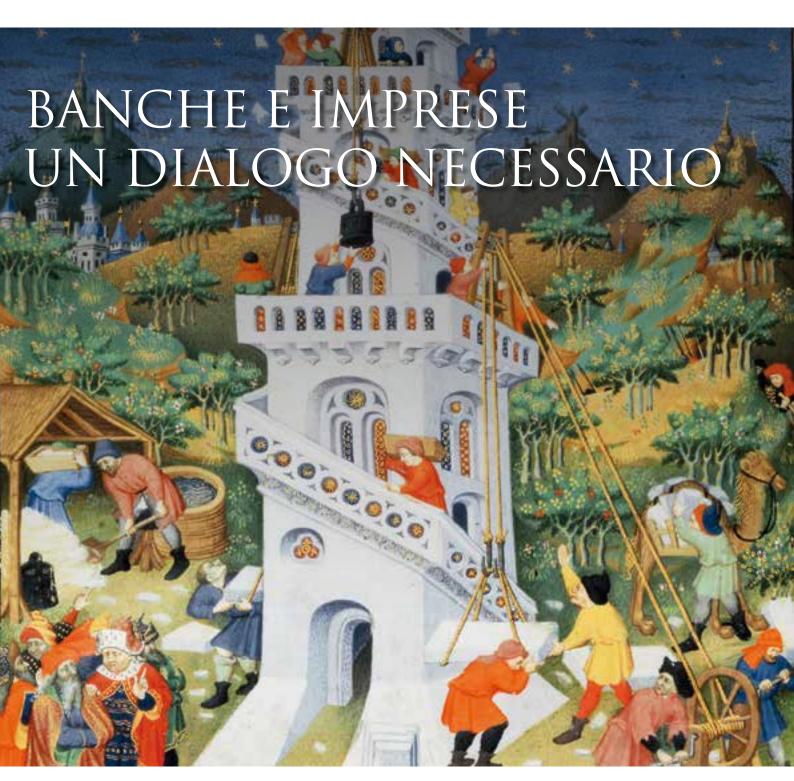


numero 6 - Dicembre 2013



PRIMO PIANO

D'Amato: obiettivo competitività

INTERVISTA

A colloquio con i nuovi Cavalieri del Lavoro

VITA ASSOCIATIVA

Marconi, inventore e imprenditore rivoluzionario



LA SCELTA DELLE MIGLIORI CASE AUTOMOBILISTICHE ANCHE IN INVERNO.





LA POTENZA È NULLA SENZA CONTROLLO

La tecnologia sviluppata con le migliori case automobilistiche per migliorare le prestazioni della tua auto in ogni condizione invernale.









GRUPPO BANCA CARIGE

679 sportelli bancari 449 agenzie assicurative oltre 2.000.000 di clienti oltre 500 anni di storia























Un sistema integrato per o

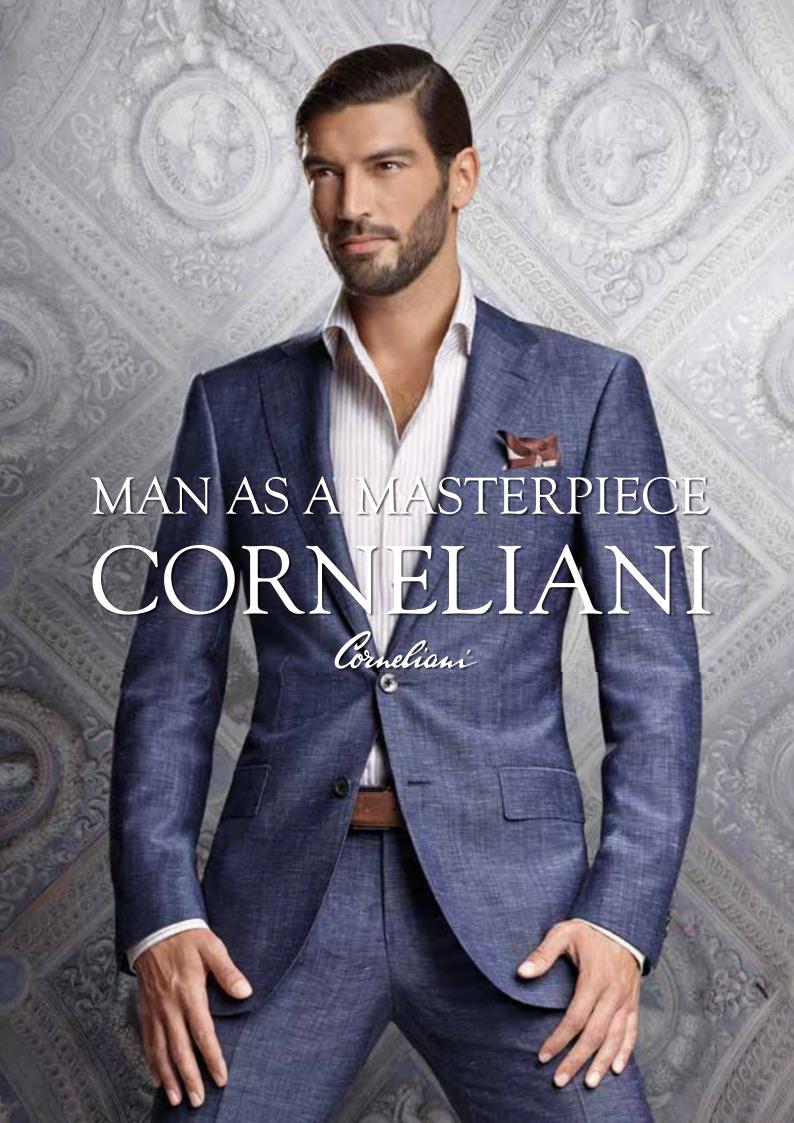


Lo sviluppo come costante della gestione ha permesso a GEWISS di affermarsi come interlocutore di riferimento, capace di offrire al mercato un impianto elettrico integrato con oltre 20.000 prodotti per la domotica, l'energia e l'illuminazione. Da sempre GEWISS ha fatto dell'innovazione il motore del proprio agire, una vocazione che si traduce nella realizzazione di nuove soluzioni in grado di migliorare la qualità della vita. www.gewiss.com

dare forma ai tuoi progetti



ACCENDE IL DOMANI.





Anno LVIII - n.6

Civiltà del Lavoro Periodico della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

Direttore

Cavaliere del Lavoro Antonio D'Amato

Comitato Editoriale

Presidente: Cavaliere del Lavoro Luigi Roth

Cavalieri del Lavoro: Gian Paolo Artioli, Marco Borini, Vittorio Di Paola, Costanzo Jannotti Pecci, Giuseppe Marra, Raffaele Piccini, Giorgio Zappa

Hanno collaborato a questo numero i Cavalieri del Lavoro: Luigi Abete, Antonio Patuelli, Fabrizio Rindi, Maurizio Sella

> **Direzione editoriale** Franco Caramazza

Responsabile edizione

Carlo Quintino Sella

Coordinamento editoriale

S.I.P.I. SpA Viale Pasteur, 6 – 00144 Roma Tel. 06-59.031 Fax 06-59.24.819

Direttore responsabile ai fini della Legge sulla stampa: Giuseppe Magrì

Coordinamento redazionale

Paola Centi

Redazione

Chiara Santarelli, Silvia Tartamella

Progetto grafico e impaginazione

Crea Identity srl www.creaidentity.com

Concessionaria Pubblicità

S.I.P.I. SpA

Tel. 06-59.036.78 Fax 06-59.036.79 l.saggese.sipi@confindustria.it

Stampa

Arti Grafiche Boccia SpA Via Tiberio Claudio Felice, 7 – 84131 Salerno

Foto

Agenzia Sintesi, Archivi Alinari, Contrasto, Stefano Guidoni, Tips Images

Autorizzazione Tribunale di Roma n. 294/2013

Finito di stampare gennaio 2014 civiltadellavoro@cavalieridellavoro.it



TEMPI CHE CAMBIANO

di Luigi Roth



INTERVISTA AL NUOVO PRESIDENTE DELLA FEDERAZIONE ANTONIO D'AMATO

10 OBIETTIVO COMPETITIVITÀ PER L'ITALIA E PER L'EUROPA

di Paolo Mazzanti





BANCHE E IMPRESE Un dialogo necessario



20 SFORZO COMUNE PER LA RIPRESA

Se non ripartiranno i consumi e le attività economiche la domanda di capitali rimarrà limitata. Intervista a Antonio Patuelli di Silvia Tartamella

22 Rafforzare il sistema Delle Garanzie

L'impegno della Cassa Depositi e Prestiti per favorire i finanziamenti alle piccole e medie imprese A colloquio con Franco Bassanini



26 DIFFONDERE LA CULTURA DEL CAPITALE DI RISCHIO

Gli strumenti di finanza alternativa possono aiutare gli imprenditori a superare i problemi di accesso al credito Intervista a Innocenzo Cipolletta

28 RAFFORZARE LE BASI FINANZIARIE DELLE PMI

Ossigeno alle imprese grazie al rinnovo dell'"accordo per il credito" e dall'avvio di un mercato dei mini bond di Luigi Abete

32 Novità sul credito

Diverse sono le opportunità sul fronte del credito per il finanziamento degli investimenti delle imprese di Maurizio Sella



34 Il ruolo del <mark>private banking</mark>

In Italia il settore sta cambiando verso un modello di gestione patrimoniale a 360 gradi di Fabrizio Rindi



37 A COLLOQUIO CON I NUOVI CAVALIERI DEL LAVORO





91 ITALIA PONTE TRA EUROPA E MEDITERRANEO

A Genova un convegno organizzato dai gruppi regionali dei Cavalieri del Lavoro di Liguria, Piemonte e Lombardia



96 MARCONI, INVENTORE E IMPRENDITORE RIVOLUZIONARIO

Il suo talento gli valse nel 1902 la nomina a Cavaliere del Lavoro di Chiara Santarelli



Payroll.
Cost analysis.
HR management.
Business intelligence.
Mobile solutions.
HR outsourcing.

In due parole, energia per aziende.

Quante persone lavorano con te? Cinquanta, cinquecento, ancora di più? Non conta. Inaz ti offre i sistemi per liberare l'energia di ognuna di loro. Il software e le soluzioni più efficaci per l'amministrazione del personale: dalle paghe alle presenze, dai turni agli adempimenti. I sistemi HR più moderni per gestire con intelligenza le persone, per conoscere le loro potenzialità, per prendere decisioni veloci, per entrare nel mondo delle nuove tecnologie. Nel modo che ti conviene di più, con prodotti "chiavi in mano" oppure in outsourcing. Inaz ha dato energia a migliaia di aziende italiane, da sessantacinque anni. Scopri l'energia che può dare alla tua azienda su www.inaz.it



Bennet, ipermercati e centri commerciali. Un successo creato con passione.

68 ipermercati 8.000 collaboratori 44 gallerie commerciali



Grazie a più di quarantacinque anni di impegno assiduo, serietà e attenzione nei confronti dei clienti, BENNET è una realtà distributiva italiana in continua e costante crescita, con una sempre maggiore diffusione sul territorio nazionale.

Nei 68 ipermercati presenti in Lombardia, Piemonte, Emilia Romagna, Veneto, Liguria e in Friuli Venezia Giulia, offre una formula che garantisce sempre il miglior rapporto qualità-prezzo e un vasto assortimento di articoli, tra cui una linea di prodotti a marchio, firmati e garantiti BENNET.

A tutto questo aggiunge tanta professionalità e un servizio accurato sotto ogni punto di vista in strutture innovative che trasformano la spesa in un momento di incontro e di svago. È questo il successo di BENNET.



BENNET S.p.A. Via Enzo Ratti, 2 - Montano Lucino, Como www.bennet.com



TEMPI CHE CAMBIANO

Luigi Roth

CI SONO COSE che sembrano ovvie, ma che vanno periodicamente riscoperte. E ci sono momenti in cui riguardare a valori e indirizzi noti, per trovare nuove idee per il futuro. Con questo spirito è stato intrapreso un percorso di analisi e progettazione degli indirizzi e delle attività dei Cavalieri del Lavoro del Gruppo Lombardo, agli inizi di un nuovo mandato. Un percorso che vuole innovare pur in continuità con il passato, in sintonia con le strategie nazionali, ma anche tener conto dei cambiamenti di visione che questa nostra epoca richiede, e che i membri stessi della Federazione ci invitano a considerare.

Ciò che emerge - che appunto potrebbe sembrare ovvio - è che i Cavalieri del Lavoro vogliano occuparsi di lavoro. In modo concreto ma anche sofisticato, verso le proprie realtà e verso la comunità, locale e nazionale. Certamente con azioni trasversali, ma esemplificative e formative. E che vogliono avere parte nella costruzione del futuro del Paese, che poi è quello che hanno dimostrato essere capaci di fare, nella loro vita e nel lavoro.

L'analisi ha messo in rilievo quattro "linee di intervento": competitività, imprenditorialità, identità e comunicazione. Si tratta di quattro gruppi di idee, che possono contenere differenti progetti.

La competitività è il culmine della progettualità. È un obiettivo in sé e un meta-obiettivo, che accomuna tutta la Federazione. In perfetta consonanza con la strate-

gia nazionale, è l'orgoglio di contribuire alla reputazione del proprio Paese e alla valorizzazione delle sue risorse. L'imprenditorialità è la valorizzazione dell'esperienza, della conoscenza concreta dei Cavalieri nelle loro attività imprenditoriali. È l'area della trasmissione della conoscenza, e del passaggio generazionale. Poi l'identità, che è fondante, perché mette in evidenza l'aspetto valoriale dell'onorificenza e la sua modernità, la sua capacità di fare. La comunicazione, infine, è a valle del processo: è il modo di raccontare il fare, di diffondere la conoscenza, di creare ascolto intorno alla Federazione, sia a livello locale sia nazionale. La comunicazione produce le sintesi di ciò che si è detto nel percorso.

Anche la formazione è un grande tema, ma che non costituisce un capitolo a sé perché è trasversale ai precedenti. È fondamentale, sia come strumento di trasmissione della conoscenza, sia come leva della competitività, sia infine come funzione intrinseca dell'esistere in quanto Gruppo, e del comunicare.

I tempi cambiano, e noi cambiamo con loro. Noi Cavalieri, che abbiamo avuto la capacità nella nostra storia personale e professionale di metterci sempre in discussione, di affrontare nuove sfide, oggi dobbiamo pensare a quale sia il nostro ruolo nel Paese. Forse possiamo accompagnare con idee, progetti, voglia di fare, la timida ripresa che si intravede nella nostra economia. Ciascuno con le proprie inclinazioni, e con le proprie possibilità.





Crescita, sviluppo, competitività delle imprese e del paese sono i temi fondamentali sui quali la Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro, dovrà focalizzare la propria attenzione nei prossimi tre anni. È un impegno, afferma il nuovo presidente Antonio D'Amato, al quale i Cavalieri del Lavoro non possono sottrarsi poichè rappresentano l'eccellenza della nostra imprenditoria e hanno quindi il dovere di mettere la propria esperienza al servizio della ripresa economica del paese.

Presidente D'Amato, con quale sentimenti, aspettative e programmi ha assunto la presidenza della Federazione dei Cavalieri del Lavoro?

Con un sentimento misto di preoccupazione e di fiducia, perché i problemi del paese e del sistema produttivo sono profondi, ma l'Italia e l'Europa hanno la possibilità di risalire la china e tornare ad essere protagonisti nel mondo e di realizzare successi rilevanti, come ha dimostrato a fine anno l'acquisizione del 100% di Chrysler da parte della Fiat. Il programma è quello di concentrare tutti i nostri sforzi nel recupero di competitività non solo a livello nazionale, ma anche a livello europeo, perché è tutta l'Europa che non si è ancora adeguata al grande cambiamento degli equilibri geoeconomici mondiali che stanno spostando l'asse dello sviluppo da Occidente a Oriente. »



Che cosa dovrebbe fare dunque l'Europa?

Deve capire che sta perdendo le proprie capacità competitive perché è stata costruita sul mito del welfare state e di standard elevati di protezione sociale che col tempo hanno progressivamente inceppato il motore della competitività e la capacità di creare lavoro. Nel contempo, l'Europa deve capire che è ancora uno spazio economico e sociale ricco di opportunità: è un'area con 500 milioni di consumatori con il più elevato potere d'acquisto del mondo, con 250 milioni di cittadini dei Paesi dell'area sud del Mediterraneo e del Medio Oriente che nei prossimi decenni sono destinati a uno sviluppo economico rilevante. Ci sono dunque tutte le opportunità per riconciliare sviluppo e protezione sociale, crescita dell'occupazione e welfare state. Purchè l'Europa si decida a fare le riforme sinora rinviate.

Quali riforme giudica più importanti per riprendere la via dello sviluppo?

Le riforme sono quelle note, ma vanno calibrate guardando alle aree più dinamiche del mondo come gli Stati Uniti. Prendiamo il mercato del lavoro: negli Stati Uniti si lavora mediamente 1.900-2.000 ore all'anno e non ci sono limiti allo straordinario; in Europa l'orario medio di lavoro è attorno alle 1.650 ore l'anno e una direttiva pone

un limite massimo di 250 ore allo straordinario. Abbiamo gravi ritardi, scoordinamenti intollerabili e sprechi elevatissimi nei settori della formazione, della ricerca, delle infrastrutture, dell'energia; lo stesso processo istituzionale europeo è rimasto in mezzo al guado: rischiamo di avere solo i costi e non i vantaggi della mezza unificazione realizzata sinora.

In vista delle elezioni europee del 25 maggio prossimo e poi del semestre italiano di presidenza dell'Unione europea il 2014 sarà l'anno dell'Europa: c'è chi vorrebbe smantellare l'unione monetaria, chi prospetta un modello confederale con poche competenze europee che non intacchino la sostanziale sovranità degli Stati nazionali, chi pensa sia necessario spingersi verso un modello federale, sacrificando buona parte delle sovranità nazionali per avvicinarci al modello degli Stati Uniti d'America. Lei verso quale modello si muoverebbe?

Il modello verso cui muoversi non può che essere federativo, sia pure con le necessarie gradualità. Per esempio, penso che l'allargamento ad Est sia stato un errore colossale, perché è stato realizzato troppo in fretta.

Occorreva innanzitutto completare l'assetto costituzionale ed istituzionale dell'Europa dei 15 e poi con gradua-



lità aprire ai nuovi stati membri. L'evoluzione della Bce, che dovrà diventare una vera banca centrale prestatrice di ultima istanza sul modello della Fed che ha tra i suoi obbiettivi sia la stabilità monetaria e la lotta all'inflazione, la crescita e lo sviluppo, è solo la punta dell'iceberg. Dobbiamo mettere in comune non solo la vigilanza bancaria, ma anche l'energia, il mercato del lavoro, le grandi politiche infrastrutturali. E soprattutto, dobbiamo rimettere al centro della politica economica europea lo sviluppo del

sistema industriale, che resta ai primi posti nel mondo, ma rischia di perdere colpi. Il recupero di centralità e competitività dell'Europa non è solo un interesse europeo, ma un interesse mondiale.

In che senso?

Nel senso che nell'evoluzione degli equilibri mondiali, con una Cina che cerca di unire alla potenza economica una nuova influenza politica e militare, la Russia che, dalla Siria all'Iran, cerca di recuperare una centralità geopolitica di altri tempi e gli Stati Uniti in affanno, l'Europa rappresenta un indispensabile elemento di stabilità e di moderazione dei conflitti latenti, soprattutto nelle aree limitrofe del Medio Oriente e del Nord Africa.

Un'Europa in declino economico e sociale e instabile politicamente è ininfluente e

addirittura rischia di essere un pericolo per gli equilibri mondiali.

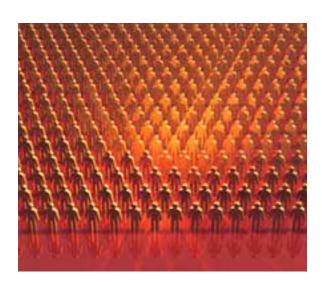
Nel discorso sulla fiducia al Parlamento dell'11 dicembre scorso, il presidente Letta ha fissato quattro punti per la presidenza italiana della Ue nel secondo semestre 2014: realizzare l'Unione bancaria, dare alla Zona euro una capacità finanziaria che incentivi gli Stati a compiere l'ultimo miglio delle riforme e li renda più resistenti agli shock economici, lottare contro la

disoccupazione, far sì che la prossima legislatura europea 2014-2019 chiuda la fase della crisi e della sola austerità e apra la fase della stabilità e crescita. La convince questo programma?

Apprezzo la centralità che il presidente Letta attribuisce all'Europa, ma a mio giudizio sarebbe stato più opportuno indicare anche quali riforme strutturali il Governo ritiene necessarie.

L'Unione bancaria è importantissima, ma deve anche ser-

vire a far affluire più credito alle imprese; la lotta alla disoccupazione è ovviamente in cima alle priorità, ma non vorrei che venisse interpretata solo come allentamento dell'austerità e non invece come necessità di riforme struturali del mercato del lavoro. Insomma, il problema non sono gli obiettivi, tutti condivisibili, ma gli strumenti per raggiungerli.



IL PROGRAMMA È QUELLO
DI CONCENTRARE TUTTI
I NOSTRI SFORZI NEL
RECUPERO DI COMPETITIVITÀ
NON SOLO A LIVELLO
NAZIONALE, MA ANCHE
A LIVELLO EUROPEO

Abbiamo parlato sinora di Europa, ma i problemi dell'Italia sono solo parte dei problemi europei, oppure c'è una specificità della crisi del nostro paese?

L'Italia è uno dei Paesi fondatori dell'Europa e resta il secondo paese manifatturiero dell'Unione dopo la Germania.

Abbiamo certamente un ritardo di competitività più elevato rispetto alla media euro-

pea e dobbiamo certamente accelerare la soluzione delle nostre contraddizioni interne per arrestare il declino e la deindustrializzazione.

Ma dobbiamo farlo rilanciando il nostro ruolo europeo, senza rifugiarci nella comoda illusione che i nostri guai derivino dai vincoli europei o dall'"egoismo" della Germania. Anzi, a coloro che immaginano assi dei Paesi del Sud Europa favorevoli a politiche economiche più espansive, in opposizione alla Germania troppo "austera" io ribatto che noi italiani e anche i tedeschi dovremmo avere tutto »





l'interesse a costruire un'alleanza per il rilancio della competitività della manifattura europea. Altrimenti anche la Germania della signora Merkel e della nuova Grosse Koalition, che appare ed è ancora molto più solida di noi, è destinata a indebolirsi.

Nell'intervista al Sole 24 Ore dell'8 dicembre scorso lo stesso presidente della Bundesbank, Jens Weidmann, ha detto che anche la Germania deve affrontare almeno quattro sfide nel prossimo futuro: un andamento demografico sfavorevole, una crescente concorrenza estera anche nei prodotti ad alta tecnologia, la riduzione del debito che è cresciuto anche da loro e la politica energetica che secondo Weidmann va ripensata. E poi dobbiamo liberarci da alcune illusioni.

A quali illusioni si riferisce?

La prima illusione è che sia possibile tenere da noi la ricerca e le attività pregiate del design, della progettazione, dell'innovazione e delegare alla Cina e agli altri Paesi dell'Est e del Sud del mondo le attività produttive "hard". Non è così: l'evoluzione del sistema produttivo cinese dimostra che chi fa produzione, poi fa anche innovazione e ricerca. E d'altro canto, solo l'attività produttiva che genera valore aggiunto consente di avere le risorse necessarie per finanziare la ricerca e l'innovazione.

Dunque se perdiamo la produzione prima o poi perderemo anche la ricerca e l'innovazione.

Gli Stati Uniti lo hanno capito e si stanno reindustrializzando a tappe forzate. Un'altra illusione è che si possa continuare a tirare avanti grazie a un'industria esportatrice efficiente che mantiene un'industria protetta e un terziario pubblico e privato inefficiente.

È vero che le nostre imprese esportatrici sono state capaci di compensare gli svantaggi competitivi interni e hanno continuato a tenere in piedi il paese in questi anni di crisi. Ma i margini di recupero si stanno esaurendo, anche perché le inefficienze del terziario sono sempre più difficili

DOBBIAMO RIMETTERE
AL CENTRO DELLA POLITICA
ECONOMICA EUROPEA LO
SVILUPPO DEL SISTEMA
INDUSTRIALE, CHE RESTA AI
PRIMI POSTI NEL MONDO, MA
RISCHIA DI PERDERE COLPI



da compensare, mentre le imprese protette che operano prevalentemente sul mercato interno stanno collassando con gravissimi problemi occupazionali.

Che cosa dovrebbe fare l'Italia che presiederà l'Europa nel semestre successivo alle elezioni del 25 maggio che daranno l'imprinting alla prossima legislatura europea?

Dovrebbe proporre ai Paesi partner un'Agenda che affronti tutti questi temi per rilanciare in Italia e in Europa strategie di crescita basate non solo e non tanto su una politica economica e monetaria più tollerante, ma soprattutto sulle riforme strutturali che ci mettano in grado di recuperare competitività.

Del resto questa è una strada obbligata. Potremmo rinchiuderci nelle nostre roccheforti autarchiche, ma quanto durerebbe? Non c'è alternativa: proprio perché dobbiamo proteggere i livelli di benessere e di welfare raggiunti negli ultimi decenni dobbiamo riprendere a crescere e creare occupazione.

Come possono i Cavalieri del Lavoro partecipare a questo sforzo di ricentraggio sulla competitività?

Il nostro ruolo dovrà essere sempre più quello di rendere i nostri ceti dirigenti, in Italia e in Europa, consapevoli della partita in corso e della posta in gioco. La partita in corso è la ridefinizione degli equilibri economici e »



Firenze • Roma • Venezia • Milano • Perugia • Parma • Viareggio • Romano Canavese (Torino)



OGLIAMO OFFRIRVI qualcosa di più DI UN SOGGIORNO...

Sul nostro sito web www.sinahotels.com potrete acquistare il Sina Gift Box per regalare o regalarsi un'esperienza unica e personalizzata.





geopolitici mondiali e la posta in gioco è difendere oppure vedere seriamente compromesso l'attuale livello di benessere e di qualità della vita della nostra area europea. È una sfida epocale. Siamo difronte a profondi cambiamenti strutturali. Altre volte, nella storia del mondo, si sono verificate transizioni così profonde, ma mai con questa velocità.

Dopo la scoperta dell'America occorsero oltre 100 anni prima che l'asse del potere politico e militare del mondo occidentale si spostasse dal Mediterraneo all'Atlantico. Oggi, nel nostro mondo globalizzato, in pochi anni l'Occidente sta perdendo posizioni e primati a vantaggio dell'Oriente. I nostri ceti dirigenti, e non solo l'establishment politico, in Italia e in Europa sembrano non accorgersene.

Sembra quasi che il problema non sia di loro competenza o, al più, che questo declino sia ineluttabile. È su questo piano che i Cavalieri del Lavoro hanno un ruolo da svolgere. Avendo ciascuno di noi contribuito in maniera significativa alla crescita non solo economica ma anche sociale e civile del nostro paese, esprimendo noi tutti collettivamente una parte assai rilevante del Pil nazionale, abbiamo l'opportunità e la responsabilità di contribuire con proposte e progetti ad una più consapevole e incisiva politica di riforme e di rilancio competitivo. Certo, la Federazione

Nazionale dei Cavalieri del Lavoro non è portatrice di interessi specifici, questa funzione è svolta dalle associazioni di categoria. Noi siamo innanzitutto portatori di valori. Noi crediamo nello sviluppo economico come motore di crescita sociale e civile.

Noi crediamo che competitività e merito non siano inconciliabili con equità sociale e solidarietà, anzi senza gli uni non possono crearsi le risorse per gli altri.

All'inizio diceva che insieme alle preoccupazioni per il declino dell'Italia e dell'Europa, in lei c'è anche un atteggiamento di fiducia. In che senso?

Nel senso che non sono affatto convinto che il declino sia inarrestabile. Crediamo sia nostro dovere costruire per i nostri giovani opportunità non inferiori a quelle che ci hanno offerto le generazioni precedenti.

Crediamo sia giunto il momento che il paese si rimbocchi le maniche e riprenda a competere per tornare a crescere, perché senza crescita non c'è occupazione, nè benessere, nè equità. In una parola non c'è futuro. La crisi che stiamo vivendo oggi è una crisi di valori e di prospettive. Noi, come Cavalieri del Lavoro, dobbiamo offrire, con il portato della nostra esperienza imprenditoriale, una prospettiva positiva per il futuro del nostro paese.

Paolo Mazzanti



BANCHE E IMPRESE UN DIALOGO NECESSARIO





Il sistema produttivo italiano è composto in larga maggioranza da piccole e medie imprese, storicamente poco patrimonializzate e troppo dipendenti dal credito bancario.

