

Franco Marzo

# I-FACTOR

IL GENE  
DELL'IMPRENDITORE

REALIZZARE  
UN'IMPRESA:  
LEZIONI PER  
MANAGER

FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Franco Marzo

# I-FACTOR

IL GENE  
DELL'IMPRENDITORE

REALIZZARE  
UN'IMPRESA:  
LEZIONI PER  
MANAGER

Contributi di **Markus Weishaupt**

FrancoAngeli

Ringrazio tutti gli imprenditori intervistati per la disponibilità e la cortesia manifestata, l'amico Alfio Morone per i contatti e la prefazione, Luciano Bruschi, Annamaria Colucci per le segnalazioni di imprenditori, mia moglie per il lavoro di rilettura e la correzione delle bozze.

Un ringraziamento particolare all'amico e collega Markus Weishaupt per i contributi e l'ideazione del format editoriale emerso nel corso di un balneare pomeriggio salentino.

Per approfondimenti potete scrivere a [marzo@weissman.it](mailto:marzo@weissman.it) o [marzo@smartmanagement.it](mailto:marzo@smartmanagement.it)

Per saperne di più consultate i siti [www.weissman.it](http://www.weissman.it) e [www.smartmanagement.it](http://www.smartmanagement.it)

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1ª edizione. Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

Ristampa	Anno
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota o in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali ([www.clearedi.org](http://www.clearedi.org); e-mail [autorizzazioni@clearedi.org](mailto:autorizzazioni@clearedi.org)).

Stampa: Tipomonna, via Merano 18, Milano.

---

# Indice

## **Prefazione**

di *Alfio Morone*, imprenditore

pag. 7

## **Introduzione. L'imprenditore e la sua impresa**

di *Markus Weishaupt*, fondatore Weissman & Cie. Italia

» 11

## **Il gene dell'imprenditore**

» 15

### **1. Vainer Marchesini. Una coclea per amico**

» 23

### **2. Tony Fassina. Si può andare veloci solo se tutto è sotto controllo**

» 37

### **3. Francesco Casoli. L'imprenditore "discolo"**

» 47

### **4. Gianni Mancassola. Un ragazzo sveglio con la visione del mondo!**

» 58

### **5. Alberto Bombassei. La bellezza che aiuta a frenare**

» 67

### **6. Giorgio Minarelli. Un ambizioso, strategico, simpatico bastian contrario**

» 80

<b>7. Franco Leoni. La chiave matematica dell'impresa</b>	pag. 93
<b>8. Carlo Monticelli. L'imprenditore-manager</b>	» 103
<b>9. Ernesto Colnago. Il romanzo dell'uomo delle biciclette da corsa</b>	» 115
<b>10. Marina Salamon. L'impresa al femminile</b>	» 130
<b>11. Paola Besola e Barbara Persiani. Yes we clean!</b>	» 145
<b>12. Cristina Calori. WP, Lavori in Corso, il "glocal" ante litteram</b>	» 154
<b>13. Monica Tonini e Arturo Caprio. Sice Previt, tra bellezza e "immortalità"</b>	» 163



---

## Prefazione

Mi piace molto l'idea di Franco di scoprire e raccontare il gene dell'imprenditore. Chi c'è dietro a questa tipologia di "*homo oeconomicus*"? Un essere freddo e razionale o un uomo appassionato e visionario? La letteratura economica da sempre tratta questo tema con l'accento epico riservato agli uomini che raggiungono il successo: avventurieri, pionieri, geni più o meno temerari. L'imprenditore assume spesso i contorni di un eroe. Per qualcuno un eroe positivo, uno che sa superare le difficoltà con impegno e ingegno. Per qualcun altro invece un eroe negativo, un uomo cinico e senza scrupoli che sa fare il proprio interesse approfittando di condizioni di favore o di potere. Così nell'immaginario collettivo l'imprenditore diventa ora un esempio da imitare, ora un nemico da battere.

