

Impavidi veneti

Imprese di coraggio e successo a Nord Est

Gianluca Bisol



Gianluca Bisol, erede di una famiglia di vignaioli attivi fin dal 1542, guida una delle più antiche cantine di Prosecco di Valdobbiadene con venti poderi in dote, una parte dei quali collocati nella celebre collina del Cartizze, e 23 milioni di fatturato nel 2015. Da sempre qualità e comunicazione sono gli elementi attorno a cui costruire la crescita aziendale e proprio questo binomio ha permesso a Bisol di entrare per primo nel 2010 nei celebri magazzini Harrods di Londra in una delle cinque colonne d'eccellenza della Food Hall. La voglia di misurarsi con le sfide imposte dalla complessità del mercato ha spinto Gianluca e la sua famiglia, dimostrando ancora una volta una sana lungimiranza, ad aprirsi di recente al matrimonio con la famiglia Lunelli, proprietaria delle Cantine Ferrari.

www.bisol.it

Come nasce la Sua azienda?

L'azienda Bisol è un'azienda familiare con una tradizione secolare: la nostra presenza come viticoltori nel territorio di Valdobbiadene risale a prima del 1542. È un'azienda che da sempre ha avuto il suo focus sulla vigna, a sottolineare la qualità del Prosecco Superiore, perché la qualità di un vino si fa soprattutto nella vigna.

È una famiglia che nel corso dei secoli ha avuto varie vicissitudini, come tutte le famiglie che hanno una lunga storia. Le guerre hanno interrotto la continuità di produzione: durante la Guerra siamo stati un territorio particolarmente battuto dalle bombe, quindi la produzione si è fermata, ma poi è ripresa grazie a mio nonno, Desiderio Bisol, che ha saputo rimboccarsi le maniche con grande coraggio e ha ripristinato le vigne e la cantina; in seguito ha consentito che i figli, cioè mio padre e gli zii, realizzassero una organizzazione dell'impresa ben strutturata, ognuno in base alle proprie competenze.

Questa tradizione continua anche nella mia generazione, che è la ventunesima. Ora siamo mio fratello e io a portare avanti quest'azienda; prima erano tre fratelli, mio padre e gli zii (in realtà c'era anche un quarto fratello, mancato prematuramente negli anni Settanta). È stato mio padre poi ad assumere, insieme a noi figli, le azioni della famiglia, in modo da continuare con una semplificazione nell'azionariato. Queste sono fasi cruciali nelle aziende, perché nelle gestioni familiari l'azienda è come un contenitore di idee diverse, e se non si trova un filo conduttore comune interno alla famiglia, è meglio procedere a liquidare chi non mette la stessa energia nella conduzione dell'azienda.

Questa azienda ha puntato tutto sul Prosecco di Valdobbiadene, il cosiddetto 'Prosecco Superiore' (da distinguere dal Prosecco DOC della pianura veneta e friulana), proprio in una nicchia di mercato di altissima qualità, rivolgendosi a ristoratori, titolari di enoteche, *wine-lovers*, a tutti coloro che sanno apprezzare la differenza tra un vino medio e un vino eccellente. Punto di forza dell'azienda è sicuramente da un lato il suo *heritage*, poiché ha una tradizione così lunga che pochissimi possono dichiarare (e per questo siamo sempre stati un punto di riferimento nelle discussioni sul futuro del prodotto), dall'altro il fatto di avere i propri vigneti (venti poderi, quasi settantasette ettari di vigne diffuse su tutto il territorio del Prosecco Superiore), che consentono di avere un'uva di altissima qualità (a una bassa resa per ettaro), che offre l'opportunità di portare nel bicchiere una bella differenza.

Quali sono i punti di forza dell'azienda?

È sempre stato un po' il mio pallino trasmettere al mercato tutta la qualità e l'eccellenza di quello che avevamo alle spalle (queste vigne e questo know-how, acquistato con gli anni), e questo è avvenuto tramite una serie di azioni mirate; ad esempio, una vincente è stata la cura delle pubbliche

relazioni, cercando di conoscere gli *opinion leaders* mondiali che possono fare la differenza tra un produttore e un altro. Li abbiamo cercati nel mondo con la lente d'ingrandimento per far sì che potessero comprendere la nostra qualità e il nostro sforzo nel raggiungere i massimi livelli, e quindi potessero aiutarci a metterci in contatto con altri *opinion-leaders* e *wine-lovers*, che poi hanno permesso al nostro marchio di diventare un punto di riferimento per l'altissima qualità del Prosecco Superiore.