La crisi economica sta drasticamente modificando questa situazione e gli istituti italiani, chiamati a rispettare le normative della riforma di Basilea 3, erogano risorse con prudenza maggiore. Per aiutare le imprese a finanziarsi, la Cassa Depositi e Prestiti ha messo in campo diversi strumenti, come il plafond pmi e i fondi di private equity Fsi e Fii. Da parte degli imprenditori, però, occorre cominciare anche un percorso di avvicinamento agli strumenti di finanza alternativa, superando paure e aprendosi a nuove opportunità. Ne abbiamo parlato con Antonio Patuelli, presidente Abi, Franco Bassanini, presidente Cassa Depositi e Prestiti, Innocenzo Cipolletta, presidente Aifi e e con i Cavalieri del Lavoro Luigi Abete, Maurizio Sella e Fabrizio Rindi.



SFORZO COMUNE Per la ripresa

Oggi la domanda di credito risponde alla necessità di ristrutturare il debito piuttosto che a finanziare progetti di sviluppo. Il presidente dell'Abi Antonio Patuelli spiega che, se non ripartiranno i consumi e le attività economiche, la domanda di capitali rimarrà limitata.

Il credito è uno dei principali problemi delle imprese italiane, specialmente le piccole e medie. Quale situazione si profila per i prossimi mesi?

Viviamo in una situazione coerente e conseguente con l'attuale scenario economico, che vede l'Italia alle prese con una crisi che dura da oltre cinque anni e che ha di molto ridotto la propensione all'investimento delle imprese. Come ha ben sottolineato di recente il Presidente di Confindustria Giorgio Squinzi, le banche ricevono sì domanda di credito, ma finalizzata alla ristrutturazione dei debiti o alla chiusura del circuito incassi/pagamenti. Segna, invece, il passo la domanda di credito legata ai progetti

di sviluppo degli imprenditori. Se non ripartiranno, dunque, i consumi e le attività economiche, la domanda di capitali non potrà che continuare a essere limitata.

Va comunque ricordato che negli ultimi sei anni i prestiti erogati a imprese e famiglie hanno toccato nel 2011, ossia al terzo anno di una profonda crisi globale, la punta massima. Da allora gli impieghi complessivi sono lievemente scesi dal tetto record, ma dopo altri due anni si mantengono comunque su valori superiori a quelli di inizio crisi.

Se per le imprese non c'è crescita senza credito, è anche vero che non c'è credito senza crescita. Come si esce da questo circolo vizioso? E, soprattutto, a chi spetta il compito di fare la prima mossa?

Istituzioni, società civile, banche e imprese: sono tutti coinvolti nella sfida per favorire una ripresa produttiva nella nostra Italia. Se debbo concentrarmi su un settore che, da sempre, è il volano dello sviluppo economico in Italia cito innanzitutto l'edilizia, comparto tra quelli che hanno maggiormente sofferto negli ultimi anni e che potrebbe, se sostenuto da provvedimenti a favore, gettare le basi di un rilancio in grado di riportare in bonis migliaia di im-

prese edili. Senza ulteriori penalizzazioni di natura fiscale nei confronti di chi detiene o intende acquistare immobili, tali da ostacolare un riattivarsi del mercato delle case, oggi al palo.

Allo stesso tempo anche i singoli cittadini debbono fare la propria parte, ad esempio canalizzare il risparmio (con orizzonti di investimento non troppo limitati) verso chi lo intermedia, le banche appunto, perché si trasformi in credito. Quanto alle banche, che continuano a fare il proprio lavoro, è utile siano supportate nell'atti-



Antonio Patuelli



vità di erogazione da un rafforzamento del sistema delle garanzie: si ridurrebbe così quel rischio che oggi costituisce il principale vincolo nell'ambito delle politiche creditizie, anche perché le sofferenze sui prestiti sono arrivate a livelli che non si vedevano da oltre quindici anni e finiscono per assorbire tantissimo capitale a copertura, inevitabilmente riducendo la capacità di erogare altri prestiti.

Il primo marzo del 2014 prenderà avvio l'Unione Bancaria europea. Quali cambiamenti porterà all'interno del sistema bancario italiano?

L'Unione Bancaria porterà innanzitutto cambiamenti a livello europeo, con ricadute non solo sulle banche, ma sulla pienezza dell'economia e avrà un impatto analogo a quello avuto a suo tempo dalle Unioni doganali e monetarie. Per l'Italia, in particolare, questo passaggio epocale presenta interessanti potenzialità, ma anche alcuni rischi. Tra i vantaggi si può ipotizzare uno scatto dell'economia complessiva del Paese, Meridione incluso. Il rischio, allo stesso tempo, è che tutta Italia si "meridionalizzi" e diventi l'anello debole d'Europa.

Per le banche italiane, nel dettaglio, l'Unione non lascia intravedere insuperabili difficoltà, visto che i nostri istituti arrivano in condizioni adeguate a questo appuntamento grazie alla lungimiranza della Banca d'Italia, che ha adottato regole e basi di vigilanza più severe rispetto alla media europea e alla diffusa, seria e prudente gestione delle banche operanti in Italia. Per certi versi si potrebbe auspicare che le nostre prassi di vigilanza divengano norma per tutti i Paesi dell'Unione Bancaria: il nostro mondo cre-

ditizio ne risulterebbe decisamente rafforzato, una volta confrontato e giudicato in base alle stesse, severissime, regole. Allo stesso modo le banche italiane dovrebbero poter confrontarsi con i competitori europei nelle medesime condizioni anche dal punto di vista del trattamento fiscale. Lo Stato italiano paradossalmente ci indebolisce. Il settore, già gravato da tasse eccessive e che si collocano circa 15 punti percentuali al di sopra dei livelli riscontrabili in altri mercati bancari europei, ha anche dovuto subire il recente decreto legge del 30 novembre, che ha introdotto per il periodo d'imposta 2013, un'addizionale dell'imposta societaria per banche e assicurazioni addirittura pari a 8,5 punti percentuali.

Quali effetti produrrà la rivalutazione delle quote del capitale della Banca d'Italia recentemente approvata con un decreto dal Governo?

Si tratta di un'operazione che non poteva più essere differita, visto che il capitale di via Nazionale è rimasto al valore nominale del 1936, pari al cambio lira/euro a 156mila euro. È un'operazione di riconoscimento di un legittimo diritto.

Lei è presidente della Cassa di Risparmio di Ravenna, un istituto di credito radicato sul territorio. La presidenza dell'Abi quali differenze porta con sé?

Rappresentare e tutelare gli interessi legittimi di tutte le banche italiane, dai colossi internazionali quotati in Borsa ai piccoli gruppi che contano poche filiali, è un dovere morale.

La base comune per tutti è la sana e prudente gestione bancaria, da concretizzare nella pratica quotidiana in un'economia e una finanza soggette all'etica e al diritto. Uno dei valori che da presidente dell'Abi sarò impegnato a tutelare è quello dell'indipendenza delle banche italiane, distanti e distinte dalla politica e da ogni rischio di interferenze e di interessi in conflitto.

Silvia Tartamella



Antonio Patuelli, nato nel 1951, è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2009 per il forte sviluppo dato alla Cassa di Risparmio di Ravenna S.p.A., capogruppo dell'omonimo Gruppo Bancario, di cui è presidente. È stato eletto presidente dell'Associazione Bancaria Italiana il 31 gennaio scorso.



RAFFORZARE IL SISTEMA Delle Garanzie

Franco Bassanini, presidente della Cassa Depositi e Prestiti, ci illustra i risultati raggiunti dal suo istituto nei finanziamenti alle piccole e medie imprese e nel sostegno dato, insieme a Simest e Sace, all'internazionalizzazione del nostro sistema produttivo.

UNA DELLE MINACCE alla ripresa potrebbe essere la difficoltà del finanziamento alle imprese che secondo alcuni studiosi si accentuerà in primavera, quando le imprese, in presenza di una domanda sperabilmente in crescita, per ricostituire la base produttiva ridottasi sensibilmente dopo anni di crisi, dovranno fare investimenti e

avranno difficoltà a ottenere credito. Ne parliamo con Franco Bassanini.

Cosa pensa di questi allarmi?

Il sostegno del sistema bancario alle imprese sarà determinante per la ripresa dell'economia italiana nei prossimi mesi. Le banche italiane non hanno ora più difficoltà a reperire liquidità sul mercato, com'è stato negli scorsi anni. Si trovano davanti a uno scenario ancora molto incerto per l'economia nazionale, soprattutto per l'industria, e temono di continuare ad accumulare prestiti in sofferen-

za; in più, le regole di Basilea e gli imminenti stress test impongono loro un percorso di deleveraging che non è ancora concluso e che per molte tra esse si traduce so-prattutto nella riduzione dei prestiti alle imprese. Un rafforzamento del sistema delle garanzie al credito d'impresa potrebbe rappresentare uno strumento importante per il superamento di tali criticità.

Cosa sta facendo la Cassa Depositi e Prestiti per sostenere la possibilità di finanziamento delle imprese?

Dal 2009 al 2012 la Cassa Depositi e Prestiti, attraverso il Plafond Pmi, ha messo a disposizione delle banche 8 miliardi di euro per finanziare le piccole e medie imprese italiane. Tali risorse sono state erogate al sistema banca-

rio, tramite contratti di finanziamento a tassi di mercato "calmierati" e a scadenze di 3, 5, 7 e 10 anni. Con la provvista fornita dalla Cassa Depositi e Prestiti gli istituti di credito hanno, a loro volta, erogato finanziamenti a tasso agevolato per spese di investimento o incremento del capitale circolante delle Pmi. L'esaurimento delle risorse del Plafond Pmi 2009, accanto al perdurare delle tensioni sui mercati finanziari, alle diffuse difficoltà di accesso al credito per le imprese e al crescente problema del ritardo dei pagamenti della Pubblica am-



Depositi e Prestiti ha già erogato alle Pmi 3,5 miliardi di



Franco Bassanini





euro (oltre agli 8 del primo plafond) per investimenti e 153 milioni per l'anticipo dei crediti della Pubblica amministrazione. Dal 2009 lo strumento ha finanziato oltre 75.000 imprese per un finanziamento medio di circa 150mila euro.

Nella legge di stabilità per

il 2014, il Parlamento ha inserito alcuni emendamenti che mirano ad ampliare l'operatività della Cassa Depositi e Prestiti a sostegno delle imprese. In particolare, sono state approvate alcune misure che prevedono: l'estensione del perimetro del Plafond Pmi a tutte le imprese, micro e mid-cap incluse; la facoltà per la Cassa Depositi e Prestiti di acquistare titoli di cartolarizzazioni aventi a oggetto crediti verso piccole e medie imprese, in modo da facilitare la concessione di nuovo credito da parte delle banche; la garanzia dello Stato su alcune esposizioni della Cassa Depositi e Prestiti, permettendole così di impiegare le risorse svincolate per ulteriori investimenti e di sgravare le banche di una parte del rischio-impresa e dunque dei relativi assorbimenti di capitale.

Negli anni scorsi si è puntato molto sul Fondo di Garanzia per le piccole e medie imprese. Quali i risultati raggiunti?

Il Fondo di Garanzia per le Pmi si è rivelato uno strumento importante per il sostegno delle piccole e medie imprese, solo nell'ultimo anno circa 70mila imprese ne hanno beneficiato. L'apporto della garanzia pubblica prevista

DAL 2009 AL 2012,
ATTRAVERSO IL PLAFOND
PMI, SONO STATI EROGATI
ALLE BANCHE 8 MILIARDI
DI EURO PER FINANZIARE
75MILA IMPRESE

con l'intervento del Fondo si traduce in un beneficio per le banche in termini di minore rischiosità dell'investimento e conseguentemente di minore assorbimento di capitale ai fini prudenziali, permettendo così di liberare risorse per nuovi finanziamenti. Il Fon-

do prevede, tuttavia, dei limiti di impiego e delle regole di ingaggio che non consentono di considerarlo alternativo al Plafond della Cassa Depositi e Prestiti. Possiamo dire che i due strumenti sono tra loro complementari.

Avete creato anche il Fondo Strategico Italiano (Fsi) per investire in imprese medio grandi particolarmente importanti per la nostra economia e il Fondo Italiano di Investimento (Fii) per le imprese minori: come stanno funzionando?

I due fondi sono nati durante la crisi, quando la generale carenza di risorse finanziarie del settore pubblico e privato stava mettendo a repentaglio gli investimenti di imprese in buone condizioni economico-finanziarie e con prospettive di sviluppo, creando una situazione di vero e proprio equity crunch. Ma si stanno rivelando strumenti preziosi anche a regime, per sostenere la crescita e gli investimenti di lungo periodo delle imprese sane e dinamiche. Oltre a ridurre il costo complessivo dell'onere del debito, infatti, l'apporto di capitale consente all'impresa di fronteggiare eventuali contingenze impreviste e, soprattutto, di sfruttare le opportunità di crescita interna ed esterna. »





MAPEI: SOLUZIONI CERTIFICATE PER PROGETTI ECOSOSTENIBILI IN TUTTO IL MONDO DA PIÙ DI 30 ANNI



I prodotti Mapei sono certificati secondo i più severi standard internazionali; frutto dei 18 laboratori R&S del Gruppo. Sono formulati con materie prime innovative, riciclate e ultraleggere, sviluppate per ridurre il consumo energetico e sono a bassissimo contenuto di VOC.























Il Fondo Strategico Italiano è un fondo di partecipazione al capitale delle grandi imprese di rilevante interesse nazionale che intendono rafforzare la propria posizione competitiva sui mercati nazionali e internazionali. È dotato di un capitale di 4,4 miliardi di euro, di cui 2,5 miliardi già impegnati in 8 società leader nei rispettivi settori di appartenenza. Ha inoltre costituito una joint venture col fondo sovrano del Qatar dotata di 2 miliardi da investire nelle società del made in Italy. Dalla sua costituzione il fondo ha avuto contatti con oltre 200 imprenditori, manager e associazioni di categoria.

Il Fondo Italiano d'Investimento è un fondo di capitale ri-

volto alle piccole e medie imprese, nato con l'obiettivo di generare nel medio termine un nucleo consistente di "medi campioni nazionali". È dotato un capitale di 1,2 miliardi di euro (di cui 250 milioni dalla Cassa Depositi e Prestiti) e si rivolge potenzialmente a 15.000 imprese italiane, di cui 10.000 solo nel settore manifatturiero. Il fondo detiene oggi 29 partecipazioni dirette e 14 indirette,

attraverso fondi o società d'investimento, per un importo complessivo di 695 milioni di euro. Nel complesso le imprese che hanno beneficiato degli investimenti diretti occupano oltre 10.000 dipendenti, fatturano circa 1,9 miliardi di euro e hanno un'incidenza media delle esportazioni sul fatturato del 45%.

Se si includono anche le imprese oggetto d'investimento da parte dei fondi partecipati dal Fondo Italiano d'Investimento, il totale delle aziende finanziate sale a 73, per un numero complessivo di addetti pari a oltre 23.000 e un fatturato di circa 3,6 miliardi di euro.

Un'altra area di intervento della Cassa è legato all'internazionalizzazione con Sace, Simest e con la banca per l'export. Che bilancio si può fare di questa attività fondamentale per il nostro sistema produttivo?

Il sostegno finanziario della Cassa Depositi e Prestiti, la garanzia di Sace, l'esperienza di Simest nel reperimento del capitale di rischio e il pieno coinvolgimento delle banche nell'organizzazione di operazioni di finanziamento alle imprese esportatrici italiane hanno fatto del sistema "Export Banca" uno strumento unico per il finanziamento di

operazioni volte ad accrescere il grado di internazionalizzazione e le esportazioni delle imprese italiane.

La Cassa Depositi e Prestiti ha messo a disposizione 6 miliardi di euro, di cui oltre 3,3 miliardi già impiegati nei settori crocieristico, elettrico, oil & gas, difesa, chimico e petrolchimico, infrastrutture e costruzioni.

Uno dei problemi storici della nostra economia produttiva è la scarsa propensione delle imprese alla quotazione in Borsa: cosa si potrebbe fare per aumentarne il ricorso diretto al mercato finanziario senza passare dal credito bancario?



capitali. Tale fenomeno è diffuso anche in altri Paesi europei, ma nel caso italiano assume proporzioni molto più rilevanti. Per incentivare l'accesso diretto delle Pmi italiane al capitale, sarebbe necessario semplificare i requisiti di ammissione alla quotazione in Borsa, le procedure e la documentazione da presentare, le disposizioni normative in tema di obblighi informativi. Al tempo stesso risulterebbe auspicabile aumentare gli incentivi fiscali per le imprese che si quotano e per i soggetti che investono nelle stesse. Ad esempio, potrebbe essere creato un fondo di fondi, di tipo chiuso, in grado di richiamare un primo gruppo di investitori stabilmente dedicati alle small cap quotate e quotande, potrebbero essere previste agevolazioni fiscali in caso di acquisizione o fusione tra due imprese, almeno una delle quali sia quotata, e meccanismi di sgravio nel calcolo dei requisiti patrimoniali per gli investimenti in imprese di recente quotazione.

Lo stesso intervento dei due fondi sopracitati può agevolare e incentivare il percorso verso la quotazione in Borsa. Altre proposte per incentivare la quotazione sono contenute in un paper recentemente predisposto dalle Fondazioni Res Publica e Astrid. • (p.m.)





DIFFONDERE LA CULTURA Del Capitale di Rischio



Gli strumenti di finanza alternativa possono aiutare gli imprenditori a superare i problemi di accesso al credito e di sottocapitalizzazione. Per conoscere queste nuove opportunità un ruolo di guida spetta alle associazioni, come spiega il presidente Aifi Innocenzo Cipolletta.

Quali tendenze registra attualmente il mercato italiano del private equity e del venture capital? Come si chiuderà il 2013?

Il primo semestre del 2013 è stato caratterizzato da segnali positivi, dovuti all'incremento sia del numero sia dell'ammontare degli investimenti. Se la tendenza dovesse essere confermata anche nella seconda parte dell'anno, prevediamo di chiudere il 2013 con oltre 300 operazioni, per un corrispondente ammontare di 3-3,5 miliardi di euro. Il fatto che negli ultimi mesi siano state realizzate alcune operazioni di dimensioni significative fa ben sperare in tal senso, oltre a mostrare un crescente interesse per il nostro Paese da parte di operatori internazionali che continuano a credere nelle aziende italiane ad alto

potenziale, anche in momenti difficili come quello attuale.

Quali sono i fattori che fino a oggi hanno reso difficile alle pmi avvicinarsi a queste forme di finanziamento?

Il tessuto imprenditoriale italiano risulta da sempre dominato da imprese di piccola e media dimensione, nella maggioranza dei casi a conduzione familiare. Nonostante il private equity possa rappresentare un utile strumento per superare i tipici problemi di accesso al credito, sottocapitalizzazione e internazionalizzazione, spesso appare evidente la riluttanza a condividere con altri soci o manager professionisti il controllo dell'attività, così come ad aprire la governance a soggetti estranei alla cerchia familiare. La coincidenza del patrimonio tra azienda e fami-



glia proprietaria, unita alla scarsa managerializzazione e a un problema di natura culturale di "personalizzazione" dell'azienda, che gli imprenditori in molti casi hanno creato, hanno visto svilupparsi nel tempo e dalla quale non hanno alcuna intenzione di separarsi, rappresentano senza dubbio un freno all'attività di private equity nelle pmi.

Che ruolo hanno le associazioni imprenditoriali nel diffondere una maggiore sensibilità verso questi temi?

Le associazioni hanno un ruolo che gli è riconosciuto storicamente. A partire da Confindustria, nata per gestire il contratto di lavoro con i metalmeccanici, fino alle associazioni come Aifi, il ruolo è gestire i rapporti con le istituzioni e farsi portavoce di tante singole voci, quelle degli associati.

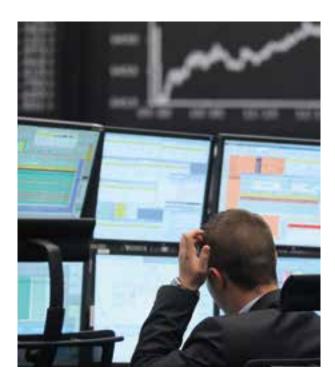
Negli anni Aifi ha portato avanti le richieste dei soci ed è riuscita a vincere molte battaglie in campo normativo e fiscale. In più l'associazione ha un ruolo anche sulla diffusione della cultura del private equity e del venture capital. I convegni, i corsi, gli incontri e la partecipazione a incontri pubblici per parlare e raccontare quello che i fondi fanno, come si muovono, qual è la loro strategia, servono a diffondere la conoscenza su questi strumenti di finanza alternativa altrimenti spesso ignorati.

Aifi è tra i promotori del progetto "Più Borsa", nato per l'appunto per promuovere la quotazione in Borsa delle piccole e medie imprese. Quali sono le differenze con il "Progetto Élite" di Borsa Italiana?

Il progetto "Più Borsa" vuole aiutare le tante pmi del Pae-



Innocenzo Cipolletta



se a crescere e a diventare più grandi e competitive attraverso la quotazione in Borsa. Gli organismi coinvolti, tra cui anche Aifi, si impegnano a svolgere alcune delle attività elencate nel memorandum d'intesa per avvicinare le aziende al percorso che porta alla quotazione. Tra le varie attività, che possono essere di education o di scouting, Borsa Italiana ha lanciato il "Progetto Élite", ideato come percorso finalizzato ad aggregare imprese che abbiano track record positivi e credibili progetti di crescita, per facilitarne il cambiamento culturale, organizzativo e manageriale, in ultima analisi agevolandone la quotazione.

Il fiorire di queste iniziative è, forse, spia del fatto che si teme che l'erogazione del credito bancario non tornerà più ai livelli pre-crisi?

La nascita di queste iniziative vuole essere un aiuto alle imprese, oltre agli strumenti tradizionali. Non vogliamo sostituirci, ma aggiungerci a chi già supporta le aziende in fasi delicate come quelle della quotazione. L'imprenditore ha bisogno di essere guidato in percorsi nuovi in cui si sente poco sicuro perché completamente assorto dalla vita quotidiana della sua azienda. Entrare in Borsa significa varcare una nuova soglia, spesso mai presa in considerazione per paura di ciò che può significare. Molte imprese non si quotano per paura di cambiare, non sapendo però che il cambiamento porta ricchezza, crescita e internazionalizzazione. Ecco perché questi progetti sono importanti, perché aiutano a superare queste paure. • (s.t.)



È un obiettivo cui le banche sono particolarmente interessate

RAFFORZARE Le basi finanziarie delle pmi

di Luigi Abete, Presidente BNL Gruppo BNP Paribas

LA DIFFICILE CONGIUNTURA che vive il nostro Paese investe in ampia misura imprese e banche e inevitabilmente complica i loro rapporti reciproci. L'analisi dello scenario può essere un esercizio utile se ha

l'obiettivo di rintracciare le cause profonde di queste difficoltà; è, invece, uno sforzo sterile se mira ad alimentare

una polemica di corto respiro congiunturale.

Il nostro Paese e l'Europa sono da tempo afflitti da un "growth crunch", vale a dire da un indebolimento del processo di crescita, grave nelle dimensioni e di acclarata natura strutturale. Le stime per il 2013 pubblicate recentemente dal Fondo Monetario Internazionale lo ribadiscono di nuovo: i paesi dell'Europa mediterranea insieme a qualche paese dell'Europa Settentrionale si apprestano a chiudere l'anno con un consuntivo dai toni indubbiamente recessivi (dal -4,2% della Grecia al -1,3% dei Paesi Bassi); il resto dell'eurozona può



superiore ai 9 punti percentuali. Nello stesso periodo la produzione industriale è diminuita del 25% circa e gli investimenti in misura anche maggiore. La prospettiva per l'immediato futuro è timidamente positiva: negli ultimi quattro trimestri la dinamica congiunturale negativa ha registrato una graduale attenuazione. È troppo presto per

dire se questa attenuazione della velocità di caduta sia la premessa a una reale ripresa. Sperando che questa incertezza venga sciolta positivamente, è comunque opportuno evidenziare che per tornare ai livelli pre-crisi bisognerà comunque aspettare la metà del prossimo decennio.

Questo è lo scenario nel quale vanno letti i dati sull'andamento del credito al sistema produttivo. Nell'area dell'euro (ottobre 2013) solo in cinque paesi la consistenza dei prestiti alle imprese registra una crescita annua; Germania e Francia propongono una leggera flessione (entro il mezzo punto percentuale);

in Spagna la contrazione è a doppia cifra (-13,5%); la media per l'area è pari a -3,7%. L'Italia è a -5,2%. La conclusione da trarne non può essere quella un po' stupida del "mal comune mezzo gaudio", ma piuttosto quella che credito e crescita sono due problemi intrecciati e di dimensione europea.

Un'ulteriore sottolineatura è importante: in Italia, non di-

vantare tassi di crescita appena positivi, ma di dimensione quasi insignificante (Francia +0,2%, Germania +0,5%). Per l'area dell'euro un anno di sviluppo mancato (-0,4%). In questo scenario la collocazione dell'Italia non è certamente delle più felici. In 14 dei 22 trimestri che separano l'inizio del 2008 da metà 2013, il Pil dell'Italia ha registrato una variazione a/a negativa, con una caduta complessiva



versamente dal resto dell'Europa, la contrazione del credito alle imprese è meno ampia di quanto non lasciano intravedere le statistiche e di quanto una parte della pubblicistica si ostini a ripetere. L'abbondante liquidità immessa dalle banche centrali (Bce, Federal Reserve, Bank of Japan, Bank of England) ha determinato una sensibile riduzione dei rendimenti finanziari e consequentemente indirizzato l'attenzione degli investitori verso quei comparti del mercato in grado di offrire attività con rendimenti più elevati a fronte di una limitata crescita del rischio. Da qui la diffusa riscoperta delle obbligazioni societarie. Nel suo ultimo Rapporto sulla Stabilità Finanziaria, la Banca d'Italia ha evidenziato che i gruppi che hanno emesso titoli nel primo semestre del 2013 hanno ridotto l'indebitamento bancario del 13%, a fronte di una crescita dell'1% per gli altri gruppi presi in esame. Indicazione della stessa natura emerge dall'andamento del flusso delle nuove erogazioni. In sintesi, le imprese di dimensione maggiore hanno parzialmente sostituito l'indebitamento bancario con risorse raccolte sul mercato tramite emissione di titoli di debito.

Avviato (seppure non con l'energia desiderata) è poi il superamento del "liquidity crunch" indotto sulle imprese dai

ritardi nei pagamenti della Pubblica amministrazione. La decisione di eliminare l'arretrato (Dl 35/2013) sta cominciando a tradursi in realtà: alla fine di ottobre risultavano effettuati pagamenti alle imprese per 14 miliardi di euro, un importo raddoppiato nell'arco degli ultimi due mesi.

Alla fine del 2014 l'importo rimborsato dovrebbe avvicinarsi ai 50 miliardi. Si tratta di un rimborso ancora molto parziale (la stima dei pagamenti arretrati non è lontana dai 100 miliardi), ma comunque importante perché inverte un problema i cui effetti sono stati lungamente e colpevolmente sottovalutati. Per valutare l'ampiezza dei benefici che questa inversione di tendenza può determinare, è opportuno ricordare che il totale dei finanziamenti bancari alle imprese si aggira intorno a 830 miliardi, dei quali il 40% circa con scadenza inferiore all'anno e oltre un quarto costituiti da semplici scoperti di conto corrente. La rinfusione di questa liquidità nelle casse delle imprese determinerà certamente un miglioramento dell'affidabilità finanziaria di molte imprese, con l'attenuazione di quel preoccupante processo di deterioramento del portafoglio prestiti che le banche fronteggiano da tempo: a metà 2013 i finanziamenti di incerto recupero alle banche ammontavano a circa 169 miliardi, dei quali oltre 90 classificati al livello più grave (sofferenze).

Rafforzare le basi finanziarie delle Pmi italiane è obiettivo cui le banche sono molto interessate, affermazione che qui

vorrei documentare con tre riferimenti precisi. Il primo, che guarda all'emergenza congiunturale, è l'"Accordo per il credito 2013": offre l'opportunità di una moratoria dei pagamenti »

OSSIGENO ALLE IMPRESE GRAZIE
AL RINNOVO DELL' "ACCORDO PER
IL CREDITO" E DALL'AVVIO DI UN
MERCATO DEI "MINI BOND"







alle Pmi economicamente sane (in bonis), ma appesantite da un'eccessiva incidenza degli oneri finanziari; le precedenti edizioni dell'accordo – il primo risale all'agosto 2009 – hanno consentito di sospendere i pagamenti di circa 360mila finanziamenti per complessivi 100 miliardi di euro, liberando liquidità a favore delle imprese per poco meno di 20.

