



Bernardo Bertoldi
Marco Ferrando

Figli di Papà

Appunti e storie per costruire
l'eternità dell'azienda di famiglia

FrancoAngeli

A Rosanna, mamma che mi ha fatto diventare quello che sono.
Bernardo

A Ivan, che ci ha cambiato il modo di vedere le cose.
Marco

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet; www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Bernardo Bertoldi

Marco Ferrando

Figli di Papà

Appunti e storie per costruire
l'eternità dell'azienda di famiglia

Introduzione di Elena Zambon

Considerazioni conclusive di Giovanni Tamburi

FrancoAngeli

Questo libro è l'avvio di un lavoro di analisi e confronto sul capitalismo familiare, in particolare sul passaggio generazionale, che proseguirà anzitutto su www.figlidipapa.info. Segnalazioni, testimonianze e contributi possono essere inviati a bernardo.bertoldi@unito.it e/o a marcoferrando77@gmail.com

Ringraziamo Vittorio Bertoldi per l'immagine di copertina che rappresenta il bialbero di Casorzo: si tratta di un ciliegio cresciuto sul tronco di un gelso. I bialberi sono molto rari; il secondo albero per prosperare deve connettersi alle radici del primo. Nel libro cercheremo di spiegare come questo può succedere anche nel capitalismo familiare.

Gli autori ringraziano inoltre i proprietari delle immagini riprodotte nel presente volume per la concessione dei diritti di riproduzione. Si scusano per eventuali omissioni o errori e si dichiarano a disposizione degli aventi diritto, laddove non sia stato possibile rintracciarli.

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione, <i>di Elena Zambon</i>	7
Un primo quadro	11
1. Essere “Figli di Papà”	23
2. L’educazione imprenditoriale la si assorbe volenti o nolenti	25
3. Bisogna seguire la propria passione?	31
4. L’azienda di famiglia è la tua passione? La risposta è irrilevante	38
5. Se non è la passione, che cosa ti deve guidare nelle scelte sulla carriera accademica e lavorativa?	42
6. Quando e come si entra nell’azienda di famiglia: le “domandone” del capitalismo familiare	51
7. Capire l’Essenza Imprenditoriale dell’azienda della tua Famiglia Imprenditoriale	59
8. I processi imprenditoriali: il cane e il frisbee	65
9. Da che cosa è costituita un’euristica?	70
10. Implicazioni delle euristiche sull’educazione imprenditoriale	73
11. Come si apprendono le capacità imprenditoriali	78

12. Come Essenza Imprenditoriale, euristiche e capacità evolutive devono guidare le tue decisioni riguardo l'azienda familiare	84
13. <i>Panta rei</i> : l'Essenza Imprenditoriale deve cambiare per sopravvivere e l'evoluzione è la chiave per l'eternità	92

Storie di Figli di Papà

Istinto e ascolto, la ricetta dei Doris	105
I Garrone, Erg e la vocazione per l'industria	110
Gavio e la svolta manageriale	114
La doppia anima dei Miroglio	119
Il doppio sessantotto dei Molteni	124
Enrico Moretti Polegato: la scarpa "a modo mio"	128
Saclà, dall'oliva denocciolata al bio on demand	132
I Sella e l'ossessione della self disruption	136
Considerazioni conclusive, <i>di Giovanni Tamburi</i>	141

Introduzione

di Elena Zambon

Ringrazio gli autori per aver dato vita a queste riflessioni, in cui i ragazzi, i “Figli di Papà” come scrivono Bertoldi e Ferrando, possono forse anche ritrovarsi per accogliere con positività i momenti delle scelte importanti che attendono tutti loro, riconoscendoli come opportunità, seppure in formule diverse, o con sequenze ed intensità differenti.

Continuare l'avventura imprenditoriale di chi ti ha preceduto è una fase della vita in cui inizi un cammino senza avere una meta precisa, perché la sfida sta nello scoprirla passo dopo passo.

Nel percorso spesso si ingarbugliano i sentieri e non capisci: sei insicuro, temi di aver preso quello sbagliato, ti limiti a piccoli segnali, ma poi, un giorno, ti ritrovi adulto ad aver fatto un lungo tratto di strada e solo allora ti volti indietro e capisci l'utilità di ogni singola tappa. Riesci a mettere in sequenza una serie di fotografie, fino a formare un film. Ecco, in quel momento apprezzi tutto quello che hai incontrato lungo il cammino, anche le difficoltà, gli errori, le prediche, la fatica, l'incertezza e la confusione che hai provato.

