



Le aziende che migliorano con gli scossoni

A metà marzo del 2020, all'ospedale di Chiari, in provincia di Brescia, finirono le valvole Venturi. Sono pezzi di plastica che collegano la maschera al respiratore, costano pochi euro, e senza di quelli un reparto di rianimazione si ferma. Il fornitore non era in grado di consegnarne altre in tempi utili. La notizia arrivò, attraverso una giornalista del giornale locale, a Isinnova, una piccola società di ingegneria bresciana fondata nel 2014. Il primo prototipo stampato in tre dimensioni fu pronto in un paio d'ore. Nel giro di una giornata, un sabato, ne uscirono un centinaio, prodotte con tre tecniche diverse perché nessuna da sola bastava a reggere il ritmo. Isinnova aveva sei stampanti; per arrivare a quel numero servì anche la stampante grande di un altro gruppo industriale della zona. Il lavoro fu fatto gratuitamente, e con una precisazione che vale la pena riportare così come fu detta allora: quelle valvole non avevano la certificazione dell'originale, ed erano utilizzabili soltanto in emergenza.

Pochi giorni dopo la stessa società fece una seconda cosa, più nota della prima. Un medico in pensione, Renato Favero, già primario a Gardone Valtrompia, propose un'idea: usare le maschere da snorkeling Easybreath vendute da Decathlon come maschere per la ventilazione assistita, che mancavano anche quelle. Serviva un raccordo che non esisteva. Lo disegnarono, lo stamparono, lo provarono all'ospedale di Chiari e lo chiamarono valvola Charlotte. Poi depositarono il brevetto e lo lasciarono libero, gratuito per chiunque, per impedire che qualcuno ci speculasse sopra. Il file per stamparla è ancora scaricabile.

Fin qui è una bella storia, e le belle storie in genere finiscono lì. Quello che la rende interessante per te è cosa è successo dopo. Isinnova da quella valvola non ha incassato niente, per scelta. Ha incassato altro. Oggi quella società non è più soltanto uno studio di ingegneria: si definisce anche costruttore di startup, e sul suo sito dichiara sette società costruite, più di dieci progetti attivi, quattro in raccolta di capitali, tre prodotti già sul mercato e altri tre in sviluppo, in settori che vanno dal medicale alla costruzione modulare all'ambiente, per un totale di 4,4 milioni di euro raccolti. La scossa del 2020 non è stata soltanto assorbita. Ha cambiato la traiettoria.

Attenzione però a leggere la storia nel verso giusto, perché nel verso sbagliato è una favola consolatoria. Isinnova non ha improvvisato quel sabato di marzo. Ha potuto rispondere in poche ore perché aveva già sei stampanti in casa, perché prototipare era il suo mestiere quotidiano e non un'attività straordinaria, e perché era organizzata in modo da poter mollare tutto per quarantotto ore senza che l'azienda si fermasse. Nessuna di queste tre cose si costruisce mentre suona l'allarme. L'opzionalità si accumula nei mesi tranquilli e si spende nei giorni difficili, mai il contrario. Quando arriva la scossa, la partita è già stata giocata: la scossa si limita a dirti come è finita.

È qui che passa la differenza tra reggere e migliorare, tra la [resilienza](#) e l'[antifragilità](#). Il fragile si spezza, il robusto incassa e resta identico a prima, l'antifragile esce dalla scossa in una posizione migliore di quella in cui è entrato.

La distinzione è di Nassim Nicholas Taleb e nel libro la trovi trattata per esteso nel capitolo sulla forma mentis, insieme al motivo per cui tante piccole scommesse asimmetriche battono una scommessa grande. Quello che il libro non ti dice, e che questa storia mostra bene, è che l'antifragilità non è una qualità dell'imprenditore. È una proprietà della struttura che si è costruito intorno. Non c'entra il coraggio: c'entra quante strade aveva già aperte il giorno prima.

I numeri italiani su quel periodo dicono una cosa coerente, e sono controintuitivi abbastanza da meritare due minuti. Tra ottobre e novembre del 2020, nel pieno della seconda ondata, l'ISTAT rilevò che il 57% delle imprese aveva pianificato qualche forma di reazione alla crisi. Di queste, la parte maggiore non aveva scelto di difendersi: aveva scelto di espandersi. Il 25,8% delle imprese, che occupavano il 36,1% degli addetti, dichiarava strategie di espansione dell'attività produttiva mentre il mercato si fermava. Il dettaglio che conta di più sta però più in fondo nella tavola: le imprese orientate all'espansione erano relativamente più numerose tra quelle a produttività più alta, il 27,9% contro il 21,6% delle meno produttive. Detto in modo diretto, non erano le più spericolate a espandersi durante lo scossone. Erano quelle che se lo potevano permettere, perché avevano margine prima che arrivasse.

