

MA09

MADE IN ITALY: INVENTARE, RICOMPRIARE, SVILUPPARE

Martedì, 26 agosto 2003, ore 15.00

Relatori:

Vito Artioli, Amministratore Unico “Artioli Calzaturificio Star” S.p.A.; Giuseppe Castelli, Vice Presidente Risorse Umane e Comunicazione Gruppo Perfetti Van Melle S.p.A. e Consigliere PROMOS – Camera di Commercio di Milano; Roberto Colaninno, Presidente Immsi S.p.A. e Presidente Omniaholding S.p.A.; Miro Radici, Amministratore Delegato Iteima Group.

Moderatore:

Luciano Anceschi, Titolare Tria s.p.a. e Presidente Assocomplast.

Moderatore: Benvenuti a questo incontro, parte del ciclo: “E’ anomalia virtuosa tale sviluppo per l’impresa italiana”. L’argomento di oggi è il Made in Italy: inventare, ricomprare e sviluppare. Interrogandoci sullo sviluppo dell’impresa italiana è evidente la centralità di questo tema. Nelle ultime settimane, inoltre, il dibattito si è riaperto notevolmente a questo riguardo, sulla scorta degli ulteriori dati negativi del settore manifatturiero e sull’evidenza della crescita del processo di perdita di competitività del paese. Gli interventi sui principali quotidiani di politici, economisti e imprenditori sono stati numerosi: ciascuno ha espresso le proprie idee a riguardo. Certamente una prima evidenza si pone: come mai l’economia non procede secondo i passi desiderati? e lo sviluppo del Made in Italy sembra compromesso, quando in Italia abbiamo così numerosi esempi di imprenditori che da un’idea brillante hanno saputo creare delle imprese? Il tema della competitività del Made in Italy è certamente complesso, è la risultante dello stato di fatto di numerose situazioni economiche e sociali. Proprio a causa di questa complessità, ma prima ancora di addentrarci in analisi tecniche, ci è sembrato importante potere individuare dei punti di osservazione del fenomeno, a partire da delle esperienze concrete. Per questo abbiamo invitato quattro protagonisti del Made in Italy.

Vito Artioli, imprenditore nel settore della moda, creazione di modelli per calzatura, abbigliamento e pelle; le sue produzioni sono sinonimo di massima qualità e sono al trend della moda, ed esporta quasi il 99% della produzione.

Giuseppe Castelli è Vice presidente e Responsabile Risorse Umane del gruppo Perfetti Van Melle. Il nome Perfetti è subito collegato da noi tutti al settore dolciario ed è oggi un gruppo internazionale.

Roberto Colaninno è oggi uno dei più noti protagonisti della nostra industria e dopo la conclusione dell’avventura Telecom ha proposto un piano di acquisto di rilancio della Piaggio.

Miro Radici è alla guida di un gruppo che porta il suo nome, attivo nel settore tessile. L’operatività del gruppo si estende dalle tecnologie di produzione, alla realizzazione dei manufatti, fino alla progettazione di servizi e sistemi per la distribuzione e la logistica.

Io inizierei in ordine alfabetico e porrei questa domanda, per iniziare. Le vostre aziende o le vostre esperienze industriali hanno avuto inizio diversi anni fa e, anche se in alcuni casi non siete stati fondatori primi, avete, però, dato un impulso imprenditoriale decisivo all’attività. Vi chiederei allora di descrivere qual è l’origine e quali sono state le linee di sviluppo principale delle vostre aziende, così come di raccontarci le caratteristiche del prodotto e del settore, e infine quali sono le prospettive che intravedete per l’azienda e per l’industria italiana, cioè per il Made in Italy.

Artioli, nel settore della moda sembra che solo grandi aziende che sappiano integrare produzione e distribuzione possano avere successo; mi sembra che il vostro esempio sia di tipo diverso.

Vito Artioli: E' abbastanza emblematico che, anche piccole imprese, quelle che vengono spregiativamente chiamate imprese "nane", possono sopravvivere, anzi, prosperare in un settore dove credo che il fattore umano sia determinante. E la piccola impresa, dove l'imprenditore è il *top manager*, è un po' tutto, ha questa caratteristica. Il *top manager* è colui che crea il prodotto, disegna lo stile, disegna il modello, conosce e organizza la parte produttiva e si occupa anche della commercializzazione; è un po' tutto, è un imprenditore a 360°, piccolo finché si vuole, ma imprenditore che deve conoscere un po' tutto, soprattutto in un mercato globale, come quello nel quale ci muoviamo oggi e, per un'impresa come la mia, che esporta più del 99%.

