

Impavidi veneti

Imprese di coraggio e successo a Nord Est

Mariacristina Gribaudo



Mariacristina Gribaudo, sei figli, amministratrice unica di una delle aziende familiari più antiche d'Italia, gestisce Keyline SpA alternandosi con il marito Massimo Bianchi, tre anni a testa; dapprima impegnata in proprie iniziative imprenditoriali, con il marito avvia un gruppo industriale che opera nella produzione di chiavi e duplicatrici meccatroniche (*key business*) e che oggi conta filiali in Cina, Germania, Inghilterra, Giappone e negli Stati Uniti (dove si trova anche il secondo centro di ricerca e sviluppo dell'azienda) oltre a quella italiana, con un fatturato complessivo superiore a 30 milioni di euro e una forza lavoro di oltre 140 persone. Da dicembre 2015 Mariacristina è diventata presidente della Fondazione Musei Civici di Venezia che nelle 11 sedi museali può contare su 200.000 opere d'arte nelle collezioni e di 2.000.000 reperti naturalistici.

www.keyline.it

Come nasce la Sua azienda?

Keyline SpA fa parte del gruppo Bianchi 1770. La famiglia Bianchi iniziò a fare chiavi a Cibiana di Cadore due secoli e mezzo fa: due secoli e mezzo di guerre, pestilenze e altri fatti storici, e nel frattempo l'azienda cambiava nome, per via di fusioni, acquisizioni tra zii tra parenti. E arriviamo ai giorni nostri: nel 2002 approda in Keyline l'ultimo dei Bianchi; dopo aver lasciato andare l'ultima azienda di famiglia riparte con una startup. Insomma, dopo due secoli e mezzo di produzione di chiavi la famiglia Bianchi è entrata nel mondo della duplicazione elettronica, meccanica e meccatronica fino ai *transponder* e all'*automotive*.

Keyline è un'azienda molto particolare, perché appartiene all'ultima famiglia che nel mondo fa questo mestiere.

Come si è sviluppato il suo percorso imprenditoriale?

Nella mia vita in famiglia ho sempre e solo visto persone lavorare. Mamma, che aveva quattro figli, lavorava mentre papà veniva in Veneto per seguire delle attività produttive; mamma, a Torino, lavorava... era una manager e seguiva delle attività commerciali. Ho questo ricordo indelebile di mamma: noi abitavamo in questo palazzo, e al piano di sotto c'erano gli uffici, e all'epoca le telefonate non si sprecavano proprio... Quando la mia sorellina più piccola si alzava, la babysitter mi diceva: «alza la persiana che la mamma dall'ufficio la vede sveglia e così viene ad allattarla». Questo per me è stato un grandissimo insegnamento. Papà era un sopravvissuto a un campo di concentramento, creare nuovi posti di lavoro per lui è sempre stato il suo mantra.

Insomma, io inizio nel *family business*: producevamo cucine industriali, un'attività iniziata dal nonno nel 1922 a Torino (l'abbiamo ceduta nel '96). Più tardi avvio delle attività commerciali e inizio a importare mobili antichi dal Nord Europa aprendo dei negozi in Italia fino al 2002 quando mi getto nella grandissima sfida propostami da mio marito Massimo: entrare in Keyline. Così è stato: dal 2002 ho seguito i primi passi della startup, continuando a mantenere le mie attività commerciali fino al 2006; poi gestire troppe cose è diventato complicato - ho una famiglia impegnativa, sono madre di sei figli - e quindi mi sono concentrata sempre di più sulla Keyline. Devo dire che l'esperienza è stata estremamente impegnativa: la sfida di Massimo Bianchi, davvero coraggiosa (parliamo di quindici anni fa) è stata intuire che potevamo alternarci alla guida dell'azienda. Il *key business* dei Bianchi è stato per duecentocinquanta anni un affare di famiglia, gestito solo da maschi - e io ero la prima donna, per di più un'estranea, chiamata a questo impegno. Questa alternanza è per me un 'allenamento a essere imprenditori', manager operativi: l'alternanza permette a entrambi di essere sempre sul pezzo, di poter giudicare l'altro e soprattutto di 'allenare la squadra'. E nei team misti la 'differenza di genere' fa la differenza.