Restituisci significato ad una parola chiave: la pazienza, che ti permette di far decantare e sedimentare le esperienze, per raccogliere pezzi e costruire un puzzle complesso, che alla fine si svelerà come il disegno ovvio e naturale che è il progetto più importante, perché riguarda la tua vita.

Ecco, se allora, nei momenti di disorientamento, avessi trovato un riferimento, come può essere questo libro, che mi avesse fatto accettare meglio certe fasi di evoluzione, forse avrei avuto maggiore serenità nel guardare i passi successivi.

Fino ad ora avevo sempre pensato di avere la grande fortuna di essere appassionata di ciò che facevo: leggendo questo libro, invece, ho scoperto, come gli studenti di Vallerand hanno dimostrato, che è assolutamente normale: “La passione si trova in ciò che facciamo”.

Questo ha risolto in me, da genitore, l'ansia di come trasmettere

tale fortuna alle nuove generazioni: basta iniziare a fare... e la passione viene da sé. Inutile e potenzialmente frustrante ispirarsi guardandosi dentro, più rilevante è piuttosto guardarsi “attorno”, chiedere, lasciarsi incuriosire da ciò che ci circonda e soprattutto girare il mondo per arricchirsi di esperienze in cui coinvolgere le generazioni successive, alla scoperta di altre comunità e di modi di vivere diversi, guardando con occhi nuovi, ogni volta come se fosse la prima volta.

La passione è un effetto conseguente al fare bene qualcosa, e tutto ciò che si impara in questo modo diventa, nel tempo, dotazione imprenditoriale.

Bisogna mettere in conto una buona dose di “senso pratico”, sapersi barcamenare, incuriosirsi degli altri e di altro; soprattutto è necessario mettersi a fare, concretamente, limitando talvolta il troppo pensare. Si deve accogliere con positività qualsiasi cambiamento, senza farsi troppo condizionare dal passato e dal pensare a che cosa rischiamo di perdere. Va coltivata la convinzione che stiamo per fare qualcosa di più grande, di più importante: lasciare spazio all’ambizione nel suo significato più nobile di migliorare se stessi e raccogliere meriti per sé e per la comunità di riferimento, con uno spirito di servizio che permette di dare un contributo di valore a ciò che si è chiamati a fare, senza lasciarsi intimidire da chi ha più esperienza, ma piuttosto cercando un confronto costruttivo, per trovare il dialogo di scambio di esperienza. La cosa fondamentale è alzare sempre l’asticella, ingaggiarsi, senza necessariamente dichiararlo in modo esplicito, soprattutto quando lo stile della casa non lo prevede e lo considera quasi un peccato di scarsa umiltà.

Durante la lettura di questo libro ho anche preso consapevolezza della fatica fatta, in diversi ambiti, nel percorso scolastico prima, e nel lavoro poi: pur di farcela, pur di dimostrare di riuscire, con grande caparbietà mi sono ritrovata a non mollare mai, sopportando orari e carichi di lavoro inusuali, diventando in questo modo, nella considerazione degli altri, una persona “affidabile”.

Condivido con voi queste riflessioni di vita vissuta perché immagino possiate un giorno viverle anche voi. E se così accadrà, è importante tirar dritto e proseguire, talvolta senza farsi troppe domande: muoversi con slancio, ascoltando gli altri, ma anche conoscendo ed interpretando se stessi, i propri desideri, i propri slanci.

Spesso questo non avviene con immediatezza, ma nel tempo; un giorno guarderete le soddisfazioni raccolte e allora probabilmente sorriderete, pensando alle vostre scelte in questi momenti delicati.

Alla fine, ciò che conta davvero, a mio parere, è non costruire solo

per sé, ma per coloro che ci stanno attorno e a fianco; non pensare solo al profitto, pur importante, ma proiettarsi nel lungo periodo, senza perdersi nella miopia dei particolari. Perché l'imprenditore ragiona per generazioni, vedendo in anticipo l'immagine di quanto sta per realizzare.

Buona lettura!

