomo è capace di riconoscere le proprie potenzialità e di intuire, leggere in profondità e soddisfare i bisogni dell'altro uomo.

Il mercato non è necessariamente quel *mors tua vita mea* che così spesso viene concepito, ma è il luogo di un continuo paragone che invita alla scoperta di sé e della realtà, affinché ciascuno possa sviluppare sempre qualcosa di migliore e di più interessante. Senza il mercato non c'è innovazione, ma solo ripetizione e, alla fine, una manifesta incapacità nel soddisfare anche i bisogni più elementari.

L'azienda, prima che dai soggetti citati che la costituiscono internamente, è "costituita" per rispondere ad un soggetto esterno ad essa: il cliente.

L'oggetto dell'impresa è il bisogno dei suoi clienti. Solo la costante tensione alla soddisfazione di questo bisogno salva la comunità d'impresa dall'auto-referenzialità e dall'immobilismo. I clienti sono la ragion d'essere dell'impresa: un saper fare senza un mercato di riferimento non genera un'impresa che ha un presente e un'ipotesi di sviluppo, ma solo un'organizzazione di risorse finalizzata a produrre delle cose o dei servizi la cui sostenibilità è del tutto incerta. Senza i clienti, l'azienda non potrebbe esistere e, pertanto, le relazioni che si instaurano con loro sono quelle più importanti.

Caratteristiche fondamentali delle relazioni con i clienti sono la trasparenza e la chiarezza: è importante comunicare in modo chiaro con i clienti per favorire la comprensione reciproca, evitare false aspettative ed evidenziare vantaggi e possibili rischi per entrambe le parti. Ciò favorisce la creazione di rapporti stabili e di fiducia, terreno indispensabile per uno sviluppo ordinato dell'azienda.

1.3. I proprietari e/o l'imprenditore

Nella maggior parte delle imprese di piccola dimensione la proprietà coincide con chi conduce l'impresa, con l'imprenditore. Ma è bene mantenere distinte queste due posizioni, perché la loro mancata identificazione e la loro conseguente commistione è fonte di confusione che può generare conseguenze negative. Sarebbe auspicabile, ad esempio, che le imprese che superano la dimensione individuale – siano esse professionali o artigianali – si configurassero come società di capitali (Srl o Spa) in modo da poter distinguere il capitale personale o della famiglia da quello rischiatto nell'impresa. Il capitale personale ha la funzione di garantire un livello di sicurezza personale, per la famiglia e per i figli e deve essere tutelato, mentre deve essere chiaro che il capitale impegnato nell'impresa ha un livello di rischio connaturato con la tipologia dell'attività stessa.

La chiara identificazione di questi aspetti favorisce anzitutto la determinazione di un'adeguata remunerazione del capitale investito, anche alla luce delle potenziali alternative di investimento, oltre a dotare di una giusta capitalizzazione le imprese che generano un maggiore valore aggiunto.

La proprietà deve vigilare affinché sia perseguito lo scopo di continuare a generare benessere per tutti: è fondamentale, quindi, l'orientamento di lungo periodo. È proprio questo orientamento che dev'essere indicato a chi

guida l'impresa, la quale, pur agendo nel presente, deve avere un orizzonte temporale ampio, che abbracci anche gli interessi delle future generazioni e che si manifesta in azioni orientate alle finalità sociali, ambientali ed economiche a lungo termine.

La consapevolezza che l'impresa costituisce di fatto un *soggetto privato di interesse* pubblico può indurre la proprietà a ricercare e definire un assetto innovativo di *governance* che tuteli non solo le proprie attese, ma anche quelle di tutti i principali soggetti coinvolti nella vita aziendale, assicurando unità di comando ed efficacia nelle decisioni. In questo senso riveste interesse, ad esempio, l'introduzione di forme di partecipazione dei collaboratori al capitale e/o agli utili e/o agli organi di governo.

1.4. L'imprenditore

L'imprenditore è caratterizzato anzitutto dalla consapevolezza di aver ricevuto in dono un talento che implica una responsabilità verso il mondo. La prima manifestazione di questo talento è la tensione estetica che determina l'azione: il desiderio di realizzare qualcosa di bello, di "meglio", di "nuovo", per sé e per gli altri, e che duri nel tempo. L'imprenditore percepisce il proprio lavoro come strumento per plasmare la realtà secondo l'immagine ideale che lo anima dal di dentro.

Egli delinea un disegno di sviluppo attraente, capace di far convergere gli obiettivi e i contributi di un articolato gruppo di attori attorno a uno scopo comune, superando la logica della mera contrapposizione di interessi.

L'imprenditore si distingue per lo spiccato realismo che non pretende di imporre le sue idee alla realtà, ma elabora le idee a partire dalla realtà. Il suo atteggiamento è quindi definito da apertura, curiosità, interesse al nuovo: questa lungimiranza si accompagna alla capacità di apprendere dagli avvenimenti.

L'elaborazione di un piano è utile guida al cammino comune, ma deve necessariamente essere accompagnata dall'attenzione ai segnali che emergono durante il cammino stesso: i fattori impreveduti che suggeriscono di modificare più o meno profondamente la rotta non devono essere vissuti come ombre che si proiettano su un piano già stabilito ma, intelligentemente, come manifestazione della superiorità della realtà rispetto alle proprie idee.