Massimo Bianchi e io, credo, siamo assolutamente diversi; e potrei dire

che forse lui ha assunto degli aspetti più femminili e io degli aspetti più maschili. Credo che la contaminazione, la condivisione, e soprattutto l'inclusione di nuovi valori ci ha probabilmente portati a superare la semplice difesa del genere. All'inizio non è stato così. All'inizio per molti io ero la moglie di Massimo Bianchi, e ricordo che in certe riunioni qualcuno mi diceva: «ma guardi, l'ho spiegato a suo marito», e io a ricordare loro: «fantastico! Però tenete presente che forse poi quando torniamo a casa mio marito non mi racconta quello che vi siete detti, ed è importante che magari venga informata anche io». Insomma, ho dovuto superare gli stereotipi... Io sono una donna di origini piemontesi e nel mio DNA ho, per così dire, valori che sono legati alla cultura del Nord Ovest. Papà era una persona che per tutta la vita ha lavorato seguendo i principi di Adriano Olivetti; diciamo che per me era abbastanza facile portare all'interno di un'azienda del Nord Est quei valori, oltre a dover far comprendere che io non dovevo essere accettata perché ero la moglie di Massimo Bianchi ma perché portavo del valore aggiunto...

Noi abbiamo l'azienda divisa praticamente in due: il mondo delle chiavi che è la *old economy*, mentre tutto ciò che riguarda il mondo della duplicazione e della clonazione della chiave è tutto *new economy*. Come si fa? Beh, si fa esattamente come hanno fatto i nostri antenati: bisogna essere innovativi, stare sul pezzo e prevenire che cosa il mercato ti sta chiedendo. Allora se noi analizziamo la storia dei nostri antenati, capiamo molte cose. Penso a Prospero Bianchi: un fabbro, non un industriale, di Cibiana di Cadore, che ai primi del Novecento redige il primo catalogo europeo, una vera innovazione... Innovare è probabilmente la caratteristica della famiglia: ecco perché per noi è diventato normale entrare nel mondo del digitale. Ogni generazione deve scrivere la propria storia, che non può essere quella scritta dal padre o dal nonno. Noi dedichiamo una grandissima attenzione ai cambiamenti nel mondo perché è l'innovazione che deve fare la differenza coi competitor.

Noi siamo sempre propensi a studiare, e approfonditamente, prima di entrare in un mercato con le nostre filiali (ne abbiamo sei nel mondo, da Shanghai all'Europa e a Tokyo; in Italia abbiamo la filiale commerciale). Abbiamo fatto un lavoro molto intenso in Cina, abbiamo degli uffici commerciali a Shanghai, abbiamo affrontato il mercato cinese non come un paese da conquistare ma creando sinergie con la sua cultura. Ci siamo mossi allo stesso modo negli USA, e altrove, creando degli uffici in cui il personale italiano lavora insieme a collaboratori nativi. Per noi è fondamentale che il personale si senta parte del gruppo Bianchi 1770. Come si riesce a fare questo? Beh, per esempio, abbiamo redatto un codice etico per l'azienda in Italia, poi l'abbiamo diffuso tra i nostri collaboratori, e discutendolo con loro (sono andata personalmente in ogni filiale) lo abbiamo adattato al loro contesto legislativo...