[TIPS & TRICKS]

Tre modi per aggiungere opzionalità senza mettere in gioco il capitale. Primo, il secondo fornitore da un ordine solo: tieni vivo un fornitore alternativo con un ordine piccolo e regolare, anche se costa qualche punto in più del principale. Non stai comprando merce, stai comprando un rapporto già aperto, un prezzo già negoziato e una prova di qualità già fatta, che il giorno in cui il primo fornitore salta valgono molto più della differenza che hai pagato. Secondo, il canale acceso al minimo: un secondo canale di vendita mantenuto a fuoco basso rende poco e sembra una distrazione, ma tenerlo aperto costa una frazione di quello che costa aprirlo di corsa quando il canale principale si chiude, e soprattutto ti dà mesi di dati che altrimenti non avresti. Terzo, la competenza tenuta in esercizio: una capacità tecnica interna, anche piccola, applicata regolarmente a lavori marginali resta pronta all'uso. È quella che permette di rispondere in due giorni invece che in due mesi. Per ognuna delle tre, scrivi due cose su un foglio: quanto ti costa all'anno e a quale data deciderai se tenerla. Un'opzione senza una scadenza scritta smette di essere un'opzione e diventa un costo fisso che nessuno ha più il coraggio di tagliare.

C'è una trappola da nominare, perché è quella in cui si cade più spesso quando questa idea piace troppo. Chiamare piccola scommessa qualcosa che piccolo non è. Un'iniziativa laterale che si mangia metà del tuo tempo, o che regge su una garanzia personale, non è opzionalità: è un rischio grosso travestito da esperimento, e quando va storto ti porta via anche il resto. La prova è semplice e va fatta prima, non dopo: descrivi per iscritto il caso peggiore fino in fondo, compreso quello che succede alla tua famiglia, e chiediti se lo assorbi senza toccare l'azienda. Se la risposta è sì, è una scommessa reversibile. Se è no, è una decisione grossa, e va presa con la lentezza delle decisioni grosse.

[LA VOCE DELL'ADVISOR]

Nei bilanci l'opzionalità non si vede. Quando guardi i numeri di un'azienda, le cose che la renderanno antifragile hanno tutte l'aspetto dell'inefficienza. Il secondo fornitore compare come un acquisto pagato più caro del necessario. Il canale tenuto acceso al minimo compare come una linea che non copre i suoi costi. La liquidità ferma compare come capitale che non rende. La riga che le riassume tutte, nei momenti in cui i conti stringono, è quella che viene proposta per prima quando si cerca dove tagliare, ed è comprensibile: sono le uniche voci che sembrano non servire a niente proprio nei mesi in cui va tutto bene. Il mestiere di chi siede di fianco a chi decide, in quei momenti, è distinguere il grasso dal muscolo. Il grasso è quello che è rimasto lì per abitudine e che nessuno saprebbe dire a cosa serve. Il muscolo è quello che non serve oggi e serve il giorno che cambia il vento. Tagliarli tutti e due insieme è la mossa che rende un'azienda più efficiente e più fragile nello stesso trimestre, e il conto arriva dopo, quando non c'è più tempo per rimettere quello che si è tolto.

La voce è di [Giacomo Greci](#), Dottore Commercialista.

Non sappiamo quale sarà la prossima scossa, e chi te lo racconta ti sta vendendo qualcosa. Sappiamo però, con ragionevole certezza, che arriverà, e che il giorno in cui arriva l'unica cosa che potrai usare è quello che hai costruito prima. Quel sabato di marzo, a Brescia, la differenza non l'ha fatta un'intuizione brillante. L'hanno fatta sei stampanti già accese, un mestiere tenuto in esercizio e un'organizzazione che poteva fermarsi due giorni senza cadere. La domanda da portarti a casa non è se sapresti reagire. È quante strade hai aperte oggi, in un mese in cui non ti serve nessuna.

Giacomo Greci

Dottore Commercialista · Business & Sustainability Advisor

info@limprenditore.it [LinkedIn](#) [WhatsApp](#)

Articolo online: <https://limprenditore.it/osservatorio/antifragile-migliorare-con-gli-scossoni>

Dal libro «[Il Costruttore di Valore](#)».