Le difficoltà che si incontrano – l’inaspirarsi della competizione, l’ingresso di nuovi concorrenti, l’innovazione tecnologica introdotta da un concorrente, il calo del mercato, eccetera – vengono così affrontate con lealtà, riconoscendo le avversità in tutta la loro portata, senza nasconderle a se stessi e agli altri, partendo da un’ipotesi positiva, ovvero ricercando prontamente una risposta e accettando le sfide del cambiamento e dell’innovazione.

Un freno alla formulazione di questa risposta positiva è causato da un diffuso indugiare sul “lamento” e sulla costante recriminazione verso condizioni esterne alquanto sfavorevoli, quali i concorrenti esteri operanti in contesti a basso costo della mano d’opera, l’inefficienza della Pubblica Amministrazione, l’eccessiva tassazione e così via. Tali condizioni hanno certamente un’incidenza diretta nella vita aziendale ma, trattandosi di dati di fatto macro economici, politici e sociali, non risultano modificabili attraverso l’azione singola di un’impresa.

L’imprenditore è soggetto anche ad altri rischi sui quali occorre vigilare:

- L’assunzione del rischio è una dimensione normale dell’operare dell’imprenditore, ma occorre vigilare affinché il carico di queste responsabilità non arrivi a schiacciare la persona. È importante osservare che il coraggio necessario per affrontare tali responsabilità sia sostenuto da due fattori: la consapevolezza che la propria consistenza umana viene prima dell’esito delle proprie decisioni e l’esperienza di una viva amicizia. Guai all’imprenditore che resta solo!
- L’impegno nel lavoro deve lasciare spazio a un tempo dedicato alla costruzione di sé e della propria famiglia. Senza questo, a lungo andare l’impresa non disporrà di una guida equilibrata, lungimirante, capace di mettere in discussione se stessa e il profilo aziendale.
- Il calo della tensione, lo scivolamento nella ricerca del comodo, lo sfruttamento di posizioni già acquisite, smettere di imparare dalla realtà: tutti questi rischi vengono evidenziati dal timore della novità, dalla perdita della passione per il prodotto e per i processi produttivi, dalla perdita di attenzione verso clienti e concorrenti, dal trascurare i rapporti con i collaboratori, dal deterioramento del clima organizzativo. È importante, allora, rimettersi in gioco, nella coscienza che quanto si è appreso e accumulato vada continuamente riconquistato: l’errore e l’insuccesso sono elementi inevitabili nello svolgimento di qualsiasi attività. Di fronte ad essi bisogna rispondere con umiltà e con indomita capacità di ripresa.

Il frutto compiuto della funzione imprenditoriale è dar vita a un'innovazione che crei una discontinuità feconda. A ben vedere, la capacità di realizzare il “sogno imprenditoriale” non contraddice la virtù del realismo, ma ne costituisce il fulcro: la visione che rompe schemi consolidati è l'intuizione del “possibile” nascosto tra le pieghe della realtà.

1.5. I collaboratori

L'impresa non vive solo della sua dimensione “oggettiva” – il mercato, i processi e i prodotti – ma anche della percezione “soggettiva” maturata da chi lavora al suo interno. È importante che chi conduce l'impresa abbia la coscienza della responsabilità che gli compete nella creazione della cultura dell'impresa, che collega la dimensione oggettiva a quella soggettiva.

Questa cultura prende forma proprio a partire dalle azioni dei responsabili, dai giudizi da loro espressi nei vari contesti, dalla disponibilità a riconoscere i propri errori, dall'entusiasmo con cui viene perseguito lo scopo dell'impresa, dalla definizione chiara e concreta degli obiettivi dell'impresa e la loro declinazione a tutti i livelli per permettere la responsabilizzazione, ossia il fine ultimo del coinvolgimento dei collaboratori. Stimolare una persona alla responsabilità significa aiutarla a compiere un passo fondamentale, sia sul piano umano sia su quello professionale. È soprattutto la delega che favorisce – se attribuita in modo adeguato ai collaboratori – lo sviluppo corretto della responsabilità personale e la rende un fattore di crescita del collaboratore stesso e dell'impresa nel suo insieme. Essere chiamati a contribuire al raggiungimento di un obiettivo comune attraverso un'assunzione personale di responsabilità ben definita e chiarita nel suo scopo facilita inoltre la riduzione delle incomprensioni e dei possibili conflitti.

La conoscenza degli obiettivi da perseguire e l'esercizio della responsabilità personale permettono di attivare nei collaboratori l'imprenditorialità che, prima di avere un significato professionale, ne possiede uno eminentemente umano: è bene, dunque, che ad ogni lavoratore sia offerta la possibilità di dare il proprio apporto in modo che egli stesso senta di poter lavorare con un certo grado di autonomia. Ogni lavoratore deve, infatti, poter riconoscere l'utilità del contributo che personalmente dà al raggiungimento del risultato complessivo: se ciò non è reso possibile, vie-

ne meno la coscienza del valore del proprio lavoro. Tutti i contributi, senza eccezioni, sono importanti e conferiscono, perciò, un senso al lavoro di chi li svolge.

Unitamente alla chiarezza degli obiettivi bisogna curare anche la formazione dei lavoratori, per metterli nelle condizioni di operare con la massima competenza ed efficacia, scoprendo e liberando i loro talenti personali.

Alla chiarezza degli obiettivi e delle responsabilità deve, infatti, corrispondere una chiara definizione della struttura organizzativa: è necessario che siano chiaramente definiti i perimetri delle attività di ciascuno e le relazioni e i collegamenti con le altre funzioni aziendali. L'architettura che viene a definirsi è la descrizione della funzionalità dell'impresa, che necessita di essere mantenuta e continuamente adattata alle mutazioni del mercato e della tecnologia.

