

# Prefazione

di *Dario Di Vico*\*

Le storie d'impresa erano sparite dagli scaffali delle librerie. In parte perché considerate un genere letterario frusto e in parte perché nel tempo si è affermata l'idea che dagli imprenditori non si dovesse più imparare nulla (e caso mai si dovessero dar loro delle lezioni). Alla logica della pedagogia forzosa il lavoro di Filiberto Zovico risponde dimostrando il contrario: dalle imprese, dalle nuove imprese, si può ancora imparare molto. Basta avere la voglia di frequentarle e di ascoltare. La materia prima della crescita economica resta quindi l'imprenditore, la sua relazione con il mercato e la competizione, la sua visione del rischio e le soluzioni che sa ideare/implementare. E ancora una volta è il Lombardo-Veneto l'epicentro di questa nuova generazione di aziende ribadendo così la straordinaria originalità del contributo di quei territori allo sviluppo italiano. Alle radici di questo contributo c'è la versione italiana dei canonici *animal spirits*: l'insofferenza verso lo Stato, spesso anche l'anarchia, l'individualismo proprietario, tutto si traduce in antropologia positiva, in azioni che restituiscono al territorio e alle comunità maggiori chance, occupazione, perfino lustro.

Rispetto alla tradizione delle imprese di altre epoche, quelle che oggi rappresentano comunque lo stock delle aziende vincenti, i *champions*, hanno dovuto volenti o nolenti fare i conti da subito con una novità. La fase nuova della globalizzazione avviatasi con gli accordi

---

\* Dario Di Vico è inviato ed editorialista del *Corriere della Sera*.

commerciali inclusivi della Cina e con gli effetti della Grande Crisi alcuni l'hanno incontrata «dopo» quando già avevano stabilizzato il business, altri hanno dovuto farci i conti sin da subito e sono stati costretti a elaborare quasi in tempo reale strategie di adattamento.

La parola chiave è ancora «nicchia» – come per le generazioni precedenti d'impresa, si potrebbe obiettare –, solo che questa volta la nicchia è collocata, inserita, inclusa, incastonata dentro le grandi catene del valore. Era una *conditio sine qua non*: è impossibile infatti creare oggi storie di successo senza tener conto già dalla loro infanzia delle trasformazioni che hanno terremotato il sistema delle imprese. Le grandi catene del valore sono le protagoniste dell'economia industriale moderna – in proposito l'economista Pedrag Khanna ha scritto analisi impareggiabili – e i champions sono riusciti a essere dentro questo movimento. Il termine non deve stupire perché tutto ciò che per lungo tempo abbiamo definito un po' all'ingrosso come «post-fordismo» ha preso nel tempo le sembianze di un movimento nuovo del capitalismo che ha saputo allungarsi, conquistare nuovi segmenti del valore e ibridare la manifattura con il servizio. Il termine che in Italia usiamo per contraddistinguere questa fuoriuscita è «filiera» ma spesso ho la sensazione che lo usiamo stancamente. Dovremmo dedicare più attenzione al «movimento» in quanto tale e documentare le trasformazioni che per ciascuna stazione si stanno producendo, compreso l'estendersi di alcune pratiche scorrette di «flessibilità malata» che sono ricorrenti nella logistica.

Dentro le catene del valore le imprese descritte da Zovico sono fornitrici in senso tecnico ma non risultano mai gregarie, partecipano a un loro campionato e sono in grado di vincerlo. La costante più significativa che si può riscontrare nei casi aziendali che troverete nel libro è l'alta redditività. Ci siamo abituati a considerare come macchine fabbricasoldi le *global companies* e invece ci ritroviamo a fotografare una realtà tutta diversa. Non c'è dipendenza dalla dimensione di impresa nell'EBITDA dei champions, le performance che riescono a raggiungere sono straordinarie. Da favola. Le formule applicate per ottenere questi risultati sono le più diverse ed è difficile trovare un numero significativo di denominatori comuni che non siano la perfetta conoscenza del business, lo scrupoloso monitoraggio del mercato (concorrenti e clienti), un sistema di valori che continua

a credere nell'impresa come soggetto capace di creare ricchezza sociale.

Ma se le cose stanno come ce le racconta Zovico – e la documentazione che fornisce è convincente – le domande che vengono in mente sono diverse. I champions modificano oggi o in prospettiva la geometria del capitalismo italiano? Sono un fenomeno temporaneo e quelle performance sono destinate a essere riassorbite nel tempo? Assisteremo a un'altra ondata di acquisizioni da parte di gruppi stranieri con preda proprio queste imprese a dimensione contenuta e a EBITDA record? Per rispondere ai tre quesiti vale la pena ricordare come il capitalismo italiano assomigli più a un trapezio che a una piramide, la parte alta o il vertice non c'è. Le grandi imprese si contano, come si usa dire, sulle dita di una mano mentre il lato superiore del trapezio è dato da qualche migliaio di multinazionali tascabili. Il lato inferiore è rappresentato da quello che Maurizio Sacconi chiama «il capitalismo popolare» ovvero la miriade di piccole e piccolissime imprese che spesso rappresentano l'intreccio tra il progetto di vita dell'imprenditore-fondatore e il business. Ma sappiamo bene che, pur avendo mostrato davanti alla prova della Grande Crisi una straordinaria capacità di resilienza, il mondo delle PMI è atteso da nuove e altrettante impegnative sfide. Una su tutte: la digitalizzazione. È facile di conseguenza che quei processi di polarizzazione che la Confindustria ha fotografato con la formula del 20-60-20 – dove il primo numero indica la quota delle imprese-lepri che hanno svoltato, il secondo il *mare magnum* delle aziende «che son sospese» e il terzo la quota di quelle destinate ad andare presto o tardi fuori mercato – siano destinati a continuare e ad approfondirsi.

Se adottiamo la geometria del trapezio è difficile per ora collocare i champions: onestamente è arduo dalle cose che sappiamo individuare la traiettoria, mentre quello che si può sicuramente dire è che rappresentano una nuova occasione per il capitalismo italiano. Nessuno si illude su una palingenesi ma potremmo cercare quantomeno di non ripetere alcuni degli errori che abbiamo commesso in passato con le imprese emergenti del tempo e due mi sembrano i punti che, anche nel contesto della prefazione a un libro, meritano di essere sottolineati. Il rapporto con capitali pazienti esterni alle famiglie proprietarie è sicuramente il primo, parlo di capitali che sappiano – specie in una fase ca-

ratterizzata dal ripensamento del *banking* moderno – offrire occasioni, spianare strade, abbattere vincoli e rispettare le persone e i loro tempi di maturazione. Il secondo riguarda il capitale umano, la possibilità da parte delle imprese di attingere a un mercato del lavoro consapevole e che proprio per questo sappia sfornare in tempo quelle competenze e quei profili che la trasformazione dello stesso *modus operandi* delle aziende richiede. Con urgenza.