



Growing for Generations

Antonino Fischetti

Estratto gratuito · Edizione italiana

Indice, prologo, premessa, personaggi e capitolo 1.

Il PDF non contiene il libro completo.

Il link Amazon sarà disponibile su walkman.world.

walkman.world

Indice

	Il novembre prima	13
	Come leggere questo libro	15
	Chi è chi nel caso Valente	21
	PARTE I Diagnosi della crisi di traiettoria	23
1	La tesi in una frase	25
2	Le tre tensioni strategiche	37
3	La Family Governance Map	51
4	Heritage propulsion, l'eredità come carburante, non zavorra	63
5	I tre livelli di propulsione (fisico, organizzativo, strategico)	75
6	La Propulsion Map a sei variabili (Energia, Attrito, Capacità, Gap, Contenitore, Primo impulso)	87
7	Il Walkman, ascoltare la realtà prima di partire	99
8	Chiusura di Parte I, la diagnosi completa	111

	PARTE II Eredità, propulsione e trasferimento delle capacità	125
9	La scala del valore, da ciò che si vende a ciò che si diventa	127
10	Il Metodo Moka, trasformare senza forzare	141
11	La mappa di trasferimento delle capacità, ciò che si sa fare e dove serve	153
12	La Space Economy vista da terra, quattro strati e chi qualifica che cosa	165
13	La Space Economy Entry Map, otto variabili per scegliere la prima porta	177
14	Le intersezioni, una capacità letta con tre domande	189
15	Con chi e in quale forma, la scala delle modalità d'ingresso	203
16	Il foglio dell'ingresso, la sequenza della Parte II applicata al caso	215
	PARTE III Seconda traiettoria, Space Economy e governance generazionale	229
17	La traiettoria come rotta, dai «non ora» alla rotta scritta	231
18	Il Sestante, dove ci si trova rispetto alla rotta	243
19	La trazione	257
20	Il Timone	269
21	La revisione a 90 giorni e i criteri di uscita	281

22	Il passaggio del comando	293
23	La prossima generazione	305
24	Valente, la storia intera	317
A	Il banco delle domande	329
B	Glossario	341
C	Bibliografia commentata	347
D	Nota metodologica	355
E	Il diario di bordo dell'impresa che fiorisce	361
F	Il piano a novanta giorni	373
	Chi è chi: Valente	379
	Nota dell'autore	383
	Per continuare	385

PROLOGO

Il novembre prima

La lettera arriva a novembre, come ogni anno, e come ogni anno ha il tono di chi comunica una data di calendario. Una pagina e mezza. L'ufficio acquisti del cliente principale ringrazia per la collaborazione, ricorda che il mercato è difficile per tutti e chiede, per il nuovo ciclo di fornitura, una riduzione di prezzo sulle tre famiglie di componenti che pesano di più.

Theresia, che in casa e in officina tutti chiamano Thea, l'ha letta in macchina, nel parcheggio, prima di entrare. È la nipote del fondatore e guida l'impresa da vent'anni: la terza generazione. Quando si siede al tavolo della direzione il conto è già fatto, a matita, sul retro della busta. Si può rientrare: i turni del sabato, gli scarti della seconda linea, una telefonata a chi fornisce l'acciaio.

Bruno, il responsabile di produzione, conferma cifra per cifra. I numeri li conosce a memoria e li dice nell'ordine in cui lei li ha scritti, come se li stesse leggendo con lei.

Benedikt è il figlio di Thea: la quarta generazione. È rientrato da pochi mesi, dopo anni passati in un altro settore. Siede in fondo, accanto alla finestra, e non parla. Guarda la parete dove è appeso il vecchio disegno, ingiallito agli angoli, con le annotazioni a matita di tre generazioni. La più vecchia è del

nonno di sua madre, Valentin: *questa tolleranza non si discute*.

Quando aprì l'officina, Valentin dipinse l'insegna sopra il cancello da solo, e invece del suo nome scrisse Valente, perché anche i clienti che arrivavano dall'altra parte della valle, e parlavano l'altra lingua, potessero pronunciarlo senza sbagliare. In famiglia lo raccontano ancora, ridendo. Fuori, i cartelli del piazzale sono in due lingue, e nessuno ci fa più caso.