In due secoli e mezzo noi siamo stati, e siamo, un'azienda resiliente;

la resilienza è un merito delle persone che ci sono nella squadra, sono le persone che scrivono la storia dell'azienda e creano l'innovazione... In questo momento siamo leader mondiali di un prodotto per la clonazione delle chiavi per auto. E quindi per noi il digitale è anche comunicazione e decisione rapida. Noi siamo a Conegliano, lo siamo per scelta, perché siamo assolutamente veneti e italiani: ma questo non vuol dire che dobbiamo rimanere chiusi all'interno di un microcosmo, ma aprirci al territorio, perché è evidente che il territorio in questo momento ci sta offrendo grandissime opportunità. Io sono spesso nella Silicon Valley, ma seguo con interesse pure tutte le aziende che si occupano di incubare startup in Italia: non dobbiamo per forza andare in Silicon Valley, certo è un'opportunità, perché lì hanno un modo diverso di vivere il lavoro, ma in questo momento in Italia ci sono grandissime opportunità che vanno presentate anche ai giovani, perché devono imparare. Per questo gli imprenditori devono intanto aprire le aziende, relazionarsi con gli incubatori in modo da fare rete e portare all'interno giovani che capiscano questa rete (è un passaggio fondamentale, altrimenti continueremo ad avere ragazzi che vanno dall'altra parte del mondo, e noi perderemo talenti sui quali abbiamo investito, e ci ritroveremo sempre di più in un paese per vecchi, e se non siamo attraenti per i nostri ragazzi dovremo esserlo per ragazzi, magari, che non sono italiani, quindi...). Bisogna smetterla di parlare, bisogna parlare con i fatti, perché i ragazzi ci giudicano per quello che facciamo: dobbiamo dare delle risposte precise, essere credibili, e salvaguardare la reputazione che abbiamo e che è la reputazione del nostro paese... Bisogna dare un messaggio molto forte a tutti questi giovani: in Italia c'è l'opportunità di fare delle cose diverse da quello che tutti i giorni leggiamo sul giornale. Chi espatria ha una grandissima nostalgia: io sono madre di sei espatriati che vivono attraverso dei visti. Quindi so bene cosa vuol dire quando l'Inghilterra, che è stata la nostra seconda casa, esce dall'Europa (e io sono un'europeista convinta).

Qual è la parte più emozionante del suo lavoro?

Io adoro lavorare con i giovani e con le donne... Nel 2006-7 si è creata una grandissima opportunità in Keyline. Noi stavamo passando un momento di crisi, dovevamo assolutamente cambiare modello di business perché portavamo 'nella nostra' un modello precedente... Lì, credo, c'è stata la grandissima svolta, e io ho chiesto aiuto ai giovani, ai giovani che avevo in azienda e ai giovani che stavamo assumendo, ai giovani e alle donne. Perché? Perché i giovani hanno quella giusta spregiudicatezza che avevo io alla loro età e che, se viene instradata, può dare grandi risultati; le donne poi sono strategiche all'interno del business e dei team misti, e nei momenti di difficoltà la donna sa adattarsi molto più velocemente di un uomo. Noi siamo passati da un 18% a un 38% di donne. Siamo state una delle prime aziende in Italia e nel Veneto a prendere la certificazione

‘Conciliazione lavoro e famiglia’, a cui io ho posto molto attenzione. Ma non mi sono inventata nulla, lo faceva mio nonno, lo faceva mio suocero Camillo Bianchi: insomma abbiamo ripreso i valori che appartenevano a entrambe le famiglie. È importante l’innovazione del prodotto, ma soprattutto bisogna innovare nel dialogo con le persone che lavorano con te. Io ogni mese fermo tutta la produzione, per un momento di dialogo con tutti gli operai e le operaie; devo dire che questo lo faccio da anni: in questo dialogo quasi *one to one* divento parte integrante di loro.