Venissa è un percorso parallelo della nostra vita di produttori vinicoli: a un certo punto abbiamo avuto l'opportunità di scoprire quasi casualmente in un'isola della laguna un vitigno storico veneziano che stava scomparendo (c'erano pochissime piante). Questa scoperta, che è avvenuta nel momento perfetto (più tardi probabilmente non sarebbe più stato possibile salvarlo), ci ha permesso di recuperare un pezzo di storia viticola che affascina il mondo, un viticolo veneziano che viene coltivato proprio a Venezia.

Ogni anno l'etichetta è prodotta con una foglia d'oro, battuta a mano da una delle famiglie dei *Battiloro* (erano trecento famiglie fino al 1700, oggi ce n'è una sola). Battono a mano l'oro e ne fanno fogli così sottili che possono essere appoggiati sul vetro a 400° nei forni di Murano: così si fondono completamente con il vetro e non si possono più staccare. Le etichette d'oro cambiano forma a seconda dell'annata.

Ha mai affrontato momenti critici e come è riuscito a uscirne?

Ci sono stati diversi momenti di crisi nella storia dell'azienda, ma sono state crisi che ci hanno fatto ripensare, delle crisi-opportunità. Sicuramente una è stata ventinove anni fa, nel 1987, quando sono entrato in azienda; allora l'azienda era molto piccola e molto orientata al prodotto di qualità, ma non aveva un orientamento al mercato e attendeva quasi passivamente l'arrivo dei clienti. Il passaggio decisivo è stato convincere mio padre e i miei zii che era necessario fare un'azione di informazione verso il mercato, di conoscenza e anche di marketing della nostra produzione. È stato un momento non facile, in cui ovviamente si scontravano due mentalità e due generazioni con dei background totalmente diversi. È stata comunque un'opportunità per l'azienda, perché in seguito la vecchia generazione ha potuto apprezzare i risultati dell'attenzione al mercato; così, l'azienda che attendeva i clienti e che aveva una piccolissima rete-vendita si è trasformata oggi in una realtà che ha oltre novanta agenti nel mercato italiano e oltre cento importatori nel mondo: si è espansa ovunque, e ha saputo promuovere la qualità e gli sforzi che venivano fatti nella produzione.

Questo è stato il primo momento di crisi. Un altro è sicuramente avvenuto quando, alla luce di una gestione familiare divisa tra me, mio fratello, mio zio e due cugini, ci si è resi conto che avevamo idee e prospettive diverse sul futuro professionale di ognuno e anche dell'azienda stessa. Abbiamo fatto un tentativo di allineare queste idee, con un percorso di quasi tre anni, nel quale anche con l'aiuto di consulenti esterni si è cercato di portare

tutte le figure verso un'unica idea e un'unica direzione; a un passo dalla creazione di un accordo di lungo periodo c'è stato un ripensamento da parte di uno di questi componenti; da lì la decisione da parte di altri componenti di separarsi e, da parte nostra, un investimento per acquisire le quote dell'altra famiglia per avere l'opportunità di condurre l'azienda in un'unica direzione. A quel punto l'azienda era già molto più grande di quando ero entrato (parliamo di una dimensione che è diventata trenta volte superiore in ventinove anni): questa dimensione ormai mondiale della nostra produzione richiedeva, a parere mio, di mio padre e di mio fratello, una gestione più manageriale e più strutturata. Piuttosto che pensare a un futuro familiare dell'azienda abbiamo pensato di sposare un gruppo nazionale molto importante, quello della famiglia Lunelli (proprietaria del marchio Ferrari, dell'acqua Sorgiva, della grappa Segnana e delle Tenute Lunelli). Entrare a far parte di questo gruppo che ha una visione di altissimo livello per quel che riguarda la qualità e l'eccellenza del bere italiano, è stato entrare in una dimensione che ci consente ancor di più di approfondire una realtà di conoscenza del mercato e di crescita per il futuro, in un'ottica di gestione più manageriale e meno familiare. Questo per evitare futuri possibili conflitti tra i membri, più numerosi, della generazione successiva e andare in una dimensione che dia solidità e futuro all'azienda.

