

AI3

Bernardo Bertoldi

**Lo spirito imprenditoriale
come nasce e come evolve**



Copyright © MMXII
ARACNE editrice S.r.l.

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

via Raffaele Garofalo, 133/A-B
00173 Roma
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-5473-4

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: ottobre 2012

Ringraziamenti

Ci sono molte persone senza le quali questo libro non esisterebbe. Voglio, quindi, ringraziare Chiara Giachino con cui ho sviluppato, durante gli anni del suo dottorato, buona parte della teoria contenuta nella seconda parte del libro. Chiara ha avuto le intuizioni fondamentali e la perseveranza di analisi senza le quali il modello non avrebbe mai visto la luce.

Luigi Tommasone, brillante studente e tesista, con cui ho lavorato al caso Grom e a cui va dato credito di aver approfondito i passaggi concreti della creazione dell'iniziativa imprenditoriale.

Molto di quello che c'è di buono in questo lavoro è stato possibile crearlo grazie a Chiara e Luigi, naturalmente rimango responsabile per le opinioni espresse, le imperfezioni, le dimenticanze e le inesattezze che potrebbero esserci. Ringrazio sin d'ora i lettori che vorranno farmele notare in modo da poter continuare a migliorare il prodotto finito di questi anni di ricerca.

Devo infine ringraziare Giovanni Ricci, che con pazienza e competenza, mi ha aiutato a rendere il testo più leggibile e tante volte mi ha consigliato su come essere più semplice, diretto e chiaro e Marina Dazzan, che ha rivisto e impaginato le bozze con un'efficienza svizzera.

Sommario

Introduzione	11
CAPITOLO I.....	23
La ricerca delle opportunità	23
1.1. Che cos'è la mentalità imprenditoriale	23
1.2. Il riconoscimento delle opportunità	25
1.3. Alcune proposizioni di base sulle opportunità e il loro riconoscimento	28
1.4. “Collegare i punti”: i modelli di prototipi e i modelli esemplari	30
1.5. Il riconoscimento delle opportunità come ricerca ripetuta di modelli.....	32
1.6. Il modello dell'iniziativa imprenditoriale	34
1.7. Le domande da porsi.....	46
CAPITOLO II	49
L'applicazione dei modelli imprenditoriali:il caso Grom	49
2.1. Il settore del gelato in Italia	49
2.2. La nascita di un grande successo imprenditoriale: dall'idea alla sua realizzazione	52
2.3. La filosofia di Grom	55
2.4. La svolta: da laboratorio a network di gelaterie	58
2.5. Un modello da scalare: la centralizzazione della produzione	59
2.6. L'applicazione dei modelli al caso Grom	61
2.7. Imprenditori si nasce o si diventa?.....	63

CAPITOLO III	75
Lo sviluppo prodotto e i valori familiari: due leve per allungare la vita delle aziende di famiglia	75
3.1. Una formula per la longevità?	75
3.2. L'importanza di un modello per lo sviluppo prodotto	78
3.3. Il delicato rapporto tra gli elementi che caratterizzano le aziende familiari	79
3.4. Le principali cause esterne da cui dipende il futuro dell'azienda	83
3.5. Altri pericoli per il futuro dell'azienda: le cause interne della fine	90
3.6. Le risorse uniche delle imprese familiari	96
3.7. Il prodotto come "elisir di lunga vita"	103
3.8. Il processo di sviluppo prodotto	106
3.9. Le funzioni coinvolte nel processo di sviluppo prodotto	110
CAPITOLO IV	113
Un altro caso al microscopio: la Fratelli Carli	113
4.1. Tradizioni forti come le radici degli ulivi	113
4.2. Una famiglia, un'azienda	118
4.3. I valori	120
4.4. Il vantaggio competitivo	122
4.5 Il processo di sviluppo prodotto	127
CAPITOLO V	133
Il modello dei valori	133
5.1. Il processo di sviluppo prodotto può incidere sulla longevità dell'azienda?	133