«Facciamo come l'anno scorso», dice Thea.

Nessuno obietta. Bruno annota. Thea scrive la risposta, la rilegge una volta e la firma prima di pranzo. Il giorno dopo il cliente ringrazia con due righe cortesi. Ha funzionato, come funziona da anni.

Dalla finestra si vede il capannone nuovo, quello che Thea ha fatto costruire qualche anno fa per una linea di componenti che il mercato doveva chiedere e non ha ancora chiesto. È la sua parte del disegno, il segno che voleva lasciare come lo aveva lasciato Valentin. Una delle macchine è ancora coperta da un telo. Il mutuo no: quello arriva ogni mese.

Uscendo, Benedikt si ferma sulla porta.

«E l'anno prossimo?»

«L'anno prossimo vediamo», risponde Thea, senza alzare gli occhi dal telefono.

Nel piazzale un camion carica le casse della settimana. Il taglio di quest'anno sarà la base del prossimo. In quella stanza, nessuno lo dice.

PREMESSA

Come leggere questo libro

Perché questo libro, ora

La finestra istituzionale su cui questo libro si muove è aperta, ma non è infinita: l'Action Plan per l'automotive europeo, il Battery Booster, il pacchetto spaziale dell'Unione europea, il quadro europeo su clima, energia e digitale. Sono tutti segnali di una stessa cosa: l'Europa sta ridisegnando la propria base industriale mentre la scrive, non dopo. Chi guida un'impresa familiare non ha bisogno di aspettare che il quadro sia completo per cominciare a muoversi: aspettare è spesso il rischio più grande.

La crescita orientata non promette di salvare un'impresa da un mondo che cambia. Promette qualcosa di più ambizioso: che l'impresa fiorisca proprio perché quel mondo cambia, usando l'eredità accumulata come carburante per una traiettoria che il settore di origine non le avrebbe mai permesso.

Perché l'automotive, ma non solo l'automotive

Questo libro entra nel problema dalla porta dell'automotive, e lo fa per una ragione precisa: è la crisi più visibile, più documentata, più capace di rendere concreto un fenomeno che altrimenti resterebbe astratto. È anche, per chi arriva a questo libro dai romanzi della collana Oriented Growth, un terreno già familiare: la stessa filiera è raccontata nei nove volumi che lo precedono. Ma la diagnosi che il capitolo 1 propone, e il metodo che il libro costruisce capitolo dopo capitolo, non appartengono all'automotive più di quanto appartengano a un'impresa tessile, chimica, meccanica, energetica o agroalimentare. Ogni filiera industriale europea a controllo familiare attraversa, prima o poi, lo stesso bivio: una pressione esterna che sembra congiunturale ma non lo è, competenze mature che restano valide solo se ridirette, una finestra istituzionale che si muove più in fretta del settore. L'automotive è l'esempio scelto per continuità e per concretezza. Il metodo è pensato per essere applicato da chiunque guidi un'impresa familiare europea, qualunque sia il settore in cui è nata.

La mappa del libro

Il volume è organizzato in tre Parti di otto capitoli ciascuna, e in sei appendici di chiusura.

Parte I. Diagnosi della crisi di traiettoria. Riconoscere il bivio e la formula della propulsione; le tre tensioni e chi ha il mandato; l'eredità, i tre livelli e la Propulsion Map; l'ascolto (il Walkman) e la diagnosi completa.

Parte II. Eredità, propulsione e trasferimento delle capacità. Dalla scala del valore e dal Metodo Moka alla mappa delle capacità, alla Space Economy Entry Map e al foglio dell'ingresso: il passaggio verso un mercato nuovo e la scelta della porta.

Parte III. Seconda traiettoria, Space Economy e governance generazionale. La traiettoria diventa una rotta, e gli strumenti per tenerla stanno sullo stesso foglio: il Sestante, la trazione, il Timone, la revisione. Poi il passaggio del timone, la generazione che non ha ancora scelto e la storia intera di Valente. L'orbita geostazionaria è la posizione che si tiene; la Space Economy è più ampia della sola industria spaziale: materiali, dati, servizi, non solo satelliti.