Franco cerca di superare questi luoghi comuni per ricercare una dimensione umana che possa avvicinare l'imprenditore a una condizione di paritenza comune a molti lettori e che prescindano dal risultato. Il successo non è mai scontato. Per questo ha deciso di intervistare imprenditori, affermati e meno affermati, con l'intento non di giudicarne le gesta eroiche, ma di farne emergere gli aspetti umani: la sensorialità, le doti, le competenze, i valori. Un'indagine che diventa storia, "*comedie humaine*", narrazione di eventi, passioni e sentimenti di un'umanità intensa, unica e autentica.

L'imprenditore non finge, non si atteggia, ma "è". L'essere appare nella sua pre-condizione umana. Quella delle doti, degli atteggiamenti e dei valori familiari. Emergono elementi costitutivi quali la positività, la curiosità, l'intraprendenza, l'onestà, l'onore e l'amor proprio.

Ma l'**essere** sfocia immediatamente nell'area del **fare**. L'imprenditore ha scelto o è stato costretto ad agire, a creare il proprio futuro senza poter attendere che succedesse o si compisse naturalmente. L'imprenditore assume l'iniziativa, inizia un percorso il cui esito non è noto; un percorso lungo e faticoso, fatto di energia, creatività, perseveranza e ostinazione; un percorso che si arricchisce di esperienze e di competenze al crescere della complessità; un percorso di relazioni umane con soci, collaboratori, partner, clienti, amici.

L'ambizione del libro è cogliere gli elementi costitutivi dell'imprenditorialità, dai suoi elementi più istintivi e innati, tipici delle prime generazioni, a quelli più razionali e strategici delle seconde generazioni. L'autore, tranne in un caso, non si è spinto oltre. Il suo obiettivo è fornire "elementi primari" che possano aiutare i manager a riscoprire il senso originario del loro lavoro. Cosa c'è dietro un'impresa? Come è fatto l'uomo che l'ha realizzata? Cosa sentiva, cosa voleva dimostrare, qual era la motivazione primigenia che stava dietro alla sua impresa?

Tra le molteplici risposte che emergono spontaneamente dagli imprenditori intervistati, mi piace sottolinearne due che spesso vengono sottovalutate o addirittura fraintese: l'ambizione e la famiglia.

**L'imprenditore è ambizioso.** L'ambizione è un sentimento strettamente legato alla curiosità e alla passione. L'etimologia latina di *ambire* ricorda l'andare (*ire*) in giro (*amb*), il ricercare intorno a sé (nell'*amb*-iente) le condizioni per realizzare un *proposito*, un *intento*, un'*aspirazione*. Ma la cultura attribuisce alle parole significati che nel tempo si modificano. L'ambizione legittima di realizzare un obiettivo o un sogno per qualcuno diventa peccato, bramosia, cupidigia, desiderio di potere o di dominio. L'ambizione che mi piace ricordare è quella dell'uomo che vuole migliorare il mondo, di chi vuole lasciare un segno positivo e un buon ricordo di sé attraverso le sue idee, i suoi prodotti, ma anche le buone relazioni con i suoi clienti, i suoi collaboratori e i suoi partner. Questo tipo di ambizione è sana e va stimolata e incoraggiata in ogni uomo, sia esso imprenditore o manager che il più umile lavoratore.

La **famiglia** è il secondo aspetto che mi piace ricordare. Dietro all'imprenditore di successo quasi sempre c'è una famiglia che lo sostiene e lo incoraggia. Inseguire un sogno, cercare di realizzare un progetto ti porta sempre in un'area di profonda solitudine. Realizzare un'*impresa* è un'esperienza totalizzante che ti ruba il tempo, spesso ti porta lontano, e quasi sempre ti toglie l'intimità. Senza una famiglia su cui poter contare, una famiglia che ti sappia ascoltare e comprendere è facile smarrirsi o farsi sopraffare dalle inevitabili difficoltà. Il ruolo della famiglia emerge da alcune

interviste con pudore e riservatezza, ma come imprenditore sento di poter dire che è fondamentale. Se il manager può staccare la spina e prendersi i suoi tempi e i suoi spazi, l'imprenditore no. La sua vita è sempre legata all'impresa e ai suoi destini. Un legame inscindibile che può essere mantenuto e nutrito solo con una famiglia al proprio fianco.