5.2. In che modo i valori e la tradizione di famiglia vengono trasmessi e controllati all'interno del processo di sviluppo prodotto?	134
5.3. Variabili da considerare per l'ideazione di un prodotto	136
5.4. Simulazione sul caso Fratelli Carli	142
Bibliografia	147
Sitografia	163

Introduzione

L'obiettivo di questo libro è indagare il modo con cui le idee imprenditoriali vengono partorite sia nella fase iniziale dell'impresa sia quando questa è diventata un'azienda affermata e guidata da una Famiglia Imprenditoriale.

In letteratura si è studiato e scritto molto sulle caratteristiche dell'imprenditore, sui criteri di successo, sul modo di crescere una volta avviata l'impresa. Tutto questo avviene dopo ed è fondamentale non tralasciare il momento primo di ogni attività imprenditoriale: come l'imprenditore parte.

Nelle interviste e nella indagini accademiche gli imprenditori tendono a "magnificare" il momento dell'idea sottolineandone la parte romantica e di destino predeterminato. In realtà il processo con cui gli imprenditori analizzano opportunità e tra queste decidono quale perseguire può essere analizzato e, almeno in parte, reso esplicito e replicabile da altre persone.

Qualcuno pensa che questo sminuisca la figura dell'imprenditore, quasi ne scoprisse il trucco, ma gli imprenditori sanno bene che il trucco non è lì ma è nella tenacia, nel buon senso e nella capacità di guidare altri. Sono queste le qualità che aumentano la possibilità di avere successo una volta avuta un'idea e identificata un'opportunità.

Il presente lavoro prosegue con l'analisi sul come evolve l'attività imprenditoriale: l'imprenditore una volta avuto successo deve decidere cosa fare della sua azienda. Quando decide di proseguire l'attività imprenditoriale legando l'azienda alla sua famiglia, egli dà vita a una Famiglia Imprenditoriale.

La seconda parte del libro si concentra quindi sul come continuare a mantenere lo spirito imprenditoriale e la capacità di innovazione quando l'azienda viene guidata dalla Famiglia Imprenditoriale. In questo caso la vera sfida è mantenere il DNA iniziale e comprendere come adattarsi al mutato mondo esterno.

La maggior parte della ricerca accademica si concentra sul passaggio generazionale e non sul come proseguire e mantenere il DNA.

Il passaggio generazionale, poi, è un modo elegante per dire all'imprenditore "ricordati che devi morire"; trovo perfettamente naturale il comportamento degli imprenditori che, accettato il fatto che gli capiterà e che è importante che se ne occupino, tendono a non dare una grande priorità alla cosa. Tutti noi prima o poi moriremo, ce ne prendiamo tanta cura nella vita dei nostri giorni?

Commercialisti e avvocati sono i peggiori a dare questa prospettiva del "preparati a morire"; testamenti, tasse di successione e così via sono un po' poco per essere il punto di partenza per ragionare sul futuro della propria impresa e della propria famiglia, di quanto, in sostanza, un imprenditore ha di più caro.

Ho lavorato con più di un imprenditore che si è occupato del suo testamento poche ore prima di entrare in una sala operatoria, magari per qualcosa di neppure tanto grave, dopo aver avuto per anni file di consulenti e proposte per trattare il tema. Come spesso accade, hanno ragione gli imprenditori: non è il testamento che conta, è come hai preparato la continuità insieme della tua famiglia e della tua azienda.

Il primo passo, per inquadrare l'argomento, è spostare la prospettiva da cui si guarda il fenomeno della proprietà di imprese da parte di azionisti appartenenti alla stessa famiglia. Il punto di partenza non è un'azienda che si trova nello speciale caso di avere degli azionisti appartenenti a una stessa famiglia. Il punto di partenza deve essere un insieme di persone legate da un vincolo di sangue che ha deciso di proseguire la propria attività imprenditoriale insieme.