Le altre due iniziative si proiettano su una prospettiva temporale più lunga, con l'ambizione di avvicinare il rapporto banca-impresa alla fisiologia degli altri paesi. Mi riferisco prima di tutto all'avvio di un mercato dei "mini bond", esperienza ancora embrionale ma promettente; consentendo alle imprese non quotate un più facile accesso al mercato dei "corporate bond" può favorire l'auspicata maggiore articolazione delle fonti di finanziamento delle Pmi. Le banche quardano con favore a questa iniziativa; alcune di esse – e Bnl è tra queste – stanno raccogliendo risorse per costituire fondi specializzati che investiranno in questi titoli, iniziativa che punta a dare spessore e liquidità al mercato. Una rilevazione recente già segnala numerose nuove emissioni. Il fatto che tra esse molte siano di medie piuttosto che di "mini" dimensione (alcune centinaia di milioni di euro) non sminuisce affatto il contenuto positivo della novità.

Una terza ipotesi di percorso è ancora in fase di definizione. Si tratta del progetto a cura dell'Abi che prevede la costituzione di un fondo (Fondo di Valorizzazione Imprese) con l'obiettivo di realizzare un diretto rafforzamento patrimoniale di imprese con alto potenziale di crescita. L'obiettivo dovrebbe essere raggiunto sia utilizzando nuove risorse sia, soprattutto, attraverso la conversione di prestiti bancari in essere. Il minor indebitamento e il conseguente rafforzamento patrimoniale consentiranno un miglioramento del profilo finanziario delle imprese e al tempo stesso una maggiore diversificazione del rischio delle banche.



Luigi Abete, nato nel 1947, è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2000. Dal 1998 è presidente della BNL Gruppo BNP Paribas.

È stato presidente di Confindustria dal 1992 al 1996. È presidente dell'A.BE.T.E. SpA, azienda tipografica fondata dal padre nel 1946.



È importante cogliere tutte le opportunità a disposizione delle imprese

NOVITÀ SUL CREDITO

di Maurizio Sella, Presidente del Gruppo Banca Sella

LA CONGIUNTURA economica generale non favorevole di questi anni, finalmente lascia intravedere qualche significativo segnale di ripresa e di ritorno alla crescita. Centri studi e istituzioni a livello internazionale sono concordi nel ritenere che il 2014 dovrebbe essere un anno migliore dei precedenti sotto questo profilo.

Anche l'Italia, alle prese con l'urgenza di realizzare e completare riforme strutturali importanti e con l'esigenza di mantenere i conti pubblici entro i parametri stabiliti dall'Unione Europea, dovrebbe beneficiare di questa prima fase di ripartenza dell'economia, anche se continuiamo a viaggiare a ritmo più lento rispetto ad altri.

In questo quadro un ruolo importante lo giocano le tematiche connesse al finanziamento delle imprese, sia attraverso il credito bancario, sia attraverso strumenti di finanziamento alternativi disponibili sul mercato. Alcuni dati recenti, su questo tema, possono essere utili al dibattito e alla comprensione delle dinamiche in essere.

Un dato di fatto è che le banche italiane hanno continuato a svolgere il loro ruolo nell'economia e al fianco delle imprese, anche negli anni difficili della crisi economica che stiamo affrontando. Stando ai dati armonizzati dell'Ocse, il debito delle imprese non finanziarie italiane, in larga parte bancario, nel periodo compreso tra il primo trimestre del 1999 e la metà del 2013, è aumentato del 121%, passando da circa 630 miliardi di euro a circa 1.390 miliardi di euro.

Nel contempo il prodotto interno lordo italiano è aumentato di un modesto 40%, determinando quindi un incremento significativo dell'incidenza del debito sul Pil, dal 64% circa al 91%. Questa tendenza all'aumento non è venuta meno neanche con la crisi, visto che il rapporto tra debi-



to delle imprese e Pil era pari al 72% all'inizio del 2007. A giudizio degli organismi esteri, quali il Fondo Monetario Internazionale, le imprese risultano oggi persino troppo indebitate nel confronto con quelle di altri paesi, specie quando il debito sia considerato in rapporto ai mezzi propri (il cosiddetto leverage) o sia invece posto in relazione al reddito necessario a pagare gli interessi.

Oggi, quindi, il problema che si pone a livello di sistema-Italia è piuttosto quello di cercare di rafforzare la struttura finanziaria delle imprese, incrementandone la dotazione patrimoniale e migliorandone l'efficienza, per poter arrivare a una adequata redditività.

La situazione delle imprese a questo riquardo è analoga a quella delle banche, chiamate a rafforzare il proprio patrimonio (o ridurre i propri attivi) da una normativa più stringente - Basilea3 - e spinte a migliorare l'efficienza operativa per poter generare reddito e, da questo, patrimonio. Non è peregrino affermare, pertanto, che oggi il capitale è diventato una risorsa più rara e per questo più costosa, sia per le banche sia per le imprese. Le banche, in particolare, devono fronteggiare costi di raccolta relativamente maggiori legati soprattutto al basso rating creditizio del nostro Paese e trovano in questo un limite al poter praticare tassi inferiori sugli impieghi verso la clientela. Le uniche leve su cui gli intermediari finanziari sani possono agire sono la riduzione dei costi operativi e l'accurata valutazione del rischio delle imprese con cui collaborano, in modo da far pesare gli aggravi di tasso solo a chi genera i maggiori rischi di non restituire il capitale ottenuto. Tutto questo spiega come mai, nonostante una domanda di credito resa stagnante dalla congiuntura, le condizioni di offerta del credito alle imprese in Italia da parte delle banche non migliorino. Va inoltre considerato che le aziende più piccole sono spesso impossibilitate a fornire un'informativa completa per la corretta valutazione del credito. Vista l'importanza delle Pmi per il tessuto economico italiano, tale situazione crea un rischio materiale di rallenta-



mento, o peggio ancora di far sganciare il Paese rispetto alla ripresa economica che, con inevitabili chiaroscuri e con caratteristiche e intensità differenti, è in atto in varie aree del mondo. Pertanto gli interventi di politica economica a sosteano del finanziamento alle imprese sono stati molti nel nostro Paese e, secondo il Fondo Monetario Internazionale (ottobre 2013), l'Italia è uno dei pochi Paesi ad aver già implementato le misure suggerite dall'Istituto al fine di agevolare la ristrutturazione finanziaria del tessuto imprenditoriale (ad esempio la moratoria sugli interessi, le nuove norme fallimentari e il pagamento dei debiti della

Pubblica amministrazione) e agevolarne le condizioni di accesso al credito (garanzie statali sui crediti e minibond). In particolare, il Fondo Monetario cita espressamente a esempio l'Italia per il provvedimento sui minibond che consente alle imprese di accedere direttamente al mercato del credito "aggirando" i vincoli esistenti sull'espansione dei bilanci delle banche, le quali in tal modo vengono a operare più come consulenti alle imprese. Le novità positive, dunque, sul fronte del credito e, più in generale, del finanziamento degli investimenti delle imprese, compreso quelle piccole e medie, non mancano. Ed è importante cogliere tutte le opportunità a disposizione, affinché la macchina della ripresa economica si metta definitivamente e con decisione in moto. Anche in Italia.



Maurizio Sella, nato nel 1942, è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 1991. È presidente di Banca Sella Holding SpA. Dal giugno 2013 è presidente di Assonime. È stato presidente dell'ABI dal 1998 al 2006 e presidente della Fédération Bancaire de l'Union Européenne dal 1998 al 2004.



In Italia il settore sta cambiando verso un modello di gestione patrimoniale a 360 gradi

IL RUOLO DEL Private banking

di Fabrizio Rindi, Presidente Julius Baer Italia

LA NOTA CONTRAZIONE nell'erogazione del credito da parte del sistema bancario e l'accresciuta difficoltà di incasso dei pagamenti dai clienti hanno notevolmente indebolito le condizioni finanziarie delle imprese, influenzando le scelte di investimento e di crescita degli imprenditori e marcando spesso il confine tra stati di temporanea immobilità e la definitiva chiusura delle aziende. Questo tipo di cambiamenti, avvenuto a livello globale, ha avuto particolare enfasi nel nostro Paese, dove il modello di sviluppo si è storicamente basato sulla stretta interdipendenza tra imprese – principalmente di piccola e media dimensione – e banche locali e ha visto le storie di maggior successo realizzarsi all'interno dei distretti industriali, dove la conoscenza reciproca e l'attenzione per il territorio raggiungono la massima espressione. Tuttavia, i cambiamenti intervenuti nel mercato bancario e le rinnovate esigenze di finanziamento, che dovranno seguire

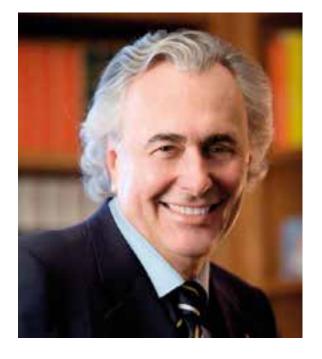
l'evoluzione del tessuto produttivo italiano, sono destinati a modificare i rapporti tra banche e imprese.

Da qui nasce l'esigenza di ripensare al modello italiano del private banking, che vede tra i principali fruitori i piccoli e medi imprenditori e che non può prescindere dal seguire e analizzare, con particolare attenzione, le dinamiche e i cambiamenti che stanno avvenendo nel tessuto imprenditoriale. A questo si aggiunge la genesi familiare delle imprese italiane, che rappresentano circa il 57% su oltre 7.000 aziende con fatturato

superiore a 50 milioni di euro. Nell'arco dei prossimi 10 anni è previsto il passaggio di proprietà (tra fusioni, acquisizioni e liquidazioni) di circa l'8% delle aziende familiari, che si troveranno a fare i conti con le difficoltà connesse. La lotta sui mercati globali e il difficile ricambio generazionale, che in molti casi rallenta la crescita delle aziende, costituiscono quindi i principali ostacoli da superare. In questo contesto l'industria del private banking diviene determinante nel processo di crescita e sviluppo dell'intero sistema imprenditoriale ed è essa stessa destinata a vivere una nuova fase. Un'evoluzione delle attività di gestione patrimoniale che sconfina in una vera e propria "gestione a 360 gradi", ossia in quel complesso di attività volte, da un lato, a dare all'imprenditore una fotografia continuativa e aggiornata dell'intero patrimonio familiare, dall'altro ad aiutarlo nella fase di strutturazione dello stesso, alla luce del già citato passaggio generazionale e

> di altri eventi straordinari, che possono impattare in misura significativa sulla ricchezza familiare futura.

Al tema della strutturazione del patrimonio e all'esigenza già presente di programmare per tempo, e in modo efficiente, il passaggio generazionale della ricchezza familiare, si sono aggiunte in tempi recenti anche tematiche legate alla protezione degli attivi in caso di eventi geopolitici straordinari, così come la necessità di utilizzare parte del patrimonio personale a sostegno dell'attività imprenditoriale, considerata la situazione attuale del





mercato del credito. Anche sotto questo aspetto il private banking può intervenire con servizi mirati, quali linee di credito sui patrimoni con finalità di ricapitalizzazione delle società, soluzione flessibile e con costi decisamente contenuti rispetto ai normali affidamenti bancari.

Nonostante quanto detto risulti evidente, esiste ancora un'ampia fetta di mercato che ancora oggi si rivolge alle banche tradizionali, a operatori di sportelli bancari o postali, o semplicemente a conoscenze personali, facendo fede sulla certezza talvolta illusoria di rapporti di lungo corso. Secondo una ricerca di Aipb, a fare ricorso ad advisor o strutture specializzate è una percentuale pari al 46% di quelle 600mila famiglie che possiedono una ricchezza superiore a 500mila euro; tra queste solo il 20-25% sceglie di delegare completamente a specialisti del settore la gestione dei propri investimenti.

Gli operatori, incoraggiati anche dal fatto che l'atteggiamento degli italiani in materia sta lentamente evolvendo, guardano con attenzione a questi risultati che rappresentano un vasto bacino di clientela potenziale. Il progetto è però plausibile a patto di scendere in campo con gli strumenti e le competenze adeguate, ovvero con un servizio di private banking fortemente orientato a un modello di consulenza, in grado di trasmettere consapevolezza e aggiungere valore.

Il mercato italiano del private banking è un mercato importante in termini dimensionali, ma caratterizzato da un'assenza di crescita. Ciò ha generato una guerra sui prezzi, ovvero sulle commissioni, che ha portato in perdita molte aziende concorrenti, preoccupate solo di accrescere le masse a scapito della redditività. Questa politica folle ha significato anche zero investimenti e dequalificazione del servizio offerto ai clienti. Ci sono segnali che indicano come finalmente il pendolo stia ritornando verso un modello di business in cui l'attenzione è totalmente focalizzata sulle competenze interne necessarie per erogare la qualità che i clienti richiedono.

In questa direzione si sta orientando il polo italiano di eccellenza nel private banking Kairos Julius Baer Sim, di cui sono Presidente. Un polo che è nato dalla combinazione delle attività di private banking dei Gruppi Kairos Investment Management e Julius Baer Group Ltd. L'obiettivo è l'apertura in Italia di una banca privata indipendente, dedicata alle attività di gestione patrimoniale e consulenza. Un progetto "glocal" che unisce l'internazionalità del gruppo svizzero alla conoscenza e competenza territoriale della società italiana. Un punto di riferimento per gli imprenditori, che potranno contare su una consulenza ad ampio spettro sulle gestioni e, più in generale, su una piattaforma globale e un servizio innovativo, fondato su una spiccata personalizzazione della gestione. In guesto particolare momento storico segnato dalla crisi finanziaria, che vede parallelamente un'evoluzione in corso del Wealth Management, sono indispensabili realtà in grado di affiancare le aziende italiane e di rispondere alle più ampie esigenze della clientela privata e istituzionale. Assisteremo nei prossimi anni a un graduale cambiamento culturale, che vedrà sempre più imprenditori fare la scelta di affidare la gestione dell'intero patrimonio a un unico interlocutore. In questo senso la conoscenza approfondita e il continuo dialogo costituiscono i presupposti per migliorare le performance. Le società che operano nel settore dovranno strutturarsi per soddisfare le esigenze degli imprenditori, allargando i servizi e affiancando le famiglie in tutte le fasi della gestione finanziaria. Personalmente la reputo una sfida che già stiamo vivendo giorno per giorno al fianco di moltissimi manager e che crediamo contribuirà a dare una svolta nel settore del risparmio gestito e nella governance delle aziende italiane. •



Fabrizio Rindi, nato nel 1941, è stato nominato Cavaliere del Lavoro nel 2003. È presidente della banca svizzera Julius Baer Italia. Ha svolto fino al 2005 la sua attività nel settore assicurativo ed è stato presidente di Aurora Assicurazioni, la compagnia nata dalla fusione di Winterthur e Meieraurora.



È QUANDO TI SENTI PICCOLO CHE SAI DI ESSERE DIVENTATO GRANDE.

A volte gli uomini riescono a creare qualcosa più grande di loro. Qualcosa che prima non c'era. È questo che noi intendiamo per innovazione ed è in questo che noi crediamo.

Una visione che ci ha fatto investire nel cambiamento tecnologico sempre e solo con l'obiettivo di migliorare il valore di ogni nostra singola produzione.

È questo pensiero che ci ha fatto acquistare per primi in Italia impianti come la rotativa Heidelberg M600 B24. O che oggi, per primi in Europa, ci ha fatto introdurre 2 rotative da 32 pagine Roto-Offset Komori, 64 pagine-versione duplex, così da poter soddisfare ancora più puntualmente ogni necessità di stampa di bassa, media e alta tiratura.

Se crediamo nell'importanza dell'innovazione, infatti, è perché pensiamo che non ci siano piccole cose di poca importanza.

L'etichetta di una lattina di pomodori pelati, quella di un cibo per gatti o quella di un'acqua minerale, un catalogo o un quotidiano, un magazine o un volantone con le offerte della settimana del supermercato, tutto va pensato in grande.

È come conseguenza di questa visione che i nostri prodotti sono arrivati in 10 paesi nel mondo, che il livello di fidelizzazione dei nostri clienti è al 90% o che il nostro fattunato si è triplicato.

Perché la grandezza è qualcosa che si crea guardando verso l'alto. Mai dall'alto in basso.







A COLLOQUIO CON I NUOVI CAVALIERI DEL LAVORO



TRADIZIONE E QUALITÀ

Anna Alois

Artigianato tessile - Caserta



Ha fondato nel 1986 l'azienda Annamaria Alois, marchio con il quale produce tessuti e complementi di arredo di altissima qualità. Per le sue collezioni, realizzate con lavorazioni artigianali, si ispira a disegni di epoca borbonica recuperati dagli archivi delle manifatture di San Leucio. Esporta l'80% della produzione.

Essere erede di un'azienda e di una tradizione così antiche in che modo influisce sull'attività?

Non rappresenta un limite, né mi condiziona.

Semmai è un patrimonio storico culturale di cui vado fiera. Mi dà forza. Sicurezza nei momenti del dubbio.

E mi spinge a fare di più per essere degna della tradizione che ho ereditato.

Inoltre, cerco di conservare tutto quello che mi è stato lasciato, come ad esempio gli attrezzi, che oggi sono ancora utili specialmente per realizzare disegni antichi, molti dei quali originali dell'epoca borbonica.

Altro è da me recuperato con un paziente e continuo lavoro di ricerca. Mi occupo infatti anche di restauro.

Per restituire la vita, un'anima, la luce a ogni sorta di documenti, di antichi attrezzi e telai.

Un patrimonio che rischia anche di andare perduto?

Non è facile, ma bisogna salvarlo. È in allestimento, anche se rallentato da cavilli burocratici, un mio museo privato della seta con telai a mano d'epoca perfettamente

funzionanti. Il progetto più ambizioso: una Fondazione per San Leucio che riporti nell'antico borgo la produzione tessile di eccellenza e rilanci il settore a livello mondiale con un'operazione di marketing pubblicitario.

È il mio primo obiettivo.

Per la sua azienda si è affidata a un management di sole donne. Perché questa scelta?

Come donna del Sud mi è piaciuto riscattare gli stereotipi e le discriminazioni.

Una sfida che ho vinto grazie alla passione per il mio lavoro, alla tenacia, alla pazienza.

Niente è impossibile, se ci si crede. E tutti questi valori sono tipici delle donne.

Ripenso a mia madre, maestra di stile e donna dal gusto raffinato ed elegante, alle mie due figlie – Angela, la prima, collabora in azienda da diversi anni – che mi hanno sempre seguito in giro per il mondo per lavoro e che continueranno la tradizione, a tutte le artigiane che con spirito di attaccamento e sacrificio hanno dato sempre il meglio, raggiungendo livelli qualitativi sempre più alti. Tutte, come in una grande famiglia, mi hanno accompagnato in questa avventura bellissima e con loro condivido la gioia dei successi.

Quale è il suo cliente tipo?

Lavoro dall'arredamento alla decorazione, dalla moda al cinema: non ho quindi un cliente tipo. Il target è medioalto, in certi casi altissimo.

Può essere il cliente privato con villa da 3.000 mq o mega yacht da arredare o la stilista che mi ha fatto ridurre un disegno di vasi cinesi su un tessuto tutto bianco per farne soprabiti da bambina.

Per la stessa casa di moda ho realizzato un tessuto con note musicali e chiavi di violino, emblema del brand.

Come cambia il rapporto con il cliente quando si lavora, come lei ha fatto, per importanti produzioni cinematografiche?

Lavorare per il cinema è un'esperienza straordinaria. Oltre a essere creativa, la moda e la sartoria mi hanno appassionata sin da bambina.

La capacità di immaginazione è di grande aiuto, consente di proporre quasi sempre i tessuti giusti. Ho lavorato

a stretto contatto con costumisti e scenografi, anche del calibro di Sandy Powell. La loro bravura ha reso sempre facile, direi naturale il mio lavoro.

Come se l'avessi sempre fatto. In generale posso dire che sono abituata a lavorare in team. In azienda ci lega il culto del bello e tendiamo tutte alla perfezione: è il modo migliore per stupire un pubblico sempre più eterogeneo, magari più tecnico e critico. Al contempo sono ambiziosa, ma più che il ritorno economico immediato, per me è rilevante la ricaduta pubblicitaria a lunga gittata.

I suoi tessuti piacciono molto all'estero. Da quali paesi provengono le richieste più sofisticate?

I miei clienti sono principalmente russi e orientali, arabi in particolar modo. Si fidano molto del mio gusto e io faccio di tutto per stupirli: c'è il rischio di confonderli, ma creo continuamente novità. Così i miei clienti hanno ampia scelta con qualità e stili ricercatissimi, tipici del più alto made in Italy.

E la richiesta più curiosa che ha ricevuto?

Sono moltissime. L'ultima: una stanza tutta tappezzata di seta a cuori per la camera da letto della figlia di uno sceicco di cui non posso fare il nome, ovvio.





UNA FLOTTA Globale

Gianluigi Aponte

Trasporti marittimi – Svizzera



È fondatore e presidente di MSC, seconda compagnia di navigazione al mondo per il trasporto di container. Ha una flotta di 452 navi e altre 40 in costruzione. Impiega 55.000 dipendenti e collega 145 paesi nei sei continenti. È presente anche nel settore crocieristico con MSC Crociere e nei collegamenti marittimi con Snav e Grandi Navi Veloci.

Come descriverebbe il mestiere dell'armatore?

È un mestiere difficile, molto impegnativo e solo una forte passione può permettere di superare tutte le difficoltà che si affrontano giornalmente. Noi amministriamo 450 navi, con le quali operiamo con regolarità oltre 200 tratte raggiungendo 145 paesi in tutto il mondo.

I nostri 300 uffici commerciali, distribuiti in modo capillare, hanno il compito di trovare il carico, mentre dagli uffici di Ginevra, dove ha sede la compagnia, curiamo la politica dei noli marittimi e gestiamo la logistica.

Movimentando ogni anno circa 13 milioni di container, è chiaro che quest'ultima assume un peso di estrema rilevanza.

Come è cambiato il settore rispetto a quando ha cominciato a lavorare?

Oggi è tutto molto più industrializzato e la nave in senso stretto, da cui trent'anni fa dipendeva l'80% del lavoro, adesso è soltanto uno degli strumenti che concorrono alla buona riuscita del servizio.

Un carico proveniente da Chicago e destinato all'Italia, ad

esempio, raggiunge New York a bordo di treni in affitto o su spazi acquistati sui treni.

Deve poi essere imbarcato e qui entra in gioco la gestione dei terminal portuali, che viene assicurata dalla nostra società Terminals Investment, che ha sede in Olanda. Grazie inoltre a delle unità specializzate in servizi meteorologici, possiamo modificare e monitorare la rotta compiuta dalle navi, che devono garantire il proprio arrivo in un tempo stabilito, a prescindere dalle condizioni atmosferiche. Le posso assicurare che attraversare l'Atlantico non è uno scherzo e per questo motivo occorrono navi tecnicamente sempre a posto e altamente performanti. Oggi, infatti, si lavora sempre più sul "just in time" eliminando gli stock, motivo per cui la puntualità di consegna è fondamentale.

Nel percorso di crescita della sua compagnia uno dei punti di svolta è stato il passaggio dalle navi cosiddette "portarinfuse" alle navi portacontainer.

Prima le navi trasportavano merci varie e tutte insieme, incluse ad esempio le auto. Quando mi sono reso conto che



il sistema basato sui container dava più garanzie, anche contro furti e danneggiamenti, ho pensato che era giunto il momento di riconvertirsi e di farlo anche rapidamente. È stata una giusta intuizione, altrimenti di lì a breve con la compagnia ci saremmo ritrovati fuori mercato.

Come è nata la decisione di ampliare l'attività al settore crocieristico?

Abbiamo pensato che, disponendo di una base di equipaggio molto qualificato e un bagaglio tecnico costruito in molti anni di lavoro, eravamo pronti per questo cambiamento.

Recentemente in una delle società del gruppo è entrato un fondo di private equity ma il suo atteggiamento rispetto a questi strumenti è sempre stato distante. Cosa le ha fatto cambiare idea?

Ci siamo resi conto che proprio nel settore Terminal di cui dicevamo, essere proprietari al 100% o con una quota di maggioranza non cambiava molto la situazione dal punto di vista gestionale, mentre sotto il profilo economico rappresentava un immobilizzo non indifferente. Abbiamo quindi preferito monetizzare una parte del patrimonio, vendendo il 35%.

In generale, comunque, penso che i fondi di investimento possono essere utilizzati, a patto che restino in minoranza e quindi non gestiscano l'azienda.

È nato a Sorrento, ma vive da sempre in Svizzera. Che rapporto ha mantenuto con la sua terra d'origine?

C'è un rapporto molto forte, legato naturalmente agli studi

e agli anni giovanili che vi ho trascorso. Come compagnia abbiamo diversi uffici tecnici, che si occupano sia del ramo crocieristico sia della manutenzione tecnica delle navi. C'è poi l'azienda di famiglia, la Navigazione libera del Golfo, che è ancora operativa e della quale mi occupo insieme alla Snav, che ho rilevato mentre affrontava un momento difficile, e della Grandi Navi Veloci, di cui sono socio maggioritario. Mi sento di dover dare il massimo per il mio paese e i miei concittadini, per cui faccio il possibile per creare posti di lavoro e migliorare il livello professionale di chi vuole intraprendere una carriera marittima.

La sua giornata tipo?

Lavoro dalle nove del mattino alle nove di sera, sette giorni su sette esclusa una mezza giornata la domenica. Facendo questo mestiere ho imparato che la professionalità è l'unico modo per sopravvivere e che questa si ottiene soltanto lavorando, le chiacchiere e gli appoggi politici non contano.

Quali sono i principali progetti in corso di MSC nello shipping?

La nostra attività evolve giornalmente e in generale non svelo mai i miei progetti. Anzi, preferisco sempre dire quello che "abbiamo fatto", piuttosto che quello che "faremo". È comunque ovvio che non ci si può mai fermare, bisogna migliorare e investire in continuazione e non si deve mai rimandare a domani quello che si deve fare oggi. Viviamo in un mondo competitivo, dove ogni errore può essere fatale, per cui bisogna essere molto concentrati e fare le scelte giuste al momento giusto.



PRODOTTI DI FIDUCIA

Giovanni Basagni

Abbigliamento - Arezzo



È presidente e direttore generale di Miniconf, azienda di abbigliamento per bambini da lui fondata 40 anni fa. Produce ogni anno 7 milioni e mezzo di capi. Esporta in Europa orientale, Russia, Cina e Giappone. Ha 283 dipendenti e una rete di oltre 2.200 punti vendita, mono e multimarca.

Come è nata la scelta di occuparsi di abbigliamento per l'infanzia?

L'idea di occuparsi di abbigliamento per bambini è nata nel 1973, quasi per caso, da un'occasione che si è tramutata nella giusta ispirazione. L'opportunità contingente è stata quella di un ordine, considerevole per l'epoca, di 30.000 camicie per bambini al costo di 1.000 lire l'una. Il primo campionario realizzato da Miniconf, che all'epoca contava 6 persone, è stato di 7 capi. La consegna prevista era per settembre: fummo in grado di consegnare i capi solo nel mese di marzo dell'anno successivo! Questo è stato il primo capitolo della storia di Miniconf.

Rispetto a quando ha cominciato, il settore offre magqiori o minori opportunità di crescita?

Sicuramente oggi è tutto più difficile e più complesso rispetto a 40 anni fa, quando era più semplice crescere perché il mercato cresceva, la concorrenza era molto più

numerosa ma al contempo più debole e le barriere all'ingresso erano meno sfidanti. Oggi la concorrenza, soprattutto quella delle catene internazionali, è molto forte e la complessità del business ha reso più competitive le vie d'accesso al mercato.

L'internazionalizzazione offre più opportunità di crescita rispetto al passato; i mercati si sono aperti grazie al processo di globalizzazione e allo sviluppo di nuove tecnologie. Di contro, quando si opera sui mercati internazionali, i rischi si moltiplicano, le controparti sono meno conosciute e i contesti operativi sono spesso molto diversi dal nostro. Da qui la necessità di un forte cambiamento organizzativo.

I suoi prodotti sono destinati ai bambini, ma vengono acquistati dalle mamme. Come conquista la fiducia delle clienti?

La fiducia è un processo che si conquista con politiche aziendali e commerciali solide e coerenti nel tempo.



I principi che ispirano la nostra attività sono riassunti nei valori che veicoliamo attraverso il nostro portavoce, la mascotte "Mr Fagus": qualità, sicurezza e durata dei capi, oltre che massima attenzione all'ambiente e al tessuto sociale in cui l'azienda opera.