Questi sono stati i tre momenti importanti: la trasformazione di un'azienda orientata quasi esclusivamente al prodotto a un'azienda orientata anche al mercato; il momento in cui l'azienda ha cercato di unire le idee per il futuro all'interno dei propri componenti e di fronte all'insuccesso di questo tentativo, la decisione di liquidare una parte della famiglia; infine, decidere se continuare ad essere un'azienda familiare (e continuare coi nostri figli nella nostra stessa direzione) oppure entrare a far parte di un gruppo che potesse valorizzare ancora di più quello che era stato fatto fino allora. Quest'ultima decisione non è stata facile: abbiamo aperto un capitale sociale, noi abbiamo il 20% e loro l'80%, ci siamo tenuti tutta la proprietà dei vigneti, ma nella gestione dell'imbottigliamento e della commercializzazione abbiamo dato la maggioranza a questo gruppo.

Come vede il futuro del prosecco in termini di qualità e quantità?

Io ho sempre cercato di immaginare un futuro per questo prodotto perché credo che senza una visione del potenziale del futuro si faccia fatica a fare dei programmi in azienda.

Ho sempre pensato che il Prosecco Superiore di Valdobbiadene può avere un grande futuro per due ragioni. La prima: il fatto di essere un vino prodotto da un vitigno autoctono (è un plus, non è come fare pinot grigio da vitigni che puoi piantare in tutte le regioni del mondo, il prosecco puoi farlo solo qui); la seconda: un rapporto qualità-prezzo che è unico al mondo nell'ambito delle bollicine. Non è sicuramente il più economico tra gli spumanti, ma non è neanche il più costoso, per cui si colloca in una

giusta via di mezzo. Ha anche una particolarità nel suo gusto e nella sua piacevolezza che lo rende consumabile, fruibile e godibile in ogni ora del giorno, e ha anche una digeribilità che è nettamente superiore a qualsiasi altro spumante del mondo.

Tutto ciò fa sì che questo prodotto non abbia paragoni nell'ambito degli altri spumanti. Così ho provato a immaginare di applicare la curva della crescita delle vendite dello champagne al prosecco, per capire dove saremmo potuti arrivare, proprio partendo da questa esperienza dello champagne e grazie anche al fatto che il prosecco è prodotto in un territorio 'blindato'. È emerso un dato molto importante: un prosecco può vendere molte più bottiglie di quante se ne vendano di champagne, che fino a pochi anni fa era lo spumante più venduto al mondo. Oggi il prosecco vende una volta e mezzo quello che vende lo champagne e continua a crescere, mentre lo champagne è abbastanza stabile. Questo fenomeno è dato dalla sua piacevolezza (nello stesso tempo in cui si beve una bottiglia di champagne si possono bere, e digerire meglio, due o tre bottiglie di prosecco). Il prosecco è più social: lo champagne è uno status symbol e quindi appartiene a momenti di consumo molto elitari, il Prosecco Superiore è uno spumante più informale che si adatta meglio a qualsiasi tipo di evento e di happening con gli amici (anche a cena può essere abbinato benissimo).

È per questo che ho immaginato che le possibilità di crescita per il futuro di questo spumante siano davvero importanti. Ho ipotizzato un miliardo di bottiglie. Il miliardo è semplicemente un numero, potrebbero essere anche un miliardo e mezzo o ottocento milioni, fatto sta che quando ho fatto questa previsione nel 2008 non avevamo ancora superato lo champagne, e la cosa ha fatto un po' scalpore. Poi è una scelta del territorio decidere se produrre o meno le bottiglie che il mercato vorrebbe. Il territorio può decidere di produrre le bottiglie che il mercato vorrebbe oppure può decidere di produrne meno e di farne lievitare notevolmente il prezzo. Sono queste le due variabili possibili di fronte alla domanda crescente nel mondo. Quindi se la produzione volesse decidere di assecondare le richieste del mercato non ci sarebbero probabilmente molti limiti e molte difficoltà a superare questo faticoso numero (che, ripeto, è solo un numero); oppure, se si vuole, si può alzarne il prezzo e di conseguenza creare una maggior ricchezza per quei pochi che possiedono le vigne. È anche una questione di scelta democratica: decidere di condividere la ricchezza che il prosecco può dare con altri imprenditori che potrebbero entrare con altri vigneti, o tenere tutta la ricchezza tra pochi fortunati (tra cui noi, che siamo viticoltori proprio nella zona del prosecco da ventuno generazioni).