Le risposte sull'imprenditore e sul suo *i-factor* però non saranno mai esaustive e universali. L'unica cosa che questo libro riesce a fare bene è porre in evidenza "*la dimensione umana dell'impresa*", quella dimensione che, come afferma l'autore, fa dell'*impresa* ciò che un vocabolario definisce in modo molto efficace: *un'iniziativa di lungo e faticoso esito*.

Questo è il punto di partenza e di arrivo del libro, un percorso che, a tratti, appare d'altri tempi, ma che, come ognuno di noi e di voi, non è mai scontato o prevedibile.

Buona lettura.

*Alfio Morone*  
Imprenditore



---

# Introduzione.

## L'imprenditore e la sua impresa

Cinque milioni di imprese familiari piccole, medie e grandi contribuiscono al 80% del PIL totale italiano e al 75% di tutti i posti di lavoro. L'importanza dell'azienda familiare per l'economia italiana mi sembra indiscutibile.

Dati simili li troviamo in quasi tutti i Paesi europei. L'impresa familiare è un modello di successo in Italia, in Europa e nel mondo. La bontà del modello "impresa familiare" emerge anche dal confronto con aziende non familiari. Alcune indagini dimostrano che gli indicatori economici e finanziari delle aziende familiari sono tendenzialmente migliori delle aziende "anonime" o "pubbliche" quotate in borsa. Soprattutto in questi ultimi anni di instabilità economica e politica, quelli che stiamo ormai vivendo dal 2008, l'azienda familiare sembra essersi confermata come modello di riferimento, una "costante" stabile e affidabile in un mercato sempre più variabile e incerto.

Essere impresa familiare non vuol dire essere più bravi per definizione. Esistono moltissimi esempi, piccoli e grandi, che dimostrano l'incapacità di gestire un'impresa, la poca serietà, l'atteggiamento cinico e speculativo, un'imprenditorialità egocentrica fondata unicamente sul benessere e l'interesse personale del titolare.

Recentemente in un articolo ho letto un dato: tra il 60% e il 70% delle imprese non sopravvive ai primi 10 anni di attività. Immagino che si stia parlando di questo tipo di imprese e di imprenditori non all'altezza della situazione.

Questo libro racconta dei casi e delle testimonianze di imprenditori e imprenditrici di successo, di grande serietà e professionalità. Racconta storie di persone semplici che forse hanno la fortuna di avere l'imprenditorialità nel sangue, nel loro dna, ma che hanno saputo orientare questo loro talento verso l'eccellenza o che comunque si stanno impegnando allo stremo per farlo.

Lavorando con imprenditori da tantissimi anni e seguendo da vicino, sia le famiglie imprenditoriali, sia le loro aziende, ho maturato alcune convinzioni sulle caratteristiche dell'imprenditore che i colloqui con gli imprenditori intervistati in questo volume confermano pienamente.

**Non esiste un imprenditore uguale all'altro.** Voler creare delle tipologie di imprenditori per assumerli come modelli e potersi confrontare con loro è totalmente inutile. L'uomo è complesso per natura e caratterizzare l'imprenditore attraverso stereotipi è per certi versi ancora più complesso. Si perderebbe la ricchezza caratteriale e umana dell'imprenditore, i suoi principi, le sue convinzioni, le sue esperienze, il suo credo. È proprio questa ricchezza dell'Essere e del Fare che rende ogni imprenditore irripetibile, un "unicum" non riconducibile ad alcuna semplificazione o schematizzazione. Tentare di farlo non porterebbe nessun valore aggiunto.