Un primo quadro

Abbiamo scritto questo libro per i giovani che devono decidere cosa fare da grandi, per quelli che stanno prendendo le prime decisioni sulla loro carriera, per chi è già in azienda e vuole capire su cosa concentrarsi, per chi già la guida e si chiede come essere più imprenditoriale. Lo abbiamo scritto anche per tutti coloro che vogliono aiutare i giovani in queste situazioni.

Le prossime pagine presentano i vari capitoli del libro in modo che ogni lettore possa decidere a quali dare priorità.

1. Essere “Figli di Papà”

La visione comune dei giovani membri di Famiglie Imprenditoriali è che sono “Figli di Papà”, in Italia poi si aggiunge quell’aura di raccomandato che piace molto alla nostra cultura brontolona. Spesso quando se ne parla con i giovani che fanno parte delle “Famiglie Imprenditoriali”, pur riconoscendo i vantaggi e i privilegi, si sente un senso di paura, sfida, responsabilità, anche ineluttabilità.

Questo libro è scritto per affrontare in modo strutturato queste sensazioni, per approfondirle, per spiegarle e per raccontare casi da cui si può imparare. È un libro per i Figli di Papà, per i loro genitori e per chi vuole capire come funziona nascere e crescere in una Famiglia Imprenditoriale e doverne a un certo punto prenderne la guida.

Ci sono tre elementi ricorrenti nella vita di ogni Figlio di Papà.

Il primo è il livello di ambizione che devi avere: un livello di ambizione che, se sei nato in una Famiglia Imprenditoriale, non puoi darti, è così, che ti piaccia o no, è un’asticella che hanno messo altri che ti hanno preceduto e di solito è piuttosto alta. Tu puoi solo decidere di provarci o arrenderti, non puoi decidere da solo il tuo livello.

Il secondo è il marchio del raccomandato: ti porti dietro il giudizio

a priori che tutto è stato facile. Alle persone i raccomandati non piacciono: quelli che hanno qualcosa di buono solo per il nome che portano non sono benvenuti.

Il terzo è la limitata utilità del nome che porti: quando provi a fare qualcosa e seriamente ti impegni in un qualsiasi ambito, il cognome ti serve solo per un po', poi devi dimostrare cosa vali davvero.

2. L'educazione imprenditoriale la si assorbe volenti o nolenti

L'educazione imprenditoriale è un ambito che è stato poco studiato dalla scienza e nelle "Famiglie Imprenditoriali" ci si affida spesso al buon senso.

Solo dal 2014 l'Accademia ha cominciato a convergere sul concetto di "imprenditorialità transgenerazionale", cioè sull'idea che si può trasmettere tra generazioni la capacità imprenditoriale attraverso un'educazione che va oltre le capacità e le competenze che si imparano nei tradizionali percorsi di studio. Si tratta di un'educazione focalizzata sul riconoscimento di opportunità e su un comportamento proattivo.

Crant nel 1996, studiando un gruppo di 161 studenti su un ampio arco temporale, ha scoperto che una personalità proattiva è il primo indicatore del diventare imprenditore. Il concetto di proattività aiuta a specificare come costruire un'educazione imprenditoriale: agire sulle opportunità che si vedono può voler dire non perdere l'occasione di visitare un luogo interessante quando vi si passa vicino o di parlare con un esperto di qualcosa quando lo si incontra una sera a casa di amici. Prendere l'iniziativa può voler dire organizzare feste per raccogliere fondi per un progetto benefico o mettere insieme un gruppo musicale. L'educazione imprenditoriale non prevede che da adolescenti si fondi una start up o si vendano per strada le proprie foto artistiche. È la proattività, non il "fare soldi" o "fare impresa", quello che conta.

È da notare che nella lista di Crant il secondo rilevatore di un futuro da imprenditore è l'essere nato in una Famiglia Imprenditoriale. Quindi, stando alle migliori ricerche attuali, se la tua Famiglia Imprenditoriale ti ha educato ad essere proattivo, la probabilità che tu possa sfuggire al tuo destino di imprenditore è bassa.

Insomma, al di là di come sei stato educato, essere parte di una Famiglia Imprenditoriale ti assegna un'alta probabilità di avere un approccio imprenditoriale nella vita.