Io sarei più portato alla qualità, per cui preferirei che ci fosse una produzione ancor più limitata di quella di oggi. Questa mia analisi serve solo a far capire dove si può arrivare, ma non è il mio desiderio! Il mio ideale è che ci sia, come era vent'anni fa, solo il Prosecco Superiore di Conegliano-

Valdobbiadene, e quindi la versione più alta, apprezzabile e pregiata dal consumatore. Naturalmente è una questione più complessa di quella che può essere affrontata da una mente, ma è data da una sommatoria di pensieri di vari produttori e proprietari terrieri, per cui sarà sicuramente il Consorzio a decidere questo in futuro.

Fatto sta che gran parte, se non tutto il merito della crescita di questo mercato è dato comunque dalle aziende che hanno piantato i vigneti in aree particolarmente impervie e difficili da lavorare. Per coltivare una vigna di prosecco a Valdobbiadene ci vogliono circa mille ore di lavoro dell'uomo per ettaro all'anno. Per lavorare un ettaro di vigna di prosecco in pianura (dove si fa il Prosecco DOC) con una buona meccanizzazione sono sufficienti ottanta/novanta ore di lavoro all'anno. Quindi se si è investito tanto impegno umano nel tenere le vigne in collina, c'è una grande ragione: la qualità. Questa qualità ha saputo creare nel mondo una schiera ormai incredibile di *prosecco-lovers*!

Qual è la parte più emozionante del suo lavoro?

Naturalmente la vigna è la parte più bella in assoluto del lavoro perché tu vedi che ogni anno con la tua attività riesci a portare a frutto delle piante, e attraverso le scelte che fai nella vigna sei in grado di ottenere delle qualità eccezionali.

Per me, che sono entrato nel mondo del prosecco seguendo una tradizione familiare (ventinove anni fa il prosecco era venduto prevalentemente in Veneto e Lombardia ed era percepito dall'esterno come uno spumante economico), provo una grande soddisfazione ogni volta che riesco a conquistare la presenza del mio prosecco in una carta di vini particolarmente pregiati di un ristorante famoso o di un albergo particolare o di un'enoteca che fino ad allora lo aveva snobbato, perché vuol dire che riesco con tutta l'energia che c'è nella qualità, nella vigna e in cantina a far percepire l'ottimo risultato dei nostri sforzi.

Dieci anni fa, a Londra, sono riuscito a convincere il direttore-acquisti dell'enoteca di Harrods, che è molto prestigiosa e ricca di vini particolari, che nell'area riservata agli spumanti del mondo avrebbe dovuto dare uno spazio anche al prosecco. In quel periodo lui aveva deciso che avrebbe fatto un'area con cinque colonne di bottiglie tutte dedicate a cinque importanti case di champagne; ebbene, sono riuscito a convincerlo a fare quattro colonne dedicate alle case di champagne e una dedicata alla Bisol! Questa è la più grande soddisfazione che ho avuto. Tutto questo mi è costato un anno di continue visite a Londra e una gran quantità di bottiglie assaggiate!