La mia impresa – mi si chiede quando è nata - è nata nel 1945 in giugno, immediatamente dopo la fine della seconda guerra mondiale. Mio padre ne è il fondatore, era un grandissimo tecnico che aveva diretto i più grossi calzaturifici italiani; quindi, all'indomani della guerra, partì con la sua impresa. Io sono attualmente l'amministratore unico, mio padre, però, ha 98 anni ed ha ancora parte attiva nella gestione dell'impresa; quindi è un uomo che con la sua grandissima esperienza, anche se non può più dare, chiaramente, con quelle energie che poteva avere 30 o 40 anni fa, lo stesso apporto, ma è presente per otto ore al giorno in fabbrica e vi assicuro che la sua presenza si fa sentire.

Ho un figlio che cresce molto bene, anche lui ha la vocazione imprenditoriale, ha 35 anni e parla alcune lingue come l'italiano, gira il mondo tutto l'anno, direi; anche oggi è all'estero, molti sono in ferie, lui no. E' già in giro per il mondo, anticipa i suoi concorrenti, vuole arrivare primo sui mercati. Quindi, sono tre generazioni presenti a gestire l'impresa. E' il tipico esempio di impresa familiare. L'impresa piccola, familiare è sicuramente la base, direi, è la struttura dell'industria italiana; perché voi sapete che il 95% delle imprese italiane hanno meno di 10 dipendenti. Non è il mio caso, io ne ho di più - per carità! - però il 95% delle imprese italiane hanno 10 dipendenti, e l'Italia nel dopoguerra, ha avuto grande successo grazie a queste imprese, perché le medio-grandi imprese sono pochissime in Italia; quindi, dobbiamo partire da questa realtà. Non possiamo ipso facto cambiare una realtà e diventare tutti grandi imprenditori con migliaia di dipendenti, con fatturati a tante cifre. Io credo che la crisi che noi stiamo vivendo, non sia crisi di nanismo, perché così molti professori, ordinari di economia vogliono convincerci che sia; gli americani sono convinti di queste teorie, però non si spiega il mistero-Italia della piccola impresa che ha creato il miracolo economico e che comunque, malgrado questa crisi congiunturale che stiamo vivendo (ma che passerà, perché anche questa crisi passerà), malgrado questa crisi tiene ancora. Ci sono dei settori che tengono meno, oppure che tengono di più, dipende dalla vocazione imprenditoriale italiana legata a determinati settori che sono più congeniali alla nostra creatività, alla nostra capacità di innovazione, ma sicuramente nel coacervo generale il sistema industriale italiano, malgrado purtroppo dia qualche segno preoccupante di crisi, però si innesta in una congiuntura internazionale molto pesante, che ormai da tre anni ci fa sentire le sue grosse conseguenze, che sono legate come voi sapete al terrorismo internazionale, alla guerra iraqena, alla sars che ha colpito soprattutto quel mercato cinese cui noi siamo molto presenti, il Canada, eccetera. Malgrado questo, si tira avanti. C'è poi il discorso grossissimo della sopravvalutazione dell'euro, che di fronte a un ricominciare nel rivedere una apertura della forbice fra il tasso di inflazione italiano e il tasso di inflazione dei nostri concorrenti mondiali, (in particolare anche dei nostri concorrenti, *partners* europei che sono la Francia e la Germania), questo allargamento, con l'impossibilità di scaricare con la svalutazione della moneta, avendo noi la moneta comune europea, l'euro, non potendo più fare questo che si è fatto negli anni passati, negli anni ottanta, quando si è recuperato addirittura un 70% accumulato in

pochi anni di perdita di competitività, oggi questa perdita di competitività, legata anche a questo fattore, chiaramente non lo possiamo più recuperare con la svalutazione della moneta. E' chiaro che questo è un fatto che pesa anche sulla nostra produzione. Quindi questo è un altro fattore molto importante; poi abbiamo una certa caduta di competitività, perché la produttività oraria italiana ha incrementi molto più bassi di quelli della vicina Francia, della Germania, o di tanti altri paesi del mondo. Poi abbiamo un declino della competitività italiano, che dicevo prima.. Perché la nostra competitività è più bassa di quella statunitense, è più bassa di quella francese e tedesca. Io qui ho anche tutti i dati, se voi poi siete interessati a farmi qualche domanda su competitività e produttività, che sono due concetti molto importanti in economia, e posso delucidarvi sul come stanno andando le cose per l'Italia e per gli altri paesi del mondo.

Poi abbiamo la concorrenza dei paesi a basso costo di manodopera, a bassi costi in generale di produzione; voi sapete che ci sono paesi emergenti che hanno costi veramente bassissimi, quasi nulli, per la produzione di prodotti soprattutto manifatturieri, prodotti nei quali l'Italia eccelle, e anche questo è un aggravio per la nostra economia. Poi naturalmente vi sono altri grossi problemi che più avanti affronteremo.