È corrispondente alla natura dell'impresa concepire il rapporto di collaborazione come una "alleanza" fra chi mette a disposizione le sue competenze e conoscenze e chi ha ricevuto la responsabilità ultima per lo sviluppo dell'impresa. Una tale concezione rafforza sensibilmente la fiducia, perché indica il contenuto della reciprocità nel modo più trasparente possibile. Tale fiducia è un fattore essenziale allo sviluppo dell'impresa e rappresenta un valore economico in grado di rivalutarsi con il passare del tempo e con lo sviluppo delle competenze specialistiche. Quanto più un lavoratore viene coinvolto attivamente in un rapporto di fiducia, tanto più sarà disponibile ad attuare i cambiamenti necessari alla crescita dell'impresa.

La vita dell'impresa dipende quasi completamente dal suo rapporto con il mercato di riferimento: il primo elemento per costruire la fiducia è coinvolgere i collaboratori nell'interazione con il mercato, i clienti e i fornitori. La consapevolezza di questo fattore oggettivo non è scontata per il lavoratore, come non lo è per l'imprenditore.

Vivere il rapporto fra collaboratori e impresa come un'alleanza non esclude la contrattazione e l'eventuale contrapposizione per la definizione delle opportune mansioni del lavoratore e della sua giusta retribuzione. Una tale ridefinizione delle caratteristiche della collaborazione tra il singolo e l'impresa è una modalità importante per chiarire e rafforzare l'alleanza stessa nel rispetto delle aspettative personali e delle opportunità o rischi dell'impresa nel contesto del suo mercato.

1.6. I fornitori di beni, servizi e risorse finanziarie

L'azienda, oltre ai soggetti citati che la costituiscono internamente, è "costituita" anche da una serie di soggetti esterni (fornitori, banche, Stato) che sono altrettanto importanti.

Anche in questo caso le caratteristiche fondamentali dei rapporti sono la trasparenza e la chiarezza. È importante essere trasparenti con i fornitori, perché a loro viene ceduto parte del valore aggiunto del proprio prodotto finito, e ci deve essere reciproca convenienza, pena il futuro dissolvimento della collaborazione; è importante essere trasparenti con gli istituti di credito, in modo da aprire un canale comunicativo che trasmetta chiaramente l'evolversi del progetto di sviluppo dell'impresa, tale da giustificare adeguatamente le richieste di finanziamento.

Le piccole e medie imprese devono porsi nella condizione di saper dimostrare sempre più al sistema finanziario la validità dei loro progetti, accettando un sereno e proficuo confronto. Ciò significa, anzitutto, abbandonare il più possibile l'abitudine alle "politiche di bilancio" volte tradizionalmente a minimizzare l'imposizione fiscale, causa sostanziale della scarsa trasparenza dei bilanci attuali; del resto, bilanci con utili esigui, scarso autofinanziamento e insufficiente capitalizzazione incidono negativamente sulla valutazione della capacità economico-finanziaria dell'impresa, sul suo rating e, quindi, sulla quantità di risorse finanziarie ottenibili e sul loro costo.

Questa trasparenza e questa chiarezza generano rapporti stabili, che sono il terreno indispensabile per uno sviluppo ordinato dell'azienda, riducendo i rischi connessi all'attività d'impresa.

È importante, inoltre, tenere un comportamento trasparente anche con la Pubblica Amministrazione e con lo Stato in generale. L'azienda contribuisce, come i singoli cittadini, allo sviluppo delle attività dello Stato attraverso le proprie tasse ed è giusto che l'impresa si aspetti da esso i servizi necessari affinché lo sviluppo dell'impresa possa accadere. Le imprese che, in modo quasi inavvertito, o perché "così fanno tutti", pensano di poter conseguire risultati economici positivi senza rispettare alcune norme o evitando di pagare alcune tasse perché, magari, non ne condividono la ratio, non fanno né il bene proprio né il bene del Paese.

1.7. Le comunità di ambiente coinvolte dall'attività dell'impresa

La comunità di ambiente ha un ruolo fondamentale per la stabilità dell'impresa. Là dove tutto è iniziato è bene che l'esperienza imprenditoriale prosegua, perché lontano da quell'origine sarebbe difficile, se non impossibile, ricostruire e ravvivare il patrimonio di conoscenze e di rapporti, di immagini e di valori – in sintesi di fiducia – che hanno permesso all'azienda di raggiungere il successo: un radicamento nel territorio di origine, ossia punti di riferimento saldi, e uno sguardo al mondo orientato alla conquista di nuovi mercati e nuove tendenze. Nel pieno della globalizzazione, identità, tradizione e fiducia sono merce rara e preziosa anche nell'agire economico: la nostra è, e deve restare, un'economia radicata nel territorio e aperta al mondo. Ma tutto ciò dev'essere inteso come tutela e cura delle relazioni tra le persone e per le persone che lavorano nell'impresa. L'impresa, infatti, deve ricercare le persone con le competenze migliori là dove possono essere reperibili: alcune sono più prossime, altre possono arrivare da lontano, e non c'è alcuna contraddittorietà in questo, se vengono rispettate le relazioni e i rapporti personali. Spesso i collaboratori tecnico-specialistici sono locali, cresciuti nella consuetudine del mestiere che arricchisce il territorio, mentre quelli con più alto tasso di conoscenze gestionali arrivano il più delle volte da lontano, ogni tanto cogliendo l'opportunità di fare ritorno al territorio di origine dopo esperienze professionali vissute altrove. L'importante è che sia garantito al singolo la possibilità di mantenere i rapporti con il territorio che lo ha generato e nel quale ha i rapporti che per lui sono costitutivi. La consistenza e la solidità dei soggetti che fanno impresa costituiscono la consistenza e la solidità dell'impresa stessa.