Il come queste persone debbano mettersi insieme per assicurare la continuità del DNA aziendale, dell'innovazione e dell'introduzione di nuovi prodotti è l'obiettivo della seconda parte del libro.

La famiglia imprenditoriale è il centro di tutto. Per spiegarmi meglio devo partire da un po' lontano. Joseph Schumpeter è il padre fondatore della teoria sull'attività imprenditoriale. Egli ha così definito l'attività imprenditoriale:

«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 altre qualità sia d'intelletto sia di vo-

lontà. Si tratta di qualità rare, e chi le ha riesce a essere il primo o uno dei primi che nell'economia nazionale realizza qualcosa di nuovo, impegna un nuovo metodo di produzione, fabbrica e vende un nuovo articolo, apre un nuovo mercato e riesce anche a sfuggire in un primo momento alla pressione della concorrenza...

L'essenza dell'imprenditore consiste nell'assolvere la funzione di realizzare il nuovo; il profitto che ne deriva è il vero e proprio profitto dell'intraprendere».

La realizzazione del nuovo è il mestiere che Schumpeter ha visto fare agli imprenditori. Egli ha vissuto in un'epoca di titani del capitalismo, ha visto all'opera i Rockefeller e i Carnegie e li ha studiati da un punto di vista privilegiato quale era (ed è) l'Università di Harvard a Boston. Vale certamente ancora oggi il fatto che per essere imprenditore ci vogliono qualità rare.

Fino a qui la teoria classica di Schumpeter, che è stata ripresa da moltitudini di studiosi, ma c'è dell'altro:

«Senonché è facile rendersi conto del fatto che oggi il possesso del capitale, se rende praticamente più facile ottenere e conservare il ruolo d'imprenditore, non è tuttavia essenziale al fine...»

«... la funzione imprenditoriale è qualcosa di personale e non qualcosa che è collegato al possesso di una cosa, com'è tipico della posizione del proprietario fondiario. Se perciò la nostra teoria è giusta, la funzione dell'imprenditore non può, alla lunga, esaurirsi nell'ambito della famiglia, e finisce per essere necessariamente falsa, allora, l'immagine popolare della dinastia industriale che domina da una posizione sicura. E in effetti è un'immagine falsa... i dati finora acquisiti confermano l'impressione espressa dal proverbio "Tre generazioni dalla tuta alla tuta"».

«Se il possesso di capitale non è un presupposto per esercitare il ruolo di imprenditore, il fatto stesso di esercitarlo con successo porta tuttavia a possederlo».

Non posso nascondere che la prima volta che ho letto queste righe mi è caduto il mondo addosso: Schumpeter, un mostro sacro della teoria economica e il padre della teoria dell'imprenditore, riteneva che «la funzione dell'imprenditore non può, alla lunga, esaurirsi nell'ambito della famiglia» e, lui in persona, creava la famosa teoria delle tre generazioni.

Bene, Schumpeter si sbagliava. E vi assicuro, mi trema la mano a scriverlo. Diciamolo meglio: si sbagliava in parte. Negli anni Trenta gli unici sistemi basati sulla famiglia erano quello monarchico o quello fondiario europeo. Il capitalismo era rappresentato solo da grandi imprenditori ancora nella prima generazione del loro successo

Schumpeter non aveva potuto vedere come queste qualità rare possono essere trasmesse tra le generazioni: e la novità rispetto a quanto vedeva lo studioso austriaco è proprio la trasmissione delle qualità rare e non la trasmissione del capitale. «La funzione imprenditoriale – dice Schumpeter – è qualcosa di personale e non qualcosa che è collegato al possesso di una cosa (il capitale)».

Quindi per essere imprenditore sono necessarie “qualità rare”: tipiche della persona e che possono essere favorite e sviluppate e non sono necessarie (anche se utili) risorse finanziarie che sono tipiche delle famiglie e del capitalista.