**Ciò che accomuna tutti gli imprenditori di successo è la diversità:** diversità caratteriale ma anche gestionale, nella concezione del lavoro e delle persone. Un fattore comune che diventa un ossimoro, "il non aver niente in comune", perché sono tutti diversi.

Ma volendo proprio individuare caratteristiche comuni a tutti gli imprenditori di successo forse un paio si possono ritrovare.

La prima è la **capacità di circondarsi di persone brave**, competenti, attaccate anche emotivamente ai destini dell'imprenditore e dell'azienda. Il successo dell'imprenditore spesso è dovuto alle sue capacità di attrarre e trattenere persone di grande competenza, spirito e impegno. Uno degli imprenditori più bravi che io abbia mai conosciuto, mi disse un giorno: *"Io sono in competizione con la casa in cui abitano i miei collaboratori. Più i miei collaboratori si trovano bene e a loro agio qui in azienda da me, più tempo, impegno e dedizione dedicheranno al lavoro. Il mio mestiere da imprenditore consiste nel creare tutti i presupposti, affinché i miei collaboratori si sentano veramente a casa"*.

La seconda caratteristica imprenditoriale, secondo la mia esperienza, è la **positività**. Non ho mai incontrato un imprenditore negativo, pessimista. Lo spirito positivo, il vedere l'opportunità in tutti i problemi e non viceversa, il cercare soluzioni e non colpevoli, il vedere la luce anche nel tunnel più buio, sono caratteristiche imprenditoriali forti. È ovvio che anche gli im-

prenditori hanno i loro momenti critici e negativi, però per quelli di successo questi momenti passano in fretta e fanno rapidamente posto ad azioni, progetti, attività e contromisure.

Credo infine, anzi **sono convinto, che l'imprenditore di successo italiano sia più bravo di gran parte degli imprenditori nel mondo.** Perché?

Perché per aver successo in Italia, Paese che secondo *Transparency International*, si trova al sessantanovesimo posto nella classifica della corruzione e al quarantaduesimo posto nella classifica di competitività, gli imprenditori italiani e le loro aziende non solo devono vincere su una concorrenza che ormai è mondiale, ma devono prima vincere sui forti svantaggi determinati dalle circostanze politiche interne e sociali del nostro Paese.

Il concorrente numero uno per le imprese italiane è il sistema politico italiano. Per aver successo in Italia e oltre ai confini italiani, occorre saper recuperare prima di tutto gli svantaggi di una condizione di partenza difficilissima, e solo dopo saper battere i concorrenti nel merito dei prodotti e dei servizi. Concorrenti che, a differenza di noi italiani, spesso godono di infrastrutture politiche ed economiche lungimiranti e sane.

Avere imprenditori italiani, che in parte possiamo senz'altro definire campioni mondiali, che vincono nonostante il contesto nazionale negativo, non può che significare che in Italia abbiamo imprese e imprenditori in assoluto ai più elevati livelli del mondo, imprenditori che sanno trovare energia e capacità unicamente nella loro positività e nella loro imprenditorialità. I ritratti che seguono sono esempi dell'imprenditoria italiana e in parte sono esempi di veri campioni mondiali.