L'impresa si "alimenta" di risorse dal territorio: risorse naturali, ma anche immateriali, come la tradizione e la cultura del luogo. Un'impresa cosciente di questo non si limita a sfruttare le risorse, ma opera all'insegna della reciprocità dello scambio, riversando sul territorio ricchezza sotto forma di posti di lavoro, occasioni di business per altri soggetti, iniziative culturali, promozione e sviluppo del luogo di origine, per evitarne il progressivo abbandono da parte della popolazione e la perdita delle tradizioni.

1.8. Valore educativo ed etico d'impresa

L'impresa è l'ambito in cui è possibile vivere rapporti autenticamente umani, di amicizia, socialità, solidarietà e reciprocità. L'impresa, in quanto comunità di uomini, è un ambito educativo: non solo poiché essa è un luogo di sviluppo e di trasferimento – anche intergenerazionale – di conoscenze e competenze imprenditoriali, tecniche, commerciali, organizzative, ma anche perché nell'impresa possono essere trasmesse per osmosi una concezione dell'uomo e del lavoro, il senso di realismo e della responsabilità, nonché virtù quali attenzione, coraggio, lealtà, perseveranza, umiltà e passione. Tutto ciò che facciamo è espressione della propria passione per l'uomo. È compito dell'impresa destare e sostenere le energie del singolo favorendo sempre l'incontro fra le persone, in quanto l'incontro costituisce la condizione primaria per la crescita professionale ma anche per la maturazione personale.

Le piccole-medie imprese del nostro sistema economico sono straordinariamente diffuse e permeate nel sistema sociale, svolgendo una funzione centrale: il loro successo o insuccesso incide in modo decisivo sul presente e sul futuro del nostro Paese.

Il successo della piccola impresa, essendo così basilare per la nostra economia e la nostra vita sociale è, quindi, fondamentale per la stessa coesione sociale. Capire i modelli di successo ed applicarli creativamente alla propria situazione imprenditoriale è un compito centrale del nuovo imprenditore: aggiornarsi per conoscere e per utilizzare gli strumenti che le moderne strategie di gestione mettono a disposizione con lo scopo di creare le migliori condizioni di uno sviluppo innovativo e duraturo dell'impresa. Se una grande azienda commette errori strategici dispone di un supporto finanziario sufficiente per correggerli: per un'impresa medio-piccola, calcoli strategici errati comportano spesso la fine dell'attività.

Educazione, conoscenza e cultura sono essenziali per lo sviluppo dell'impresa. Occorre perciò favorire un'educazione che inviti a guardare la realtà il più possibile per ciò che è, scatenando la voglia di scoprirne tutte le potenzialità e opportunità. L'innovazione e la crescita nascono da questo modo di conoscere. Al contempo, un lavoro vissuto in questo modo diventa occasione privilegiata per una maggiore presa di coscienza di sé, della propria storia, degli strumenti che permettono di crescere. Tante aziende che cercano di valorizzare queste esperienze promuovono una cultura d'impresa che favorisce la disponibilità a imparare, che sostiene il dialogo al suo interno e con il mondo circostante apre di continuo al cambiamento.

2. Temi decisivi per uno sviluppo innovativo e sostenibile

2.1. La conoscenza del mercato

La conoscenza del mercato è oggi un tema tanto ovvio e conclamato quanto spesso disatteso. Spingersi a conoscere il “Cliente Finale” nei mercati *consumer* e i “Clienti Imprese” nei mercati B2B è una strategia che tutte le imprese, PMI incluse, devono perseguire con determinazione, evitando di dare per scontate le conoscenze che normalmente e quotidianamente si possono acquisire da una buona qualità della relazione con i propri clienti. Poche aziende conoscono i reali bisogni dei clienti e il conseguente divario con la propria offerta. Investire tempo e risorse dedicate a comprendere i commenti e le attese dei clienti è uno dei progetti che dovrebbe trovare maggiore impegno e risorse. Ciò permetterebbe anche di capire i bisogni inespressi che i dati di vendita non sono in grado di far cogliere.

Analoghe osservazioni si possono fare per il grado effettivo di conoscenza dei diversi mercati locali nei quali un’impresa si trova ad operare: la conoscenza dei bacini di attrazione e delle loro peculiarità è spesso limitata a pochi elementi socio-demografici di base, inadatti non solo per una efficace segmentazione dell’offerta e delle strategie commerciali locali, ma anche semplicemente a valutare l’opportunità di insediamento di una nuova struttura, negozio o stabilimento che sia. In tempo di crisi la tentazione di provare nuove ricette per sconfiggere la contrazione delle vendite è maggiore, ma nuove iniziative che non collimino con i bisogni veri del cliente trasformano spesso le speranze che accompagnano di regola una nuova iniziativa in una frustrazione determinata dall’assenza di risultati concreti.

Conoscere, valutare e applicare strumenti che aiutino nella conoscenza dei clienti e nell’analisi dei mercati è fondamentale per lo sviluppo

dell'impresa. Questo vale in modo particolare per chi si affaccia o vuole affacciarsi sui mercati esteri. Prima di investire in una qualsiasi modalità di internazionalizzazione, si devono capire la società e il mercato di riferimento. La cultura di ciascun Paese è diversa, le regole del mercato e della pubblica amministrazione devono essere studiate e vagliate.

