



STORIE DI RESILIENZA. La storia di A Novo Italia Srl raccontata dal ceo, Enzo Muscia

Ridare un futuro all'azienda

La chiusura improvvisa della sede italiana di una multinazionale francese, il fallimento e poi la rinascita grazie a un team di lavoratori guidati dall'ex direttore commerciale, che scopre le sue doti di leader nel momento della difficoltà

di Raul Alvarez ed Elin Miroddi

Li chiamano *worker buyout* e sono in costante aumento: dipendenti che investono il Tfr per rilevare l'azienda in cui lavoravano. Capaci di trasformare il fallimento in un'opportunità, di ripensare il futuro laddove altri non vedono vie d'uscita.

È il caso di **Enzo Muscia**, 48 anni, da 26 in Anovo Spa. Una carriera brillante. Entra da tecnico elettronico specializzato, in breve arriva a occupare la funzione di direttore commerciale. È il testimone di

un'Italia che risorge, nonostante le avversità delle banche, l'immobilismo della politica, un capitalismo tossico e scelte manageriali dissenate. Lui si rimbecca le maniche, prende il timone di una nave che sta per affondare e la risollewa. Non è un leader carismatico, ma ha dalla sua una qualità preziosa: è resiliente. Una dote che gli dà la forza per risollevarsi e il coraggio di rimettersi in gioco rischiando di suo. E, alla fine, vince una partita sulla quale nessuno avrebbe scommesso. Una storia esemplare.



Enzo Muscia, al centro, e la squadra di A Novo Italia Srl



La chiusura improvvisa...

Nel '90 entra come tecnico elettronico alla Anovo di Saronno, una multinazionale francese, leader in Europa nell'assistenza post-vendita di apparecchiature elettroniche in garanzia. Sede centrale a Parigi e filiali in tutto il continente, con 320 dipendenti solo a Saronno. Un'azienda sana, quotata in Borsa. Ma nel 2010 la direzione di Parigi decide di chiudere la sede italiana. Motivazione ufficiale: ristrutturazione del debito. La Anovo si libera delle filiali di maggior credito, la sede di Saronno è fra queste. Funziona bene, quindi bisogna chiuderla. Il paradosso è lampante, lo sconcerto profondo. Un patrimonio di know how liquidato in un batter d'occhio. 320 dipendenti in mezzo ad una strada. Un trauma dal quale è dura rialzarsi.

Fallita la Anovo Spa, il 17 dicembre 2012 nasce la A Novo Italia Srl. Secondo le procedure fallimentari ci sono 12 mesi di tempo per ribaltare la situazione usando il cosiddetto *fitto di ramo d'azienda*. Dodici mesi per trovare un acquirente e ripartire. Sfruttando il regime di cassa integrazione straordinaria, Enzo Muscia e venti colleghi da lui stesso selezionati tirano avanti sperando nella buona sorte. Ma a fine anno il curatore giudiziario dichiara fallimento: nessuno si è fatto avanti. Bisognerebbe ricapitalizzare, ma le banche hanno chiuso i rubinetti.

... e la ripartenza da zero

Muscia non si arrende. Chiede aiuto agli amici, ipoteca la casa, investe la sua liquidazione e compra *una scatola vuota* che conta di riempire con professionalità e voglia di crescere. È una scommessa in cui si gioca il tutto per tutto. Vincere o morire. La A Novo Italia Srl riparte. Muscia assume otto ex colleghi. Occorrere ristrutturare lo stabilimento, ma mancano i soldi. No problem. I Magnifici otto (Muscia in prima fila) si rimboccano le maniche improvvisandosi chi operaio, chi moquettista, chi imbianchino. Un lavoro di squadra dove gradi e ruoli si azzerano. Tutti condividendo gli stessi valori, lottano per il medesimo scopo: ridare un futuro all'azienda. Grazie alla loro tenacia l'A Novo Italia risorge. In tre anni i dipendenti triplicano da otto a trentadue, il fatturato raddoppia (da 1 a 2 milioni di euro). La resilienza del leader e

del proprio team ha dato i suoi frutti.