Le sei appendici raccolgono il banco delle domande, il glossario, la bibliografia commentata, la nota metodologica, il diario di bordo con le schede degli strumenti e il piano a novanta giorni; il «Chi è chi» completo, la Nota dell'autore e la pagina «Per continuare» chiudono il volume.

Un caso composito, Valente, attraversa l'intero libro, dal prologo all'ultimo capitolo: non una persona o un'azienda reale, ma la condensazione di dinamiche osservate in imprese familiari europee simili.

Che cosa state leggendo

Gli strumenti di questo libro non nascono in un'aula. Fischetti affianca da oltre vent'anni imprese familiari come advisor e consigliere strategico, con incarichi che durano di norma da tre a cinque anni, e per regola non assume ruoli operativi nelle imprese che segue. Alcune famiglie d'impresa, in settori diversi, sono la base d'esperienza da cui il metodo è stato ricavato e su cui gli strumenti sono stati usati, uno dopo l'altro. Oggi l'autore lavora sulla transizione digitale ed energetica lungo i corridoi TEN-T (la rete transeuropea di trasporto) dei Balcani occidentali.

Valente non è nessuna di queste imprese. È una ricomposizione: tratti presi da storie diverse, cambiati di settore, di luogo e di tempo, sono stati rimontati in un'impresa sola perché il lettore possa seguire il metodo dall'inizio alla fine. Nessuna persona e nessuna impresa reale vi corrispondono.

Nel libro convivono quattro tipi di affermazione, e conviene saperli distinguere. Quando il testo dice che uno strumento «di solito» funziona, o che un passaggio «spesso» si inceppa, parla di ciò che l'autore ha osservato: è **esperienza**, non una statistica. Quando dice «lettura nostra», propone un **modello**, cioè un collegamento che le fonti non fanno da sole; lo dichiara qui una volta e poi lo ripete solo dove regge una tesi. Valente, le sue scene e le sue tabelle compilate sono **illustrazione**: mostrano come si usa uno strumento, non provano che funzioni. L'**evidenza** sta nelle fonti citate nelle Note di lettura, ciascuna con ciò che il libro ne prende e il limite di quella presa.

Nessuno strumento è garantito. Il più difficile da tenere, nella pratica, è il Sestante, perché chiede ogni volta una seconda fonte e la seconda fonte costa. Seguire una traiettoria impostata richiede tempo, responsabilità e coraggio, ed è lì che un metodo scritto serve di più.

Come procedere

Subito dopo la Premessa, una pagina presenta le persone del caso Valente. Ogni Parte si apre con un'immagine (la terra, il mare, il cielo) e con un breve testo di orientamento, che dice dove ci si trova nel viaggio e che cosa si avrà in mano alla fine. I capitoli restano concentrati sul loro compito (una tesi, uno strumento, una decisione) senza dover ripetere ogni volta il contesto generale, già fissato qui.

Note di lettura

- **Finestra istituzionale.** Action Plan per l'automotive europeo (marzo 2025); Battery Booster (dicembre 2025); pacchetto spaziale dell'Unione europea (giugno 2025). Il quadro su clima, energia e digitale è citato in senso generale, senza atti né date.

Chi è chi nel caso Valente

Valente è un nome di fantasia e il caso è composito: nessuna persona e nessuna impresa reale vi corrispondono. Questa pagina presenta chi incontrerete, senza anticipare la storia. Una versione più completa, con i capitoli in cui ciascuno compare, chiude il volume.