Una reale conoscenza dei mercati e dei clienti attuali o potenziali crea anche le basi per la definizione di una strategia commerciale adeguata al proprio prodotto o servizio e per la cura dell'immagine, più che mai decisiva per il riconoscimento desiderato. Al contempo diventa più facile promuovere un'attività commerciale incardinata non solo sulla capacità del venditore di relazionarsi con il cliente e sull'aspetto del prezzo del prodotto o del servizio, ma anche su metodi e strumenti che permettono relazioni stabili e una certa sistematicità con i propri clienti.

2.2. Il confronto con l'esterno

L'impresa deve ricercare con continuità il confronto con l'esterno. Tutte le imprese operano nei mercati di approvvigionamento e di sbocco del lavoro e dei capitali. In questi mercati l'impresa deve privilegiare il rapporto con attori sfidanti, ovvero con chi ha saputo proporre soluzioni creative a problemi emergenti, con chi ha messo a punto prodotti, servizi, strutture e meccanismi innovativi e con chi ha affermato logiche e modalità di pensiero non ripetitive.

Da questo punto di vista è fondamentale che le imprese ricerchino, con costanza e senza timore delle conseguenze, un'esposizione continua alle realtà più avanzate, quelle in grado di porre gli interrogativi più difficili e le problematiche di frontiera. Confrontarsi con chi è più bravo, sia pur limitatamente a singole aree dell'attività aziendale, amplia le opportunità di crescita, perché permette di visualizzare un più alto livello di operatività già attuato e, dunque, imitabile, se non, in alcuni casi, migliorabile. Le imprese migliori mostrano molta attenzione nei confronti delle realtà esterne perché possono stimolare una riflessione sul loro futuro.

Questo confronto continuo avviene sia sul mercato interno, sia sui mercati esteri. La dimensione globale dei mercati richiede a quasi tutte le imprese un paragone sistematico con prodotti e servizi, processi produttivi e modelli gestionali di aziende in altri Paesi che operano con successo sul

loro mercato domestico e sui mercati internazionali. La globalizzazione, da questo punto di vista, è una provocazione continua alle realtà di mercato più sfidanti e uno stimolo all'innovazione e al cambiamento.

Da un tale confronto può anche nascere la decisione di “internazionalizzare” la propria impresa cogliendo l'opportunità o – in alcuni casi – la necessità di proporre i propri servizi o prodotti su mercati esteri o di produrre in altri Paesi per essere più vicini al mercato di sbocco. Queste decisioni sono mature se si basano su una valutazione del futuro dell'impresa che riguarda gli aspetti operativi, commerciali, gestionali e finanziari in una visione complessiva. Il confronto con chi ha già internazionalizzato è una modalità di azione strategica che permette di verificare la propria posizione e di migliorare le scelte.

2.3. L'innovazione

L'attivazione di un processo interno di miglioramento continuo è ormai un imperativo, sia che l'azienda stia realizzando prodotti o servizi di successo, sia che essi non risultino più competitivi. Questo processo è il vero motore comune tanto del miglioramento delle soluzioni consolidate ,quanto dello sviluppo di nuove proposte per il mercato.

Occorre partire dalla tecnologia finora utilizzata e dai mercati più conosciuti per la ricerca di evoluzioni strategiche incrementali. Anche e soprattutto nei momenti più difficili, l'impresa deve ricercare idee strategiche a lei vicine attraverso l'apertura verso l'esterno: guardare lontano, fuori da sé, per trovare soluzioni di prossimità. Per molte imprese questo significa migliorare ulteriormente ciò che si è sempre fatto ed eventualmente attuare quelle diversificazioni che permettono al prodotto di essere più aderente alle richieste del mercato in continua evoluzione. La specializzazione è portata alle estreme conseguenze secondo una logica di massima personalizzazione rispetto alle esigenze del cliente, migliorando la qualità del prodotto o del servizio erogato. Ma proprio questo affondo specialistico sui prodotti tradizionali apre la strada allo sviluppo di nuovi prodotti, perché si rafforza nell'impresa l'idea, grazie a questi continui miglioramenti messi positivamente in atto, che nuove sfide possano essere affrontate con successo. L'azienda si trova, allora, naturalmente predi-

sposta ad accogliere anche cambiamenti più importanti, evolvendo verso la diversificazione dei suoi prodotti grazie all'esperienza del successo ottenuto nel continuo miglioramento della tradizione.

Nelle imprese in cui questa tensione cala, si radica la convinzione di aver raggiunto un risultato di eccellenza in una certa attività grazie ai tanti anni di sforzi. Cresce, così, la convinzione di non poter realizzare altro così bene rispetto a quanto già raggiunto nel proprio particolare: queste aziende, a meno di un'inversione di concezione, sono le più a rischio di sopravvivenza.

L'eccellenza è, per sua natura, un concetto dinamico, mai raggiungibile nella sua completezza, perché le condizioni interne ed esterne cambiano continuamente, ridefinendo gli obiettivi e i contorni dell'eccellenza stessa. Il sistema competitivo è, infatti, in continua evoluzione e sempre nuovi concorrenti possono presentarsi sul mercato, sia in quello dei prodotti di massa sia in quello dei prodotti di nicchia.