Sicuramente il mercato di Londra è quello che mi ha dato più soddisfazioni, fra tutte le aree geografiche in cui ho lavorato. Nel '91 ho portato la prima bottiglia di prosecco a Londra quando il prodotto era completamente sconosciuto: l'idea iniziale è stata che, siccome l'Inghilterra era il

mercato più grande per lo champagne, non poteva non essere un mercato importante per il prosecco. All'inizio ho ricevuto molti rifiuti da parte di tanti importatori ai quali lo proponevo, perché dicevano che gli Inglesi erano abituati a bere champagne e non avrebbero mai bevuto prosecco, perché per loro era un vino troppo semplice. Io ho insistito, e poiché non c'era mercato, ho pensato di crearlo! Quindi ho convinto tre tra i più bei ristoranti di Londra a offrire come benvenuto ai clienti che si sedevano un calice del mio Prosecco di Valdobbiadene. Questo ha creato in pochi mesi un trend per cui erano gli stessi consumatori che, oltre quel calice, chiedevano la bottiglia per continuare a pasteggiare. È così che hanno cominciato a farsi avanti gli importatori, e oggi l'Inghilterra è il più grande mercato estero per tutti i produttori di prosecco, ne assorbe più di cento milioni di bottiglie all'anno.

La Brexit la spaventa?

La Brexit mi spaventerebbe se oggi il prosecco fosse in un trend di crescita consolidato, ma siccome è un trend ancora in crescita esponenziale (+40% anno su anno), credo che la Brexit potrà limare l'espansione del prosecco in Inghilterra, ma non farla declinare: sicuramente avremo un assestamento delle vendite, però partendo con il vantaggio di crescita al +40%, al limite potremo arrivare a una crescita +5%, +10%, +15%, ma non calare.

Che visione ha dell'Italia?

Credo che l'Italia abbia bisogno di un rinnovamento politico, sicuramente per quanto riguarda l'età, perché è sempre stata un paese governato da vecchi e quindi sempre un po' in ritardo nelle decisioni. Per cui mi piace la fase di rinnovamento del paese degli ultimi anni, ma naturalmente dobbiamo trovare ancora la quadra perfetta... perché si cerca sempre di dare un colpo al cerchio e uno alla botte per accontentare tutti, ma in realtà, visto che le risorse sono limitate, bisogna riuscire a scegliere davvero quelli che sono i filoni su cui puntare e nei quali eccelliamo nel mondo, avendo il coraggio di tagliare i rami secchi. Questo ancora non è stato fatto, e chi sarà in grado di decidere questo si prenderà una grossa responsabilità; però solo così si contribuirà a costruire il futuro di questo paese: altri grandi politici in passato lo hanno fatto.

Noi abbiamo uno dei più bei paesi al mondo per quanto riguarda l'arte, la storia, la cultura, i paesaggi e la qualità della vita. Quindi io vorrei che, come la Svizzera è diventata il paese del denaro, l'Italia diventasse il paese della qualità della vita. Già oggi tutti sognano di venire in Italia, ma potrebbero essere molti di più; potrebbe essere anche la meta di chiunque si senta stanco e abbia bisogno di riprendersi: «la prima cosa che devo fare per riprendere energie è andare in Italia».

L'Italia è un paese che può offrire una grande qualità della vita a chi

vuole smaltire fatiche e recuperare energia attraverso i suoi paesaggi e i suoi abitanti che sanno accogliere (e che devono imparare ad accogliere ancora di più): è per questo che la logistica deve migliorare assolutamente, perché il turista deve essere messo nelle situazioni migliori per spostarsi all'interno del paese. Io investirei molto nel turismo e nei prodotti dell'enogastronomia e dell'artigianato, e farei in modo che questo paese fosse facile da visitare, che quando qualcuno arriva si sentisse ben accolto, che fosse facile scendere da un aereo, salire su un treno o su un mezzo qualsiasi per continuare l'esperienza evitando ritardi e inconvenienti che capitano nella nostra organizzazione logistica e negli spostamenti, con tutti i mezzi obsoleti che abbiamo. Dobbiamo diventare il paese che sa accogliere meglio di tutti gli altri, visto che abbiamo le più grandi risorse paesaggistiche, storiche e artistiche: le abbiamo solo noi, non possono essere esportate né duplicate in altre parti del mondo. Il nostro ambiente, i nostri prodotti sono un po' come il nostro petrolio, e noi dobbiamo far sì che questi siano ineccepibili e che sappiano raccontarsi ed emozionare, in modo da rendere i visitatori i primi testimonial di quello che stiamo facendo.