Ecco cos'è la Famiglia Imprenditoriale: è quell'istituzione in cui si educano i membri a essere imprenditori e in cui i valori di responsabilità, spirito di iniziativa e generosità sono tenuti in massimo conto.

La Famiglia Imprenditoriale si basa su due elementi: le persone con qualità rare e quanto queste hanno creato: l'azienda. La differenza tra l'imprenditore singolo e la Famiglia Imprenditoriale sta proprio nel decidere di sviluppare e tramandare in seno alla famiglia quelle qualità rare che fanno l'imprenditore. Essere imprenditore, come dice Stevenson, storico direttore del Centro per l'Imprenditoria della Harvard Business School, significa perseguire un'opportunità senza avere tutte le risorse necessarie.

Il capitale, la ricchezza, l'azienda della Famiglia Imprenditoriale aiutano, ma solo le qualità rare sono necessarie. La ricchezza di una famiglia non sta nel capitale accumulato, bensì nella generazione di nuova capacità imprenditoriale in seno ad essa.

Ecco perché è sbagliato concentrarsi sull'azienda familiare. La parte difficile è generare nuova capacità imprenditoriale di cui l'azienda si nutre; ed ecco perché parlare di passaggio generazionale è follia: nella Famiglia Imprenditoriale non ci sono passaggi tra generazioni ma continuità di qualità rare.

Una Famiglia Imprenditoriale si costruisce prima in famiglia e poi in azienda, e lo si fa dimostrando con i fatti e l'esempio i propri valori, ma anche spiegandoli ai più giovani.

Dar vita o continuare la Famiglia Imprenditoriale non è l'unica opzione possibile per un imprenditore di prima generazione.

Per dare un'occhiata a come si sostanzia la soluzione alternativa si può analizzare l'iniziativa *Giving Pledge* promossa da Bill Gates, Warren Buffet e altri capitalisti americani.

Giving Pledge, che significa letteralmente “promessa di donare”, ha l'obiettivo di cambiare l'approccio alla filantropia, chiedendo ai ricchi imprenditori di donare almeno metà del proprio patrimonio e contribuire alla gestione dello stesso. La fondazione Melinda e Bill Gates ne è un esempio: Melinda e Bill amministrano direttamente le ricchezze che hanno donato.

Giving Pledge è fortemente basata sui principi di Andrew Carnegie: gli uomini ricchi amministrano il patrimonio donato volontariamente, facendo l'interesse dei poveri.

Andrew Carnegie creò dal nulla la *Carnegie Steel Company*. La sua storia contribuisce alla creazione del sogno americano. Egli, infatti, emigrò con la sua famiglia negli USA dalla Scozia e cominciò a lavorare a tredici anni, cambiando rocchetti di filo in un cotonificio dodici ore al giorno, sei giorni alla settimana. Il suo salario iniziale era di 1.20 \$ a settimana.

La conoscenza della vita di Carnegie è la chiave per comprendere al meglio il messaggio dei suoi scritti.

Nel 1855 il futuro magnate fu aiutato da Thomas A. Scotto, suo datore di lavoro e mentore della Pennsylvania Railroad Company, a fare il suo primo investimento di 500 \$ presso la Adams Express, soldi garantiti dalla madre, la quale aveva posto un'ipoteca di un valore, appunto, di 500 \$ sulla casa di famiglia che ne valeva 700.

Dal 1853 al 1865 Carnegie si dedicò ai business del telegrafo e delle ferrovie, i settori più tecnologici e in più rapida espansione di quel periodo; dopo la guerra civile cominciò a investire nell'industria dell'acciaio, rendendo la Carnegie Steel Company l'azienda più redditizia del mondo durante gli anni Novanta del diciannovesimo secolo. Nel 1901 aveva 66 anni e stava prendendo in considerazione l'idea di ritirarsi, quando la JP Morgan gli offrì di comprare la sua compagnia

per 480 milioni di dollari (circa 12 miliardi di dollari odierni): fu la più vasta transazione personale e commerciale mai avvenuta.