Siamo in grado di garantire alle nostre consumatrici un attento e puntuale controllo di tutta la filiera produttiva. I capi Miniconf vengono costantemente testati e controllati grazie anche alla collaborazione con Intertek, multinazionale che si occupa della certificazione di vari prodotti immessi in commercio.

La comunicazione ha oggi un peso strategico nelle relazioni con i vari stakeholder, di cui il cliente finale rappresenta un attore centrale.

Il processo decisionale d'acquisto, tradizionalmente molto influenzato dai pareri (positivi o negativi) degli altri consumatori, si forma sempre di più in una piazza virtuale, dove i new media sono assoluti protagonisti.

La fiducia è comunque un traguardo che l'azienda riesce a conquistare in primis attraverso il prodotto e le caratteristiche che esso esprime; è con l'uso quotidiano del capo che il consumatore verifica quanto dichiarato dall'azienda. Fondamentale in questo senso diviene quindi la capacità dell'azienda di mantenersi trasparente e coerente rispetto ai valori di cui si fa portavoce.

La sua azienda ha aderito al "Progetto Elite" di Borsa Italiana. La quotazione in Borsa è oggi l'unico strumento per crescere?

Abbiamo aderito con soddisfazione al "Progetto Elite", certi che si trattasse prima di tutto di un'opportunità per partecipare a un percorso di formazione finalizzato a incentivare un cambiamento di mentalità, oltre che un'occasione per fare networking con altre compagnie più strutturate. Da questa iniziativa abbiamo già tratto un importante contributo di crescita, in termini di cultura organizzativa e manageriale finalizzata all'internazionalizzazione. Non crediamo che la quotazione in Borsa sia l'unico strumento per crescere e quando abbiamo aderito al progetto abbiamo dichiarato che, al momento, non era la priorità dell'azienda.

Ha mai pensato di diversificare, allargando per esempio la produzione alla moda femminile?

No. Siamo fortemente focalizzati sul bambino e abbiamo creato la nostra diversificazione attraverso una strategia di multibrand e multicanalità. Non conosco casi di aziende focalizzate sul bambino che abbiano diversificato con successo la produzione estendendola anche all'adulto. Al contrario sono molteplici i casi in cui aziende affermate dedicate alla moda femminile hanno in seguito sviluppato la linea bambino, sfruttando la notorietà del brand. •





UN FUTURO Sostenibile

Giulio Bonazzi

Tessile - Trento



È presidente e amministratore delegato di Aquafil, specializzata nella produzione di fibre sintetiche per l'edilizia e l'abbigliamento. Sotto la sua guida l'azienda si è fortemente internazionalizzata. Oggi è leader in Europa con il 40% del mercato e opera con 13 stabilimenti in Italia, Europa, Stati Uniti e Cina. Ha 2.000 dipendenti.

La sua azienda produce fibre sintetiche destinate a settori molto diversi fra loro. Quanto sono importanti per voi la ricerca e l'innovazione?

La ricerca e l'innovazione sono fondamentali, rappresentano gli strumenti principali per aggredire la crisi.

In un'economia globalizzata come quella in cui viviamo, bisogna innovare per essere competitivi e per avere più opportunità sui mercati. Questo è un principio ormai noto e condiviso, ma occorre sapergli dare concretezza.

Bisogna fare innovazione a tutto campo: nella comunicazione, nell'ingegneria del prodotto, nel processo e nelle prestazioni.

La ricerca è alla base della sopravvivenza. Infine, in Italia forse non si fa abbastanza ricerca, ma di certo è ancora più carente il trasferimento tecnologico.

È necessario potenziare il raccordo tra i centri di ricerca, le università e le imprese e questo vale ancora di più nel nostro territorio trentino, che può vantare una spesa di ricerca sul Pil a livello della media tedesca.

Come ha risposto Aquafil alla sfida della sostenibilità ambientale?

Siamo un'azienda energivora e che lavora materie prime fossili, ma siamo allo stesso tempo consapevoli e fermamente convinti che la sostenibilità sia il modello di business del futuro. Il nostro obiettivo è quello di produrre e vendere beni riciclati e riciclabili senza consumare acqua, emettere sostanze nocive, produrre rifiuti, evitando infortuni sul lavoro e utilizzando ovviamente energia sostenibile. Per questo abbiamo formalizzato una struttura organizzativa ad hoc, che ha poi attivato azioni e progetti per migliorare i nostri risultati, iniziando così il percorso verso la sostenibilità ambientale.

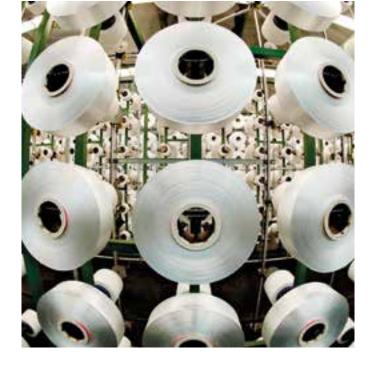
In questo contesto si inseriscono, ad esempio, la costruzione di un impianto di trigenerazione ad Arco (che ha consentito di accrescere l'efficienza energetica e di diminuire di 49.664 tonnellate le emissioni di Co2 in 5 anni), la riduzione dei consumi d'acqua nei processi produttivi e la diminuzione di oltre il 70% fra il 2007 e il 2010 del-

la quantità di rifiuti disposti nelle discariche autorizzate. Il momento rivoluzionario è avvenuto nel 2011, quando è partito l'Econyl Regeneration System, un sistema industriale di rigenerazione di rifiuti. Oggi il 30% delle vendite globali è rappresentato proprio da questo prodotto.

Aquafil ha guardato ai mercati esteri sin dai primi anni '90. Cosa ha determinato questa scelta?

In realtà fin dalla sua nascita, nel 1969, Aquafil si è sempre rivolta ai mercati dell'esportazione. Oltre 85% delle nostre vendite è destinato a mercati fuori dai confini nazionali e il 30% del nostro fatturato proviene da clienti esterni all'Unione europea. Negli anni '90 abbiamo inter-

nazionalizzato anche la produzione scegliendo la Slovenia, paese che ci ha consentito di mantenere un buon equilibrio tra costi e qualità come primo investimento. Dal 2000 a oggi siamo dapprima sbarcati negli Stati Uniti, poi in Thailandia e tre anni fa in Cina, diventando l'unico produttore mondiale di fibre sintetiche per la pavimentazione tessile a essere presente in tutti i maggiori continenti del pianeta. La globalizzazione della nostra azienda ci permette maggior flessibilità e competitività rispetto alla concorrenza mondiale, mantenen-



do il più alto livello qualitativo presente sul mercato. Oggi più del 60% dei nostri collaboratori sono impiegati fuori dai confini italiani e questo processo non ha mai comportato riduzione dei livelli di occupazione nel nostro Paese. La scelta di esportare e poi globalizzare la produzione era necessaria, se si considera che nel territorio italiano esiste solo un produttore di pavimentazione tessile, sebbene il consumo di moquettes nella cantieristica sia allo stesso livello degli altri paesi dell'Unione.

Siete presenti anche in Asia. I vostri sono prodotti a rischio contraffazione? Come vi difendete?

Fortunatamente a oggi in Asia non esistono produttori di fibre sintetiche per pavimentazione tessile qualificati. Consideriamo, inoltre, che il gruppo Aquafil registra i propri marchi su scala mondiale e, quando necessario, brevetta prodotti e processi produttivi.

La miglior difesa è, però, l'innovazione continua di processi e di prodotti, che ogni anno ci fa introdurre sui mercati oltre 2.500 nuovi articoli. Questa è la prima barriera alla copia dei nostri prodotti.

Quale fra i settori ha innovato più velocemente negli

ultimi dieci anni?

Aquafil opera in due settori, fibre sintetiche per abbigliamento e per pavimentazione tessile. In termini di processo produttivo, vista la similarità, in entrambi si sono effettuati continui miglioramenti e ogni anno vi è un enorme sforzo per proseguire sulla stessa strada.

La nostra azienda è però il primo produttore europeo di fibre poliammidiche per pavimentazione tessile e il secondo produttore mondiale e in quanto tale, se alle innovazioni di processo e di prodotto si somma il percorso di globaliz-

zazione avvenuto in questo settore, è facile dire che qui si sono svolti i progressi più importanti.Durante il 2013, inoltre, vi sono state due operazioni straordinarie che hanno modificato in modo importante il gruppo: la cessione del business dei polimeri per lo stampaggio a iniezione di materie plastiche e successivamente l'acquisizione di un ramo di azienda del terzo produttore europeo di fibre per pavimentazione. Questo ha portato Aquafil molto vicino alla leadership mondiale del settore.



CRESCERE IN RETE

Aldo Bonomi

Meccanica - Brescia



È presidente e amministratore delegato del Gruppo Bonomi, attivo nella produzione di un'ampia gamma di valvole e componenti per impianti idraulici e per il riscaldamento. Fortemente orientato all'innovazione, realizza il 50% del fatturato all'estero. Impiega 283 dipendenti.

Quale ricordo ha dei suoi primi anni in azienda?

Ho un bellissimo ricordo. L'entusiasmo era alto e avevo tanta voglia di fare e di crescere.

Questo sentimento si percepiva in tutte le persone, ognuno era soddisfatto del proprio lavoro, svolto immancabilmente con ottimismo e dedizione e con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo del "sistema Italia".

La sua impresa produce valvole e rubinetterie. Rispetto a quando ha cominciato a lavorare, è cambiato di più il prodotto oppure il processo produttivo?

Rispetto al periodo in cui io ho iniziato la mia carriera lavorativa, ci sono stati dei cambiamenti radicali sia in termini di prodotto che nel processo produttivo.

La gamma di prodotti è stata rivoluzionata: abbiamo apportato migliorie tecniche ad alcuni articoli e introdotto una vasta serie di prodotti che ci permettono di essere innovativi e costantemente presenti sul mercato.

Per quanto riguarda il processo produttivo, si è notevolmente evoluto da manuale ad automatizzato, con l'appli-

cazione di robot, EDP, supply chain, senza dimenticare la costante attenzione per il customer service.

Internazionalizzare negli anni Settanta, internazionalizzare oggi. Quali sono le differenze?

Negli anni Settanta la nostra azienda esportava lo 0,1% del fatturato totale, mentre oggi il fatturato export corrisponde al 50%.

Un tempo era quasi sufficiente fornire il mercato domestico e il mercato internazionale era l'Europa. Ora l'internazionalizzazione si è estesa al mondo intero e la mia azienda si è impegnata a rivolgersi sempre più a un mercato senza confini. I dati di questa evoluzione sono a disposizione di tutti.

Tra le sue passioni c'è la Mille Miglia. Cosa le piace di quel mondo?

Del mondo della Mille Miglia adoro ovviamente i motori. Con essi mi esalta la passione della gente, l'entusiasmo che accoglie i concorrenti in qualsiasi posto d'Italia



attraversato dalla carovana della Mille Miglia, così come sentire che partecipanti e pubblico diventano un tutt'uno nel celebrare l'evento che ogni anno rievoca la "corsa più bella del mondo".

Quali progetti ha per il Gruppo Bonomi?

I progetti per il Gruppo Bonomi nel breve periodo sono quelli di terminare la costruzione del nuovo stabilimento, per noi motivo di orgoglio, che sarà certamente uno dei migliori al mondo per struttura e modernità nel rispetto per l'ambiente secondo le norme dello sviluppo sostenibile e che sarà classificato, caso forse unico in Lombardia, in classe A.

Inoltre, stiamo lavorando per entrare nel settore dell'Oil & Gas, che rappresenta per noi una nuova sfida, nonché un progetto che renderà la nostra azienda maggiormente internazionale.

Negli ultimi anni, come vice presidente di Confindustria, la vediamo molto impegnato a favore delle reti d'impresa. Ma come è nata questa idea?

Nella mia attività di imprenditore ho sperimentato personalmente la forza del lavorare uniti: nel 2006 il mercato americano impose nuove regole e nuovi materiali per la produzione e la vendita di valvole e rubinetterie.

Eravamo tagliati fuori dal mercato con perdite importanti nel fatturato, capii che era necessario andare oltre le logiche competitive che ci tenevano distanti e deboli. Proposi di aggregarci per sperimentare, progettare e certificare un nuovo materiale a norma per gli Usa.

È stato un lavoro di squadra molto intenso, grazie al quale siamo ritornati sul mercato statunitense più forti di prima. Dal confronto avuto con centinaia di imprenditori sparsi su tutto il territorio italiano e dalla mia esperienza sul campo è nato il "contratto di rete", una sfida che mi appassiona perché credo che le reti siano il futuro delle relazioni economiche e un valido strumento di politica industriale.

Cosa vuol dire "fare rete" oggi?

La rete rappresenta un salto culturale importante, pensata su un programma comune, che permette di realizzare attività complesse come l'internazionalizzazione garantendo allo stesso tempo autonomia, indipendenza e identità aziendale.

Quando siamo partiti con la Presidenza Marcegaglia, a ottobre 2010, non era facile far capire questo salto culturale, infatti erano stati stipulati solo 14 contratti di rete. Oggi, invece, siamo arrivati a quota 1.167 con più di 5.000 imprese coinvolte.

Un progetto, dunque, che funziona e anche il Presidente Squinzi mi ha voluto nella sua squadra con la delega alle reti d'impresa, segno di continuità oltre che di soddisfazione personale per il lavoro svolto.

L'esempio delle reti ci insegna che questo Paese ha ancora tante idee per ritornare a crescere e sperare in futuro prossimo con più opportunità di sviluppo per tutti.



LOGISTICA PER LA CRESCITA

Piero Carlo Bonzano

Logistica - Alessandria



È presidente del Gruppo Argol Villanova. Ha trasformato l'azienda di famiglia in un leader internazionale nel settore della logistica integrata per grandi complessi industriali e primo operatore italiano nella movimentazione delle merci aeroportuali. È presente in 4 continenti con 70 sedi operative, delle quali 32 in Italia, per un totale di 3.800 dipendenti. Sul territorio nazionale impiega 1.500 persone.

La logistica è un settore complesso e, forse, poco conosciuto. Come lo spiegherebbe sinteticamente a una persona non del mestiere?

La logistica è un ambito molto vasto e complesso e il termine viene spesso banalizzato per esprimere mere attività di trasporto.

Secondo la definizione data dalla "Society of Logistics Engineers", la logistica è "arte e scienza dell'organizzazione, della progettazione e dell'attività tecnica riguardante i requisiti, la definizione, la fornitura e le risorse necessarie a supportare obiettivi, piani e operazioni".

La logistica è un settore trasversale e complementare a tutti gli altri, in quanto fornisce supporto e favorisce lo sviluppo: infatti può essere considerato un catalizzatore dello sviluppo dei settori industriali e dell'economia in generale. La logistica comprende un gamma molto ampia di servizi che accompagnano il processo aziendale in ogni sua fase e richiede massima flessibilità e capacità di sviluppare in tempi rapidi soluzioni personalizzate e innovative per generare ottimizzazione.

Quali sono gli elementi che contraddistinguono il Gruppo Argol Villanova?

Il nostro gruppo in oltre 70 anni di storia ha realizzato un notevole sviluppo, raggiungendo una dimensione importante con oltre 3.800 persone in tutto il mondo e un fatturato che nel 2012 ha superato i 400 milioni di euro ed è in costante crescita.

Argol Villanova opera in molteplici settori industriali, tra cui il settore automotive, energy, industriale, aerospace & defence e della logistica aeroportuale, che richiedono forti competenze specifiche e distintive.

Il nostro successo è il frutto di un insieme di fattori che rappresentano i punti di forza del gruppo: la gamma dei servizi offerti e la capacità di integrazione delle diverse fasi della filiera logistica; la presenza internazionale; la propensione a offrire soluzioni su misura; il rapporto di partnership di lunga durata con molti nostri grandi clienti globali; le forti competenze distintive; la solidità della nostra azienda e la continuità garantita dalla proprietà familiare, unita a una gestione manageriale e al forte spiri-



to di squadra di tutti coloro che collaborano con noi e che formano la realtà del Gruppo Argol Villanova.

Tra i suoi clienti ci sono primari gruppi industriali internazionali, metà delle sedi operative sono all'estero, la gamma di servizi offerti è ampia e sofisticata. Come riesce a gestire il tutto?

La nostra attuale presenza nei principali mercati europei, in Asia, in Nord Africa e nelle Americhe, con 70 sedi operative, è frutto della strategia di sviluppo che abbiamo adottato, che vede la presenza internazionale come un elemento essenziale per competere efficacemente: poter offrire ai propri clienti una piattaforma di presenza multinazionale è oggi un fattore fondamentale per favorire il rafforzamento dei rapporti commerciali con i clienti. L'espansione del gruppo e la crescita a livello globale è stata possibile anche grazie alla struttura organizzativa dedicata e allo sviluppo di partnership locali.

All'interno della compagine societaria del nostro gruppo operano già diversi partner, sia in settori specifici dell'attività logistica sia in alcuni mercati esteri, in cui la presenza di soci locali ci consente di gestire più rapidamente ed efficacemente le nuove realtà e lo sviluppo di ulteriori partnership rappresenta senz'altro uno dei canali per realizzare una crescita importante. Allo stesso tempo stiamo rafforzando la nostra struttura centrale per gestire efficacemente le realtà estere, garantendo il flusso di knowhow e best practice e la creazione di sinergie.

A Casale Monferrato sorgerà il vostro nuovo Centro Direzionale, grazie a un recente accordo con il Comune. Quali caratteristiche avrà ?

La scelta è coerente con il forte radicamento che sentiamo nel territorio, unito a una grande spinta allo sviluppo del business sia in ambito nazionale che internazionale. Il Centro Direzionale diventerà il simbolo del nuovo gruppo e ospiterà la direzione centrale dell'azienda in una palazzina di 3 piani, costruita sulla base dei più moderni principi di eco-sostenibilità, su un'area complessiva di 9.000 mq, con un investimento rilevante che porterà certamente benefici all'indotto locale.

Vogliamo che la nuova sede diventi anche un centro di eccellenza, attraverso attività di formazione di neolaureati italiani e stranieri sulle più avanzate competenze logistiche.

La logistica in Italia è un settore trascurato?

È un settore che richiede sforzi congiunti da parte di diversi attori e di cui si è parlato molto, ma poco è stato fatto di concreto.

La carenza di una visione d'insieme tra le esigenze infrastrutturali, le diverse modalità di trasporto, i punti nevralgici di una "rete", quali i porti, gli interporti, gli aeroporti e le piattaforme logistiche.

Questa è un'impostazione che auspico sia corretta perché un efficiente sistema logistico nazionale è fondamentale per permettere all'industria di essere competitiva. Al nostro Paese serve un sistema logistico integrato e avanzato.





L'INNOVAZIONE COME BUSSOLA

Paolo d'Amico

Armatoriale - Roma



È presidente della d'Amico Società di navigazione. Con una flotta di 90 navi è tra i primi 10 operatori al mondo con navi cisterna. Impiega oltre 1.500 dipendenti. Nel 2002 ha acquisito la Compagnia Generale Telemar, uno dei maggiori operatori nei servizi radiotelegrafici e radiotelefonici di bordo.

Quali sono stati i passaggi cruciali nel processo di crescita della sua azienda?

Il mio ingresso nel gruppo, avvenuto in maniera graduale sin dal 1971, si rivelò un momento importante, in primis per me. Agli inizi degli anni '80 fui chiamato a raccogliere, insieme a mio cugino Cesare, la sfida imprenditoriale cominciata da Salvatore, Ciro e Antonio d'Amico e che ho cercato di proseguire sulla base delle linee guida tracciate da loro in passato e che la società, mi auguro, continuerà a seguire in futuro: pragmatismo, intuizioni sul business, attenzione all'innovazione tecnica e alle esigenze del mercato.

Gli anni '80 furono un periodo impegnativo, che vide l'allargamento verso nuovi rami d'attività e una strategia di differenziazione dei servizi attraverso l'acquisto di navi da carico secco, che ci consentirono di sfruttare ulteriori opportunità nell'attività di shipping.

Un momento fondamentale per il processo di crescita aziendale fu la privatizzazione e l'acquisto di Italia di Navigazione nel 1998, che portò per la prima volta all'in-

gresso in azienda di manager esterni.

tura con una dimensione davvero internazionale. Successivamente, nel 2007, la divisione dedicata all'attività cisterniera (tankers) viene quotata alla Borsa di Milano. Fu una scelta molto ponderata, fatta in una fase economica più florida rispetto all'attuale. Una scelta che rifarei: sebbene per la crisi economica di questi ultimi anni non abbia ancora portato tutti i frutti sperati, essere presenti sulla Borsa italiana è per noi motivo di grande soddisfazione, soprattutto in una prospettiva di lungo periodo. Poi dal 2007 si sono susseguiti piani di investimento diretti a un'ulteriore espansione aziendale, all'ammodernamento della flotta e all'affermazione dell'azienda sul piano internazionale con apertura di uffici nelle maggiori piazze dello shipping.

Ed è proprio dalla fine degli anni '90 che la società si strut-

Il suo gruppo investe molto in formazione. Quali attività promuove nello specifico?

È vero. Abbiamo sempre attribuito un'enorme importan-

za alle risorse umane, reale fattore distintivo per eccellere nella competizione del business.

Conseguentemente per noi investire significa realizzare piani di sviluppo e di ammodernamento della flotta, ma anche sostenere la continua crescita professionale delle nostre persone, a bordo delle navi come negli uffici. La formazione è quindi un investimento continuo. Negli ultimi anni tutte le nostre iniziative di formazione hanno portato alla creazione di una "corporate academy", all'interno della quale rispondiamo con formatori interni e consulenti esterni a ogni tipo di fabbisogno formativo. Siamo anche coinvolti in uno degli Istituti tecnici superiori, la "Fondazione Giovanni Caboto" di Gaeta, nata nell'ambi-

to della formazione terziaria non universitaria per rispondere all'esigenza delle imprese di nuove professionalità nel settore della marineria. È un impegno di cui siamo molto orgogliosi perché ci vede in prima linea nel sostenere la formazione di nuovi allievi italiani e ci consente di dare impulso ai livelli occupazionali per la popolazione giovanile. Crediamo che questa sia la giusta direzione per tornare a creare quelle premesse che, in passato, hanno dato al nostro Paese l'onore di offrire a livello mondiale le migliori e più qualificate professionalità del settore marittimo.

Il costante impegno sul piano della responsabilità sociale e l'attenzione alla protezione e al rispetto dell'ambiente rappresentano per l'azienda l'investimento più importante.

Qual è il bilancio dei suoi tre anni alla guida di Confitarma?

Sono stati anni difficili, in uno scenario caratterizzato dalla gravissima crisi finanziaria mondiale che ha colpito duramente i mercati marittimi e da una crisi politica che ha visto in Italia tre governi in altrettanti anni.

Un periodo segnato anche da eventi drammatici e imprevedibili, come il naufragio della Costa Concordia, ma che tutti insieme abbiamo superato in modo positivo. Dopo quella

tragedia c'era il rischio non solo di affossare un comparto di primaria importanza come quello delle crociere, in cui l'Italia ha un ruolo di leadership a livello mondiale, ma che tutto il settore marittimo perdesse credibilità a livello internazionale. Pensi che la metà dei comandanti di navi da crociera del mondo sono italiani.

Oggi posso dire che questo rischio non è diventato realtà.

Infine, vorrei ricordare il dramma della pirateria, che abbiamo affrontato con decisione ottenendo per la prima volta dal precedente Governo il supporto militare nelle aree a rischio e, di recente, la possibilità di

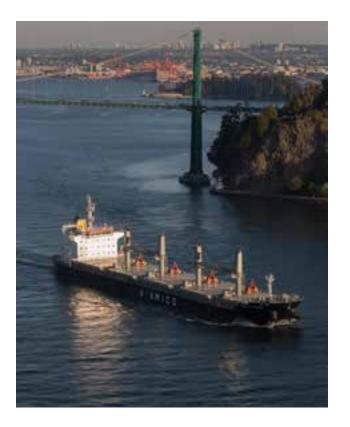
avere a bordo personale di sicurezza. Una svolta epocale a tutela di centinaia di marinai che rischiano ogni giorno la vita per svolgere professionalmente il loro lavoro.

Nonostante un lavoro molto impegnativo è riuscito a coltivare anche l'hobby del vino. Ce ne parla?

È una passione che unisce da sempre me e mia moglie Noemia

Ma il merito è soprattutto suo, fin dall'inizio.

Oggi la nostra tenuta nell'alto Lazio, a Vaiano, produce etichette di qualità, premiate in Italia e all'estero e che distribuiamo in Italia e in vari paesi del mondo.



A quale tipo di emergen-

ze bisogna imparare a far fronte nel suo tipo di lavoro?

Nello shipping ci si trova spesso davanti a sfide non indifferenti, imposte non solo dalle normative italiane, europee e internazionali, ma dal nostro stesso senso di responsabilità.

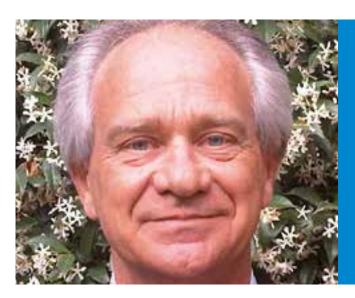
L'azienda ha sempre osservato misure di prevenzione per garantire la salute e la sicurezza degli equipaggi, adottando nel 2008 un sistema certificato – lo standard BS OHSAS 18001 – per la gestione della salute e la sicurezza nell'ambiente di lavoro e a partire dal 2003, primi in Italia nel settore marittimo, un sistema di gestione integrata denominato Safety, Quality and Environment.



AMORE PER LA TERRA

Arturo d'Ayala Valva

Agricoltura - Taranto



Gestisce le aziende agricole di famiglia, che si estendono su 1.500 ettari fra le province di Taranto, Bari e Brindisi. Nei 400 ettari di vigneti ha introdotto nuove varietà e produce annualmente 50.000 quintali di uve per l'industria vinicola italiana e internazionale. Impiega fino a 165 persone.

Come ha deciso di proseguire l'attività di famiglia?

Ho sempre nutrito una forte passione per la campagna. Ricordo che mio padre ogni anno portava me e i miei fratelli a seguire la vendemmia e per me era un momento emozionante. In quegli anni la raccolta veniva ancora fatta a mano e, oltre alla bellezza dell'attività in sé, mi colpiva il fatto che la mia famiglia attraverso l'azienda desse lavoro a così tante persone, era un aspetto che mi inorgogliva molto.

Poi, forse, ero un po' il "predestinato" della famiglia: quando avevo solo un anno, uno dei miei prozii per onorare il fatto che portassi il suo nome mi lasciò in eredità alcune proprietà, affidandomi simbolicamente il compito per l'appunto di continuare il nome – si legge nel suo scritto – e di essere "d'esempio di rettitudine e di bontà verso i lavoratori della terra". Studiare scienze agrarie, come aveva fatto mio padre, è stata dunque una scelta naturale e credo che potersi dedicare a qualcosa che piaccia rappresenti davvero il massimo

Quali sono state le principali soddisfazioni che le ha regalato il suo lavoro?

La più importante è stata quella di aver completato l'opera di mio padre, trasformando l'attività di famiglia in una moderna azienda agricola. Lui stesso a suo tempo aveva apportato delle innovazioni, passando dal sistema di mezzadria che si era diffuso subito dopo la guerra a un sistema a conduzione diretta. Io invece ho messo a frutto le conoscenze apprese nel corso di numerosi viaggi all'estero compiuti all'inizio degli anni Settanta, anni in cui il settore del vino viveva una crisi da sovrapproduzione e, specialmente in Italia, vi era molto scoramento tra i produttori. Abbandonai pertanto il sistema dei tendoni, specifico per grosse produzioni, per introdurre sistemi di meccanizzazione che garantivano la qualità e allo stesso tempo di restare competitivi sul mercato. Dalle mie parti fui il primo a fare questa scelta e sempre in quegli anni cominciai anche a coltivare vitigni internazionali, quali il merlot e il cabernet.



Rispetto a quando ha cominciato, come è cambiato il mestiere dell'agricoltore?

Sono finite le rendite di posizione e oggi bisogna essere veramente imprenditori per andare avanti. Occorre prestare molta attenzione alle richieste del mercato, quasi anticiparle se possibile. Ad esempio, negli anni scorsi si è assistito a un ritorno in auge dei vitigni autoctoni e per questo abbiamo puntato sul primitivo, il negramaro e l'aglianico. Adesso, invece, sembra ci si stia orientando su una via di mezzo fra gli autoctoni e gli internazionali.

Oggi sempre più giovani scelgono di dedicarsi alla terra. Come lo spiega?