Ovviamente, nella categoria 'prosecco' c'è spazio per ogni tipo di consumatore, dal Prosecco DOC al Cartizze i prezzi possono variare anche del triplo o del quadruplo: probabilmente è il prodotto più democratico del mondo perché consente a tutti di godere della sua qualità. Certamente per il futuro bisognerà continuare in questa direzione. L'Italia è un po' come il prosecco: ha una peculiarità e una differenza rispetto agli altri spumanti del mondo e così l'Italia ha un ambiente, una storia e una cornice che sono diversi dagli altri paesi del mondo. Bisogna saperla vendere bene, saperla divulgare e renderla accogliente sempre di più, perché quello è sicuramente il settore che nel lungo periodo non ci potrà portare via nessuno e che potrà creare, a parità di investimenti rispetto ad altri settori, il più alto numero di posti di lavoro.

Come vede i giovani d'oggi?

Ci sono tante tipologie diverse di giovani: ho notato che ci sono tanti ragazzi motivati e ambiziosi che avranno un grande futuro perché il mondo in questo periodo è diventato ancora più competitivo, per cui quelli che vogliono emergere sono ancora più forgiati. Secondo me la percentuale di chi vuole emergere rispetto a trent'anni fa è diminuita, perché i fattori di scoraggiamento sono tanti e sono più determinanti, quindi sono molto meno i ragazzi consapevoli di poter fare la differenza. Però, proprio quelli riusciranno a fare la differenza molto più dei ragazzi di trent'anni fa, perché sono passati attraverso un filtro ancora più stretto e quindi hanno affinato ulteriormente le loro capacità. Io vedo ragazzi che hanno davvero un futuro brillante davanti a sé, ma vedo anche ragazzi che purtroppo si scoraggiano e si accomodano nella sicurezza della famiglia invece di fare dei viaggi, di fare esperienze e di incontrare persone nuove, di partecipare

a incontri culturali che possano ampliare gli orizzonti... e magari stanno anche un po' troppo sui telefonini a scrivere cose che a voce si potrebbero comunicare impiegando un quarto del tempo, e quanto meglio è avere un incontro fisico anziché virtuale!

Ricordo che quando si finiva la scuola, si poteva scegliere dove andare a lavorare, c'era la lista delle aziende che ti cercava: adesso invece è molto più difficile. È sicuramente un ambiente molto meno accogliente quello dell'impresa, oggi.

Oggi ci sono molte più opportunità di fare impresa diffusa, perché il mondo del digitale sta cambiando radicalmente il nostro modo di operare, di vivere e di fare le stesse cose che si facevano dieci anni fa senza o con poco digitale. Oggi questo mondo ci permette di pensare a nuove figure che vadano a trasformare modalità di vita e di attività, quindi sicuramente i giovani sono quelli che hanno il maggior potenziale in questo senso. Da un altro lato, l'ambito del turismo offre molte opportunità per fare esperienza in questo mondo; è vero che è un settore nel quale è richiesto maggior sacrificio, perché ovviamente si lavora quando gli altri si divertono; però mi piacerebbe che le scuole convincessero di più i ragazzi a intraprendere dei percorsi formativi nell'ambito turistico, e che si modernizzassero, facendo capire quali sono le leve per spingere e valorizzare tutte le potenzialità che ci stanno intorno.

Ai giovani sono state date molte opportunità: non soltanto le startup, ma anche i regimi minimi (credo che siano sotto i 30.000 euro oggi), che sicuramente hanno dato molto impulso per trovare dei percorsi per mettersi in proprio. Naturalmente bisogna continuare in questa direzione, consapevoli del fatto che questo paese è quello nel quale forse ci si è impegnati di più nel rendere complessi i percorsi, invece di semplificarli. Bisogna assolutamente tendere a una politica di semplificazione, naturalmente tutelando la qualità dei prodotti. Quindi, fare pressione sulla politica e impegnarsi di più nella politica: quarant'anni fa la politica era diffusa nel territorio e anche fra i giovani. C'erano tante attività che portavano i giovani ad avere questo senso di appartenenza e di ruolo nello Stato, fin da giovani si era consapevoli del proprio peso politico, anche se ridotto: però il peso politico di ognuno di noi esiste e ognuno di noi può fare qualcosa per cambiare questo paese, ed è giusto che ognuno di noi ne sia consapevole. Piuttosto che continuare a lamentarsi, bisogna chiedersi: «che cosa posso fare io perché questo paese cambi?».

