

## Prefazione.

### La resilienza dell'imprenditore

di Diego Campagnolo\*

Nella vita di un'impresa è normale che momenti di crescita si alternino a momenti di difficoltà. È nella natura stessa dell'impresa – anche nei periodi che sembrano di crescita irrefrenabile – incontrare situazioni che ne possono mettere a rischio la sopravvivenza. È quasi paradossale ma è così. I modelli teorici che hanno introdotto la metafora del *ciclo di vita* dell'impresa lo spiegano. Lo scorrere del tempo e la crescita sono sufficienti a generare in modo endogeno delle *crisi*. Se a tutto ciò si aggiungono minacce – più o meno prevedibili – del contesto competitivo, allora le difficoltà che un'impresa può incontrare diventano esponenziali.

Saper gestire questi momenti e fare in modo che l'impresa ne esca rafforzata è segno di *resilienza*.

La resilienza è la capacità di un sistema di evolvere adattandosi al cambiamento. Nel caso delle persone si traduce nella capacità di reagire (in maniera positiva) di fronte a un evento traumatico. Nel caso delle imprese si traduce nella capacità di assorbire uno shock che ne condiziona la continuità. Si tratta di attivare meccanismi per anticipare il rischio di shock, mitigarne gli effetti e uscirne possibilmente rafforzati. Secondo una prospettiva strategica, un'impresa resiliente non è semplicemente in grado di adattarsi e recuperare la posizione precedente – cosiddetto *bounce back* – ma ha la capacità di sviluppare nuove abilità e ottenere risultati superiori a quelli pre-crisi.

Gli studi sulla resilienza dell'imprenditore sono concordi nel ritenere che i tratti della personalità siano un fattore determinante: *robustezza*, *intraprendenza* e *ottimismo* sono caratteri distintivi degli imprenditori resilienti. Gli imprenditori con queste caratteristiche sanno alimentare anche la resilienza dell'impresa.

È quanto emerge dal racconto di Bettini sull'uomo e sull'imprenditore Lino Frasson. Sono più di una le difficoltà che ha incontrato nella sua vita professionale: dalla liquidazione del socio alla perdita di alcune figure apicali importanti. In tutti questi casi ha saputo non solo reagire ma fare in

---

\* Professore associato di Organizzazione Aziendale presso il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "M. Fanno" dell'Università di Padova e Direttore scientifico di MBA Imprenditori di CUOA Business School.

modo che la *sua* Selco ne uscisse rafforzata. Un esempio di come la resilienza dell'imprenditore si trasmette – quasi misteriosamente – all'impresa.

Ma la resilienza dell'impresa è condizionata anche da altri elementi di natura strategica e organizzativa. La resilienza dell'imprenditore può ragionevolmente non bastare al crescere della dimensione e della complessità del contesto competitivo. In questi casi è necessario adeguare il modello di business – focalizzando simultaneamente le esigenze del cliente, lo sviluppo del prodotto e del servizio – e attivando processi di internazionalizzazione coerenti nei modi e nelle aree da penetrare. Decentramento e rapidità dei processi decisionali completano, dal punto di vista organizzativo, la resilienza dell'impresa.

La resilienza non è però il risultato della somma di questi fattori, bensì del loro prodotto. Se la *somma* lascia margini di compensazione, il *prodotto* no. Basta che manchi anche uno solo dei fattori perché il risultato complessivo sia compromesso. E quando il mondo si trova di fronte alla crisi che Draghi nel 2008 – da governatore della banca centrale europea – definì "una delle più gravi e complesse della storia", la Selco conferma che eccellere *solo* in alcuni elementi (come la tecnologia) non sia sufficiente ad assicurare la resilienza dell'impresa. Scelte interne che col senno di poi sono apparse discutibili e fattori esterni (crollo del mercato della saldatura del 50%) hanno creato lo spazio per una situazione che a un certo punto è sembrata incontrovertibile.

La resilienza dell'imprenditore, da sola, non è stata sufficiente a recuperare il terreno lasciato sul campo ma ha lasciato un effetto alone sull'impresa e sulle persone che ancora ne fanno parte. Se i 40 anni della Selco sono solo il primo capitolo della sua storia è anche merito della resilienza dell'uomo (e dell'imprenditore) "che ha cambiato il mondo delle saldatrici".