Non ci si può fermare, vince chi cambia: anche eccellenti risultati economici conseguiti nel passato non rappresentano da soli la certezza di un futuro altrettanto effervescente e devono, pertanto, diventare il trampolino di lancio per la ricerca di nuove opportunità.

Questo orientamento al cambiamento non è una caratteristica riservata ad aziende con particolare dimensione o strutturazione, ma è accessibile a qualsiasi impresa: la scintilla del cambiamento viene spesso accesa dalla circostanza fortuita, dall'incontro casuale, dallo scambio di informazioni non programmato, dalle visite di routine, da fatti imprevedibili.

2.4. Il valore aggiunto

Sviluppare l'impresa significa saper aggiungere un valore riconoscibile ai prodotti o ai servizi proposti al mercato di riferimento. Altrimenti l'impresa stessa è a rischio e una delle prime conseguenze nei mercati dove non si aggiunge valore è che le imprese tendono a competere solo sul prezzo di vendita, contribuendo a creare una corsa al ribasso che non comporta nulla di realmente positivo né per le aziende, né per i consumatori o per gli acquirenti.

Essere diversi dagli altri è particolarmente importante nelle fasi di regressione economica: in tali momenti, anzi, diventa un obbligo. Chi ri-

esce a differenziarsi non solo a livello di prezzo, ma anche e soprattutto a livello dei criteri d'acquisto importanti per il cliente, realizza gli utili necessari per assicurare la sopravvivenza dell'impresa per un lungo periodo.

La diversità e l'unicità del modello aziendale rende meno forte la pressione sui processi e sui prezzi: il modello vincente è quello che ha il coraggio di rompere con le logiche del mercato e che sa far comprendere che chi non prende l'iniziativa di posizionarsi da sé, verrà posizionato dagli altri. Le imprese non devono essere soltanto migliori, ma diverse da tutte le altre.

Gli elementi essenziali che rendono un'impresa unica sono le sue competenze chiave. Esse sono formate dai fattori duraturi che fanno la differenza e non sfumano velocemente: ne sono un esempio una particolare rapidità nel rispondere alle esigenze dei clienti o una specifica flessibilità tecnico/produttiva che permette specifiche personalizzazioni nei prodotti sviluppati o anche, più semplicemente, una particolare competenza tecnica dei funzionari di vendita.

Lo sviluppo sistematico delle proprie competenze chiave porta spesso l'azienda a sviluppare dei vantaggi competitivi specifici come un nuovo prodotto, un brevetto industriale o una posizione dominante in una nicchia di mercato. È importante che l'azienda non si adagi sui vantaggi competitivi ottenuti vivendo di rendita, ma continui ad affinare le proprie competenze chiave per poter in futuro sviluppare nuovi vantaggi competitivi.

Il ruolo dell'azienda può essere forte o addirittura dominante a livello locale o internazionale ma, indipendentemente da ciò, bisogna sempre definire in primo luogo le competenze chiave ed i vantaggi competitivi necessari per poter occupare anche nel futuro un ruolo il più possibile di guida nel mercato di appartenenza.

L'insieme delle specifiche competenze chiave definiscono il know-how specifico di ogni azienda, ed è una responsabilità di chi la guida curare che tale livello di eccellenza venga compreso, mantenuto e adeguatamente comunicato a chiunque partecipa alla vita aziendale.

2.5. La conoscenza dei propri numeri

L'impresa opera nel mondo reale ed è una realtà per sua natura misura-

bile e misurata, definita da valori numerici: i dati del bilancio, il fatturato, il margine di contribuzione, il numero di addetti, il valore potenziale del mercato di riferimento, la propria quota di penetrazione, il costo e il prezzo dei prodotti, il tempo necessario per realizzare un prodotto, le dimensioni che la caratterizzano. Chiunque lavori all'interno dell'impresa deve essere a conoscenza dei numeri che definiscono la propria attività, partendo da chi la conduce fino all'ultimo addetto. La chiarezza sull'obiettivo di ciascuno deve arrivare fino alla definizione quantitativa, non solo qualitativa dell'obiettivo stesso. Chi lavora senza obiettivi numerici non ha neppure un punto di riferimento che possa permettergli di ottenere soddisfazione per il raggiungimento dell'obiettivo fissato o che gli sia da stimolo per un miglioramento. Conoscere i propri numeri significa conoscere le proprie capacità finanziarie e i bisogni reali di capitali che effettivamente necessitano all'azienda.

Numeri e controllo di gestione sono imprescindibili per la sussistenza di un progetto aziendale. In particolare, chi ha mansioni di responsabilità e gestionali deve essere molto confidente con i valori dei parametri che devono essere gestiti: l'imprenditore che, ad esempio, non abbia sempre presente il peso di ognuno dei costi dell'impresa che conduce (ad esempio costi generali, per acquisti diretti e mano d'opera) rischia di prendere decisioni basate su sensazioni parziali e fuorvianti.

Il venditore che non conosce il valore e le caratteristiche dei prodotti realizzati dalla concorrenza non può mettere in atto una strategia di vendita opportuna. L'operaio che non conosce i parametri con cui verrà accettato l'oggetto che sta costruendo non potrà dedicare sufficiente attenzione ai particolari necessari per produrre un oggetto di qualità. Chi conduce ha la responsabilità di vigilare affinché ogni lavoratore in azienda abbia la possibilità di misurarsi su chiari obiettivi quantitativi.

