

## Mai dire “si è sempre fatto così”. Alla Valore BF di Gallarate il cambiamento è di casa

**Pubblicato:** Mercoledì 26 Ottobre 2022



“Servono scelte non convenzionali”. Se **Nassim Taleb**, autore del saggio “**Il cigno nero**”, fosse entrato nell’ufficio di **Fabio Bernardini**, presidente di **Valore BF**, e avesse letto quella frase in cima alla lavagna dove erano elencate le priorità in tempo di crisi, avrebbe pensato che in quell’impresa avevano capito il senso del suo libro. Bernardini conferma di averlo letto e, a quanto pare, anche attentamente.

Quel saggio evidenzia due cose importanti. La prima è che un cigno nero, cioè un evento imponderabile, imprevedibile e con ricadute globali, scardina ogni nostra certezza precostituita. La seconda riguarda la strategia e le azioni da mettere in campo per affrontarlo che non possono seguire vecchie logiche. In buona sostanza, il filosofo-matematico Taleb ci dice che, **se vogliamo uscire senza troppi danni da questi eventi, dobbiamo essere creativi**, avendo il coraggio di mettere in discussione i nostri modelli di vita, di business e di relazione con tutti i portatori di interesse.

Valore BF, che ha la sede principale a **Gallarate**, è sul mercato da 37 anni e opera nel settore **dell’Ict, 3D e connettività**, affiancando le aziende clienti nel processo di trasformazione digitale. Fornisce servizi che vanno dalla consulenza informatica alla progettazione e stampa 3D, proponendosi come referente unico per tutti i servizi tecnologici.

Le continue spinte e accelerazioni imposte dal digitale costringono spesso le imprese, soprattutto le pmi, a rincorrere il cambiamento. Ma se si osserva il **fatturato** degli ultimi due anni di Valore Bf si può notare che tra il 2020, anno dello scoppio della pandemia da Covid, e il 2021 la società ha avuto **una**

### **crescita del 25%.**

«È il risultato di un **cambiamento di modello** scelto per rispondere a un contesto esterno in profonda trasformazione – dice Bernardini -. Abbiamo preso una direzione chiara che è quella della crescita e per farlo abbiamo predisposto un piano quinquennale che è stato condiviso con tutto il personale».

Crescere per una pmi implica però alcuni passaggi che non sono per niente scontati, come, per esempio, **favorire l'ingresso dei manager**. «Per fare un passo dal padronale a un'azienda più gestita – sottolinea Bernardini – serve l'intervento di figure esterne, manageriali. In Italia c'è la convinzione molto radicata che il fondatore di un'azienda sia in grado di fare tutto e non sbagli mai nulla. Invece, gli imprenditori non solo non sanno fare tutto ma spesso sbagliano. È che nessuno, al loro interno, glielo fa notare».



da destra: Fabio Bernardini e Umberto Re

La figura dell'uomo solo al comando della propria azienda resiste ancora nel sistema imprenditoriale italiano anche se appare sempre più sbiadita. Alla Valore BF tre anni fa è arrivato **Umberto Re**, manager di grande esperienza e nuovo direttore generale, che sul tema del cambiamento è in piena sintonia con il fondatore.

Non basta però portarli in azienda i manager, occorre anche lasciarli fare, soprattutto quando intervengono nel sistema di relazioni interne. «L'ingresso di nuove figure – continua il fondatore di Valore BF – va a toccare equilibri e relazioni dell'organizzazione. È però indispensabile perché ti obbliga al confronto, andando a scardinare certezze consolidate e zone di confort, dove la risposta è sempre la stessa: **“Ma noi abbiamo fatto sempre così”**».

**Il passaggio generazionale**, quando ben governato, garantisce la continuità dell'impresa nel tempo. Favorire dunque l'avanzata di una seconda linea interna di giovani manager dovrebbe essere tra gli obiettivi di ogni pmi, soprattutto per chi opera nel settore dell'innovazione dove il contesto cambia velocemente: ma questa è solo un'altra delle sfide a cui sono chiamati a rispondere i nostri imprenditori. Come tutte le **transizioni**, anche quella digitale ha bisogno di un tempo fisiologico perché **non esiste un interruttore in grado di switchare** l'organizzazione e con essa i collaboratori nel futuro prossimo. È

un cammino comune, a volte faticoso a volte entusiasmante, da fare insieme.

Al piano superiore della Valore Bf c'è un bel **pianoforte** che sembra calato da un altro pianeta. La decisione di Fabio Bernardini di tenerlo è una di quelle scelte non convenzionali che si è appuntato sulla lavagna del suo ufficio. L'economista **Caterina Carletti**, docente alla **Supsi** della Svizzera italiana, spiega che in una partitura musicale la parola inglese *sustain* indica una nota prolungata nel tempo, parola che ha la stessa radice del termine **sostenibilità** che dunque è sinonimo di **continuità**. Pertanto se il tema è come conservare il valore di un'azienda, mentre fuori impazza la tempesta del cambiamento, è **necessario suonare "una nota lunga"**, cioè avere uno sguardo diverso. E quando Bernardini parla di «**valore sociale dell'impresa**», riferendosi a tutti i portatori di interesse, dentro e fuori l'azienda, altro non fa che cercare di accordare le sue decisioni con quella nota destinata ad essere sempre più lunga.

Redazione VareseNews

redazione@varesenews.it