- **Valentin.** Il fondatore, prima generazione. Sull'insegna dell'officina scrisse «Valente» al posto del proprio nome.
- **Kassian.** Seconda generazione, padre di Thea e di Vinz. Non entra mai in scena.
- **Theresia, detta Thea.** Terza generazione, nipote del fondatore. Guida l'impresa da vent'anni.
- **Vinzenz, detto Vinz.** Fratello di Thea e socio alla pari. Non ha mai lavorato in azienda.
- **Benedikt.** Quarta generazione, figlio di Thea. Rientrato da pochi mesi, dopo anni in un altro settore.
- **Magdalena, detta Lena.** Figlia di Vinz, cugina di Benedikt. Compare nell'ultima Parte.
- **Bruno.** Responsabile di produzione. Non è della famiglia.
- **Alois, detto Luis.** Tecnico del reparto prove da trent'anni.
- **Le persone esterne.** Il cliente principale, il suo responsabile qualità, l'integratore, il laboratorio e il fondo compagno per ruolo, senza nome.

CAPITOLO 1

La tesi in una frase

Oriented Growth is the discipline of growing without losing direction. (La crescita orientata è la disciplina di crescere senza perdere la direzione.)

Ad aprile Bruno porta in direzione un foglio solo, e lo posa sul tavolo con il lato scritto in giù, come si fa con le carte che non si vogliono mostrare subito. Thea lo gira. Sono tre colonne, una per stagione, e due righe per ciascuna delle tre famiglie di componenti: quanto si è consegnato, quanto è rimasto. Il volume è tornato dov'era due anni fa. Il margine no.

«Il cliente ha ripreso a ordinare», dice Thea. «È il ciclo. Torna.»

«Il volume è tornato», risponde Bruno, e non aggiunge altro. Ha fatto il conto due volte, a casa, la domenica.

Benedikt ha un foglio suo. L'ha compilato in silenzio nelle ultime settimane, sfogliando la posta del reparto prove e le richieste arrivate all'ufficio tecnico. Non dice quante sono. Dice da dove vengono: un costruttore di sistemi di accumulo, un'azienda di elettronica di potenza, un laboratorio che lavora per l'aerospazio. Nessuna è un ordine. Tutte chiedono la stessa cosa: come fate a portare via il calore da un pezzo così piccolo.

«Sono curiosi», dice Thea.

«Sono tre settori che due anni fa non ci scrivevano», dice Benedikt.

Dalla finestra si vede il capannone nuovo. La linea che Thea ha voluto lavora a metà, e la macchina sotto il telo è ancora lì. Thea la guarda un momento, poi rimette il foglio di Bruno in fondo alla cartella, sotto la lettera di novembre, che nessuno ha ancora archiviato.

«E se non fosse il ciclo?», chiede Benedikt.

Nessuno risponde. Bruno raccoglie le sue carte. Nel piazzale un camion fa manovra, e i cartelli a due lingue tremano un poco nel vento di primavera.

Chi guida da decenni la stessa impresa, come Thea, riconosce il rumore di una crisi passeggera. Lo ha già sentito: un cliente che rinvia un ordine, un semestre più lento, un mercato che si raffredda per poi ripartire. Ma c'è un altro rumore, più sordo, che non somiglia a nessuno dei precedenti. Sono margini che non tornano quando il ciclo dovrebbe girare. Sono competenze che restano valide per un mondo che si sta spostando altrove. Sono ordini che non mancano per un trimestre, ma per una ragione strutturale che nessuno ha ancora nominato. Chi guida oggi un'impresa familiare europea conosce bene questo secondo rumore. Lo sente nell'automotive, ma non solo lì: lo sente ogni volta che il costo dell'energia si somma all'incertezza dei mercati finanziari, ogni volta che una finestra di policy europea si apre e si richiude più in fretta del previsto. La domanda che si pone, quasi sempre in silenzio, è la più semplice e la più difficile: *è una crisi che passa, o è la fine della strada che ho sempre percorso?*

Questo libro risponde a quella domanda con una tesi enunciabile in una frase:

Dalla crisi dell'automotive europeo alla Space Economy: la crescita orientata delle imprese longeve è la leva di propulsione strategica che trasforma l'eredità industriale in capacità nuova.

Una frase si spiega in tre passaggi.