È vero, è un fenomeno che constato anche io e credo dipenda essenzialmente da due ragioni. La prima è che i giovani oggi hanno una sensibilità maggiore verso l'ambiente rispetto alle generazioni precedenti; la seconda è che quello dell'agricoltore è un mestiere che offre ancora la possibilità di emergere e di ottenere grandi soddisfazioni personali, a patto ovviamente di impegnarsi e di riuscire a gestire le numerose responsabilità cui si va incontro. In generale, credo che l'agricoltura possa ancora dare un contributo importante all'economia del Paese, sia in termini di occupazione che di maggiore fiducia ai territori. Il Salento, poi, a mio avviso è ricco di aziende agricole molto valide e la nomina a Cavaliere del Lavoro mi ha consentito di portare nuovamente l'attenzione su questa terra, di cui sono molto orgoglioso.

Ha mai pensato di creare una propria etichetta di vini?

Credo che riuscire a dedicarsi bene a tutto, specie sui grandi volumi, sia molto difficile. Per questo motivo ho scelto di privilegiare la produzione e lavoro con aziende locali di imbottigliamento, tutte molto attive sia sul mercato domestico che sull'export. In particolare, con il Consorzio Produttori Vini di Manduria, che ha rilanciato il Primitivo, la Cantina Sociale di San Marzano di San Giuseppe e l'azienda vinicola Cantele di Guagnano, che recentemente ha partecipato a un'importante fiera del settore in Cina. Penso di proseguire in questa direzione, mantenendo elevato lo standard tecnologico della mia azienda e quindi rinnovando continuamente gli impianti.





PASSIONE SICILIANA

Venerando Faro

Florovivaismo - Catania



Ha trasformato una piccola attività commerciale nel settore ortofrutticolo in un gruppo leader in Europa nella produzione e commercializzazione di piante ornamentali con oltre 5.000 varietà. Esporta in 35 paesi ed è stato fornitore dei Giochi olimpici di Atene nel 2004 e dell'EXPO di Lisbona nel 1998. Impiega fino a 300 dipendenti.

La sua è la storia di un uomo che si è costruito da solo, contando esclusivamente sulle proprie capacità. Nel suo percorso lavorativo quali ritiene siano stati i principali punti di svolta?

Negli anni Settanta in Sicilia vi erano pochissime aziende, e per lo più molto piccole, che producevano piante mediterranee.

A livello nazionale le realtà più affermate si trovavano nel pistoiese, ma c'è da dire che comunque il florovivaismo veniva ancora considerato un hobby, piuttosto che un'attività imprenditoriale.

All'epoca avevo già cominciato a viaggiare parecchio – Australia, Centro- America, Sudafrica sono tra i paesi che ho visitato – e avevo l'abitudine di riportare a casa delle varietà che mi erano piaciute con l'obiettivo di riprodurle. Piante che magari avevo scoperto in modo casuale, semplicemente passeggiando. Riuscirci era più difficile rispetto a oggi perché le conoscenze tecniche sugli innesti erano più scarse e si procedeva per tentativi.

Intuendo, però, che in quel determinato momento storico avrei potuto cominciare nella mia terra un percorso nuovo, affascinante e redditizio, decisi di introdurre la coltivazione di queste piante, sfruttando le condizioni climatiche della zona di Carruba di Giarre, dove le nuvole provenienti dal mare non oltrepassano l'Etna e tornando indietro favoriscono la concentrazione di umidità.

Quando decise di dedicarsi al florovivaismo cosa l'attraeva del settore?

Sin da bambino ho avuto una grande passione per le piante e accompagnavo volentieri mio padre in campagna, facendomi spiegare le diverse specie.

Di questa passione ho fatto il mio lavoro e ancora oggi la mia giornata tipo si svolge in mezzo alla natura.

Ogni mattina infatti visito tutti i vivai, dove conosco a memoria la collocazione di ogni pianta, assegnando i compiti per la giornata. Al pomeriggio, invece, resto in azienda per occuparmi delle questioni amministrative.



Fortunatamente i miei figli lavorano con me: Michele, laureato in Scienze agrarie, cura l'aspetto scientifico-biologico, legato alla riproduzione delle piante; Mario, che ha studiato economia, si occupa del marketing.

Da febbraio a giugno per noi è il periodo clou, perché con la fioritura arrivano in azienda grossisti da tutto il mondo per fare gli ordini per la stagione.

La sua azienda conduce anche un'intensa attività di ricerca. Quali sono i risultati più recenti?

Dopo anni di lavoro abbiamo ottenuto il brevetto per la nuova selezione varietale della "Eugenia Etna Fire", una specie arbustiva sempreverde caratterizzata da fogliame rosso che accentua la propria colorazione durante l'inverno e che abbiamo presentato al pubblico, con grande soddisfazione, in occasione della Fiera Internazionale delle Piante di Essen, in Germania, il più importante appuntamento mondiale nel settore del giardinaggio. Siamo inoltre l'azienda capofila di un progetto Pon (Progetto operativo nazionale finanziato attraverso i fondi strutturali europei, ndr), stipulato con il Miur e condotto in collaborazione le Università di Catania, Bari, Napoli e il Consiglio per la ricerca e la sperimentazione in agricoltura di Palermo.

L'obiettivo è studiare nuovi metodi di coltivazione e nuove cure per le malattie delle piante, motivo per cui abbiamo creato in azienda un laboratorio di analisi all'avanguardia nel quale lavorano molti laureandi e giovani laureati.

Richieste curiose a cui ha dovuto fare fronte. C'è qualche episodio che può raccontare?

Una volta abbiamo dovuto caricare in una notte due aerei cargo con palme alte fino a 15 metri, destinate ad un meeting internazionale di un paese nord-africano.

A parte situazioni di emergenza come questa, siamo stati fornitori per il matrimonio del principe Alberto di Monaco, per il Museo del Louvre e tra i nostri clienti abituali vi è la famiglia reale di Giordania.

Come vengono scelti gli addobbi floreali per grandi eventi come le Olimpiadi o l'Expo, di cui lei è stato fornitore?

Generalmente circa 8 o 9 mesi prima dell'evento riceviamo in azienda importanti architetti paesaggisti, che insieme al loro staff visionano e selezionano le piante da utilizzare. Mi fa sempre piacere poter far parlare della Sicilia in queste grandi occasioni.





ALLE ORIGINI Della pasta

Enrico Fava

Meccanica - Ferrara



È presidente di Fava, azienda di famiglia che, sotto la sua guida, si è affermata nella progettazione, realizzazione e commercializzazione di impianti per la produzione della pasta. Leader in Italia con l'85% delle linee installate, esporta il 90% della produzione in tutto il mondo, raggiungendo diversi paesi dell'Africa e del Medio Oriente. Impiega 280 dipendenti.

Quando è entrato in azienda ha cominciato con montaggi e collaudi, da subito "sporcandosi le mani". Cosa le ha lasciato quel periodo?

Ho trascorso gli anni della scuola frequentando diversi collegi per concludere la mia istruzione al Liceo scientifico di Bologna.

Nel 1956 in famiglia si decise per una mia esperienza di lavoro in uno dei pastifici più importanti d'Italia, che aveva acquistato tre nuove linee automatiche che rappresentavano la massima espressione tecnologica della nostra produzione in quel momento.

Durante il collaudo della linea più complessa, quella per pasta lunga, si verificarono alcuni problemi abbastanza seri. Per eliminare questi difetti diedi un apporto legato a una intuizione personale, che ci permise di risolvere il problema. Il successo ottenuto per questa intuizione, condivisa con altre persone con le quali lavoravo, mi fece capire che in questo ambiente riuscivo a esprimere il meglio di me. Questo tipo di esperienze lavorative sono poi continuate per 3 anni, portandomi a contatto con gli operai e dirigenti

dei più grandi pastifici del mondo. Con queste basi e conoscenze entrai in azienda, sicuro e preparato.

Di alcuni produttori di pasta, come ad esempio De Cecco, è fornitore dagli anni Sessanta. Qual è il segreto per una relazione di lunga durata?

La nostra azienda ha prodotto macchine innovative, per cui tutti i più importanti pastai sono nostri clienti.

Con loro negli anni si genera un rapporto di collaborazione, trasferimento di conoscenze e ricerca della soluzione ai problemi, che lega in modo totale.

Essere fornitori di aziende prestigiose è per noi fonte di orgoglio e il rapporto di fiducia e di stima che si crea nel corso degli anni rappresenta una conferma della passione e dedizione che riserviamo ai nostri clienti.

Con riferimento alla domanda, tanti sono i ricordi che ci legano alla De Cecco, ai suoi titolari e alle sue persone. In occasione dell'inaugurazione delle recenti linee installate nel loro stabilimento di Ortona, ho avuto l'opportunità di fare un intervento nel quale ho ripercorso con la memo-



ria le numerose sfide affrontate insieme con successo ed è stato un momento molto gratificante.

Quali miglioramenti hanno apportato i brevetti ottenuti nel corso degli anni?

Siamo titolari di brevetti che hanno generato sensibili miglioramenti ma la vera rivoluzione, nata dalla nostra azienda all'inizio degli anni '70, fu l'applicazione dell'alta temperatura nel ciclo di essiccazione, che ha restituito contemporaneamente resistenza in cottura, eliminazione della collosità superficiale della pasta, accelerazione del ciclo di essiccazione e abbattimento della carica batterica. Una vera e propria rivoluzione.

Nel nostro caso la ricerca deve essere continua e orientata su due fronti, quello meccanico, per assicurare continuità di funzionamento in condizioni di lavoro molto dure e aggressive, e tecnologico, per sviluppare i cicli produttivi allo scopo di ottenere rendimenti più elevati e migliore qualità del prodotto.

Come si sente ad avere una buona dose di responsabilità nella riuscita del piatto simbolo della tradizione alimentare italiana?

A questa domanda rispondo con orgoglio e un po' di presunzione.

La pasta nell'area del Mediterraneo è prodotta con semola di grano duro, che ha caratteristiche organolettiche particolarmente adatte a ottenere una qualità superiore. In gran parte del mondo la pasta viene prodotta con farina di grano tenero, la cui caratteristica restituisce un prodotto meno resistente alla cottura e quindi colloso.

Grazie alla tecnologia ad alta temperatura, che come abbiamo detto lanciammo negli anni '70, la pasta è molto migliorata ovunque e il suo consumo si sta diffondendo in ogni parte del mondo.

La sua azienda esporta il 90% della produzione. Come vengono adattati i suoi impianti nei diversi paesi?

Non ci sono mai state, e non ci sono tutt'ora, particolari differenze nelle caratteristiche strutturali delle linee, ma è possibile adattare la tecnologia alle diverse esigenze. Pertanto le linee sono progettate per poter gestire diagrammi di essiccazione adatti alle diverse materie prime. Realizziamo linee per la produzione di pasta lunga, di pasta corta, ma anche di paste speciali su telai e linee per cous cous, con potenzialità che vanno da 1.000 a 10.000 Kg/h, annoverando tra i nostri clienti tutti i principali pastifici in Italia e nel mondo.

Recentemente abbiamo ampliato le esportazioni a diversi paesi dell'Africa e del Medio Oriente, nei quali si registra un sensibile aumento del consumo della pasta. La pasta può essere considerata l'alimento più naturale, sano, nutriente, vario ed economico esistente. Ha un prezzo bassissimo e inizia ad essere conosciuta e consumata sempre più anche nei paesi in via di sviluppo dove la popolazione è in enorme crescita.

Mi auguro che la pasta abbia in futuro tutto il successo che merita. •



UN DESIGN UNICO

Nicoletta Fontana

Arredamento - Milano



È presidente e amministratore delegato di Regia, attiva nel mondo dell'arredo bagno da lei fondata nel 1988. Ha messo a punto nuovi materiali, estremamente versatili nelle forme e nei colori. I suoi prodotti sono commercializzati in 1.500 negozi, in Italia e all'estero in oltre 25 paesi. Ha fondato ed è stata presidente di Assobagno.

È diventata imprenditrice a 40 anni, una scelta coraggiosa e non da tutti. Cosa l'ha spinta?

Ho sempre approcciato il lavoro con grande entusiasmo, con il massimo della curiosità e della determinazione, sostenendo con forza le mie intuizioni e i miei suggerimenti. Ho capito che per diventare imprenditore avrei dovuto "solo" rimanere me stessa.

Con la consapevolezza che le decisioni prese da quel momento avrebbero determinato il mio successo o la mia sconfitta.

Mi sono messa in gioco, come avevo sempre fatto, affascinata da questa nuova sfida ricca di stimoli, quanto d'insidie.

Arreda uno degli spazi più importanti di una casa. Come nasce la progettazione di questo ambiente?

La programmazione non dipende da noi, ma dal progettista che tiene conto di problematiche anche tecniche. Noi ci limitiamo a mettere "un bel vestito" e per programmare il "vestito", cerchiamo di tenere conto della moda, di nuovi materiali e dare al design del nostro prodotto una connotazione personale.

Come sviluppa la ricerca di nuovi materiali?

La ricerca di nuovi materiali ha caratterizzato il percorso di Regia sin dalla sua nascita e ci ha consentito di sviluppare prodotti innovativi e dal design unico.

La ricerca avviene quotidianamente in collaborazione con i nostri designer: insieme visitiamo fiere anche di altri settori, valutiamo i suggerimenti di nuovi e vecchi fornitori, cercando di capire come trasformare e adattare i nuovi materiali individuati alla nostra produzione.

A proposito di fiere, a quali solitamente partecipate e come ci si prepara?

In Italia esponiamo pressoché regolarmente al Salone del Mobile e al Cersaie di Bologna; all'estero siamo presenti alle principali manifestazioni del settore in Francia e in Russia, in genere non da soli ma insieme ai nostri partner. Le modalità di partecipazione dipendono molto dal lavoro che si è fatto in azienda nei mesi immediatamente precedenti. In vista del prossimo Salone del Mobile, ad esempio, stiamo lavorando a due nuovi materiali che vorremmo presentare al pubblico in quella occasione. Il



primo è una variante del Vetroghiaccio, vorremmo farne una versione totalmente trasparente per applicarla sulla nostra vasca di punta, la Jolie. L'effetto, a nostro avviso, sarebbe molto bello. Il secondo materiale, invece, è un mix di corian e resina trasparente. È stato brevettato da un'azienda che lavora fianco a fianco con noi e, utilizzato ad esempio per i piani d'appoggio e con un'illuminazione studiata ad hoc, consentirebbe di ottenere effetti ricercati. Nel caso non riuscissimo a completare la fase di sperimentazione, presenteremo la Wood-E, una nuova linea realizzata in legno massello e inserti in metallo, e la Picnic, una collezione in acrilico dalle perfomance importanti pensata per un target più giovane o che comunque ama il colore. Grazie anche ai costi contenuti, questa potrebbe essere la nostra risposta all'offerta dell'Ikea.

C'è una ricetta per fidelizzare un cliente?

No, soprattutto in questo momento. Il servizio e la qualità restano imprescindibili, ma a volte la scelta di un prodotto viene influenzata anche dalle mode del momento. In questa fase di incertezza, per esempio, il colore piace di meno e anche chi può permettersi un prodotto di fascia alta preferisce uno stile più classico. Nel nostro caso il colore è un elemento caratteristico dell'azienda e non possiamo scostarci molto da quella che è la nostra identità.

Come si aggiorna rispetto all'emergere di nuove tendenze e stili?

Purtroppo non c'è una scuola che insegni a disegnare

qualcosa che "certamente" farà tendenza o che permetta di rimanere aggiornati.

Noi mettiamo in campo la nostra curiosità rispetto a ciò che ci circonda, elaboriamo ciò che vediamo, mutuando dalla natura come da altri settori industriali (moda, auto, elettronica, ecc.) cercando di intuire come potrebbe evolvere il gusto del consumatore rispetto ai nostri prodotti. Lavoriamo a stretto contatto con professionisti del mondo del design che ci forniscono le loro visioni, idee e soluzioni: questo, unitamente alla nostra capacità intuitiva e alla nostra esperienza, ci consente di proporre al mercato prodotti che, spesso, riescono ad anticipare le tendenze del nostro settore.

Ha mai pensato di ampliare l'attività al settore arredamento?

Al momento non abbiamo ancora pensato di farlo, ma non escludiamo che in futuro, proprio da quel canale, possano nascere nuove opportunità. Per farlo sono necessari prodotti "esclusivi" e un'organizzazione di vendita dedicata, riservata a questo canale. Altre soluzioni al momento non le riteniamo possibili: si creerebbe molta confusione.

Nel corso della sua vita professionale ha mai incontrato difficoltà legate al fatto di essere donna?

Non è mai accaduto, nemmeno durante la mia precedente esperienza lavorativa, prima che cominciassi a fare l'imprenditrice. Anzi, potrei forse dire che qualche volta questo aspetto mi ha facilitato.





QUALITÀ GARANTITA

Marta Ghezzi

Alimentare - Firenze



È presidente di Ghezzi Alimentare, attiva nella produzione e distribuzione di prodotti ittici, in scatola e sotto'olio. Ha recuperato antiche specialità alimentari valorizzandole con una politica di marchio e introducendo moderni sistemi di lavorazione. Impiega 28 dipendenti.

Ha preso in mano l'azienda dopo la scomparsa dei suoi familiari. Avrebbe potuto vendere o proseguire la carriera di insegnante. Cosa l'ha spinta, invece, a continuare l'attività di famiglia?

Non è facile rispondere a questa domanda senza essere influenzata dagli eventi successivi alla decisione presa. Tuttavia mi ricordo di aver ritenuto più importante non disperdere quel che restava di una attività in quel momento un po' in crisi (il baccalà sembrava dovesse scomparire dalle nostre mense), alla quale mio padre e mio zio avevano dedicato gran parte del loro tempo ed energie. Senz'altro la scuola mi avrebbe concesso più tempo da dedicare alla famiglia, ma il mio posto di ruolo sarebbe stato coperto senza problemi.

Un altro motivo che mi spinse verso la decisione di continuare l'attività fu il fatto che i miei due cugini, a quei tempi giovani studenti universitari, se avessero voluto, avrebbero potuto dedicarsi alla attività di famiglia.

Pronta la risposta di Andrea Ghezzi che, lasciati gli studi universitari, si dedicò da subito con grande impegno e determinazione, riuscendo ben presto a trarne soddisfazione. La cugina Daniela, dopo la laurea in biologia, è entrata in azienda dove è responsabile della qualità del prodotto. Un momento senz'altro molto critico successivo alla morte e alla grave malattia dei miei cari si trasformò in una opportunità per giovani seri e volenterosi.

Quali sono stati i principali cambiamenti che ha impresso all'azienda?

L'azienda avrebbe dovuto effettuare dei cambiamenti se voleva continuare a stare sul mercato, era inevitabile. Per questo motivo, attraverso una ricerca di prodotti di qualità, pescati e lavorati nei luoghi vocati all'eccellenza, abbiamo cercato di andare incontro alle esigenze del consumatore, commercializzando il baccalà e lo stoccafisso qià bagnati e pronti per essere cucinati.

Il prodotto così ottenuto viene sottoposto a un trattamento di alta pressione che ne garantisce una vita più lunga senza alterarne le proprietà organolettiche. Alta qualità al servizio del consumatore.



Visto da fuori il settore ittico appare prevalentemente maschile. È così?

Il settore è senz'altro prevalentemente maschile, ma in questo come in molti altri le donne possono trovare il loro spazio. Ritengo che sia tempo di parlare di competenze più che di genere.

Come sono cambiate le abitudini degli italiani rispetto al consumo del pesce conservato?

In Italia negli ultimi anni i consumi alimentari delle famiglie hanno dimostrato una sostanziale stagnazione e anche i prodotti ittici hanno subito una riduzione tra il 2 e il 4% in tutta la gamma dei prodotti, dal fresco al congelato e il conservato.

All'interno di questo panorama si deve osservare che per i prodotti conservati (baccalà, stoccafisso, tonno, bottarga, acciughe salate e pesce affumicato) si è avuto un incremento di due punti percentuali negli ultimi dieci anni. Oggi il consumatore è informato e consapevole delle offerte che trova sul mercato e sempre di più si avvicina a prodotti che, per millenaria tecnica di conservazione, sono la migliore garanzia di salubrità.

Sono certa, inoltre, che in un prossimo futuro il consumo delle famiglie si orienterà verso un maggiore utilizzo di pesce più comune come sardine e sgombri, definiti erroneamente più poveri, ma dal grande valore nutritivo nella sempre maggiore consapevolezza che le piccole scelte di tutti i giorni determinano i grandi cambiamenti ambientali.

Da tempo gli studiosi lanciano l'allarme su alcune specie a rischio, ad esempio il tonno rosso, a causa della pesca intensiva. Da imprenditrice del settore qual è la sua opinione?

Il tonno rosso negli ultimi decenni è stato oggetto di attenzione e studio da parte dell'Iccat – l'organizzazione internazionale responsabile per la conservazione dei tunnidi e di altre specie nell'Oceano Atlantico e nei mari adiacenti – per lo sfruttamento della pesca di questa specie, destinata sempre più all'esportazione del fresco (si pensi ai tonni di oltre 250kg che oggi non esistono più) dal Mediterraneo verso paesi extraeuropei. È una materia molto complessa, difficile da affrontare con poche sommarie considerazioni. Mi limito a osservare che, in minima parte, il lavoro



dell'Iccat riguardo ai piani di gestione della specie tramite le quote assegnate di pesca per il Mediterraneo, sembra aver ottenuto un certo risultato.

Ufficiosamente sembra che si sia riscontrato un incremento della biomassa dello stock del tonno rosso nell'Atlantico orientale e nel Mediterraneo. Le quote di pesca rimarranno invariate e ci auguriamo che i nostri mari tornino ad essere prolifici di pesce.

È provato che i fermi pesca contribuiscono enormemente alla ripopolazione dei mari (si veda il precedente nel Mar Cantabrico). Ma è altrettanto importante che i nostri politici siano veloci nel recepire le reali necessità di questo settore: controlli più serrati ed efficaci per la pesca di frodo, aiuto alle zone di pesca e ai pescatori nei periodi di inattività obbligatoria, maggiore peso nelle decisioni a livello europeo riguardo a tutto l'indotto del settore ittico italiano.



DA 100 ANNI SUPER CINGHIE

Mario Magaldi

Impiantistica - Salerno



È presidente di Magaldi Group. Ha trasformato l'azienda paterna fondata nel 1929 in un leader mondiale nella produzione di macchine e impianti industriali per la movimentazione di materiali ad alta temperatura destinati ad acciaierie e cementifici. È presente anche nelle energie rinnovabili. Impiega complessivamente 224 dipendenti, di cui 80 ingegneri.

La storia della Magaldi Group è ricca di brevetti e conquiste tecnologiche. Quali hanno consentito all'azienda di fare il salto di qualità?

La storia industriale del Gruppo Magaldi nasce nel 1901, quando Emilio Magaldi brevettò una speciale cinghia di trasmissione formata da liste di cuoio tenute insieme da rivetti. Nel 1903 Eduardo Magaldi brevettò e avviò la produzione di un gasogeno ad acetilene per la illuminazione a gas, prima dell'arrivo a Buccino della energia elettrica, costruendolo nella propria officina. Nel 1929 Paolo Magaldi, figlio di Eduardo, fondò la Cinghie Magaldi perfezionando il brevetto dello zio.

La Supercinghia Magaldi ebbe successo nei primi 30 anni per la trasmissione meccanica di potenza e successivamente come nastro trasportatore affidabile di lamiere nelle acciaierie e componenti di lamiera nella industria automobilistica.

Negli anni '60 Paolo Magaldi inventò il nastro Corazzato Magaldi, resistente alle alte temperature. Negli anni '70, partendo dalla invenzione di mio padre, sviluppai il Superbelt e ne avviai la produzione industriale, creando un innovativo nastro trasportatore che tutt'ora viene applicato con successo in innumerevoli applicazioni in tutto il mondo, in settori che spaziano dal cemento alle fonderie, dagli inceneritori all'industria mineraria.

Ma la grande espansione avvenne quando il Superbelt applicato nel 1985 a una caldaia a carbone, generò nel 1990 il brevetto del sistema Mac per il recupero dell'energia dalla estrazione delle ceneri di carbone.

La esperienza accumulata per decenni dalla struttura tecnica del Gruppo Magaldi nella progettazione e produzione di oltre 1.000 macchine e impianti per la movimentazione e il trattamento di materiali ad alta temperatura, ha così generato una lunga serie di innovazioni industriali protette da oltre 50 brevetti originali, con un investimento in ricerca pari a circa il 7% del fatturato globale annuale del Gruppo. Le tecnologie vengono create e brevettate da una specifica divisione Ricerca e Sviluppo composta da un



gruppo di ingegneri che seguo personalmente. Il brevetto più recente è lo Stem, un innovativo sistema di produzione di energia rinnovabile dalla concentrazione della enerqia solare ad alta temperatura in un letto fluido di sabbia.

La sua azienda appartiene al gruppo delle cosiddette "multinazionali tascabili". Cosa apprezza del modo di lavorare all'estero e importerebbe in Italia?

Concordo con l'appellativo di multinazionale tascabile che è stato attribuito alla mia azienda.

Questa definizione, introdotta alcuni anni fa nel mondo industriale, identifica una realtà e allo stesso tempo rappresenta una sfida per le Pmi.

Oggi generiamo all'estero l'85% del fatturato e siamo presenti in 30 paesi, in 5 continenti dando lavoro complessivamente a oltre 220 dipendenti, di cui 80 ingegneri. Il valore che particolarmente apprezzo all'estero è costituito dalla serietà e dall'onestà nel modo di lavorare di queste imprese, nonché dai positivi rapporti interpersonali che si riescono a creare basati sulla fiducia reciproca e sulla correttezza. In particolare, da numerosi anni opero con successo in paesi quali il Giappone e Corea e proprio con quei paesi trovo oggi la più grande soddisfazione professionale.

Cementifici, fonderie e acciaierie sono il vostro pane quotidiano. Secondo lei fino a che punto è possibile rendere questi luoghi ecosostenibili?

La nostra missione è sempre stata quella di ideare, produrre e commercializzare impianti di massima affidabilità e qualità, in grado di fornire soluzioni industriali eco-sostenibili in tutto il mondo.

Con il Mac abbiamo eliminato completamente l'utilizzo dell'acqua per lo spegnimento delle ceneri prodotte dalle caldaie nelle centrali a carbone ottenendo – se si compara l'impiego del Mac rispetto alla tecnologia tradizionale – un risparmio stimato di oltre 200 miliardi di litri d'acqua. Con il Map (Magaldi ash postcombustor) abbiamo invece permesso la co-combustione di carbone con biomassa o Cdr (combustibile da rifiuti) nelle centrali termoelettriche con grandi vantaggi per l'ambiente e il recupero energetico.

Con l'Ecobelt Wa infine, che applicato agli inceneritori impiega per la prima volta al mondo aria – e non acqua – per raffreddare le ceneri pesanti dei rifiuti, abbiamo contribuito a migliorare la separazione delle ceneri dai metalli anche nelle frazioni microscopiche dalle sostanze inerti, accrescendo la qualità, il valore e la quantità dei metalli recuperati.

I metalli quali rame, alluminio, zinco, piombo, palladio, metalli rari e anche l'oro e l'argento recuperati, così separati possono essere ceduti alle fonderie, che li trasformano in lingotti e li restituiscono al mercato per il riutilizzo. Insomma con l'impegno e la dedizione a investire e sviluppare nuove tecnologie, è possibile rendere questi luoghi realmente più ecosostenibili.

Siete presenti anche nel settore delle rinnovabili. Quali i progetti nel breve termine?

Stiamo lavorando a un nuovo sistema altamente innovativo nel campo del solare termodinamico, denominato Stem, che impiegherà esclusivamente elementi naturali, quali sole, aria, sabbia e acqua per produrre energia solare, garantendo alti livelli di performance e caratteristiche di efficienza, flessibilità, affidabilità, competitività e totale rispetto dell'ambiente.

La nostra divisione R&D, insieme a tre istituti del Cnr e alla Facoltà di Ingegneria dell'Università "Federico II" di Napoli, ha realizzato il primo prototipo della taglia di 100 Kwe che ha già 1.500 ore di funzionamento.





IMMOBILI DA COLLEZIONE

Valter Mainetti

Industria immobiliare e finanza - Roma



Amministratore delegato di Sorgente Group, gruppo finanziario internazionale che ha sviluppato nel settore dei fondi immobiliari. Il patrimonio immobiliare è caratterizzato da importanti edifici di grande pregio architettonico in Europa e Stati Uniti. I dipendenti sono 342. Con la Fondazione Sorgente Group è attivo nella promozione dell'arte.

Dopo le prime esperienze nelle società di famiglia, ha deciso di dedicarsi agli immobili di pregio. Quali doti e condizioni occorrono per lavorare in que-

Quali doti e condizioni occorrono per lavorare in questo settore?