*Markus Weishaupt*  
Fondatore Weissman & Cie. Italia





---

# Il gene dell'imprenditore

## Che cosa vogliono imparare i manager?

La prima idea di questo libro risale al 2009 quando un'importante multinazionale mi incaricò di organizzare due meeting per i loro consulenti. I temi da trattare erano: sostenibilità, imprenditorialità, innovazione. Cercai un imprenditore disposto a venire come ospite. Due giovani imprenditori dal nome altisonante mi diedero la disponibilità: Alemagna. Partivano da zero e producevano cioccolato con il marchio T'A Milano, perché, mi dissero "il marchio del nome di famiglia era stato ceduto a una multinazionale". Resero una testimonianza molto fresca ed efficace. Il racconto della loro storia imprenditoriale non risparmiò una frecciatina al consulente che li aveva sconsigliati di partire. "*Questo business plan non sta in piedi!*" gli disse. "Ma noi ci credevamo e volemmo provarci lo stesso!" Buon sangue non mente. Il loro bisnonno aveva creato un piccolo impero partendo da zero, con la sola dotazione viveri di un camion che i soldati americani gli avevano regalato per i suoi servizi di autista. Un bisnonno che, abbandonato dai genitori e affidato a gli zii, aveva scelto di fare il fornaio per stare al caldo!

Quando fu il momento delle domande una persona del pubblico chiese ai due Alemagna "*Quanto dura uno start up?*". Una domanda tipicamente manageriale. La loro risposta fu molto imprenditoriale: "*Lo start up non finisce mai!*". Qualcuno sorrise. In questa risposta potremmo racchiudere l'intero libro. Da una parte l'esigenza del manager di ricondurre tutto a un

modello da applicare, dall'altra l'angoscia della *sopravvivenza* imprenditoriale, del giorno dopo giorno, dell'eterna conquista di uno spazio vitale.

Al termine della testimonianza il direttore chiese ai suoi uomini di alzare la mano se si sentivano in qualche modo imprenditori. Si alzò una sola mano su oltre 350 presenti. Ci guardammo sorridendo e ci dicemmo "ce n'è da fare!" Eppure avevamo di fronte i professionisti più preparati del mercato, esempi di eccellenza internazionale. Cosa mancava quindi loro? Cosa cercava di trasmettere il direttore con le testimonianze dei due imprenditori? Chi è l'imprenditore? Cosa lo distingue dal manager?

## Energia e passione

Alcuni anni dopo mi ritrovai al convegno annuale dell'associazione degli imprenditori familiari. C'erano *cognomi* molto importanti, famiglie imprenditoriali da 4, 5, 8, 11 generazioni: Bonfiglioli, Illy, Messina, Monzino, Sella, Caraceni, Rubelli e molti altri. Le case history si avvicendavano sul palco, spaziando anche a famiglie di imprenditori oltre oceano. Alessandra Nishimura nipote di un giapponese (Gruppo Jacto) che fece fortuna in Brasile realizzando un impero economico, raccontò una storia appassionante. Nell'introduzione iniziale dichiarò che durante il racconto, le sarebbe capitato certamente di piangere e di ridere. Tra il pubblico ci guardammo con aria interrogativa, cercando di immaginare a cosa volesse alludere. Ma fu esattamente così. Il racconto rivelò la storia di una famiglia che, partita dal nulla, attraverso mille peripezie, si ritrovava a capo di una grandissima multinazionale. Storie di uomini che vincono e che perdono, che gioiscono e litigano, che cadono e si rialzano. Nel corso del racconto Alessandra pianse e rise ripetutamente, trascinando nell'emozione anche gran parte del pubblico. Durante una pausa caffè scambiai due parole con un importante consulente di impresa. Gli confessai quanta energia avvertivo in quel convegno e lui ricambiò confidandomi che anche per lui quell'appuntamento era una vera carica di adrenalina, mi confidò: "*In due giorni di Chernobio mi gioco tutta l'energia accumulata durante le ferie, poi per fortuna c'è questo convegno dove mi ricarico alla grande*".

Perché l'imprenditore trasmette energia? Cosa sta succedendo ai manager? Perché diventano noiosi? Perché, secondo alcuni osservatori, in una congiuntura di crisi profonda, le imprese familiari vanno meglio di quelle manageriali? Cosa hanno in più, o meglio, di diverso? L'imprenditore ha qualcosa di profondamente umano. Nonostante sia talvolta irraggiungibile, conserva sempre una profonda umanità.