Non sono le cose che ti hanno detto da adolescente che hanno formato l'idea di cosa vuoi fare da grande, ma le cose che hai visto e

l'ambiente in cui hai vissuto: e da questo nessuna Famiglia Imprenditoriale può “proteggerti”, si tratta dell'aria che hai respirato da quando sei nato, del modo proattivo di comportarsi della famiglia.

Gardner, il più grande studioso di apprendimento, ci dice quando questo “respirare imprenditorialità” inizia, cioè da prima che tu te lo possa ricordare:

“Negli anni che succedono all'infanzia, il bambino acquisirà molte forme nuove di conoscenza, maturandole a volte in virtù delle quotidiane interazioni che avvengono nella cultura e a volte in virtù dell'esplicito programma perseguito dalle istituzioni educative. Questi pacchetti di informazioni, di concetti e di pratiche sempre più suscettibili di consapevole esame critico da parte dell'individuo rappresenteranno la conoscenza e la memoria manifeste dell'individuo che cresce. Tuttavia chi, partendo dalla nostra impossibilità di ricordare esperienze infantili, assumesse che non sono importanti, incorrerebbe in un errore gravissimo. Con ogni probabilità queste esperienze e queste intuizioni primordiali sono quelle che rendono possibile ogni apprendimento successivo. [...] esse continuano a costituire il retroterra della nostra visione del mondo; spesso, anzi, restano più profondamente radicate delle nozioni ‘revisionistiche’ che gli educatori cercano di impartirci durante gli anni di scuola”.

Può piacere o no, ma la proattività di cui parla Crant la si inizia ad imparare molto presto. Purtroppo, questa peculiarità ha portato ad un'idea estremamente pericolosa: imprenditori si nasce!

È un'idea pericolosa perché fa passare il concetto che essere imprenditori sia un talento naturale innato e preesistente, come se ci fossero due tipi di neonati: quelli normali portati dalla cicogna e quelli imprenditori portati da una Tesla.

A questa idea balzana ha risposto con autorevolezza Goodman, grande filosofo di Harvard: “il fatto che sia difficile capire come si impari una certa cosa non è un motivo sufficiente per concludere che quella cosa dev'essere innata”.

3. Bisogna seguire la propria passione?

Accettare che l'essere imprenditore è una caratteristica che si acquisisce in famiglia in giovane età può far pensare che la conseguenza debba essere una innata passione per l'imprenditoria. Molti giovani membri di famiglie imprenditoriali scrutano nel loro profondo per capire se hanno questa passione, se sono imprenditori per davvero, se nella vita faranno grandi cose come chi li ha preceduti. Spesso questo tipo di ricerca crea tensione ed in alcuni casi disperazione, quando si

ha la sensazione di non avere la stoffa, di non avere un motore con la cilindrata giusta.

L'idea radicata nella cultura attuale che la ricerca incessante della realizzazione di sé e delle proprie passioni è un imperativo categorico dell'uomo, non aiuta le nuove generazioni.

È importante notare che l'ipotesi che esista una passione preesistente che aspetta di essere scoperta è un'ipotesi affascinante ma con nessuna evidenza empirica a sostegno, anzi la ricerca scientifica tende a sostenere il contrario.

Vallerand, probabilmente uno dei maggiori esperti di passione e motivazione, ha dimostrato che la passione si trova in ciò che facciamo. Il nesso di causalità è “prima fai bene qualcosa e poi ne acquisisci la passione” e non “hai una passione congenita che ti farà fare bene qualcosa”.

Chi ha contribuito alla diffusione dell'ipotesi della passione congenita è stato Steve Jobs, probabilmente uno dei più iconici personaggi della nostra era e, come se non bastasse, imprenditore di successo planetario.

Nel suo famoso discorso del 2005 ai laureandi di Stanford Jobs spronò i ragazzi alla continua ricerca della propria passione, a non mollare e a combattere contro chiunque e qualsiasi cosa vi si opponesse. Terminò il discorso citando l'ultima pagina dell'ultimo numero di *The Whole Earth Catalog*, una rivista degli anni '60 che riportava foto e fatti dal mondo basandosi sulla voglia di scoperta e di ricerca; la frase è ormai un motto mondiale: “Stay Hungry! Stay Foolish!”.

L'ipotesi della passione congenita dice che ognuno di noi ha una passione dentro di sé e che la strada per la felicità sta nella instancabile ricerca di un'occupazione che titilli questa passione. La nostra ipotesi è che il nesso di causalità sia invertito, prima fare bene e poi appassionarsi. Steve Jobs in persona è un buon esempio a sostegno della nostra ipotesi come spieghiamo nel corpo del libro.