Primo passaggio. La crisi dell'automotive europeo non è la fine di un ciclo: è il segnale di un cambio di traiettoria. Le competenze maturate in decenni (motori, meccatronica, sensori, elettronica di potenza, materiali avanzati, produzione di precisione) non scompaiono quando un settore rallenta. Si ridislocano, se qualcuno le sa guidare altrove. Nella lettura di questo libro, la differenza tra un'impresa che chiude e un'impresa che cambia rotta sta spesso meno nella qualità delle competenze che possiede e più nella capacità di riconoscere che quelle competenze appartengono a lei, non al settore in cui sono nate.

Secondo passaggio. Lo spazio non è un mondo separato dall'industria terrestre. È il segmento che assorbe e valorizza le stesse competenze in forma nuova. Chi lavora tolleranze strette, collaudi non distruttivi, tracciabilità dei materiali, gestione termica, elettronica qualificata, possiede già, senza saperlo, una parte della grammatica che la filiera spaziale chiede. Il salto non è soltanto tecnologico: è anche un salto di destinazione, e la qualifica resta una salita vera, come mostreranno i capitoli 4 e 13.

Terzo passaggio. L'impresa familiare longeva può avere, nell'affrontare questo cambio, un vantaggio che manca a un'impresa guidata da un orizzonte finanziario di breve periodo. Non è un vantaggio automatico: lo stesso orizzonte lungo, se nessuno decide, diventa lentezza. Un orizzonte

pensato in generazioni, non in trimestri, permette di sopportare il tempo che una seconda traiettoria richiede: qualifiche, prove, primi contratti che non generano margine immediato. E un patrimonio di competenze tacite, accumulato da chi ha vissuto l'azienda da dentro per decenni, è ciò che serve per riconoscere quali capacità vale la pena trasferire, e quali no.

Crisi di traiettoria, non crisi congiunturale

La distinzione tra le due crisi non è una questione teorica: è la prima decisione che un imprenditore deve prendere, perché le due richiedono risposte opposte. Alla crisi congiunturale si risponde resistendo: si tagliano i costi, si aspetta, si torna quando il ciclo gira. Alla crisi di traiettoria si risponde riorientando: si tiene ciò che ha valore, si cambia la direzione in cui quel valore viene applicato. Confondere le due porta all'errore peggiore: resistere quando servirebbe cambiare rotta, o smontare quando basterebbe tenere la barra ferma un altro anno.

Richard Rumelt, nel suo lavoro sulla struttura della buona strategia, insiste su un punto che qui torna utile: la parte più difficile della strategia non è decidere cosa fare, ma diagnosticare correttamente che cosa sta accadendo. Una buona diagnosi non elenca tutti i problemi: isola quali aspetti della realtà sono davvero critici e quali sono rumore di fondo. È l'esercizio

richiesto qui.

Box: Tre indicatori per riconoscere una crisi di traiettoria

1. **Il margine non torna quando il volume torna.** Se un aumento degli ordini non riporta la marginalità ai livelli precedenti, il problema non è la domanda: è la struttura del valore che il mercato riconosce a quel prodotto.
2. **Le competenze restano valide, ma il cliente cambia.** Se il know-how tecnico dell'impresa continua a essere richiesto (ma da settori, filiere o geografie diverse da quelle abituali) è un segnale di ridislocazione, non di declino.
3. **La finestra istituzionale si muove più in fretta del mercato.** Quando policy, regolazione e programmi pubblici (europei, nazionali) cambiano rotta prima che il settore abbia completato il proprio adattamento, restare fermi significa restare indietro due volte.

Tre indicatori non fanno una scienza esatta, ma bastano a orientare la prima decisione: capire se si sta attraversando una tempesta, o se si è arrivati a un bivio.

Come si leggono nella pratica

I tre indicatori diventano utili solo se si guarda un dato concreto per ciascuno, e non l'impressione generale. Per il primo, basta mettere accanto, per alcune commesse comparabili, il volume consegnato e il margine ottenuto in stagioni diverse: se il volume è tornato e il margine no, la riga lo mostra senza bisogno di un'interpretazione. Per il secondo, si elenca chi ha chiesto negli ultimi anni informazioni tecniche all'impresa, e si osserva da dove venivano: non quanti, ma da quali settori. Per il terzo, si tiene un calendario semplice di ciò che le istituzioni europee e

nazionali hanno aperto o chiuso nel periodo, e lo si confronta con ciò che l'impresa ha fatto nello stesso periodo.