Io sono una donna di fabbrica, e quando viaggio e passo molti giorni all’estero e la cosa che mi manca di più è il profumo della fabbrica. Quand’ero piccola, la domenica papà mi portava in fabbrica, perché a lui piaceva il suo silenzio, vedere che fosse tutto in ordine e tutto pulito. Per me andare in fabbrica è come andare a passeggiare in un luogo speciale dove papà mi ha trasmesso questi valori. Noi accogliamo qui in fabbrica, ma soprattutto nel museo aziendale scolaresche, dalle elementari in su. Credo sia fondamentale comprendere sin da piccoli che cos’è una fabbrica. È quello che sto cercando di fare anche come presidente della Fondazione Musei Civici Venezia, creando dei *coworking*, dei *baby pit stop* per le mamme che devono allattare, dei posti dove i musei (come la fabbrica) diventino aperti, posti dove la gente può andare, ispirarsi, avere dei pensieri, ritrovare se stessa. Faccio molti meeting di lavoro in questo museo perché l’atmosfera che si respira in ciò che è antico e bello è ciò che fa la differenza. Aprire le fabbriche e la cultura al mondo è la grandissima rivoluzione che dobbiamo fare, perché non può esistere la fabbrica senza la cultura e non può esistere la cultura senza la fabbrica.

A me piace sempre molto parlare di cultura e fabbrica; da quattro o cinque anni abbiamo un comitato scientifico culturale all’interno della fabbrica, con il quale facciamo degli eventi che non c’entrano nulla con il nostro mestiere. Questi eventi inizialmente erano guidati da me, poi piano piano il comitato ha preso in mano la cosa. Nel comitato ci sono operai, operaie e ci sono impiegati, la cosa bella è che all’inizio era guardato come una cosa estranea alla fabbrica, mentre in realtà è uno strumento fortissimo per far crescere la consapevolezza e per far alzare l’asticella... Ecco, è stato emozionante quando ho capito che potevo fare un passo indietro (come mio padre che non era un capo ma era un leader). Io credo che una delle cose più importanti che mio padre mi abbia insegnato come sopravvissuto sia stata la condivisione della cultura e del saper fare; bisogna saper passare la mano, tutti i giorni, perché io oggi non sono più quella che ero ieri e se oggi non diffondo quello che ho imparato ieri allora non restituisco alle persone che sono intorno a me valore e positività. Tutti insieme possiamo farcela, e dobbiamo uscire dalla sindrome del Palio di Siena, di cui noi italiani un po’ soffriamo, ovvero: sono contento di perdere purché venga sconfitto il mio competitore (la contrada acerrima nemica). Ma non è più così: dobbiamo immaginare che la torta è grande, ce n’è per

tutti e se ognuno ci mette del valore la torta diventerà più grande e tutti potremmo vivere meglio.

In Silicon Valley ci sono due persone che sono considerate molto importanti e vengono sempre ricordate: Adriano Olivetti e Maria Montessori. Olivetti nel 1960 mandò in Silicon Valley duecento ingegneri dal Politecnico di Torino, perché aveva intuito che doveva contaminare la loro cultura con una realtà diversa. Per una serie di vicissitudini della Olivetti molti di loro si fermarono lì, e fecero poi la storia della Silicon Valley. Ecco, questo per dire che siamo sempre abituati a cercare degli eroi esterni, dall'altra parte del mondo, ma abbiamo tutti gli ingredienti per cambiare l'Italia; per questo credo che ora più che mai sia fondamentale superare la sindrome del Palio di Siena e comprendere che nelle aziende come nelle fondazioni, come negli acceleratori, ovunque, il problema non sono le gravidanze delle donne ma sono i talenti per cambiare...

Qual è la Sua visione dell'Italia?