4. L'azienda di famiglia è la tua passione? La risposta è irrilevante

Come puoi finire a fare qualcosa che ti appassiona? Quanto importa il percorso universitario che scegli? Come fai a sapere quando devi insistere in un'attività o cambiare? Ed infine, la mamma di tutte le domande: nella vita vuoi entrare nell'azienda di famiglia?

Queste sono domande non semplici ed è forse più affascinante e meno faticoso limitarsi al “segui la tua passione” e abbracciare l'ipotesi della passione congenita.

Come spieghiamo nel libro con l'esempio di Roberto Benigni, i passaggi logici sono: prima fai bene e poi appassionati.

L'idea che esista nel mondo un'attività pronta per te che realizzi una tua passione innata e che ti guiderà alla felicità e alla realizzazione di te è romantica ma falsa e, potenzialmente, nociva perché apre la strada a una vita di frustrazione per l'impossibilità di trovare questa attività o per il dover constatare che l'attività trovata non ti piace quando la inizi a fare davvero o, ancora peggio, perché pensi di averla trovata ma non puoi accedervi per mancanza di capacità, di opportunità, di fortuna.

Quando si ha l'idea della passione innata, si tende a chiedersi che cosa il lavoro che stiamo portando avanti faccia per la realizzazione della nostra passione, e si diventa super critici di ogni attività perché se ne evidenzia la parte che non soddisfa la passione.

5. Se non è la passione, che cosa ti deve guidare nelle scelte sulla carriera accademica e lavorativa?

La tua carriera deve essere impostata per costruire la tua dotazione imprenditoriale, cioè il bagaglio di conoscenze, competenze, capacità che sono utili per essere un imprenditore e, nello specifico, utili a mantenere ed evolvere l'Essenza Imprenditoriale dell'azienda di famiglia.

L'Essenza Imprenditoriale è l'insieme dei processi e delle attività che permettono all'azienda di servire il cliente in modo soddisfacente per entrambi e, di solito, in modo migliore dei concorrenti, il che genera il vantaggio competitivo. L'Essenza Imprenditoriale è impressa dal fondatore nei processi aziendali che creano nel tempo la cultura dell'organizzazione.

Per evolvere l'Essenza Imprenditoriale serve crearsi una dotazione imprenditoriale. Il consiglio più comune per farlo: "è necessario focalizzare i propri sforzi su ciò che serve" cozza con il fatto che spesso non si ha la più pallida idea di ciò che serve.

Il segreto è non focalizzarsi inizialmente su ciò che serve ma su come applicarsi. Ecco perché l'approccio "segui la tua passione" è un consiglio estremamente pericoloso da accogliere: ti fa concentrare su cosa un lavoro ti offre. L'approccio imprenditoriale è opposto: ti fa focalizzare su quale valore tu crei con il tuo lavoro. La passione è un effetto collaterale del fare bene qualcosa.

Cosa vuol dire bene? Un lavoro che è fatto bene è un lavoro in cui si ha impatto, controllo e creatività. Impatto significa poter cambiare il

contesto che ti circonda, controllo significa poter guidare il cambiamento e non essere guidato da ciò che succede, creatività significa applicarsi a un problema complesso trovando soluzioni nuove.

Gli studi di Wrzesniewski hanno definito tre tipi di lavoro: un'occupazione è un mezzo, spesso noioso e insoddisfacente, per guadagnarsi da vivere, una carriera è un percorso verso un lavoro migliore in termini di stipendio e posizione, una vocazione è una parte importante della tua vita e ti identifica come persona.

Un lavoro in cui hai impatto, controllo e creatività diventa una vocazione e ti identifica come persona.

6. Quando e come si entra nell'azienda di famiglia: le “domandone” del capitalismo familiare

Ci sono un paio di domande ricorrenti nel capitalismo familiare. La prima domanda suona così: *bisogna e per quanto fare esperienza fuori dall'azienda di famiglia?* La seconda: *quando si deve entrare nell'azienda di famiglia?*

Per rispondere alla prima delle ricerche di Bloom e Sosniak sono utili perché hanno dimostrato che le fasi dell'apprendimento sono tre: il Fascino, la Disciplina, la Chiamata.