Due precauzioni. La prima: un indicatore solo non basta, e due indicatori su tre meritano già una conversazione in famiglia. La seconda: ciascuno si legge per un periodo abbastanza lungo da escludere una stagione anomala. Un semestre storto non è un bivio; una successione di semestri che dicono la stessa cosa, di norma, lo è.

A Valente, ad aprile, due indicatori su tre sono già sul tavolo, anche se nessuno li ha chiamati così. Il foglio di Bruno è il primo: il volume è tornato, il margine no, e la riga lo mostra senza bisogno di interpretazione. Il foglio di Benedikt è il secondo: le richieste non vengono dal cliente di sempre, ma da tre settori che prima non scrivevano. Il terzo nessuno l'ha ancora guardato: un calendario di ciò che le istituzioni hanno aperto o chiuso negli ultimi anni sull'energia, sulle batterie e sullo spazio, messo accanto a ciò che l'impresa ha fatto nello stesso periodo. In quel calendario il capannone nuovo avrebbe una data, e la linea che lavora a metà un'altra. È il lavoro dei mesi che seguono. Per ora conta una cosa sola: due indicatori su tre, secondo la regola appena scritta, meritano già una conversazione in famiglia. Thea non l'ha ancora convocata, e la lettera di novembre resta in fondo alla cartella.

La formula della propulsione

Il resto del libro si costruisce su una formula semplice, che qui compare per la prima volta e verrà sviluppata capitolo dopo capitolo:

La strategia definisce la traiettoria. La propulsione la rende possibile. La trazione è la spinta che trova terra e diventa cammino. La governance mantiene la posizione in orbita.

Ognuno di questi quattro momenti corrisponde a una domanda diversa (dove voglio arrivare, ho la spinta per arrivarci, sto davvero avanzando, riesco a restare dove sono arrivato) e ognuno richiede strumenti diversi, che il libro introdurrà progressivamente. Per ora basti dire che la propulsione non è un evento isolato: è un processo che attraversa tre livelli, il fisico (le competenze e gli asset reali dell'impresa), l'organizzativo (come l'impresa si struttura per applicarle altrove) e lo strategico (la decisione di dove indirizzarle).

Vale la pena dire subito che cosa questo libro *non* propone. Non c'è un nemico esterno da neutralizzare né un confine da difendere. C'è una forma: l'identità dell'impresa familiare, la sua rete di relazioni, la sua reputazione costruita in generazioni. Quella forma si difende non restando ferma, ma lasciando che tutto il resto cambi quanto serve perché essa continui. Non si difende un confine. Si difende una continuità, trasformando ciò che la sostiene.

Il sottotitolo prende in prestito un'immagine dalla fisica. Il principio di indeterminazione che Werner Heisenberg formulò agli albori della meccanica quantistica dice che non è possibile conoscere con precisione assoluta, nello stesso istante, sia la posizione sia la quantità di moto di una particella. Fuori dalla fisica, e solo come analogia, per un'impresa in transizione vale qualcosa di simile: è difficile avere insieme, con la stessa certezza,

la sicurezza di dove si è e la velocità con cui ci si sta muovendo. Chi insegue la certezza assoluta prima di muoversi rischia di restare fermo. Chi accetta l'incertezza come condizione strutturale può cominciare a orientare la propria traiettoria anche senza conoscerne ogni dettaglio. Lo stesso vale per il passaggio più delicato nella storia di una famiglia d'impresa, il trasferimento di valore e di governance da una generazione alla successiva: anche lì l'informazione è incompleta, e aspettare la certezza prima di decidere può essere la scelta più rischiosa.

Un'impresa, una rotta

I capitoli che seguono non parlano in astratto. Attraversano, stagione dopo stagione, la storia di Valente, il fornitore automotive giunto alla quarta generazione che il lettore ha conosciuto nel prologo. Nella Parte I Valente si guarda: Thea, Benedikt e Bruno compilano uno strumento per capitolo, mentre si avvicina il novembre successivo. È un caso composito: non descrive un'impresa reale, ma tiene insieme dinamiche che le imprese familiari di questo tipo riconoscono, e che ogni strumento di questo libro verrà messo alla prova sulla sua traiettoria, non solo enunciato in teoria.