Penso che l'Italia in questo momento stia vivendo una grandissima opportunità: siamo in una fase di rinascimento e stiamo riscrivendo la storia del paese. Abbiamo letto del referendum in Gran Bretagna per uscire dall'Europa. È evidente che è un segnale forte e va capito. Ma detto questo, ora più che mai dobbiamo sentirci tutti prima di tutto italiani e poi europei perché non possiamo pensare di aver cresciuto una nuova generazione come quella dei miei figli, cittadini del mondo, perché poi non abbiamo l'opportunità di fare esperienze all'estero. Quindi l'Italia ha una grandissima opportunità, e ognuno deve fare la propria parte. Questo è un passaggio fondamentale: ci aspettiamo sempre delle soluzioni dal governo che magari non arrivano. Però noi abbiamo bisogno, io lo sto facendo ogni giorno, lo faccio in fabbrica, lo faccio nella Fondazione Musei Civici, lo faccio nei CdA dove sono chiamata. Dobbiamo tirarci su le maniche e tutti ricostruire questo paese che è stato devastato quasi come da una 'guerra'. L'Italia può e deve rimettersi in piedi, abbiamo uno strumento fortissimo che è quello della cultura che ci permette di aprire molte porte. Noi, che siamo probabilmente il paese con la più alta concentrazione di siti riconosciuti dall'UNESCO, dobbiamo comprendere che solo attraverso il fatto di fare rete possiamo riuscire a ricreare le basi di quello che avevamo e siamo sempre stati: una grande nazione.

Faccio un esempio molto concreto, che ho vissuto a Venezia per il riconoscimento del merletto come Patrimonio UNESCO dell'umanità: siamo riusciti a mettere insieme a Venezia diciassette sindaci, rappresentativi delle rivalità di tutte le merlettaie d'Italia. Pensate che l'isola di Pellestrina ha prodotto un merletto lungo 450 metri usando 380.000 metri lineari di filo per circa un anno, con la partecipazione di 300 persone da tutta Italia, uomini, donne e bambini. Ecco, dobbiamo fare come Pellestrina... L'imprenditore che affronta un mercato straniero si muove da solo: perché

ha paura di dover condividere. A noi è capitato di condividere: parecchi anni fa, ricordo, avevamo a Shanghai degli uffici importanti che per noi soli erano troppo impegnativi. Avevamo chiesto ad altri imprenditori della zona che volevano fare questa esperienza; tutti hanno detto di sì e poi siamo partiti noi e ci siamo ancora e gli altri... Non è questione di costi, è questione di condivisione cioè quello che manca alla generazione al comando: a parole siamo bravi ma a fatti lo siamo meno. Ma le nuove generazioni invece, lavorano facendo rete, hanno fatto gli Erasmus, facevano gli esami insieme, e il successo del team quindi per loro è naturale. Io lo vedo nei miei figli ma pure in tutti i giovani che abbiamo assunto; in produzione, voglio dire, si scambiano informazioni, aiuto (vedi la stessa cosa con due persone che hanno cinquant'anni, che non direbbero mai «guarda che non sono capace»).

Io faccio spesso formazione, mi piace farla, perché è un atto dovuto continuare a migliorarsi. La mia generazione non ha questo genere di abilità nel lasciarsi giudicare, eppure è un passaggio importante, è solo una questione di imparare perché dobbiamo imparare. I giovani non sono migliori di noi, però è interessante come ragionano, come lavorano, come si relazionano ed è evidente che quello che noi facciamo in Keyline, dove a ogni persona matura affianchiamo un giovane in modo che le esperienze e la professionalità vengano mescolate con il sapere dell'altro. Funziona se esiste la volontà di entrambi, e questo purtroppo non avviene sempre... Quando abbiamo preso la certificazione 'Conciliazione lavoro e famiglia' molti mi hanno detto che stavo perdendo tempo e soldi; io sono convinta che non è mai stato un costo, alla fine c'è un guadagno perché come persone siamo cresciuti tutti...