Sicuramente la politica per molti anni ha approfittato del disinteresse dei giovani e del popolo in generale, e questo non ha prodotto certo buoni risultati.

Quanto ha influito la famiglia nel suo percorso?

Sul futuro imprenditore la famiglia può svolgere un ruolo positivo o anche negativo. Se l'azienda è familiare, in un certo senso si instilla nell'erede già da piccolo l'amore per quel settore e quindi lo si indirizza verso qual-

cosa che non è detto che sia vicino alla sua inclinazione. È bello avere un'azienda familiare, perché crei quella passione verso il prodotto che se fossi un manager non avresti. Da un altro punto di vista, però, sicuramente la famiglia tende a creare dei meccanismi psicologici che 'impongono' ai suoi componenti alcune scelte, che non sempre sono allineate con le aspirazioni delle persone, e a medio-lungo termine possono anche emergere le criticità. Quindi vedo bene l'azienda familiare nella piccola/piccolissima dimensione, mentre sopra una certa dimensione vedo meglio un'azienda managerializzata, dove si tutela di più l'azienda e meno l'orgoglio personale o quello che, nelle aziende familiari, chiamo 'l'accontentatoio': se l'azienda è fatta da molti componenti della famiglia non è più solo mirata all'efficienza, al successo nel mercato e al profitto, ma anche ad accontentare le aspirazioni dei singoli membri. Questo non fa bene all'azienda, ma solo al singolo componente.

È molto bello mettere insieme menti diverse, si raggiunge il successo in alcuni casi, ma si può vedere anche il rovescio della medaglia: quando ci sono menti così eccellenti è difficile che qualcuno rinunci alla propria idea, perché ciascuno è forte della propria esperienza e sa di sapere molto in ogni ambito. Gli ambiti decisionali delle aziende che si creano, posso citare ad esempio il caso Venetwork di cui sono uno dei cinquanta imprenditori soci, da un lato sono agevolati, ma da un altro punto di vista risultano essere frenati dalla pretesa di ognuno dei membri dell'amministrazione di saperne di più dell'altro.

In anni di crisi come questi, ogni certezza è diventata insicurezza. Le aziende familiari sono andate avanti col vento in poppa anche se avevano grosse inefficienze all'interno, perché erano anni di 'grassa' per tutti, ma appena è arrivata la crisi ha funzionato come un setaccio, e molte certezze degli imprenditori, di imprese familiari e non familiari, sono venute meno.

Cos'è per Lei il coraggio?

Il coraggio è ascoltare i suggerimenti che ti vengono da dentro, dei quali sei convinto ma che ti fanno anche paura, perché ci sono sempre dei cambiamenti... ma il coraggio è anche portarli avanti con l'empatia, con le proprie idee e anche con la razionalità (data dalla formazione e dalla scuola) e soprattutto con l'umiltà di confrontarsi con gli altri. È tanto più facile portare avanti le proprie idee senza confrontarsi, invece ci vuole anche la capacità di saper confrontare le proprie idee con chi si ritiene possa darti una mano, senza avere mai paura di chiedere una mano a qualcuno. Le persone hanno sempre voglia di condividere le proprie esperienze e dare un aiuto, anche per far evitare gli errori che magari qualcuno ha già fatto; bisogna portare avanti le proprie idee con determinazione anche di fronte alle difficoltà.

Il cambiamento fa sempre paura, e quindi pochi di noi riescono a mettere in atto dei cambiamenti perché ogni cosa rema contro un cambiamento.

Anche l'ambiente in cui operi, come in una sorta di tiro al piccione, cerca sempre di abbattere chi cerca di cambiare le cose e di far progredire le situazioni... però bisogna portare avanti con coraggio questa nostra convinzione e saper prevedere che la realizzazione di queste idee richiede sempre molto più tempo di quello che noi immaginiamo. Se noi pensiamo che una cosa nuova sia vincente e possa essere portata avanti in due, tre o quattro anni, meglio mettere sempre in conto che ce ne vorranno almeno il doppio, perché altrimenti si sbagliano le misure...