Sicuramente per me ha giocato un ruolo positivo la mia eredità culturale e la possibilità di aver cominciato a lavorare per le aziende di famiglia, specializzate nel settore immobiliare e delle costruzioni e le cui origini risalgono al 1910 in Italia e al 1919 negli Stati Uniti.

Sono quindi cresciuto con la consapevolezza del valore intrinseco e indiscutibile di un immobile storico e di pregio architettonico e ho avuto la fortuna di aver potuto applicare questo insegnamento ricevuto alla mia professione. Per il resto, le doti necessarie per la mia attività sono le stesse che si richiedono agli altri imprenditori: perseveranza, capacità di analisi e di sintesi, intuito, disciplina, rispetto del codice etico e delle regole.

Quali criteri deve rispettare un immobile per entrare nel portafoglio di Sorgente Group?

La filosofia d'investimento di Sorgente Group, da me ideata, si basa sulla selezione di immobili iconici, che devono privilegiare i seguenti elementi e caratteristiche: location, storia, architettura e design, tenants (locatari, ndr), green, partner, reddito.

Gli edifici da acquisire devono avere, quindi, una collocazione di particolare interesse, con delle caratteristiche storiche e architettoniche di rilievo, dei locatari di comprovata affidabilità, dei progetti di sviluppo o di ristrutturazione ecosostenibili e un reddito certo; i co-investitori nelle acquisizioni devono essere sempre di elevato standing. Quando, poi, particolari edifici che si distinguono per location, storia e architettura si identificano anche con l'immagine stessa della città, vengono definiti "trophy building". Applicando queste regole abbiamo potuto realizzare inve-



Fine Arts Building - Los Angeles

stimenti quali la Galleria Alberto Sordi, già Colonna, a Roma, il Chrysler Building (rivenduto nel 2008) e il Flatiron Building a New York, il Fine Arts Building a Los Angeles, la Clock Tower a Santa Monica.

Le società di gestione del risparmio sono una novità abbastanza recente nel diritto italiano e la prima Sgr del gruppo nacque proprio in quegli anni. Ha incontrato degli ostacoli?

Avendo lavorato molto all'estero, conoscevo già la formula dei Reit americani (Real estate investment trust) e auspicavo da tempo che anche in Italia le condizioni maturassero velocemente per la realizzazione di queste forme di investimento collettive del risparmio. Così nel 1999, quando fu approvata la normativa per l'istituzione di fondi immobiliari e delle Sgr, fondai Sorgente Sgr con la quale ho lanciato il primo fondo di investimento immobiliare chiuso, "Michelangelo", destinato esclusivamente a investitori qualificati e liquidato nel 2010 con un rendimento su base annua dell'8,44%. L'inizio è stato molto impegnativo, ma con il primo fondo abbiamo raggiunto risultati molto soddisfacenti e abbiamo proseguito da allora senza tregua nella creazione di fondi immobiliari per i nostri sottoscrittori, che sono soprattutto enti di previdenza e fondi pensione.

È un grande appassionato di arte antica. Riesce a conciliarla con il lavoro?

L'arte è innanzitutto una grande passione, ma anche un

modo di vivere. La ricerca del bello accompagna anche le nostre scelte strategiche sugli immobili. Infatti, la filosofia di Sorgente Group predilige la selezione di edifici storici che abbiano delle architetture di pregio. La mia passione per l'arte è stata alimentata dalla formazione che mi ha trasmesso mio padre, appassionato collezionista tra l'altro di libri antichi e di mobili lombardi del Settecento, che negli anni Trenta iniziò una collezione che poi ho ereditato e continuato e che, con il nome di Collezione M ("Mainetti") raccoglie attualmente opere di archeologia, pittura italiana, mobili del Settecento romani e lombardi, libri e gioielli antichi, orologi da tasca dell'Ottocento, smalti e argenti Fabergè e una raccolta di mobili e oggetti Art Nouveau. Poi nel 2007 ho costituito una Fondazione - Fondazione Sorgente Group, Istituzione per l'Arte e la Cultura - che porto avanti insieme a mia moglie Paola, vicepresidente. La fondazione si focalizza sull'acquisizione di opere d'arte e di scultura greco-romana e di pittura antica ed è tesa alla valorizzazione del nostro patrimonio culturale.

Attraverso la realizzazione di mostre ed eventi culturali, spesso organizzati con enti e istituzioni pubbliche, riusciamo a far conoscere opere d'arte antica che riportiamo in Italia acquistandole sul mercato antiquario internazionale. Per permettere più agevolmente la fruizione al pubblico delle opere della collezione, abbiamo realizzato uno spazio espositivo a piano terra della sede di Roma di Sorgente Group, in via del Tritone, con grande riscontro di pubblico nell'ultimo anno con le prime mostre realizzate sull'Art Nouveau e sulla scultura greca.



UN NUOVO SVILUPPO

Vincenzo Manes

Metallurgica - Firenze



È presidente e amministratore delegato di Intek Group, holding con partecipazioni in società finanziarie, di servizi e industriali. Con KME, acquisita nel 2005, è leader in Europa nella lavorazione e commercializzazione di prodotti e semilavorati in rame. Il Gruppo opera con 12 stabilimenti in Europa e uno in Cina. I dipendenti sono 6.000, di cui un migliaio in Italia. Con la Fondazione Dynamo Camp promuove significative attività filantropiche.

A metà degli anni duemila ha assunto la guida della SMI, oggi KME GROUP, storica realtà del settore del rame appartenuta alla famiglia Orlando. Come si gestisce l'eredità di un'azienda così importante?

È stata l'acquisizione più grande che la mia società avesse mai fatto fino allora.

La SMI versava in una profonda crisi finanziaria e ho considerato che l'esperienza e i successi che come Intek avevamo ottenuto fino a quel momento con vari acquisizioni e risanamenti ci mettessero nella condizione di scrivere una nuova storia di successo. Si aggiunga che abbiamo trovato valori e professionalità che ben si incontravano con la nostra visione di business.

Il gruppo SMI aveva una storia industriale secolare ed una posizione di leadership internazionale nel settore dei prodotti di rame

Più recenti sono i suoi interessi nelle energie rinnovabili. In particolare, perché ha puntato sulla geotermia?

Il settore delle energie rinnovabili rappresenta per noi sia una opportunità di creazione di valore con grandi possibilità di sviluppo e innovazione di lungo periodo, sia la conferma del nostro impegno sostanziale per un'economia e uno sviluppo sostenibili.

La geotermia rappresenta, per questi aspetti, una tecnologia che a nostro avviso fornisce le migliori opportunità di crescita.

Prima di occuparsi della SMI, nella sua carriera ha acquistato, risanato e rivenduto diverse aziende. Preferisce definirsi un manager od un imprenditore?

Tutti e due, anche se le definizioni lasciano un po' il tempo che trovano. La mia storia credo racconti di un uomo



che, grazie alle esperienze e competenze manageriali acquisite, ha deciso di metterle al servizio di un proprio progetto imprenditoriale, accettando i rischi che ciò comporta ma con la volontà di mettersi in gioco per "creare" qualcosa di importante.

È stato uno dei promotori in Italia della cosiddetta Venture Philanthropy. Ha spesso precisato che si tratta di una cosa diversa dalla Corporate Sociale Responsibility. Ovvero?

La Venture Philantropy intende applicare le migliori pratiche dell'organizzazione aziendale, sia in termini finanziari che gestionali, alle iniziative di solidarietà sociale. Troppo spesso nel nostro Paese tali iniziative, per quanto lodevoli, pagano lo scotto degli eccessi ideologici che ne costituiscono la base.

Credo invece che, proprio per la destinazione "sociale" di queste attività, sia non solo utile ma fondamentale sfruttare al massimo i meccanismi di efficienza mutuati dall'impresa. In particolare sono convinto della necessità di promuovere soprattutto esperienze come quelle dell'impresa sociale.

Per le imprese sociali auspico un grande progetto nazionale in grado di mobilitare risorse, pubbliche e private, per rafforzarle e strutturarle in modo da farne un vero e proprio volano di sviluppo e di occupazione.

Recentemente si è letto di un suo interesse per la valorizzazione turistica di alcuni Comuni della provincia pistoiese (Abetone, Cutigliano e San Marcello). Quali progetti ha per queste zone?

La Montagna Pistoiese è la zona dove abbiamo realizzato il Dynamo Camp e l'Oasi Dynamo, recuperando e ristrutturando un vecchio sito produttivo della KME chiuso dal 1984. Dynamo Camp è nato nel 2007 (dopo un anno di intensi lavori) come villaggio-vacanze per bambini affetti da patologie gravi e/o croniche, interamente gratuito.

Dal primo anno di attività, con circa 60 bambini ospitati, quest'anno abbiamo superato la quota di 1.000 bambini. Nel frattempo, attraverso la Dynamo Academy, una impresa sociale, stiamo attivando una serie di iniziative economiche che, da un lato contribuiscano al finanziamento di Dynamo Camp, dall'altro avviino attività di agricoltura biologica, turismo eco-sostenibile, ricerca ambientale. L'Oasi Dynamo, un'area di circa mille ettari, è già una realtà attiva, affiliata al WWF, dove si svolgono iniziative educative per bambini e ragazzi delle scuole.

Non solo, sono sempre più frequenti i progetti di studio e ricerca su tematiche ambientali portati avanti in collaborazione con centri universitari. In futuro vorremmo anche dar vita a un polo di arte e artigianato di eccellenza che sviluppi il concetto dell'economia delle 3/R (Recupero, Rimanifattura, Riutilizzo).



MACCHINE SU MISURA

Maurizio Marchesini

Metalmeccanica - Bologna



È amministratore delegato di Marchesini Group, specializzata nella progettazione e costruzione di macchine automatiche per il confezionamento di prodotti alimentari, farmaceutici e cosmetici. Nata come azienda artigianale, vanta oggi un patrimonio tecnologico di 100 brevetti. Realizza l'85% del fatturato esportando in oltre cento paesi in tutto il mondo. Impiega 921 dipendenti.

Ha cominciato a lavorare in azienda giovanissimo. Che ricordo ha di quegli anni?

Erano anni eroici. Sentivamo che il futuro era nostro, che bastava impegnarsi, stare svegli la notte e provare e riprovare per arrivare a ottenere qualcosa di buono.

Questo spirito oggi si è perso. Abbiamo molte più cose rispetto agli anni '70 e '80, ma il problema è che sotto alcuni punti di vista siamo rimasti fermi o, peggio, abbiamo fatto passi indietro.

Allora c'era fiducia nel futuro, oggi "fiducia" e "futuro" sono due parole che spaventano tutti, gli imprenditori, i politici, i cittadini.

Quando abbiamo cominciato a lavorare per far crescere l'azienda, non ci importava delle difficoltà, della fatica: sapevamo che prima o poi il lavoro sarebbe stato ricompensato. Oggi non è così, l'impressione è che tutti ti remino contro e anche se ti impegni al massimo il risultato non è garantito a causa di fattori esterni come la sfiducia e la burocrazia. Questa cosa è terribile, soprattutto per i giovani.

Quali sono le fasi per realizzare ex novo una macchina automatica per il confezionamento dei prodotti? Che ruolo ha il cliente finale?

Un ruolo molto importante. È il cliente che ci dice che tipo di macchina per il packaging vuole, con quali caratteristiche e funzioni. Dopo aver acquisito le sue richieste tecniche si attiva il nostro indotto, che comincia a creare i singoli pezzi, ingranaggi, bulloni, software, che serviranno per costruire la macchina. Tutte queste singole parti vengono poi assemblate in Marchesini sotto la guida degli ingegneri. Quando tutto è pronto, il cliente viene da noi per il collaudo della macchina. Se tutto va bene, questa viene poi smontata, inviata al cliente e rimontata in loco dai nostri uomini.

Quali facilitazioni dà il fatto di operare nel cuore del distretto bolognese del packaging?

Dà molto valore aggiunto. Marchesini Group è nata quarant'anni fa in un garage di Pianoro, in provincia di Bolo-



gna, dove si trova la nostra sede. Oggi abbiamo mille dipendenti, ma nel 1974, quando mio padre Massimo fondò l'azienda, i dipendenti erano appena cinque, dieci persone, che per l'epoca erano anche tante.

Mio padre però sapeva che non era una follia quella di mettere insieme un gruppo di persone per creare un'impresa, perché era consapevole di poter contare su un buon indotto: se serviva un software, un libretto di istruzioni, un consiglio su come rendere migliore un'astucciatrice, si sapeva a chi rivolgersi.

Questo know how tutto emiliano ha aiutato Marchesini Group a nascere e a crescere e anche oggi, senza l'indotto che crea i pezzi delle macchine per il packaging, questa azienda non sarebbe la stessa.

In un'intervista ha detto: "Noi vogliamo essere per i nostri clienti quelli che fanno le cose difficili". È questa la filosofia di Marchesini Group?

Purtroppo sì. Dico "purtroppo" perché è molto più difficile creare macchine pensate appositamente per i singoli clienti, piuttosto che macchine standardizzate. Noi partiamo da un presupposto: che nel mercato dei farmaci, quello in cui lavoriamo, c'è un'alta variabilità nelle richieste dei clienti.

Oggi può servire un tipo di blister, domani magari la forma di quel blister va cambiata. Questo mondo si muove velocemente, massificare la produzione sarebbe un errore. Le nostre macchine sono come dei vestiti, fatte su misura, pensate sulla base di quello che chiede il cliente.

Quali sono state le principali innovazioni che hanno accelerato la crescita dell'azienda?

Si tratta di innovazioni a livello organizzativo e tecnico. A livello organizzativo, ci sono state nel corso degli anni acquisizioni e accordi di partnership con aziende complementari del settore, che ci hanno permesso di far fronte all'intero processo di confezionamento, da monte a valle, per le industrie farmaceutica e cosmetica.

A livello tecnico c'è stata una massiccia introduzione nel processo produttivo di robotica ed elettronica, che ci ha permesso di essere al passo con i tempi. E spesso di essere davanti agli altri.



CREDITO ALLO SVILUPPO

Gaetano Miccichè

Credito - Milano



È amministratore delegato di Banca IMI dal 2007 e direttore generale del Gruppo Intesa Sanpaolo dal 2010. Dopo una carriera manageriale nella finanza d'impresa ha sviluppato la banca di investimento del Gruppo Intesa Sanpaolo sui principali mercati finanziari nazionali e internazionali. Oggi, negli uffici di Milano, Londra e New York, operano 700 professionisti.

Il suo percorso professionale le ha consentito di osservare la realtà dell'industria italiana da due punti di vista, quello del manager d'azienda e quello del banchiere. Qual è la sua visione complessiva oggi?

L'Italia ha perso in questi ultimi anni il 9% del Pil, abbiamo ancora un debito pubblico rilevantissimo e il dato sulla disoccupazione ha toccato il 12,5%. Per invertire la rotta occorre individuare le priorità e agire rapidamente. Quando le risorse a disposizione sono limitate, bisogna innanzitutto fare delle scelte, talvolta anche difficili, puntando su investimenti mirati. Solo così saremo in grado di trarre dalle capacità e potenzialità di cui questo Paese dispone in gran numero, l'energia e la forza per uscire dalla crisi. Nel corso della mia esperienza di banchiere mi sono ispirato alla lezione di Raffaele Mattioli, focalizzando la mia attenzione sulla risoluzione dei problemi reali delle imprese. Il tema cruciale, sul quale si basa la mia riflessione, riguarda lo sviluppo strutturale delle nostre aziende. Negli ultimi decenni il sistema economico italiano ha infatti

mancato l'occasione storica di avviare un processo organico di sviluppo di grandi gruppi industriali. Oggi dobbiamo iniziare a modificare un leit motiv tipicamente italiano: "piccolo è bello". Senza dubbio esistono delle straordinarie eccellenze fra le nostre Pmi, ma è altrettanto vero che per competere sui mercati internazionali occorre sempre di più dotarsi di strumenti specifici, quali investimenti in ricerca, innovazione di prodotto, capacità distributiva. Tutti elementi che presuppongono un'adeguata dimensione.

Nel 2012 Banca IMI si è confermata prima banca d'investimento in Italia nel comparto M&A per numero di acquisizioni. Nell'attuale congiuntura economica queste operazioni presentano criticità particolari?

Dopo un biennio complesso l'M&A in Italia registra oggi un trend in recupero, che comprende nuove operazioni di sviluppo, restructuring e cessioni di asset. Anche quest'anno Banca IMI si sta confermando leader nel "merger and acquisition", sia per numero di transazioni completate (29),

sia per valore totale dei deal (10,5 miliardi di dollari, fonte Thomson Reuters al 15 ottobre 2013).

Eventuali campagne di privatizzazioni e possibili IPO potrebbero, inoltre, sostenere i numeri del settore, favorendo le uscite dei fondi e veicolando il risparmio privato verso le aziende che puntano ad ampliarsi. Ben 11, fra le 30 transazioni top, registrano valori superiori al miliardo di dollari, mentre aumentano gli acquisti dall'estero sulle corporate Italia (10 operazioni): ciò significa che il "rischio Italia" non pesa nel caso di aziende sane, con marchi, mercato e tecnologia ben posizionati.

Il merger Salini-Impregilo costituisce il caso più emblematico di consolidamento tra gruppi italiani, un ambito che però fatica a crescere. Così come limitati rimangono gli acquisti italiani verso l'estero, auspichiamo che altri imprenditori si muovano con coraggio, perché la dimensione è un fattore di competitività in un mercato oramai

globale: questo darebbe un segnale forte al Paese e incontrerebbe il supporto del sistema bancario, che non manca di sostenere progetti industriali solidi e convincenti.

Come spiegherebbe a un imprenditore specie medio piccolo, la stretta creditizia alla quale è oggi sottoposto?

Oggi per effetto della globalizzazione le aziende con dimensioni contenute hanno più difficoltà a trovare i mezzi per innovare o internazionalizzarsi. Inoltre, quanto detto sulla crisi del

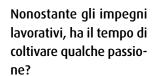
Paese ha fatto sì che oggi nascano meno aziende, l'attivo circolante si riduca e gli investimenti produttivi scarseggino. Tutto ciò genera minore domanda di finanza. Nonostante queste difficoltà il nostro gruppo ha preso una decisione estremamente coraggiosa. Stiamo, infatti, restituendo alla nostra rete estesa su tutto il territorio la capacità di erogare credito. In questo modo, pur mantenendo un forte presidio sul controllo dei rischi e sull'efficienza dei processi, come richiesto dalle Autorità di Vigilanza nazionali ed europee, potremo essere ancora più vicini alle aziende riuscendo ad accompagnarle nel loro percorso di crescita e sviluppo.

A un giovane interessato a intraprendere una carriera di alto profilo nel settore bancario, quali doti e requisiti non possono mancare?

Ritengo, al di là della formazione, che sia altrettanto necessario avere un approccio curioso verso i cambiamenti, la ricerca del confronto, la cultura del fare e del decidere, il concetto basilare del 'noi' e il valore del team, non solo quello dei singoli.

Sottolineerei, in particolare, l'attitudine ad agire, la capacità di mettere in pratica concretamente le proprie idee. Oggi, infatti, è la mancanza di coraggio a rappresentare, sempre di più, il pericolo maggiore, il freno alla crescita del nostro Paese. Sono del resto questi gli aspetti irrinunciabili e indispensabili che cerco di applicare nel mio lavoro quotidiano e che ritengo fondamentali per raggiungere con soddisfazione nel corso della propria vita professionale gli obiettivi prefissati; indipendentemente che ciò avven-

ga in una banca, in un'impresa, nella pubblica amministrazione o nel privato.



Ho avuto la grande fortuna di crescere in una famiglia dove la curiosità e la gioia per la vita, in tutte le sue forme, sono sempre state al centro di tutto.

Uso la parola "fortuna" perché ritengo sia stato fondamentale e formativo per me.

Sono affascinato dall'arte contemporanea, visito mu-

sei e gallerie cercando di non perdermi mostre e vernissage; così come non rinuncio, compatibilmente agli impegni lavorativi, a concerti e spettacoli teatrali.

Nei momenti di distacco dal lavoro, anche quelli più brevi, non mi separo mai dai libri; leggere è un grande piacere e una insostituibile compagnia.

All'amore per la cultura affiancherei anche la passione per lo sport. Non pratico una disciplina specifica, ma certamente riservo un'attenzione particolare, essendo stato un giocatore di buon livello, al tennis, che seguo da sempre con grande interesse e partecipazione nei principali eventi dei circuiti Atp e Wta.





SENTIRSI A CASA

Teresa Naldi Alberghiero – Napoli



È presidente del Royal Group Hotel&Resorts, gruppo proprietario e gestore di affermati alberghi di Napoli, Capri, Sorrento e Roma. Ha valorizzato le strutture alberghiere con attenti restauri e ha sviluppato, a Sorrento, un Centro congressi della capacità di 350 persone. Nel Gruppo lavorano 440 dipendenti.

La sua famiglia era attiva in diversi settori. Da cosa è nata la sua scelta di dedicarsi all'ospitalità?

Mio nonno e mio padre erano ingegneri e hanno contribuito alla ricostruzione della città dal dopoguerra in poi. L'attività di famiglia nasce quindi come impresa di costruzioni. Negli anni in cui ho cominciato il mio percorso professionale, l'attività alberghiera era già un segmento importante nell'ambito delle nostre aziende e inizialmente il mio impegno professionale, limitato a competenze sviluppate con gli studi in giurisprudenza, fu dettato dal senso del dover contribuire personalmente alle attività di famiglia. Ma in breve al senso del dovere si è aggiunta la passione. Inizialmente tutti noi quattro fratelli ci siamo inseriti nelle attività di famiglia, ognuno con competenze specifiche sulla base degli studi effettuati; poi, ognuno è stato responsabilizzato totalmente su parte delle attività. Sono state create quattro realtà aziendali indipendenti, che si sono notevolmente ampliate e diversificate rispetto alla base iniziale e sono state caratterizzate valorizzando le

singole specificità. L'attività alberghiera è molto affascinante, la complessità e la varietà degli aspetti che la caratterizzano la rendono tale, unitamente all'aspetto primario su cui si basa, che sono le risorse umane interne e il contatto con la clientela.

Quali doti sono indispensabili per lavorare con successo nel settore alberghiero?

Proprio per la sua complessità necessita di predisposizione al lavoro in team e di esperienza, da sviluppare prevalentemente sul campo con umiltà, pazienza e grande dedizione. Si lavora 365 giorni all'anno e 24 ore su 24.

Alcune delle sue strutture recano la firma di Gio Ponti. Che atmosfera regalano ai suoi ospiti questi luoghi?

Al Parco dei Principi di Sorrento, che è stato riconosciuto come il primo hotel design al mondo (1962), ritengo che si abbia la sensazione di vivere all'interno di un'opera d'arte unica e geniale, pensata negli anni '60, ma attualissima.



Tutto è unico e inimitabile, dalle maioliche del Melottti ai 30 disegni delle mattonelle di Ponti con i quali, cambiandone la posa, si sono ottenuti cento pavimenti diversi per le singole camere, così anch'esse uniche; dai "ciottoli" bianchi e bleu utilizzati come decoro per le pareti esterne e interne agli arredi leggeri e funzionali, tanto che ancora oggi sono prodotti e commercializzati dalla Cassina. Al Royal di Napoli, invece, dove l'opera di Ponti si è limitata al progetto di arredo, abbiamo un piano dedicato a lui, nel quale le camere hanno conservato gli arredi dell'epoca in varie essenze di legno, dalla radica di noce al mogano, oltre alla famosa "piscina sul tetto", come la definì lui stesso pubblicandola in copertina sulla rivista DOMUS. La piscina ha una forma e delle profondità particolari, tali da renderla un'opera d'arte unica, non statica ma cangiante, bella a vedersi e a goderne l'utilizzo per tutte le esigenze. Sia nell'una che nell'altra struttura si vive un'atmosfera magica, dove innovazione e design ben si coniugano con la storia delle singole aziende.

Invertiamo le parti. Da cliente cosa cerca quando viaggia? Cerco quello che ogni giorno ci impegniamo a realizzare costruendo la nostra offerta, ovvero "sentirsi a casa, lon-

tano da casa". Crediamo molto nella formazione continua, che mira ad avere operatori professionalmente preparati, da un lato, ad accogliere il cliente in modo "familiare" e, dall'altro, supportati da un'organizzazione molto strutturata. In sintesi attenzione all'ambiente, soddisfazione del cliente e soddisfazione di chi ci lavora sono gli obiettivi primari e mi piace trovarli quando sono dall'altro lato.

Le è mai capitato di trarre ispirazione da qualche struttura visitata per apportare dei cambiamenti alle proprie?

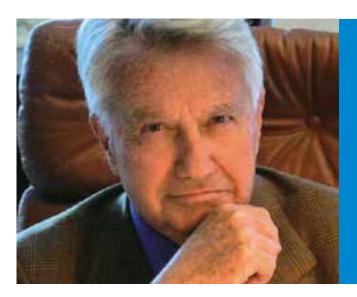
Ci possono sempre essere spunti di miglioramento vivendo altre strutture. Il nostro gruppo, il Royal Group Hotel e Resort , ha alberghi molto diversi tra loro e ognuno di essi mantiene la propria personalità, ma la "mission" comune a tutti fa sì che la tipologia di accoglienza li colleghi tra loro ottenendo una fidelizzazione del cliente al gruppo. È una grande sfida declinare la professionalità strutturata organizzativamente, tipica dei grandi gruppi, con l'approccio al cliente "ad personam", tipico delle piccole strutture a gestione familiare, ma è quella in cui crediamo e per la quale abbiamo ottenuto risultati che spesso sono andati oltre ogni aspettativa.



LA FORMULA DEL CAPITANO

Marco Pasetti

Farmaceutica - Milano



Imprenditore di terza generazione, è amministratore unico di Farmaceutici Dott. Ciccarelli, azienda di famiglia specializzata in prodotti di antica tradizione con marchi affermati per la cura e l'igiene della persona. Impiega 68 dipendenti ed esporta in 45 paesi in tutto il mondo.

Di recente si è definito un farmacista prestato all'imprenditoria. Ma in gioventù aveva anche la passione per la scrittura. Come si racconterebbe oggi?

In casa mia si respirava aria di giornalismo e di letteratura. Mio padre, a cui ero molto legato, era allora un giornalista di successo, che durante la guerra era stato imbarcato per tre anni in Marina come inviato speciale del Popolo d'Italia. Da quella coraggiosa esperienza era poi nato il suo romanzo "Omega 9", finalista al Premio Bancarella. Avendo nel mio dna una certa facilità alla scrittura, sarebbe stata una logica conseguenza seguire le orme di mio padre. Ma nella famiglia di mia madre, una Ciccarelli, esisteva una tradizione opposta: quella di farmacisti di padre in figlio.

Garbatamente e con precise motivazioni fui invitato a seguire quella strada, presi così la mia laurea in farmacia, per occuparmi di quella che allora, parliamo di tanti anni fa, era una piccola azienda.

Per questo ho amato definirmi un farmacista prestato

all'imprenditoria. Oggi mi si chiede come mi definirei. Alla luce del libro recentemente dato alle stampe, "La formula del Capitano" che racconta la storia della mia famiglia e della mia azienda, posso aggiungere che continuo a essere una persona "prestata", ma questa volta alla scrittura. In questi 50 anni di lavoro e alla luce delle molte esperienze, posso alla fine definirmi senza ombra di presunzione un imprenditore che ha sempre agito come un buon padre di famiglia.

Quali ricorda come momenti cruciali nella gestione della sua azienda?

Direi che per me il momento più drammatico fu nel 1977, quando mancò mio zio Nico che rivestiva la carica di Amministratore unico.

Avevo allora 39 anni ed ero Direttore generale dell'azienda. Venni così a perdere la persona che per me rappresentava il punto di riferimento, il confronto quotidiano nella gestione della strategie aziendali e nelle decisioni più difficili. Mi ritrovai così a essere un uomo solo al comando, anche se supportato da una valida e affezionata schiera di collaboratori.

Un altro momento difficile da affrontare fu quando nel 2008 l'Europa fu travolta da uno tsunami finanziario che determinò una contrazione nelle vendite dei prodotti di largo consumo. Fu allora che presi una decisione in controtendenza, che si rivelò vincente.

Acquistai nuove linee di confezionamento portando all'interno produzioni esterne e occupando in questo modo le mie maestranze. Risultato: i miei operai non furono costretti a rimanere a casa una sola ora e potemmo superare quel periodo approdando addirittura ai doppi turni.

Nel suo lavoro ha potuto assistere da vicino a cambiamenti nel costume degli italiani. Come sono cambiate, ad esempio, le abitudini nella cura per il corpo?

Nel secondo dopoguerra il cinema con le sue generose attrici impone nuovi modelli di fisicità femminile, ma è con l'avvento dei grandi magazzini, aperti per la prima volta in quell'epoca, che si comincia a creare una nuova immagine ideale, una percezione dell'essere che passa anche

attraverso la cura della propria immagine.