Il principale documento che contiene i numeri dell'impresa è il bilancio, ovvero la rappresentazione dei fatti di gestione. Sul bilancio è scritto ciò che è accaduto all'impresa nel corso dell'esercizio. Per questa ragione il bilancio è uno strumento essenziale per guidare l'impresa: la sua redazione tecnica può essere delegata, ma non è delegabile la sua comprensione e tutte le scelte ad esso relative per poter pianificare con realismo il futuro con strategie adatte ad affrontare i mutamenti delle condizioni interne ed esterne.

La strategia delle imprese di successo è quella di ricomprendere con-

tinuamente i valori che vengono apprezzati dal mercato per focalizzare altrettanto rapidamente le competenze chiave dell'impresa, proponendo così alla clientela la migliore soluzione ai loro problemi. Una volta adottata una modalità strategica è necessario orientare la stessa in continuazione, in relazione agli eventi che il momento economico e sociale richiedono.

2.6. La dimensione aziendale e le reti d'impresa

Per l'impresa non esiste una dimensione aziendale di riferimento sganciata dalla specifica combinazione strategica adottata: diverse imprese possono essere considerate di successo con dimensioni di fatturato, di occupati, di numero di sedi, di quote di mercato molto diverse tra loro.

L'impresa non deve perseguire l'aumento dimensionale fine a se stesso, nell'imitazione di modelli industriali diversi dal proprio, ma solo se questo è strettamente correlato al mantenimento di condizioni di competitività efficace nel lungo periodo.

Non esiste a priori un valore della dimensione: è positiva la dimensione che permette all'impresa di competere con successo nel mercato di riferimento. Non è più tempo di "piccolo è bello", non sarà mai tempo di "grande è necessario". È tuttavia importante, nella scelta della propria dimensione, misurarsi con il mercato verificando se non esistano delle condizioni che "suggeriscano" o "obbligino" a raggiungere certe dimensioni, senza rimanere ancorati a modelli di sviluppo del passato.

Per tante aziende che, per ragioni valide, non vogliono o non possono superare una certa dimensione esistono diverse possibilità per diventare "grandi" rimanendo "piccole": le molteplici modalità di realizzare accordi interaziendali, più o meno strutturati, di breve o di lungo periodo.

Per un ulteriore sviluppo dell'impresa esiste sempre la possibilità della collaborazione interaziendale: più o meno formalizzata, dai gruppi di imprese alla partecipazione in comune a una fiera, dalla rigenerazione di un distretto alla fondazione di un consorzio, dalla partecipazione a una centrale di acquisti alla rete in franchising, dalla condivisione dei clienti per aziende che operano in mercati diversi alla promozione di una filiera tecnologica. La collaborazione è realizzata non per timore o per insicurezza, ma per ottenere i benefici effetti della grande dimensione con costi

compatibili con le proprie dimensioni. Non una fuga, dunque, ma una strategia di sviluppo.

Gli esempi virtuosi che sono stati messi in atto, anche se fino ad oggi ancora troppo pochi, mostrano una possibilità del “fare insieme” che in diversi casi ha portato a risultati eccezionali.

Si maturano economie di specializzazione e una imprenditorialità diffusa, con alcune imprese-guida che tirano le fila. Non si fugge più dalla competizione, al contrario, la si affronta insieme con ritrovata fiducia nei propri mezzi. Una particolare forma di collaborazione efficace è quella che, nel perseguire obiettivi di medio-lungo periodo, porta le imprese a definire e formalizzare obiettivi comuni e piani di lavoro in cui ciascuna possa riconoscersi e quindi impegnarsi. Spesso le collaborazioni di breve periodo sono importanti, ma non introducono le imprese alla comprensione del cambiamento che il mercato richiede loro. Il lavorare insieme ed efficacemente inizia dal riconoscimento comune di questa esigenza.

Il vero segreto di questo lavoro è la fiducia, che non indica superficialità o un andare alla cieca ma, al contrario, un aprirsi e un uscire dal proprio mondo conosciuto per scoprire che cosa davvero vogliono i nostri clienti; un aprirsi alla comprensione dei potenziali partner che si incontrano in questo viaggio e condividere esperienze e segreti del proprio lavoro, per trovare le procedure migliori per fare le cose.

2.7. La delega e la comunicazione

Non appena viene superato un certo limite dimensionale, che è diverso per ogni tipo di azienda, è necessario avviare il processo di delega. Occorre creare delle funzioni nell'organizzazione dell'azienda dotate di capacità decisionale, che siano coscienti e partecipi della conoscenza e dell'impostazione aziendale. La realizzazione di questo processo è relativamente semplice, ampiamente definita da diversi modelli.

Quello che risulta più difficile da comprendere e da attuare sono due aspetti di questo processo. Il primo è che la definizione di un'organizzazione aziendale, e quindi il processo di delega, non è un qualcosa di statico, ma deve essere continuamente adattato ai cambiamenti dei processi lavorativi e alle variazioni del mercato, per poter assicurare un funzionamento efficace dell'impresa.

La seconda problematica è relativa all'attenzione e all'energia da porre sul tema della comunicazione della conoscenza e del flusso delle informazioni, sia all'interno sia verso l'esterno. Non basta aver definito correttamente ruoli e competenze, è necessario che le informazioni che devono essere veicolate tra queste posizioni siano trasmesse in modo corretto e completo. Un'impresa con un'organizzazione che ha una buona base di conoscenza comune e un'efficace comunicazione delle informazioni, oltre ad essere efficace nell'operatività, si presenta al mondo esterno con un'espressione di unità d'intenti, dando l'immagine della visione comune dell'impresa e la sensazione netta di un ambito lavorativo dinamico e competente. Questa visione si trasmette al cliente come immagine di efficienza, responsabilità e sicurezza: un valore intangibile di indubbio impatto su tutti coloro che entrano in relazione con l'impresa.