Insieme a Enzo Muscia ricostruiamo le strategie psicologiche e organizzative che hanno portato un'azienda data per spacciata a ritrovare la via del successo.

Quando ha saputo che l'azienda avrebbe chiuso qual è stata la sua reazione?

Uno shock, non riuscivo a crederci, perché dopotutto avevamo un portafoglio clienti invidiabile e un fatturato profittevole. Mi chiedevo perché avessero deciso di tagliare la mela buona, anziché quella marcia, ammesso che una mela marcia esistesse davvero. Il sindacato si limitò ad informarci che Parigi aveva deciso di ridimensionare l'organizzazione europea eliminando le filiali italiane e quelle di Svezia e Norvegia. Rimanemmo tutti spiazzati da quell'annuncio. Qualche tempo dopo venne fuori che la filiale italiana era a credito di parecchi milioni di euro verso la Corporate, chiuderla servì a pareggiare i conti e azzerare i debiti.

A fronte dell'improvvisa perdita del lavoro cosa ha provato?

Un profondo senso di smarrimento. E ora che cosa faccio, continuavo a chiedermi. Mi sarei dovuto ricollocare. Tuttavia, lì per lì, questo non mi sembrò il problema principale perché, con l'esperienza che avevo, ero certo che avrei potuto trovare un altro lavoro. La cosa più difficile da accettare era invece che, tutto ciò che ero riuscito a costruire sino a quel momento: la mia carriera, il mio impegno, la passione riversata sul lavoro, sarebbero stati spazzati via. Ero costretto a ripartire da zero, farmi conoscere, dimostrare le mie qualità senza avere la certezza che altrove mi avrebbero offerto le opportunità che avevo avuto in Anovo.

Cosa si è detto a caldo e cosa ha pensato rispetto al futuro?

È stato un po' come quando ti arriva addosso un macigno. All'inizio pensi: è troppo grande per riuscire a sollevarlo, non posso farcela. Poi però mi sono anche detto: se riesco a sezionarlo in tanti piccoli massi forse riuscirò a spostarlo. Ed è quello che feci. Se mi fossi concentrato sul problema probabilmente ne sarei stato travolto. Certo, il disagio c'è stato, ma piangermi addosso non serviva, occorreva



agire, e subito. Pensare alle alternative. Il primo anno ho lavorato sodo sperando che il curatore fallimentare riuscisse a trovare i finanziatori interessati all'acquisto. Fu quella speranza a darmi la forza di tirare avanti, pur tra mille difficoltà. Quando a dicembre del 2012 arrivò la notizia del fallimento, il curatore mi disse: «Muscia, a questo punto se ci crede, è lei che deve portare avanti il progetto». Pensai che non poteva finire così e, sfidando mille incognite, decisi di imbarcarmi nell'impresa.

Come ha fatto?

All'inizio l'obiettivo sembrava irrealistico: mancavano l'esperienza, le competenze, le risorse economiche. Ma, mano a mano che quell'idea mi tornava in mente, continuavo a ripetermi: in fondo perché no?! Finché quel pensiero divenne un'ossessione e, infine, un imperativo morale verso me stesso e verso i colleghi. Allora, quasi per gioco, cominciai a fare un'analisi di fattibilità. Da un semplice pensarci su passai a formulare delle ipotesi, finché quelle ipotesi si trasformarono in un vero business plan. A quel punto decisi di andare avanti. Ogni tanto i dubbi si riaffacciavano, una voce mi diceva: e se poi non dovesse funzionare? Avrai illuso delle persone di poter riemergere per poi ributtarle giù. Avvertivo il peso di quella responsabilità. Ma sentivo anche che dovevo andare avanti. La voglia di affrontare la sfida divenne pressante. Per farmi coraggio continuavo a dirmi che il bagaglio di conoscenze, l'entusiasmo e l'impegno che avevo investito in Anovo erano beni troppo preziosi per andare perduti.

Nel prendere una decisione così importante con chi ha condiviso le sue preoccupazioni?