Da quel momento comincerà a farsi strada l'importanza di aver cura del proprio benessere. La cosmetica diventerà una parte obbligatoria di un costume sempre più diffuso a tutti i livelli sociali,



anche se ancora prevalentemente femminile. Oggi più che mai la bellezza, intesa come cura del proprio aspetto, è riconosciuta come valore ed è proprio per questo che i cosmetici continuano a essere fondamentali nel costruire la propria immagine.

Il sapone, i detergenti, i dentifrici, i solari sono oggi considerati prodotti di prima necessità e di fondamentale importanza per la prevenzione, nonché presidi insostituibili per mantenere la salute e garantire il benessere. Il mercato dei cosmetici deve essere attento tanto alla efficacia funzionale dei nuovi ingredienti, quanto alla loro

capacità di generare sensazioni piacevoli attraverso profumi, colori e texture.

La "Pasta del Capitano" e Carosello. Come nacque il fortunato connubio?

Negli anni '60 il Carosello era una forma di pubblicità unica al mondo, non esisteva nulla di simile in nessuno degli altri paesi industrializzati. Non si poteva esserne esclusi. Ma la vera difficoltà era entrare a farne parte, vista la grande richiesta da parte delle principali aziende italiane. Dovemmo pazientare due o tre anni, ma nel '64 finalmente raggiungemmo la meta. Contrariamente ad altre imprese che optavano per i cartoni animati, sgraditi a mio zio Nico Ciccarelli allora presidente, scegliemmo delle storielle divertenti nelle quali i protagonisti - oggi chiamati testimonial – erano prima Delia Scala e poi, fino al termine di questa fortunata esperienza, Giorgia Moll e Carlo Dapporto. Fin dalle prime uscite le vendite subirono una scossa elettrizzante, sembrava che tutto il Paese non potesse fare a meno della nostra "Pasta del Capitano" o della "Cera di Cupra".

Quali sono gli aspetti del suo lavoro che la gratificano maggiormente?

Posso accennare all'acquisto, nel 1997, da una multinazionale inglese, la Rckitt e Colman, del marchio Mantovani. La notizia fece abbastanza scalpore perché era avvenuta l'opera-

zione inversa alle tante che si erano verificate nel passato. E cioè un marchio italiano invece di essere acquisito da un'azienda estera, tornava in mani italiane.

Parlando invece del quotidiano, gli aspetti che maggiormente mi gratificano sono il poter lavorare insieme ai miei figli che rappresentano la continuazione dell'azienda, il suo futuro. Un altro aspetto è la vicinanza quotidiana con i miei dipendenti. Che non è solo una vicinanza fisica, ma condivisione dei problemi aziendali e sincera partecipazione agli aspetti personali e privati partecipando con discrezione alle loro gioie e ai loro dolori.



FAR FIORIRE IL DESERTO

Silvano Pedrollo Metalmeccanica – Verona



È presidente di Pedrollo, azienda da lui fondata nel 1974 e specializzata nella produzione di elettropompe per uso civile, industriale, agricolo e domestico. Realizza l'85% del fatturato grazie alle esportazioni che raggiungono 160 paesi in 5 continenti.
Ha collaborato a progetti di responsabilità sociale nelle zone rurali dell'Africa, Asia e Sudamerica.

Partito da zero ha costruito in 40 anni un'azienda che oggi è leader mondiale nella produzione di elettropompe. Qual è il segreto di questo successo?

In sintesi direi soprattutto l'innovazione continua nel prodotto e nel processo, la ricerca della qualità, la presenza sui mercati stranieri, il servizio ai clienti, l'affidabilità, il prezzo competitivo. E il rispetto delle persone, cioè dare opportunità a tutti e credere nel valore di ciascuno. Un esempio? L'ufficio estero impiega persone provenienti da varie parti del mondo: un modello gradito ai clienti, che così imparano a conoscere e apprezzare i nostri prodotti nella loro lingua e con i dettagli propri della loro cultura. Il successo deriva dalla fedeltà a queste scelte: quando siamo partiti guardavamo già all'estero, anche se avevamo un capannone da 500 metri quadrati. Oggi il nostro distretto industriale ne copre 100mila ed esportiamo in oltre 160 Paesi l'85% della produzione, pari a 2,5 milioni di elettropompe l'anno. Eppure, anche se operiamo in cinque continenti, abbiamo scelto di mantenere a Verona il cuore della progettazione e l'intera produzione, orgogliosi della nostra identità di impresa italiana di respiro mondiale. Di grande rilevanza anche gli sviluppi tecnologici: oggi un processo produttivo a elevata automazione ci rende competitivi lungo tutta la catena del valore, dalla progettazione alla distribuzione. Ed è per garantire il perfezionamento del prodotto che non abbiamo mai distribuito gli utili generati, reinvestendoli integralmente in ricerca e tecnologie.

All'estero i suoi prodotti non fanno in tempo a uscire sul mercato che vengono subito copiati. Come vi difendete dalla contraffazione?

La contraffazione è una piaga che colpisce le aziende leader come la nostra, causandoci ogni anno danni per decine di milioni. Combattiamo su tutti i fronti, dando la caccia a produttori e distributori disonesti, portandoli in tribunale e vigilando per evitare che volgari imitazioni delle nostre elettropompe, spesso con nome e marchio distorti, mettano in cattiva luce i nostri prodotti. Ma la guerra non finisce mai, perciò dobbiamo stare sempre un passo avanti a falsari, che spesso sono tutelati e protetti dai loro stessi governi, come ad esempio, ma non soltanto, in Cina. Per tenerli a distanza dobbiamo continuare a distinguerci e l'arma migliore è la qualità a 360 gradi: perciò l'intera azienda è una squadra vincente. Qui siamo tutti consapevoli che dare il massimo è la regola: la qualità si costruisce ogni giorno e le performance fanno la differenza tra un'azienda forte e competitiva e una che verrà inesorabilmente schiacciata dalla concorrenza sleale. Chi ci copia logo, design, perfino imballi e codici a barre, non rischia quasi nulla. La strategia quindi è una sola: investire in creatività e flessibilità, valori inimitabili perché elementi distintivi del made in Italy.

La sua azienda ha dato la possibilità di bere acqua

pulita, e dunque di vivere, a tantissime popolazioni disagiate. Quali episodi l'hanno coinvolta emotivamente di più?

Come nella produzione, la nostra autentica vocazione solidale è l'acqua. Nel mondo l' "oro blu" è un bene raro e prezioso, che dà la vita e restituisce la speranza. Per questo cerchiamo di mettere questa risorsa a disposizione dei popoli e, con un'immagine insieme poetica e concreta, far fiorire il deserto.

Ho vissuto questo miracolo nella penisola arabica, uno dei miei primi mercati, e l'ho visto replicarsi in decine di Paesi. In Bangladesh,

per esempio, con la popolazione al limite della sopravvivenza, il distributore locale chiese di realizzare una piccola elettropompa a basso costo, elevata portata e basso consumo, per distribuire l'acqua e migliorare la produzione di riso. Dopo pochi mesi le prime pompe, al costo di poco più di una pizza, erano già attive e trasferivano rapidamente l'acqua tra le risaie, portando i raccolti da due a tre all'anno. Il nostro impegno prosegue portando nel mondo i nostri "mattoni di speranza": ospedali, scuole, centri di accoglienza e formazione e soprattutto i pozzi. Il "Progetto Acqua" ci ha permesso di realizzarne oltre 1.200 soprattutto in Africa e di rifornire oltre due milioni di persone, non più costrette a camminare per chilome-

tri per bere, lavarsi e coltivare. Spero di poter proseguire su questa strada fino a installarne diecimila, di pozzi.

Lavoratore, benefattore e sostenitore dell'integrazione fra culture diverse. Il suo ritratto non corrisponde all'opinione che il cittadino medio ha dell'imprenditore. Come accorciare le distanze?

Il primo compito delle imprese responsabili è dare ai propri dipendenti lavoro, sicurezza e ambiente pulito. Poi occorre guardare al territorio locale e quindi diffondere cultura e benessere ovunque possibile. Mi spiego: se un'impresa si comporta bene, ottiene in cambio più collaborazione e coesione, necessarie per fronteggiare le gravi sfide che ci attendono. Inoltre l'impresa va rimessa al centro

dell'azione di sviluppo. Deve poter prosperare per ridare alle persone speranze e dignità, per generare risorse che avranno ricadute sul territorio e sull'intera collettività. Ma senza una svolta istituzionale e politica, il futuro sarà contrassegnato dal declino.



Quali progetti ha per il futuro?

Oggi come Cavaliere del Lavoro mi sento ancor più impegnato di fronte al mio Paese con rilevanti responsabilità di uomo e imprenditore. Cercherò di rappresentare l'Italia al meglio delle mie possibilità, nel quadro di

un made in Italy fatto di eccellenze, di volontà, dedizione allo sviluppo e al rispetto delle persone, valori ai quali mi sono ispirato nella vita e nel lavoro. Lo devo anche ai miei collaboratori, che mi dimostrano come in Italia sia ancora possibile fare impresa anche in tempi di crisi. In questi anni i risultati hanno premiato l'impegno e la determinazione di continuare a investire sul territorio locale con fatturato ed export in costante crescita, investimenti e occupazione. Il mio auspicio per il futuro non può essere che questo: stabilità e benessere, incremento dei posti di lavoro a conferma di un'occupazione solida e costante, visto che dalla nascita non abbiamo dovuto ricorrere nemmeno a un giorno di cassa integrazione.



OTTICA D'ECCELLENZA

Angelo Randazzo Randazzo

Commercio - Palermo



È presidente del Gruppo Randazzo, leader italiano nel settore dell'ottica, nato come attività commerciale a conduzione familiare alla fine dell'Ottocento. Ha lanciato nuovi marchi e sviluppato format innovativi per la grande distribuzione. Oggi conta 104 punti vendita a gestione diretta e 82 corner. Impiega 983 dipendenti, dei quali il 60% donne.

Le origini del Gruppo risalgono al 1880, quando il suo bisnonno aprì un negozio di fotografia nel cuore di Palermo. Che effetto le fa esserne oggi alla quida?

Pensare al contesto nel quale il mio bisnonno, Angelo Randazzo, avviò la sua prima attività commerciale in questa città mi trasmette sempre un sentimento di ammirazione per la sua coraggiosa e lungimirante visione imprenditoriale.

Un'iniziativa di grande successo alla quale ebbe seguito, nel 1929, l'apertura del negozio di Roma che conferì al Gruppo Randazzo un carattere multiregionale e successivamente nel 1934 la decisione di puntare sull'ottica, in occasione del trasferimento dell'attività presso una nuova e più ampia sede.

Dopo aver compiuto i 130 anni di attività lo spirito della nostra famiglia è rimasto quello del fondatore, sempre pronto a cogliere le sfide dell'innovazione e a perseverare nella strada dell'eccellenza e della qualità nel servizio al cliente. Presiedere un gruppo noto per dinamicità e affidabilità, così come ci viene riconosciuto dal mercato, è una grande soddisfazione ma nel contempo una notevole responsabilità: non si può pensare di essere a un punto d'arrivo o di adottare strategie che garantiscano eterno successo. Per portare avanti l'azienda e sostenere determinati ritmi di crescita servono impegno, forza di volontà, solide competenze e reale desiderio di miglioramento. Le criticità non mancano, ma d'altronde non è il mare tranquillo che rende bravo il marinaio.

Espandendo l'attività sul territorio nazionale, quali sono state le sfide più impegnative che ha dovuto superare?

Dalla metà degli anni Novanta l'azienda è stata protagonista di un periodo di rapida espansione sul territorio nazionale. Certamente ai primi del 2011, la scelta di adottare una unica insegna per il retail tradizionale, "Optissimo Gruppo Randazzo", ha contribuito ad accreditare l'azienda, in termini di visibilità, come catena di respiro nazionale.

Il nostro è un settore molto particolare nel quale operano in Italia circa diecimila esercizi commerciali, tra catene e ottici indipendenti, e come dicevo prima, la componente



fiduciaria che passa attraverso la conoscenza dell'insegna costituisce tutt'ora il driver principale, da parte del cliente, nella scelta di un negozio rispetto a un altro.

Per questo motivo la politica di sviluppo del Gruppo Randazzo ha privilegiato, in prima battuta, l'espansione in aree in cui era già presente un punto vendita della catena, così da riuscire a consolidare, in termini di notorietà, la posizione sul territorio e rendere più veloce il ritorno dell'investimento.

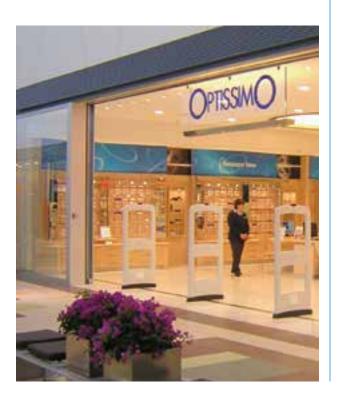
Inoltre, una sfida considerevole nel percorso di sviluppo di quegli anni è stata la capacità di assicurarsi una location all'interno delle gallerie dei più importanti centri commerciali che progressivamente si andavano realizzando.

La Sicilia non è una terra facile per fare impresa. Rispetto a quando ha cominciato lei come giudica la situazione oggi?

Pur sviluppatasi sul territorio nazionale, l'azienda ha mantenuto la sede principale nel capoluogo siciliano, alimentando in questo modo il legame con un significativo indotto di realtà locali.

Devo purtroppo dire che le difficoltà di fare impresa in Sicilia sono rimaste le stesse e che negli anni ben poco è cambiato.

La burocrazia è più pesante che altrove, i tempi di trasporto delle merci sono più lunghi, la logistica è penalizzata per la difficoltà nei collegamenti, di fatto limitati ai mezzi



su gomma, nonostante la superficie della nostra regione sia più grande rispetto a un'area quale potrebbe essere la Lombardia. Pur tuttavia siamo abituati a competere, a prescindere dalle difficoltà dell'ambiente.

Velista appassionato, ha vinto anche quattro campionati nazionali. Ci sono punti in comune tra lo sport ed il mestiere di imprenditore?

Le analogie tra la vela e l'azienda sono molteplici: azienda è innanzitutto sinonimo di "impresa" e questo termine già di per sé richiama all'agonismo tipico di una competizione sportiva. Lo sport in generale è un modello formativo che contribuisce alla crescita individuale, relazionale, ed etica dell'individuo, valori guida nel mondo del lavoro non meno importanti di quanto lo siano le competenze. La vela, nello specifico, è la metafora del gioco di squadra: la tenacia, l'impegno, la collaborazione, la tensione verso l'obiettivo sono fattori imprescindibili per raggiungere il successo, alla stessa stregua di quanto avviene in un team di ottici che lavora in negozio.

Il punto vendita infatti è un luogo privilegiato per la crescita professionale e personale attraverso il sistematico confronto tra i colleghi e dal lavoro del collettivo scaturisce la determinazione di voler superare i risultati raggiunti perché, come avviene nello sport, ogni giorno si ricomincia da zero, ogni mattina inizia una nuova sfida.

Con il progetto "Impatto Zero" il suo Gruppo ha intrapreso negli ultimi anni una decisa virata verso l'ecosostenibilità. Come è stata accolta questa scelta dai dipendenti?

Dal 2010 ci siamo assunti l'impegno di dare un contributo alla sostenibilità ambientale attraverso una serie di iniziative che in breve tempo sono entrate nel dna dell'azienda, diventando parte integrante del nostro "modus operandi". Una rivoluzione "green" che ha avuto il suo inizio con il rinnovo del look dei punti vendita, realizzato grazie ad arredi prodotti in materiali riciclati ed eco-friendly, per proseguire poi con l'acquisto di energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili, l'utilizzo di carta riciclata per gli shopper, la sostituzione del parco auto aziendale con vetture ibride e una rigorosa raccolta differenziata degli scarti della molatura delle lenti.

Tutte queste iniziative hanno fatto riscontrare un notevole apprezzamento da parte dell'opinione pubblica, dei nostri clienti e soprattutto dagli stessi collaboratori del Gruppo, che sin dall'inizio del progetto hanno sposato la causa da protagonisti, modificando con convinzione le proprie abitudini.



INNOVATORI PER PASSIONE

Mario Rizzante

Servizi per le aziende - Torino



È fondatore e presidente di Reply, una delle più importanti realtà europee nel settore dell'information technology, specializzata nella progettazione e implementazione di soluzioni informatiche per i nuovi canali di comunicazione e i media digitali. In meno di 20 anni l'azienda è passata da 83 a 3.900 dipendenti. Oltre che in Italia, ha sedi in Germania, Inghilterra, Benelux, Stati Uniti e Brasile.

Reply progetta soluzioni basate sui nuovi canali di comunicazione e i media digitali. "Traducendo" per i non addetti ai lavori, cosa significa?

Il mondo in cui tutti noi viviamo è stato rivoluzionato dall'avvento della rete, che di fatto ha creato nuovi modi di comunicare e lavorare. In breve tempo la tecnologia informatica, prima relegata in data center e riservata agli addetti ai lavori, è diventata pervasiva, cambiando i costumi delle persone e aprendo alle aziende nuove nicchie di competizione.

Oggi internet è alla base di molte delle nostre azioni quotidiane: è sempre più diffuso vendere prodotti attraverso la rete, pagare beni e servizi usando smartphone e tablet, assistere in maniera remota persone malate o anziane, vedere programmi televisivi anche in mobilità. Di fatto la componente fisica e la componente digitale della nostra vita quotidiana tendono, e sempre più tenderanno, a fondersi senza soluzione di continuità.

La missione di Reply è affiancare le aziende in questo processo di riconfigurazione e trasformazione non solo tecnologica, ma anche di processi e di modelli di competizione e comunicazione.

Tra i prodotti e servizi informatici oggi disponibili, quale potrebbe fare la differenza per una piccola o media impresa?

La maggior parte delle organizzazioni deve necessariamente ripensare il mondo fisico come punto di unione con il mondo virtuale.

In questo contesto i servizi digitali, sostenuti dal cloud e dai dispositivi mobili, rappresentano le principali aree di innovazione dove investire per garantire la competitività aziendale nel medio lungo periodo.

Un altro fenomeno, introdotto dalla rete e che è ancora poco conosciuto e utilizzato dalle aziende italiane, è il "crowdsourcing", ovvero un modello di collaborazione online che consente di condividere idee, lavori, attività e progetti. Un corretto utilizzo del crowdsourcing può rappresentare sia un'interessante leva competitiva per le piccole e medie aziende sia, in un momento di grave dif-

ficoltà occupazionale come l'attuale, una opportunità innovativa di lavoro on line.

Per questo nel 2011 abbiamo rilasciato una piattaforma – Starbytes.it – su cui si è già aggregata una community interamente italiana formata da oltre 40.000 designer e sviluppatori e che rappresenta un punto d'incontro diretto e senza intermediazioni fra domanda e offerta.

L'azienda è molto cresciuta all'estero e oggi è una realtà riconosciuta a livello europeo. L'Ict potrebbe aggiungersi, secondo lei, ai classici settori del made in italy?

Reply è nata nel 1996 e per i primi anni della sua storia si è sviluppata principalmente all'interno dei confini italiani. A partire dal 2005 abbiamo portato avanti un progetto di crescita all'estero con l'obiettivo di fare del nostro gruppo un network internazionale di "boutique" altamente specializzate sulle nuove tecnologie.

Oggi siamo presenti in Germania, Inghilterra, Paesi Bas-

si, Stati Uniti e Brasile, dove competiamo con i principali gruppi internazionali. Devo però ammettere che partire dall'Italia non rappresenta un vantaggio per chi opera nel nostro settore. In generale, l'Europa fatica a riconoscere alle imprese Italiane il ruolo di innovatore, molte volte



purtroppo anche a ragione. Anche in Italia abbiamo delle eccellenze in questo settore, ma manca un ecosistema in grado di valorizzarle e farle emergere: oggi è molto più difficile creare innovazione in Italia che all'estero, ma in ogni caso è possibile farlo. Basta volerlo.

Pensiamo al centro ricerche di Torino che abbiamo rilevato da Motorola. Quando siamo intervenuti noi, Motorola stava dismettendo le sue attività di ricerca e c'era il concreto rischio, al di là della problematica occupazionale, di

perdere competenze di altissimo livello e molto rare, non solo in Italia. Quell'operazione per noi è stata strategica perché abbiamo potuto far partire un centro di ricerca e sviluppo avanzato nell'ambito dell'Internet degli oggetti, un insieme di tecnologie hardware e software mirate allo scambio di informazioni e all'interazione fra device in rete, e che oggi rappresenta il futuro di Internet. Grazie all'operazione Motorola abbiamo potuto sviluppare nuove componenti di offerta, altamente innovative e differenzianti, quali ad esempio, le soluzioni di "proximity commerce" e "mobile payments" che vendiamo in tutta Europa.

Da operaio a imprenditore. La sua storia professionale piace molto perché sa di un cammino dove ogni passo è stato conquistato con lavoro e dedizione. Cosa le piace ricordare di ciascuna fase?

Credo di essere stato molto fortunato, perché ho avuto l'opportunità di trasformare un sogno in realtà. La mia

intera storia professionale si basa su una grande passione per la tecnologia e sulla voglia di affrontare ogni giorno sfide diverse. Con queste caratteristiche il solo sbocco possibile era fare l'imprenditore. Prima o poi ci sarei arrivato, era solo questio-

ne di tempo. Certo, lasciare un posto fisso per tentare un avventura in proprio è sempre un passaggio decisivo per chiunque, ma nel mio caso mi ha aiutato molto avere al mio fianco una moglie e una famiglia che mi hanno supportato sempre e che hanno condiviso con me questo progetto, passo dopo passo. Vedere oggi entrambi i miei figli impegnati nel far crescere Reply con la mia stessa passione è una delle mie più grandi soddisfazioni imprenditoriali e personali.



NAVIGAZIONE CERTIFICATA

Ugo Salerno Servizi – Genova



È presidente e amministratore delegato di RINA, società operativa del Registro Navale Italiano e fra le più antiche società di classificazione e certificazione del settore navale. È stato l'artefice del suo rilancio, triplicando il fatturato in 10 anni. Ha puntato fortemente sulla formazione del personale ed ha aperto 150 uffici in 53 paesi in tutto il mondo. I dipendenti sono passati da 700 a 2.200.

Quando nel 1976 si è laureato in Ingegneria meccanica e navale, aveva già un'idea chiara di cosa le sarebbe piaciuto fare?

Se chi legge si aspetta un giovane ingegnere neolaureato convinto fin da subito di quello che voleva fare, con il pallino della progettazione navale e con una strada sicura da percorrere resterà deluso. Sono arrivato al mio presente professionale attraverso passaggi e momenti anche inconsueti.

Nel 1976, poco meno che 23enne, nonostante un percorso universitario obiettivamente brillante, non avevo davanti a me una vastissima offerta lavorativa.

Gli stimoli provenienti dalla mia storia familiare, il carattere determinato, la passione per il risultato e il desiderio di farlo senza perdermi troppo lungo la strada, forse sono stati gli ingredienti che mi hanno condotto alle scelte che ho fatto.

Ripensandoci, ho vissuto anche cambiamenti e passaggi un po' azzardati, ma il coraggio, l'entusiasmo e ovviamente una buona dose di fortuna, mi hanno sempre ac-

compagnato. Il superamento di una complessa selezione per funzionari di vendita all'Ibm, alla quale ho partecipato quasi per sfida con un amico, mi ha dato la possibilità di fare la prima importante esperienza lavorativa.

Sono diventato un ingegnere un pò sui generis: l'esperienza commerciale, il ragionare come un imprenditore e la cura dei rapporti interpersonali hanno rappresentato snodi fondamentali nel mio percorso lavorativo.

Lasciata l'informatica e riavvicinatomi a quelle navi che da bambino guardavo in costruzione, mi sono fatto le ossa con le esperienze lavorative in Italcantieri, Ferruzzi, Coeclerici fino all'approdo al Gruppo RINA.

Queste esperienze mi hanno dato l'opportunità di crescere e di accedere a ciò che davvero contraddistingue il mio lavoro: l'aspetto gestionale di un progetto, di un'azienda, del suo capitale umano. Mi appassiona coordinare le risorse nel raggiungimento degli obiettivi, creare compattezza e motivazione. E ancora oggi questi sono gli stimoli che animano il mio impegno lavorativo per far crescere e coordinare un gruppo e quel senso di appartenenza che

lo rende solido. Sì, è davvero una sfida splendida. Questo è il mio lavoro: e mi piace tantissimo.

L'ingresso nel Gruppo Rina risale al 2002. Quale missione specifica le venne affidata?

L'incarico di amministratore delegato e direttore generale del Gruppo RINA nel 2002 ha rappresentato ed è ancora oggi la sfida più grande del mio percorso lavorativo. Guardando al decennio 2002-2012 il fatturato del Gruppo RINA è cresciuto di oltre tre volte, i dipendenti diretti dell'azienda da circa 700 sono passati a 2200 e la crescita a livello internazionale ci consente oggi di essere presenti in 53 paesi.

Al momento del mio ingresso, nel 2002, il RINA aveva bisogno di darsi una nuova carica di fiducia tale da allontanare lo spettro dell'ipotesi avanzata l'anno precedente di una possibile cessione a un'organizzazione concorrente.

Da tanto tempo non c'erano più utenti che necessariamente si rivolgevano al RI-NA per le loro esigenze ma potenziali clienti e l'obiettivo era ovviamente quello di non lasciarli alla concorrenza. Il Gruppo RINA doveva diventare un'eccellenza, continuare nel suo percorso di crescita e conferma. La strada intrapresa andava verso una progressiva focalizzazione delle attività, la crescita a livello internazionale con personale lo-

cale, l'ampliamento dei servizi offerti ed il potenziamento dei settori della certificazione e dei servizi per l'industria.

Attraverso i dati del Rina è possibile delineare la situazione attuale della cantieristica italiana?

Le strade che giustamente la cantieristica italiana ha imboccato e che continua a percorrere sono quelle della specializzazione e dell'alta tecnologia.

I settori di nicchia confermano alla produzione italiana stima e credibilità. Se la produzione seriale sta trovando nei paesi asiatici il suo tempio, l'innovazione sta facendo importanti passi avanti nei nostri cantieri anche alla luce delle nuove norme molto restrittive emanate per tutelare l'ambiente.

L'alta tecnologia e l'utilizzo di nuovi combustibili – per esempio – applicati prevalentemente alla produzione di unità specializzate, sono le chiavi giuste per fare fronte ad un periodo certamente non dei migliori per la cantieristica italiana. Tuttavia non si può non ricordare che l'industria navalmeccanica italiana conserva la leadership mondiale nel settore della costruzione di navi da crociera, grazie alla posizione di preminenza raggiunta da Fincantieri. RINA mantiene il polso della situazione italiana attraverso

il portfolio delle nuove costruzioni ed il controllo della flotta classificata. Infine nel settore della cantieristica delle navi da crociera e degli yacht abbiamo maturato una crescente attenzione alle soluzioni innovative legate principalmente alle tematiche ambientali.



Qual è stato il valore apportato dalla recente acquisizione della società di consulenza ingegneristica D'Apollonia?

È la prima società italiana nel campo dell'ingegneria specializzata in consulenza, pianificazione e progettazione in diversi settori industriali tra cui energia, ambiente, infrastrutture, trasporti, elettronica, telecomunicazioni ed innova-

zione. Per fare del nostro meglio e continuare ad essere competitivi, avevamo bisogno di acquisire una maggiore autorevolezza all'interno del mercato E-TIC (Engineering, Testing, Inspections, Certification), integrando al nostro interno delle competenze complementari a quelle tradizionali per poter finalmente seguire il cliente in tutte le fasi del progetto o dell'impianto. Avere D'Apollonia in squadra ha significato per il Gruppo RINA tutto questo e soprattutto ci ha permesso di giocare la partita alla pari con i grandi player internazionali.



INFRASTRUTTURE D'AVANGUARDIA

Pietro Salini Infrastrutture – Roma



È amministratore delegato del Gruppo Salini-Impregilo, di cui ha guidato la fusione. Il Gruppo è il principale general contractor italiano specializzato in grandi infrastrutture e dighe ed è presente in oltre 50 paesi in 5 continenti. Fra gli ultimi lavori aggiudicati, le nuove linee della metropolitana di Riyadh e di Doha. Impiega 34.000 dipendenti.

Il Gruppo Salini è specializzato nel settore acqua. Quali sono stati i lavori più impegnativi sotto il profilo ingegneristico?