Nella prima fase, il Fascino, ti capita di essere affascinato dall'attività dei genitori, esserne incuriosito, orgoglioso e stimolato dal vedere ed essere coinvolto in qualcosa di eccitante. La gratificazione è immediata ed è fatta dal riconoscimento dei genitori per il tuo interesse e da come la tua famiglia e la tua azienda è vista dai tuoi amici e conoscenti. In questa fase si ricevono anche le basi dell'educazione imprenditoriale. La fase del Fascino inizia presto, intorno ai 5/8 anni e termina a 18/28 anni a seconda della velocità di maturazione e dal tipo di studi e di prime esperienze lavorative. I suoi effetti restano per tutta la vita.

Nella seconda fase, la Disciplina, si devono apprendere le tecniche manageriali e i processi aziendali e del settore industriale. In questa fase si deve imparare il rigore, la disciplina, le abilità, la precisione, la resistenza alla fatica ed alla tensione. La gratificazione è data dalla capacità di eccellere in attività complesse che richiedono competenze e carattere. In questa fase la gratificazione naturalmente non è immediata ed arriva da un capo, non familiare, che diventa maestro. Questa è la fase in cui è consigliabile fare esperienza lontano dall'azienda di famiglia, dove è più facile essere disciplinati ma soprattutto dove è possibile imparare cose diverse e vedere il mondo da un altro punto di vista. La seconda fase inizia a 18/30 anni e può durare a lungo. È sconsigliabile che vada oltre i 35/45 anni.

La terza fase, la Chiamata, inizia quando si passa dalla precisione nella tecnica all'espressione personale della propria Essenza Imprenditoriale. Ti troverai a personalizzare "mischiando a modo tuo" ciò che hai appreso nelle fasi precedenti creando la tua propria cifra imprenditoriale. La prima conseguenza di questa personalizzazione è la presa di coscienza del proprio agire imprenditoriale cui segue una visione propria del futuro del settore e dell'azienda. Questa visione si basa sulle qualità imprenditoriali della famiglia e sulle competenze acquisite ed è un'evoluzione del passato che tiene conto del mutato contesto competitivo generale e specifico dell'industria. La terza fase deve iniziare prima dei 35/45 anni. La fase di Chiamata può essere graduale e durare anche 3/8 anni o può essere improvvisa, in questo secondo caso può avvenire naturalmente o essere attivata da un evento drammatico.

Come approfondiamo nel testo, la Disciplina che caratterizza la seconda fase può essere imparata meglio fuori dal contesto dell'azienda familiare.

Dove fare questa esperienza: dipende dall'Essenza Imprenditoriale della famiglia; può essere utile che il contesto permetta di apprendere abilità, tecniche, processi che saranno poi utili a complementare ed evolvere l'Essenza Imprenditoriale di famiglia. Nel testo, l'esempio del pizzaiolo ti aiuterà a capire come e perché.

La seconda domanda, "quando si deve entrare nell'azienda di famiglia?" trova risposta nella terza fase dello sviluppo educativo di Bloom. La Chiamata può essere improvvisa o svilupparsi nel tempo; i casi raccontati nel libro rappresentano un buon set di esempi.

7. Capire l'Essenza Imprenditoriale dell'azienda della tua Famiglia Imprenditoriale

Una volta entrati in azienda, se non prima, è necessario capire come funziona l'azienda della Famiglia Imprenditoriale cui appartieni. L'Essenza Imprenditoriale è il modello con cui capirlo; essa è composta di tre elementi: qualità rare dell'imprenditore, processi imprenditoriali e asset tangibili.

Le qualità rare sono state identificate da Schumpeter:

"Questa realizzazione del nuovo nell'economia non è un lavoro di routine, anzi per certe caratteristiche peculiari è il suo contrario: rappresenta un compito particolare e ha le difficoltà e i rischi particolari che sono propri di ogni agire che non segua i tracciati dell'esperienza collaudata dalla pratica; richiede alte qualità sia d'intelletto sia di volontà. Si tratta di qualità rare".