Quando ho un problema in genere cerco di risolverlo da me, perché se dovessi prendere la decisione sbagliata non voglio che gli altri ne paghino le conseguenze. Fa parte del mio carattere. Tra l'altro, allora mio figlio aveva quattro anni, era un periodo delicato. Ho preferito non coinvolgere la famiglia per non addossare su di loro le mie preoccupazioni. Lo stesso con i colleghi, ho cercato di evidenziare le opportunità, piuttosto che i problemi, senza tuttavia nasconderli. Gli ho solo dato

meno enfasi perché quando ci si fissa sugli ostacoli, le soluzioni è più difficile vederle.

Caricando su di sé gli aspetti emotivi di un problema come riesce a gestire ansie e paure?

Le emozioni negative riesco a contenerle con l'ottimismo, una qualità che non mi è mai mancata. Ciò non significa che non considero le difficoltà. Sulla bilancia metto sempre opportunità e rischi. Non bluffo nascondendo i rischi, semmai ne alleggerisco il peso aumentando la dose di ottimismo per convincermi che "si può fare". Il rischio rimane tuttavia, attribuendogli minor peso, aumenta la fiducia nel risultato. Bisogna saper attendere perché non sempre il risultato arriva quando vogliamo noi. Nel frattempo, occorre continuare a crederci e impegnarsi facendo del proprio meglio. Un altro modo che mi aiuta a ridurre l'ansia è immaginare l'obiettivo già realizzato. La prefigurazione del risultato ottenuto mi dà la spinta per continuare ad agire. Le emozioni negative non sempre vanno contenute, a volte devono fare il loro corso. Dopo la firma dal notaio, piansi a dirotto. In quel pianto tutta la tensione che avevo accumulato nei mesi precedenti trovò uno sbocco e mi restituì la forza per affrontare il futuro.

Qual era il suo piano B nel caso le cose non fossero andate come immaginava?

Non avevo un piano B, ero così concentrato sull'acquisizione che in quel momento non volevo pensare a cosa avrei potuto fare se il progetto non fosse andato in porto. Continuavo a ripetermi che in ogni caso si sarebbe realizzato, forse in misura diversa da come l'avevo immaginato, ma sarebbe arrivato comunque a buon fine. Forse questo è "il lato incosciente di Enzo" che, però, è anche quello che mi dà la carica. In quel momento, pensare a un piano B equivaleva a mettere in dubbio la riuscita del progetto. L'incertezza avrebbe finito per indebolire lo slancio. Oggi, considerato l'andamento del mercato, occorrerebbe avere un piano B, ma poiché nel mio settore l'unico piano B consisterebbe nel ridimensionare l'organico, non voglio nemmeno pensarci. Su un piatto della bilancia metto quel rischio da scongiurare, sull'altro pongo tutta la mia competenza, il mio tempo e le mie risorse



Lezioni di resilienza da A Novo Italia

Le specifiche leve messe in campo dall'azienda e dal suo leader per attivare resilienza personale e organizzativa e superare i momenti critici:

1. Orientamento all'azione Per arginare il senso di perdita e contenere le emozioni negative (*"Fu uno shock, mi sentivo smarrito"*), il leader resiliente si focalizza sull'azione e interviene con tempestività per evitare che le emozioni negative prendano il sopravvento: *"Mi sono detto piangersi addosso non serve, occorre agire, e subito"*.

2. Progettualità Di fronte a un grosso problema (*"il macigno"*), apparentemente incontrollabile, l'atteggiamento resiliente consiste nel ridimensionarlo in sotto-problemi gestibili. E progettare le soluzioni affinché quello che pareva irrealistico diventi alla fine un obiettivo realizzabile. *"Dal semplice pensarci su passai a formulare un'ipotesi progettuale, finché l'ipotesi si trasformò in un business plan"*.

3. Focus su risorse e valori Per gestire l'incertezza nel poter far rinascere l'azienda, il leader resiliente si focalizza sulle risorse (*"Per darmi coraggio continuavo a dirmi che il bagaglio di conoscenze accumulato..."*) e sui propri valori: *"L'entusiasmo e l'impegno che avevo profuso in ventisei anni di attività in Anovo erano beni troppo preziosi per andare perduti... era anche una sfida, anzitutto con me stesso"* e *"un imperativo morale"*.