Quando quella storia si sarà svolta, non avrà raccontato soltanto come un'impresa ha evitato di chiudere. Avrà raccontato come una famiglia imprenditoriale ha riconosciuto, nella propria eredità, il carburante di una traiettoria che il settore in cui era nata non le avrebbe permesso. Non la cronaca di una sopravvivenza, ma quella di una fioritura resa possibile proprio dal cambiamento che, in apparenza, la minacciava.

Che cosa questo capitolo non fa

Il capitolo non dimostra la tesi: la propone, e il libro la mette alla prova capitolo per capitolo. Non dice che ogni impresa in difficoltà debba guardare allo spazio, né che la Space Economy sia la risposta per tutte: dice che le competenze di un mestiere esigente possono trovare altrove una destinazione, e che quel «possono» va verificato impresa per impresa. Non sceglie la rotta al posto dell'impresa, nemmeno più avanti nel libro: è un metodo, non un legislatore. Offre domande, fogli da compilare e un ordine in cui usarli, e lascia la decisione a chi conosce l'impresa meglio di chiunque altro.

C'è anche un limite delle fonti. Rumelt è citato per la sua idea di diagnosi, non perché abbia scritto di imprese familiari; Heisenberg è evocato come analogia, non come prova. Sono ponti tra mondi diversi, dichiarati come tali, e chi preferisce non attraversarli può leggere la tesi senza di loro.

Per chi verrà dopo

Una diagnosi di traiettoria ha un destinatario in più di quanto sembri. Oltre a chi guida oggi, c'è chi verrà dopo di voi e dovrà capire perché a un certo punto l'impresa ha cambiato rotta, o perché non l'ha fatto. Una pagina datata che dice che cosa si è osservato, quali indicatori si sono letti e quale domanda ci si è posti è un lascito modesto e prezioso: non chiede a chi segue di essere d'accordo, gli permette di capire. Nella lettura di questo libro, le imprese che durano più generazioni non sono quelle che hanno avuto sempre ragione, ma quelle che hanno lasciato scritto abbastanza da poter correggere i propri errori senza ricominciare da capo.

Prova pratica

Scrivete la data in cima a una pagina e, per ciascuno dei tre indicatori, un dato che avete già in mano, non un'impressione: due righe ciascuno bastano. Se per due indicatori su tre non trovate un dato, è già un'informazione.

Prima di continuare

La tesi di questo libro si può ora riformulare in una domanda, che vale la pena tenere a mente capitolo dopo capitolo: *la vostra impresa sta attraversando una tempesta, o è arrivata a un bivio?* Non è una domanda retorica. È la prima diagnosi che ogni lettore di questo libro dovrà fare sulla propria azienda, prima di applicare qualunque strumento nei capitoli che seguono.

Domande di verifica (*per Appendice A*)

- Il margine della mia impresa torna quando torna il volume, o resta compresso anche a domanda invariata?
- Le competenze che possiedo sono richieste ancora, ma da clienti o settori diversi da quelli abituali?
- Sto aspettando che il ciclo giri, o sto già cercando dove ridirigere ciò che so fare?

Verso il capitolo 2

Riconoscere il bivio è il primo passo. Il secondo è più delicato, perché raramente una famiglia è d'accordo su come attraversarlo. Il capitolo 2 introduce le tre tensioni strategiche: memoria contro innovazione, continuità contro discontinuità tecnologica, pazienza contro velocità. Ogni impresa familiare

deve ricalibrarle, non risolverle una volta per tutte, per muoversi in una direzione condivisa.

Note di lettura

- **Rumelt.** Richard Rumelt, *Good Strategy / Bad Strategy*: idea della diagnosi come nucleo della strategia. Citato per questa idea, non come fonte sulle imprese familiari.
- **Heisenberg.** Principio di indeterminazione, formulato nel 1927 (posizione e quantità di moto): analogia dichiarata, non prova.