Nel corso di una pausa del convegno, Maurizio Sella dell'omonima Banca (imprenditore familiare da 11 generazioni) ci invitò cortesemente a sederci al suo tavolo. C'erano due posti liberi e nessuno osava sedersi. Io e un collega accettammo timidamente. Lui ci tolse immediatamente dall'imbarazzo, rivolgendoci alcune domande sul convegno e sulla congiuntura economica (Sella era il presidente dell'associazione organizzatrice del convegno). Io avevo avuto un'esperienza di lavoro in partnership con una società del Gruppo Sella. La ricordavo con piacere in virtù di un'interessante innovazione messa a punto grazie alla loro collaborazione. Gliene parlai e feci il nome del funzionario con cui ebbi a che fare. Lo conosceva benissimo e mi raccontò di un premio che gli aveva assegnato personalmente grazie a "un'idea" (per evidenziare il principio meritocratico della sua Banca sottolineò "anonima"! ) risultata prima in un concorso interno sulle migliori idee. Maurizio Sella banchiere, Presidente dell'ABI, con molti incarichi istituzionali e societari, ricordava il nome e la storia di un collaboratore di una sua società, non alle sue dirette dipendenze. Non sentivo quel collaboratore da molti anni. Lo chiamai per raccontargli l'episodio. Fu contento ma non si stupì. Mi disse che Sella era fatto così, ricordava tutto di tutti. Garantisco che un'attenzione così forte nei confronti dei propri collaboratori non è frequente in imprese a gestione più manageriale.

Cos'è che rende "umano" un imprenditore? Cos'è che lo fa sentire più vicino ai suoi collaboratori?

## Il ruolo della "pancia"

Alcuni mesi fa, nel corso di un convegno mi colpì la testimonianza di un manager di una multinazionale. Parlava di "pancia" come ingrediente del "saper sentire" di un manager. La sua impresa era arrivata 10<sup>a</sup> nella classifica dei "Great Place To Work" nazionale, e al di là delle belle parole manifestava un tratto di concretezza notevole. Così ho cercato di avvicinarlo e l'ho conosciuto. Si chiama Roberto Rignano, figlio di un imprenditore ex socio della Ricordi, e da sette anni al comando della Carglass Italia. Ci siamo incontrati. A mio avviso rappresenta uno dei tanti bei mix di managerialità e imprenditorialità. Ho provato a chiedergli cosa avrebbe voluto imparare da un imprenditore. La parola che mi ha più colpito è stata "la scintilla".

L'imprenditore ha come un fuoco sacro. Vive per l'azienda e l'azienda è la sua passione, il centro di ogni suo pensiero.

L'imprenditore "crede" in quello che fa. Come si fa a trasferire questo credo a un manager?

L'imprenditore ha una visione a lungo termine. Come si fa a impedire a un manager di inseguire i suoi obiettivi trimestrali, semestrali o annuali?

L'imprenditore riesce a bilanciare la "prudenza", ovvero la gestione del rischio con l'attacco, l'aggressività, l'intraprendenza, l'innovazione. Come si può trasferire questa abilità ai manager? Come si fa a volare con i piedi per terra?

L'imprenditore si fa travolgere da un sentire profondo. I sensi lavorano in profondità. Sarà questa la "pancia"? Gusto, tatto, visione, ascolto, fiuto? I sentimenti imprenditoriali di Rignano sono il "gusto" per la sfida, e la visione di traguardi importanti, di scenari gratificanti. Come si potenziano i sensi dei manager. Come equilibrare razionalità, metodo, calcolo, gestione con un'altrettanta dose di passione ed energia? Come farlo aderire al destino di un'azienda non sua? Il manager con gli anni si abitua a considerare se stesso un'azienda.

## L'"I factor"

**L'imprenditore** del nostro tempo è una figura controversa. Spesso asurge alla ribalta della cronaca per i suoi errori, le sue prepotenze, le sue furberie. Ci accorgiamo della sua esistenza quando licenzia qualcuno, quando un suo dipendente muore nel cantiere, quando evade le tasse o porta i soldi in Svizzera. Ma in questi casi parliamo di imprenditori o d'altro?