4. Ottimismo e speranza Per conseguire i risultati attesi bisogna *"Credere nel proprio progetto, non abbandonarlo nemmeno di fronte ai maggiori ostacoli. La fiducia viene dai risultati step by step, sono questi a darci la carica"*. La speranza è una componente importante per preservare vitalità e slancio. Non importa quanto il presente possa apparire scoraggiante se si può immaginare un futuro migliore. Questa disposizione ottimistica sostiene gli sforzi per ridurre i rischi e massimizzare le opportunità. *"Di fronte a un problema, metto sempre sulla bilancia opportunità e rischi. Non occulto i rischi, ma li alleggerisco aumentando la dose di ottimismo per convincermi che 'si può fare'. Il rischio rimane ma, attribuendogli minor peso, aumenta la fiducia sul risultato positivo. Inoltre, cerco di immaginare l'obiettivo già realizzato"*.

5. Supporto sociale In una situazione di scarsità di risorse la cooperazione di tutti nel conseguire il risultato è una leva essenziale per la resilienza organizzativa. Per questo occorre superare la percezione del ruolo e mettersi a servizio della causa. È questo atteggiamento del leader a sviluppare nel team il "senso di comunità" che favorisce il superamento delle situazioni critiche: *"Ho cominciato a dare l'esempio rimboccandomi le maniche, occupandomi di amministrazione e di questioni commerciali, dando una mano a imbiancare la sede aziendale e a fare mille altre cose. Questo credo sia stato un gesto apprezzato, che ha favorito la cooperazione. Infatti alla fine tutti mi seguivano"*. A questa si aggiunga un'altra componente della resilienza, la comunicazione aperta: *"Ritengo la comunicazione una leva decisiva per motivare le persone e fare squadra. Per questo la mia porta è sempre aperta a chiunque abbia qualcosa da chiedere o suggerire"*.

6. Flessibilità È una componente chiave della resilienza perché consente di uscire dagli schemi, da visioni e letture rigide del ruolo che impediscono di trovare alternative: *"Mi sono reso conto di saper trovare soluzioni fuori dall'ordinario, quando occorre, di essere aperto al cambiamento e all'acquisizione di nuove competenze"*.

7. Trascendenza e spiritualità Il credere in qualcosa di superiore che restituisca un senso e uno scopo più alti, rispetto alla contingenza critica da affrontare, è un componente della resilienza che rinsalda la forza interiore e alimenta la speranza nel superare i momenti difficili e lasciare qualcosa che resti: *"Nei momenti più difficili ho avvertito qualcosa dentro di me che mi diceva: non siamo soli, qualcuno o qualcosa continua a vigilare su di noi... ho pensato a mio figlio e a ciò che gli lascio"*.

per incrementare l'attività e allontanare quell'evenienza.

Quest'esperienza cosa le ha fatto scoprire di sé nelle situazioni di crisi?

Mi sono reso conto di saper trovare soluzioni fuori dall'ordinario, di essere aperto al cambiamento e all'acquisizione di nuove competenze. Ad esempio, ho scoperto di riuscire a prendere le decisioni giuste e in tempi rapidi, perché sono consapevole

che le mie scelte oggi non impattano solo sul mio operato, ma sulla sopravvivenza stessa dell'azienda. Questo mi costringe ad avere coraggio e lungimiranza, capacità di mettermi in gioco e di continuare a essere innovativo.

Con quale criterio ha selezionato le persone da inserire in A Novo Italia?

Quando il curatore fallimentare era alla ricerca di un soggetto interessato alla ri-



Raul Alvarez, partner Inalto, consulente in sviluppo organizzativo, Risorse Umane e formazione. Personal coach nell'area comunicazione e teamwork. Esperto nell'attivare e gestire processi di resilienza organizzativa.
r.alvarez@inalto.it



Elin Miroddi, partner Inalto, consulente in Innovation Management. Counsellor ed executive coach. Esperta nell'attivare processi di change management e resilienza personale e organizzativa.
e.miroddi@inalto.it

capitalizzazione, ne ho dovuti selezionare 20. In quella fase ho tenuto conto perlopiù delle competenze di base per portare avanti il lavoro. Quando poi ho rilevato l'azienda ho puntato su chi ritenevo avesse più fiducia nel mio progetto e maggiore capacità di adattamento. Non ho privilegiato i più giovani, anche se questo mi avrebbe fatto risparmiare.