Abbiamo uno dei nostri uomini della produzione: ha messo su in un'area una piccola falegnameria, e nella pausa pranzo e dopo il lavoro lui si ferma. Con i pallet ha fatto tutti i tavolini nostri, ha fatto i divanetti... Insomma, va bene fermarsi, dedicare del tempo per fare cose che vanno alla comunità (perché la fabbrica è una comunità), ma questo poi, come posso dire... devi portarlo all'esterno e quindi cominciare a pensare che è solo così che le cose cambiano però prima di tutto devi metterti in discussione. Sei tu, l'imprenditore, che deve mettersi in discussione... capisci? Perché il tappo è lì... Se un imprenditore dice: «non assumiamo donne in età fertile», quelli delle risorse umane lo seguono. Sai, sono madre di sei figli, cosa vuoi che dica se una mi dice sono incinta? Gestiremo la maternità ma qualcuno 'sti figli li dovrà fare! Dobbiamo avere più servizi, bisogna creare asili...

Come ha unito nella Sua esperienza il ruolo di mamma al ruolo di imprenditrice?

Io, come dicevo, avevo questo modello femminile di donne che hanno sempre lavorato, quindi per me era naturale continuare a lavorare: quando i bambini erano piccoli ho tirato molto il freno sulla mia carriera perché il

momento in cui i bimbi sono molto piccoli è un momento che non torna. Ma crescendo i bambini in realtà ho cominciato sempre di più a dedicarmi al lavoro. Sono una persona che quando si dedica a fare qualcosa dà anima e corpo, ed era per questo che tiravo il freno a mano; però devo dire che se una persona ha talento qualcuno prima o poi se ne accorge. Do sempre un consiglio ai giovani: se vedi che non vieni apprezzato e tu ti ritieni una persona di talento, cambia lavoro, perché prima o poi qualcuno farà emergere il tuo talento: è fondamentale perché le persone di talento e coraggiose nel manifestarlo (bisogna avere coraggio a dimostrare il proprio talento, bisogna avere il coraggio delle proprie idee) prima o poi saranno notate. Questo l'ho visto su di me. Nessuno mi ha regalato nulla, nell'azienda di famiglia non ero io la persona che era stata scelta a portare avanti il business. Lo dico con molta serenità, e dico soprattutto che è stata una grandissima opportunità perché mi ha costretto a una sfida continua - io sono una maratoneta, una surfista, sono abituata alla resilienza e a nuotare controcorrente... questa sono.

Cosa si sentirebbe di dire a un ragazzo che sta lavorando per avviare un'impresa?

Deve essere spregiudicato, tanto; deve avere tanta voglia di fare, di dimostrare, di non abbassare mai la testa, di essere una persona molto educata perché è fondamentale, certe volte sembra che abbiamo perso questo valore... Con l'educazione devi poter dire sono d'accordo, non sono d'accordo, devi poter stare davanti la persona che ti ha dato il lavoro e dire «non sono d'accordo, io in questo momento me ne vado» oppure «io sono d'accordo e in questo momento resto ma ritengo che il mio lavoro valga di più». Noi abbiamo molto bisogno di loro, la mia generazione ha molto più bisogno di loro di quanto loro di noi. Quello che posso dire è «cercate di capirci, vi lasciamo un'Italia un po' complicata, abbiamo fatto qualche errore...», però credo che molti di noi abbiano capito la lezione. Io li invito veramente ad accettare questa sfida. Forse in questo senso è più sfidante rimanere in Italia che andare all'estero e chi resta in Italia sono spesso dei bravi ragazzi: una volta si diceva che andavano via i talenti e sembrava che quelli che rimanessero qua fossero stupidi, e neppure questo è un bel messaggio... Io ritengo che i ragazzi che in questo momento in Italia sono molto coraggiosi, perché svegliarsi tutte le mattine, sentire dai telegiornali la sera solo notizie negative, assistere a scandali uno dietro l'altro, davvero ci vuole coraggio, e va apprezzato. E noi, noi che facciamo un mestiere come il mio, dobbiamo davvero aprirci e comprendere che in questo momento i giovani possono fare la differenza, e devono farla: sono loro il cambiamento, loro sono la grande rivoluzione che ci permetterà di cambiare l'Italia e il mondo.