Per questa ragione è importante descrivere e comunicare a tutte le persone coinvolte nell'impresa gli obiettivi più significativi e indicare la via per raggiungere i risultati attesi con chiari riferimenti alla cultura e ai valori dell'impresa che orientano queste scelte.

Le decisioni strategiche e i rispettivi processi di modifica e adattamento necessari si trasformano in un polo attrattivo positivo se si riesce ad indicare ai collaboratori i motivi e le ragioni delle decisioni strategiche, favorendo così una immedesimazione basata su una fiducia reciproca che sostiene l'impegno e la voglia di cambiare.

L'attenzione per una comunicazione aperta e tempestiva è un fattore decisivo sia per una delega cosciente del proprio contributo sia per una collaborazione orientata allo scopo comune.

2.8. Passaggio generazionale e crescita dei collaboratori

Condividere la concezione che l'impresa costituisce "un soggetto privato di interesse pubblico" porta chi conduce a preoccuparsi della durata nel tempo dell'organizzazione che gestisce. Questa preoccupazione genera una primaria attenzione alla costituzione nell'azienda di un gruppo dirigente aziendale composto da persone che possano guidare l'operatività ordinaria nel modo più autonomo possibile e coadiuvare l'imprenditore nelle sue scelte strategiche.

Quando la dimensione lo permette, l'imprenditore deve avere il corag-

gio di coinvolgere nella conduzione dell'azienda persone ad alto potenziale, con competenze e conoscenze che superano le sue.

Questo gruppo dirigente può essere formato, nelle aziende più piccole, da pochissime persone, fino ad essere organizzato e definito da organigrammi complessi nelle aziende di maggiori dimensioni. La delega complessivamente concessa ai responsabili deve essere la più ampia possibile, perché solo così si potrà contare su persone partecipi, motivate e veramente propositive, libere di crescere e far crescere. La formazione continua di queste persone deve essere particolarmente curata, al fine di limitare possibili errori o omissioni che, a questo livello, diventano particolarmente pericolose per l'impresa.

Nel caso di aziende familiari, o dove i proprietari presidiano direttamente alcune di queste funzioni, è bene che vengano definiti chiari patti parasociali nei quali sia esplicitato sia il tipo di competenze necessarie per ricoprire i diversi incarichi, sia le retribuzioni relative ad ogni posizione, allineate agli standard di mercato.

Chi detiene la responsabilità delle decisioni strategiche – nelle piccole e medie imprese si tratta di solito dell'imprenditore piuttosto che della proprietà – deve avere come sua preoccupazione principale l'identificazione e la formazione del successore alla guida dell'azienda. Il difficile processo di successione generazionale deve avere durata adeguata, durante la quale vengano progressivamente trasferiti realmente, e non figurativamente, spazi di responsabilità da chi conduce a chi dovrà condurre, testandone l'attitudine e provvedendo alla formazione necessaria. La presenza di un affiatato gruppo dirigente rappresenta l'humus ideale ove far crescere la statura e la responsabilità di chi avrà l'onere delle future scelte strategiche.

Spesso il successore viene ricercato tra i figli dell'imprenditore, che vengono invitati a partecipare alla vita dell'azienda per continuare l'esperienza imprenditoriale. È necessario, allora, che in questo frangente il decantato realismo dell'imprenditore si esprima al massimo livello, avendo l'umiltà di confrontarsi con la realtà dei fatti: dal reale desiderio dei figli, dalla loro capacità, talento e potenzialità, fino al verificare se e come un eventuale numero elevato di figli possa realmente coesistere in un'unica organizzazione.

Anche l'opportunità di un'esperienza professionale al di fuori dell'azienda stessa al fine di acquisire competenza, generalmente consigliata in

questi casi, non garantisce in sé il successo dell'operazione, e la sua eventuale attuazione deve essere attentamente vagliata e valutata.

Se il complesso dei valori su cui è fondata l'azienda è solido, la sfida del passaggio generazionale può essere "giocata in casa": si tratta, per l'imprenditore, della sfida più difficile della sua carriera. L'impresa non la si possiede mai completamente: semplicemente, la si cura e la si tramanda.

RINGRAZIAMENTI

Si ringraziano per la stesura di questa pubblicazione **Sviluppare l'Impresa** i membri della Commissione PMI della CDO:

Pietro Bazzoni, Luca Castagnetti, Donato Di Gilio, Luca Marzola, Stefano Sala, Ruggero Spagliarisi, Giuseppe Soli, Giuseppe Ossoli, Paolo Franco Zanella.

Si ringraziano inoltre *Dionigi Gianola, Alessandro Kadolph, Francesco Liuzzi e Monica Poletto.*

Un grazie rinnovato va a chi ha collaborato alla prima edizione di questo libretto con il titolo **Fare impresa**, pubblicato nel 2010, che è rimasto la base concettuale anche di questa seconda edizione:

Maurizio Andronico, Giuseppe Angelico, Francesco Bernardi, Enrico Biscaglia, Rossano Breno, Corrado Colombo, Graziano Debellini, Luca Erzegovesi, Andrea Giussani, Mario Molteni, Marco Montagna, Marco Piuri, Paolo Preti, Vito Sinopoli, Massimo Valentini.