Nel nostro settore ogni lavoro è una sfida, che si può vincere solo con tecniche di costruzione sempre più innovative e all'avanguardia e con una grande esperienza tecnica maturata sul campo. Parliamo naturalmente di grandi opere che sono in grado di cambiare completamente l'economia di un paese e di migliorare la qualità della vita delle persone. Due progetti idroelettrici recentemente completati in Etiopia – Gibe II (420MW) e Beles (460MW) – da soli hanno soddisfatto circa il 50% del fabbisogno energetico dell'Etiopia.

Alcune opere, principalmente quelle che vengono eseguite nei contesti urbani, cambiano perfino lo skyline della città: penso alla Millennium Tower in Nigeria, alta 160 metri, nonché il complesso polifunzionale "Kingdom centre" di Riyadh. La Torre, alta 300 metri, si colloca al primo posto tra le costruzioni del suo genere, in tutto il Medio Oriente e in Europa.

Siamo particolarmente orgogliosi di una nostra invenzione, il metodo "Fast Track Implementation", messo a punto dal Gruppo per la costruzione di grandi impianti idroelettrici chiavi in mano. Ne sono esempi i due mega progetti idroelettrici in corso di realizzazione in Etiopia, entrambi EPC (Engineering Procurement Construction), entrambi una sfida importante sul piano tecnico e ingegneristico, entrambi ulteriori conferme della leadership mondiale del Gruppo per le infrastrutture nel segmento acqua.

L'impianto idroelettrico di Gibe III, con una potenza istallata di 1.870 MW, prevede la costruzione di una diga tra le più alte del mondo. Caratteristica principale della tecnica di costruzione, l'utilizzo del materiale RCC - Roller Compacted Concrete (Calcestruzzo rullato compatto), che permette di combinare elevati ritmi giornalieri di costruzione a una grande economicità di processo. Soltanto nel mese di agosto dello scorso anno abbiamo raggiunto un record mensile di 250,809 m3 cls.

Poi c'è il progetto Grand Ethiopia Renaissance Dam, che vanta già due importanti primati nell'ingegneria: attual-

mente è il più grande progetto idroelettrico in Africa e rappresenterà la diga più grande dello stesso continente. L'impianto, con una potenza installata di 6.000 MW, sarà in grado di aumentare significativamente la potenza idroelettrica disponibile nel Paese.

Vi sono paesi nei quali ha trovato un contesto più favorevole alla realizzazione di infrastrutture?

Sarebbe limitativo affermare che vi siano paesi più favorevoli di altri alla realizzazione di infrastrutture. Tutti i paesi sono forti sponsor dei progetti infrastrutturali che ci vengono assegnati e pertanto, in generale, tendono a creare contesti favorevoli. In questo momento potrei citare il caso del Qatar, dove stiamo realizzando la metropolitana che si inserisce nel programma di realizzazione del nuovo sistema di mobilità infrastrutturale promosso dal Qatar nell'ambito del Pia-

no Nazionale di Sviluppo per il 2030 ("Qatar National Vision 2030").

E ancora il caso di Riyadh, con il maxi contratto aggiudicato a Salini Impregilo e altri, che rappresenta la più grande commessa mai assegnata ad aziende italiane nel settore dell'ingegneria civile, nell'ambito del più ampio progetto di costruzione contemporanea della nuova rete di metropolitane di Riyadh (composta da 6 linee di lunghezza complessiva di circa 180 km) del valore complessivo di circa 23,5 miliardi di US \$.

Il suo Gruppo sarà sempre alla ricerca di ingegneri e tecnici altamente specializzati. In Italia riesce a trovarne a sufficienza?

Intendiamo diventare un polo di eccellenza per le migliori professionalità del settore delle infrastrutture. Innovazione e alta specializzazione sono pertanto tra i nostri fattori vincenti, che alimentiamo di continuo con attrazione di talenti da università italiane, ma, a tendere, da tutto il

mondo. L'attività del nostro Gruppo oramai da diversi anni si svolge prevalentemente all'estero. La quota di fatturato in Italia non supera il 20% ed è destinata a diminuire in percentuale sul fatturato del Gruppo. Intendiamo per questo sviluppare i rapporti con le università, non solo italiane, ma anche di alcuni paesi per noi chiave, per creare insieme percorsi di formazione specifici in grado di creare le professionalità di cui abbiamo bisogno, rendendoci

a nostra volta disponibili

per attività di formazione e/o stage. Un reciproco scambio di valore tra noi e i territori in cui operiamo. Perché crediamo che la diversità di cultura e di modelli di formazione non possa che rafforzare la nostra propensione alla innovazione e alla crescita. In questo contesto intendiamo anche avviare i contatti con il Collegio Universitario "Lamaro Pozzani", che ho avuto il piacere di visitare recentemente.



Come si svolge la giornata tipo dell'amministratore delegato del principale general contractor italiano?

Ho l'onore di essere l'amministratore delegato di un grande Gruppo di 34.000 persone di oltre 85 nazionalità, attivo in più di 50 paesi nel mondo, e questo mi porta a essere sempre in movimento. Uno stile di vita che ho appreso molto giovane, appartenendo a una famiglia di costruttori. Quando sono in Italia la giornata inizia molto presto con la lettura della rassegna stampa. Seguendo da vicino le nostre attività nei diversi paesi, come ad esempio l'Australia o Dubai, talvolta sono attivo già dalle prime ore del mattino. Credo fermamente che l'abitudine a relazionarsi con differenti culture rappresenti un arricchimento personale per ognuno di noi e di sicuro un valore che ho sempre cercato di trasferire in azienda. La mia giornata tipo? Impegnativa e stimolante. Normale ma sempre ricca di nuove emozioni. L'anno trascorso è stato veramente impeqnativo e non ricordo una giornata che sia stata uguale alle altre 364.



CARICHI SENZA PESI

Mario Scaglia

Meccanica - Bergamo



È alla guida del Gruppo Scaglia INDEVA, leader mondiale nelle macchine e nei sistemi elettronici e pneumatici per la movimentazione manuale di carichi in impianti industriali. Fortemente orientato all'innovazione, opera con filiali di vendita in Europa, Stati Uniti e Cina e realizza il 60% del fatturato con l'export. Occupa 725 dipendenti.

Un insegnamento di suo nonno e uno di suo padre che le sono stati fondamentali nella sua vita di imprenditore.

Non ho conosciuto il mio nonno paterno. Egli morì nel 1917, quando mio padre, ultimo dei 6 fratelli, aveva solo 14 anni. Le notizie e l'idea che mi sono fatto di lui derivano dal racconto di vecchi dipendenti che l'avevano conosciuto. Ne ho ricavato l'idea di un uomo sanguigno, dal forte carattere ma estremamente generoso e rispettoso della dignità e della personalità di tutti, anche dei più umili. Ecco un episodio raccontatomi dalla zia Giuditta, unica sorella di papà: il nonno Stefano a Brembilla, entrando per il pranzo, vede dalla finestra il "Luigi", infreddolito, sotto la neve che cominciava a cadere. "Giuditta, metti a tavola un piatto in più per il Luigi". Alla fine del pasto continuava a nevicare: "Giuditta vammi a prendere il cappotto". Torna Giuditta con un cappotto. "Buoni tutti di regalare un vecchio cappotto, portagli quello nuovo!".

Il papà Camillo era un tecnico di vaglia e un pozzo di sag-

gezza e di grande umanità. L'insegnamento che forse mi ha più colpito e che porto sempre con me è la convinzione che tutti hanno delle doti personali, all'imprenditore scoprirle e valorizzarle. Usava ripetere: "Facile far bene le cose, difficilissimo farle fare".

L'accordo con la Goodyear negli anni Settanta ha rappresentato una bella svolta per l'azienda. E tutto grazie al suo acuto spirito di osservazione. Ci racconta?

Tutto nacque verso il 1964. I fratelli Scaglia possedevano una catena di negozi di utensileria ed esisteva un reparto trasmissioni che vendeva parti metalliche fabbricate a Brembilla e i complementi in gomma che venivano acquistati da Pirelli. Le vendite languivano e la redditività era inesistente.

Io ero da pochi anni entrato in azienda. Mi chiamò lo zio Nino e mi chiese se volevo occuparmene. Gli chiesi qualche giorno di riflessione poiché mi occupavo di tutt'altra cosa: la fabbricazione degli accessori tessili a Brembilla.

Dopo qualche giorno di riflessioni e di incontri con specialisti del settore, diedi la mia risposta affermativa. Vidi che la Goodyear era scoperta in Italia per gli articoli tecnici ed era l'unica produttrice, insieme a Uniroyal, delle cinghie dentate, una novità brevettata che permetteva la trasmissione positiva del moto. Scrissi, mi recai negli Stati Uniti e conclusi un accordo con il quale Goodyear ci concedeva l'agenzia di vendita per le cinghie in Italia e il know how per fabbricare le pulegge dentate.

Questa fu la nascita della SIT, che poi con passi successivi si è internazionalizzata creando filiali all'estero in Germania, Francia, Svizzera, Spagna, Stati Uniti e Cina e ora è l'azienda più grande del gruppo.

Come è nata la passione per l'arte e come la coltiva?

Come sia nata in me la passione per l'arte non saprei proprio dirlo. Nessuno infatti in famiglia la coltivava, ma ricordo che già durante la seconda querra mondiale, a Brembilla, bambino andavo in sta-



bilimento a prelevare tavolette di compensato che venivano usate nella fabbricazione dei rocchetti in legno per la torcitura e mi divertivo a dipingervi quadri ad olio, assolutamente da autodidatta. Ancora ne conservo un gran numero. Smisi poi quando crebbe il senso critico e mi resi conto della povertà dei miei risultati. Rimase però la passione, che alimentai prima con lo studio e poi con il collezionismo. Questa frequentazione mi permise di conoscere a fondo anche il mondo dei musei, e così venni chiamato a presiedere l'Accademia Carrara di Bergamo nel 1980, ove successi a Carlo Pesenti e lì rimasi per 13 anni, fornendo credo un buon contributo alla moderniz-

zazione e alla organizzazione dell'Istituzione. Lasciai perché penso che nelle cariche pubbliche sia necessario un ricambio frequente, ma fui richiamato poi nel 2000 per organizzare una Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea a Bergamo e da lì nacque la GAMeC, che oggi rappresenta un esempio forse unico in Italia di fruttuoso connubio fra pubblico e privato. Ancora oggi la presiedo, ma proprio per le ragioni del ricambio dette prima, intenderei presto lasciarla.

Negli anni Ottanta è stato l'inventore di un brevetto che ha migliorato le condizioni di lavoro dei suoi dipendenti. In cosa consisteva esattamente?

La Scaglia Spa, l'azienda allora più importante del gruppo, produceva accessori tessili e la crisi nel campo appun-

to del tessile cominciava a farsi sentire ed ero quindi alla ricerca disperata di un prodotto possibilmente compatibile con i mezzi di produzione e/o la rete commerciale esistente. Tentammo con le racchette

da tennis, i bastoncini da sci, i boma per i windsurf. Eravamo allora all'uscita della legge 626 che limitava al personale femminile il maneggio di pesi superiori a un certo limite. Mi misi allora al tavolo con il responsabile dell'ufficio tecnico e assieme decidemmo di studiare un'apparecchiatura, la più agile possibile, che permettesse di sollevare pesi anche notevoli, sgravando quindi l'operatore dalla fatica relativa, lasciandogli però la possibilità di guidare nello spazio gli oggetti bilanciandone il peso. Nacque così il "Liftronic", bilanciatore elettro-meccanico di carichi, che ha trovato le applicazioni più disparate anche, per esempio, nel campo automobilistico.



Siamo i guerrieri della partita Iva. Siamo i guerrieri senza stipendio fisso e ferie pagate. Siamo i guerrieri dei salti nel buio e degli investimenti oculati. Siamo i guerrieri di provincia nel mercato globale. Siamo

#GUERRIERI AL COMANDO DI NOI STESSI

Sono questi i guerrieri in cui crediamo, milioni di italiani che sosteniamo con tutta la nostra energia. Nelle imprese, nella ricerca, nel sociale e nelle battaglie di ogni giorno.

QUALUNQUE SIA LA TUA BATTAGLIA, HAI TUTTA L'ENERGIA PER VINCERLA. ANCHE LA NOSTRA.





INFRASTRUTTURE E CRESCITA SOSTENIBILE

L'ITALIA DEVE TORNARE A ESSERE LA PIATTAFORMA LOGISTICA NEL MEDITERRANEO.

SE NE È PARLATO A GENOVA, A UN CONVEGNO ORGANIZZATO DAI GRUPPI
REGIONALI DEI CAVALIERI DEL LAVORO DI LIGURIA, PIEMONTE E LOMBARDIA
IN COLLABORAZIONE CON L'ASSOCIAZIONE "ALTA CAPACITÀ DEL GOTTARDO",
NEL QUALE SONO STATI PRESENTATI GLI INTERVENTI CONSIDERATI PRIORITARI
PER IL RILANCIO DELLA LOGISTICA E DEI TRASPORTI EUROPEI.



Finalmente puoi sentirti leggero senza rinunce. Dal gusto sorprendente del riso nascono i nostri nuovi cracker, unici Nel loro sapore, anche integrali.

E per i più golosi, ci sono i frollini frutta e cereali. buoni e leggeri. Oppure al cioccolato e scorza d'arancia. sfiziosi e delicati. Goditi la bontà con un ridotto contenuto di grassi.*

Più ti senti Prova la nuova linea di biscotti e cracker dal gusto unico.

CRACKER CON RISO SOFFIATO.

CRACLER INTEGRALI CON RISO SOFFIATO.



BISCOTTO CON RISO, FRUTTA E CEREALI.



BISCOTTO CON RISO, CIOCCOLATO E SCORZA D'ARANCIA.



LA SALUTE BUONA DA MANGIARE.

🛪 Frollino cereali e frutta: -30% di grassi rispetto alla media dei frollini tradizionali più venduti. Frollino cioccolato e scorza d'arancia: -35% di grassi rispetto alla media dei frollini al cioccolato più venduti. RisoSuRiso cracker: -30% di grassi rispetto alla media dei cracker tradizionali più venduti. (fonte Nielsen - vedi www.galbusera.it)





ITALIA PONTE TRA EUROPA E MEDITERRANEO

CREARE UNO SPAZIO europeo dei trasporti unico, caratterizzato da una maggiore concorrenza fra gli operatori, da regole armoniche, procedure semplici e da una rete di trasporti integrata, nella quale merci e passeggeri possano cambiare mezzo senza soluzione di continuità. A questo scenario, da completare entro il 2050, guarda il Libro Bianco dei Trasporti del 2011 dell'Unione europea, che in ambito infrastrutturale elenca tre obiettivi: completare la rete ferroviaria europea ad alta velocità, garantire intanto entro il 2030 la piena operatività di una "rete essenziale" multimodale Ten-T, collegare tutti i principali aeroporti alla rete ferroviaria – con preferenza per l'alta velocità – e tutti i principali porti marittimi al sistema ferroviario di trasporto merci.

Di questo e della centralità che l'Italia potrebbe riconquistare in qualità di "piattaforma naturale" sul Mediterraneo, si è parlato a Genova al convegno "Infrastrutture e crescita sostenibile – Corridoio dei due mari e il Mediterraneo", organizzato presso il Galata Museo del Mare dai Gruppi regionali dei Cavalieri del Lavoro di Liguria, Piemonte e Lombardia e in collaborazione con l'Associazio-

ne Alta Capacità del Gottardo (ACG). Articolata in quattro tavoli tematici (gli scenari, le priorità regionali, il Corridoio dei due mari e il Mediterraneo, le scelte nel contesto europeo) coordinati da Salvatore Crapanzano, Presidente della Commissione infrastrutture dell'Ordine degli ingegneri di Milano, la giornata si è aperta con il saluto degli organizzatori. Giovanni Novi, Presidente del Gruppo Liqure dei Cavalieri del Lavoro, ha ricordato che "il movimento di merci e persone ha sempre creato benefici nei secoli" e che occorre insistere in questa direzione, superando il clima di opposizione che spesso accompagna i programmi di sviluppo infrastrutturale. Obiettivo condiviso da Carlo Baroni, Vice presidente dell'ACG e vice sindaco di Varese, per il quale appuntamenti di questo tipo, grazie a un'attenta lettura del presente, consentono di progettare meglio il futuro.

Un contributo a parte è arrivato, inoltre, dal Cardinale e Arcivescovo di Genova Angelo Bagnasco, il quale ha sottolineato la posizione strategica del nostro Paese, "porta d'Europa e naturale ingresso nell'area orientale", che "potrebbe essere meglio utilizzata all'interno di un cammino »

A WORLDWIDE PRESENCE



Ambassadors of the "Made in Italy" quality brand, the Fontana Fasteners trading companies gather into a single reality a complete range of customized products and services, offering their customers complete support, from co-design to production, inclusive of kanban supply systems solutions.

gruppofontana.it





di unità fra i popoli". Da lui parole di incoraggiamento anche al capoluogo ligure, che deve essere capace di guardare verso Nord, oltre le proprie colline, e verso il mare perché "se Genova affonda, affonda l'Italia".

Le distanze da colmare

Parlando di infrastrutture, il lavoro da fare nel nostro Paese è lungo e complesso. Alberto Ceriani, attivo presso l'istituto di ricerca Eupolis Lombardia, parte da un dato, il 24° posto dell'Italia nella classifica internazionale dei sistemi logistici nazionali, con i principali paesi del Nordeuropa -Finlandia, Germania, Olanda, Danimarca e Belgio – distribuiti invece dal 3° al 7° posto. Inefficienze nel sistema doganale e nella puntualità sono all'origine delle nostre performance negative, che nella pratica si traducono in un costo logistico medio superiore ai 700 dollari e tempistiche più lunghe. Nel nostro caso è la componente di trasporto a pesare maggiormente sul costo logistico italiano, che è determinata a sua volta dal prevalere, per il trasporto merci, della modalità su gomma a scapito della ferrovia. Anche il sistema portuale italiano presenta diverse criticità, con retro porti poco efficienti, una burocrazia eccessiva, ma soprattutto un'inadequatezza strutturale che, non rendendo possibile l'ormeggio di grandi navi porta container, rischia di tagliare fuori l'Italia dalle future rotte commerciali. Secondo le stime di Ocean Shipping Consultant, infatti, il numero di navi con portata superiore ai 4.000 teu (twenty foot equivalent unit, unità di misura dei container, ndr) è destinato a crescere e nel 2025 rappresenterà il 60% della flotta mondiale. Per qualità delle infrastrutture, infine, l'Italia scivola al 73° posto nel Global Competitiveness Report, a causa di una dotazione autostradale, ferroviaria per l'alta velocità e metropolitana quasi sempre inferiore ai principali paesi europei.

L'Italia e la rete Ten-T

Cosa fare? Come riguadagnare posizioni e credibilità? Riccardo Roscelli, professore al Politecnico di Torino, invita a non sprecare l'opportunità offerta dalla rete Ten-T. Dei nove corridoi definitivamente approvati dalla Commissione europea, ben quattro infatti coinvolgono l'Italia: lo Scandinavo-Mediterraneo, il Baltico-Adriatico, il Reno-Alpino e il Mediterraneo. Secondo Roscelli intermodalità è la parola chiave che deve guidare le scelte nazionali per la logistica; in particolare nel caso del terzo corridoio, che collega il porto di Rotterdam alla Liguria, l'obiettivo dell'intermodalità assegna al porto di Genova un ruolo importantissimo, che potrebbe riequilibrare la distribuzione dei traffici commerciali fra i porti del Nordeuropa e quelli del Me-

diterraneo. Pur essendosi ridotto con la crisi economica, passando da 29,7 milioni di teu nel 2008 a 27,5 milioni di teu nel 2012, il divario fra le due aree resta comunque alto e riflette in parte il paradosso per il quale alcuni operatori italiani scelgono comunque i porti del Nordeuropa anche per merci con origine o destinazione Italia. Di certo la logistica ha bisogno di investimenti, in assenza dei quali gli operatori inevitabilmente si spostano. Lo spiega bene Adriano De Maio, professore emerito al Politecnico di Milano, citando l'esempio del porto di Trieste che subisce la concorrenza di quello sloveno di Capodistria, di recente potenziato anche a livello di retro porto. E la valutazione dell'opportunità di un investimento deve avvenire sempre secondo un'ottica costi-benefici e includendo nell'analisi, come specifica il direttore del CERTET dell'Università Bocconi Lanfranco Senn, non soltanto i costi di realizzazione, ma anche quelli di gestione senza i quali l'opera non potrebbe mantenersi in equilibrio economico.

Nuove opportunità per il porto di Genova

Il dibattito sul Corridoio dei due mari è stimolato dal quadro d'insieme tracciato da Rosario Alessandrello, Cavaliere del Lavoro e Presidente della Camera di Commercio Italo-Iraniana. Guardando alla Germania, che dieci anni fa scelse di avvicinarsi all'Europa dell'est e alla Cina perseverando in questa strategia anche con i governi successivi, »



Da sinistra Giovanni Novi, Salvatore Crapanzano



I CLASSICI SONO CLASSICI. SE SONO UTET LO SONO DI PIÙ.



Solone e Publicala Temistocie e Camillo Ariuside e Catone Cimone e Lucullo



NATURA

viir







Alessandrello invita l'Italia a fare lo stesso e a leggere il Corridoio dei due mari innanzi tutto come una "sfida culturale", da cogliere per le generazioni future. Puntualizza, inoltre, che "a competere oggi non sono più le singole imprese, ma sono interi territori, interi distretti" e che il Corridoio "mette in relazione regioni europee tra le più densamente popolate e a maggiore vocazione industriale, con poli produttivi di importanza mondiale nei settori chimico, farmaceutico, automobilistico, energetico e dell'acciaio". Riconquistare il ruolo di porta d'accesso all'Europa per merci e persone provenienti dall'Oriente e dal Mediterraneo, significherebbe per l'Italia vivere una terza età dell'oro dopo il Rinascimento e, più indietro ancora, l'epoca romana.

L'esempio di Rotterdam e Anversa

Più tecnici i contributi offerti da Bernhard Kunz, Ceo del gruppo Hupac, (azienda specializzata nel trasporto intermodale attraverso la Svizzera, ndr) e da Eugenio Muzio, Amministratore di Combitec. Il primo, nel ricordare l'apporto della logistica alla crescita dell'occupazione, cita l'esempio di Duisburg, città che dopo l'affievolirsi della propria vocazione industriale si è reinventata come hub logistico d'Europa grazie alla costruzione del porto sul Reno, che ha portato 17.000 nuovi posti diretti e 34.000 nell'indotto. Il secondo approfondisce il tema dei retro porti, concetto ancora nuovo per l'Italia e che corrisponde a strutture che, "oltre alla rituale funzione intermodale strada-rotaia di un terminal, alleggeriscono il carico di lavoro del retro banchina e selezionano le destinazioni dei container in import ed export". Con il decreto "Salva Italia" del 2011, sottolinea Muzio, si è fatto però finalmente un passo avanti, assegnando alle Autorità portuali "possibilità di progettazione e programmazione logistica del territorio fino a quel momento impensabili". D'altronde il modello a cui guardare, ricorda Luigi Merlo, presidente dell'Autorità portuale di Genova, sono proprio i porti di Rotterdam e Anversa, che gestiscono l'intera catena logistica. Per Merlo questo significa accelerare la riforma proposta dal ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti Maurizio Lupi, procedendo verso un accorpamento delle attuali Autorità portuali, trasformandole in distretti logistici e conferendo loro l'autonomia necessaria per espandersi. "Anversa e Rotterdam stanno acquistando porti indiani – racconta – mentre noi non possiamo nemmeno acquistare il 3% di una quota del retro porto di Rivalta".

Il progetto svizzero AlpTransit

In questo processo di ammodernamento e sempre guardando all'obiettivo dell'intermodalità, si inserisce il Terzo Valico dei Giovi, ovvero il progetto di linea ferroviaria ad Alta Velocità che collegherà Genova alle principali linee ferroviarie del nord Italia. Più che favorevole il Cavaliere del Lavoro Ugo Salerno, Amministratore delegato di Rina, che a conclusione dei lavori ribadisce come la modalità ferroviaria sia l'unica competitiva sulle lunghe distanze attraverso i valichi alpini e come la Svizzera si stia da tempo muovendo in questa direzione. A dimostrarlo è il progetto Alptransit, che punta a raddoppiare entro il 2020 la capacità di trasporto merci e a collegare in modo ecologicamente sostenibile il Mediterraneo al Mare del Nord. Il gioiello di questo progetto sarà il San Gottardo, 57 km di ferrovia nel cuore delle Alpi che una volta completati ne faranno la galleria più lunga al mondo. • (s.t.)



Il suo talento gli valse nel 1902 la nomina a Cavaliere del Lavoro

MARCONI, INVENTORE E IMPRENDITORE RIVOLUZIONARIO

È STATO UNO dei più grandi inventori e imprenditori della storia del nostro Paese, non deve dunque sembrare azzardato il paragone con Steve Jobs: Marconi, era, agli inizi del secolo un brand affermatissimo e legato ad un prodotto, la radio, assolutamente innovativo e tecnologicamente avanzato, proprio come i moderni smartphone. Questa l'immagine che del grande inventore è stata delineata alla presentazione del libro "Wireless. Scienza, amori e avventure di Guglielmo Marconi" di Riccardo Chia-

berge organizzata di recente al MAXXI B.A.S.E. di Roma. Si tratta dell'ultima biografia dell'inventore della radio che mette in luce alcuni aspetti inediti dell'uomo Marconi, come la vita sentimentale, il rapporto con i genitori, l'avventura in Inghilterra per trovare il capitale per finanziare la sua scoperta e le controversie legate ai brevetti. Giovanna Melandri, Presidente della Fondazione MAXXI, ha descritto Guglielmo Marconi come un giovanissimo ragazzo lontano dalla scienza (non era infatti laureato) ma interessatissimo all'applicazione quotidiana che, con grande intuito e l'ossessione per la sua scoperta, gli ha dedicato tutta la sua vita fino ad occuparsi degli aspetti produttivi che da essa scaturivano, con grandi capacità imprenditoriali.

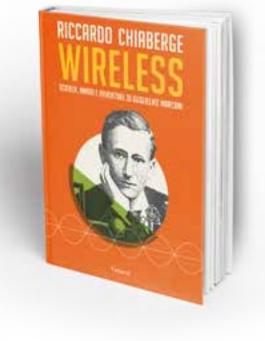
Tanto che il suo talento venne premiato nel 1902 con la nomina a Cavaliere del Lavoro.

Ricordiamo che proprio alla figura di questo grande italiano la Federazione ha dedicato il Convegno nazionale del 2009. Il Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, Massimo Bray ha infatti ricordato come Marconi seppe

mantenersi sempre alla testa della sua invenzione, perfezionandola, modificando gli apparecchi già in circolazione e investendo nella ricerca. Seppe anche affidare alla scuola e all'università il pensiero di uno sviluppo delle sue scoperte fino a dar vita a diverse società, per questo è considerato un precursore del moderno modo di essere imprenditore. Questa circostanza ha in alcuni casi generato una simpatia per Tesla (che si contese con Marconi la paternità della radio), che era un genio pirotecnico ma

esponente di un atteggiamento antiscientifico che invece non appartenne mai a Marconi.Durante il confronto è stata ricordata anche la scarsa lungimiranza nel negare il finanziamento per portare avanti il progetto che ebbe lo Stato Italiano, al quale invece il giovane inventore aveva offerto il brevetto in esclusiva. Fu grazie al sostegno economico del padre e a quello morale e affettivo della madre che lo accompagnò in Inghilterra, che il progetto ottenne il giusto successo. L'autore del libro ha infatti provocatoriamente ricordato: "il wireless lo dobbiamo alla Regina Vittoria". Chiaberge nel raccontare le avventure sentimentali di Marconi, in particolare quello per una suffragetta inglese che si batteva per il diritto di voto alle donne, ha voluto

mettere in luce un aspetto importante del personaggio: la sua indole rivoluzionaria. "Quella che viviamo noi oggi è l'era di Marconi, l'epoca della comunicazione in movimento. Lui invece ha vissuto nell'epoca della corrente elettrica, quando già quella era una novità" ha sottolineato Chiaberge per mettere in evidenza quanto rivoluzionaria e geniale possa essere stata la sua scoperta.



Chiara Santarelli

STARHOTELS° L'ITALIA NEL CUORE



Michelangelo

ROMA

A pochi passi da piazza San Pietro, con vista sulla cupola michelangiolesca, un hotel dalle forme e materiali preziosi, completamente rinnovato. Tessuti, decorazioni, oggetti di pregio vi accolgono in un ambiente ispirato allo splendore del Barocco. **Ad attendervi, l'ospitalità italiana Starhotels.**

Via della Stazione di S.Pietro, 14 - Roma - 06 398739 - michelangelo.rm@starhotels.it

STARHOTELS.COM