L'opera di Carnegie, *Gospel of Wealth*, è il pilastro teorico per l'iniziativa di *Giving Pledge*. Il libro venne scritto nel 1889 con l'intento di essere la risposta americana alla teoria comunista (Karl Marx pubblicò *Il Capitale* nel 1867).

Carnegie scrisse: «Stando alla legge della competizione, il datore di lavoro di migliaia di persone, è costretto in economie più severe, nelle quali è più forte il costo del lavoro, e spesso vi è conflitto tra il datore di lavoro e il lavoratore, tra il capitale e il lavoro, tra i ricchi e i poveri. La società umana perde omogeneità»... «Iniziamo, quindi, con una condizione di mercato in cui è incentivata la competizione, ma inevitabilmente fornisce ricchezza a pochi».

La sfida di Carnegie è trovare il modo migliore di amministrare la ricchezza e dare, quindi, una risposta a questa disomogeneità. Egli propose tre possibili strade: «Ci sono tre diverse modalità tramite le quali il *surplus* di ricchezza può essere messo a disposizione. Può essere lasciato ai discendenti, può essere donato per uso pubblico, oppure, infine, può essere amministrato dai suoi possessori nel corso della propria vita».

Carnegie era contrario alla prima opzione “la prima è la più avventata”, perché a suo parere gli eredi dissiperebbero la ricchezza così ricevuta. Ed è proprio contro questo rischio che si batte il Capitalismo Familiare, il cui scopo finale è far crescere ed educare la nuova generazione seguendo i valori della famiglia, con l'obiettivo di continuare il business di famiglia e di proteggere la ricchezza della famiglia. Non si tratta di un compito facile da portare a termine. Come riconosce lo stesso Carnegie «ci sono casi di figli di milionari, non contaminati dalla ricchezza, che pur essendo ricchi continuano a offrire grandi servizi alla comunità. Sono loro il vero sale della terra ma, sfortunatamente, sono rarissimi».

Ciò che manca nella visione di Carnegie è la struttura del Capitalismo Familiare. Egli visse durante la prima fase del processo di industrializzazione americana e la struttura di un'entità legale con membri familiari come azionisti venne introdotta più tardi. Carnegie aveva come riferimento i proprietari terrieri inglesi, con la loro mancanza di

spirito imprenditoriale e la trasmissione per eredità di privilegi e rendite.

John D. Rockefeller, contemporaneo di Carnegie, fu il primo a utilizzare il trust come una holding e questo approccio fu rinforzato dopo lo smembramento della Standard Oil, in seguito allo Sherman Act (legge antitrust) del 1911. Rockefeller e i suoi figli controllarono attivamente il loro pacchetto azionario, mentre Carnegie non volle nemmeno vedere il denaro ricevuto dalla JP Morgan.

Basato su questa vision, Carnegie immaginò uno sforzo dei ricchi imprenditori a favore della società.

«Questo, quindi è ritenuto il dovere dell'uomo ricco: dare un esempio di modestia evitando l'ostentazione e le stravaganze; di provvedere in modo equilibrato alle legittime esigenze dei suoi dipendenti; e, dopo aver fatto ciò, considerare tutti i guadagni che ottiene come fondi fiduciari che è chiamato ad amministrare nel modo che ritiene, a suo giudizio, più corretto per produrre i maggiori benefici a favore della comunità. L'uomo ricco diventa, così, il mero amministratore e agente per conto dei suoi fratelli più poveri, mettendo al loro servizio la sua superiore saggezza, l'esperienza e la capacità di amministrare, facendo per loro meglio di quanto essi stessi potrebbero fare per sé».

Qui Carnegie provò chiaramente a formulare un'alternativa alle teorie di Marx: la ricchezza non deve essere distribuita alle persone attraverso uno Stato Comunista, ma amministrata dagli uomini ricchi nell'interesse di quelli poveri.