Che tipo di leadership ha dovuto adottare nel nuovo ruolo di imprenditore?

Una leadership attenta ai dettagli. Osservo sempre con attenzione l'atteggiamento delle persone (collaboratore, clienti, fornitori) per coglierne i tratti caratteriali e adattare il mio comportamento al loro modo di essere. Inoltre, preferisco circoscrivere gli aspetti negativi di un comportamento e concentrarmi su quelli positivi. Ascolto e accolgo qualunque suggerimento, poi però sto attento a filtrare i buoni dai cattivi consigli. La comunicazione è una leva importante per motivare e fare squadra, per questo la mia porta è sempre aperta a chiunque abbia qualcosa da chiedere o da suggerire.

Su cosa fa leva prevalentemente per ingaggiare il personale in questa sfida?

All'inizio dovevo riuscire a far fare alle persone qualcosa di diverso da ciò per cui erano state assunte. Così ho cominciato col dare io l'esempio, rimboccandomi le maniche, occupandomi di amministrazione e di questioni commerciali, dando una mano anche a imbiancare la sede aziendale e a fare mille altre cose. Questo credo sia stato un gesto apprezzato che ha favorito la cooperazione. Infatti alla fine tutti mi seguivano, se c'era da imballare anche gli ingegneri non si tiravano indietro. La responsabile del *customer service* era disposta a fare qualunque cosa. Non c'è stato bisogno di spingerli, alla fine arrivavano da sé a capire le necessità e a intervenire. Questa disponibilità credo sia dipesa anche dall'aver conosciuto cosa significa perdere il lavoro e che grande opportunità sia stata per loro poterlo recuperare in così breve tempo.

Quali valori cardine le hanno consentito di realizzare ciò che hai realizzato?

Il senso di sfida, anzitutto con me stesso.

Da quest'esperienza quali lezioni ha tratto?

L'importanza di credere nel proprio progetto e di non abbandonarlo di fronte agli ostacoli che si frappongono, anche quando sembrerebbero insormontabili. La fiducia viene dai risultati *step by step*, sono questi a darci la carica. Ma bisogna saper attendere e perseverare. Però la fiducia nel successo deve sempre fare i conti con il senso di realtà. Quando ho preso le redini dell'azienda c'era chi mi diceva: ora possiamo rimettere in piedi la Anovo di prima. Io sapevo che quell'azienda con 320 persone non sarebbe più rinata. Non era realistico e, dopotutto, non era neanche il mio obiettivo. Preferisco restare con i piedi per terra, rimanere piccolo e profittevole.

Nei momenti più difficili da cosa è stato sostenuto nel portare avanti il suo progetto?

Ho avvertito qualcosa dentro di me che mi diceva: non siamo soli, qualcuno o qualcosa continua a vigilare su di noi. Inoltre, nell'imbarcarmi in quest'impresa ho pensato a mio figlio, a ciò che gli lascio: non solo un'azienda, ma anche un esempio di responsabilità e soprattutto l'importanza di darsi da fare per il bene proprio e di quello degli altri.

Qual è la sua strategia per il futuro della A Novo Italia?

Aumentare il fatturato sino a renderla appetibile a un big del settore. Il mio compito è portare la nave fino a un porto sicuro. In fondo ci sono tante multinazionali che crescono in modo sano, non tutte sono voraci e distruttive. Diventare una multinazionale significa poter essere nel mondo. E questo è molto importante per la crescita di un'azienda.

Quale consiglio si sente di dare a chi deve superare una crisi e reinventare il proprio lavoro?

Prima di cercare le risorse fuori, guardarsi dentro per scoprire che cosa già si possiede. Spesso abbiamo più di ciò che crediamo, ma non lo tiriamo fuori finché non siamo messi alle strette dalle situazioni. È quando viene a mancare la terra sotto i piedi che dobbiamo fare i conti con ciò che c'è e, alle volte, finiamo per scoprire di avere più di quanto occorra. ■