Il secondo elemento è rappresentato dai processi imprenditoriali. Un processo imprenditoriale si basa su una capacità imprenditoriale senza la quale non può essere eseguito. La capacità è una qualità dell'azienda o di alcune persone in azienda (identificabile con un sostantivo), il processo è un'azione (identificabile con un verbo). I processi imprenditoriali hanno tre caratteristiche: producono qualcosa che ha un valore per il consumatore, sono difficili da replicare per i concorrenti e si basano su qualità e capacità aziendali basate sui valori impressi dal fondatore.

Gli asset, infine, sono il risultato dell'applicazione di processi imprenditoriali creati da qualità rare ad un'attività d'impresa: più visibili ma meno importanti.

Ecco perché la conoscenza e la cura delle qualità rare, dei punti di forza e dei processi della tua Famiglia Imprenditoriale sono il primo passo per proseguirne il successo.

8. I processi imprenditoriali: il cane e il frisbee

I processi imprenditoriali non si assorbono con l'educazione imprenditoriale ma si imparano. La base dei processi imprenditoriali sono le euristiche: una metodologia che ignora parte delle informazioni per prendere decisioni in modo più veloce, con meno uso di risorse e/o in modo migliore rispetto all'utilizzo di metodi più complessi.

Il processo decisionale per euristiche funziona meglio in condizioni di scarsità o eccesso di informazioni, quando le decisioni possono essere prese una volta sola, e in contesti che richiedono rapidità: in sostanza il mondo degli imprenditori. Nel testo l'esempio del cane e del frisbee ti aiuterà a capire la struttura dell'euristica.

Le euristiche imprenditoriali nascono dall'applicazione delle qualità rare, quelle schumpeteriane, al nuovo e, con il tempo, divengono processi imprenditoriali impressi nell'agire dell'impresa di famiglia.

Ogni Famiglia Imprenditoriale si caratterizza per le proprie euristiche imprenditoriali, che spesso non sono esplicitate in modo formale, ma sono chiare nell'agire degli imprenditori che si susseguono alla guida dell'azienda e nell'azienda stessa.

9. Da che cosa è costituita un'euristica?

Ogni euristica è composta da tre elementi: una regola tratta dalla pratica (*rule of thumb*), una serie di componenti che si basano su capacità che si sono sviluppate nel tempo, e, infine, le capacità stesse.

Le capacità, apprese nel tempo e con la pratica, permettono un approccio “*fast and frugal*”, “veloce” e “con minor risorse”: quante volte gli imprenditori si riconoscono in questo modo di fare le cose!

Ogni Famiglia Imprenditoriale utilizza più euristiche e per ognuna ci sono diversi componenti e svariate capacità. L’esperienza pratica ci ha insegnato che si possono avere da 3 a 7 euristiche, da 9 a 50 componenti, da 10 a più di 100 capacità imprenditoriali.

La teoria e gli esempi riportati nel libro dovrebbero aiutarti a identificare le euristiche della tua Famiglia Imprenditoriale.

10. Implicazioni delle euristiche sull’educazione imprenditoriale

Il fatto che i processi imprenditoriali si basino su euristiche ha implicazioni su come le nuove generazioni devono “imparare il mestiere”. Seguendo l’imprenditore con attenzione, tanta dedizione e capacità di osservazione, puoi identificare le euristiche e le relative componenti.

La parte che richiede ancora più applicazione è quella delle capacità imprenditoriali che servono a utilizzare l’euristica, perché queste non basta scoprirle, bisogna imparare a praticarle. Le capacità imprenditoriali richiedono tempo per essere sviluppate dalle NextGen e non c’è modo di impararle se non con la pratica e la tenacia; e come se non bastasse la pratica richiede errori, che raramente, per vari motivi, si è pronti a concedere ai “Figli di Papà”. Questo disallineamento di attese e di tempistiche è alla base di molte incomprensioni tra generazioni.

11. Come si apprendono le capacità imprenditoriali

Per apprendere capacità imprenditoriali bisogna fare pratica, non pratica generica, bensì pratica intenzionale orientata ad un obiettivo (“*deliberate practice*”). Quest’ultima permette di apprendere capacità evolutive come quelle imprenditoriali, capacità che richiedono tempo per essere apprese come il correre tenendo l’occhio fermo su un oggetto in movimento.

Gli elementi di una pratica intenzionale sono: trova buoni insegnanti, impegnati, supera i blocchi, mantieni la motivazione.

L’insegnante è colui che permette di imparare una capacità evolutiva, non è detto che sia un familiare e tanto meno che sia il capofami-