Il messaggio di Carnegie è stato rilanciato dall' iniziativa *Giving Pledge*, guidata da due altri straordinari imprenditori, le due persone più ricche al mondo: Bill Gates e Warren Buffet.

Non è necessario sottolineare che sono contrario al *Giving Pledge*, ma proverò a dimostrarlo con la massima imparzialità che mi è possibile. Il punto chiave credo si trovi nelle parole stesse di Andrew Carnegie, quando afferma che ci sono casi di figli di milionari che non sono schiacciati dal peso della ricchezza e continuano a servire la società. Questo è esattamente l'obiettivo della Famiglia Imprenditoriale: preparare i successori a essere in grado di continuare l'attività imprenditoriale.

Le persone possono concordare o meno con i principi, ma bisogna fare alcuni calcoli per confrontare gli approcci *Giving Pledge* e *Family Capitalism*.

Giving Pledge vuole creare un fondo di 600 miliardi di dollari e utilizzare il rendimento per il suo scopo. Supponendo un ritorno medio del 7,62%, che è il valore medio reale dal 1926 al 2000 calcolato da Ibbotson e Chen (2002), allo scopo dell'iniziativa saranno devoluti 45,72 miliardi di dollari.

Se un imprenditore è in grado di trasformare i suoi affari in un Family Business, ed è anche capace di formare una famiglia di imprenditori, investirà i 600 B\$ in attività.

Per generare 45,72 B\$ di utili annuali netti, l'azienda dovrà ottenere ricavi per 1.524 B\$, con un 3% di ritorno sulle vendite. Supponendo un grado di indebitamento aziendale del 50%, essa avrà 1.200 B\$ di capitale investito. Supponendo, inoltre, che il 40% dei ricavi vada in retribuzioni, l'azienda genererà 609,6 B\$ di salari all'anno.

L'approccio *Giving Pledge* eroga agli uomini poveri 45,72 B\$ all'anno amministrati da altri, mentre l'approccio *Family Capitalism* eroga 609,6 B\$ all'anno attraverso un lavoro: un risultato migliore di 13,3 volte.

Come Carnegie scrisse, è raro avere dei validi eredi, ma è un investimento decisamente fruttuoso, molto più vantaggioso che non donare le proprie ricchezze.

Il secondo punto a favore per il Capitalismo Familiare è segnato proprio da uno degli alfieri del *Giving Pledge*: Warren Buffet. Il grande investitore di Omaha che guida la *Berkshire Hathaway* ha da tempo avviato un piano di successione per se stesso e per il suo partner Charlie Munger; piano che ha dichiarato realizzato con successo nella lettera agli investitori del 2012:

«The primary job of a Board of Directors is to see that the right people are running the business and to be sure that the next generation of leaders is identified and ready to take over tomorrow. I have been on 19 corporate boards, and Berkshire's directors are at the top of the list in the time and diligence they have devoted to succession planning. What's more, their efforts have paid off»...

«Your Board is equally enthusiastic about my successor as CEO, an individual to whom they have had a great deal of exposure and

whose managerial and human qualities they admire. (We have two superb back-up candidates as well.) When a transfer of responsibility is required, it will be seamless, and Berkshire's prospects will remain bright. More than 98% of my net worth is in Berkshire stock, all of which will go to various philanthropies. Being so heavily concentrated in one stock defies conventional wisdom. But I'm fine with this arrangement, knowing both the quality and diversity of the businesses we own and the caliber of the people who manage them. With these assets, my successor will enjoy a running start. Do not, however, infer from this discussion that Charlie and I are going anywhere; we continue to be in excellent health, and we love what we do».

Queste parole hanno ancora più peso se si pensa che il successore *in pectore* di Buffet, David Sokol, si dimise nel corso del 2011, dopo che si scoprì l'acquisto da parte dello stesso di azioni di aziende nelle quali, successivamente, investì Berkshire Hathaway. La cosa è particolarmente grave perché ogniqualvolta si rende pubblico l'investimento di Buffet in un'azienda, le sue azioni salgono sensibilmente.