Cos'è per Lei il coraggio?

La più grande dimostrazione di coraggio che ho dato nella mia vita è essere madre di sei figli. Primo perché questo mi ha temprato molto, è un'esperienza, la più bella della mia vita, che ti allena il cervello, il fisico, il cuore ad avere una relazione con questi bambini che poi però a un certo punto diventano cittadini del mondo. Avere una casa piena di rumori, colori, scarpe, giochi per terra e poi ritrovarsi in un momento in una casa silenziosa con tutto perfettamente in ordine; e questi figli espatriati che sono cittadini del mondo. Coraggio ad avere sei figli, coraggio a lasciarli andare. Ecco perché invito sempre i miei colleghi imprenditori ad assumere donne, a non avere mai paura delle donne che hanno figli. Anzi è un valore aggiunto, perché vuol dire che sono multitasking, che hanno avuto la capacità di fare tante cose.

Coraggio è stato non arrendermi quando è stata venduta l'azienda di famiglia. Si chiamava Mareno Grandi Cucine - ma quella era stata una tappa della mia vita, un mattone del Lego... e poi ricominciare con quello che sapevo fare, con quello che avevo nella testa - perché il passaggio generazionale non è una fabbrica, non è una macchina, non è una casa ma sono i valori, sono quello che sai fare. E ancora il coraggio di ripartire nel 2002 con Massimo Bianchi e il coraggio di sfidare Massimo Bianchi nel 2006, io, che non lavoravo con lui e non dividevo quel modello di business che li accomunava... Il coraggio di sapersi reinventare: è stata la stessa cosa di quando mi è stato chiesto di diventare presidente della Fondazione Musei Civici, e per una come me, che viaggia moltissimo e sta fuori dell'azienda centocinquanta giorni all'anno, significava prendersi un impegno importante, metterci anima e corpo... e così è stato. Credo che il coraggio sia delle piccole scelte quotidiane, è un allenamento giorno dopo giorno, poi le grandi scelte su come cambiare il lavoro arrivano, perché si è fatto un percorso di crescita, avendo ogni giorno il coraggio di scrivere la propria storia e affrontare con coerenza ogni problema, e non accettare i compromessi. Chi mi conosce sa che sono esattamente così: questo è delle volte il prezzo che ho pagato, quando magari avrei potuto avere una vita più facile. Essere coerenti con se stessi, essere allineati con se stessi non è altro che un passaggio di quando eri bambino, perché devi essere allineato, nel mio caso, con la bambina che ero; questo ti permette di addormentarti tutte le sere con il sorriso e di alzarti con il sorriso. Allora il coraggio non è qualcosa di grandioso ma è una scelta quotidiana che fai, il coraggio te lo devi riconoscere tu, perché se tu sei una persona coraggiosa affronterai la tua vita personale e sarai allineato con quello che tu eri e che sei, e la stessa cosa la porti nel lavoro. Io non ho mai visto una persona cattiva sul lavoro e buonissima in famiglia o viceversa, perché poi noi portiamo le emozioni, quelle emozioni che si provano dipendono dal vissuto, da quello che si è stati, e quindi, ecco perché quando io dico che il talento deve emergere... Mi dicono, ma come è possibile che quattro dei

suoi sei figli lavorino da lei, come ha fatto?... Come ho fatto? Beh, si inizia quando sono ancora nella pancia, no? Il passaggio generazionale avviene in quel momento, non a ventisei anni, a ventisei anni è già passato tutto. All'interno della fabbrica che cosa portiamo? Certo, facciamo i prodotti, facciamo le migliori macchine duplicatrici al mondo, va benissimo, ma all'interno della fabbrica ci sono i valori, e se uno dei miei figli deve venire a lavorare con me prima di tutto c'è una condivisione, ma quella condivisione c'è già stata a casa, ecco dov'è il passaggio generazionale, è nei valori che tu trasmetti quando ancora sono nella pancia.