Spesso quando mi assalgono i dubbi, trovo conforto nei dizionari della lingua italiana. La lingua è in continuo movimento e spesso si dimenticano le origini delle parole. I significati cambiano in continuazione, le attribuzioni di valore alle parole, anche. Chi potrebbe immaginare per esempio che *l'operaio* è stato storicamente un lavoratore "di valore". Se *labor* in latino significa fatica, *ops* è la radice del valore (*optimum*). L'operaio è colui che crea valore (al coperto, in fabbrica, con uno stipendio regolare), mentre il lavoratore è colui che fatica: nei campi al sole, al freddo, con annate incerte, calamità naturali imponderabili, padroni prepotenti e lunatici. La differenza tra le due parole è evidente.

Merita quindi di verificare il significato della parola *impresa*: *iniziativa di lungo e faticoso esito*. L'imprenditore è colui che compie o realizza un'impresa, che porta a termine un'*iniziativa di lungo e faticoso esito*. Il termine "lungo" indica la dimensione temporale. Non si diventa imprenditori in uno o sei mesi. Magari si possiedono le potenzialità, ma l'impresa è

un **risultato**, qualcosa che ha già funzionato, qualcosa di concreto e che dura nel tempo. Anche il termine “*faticoso*” non è da sottovalutare. È molto difficile trovare imprenditori pigri o svogliati. Normalmente sono persone che lavorano molto, senza orari e senza programmi di ferie annuali.

Quindi, per evitare fraintendimenti diciamo che ho cercato di intervistare imprenditori con queste caratteristiche, titolari di *imprese di lungo e faticoso esito*. In realtà ho dato spazio anche a qualche giovane imprenditore, con storie non proprio lunghissime, ma certamente interessanti.

L’obiettivo è cercare di capire chi è l’imprenditore. Come nasce? Come percepisce la realtà attraverso i suoi sensi? Quali sono le sue doti innate, se ci sono? Quali sono le competenze e i valori che ritiene importanti?

L’idea di fondo è quella di dedicare un libro all’imprenditore con la I maiuscola. Un libro “*politicamente scorretto*” che parli “*bene dell’imprenditore*”. Non che gli imprenditori citati in questo libro siano “*in sé*” più bravi o migliori di altri. Certamente sono persone che vivono o hanno vissuto un’intensità e una densità di esperienze non comuni. Individui carichi di energia contagiosa, al cui contatto ci si può illuminare come lampadine. Persone spesso normalissime, che si sono trovate al posto giusto nel momento giusto e che hanno seguito il buonsenso, o i loro “*buoni sensi*”.

Parlare bene dell’imprenditore per noi non significa parlare di economia, ma parlare bene dell’essere umano, delle sue potenzialità, delle sue doti, delle sue capacità di relazione con altri esseri umani, delle sue avventure, nel bene e nel male. Cercheremo però un minimo comune denominatore: l’impresa, il risultato, maturato possibilmente nel lungo periodo e con fatica.

Lo faremo concentrando l’attenzione più *sull’essere* che sul *fare*. Non forniremo *ricette*, ma *ritratti*, non procedure, ma imprese possibili.

## L’inconsapevole saggezza dell’essere

Le persone intervistate in questo libro spesso non hanno la piena consapevolezza di sé o di ciò che hanno realizzato. Fanno le cose giuste senza sapere che sono quelle giuste e perché lo sono; sono calabroni che volano a dispetto del loro peso o della loro apertura alare. Cercheremo quindi di tradurre l’intraducibile, di descrivere calabroni che non potrebbero mai volare eppure volano, uomini che non sanno “il perché” fanno determinate cose, ma le fanno e le fanno bene.

Un giorno una multinazionale mi chiese di cercare un testimonial del mondo sportivo per parlare di team building nel corso di un meeting di suoi