Forse anche influenzato dalla vicenda di Sokol, Buffet nel dicembre 2011 ha reso noto che suo figlio Howard sarà il futuro non executive Chairman di Berkshire Hathaway.

Alla fine anche Warren Buffet, che pure non lascerà che una piccola parte della sua enorme ricchezza ad Howard e a sua sorella Susan, ha voluto che fosse uno della famiglia a rappresentare la famiglia.

Perché? Il 9 dicembre 2011 lo stesso Warren lo ha dichiarato in un'intervista a *60 minutes*, la più seguita trasmissione di attualità negli Stati Uniti. Secondo Buffet suo figlio Howard, un agricoltore senza diploma di laurea, sarà un ottimo erede poiché fungerà da guardiano delle tradizioni e delle pratiche della compagnia. Egli desidera che suo figlio, dopo la sua morte, diventi Presidente non esecutivo, posizione non retribuita nella quale Howard non detterà alcun tipo di strategia della compagnia multi milionaria.

La mia interpretazione è che anche Warren Buffet riconosce che essere parte di una famiglia significa condividere e credere negli stessi valori, tradizioni e prospettive future.

Il ruolo non esecutivo del figlio contiene un altro grande insegnamento: le nuove generazioni non devono essere uguali a quelle che le

hanno precedute. Le generazioni attuali hanno ricoperto molti ruoli diversi allo stesso tempo: fondatori, capi famiglia, creatori di valori e visioni, assicuratori del benessere, leader in azienda, inventori di prodotti. A determinate condizioni (di cui discuterò più avanti) le generazioni successive possono fare bene anche solo in alcuni di questi ruoli. Uno dei quali è quello dell'agricoltore Howard: assicurare che i valori su cui il padre ha fondato la più grande società di investimenti del mondo siano preservati.

Mi pare, quindi, di poter affermare che “avere l'idea” è difficile almeno quanto dare stabilità alla propria capacità imprenditoriale nel tempo attraverso la Famiglia Imprenditoriale. Penso sia chiaro che entrambi i ruoli sono fondamentali per il successo imprenditoriale, così come l'imprenditore vorrà misurarlo al termine del suo percorso. Qui è il motivo per cui questo libro non si è limitato a cercare di spiegare la prima parte del lavoro, ma di indagare la fase di sviluppo imprenditoriale anche nel suo stadio più maturo.

Il libro si compone di cinque capitoli. Il primo analizza il come si ricercano e identificano le opportunità e come queste si trasformano da idee a iniziative imprenditoriali. La teoria trattata viene poi applicata ad alcuni modelli imprenditoriali analizzando nello specifico la creazione di un'azienda di prima generazione: GROM, fondata da due giovani amici.

Il terzo capitolo passa ad analizzare la creazione di nuovi prodotti in seno a un'azienda esistente. Lo sviluppo prodotto in ottica classica è trattato, ma in questo caso si è cercato di applicare una prospettiva diversa: cercare di comprendere, analizzare ed esplicitare il ruolo della Famiglia Imprenditoriale nel processo. La logica che sta alla base è che la Famiglia Imprenditoriale svolge in questo caso il ruolo che fu prima del suo capostipite: l'imprenditore.

Il quarto capitolo applica la teoria a un caso concreto: la F.lli Carli, azienda familiare dai tratti peculiari, soprattutto con riguardo allo sviluppo prodotto.

Il quinto capitolo si avventura nella creazione di un modello utile ad esplicitare il processo di innovazione e lancio di nuovi prodotti in seno alla Famiglia Imprenditoriale. Lo scopo del modello vuole essere quello di aiutare i familiari che lavorano in azienda a rendere chiaro il

processo di sviluppo prodotto e a continuare a farlo mantenendo il DNA del fondatore.

Bernardo Bertoldi

bertoldi@econ.unito.it