Dicevo prima che l'apparato industriale italiano è fatto soprattutto ed essenzialmente di piccole medie imprese a carattere familiare, con poche grandi imprese. Qui abbiamo tre rappresentanti importantissimi di tre grandi imprese italiane che poi svilupperanno il discorso sulle grandi imprese; io mi limito a parlare della mia esperienza di piccolo imprenditore, quindi rappresento un po' anche le piccole imprese italiane che comunque sono importanti nell'economia del nostro paese. Diciamo che le piccole imprese sono concentrate in distretti settoriali che sono localizzati in varie aree geografiche, con filiere specialistiche a monte e a valle, molte di queste imprese lavorano per grandi marchi internazionali, rinunciando a creare e a commercializzare un proprio prodotto, e questo è un grosso limite. I settori più diffusi sono: la moda, quindi il mio settore, tessitura, filatura, nobilitazione, abbigliamento classico, sportwear, intimo, calzature, calze eccetera. Voi tutti conoscete questo grande settore che è creditore per il commercio estero italiano di una grossa parte del volume di esportazione. Poi abbiamo il settore del legno. Per quanto riguarda il settore della moda, sapete tutti su per giù dov'è localizzato, quello delle calzature anche lo conoscete. Calzature diciamo c'è il distretto delle Marche, la riviera del Brenta nel Veneto, c'è la zona di Montecatini in toscana, eccetera. Così un po' per tutti i settori ci sono dei distretti industriali dove le imprese del settore operano, in collegamento tra loro, collaborando tra loro; c'è chi produce il tacco, c'è chi produce la suola, chi produce un'altra parte, la tomaia della scarpa, c'è chi le assembla. Diciamo, ecco, le filiere sono a monte e valle; a monte c'è chi produce il cuoio, chi produce una parte della scarpa, a valle c'è naturalmente tutto quello che è la distribuzione e la commercializzazione. Questi sono due concetti molto importanti per la piccola impresa; il concetto di distretto territoriale, e il concetto di filiera, a monte e a valle che sono complementari al settore. Andando avanti abbiamo naturalmente il settore dei marmi, delle ceramiche, dell'elettronica, delle macchine utensili, della meccanica, dell'automobile, dell'elettronica, della chimica. Cioè, insomma, abbiamo moltissimi settori dove l'Italia è sicuramente una buona esportatrice, e qui abbiamo presenti alcuni dei produttori di questi settori. C'è il settore dell'alimentazione, che è sempre più importante, c'è il settore vitivinicolo che è importantissimo, che fanno anche molta immagine a tutta la nostra produzione italiana. Perché voi sapete che oggi mangiare italiano è di moda, bere vini italiani è di moda, dà molta soddisfazione ai consumatori di vino, e così via.

Allora, quali sono i problemi più grossi che noi abbiamo di fronte per la piccola impresa? Il primo, più grosso è il problema del reclutamento per le imprese della manodopera specializzata. E quindi della formazione professionale, di addetti sufficientemente preparati, e sufficienti come numero per entrare nelle nostre imprese, e questo è il più grande problema, perché come voi ben capite, l'Italia

deve puntare alla qualità, innanzitutto alla qualità, e all'innovazione. E qui abbiamo bisogno di addetti preparati, professionalmente capaci, altrimenti non combiniamo niente. Il secondo grosso problema è la capacità di innovare e di creare un proprio prodotto competitivo affrancandosi dal rapporto di sudditanza nei confronti dei grandi imprenditori, committenti, cioè dei grandi marchi. Bisogna che il piccolo imprenditore abbia la capacità di creare un proprio prodotto, e poi naturalmente che impari a commercializzarlo, o che comunque si faccia aiutare a commercializzarlo nel modo più appropriato. Questi sono tre grandissimi problemi che purtroppo hanno i piccoli imprenditori italiani. Cosa fare quindi? Innanzitutto formazione professionale, a tutti i livelli: dall'operaio specializzato, al tecnico di produzione, al tecnico di logistica, allo stilista, allo specialista di marketing, al top manager. Ci sono degli imprenditori che riescono a fare tutte queste cose, come vi dicevo prima; io, personalmente ho disegnato 64000 modelli nella mia vita, che vuol dire più di mille modelli l'anno. Quindi vuol dire dormire poche notti della propria vita, perché di giorno si è naturalmente occupati al telefono e a tutte le altre attività che ci tengono, ci opprimono; e naturalmente si può disegnare solo quando la capacità creativa non è disturbata da tutte queste altre attività. Quindi si disegna la notte. Io ho disegnato, vi assicuro, circa, diceva mio padre che ha buona memoria, più di 64000 modelli nella mia vita; è un bel numero! E' importante che un imprenditore sappia fare l'imprenditore a 360°, ma che sia anche un top manager, che sa fare un po' tutta nella piccola impresa. Abbiamo però bisogno di formazione professionale, poi soprattutto quando la dimensione diventa più grande, diventa media grande, abbiamo bisogno di manager, di specialisti nei vari settori. La formazione come farla? Andrà fatta dalla scuola in collaborazione con l'impresa, con centri di eccellenza, con le università, con le scuole medie tecniche superiori, specializzate nei vari settori. Poi abbiamo da fare molto per la ricerca, per l'innovazione, per le nuove tecnologie, per la sperimentazione di materiali; qui c'è moltissimo da fare per la piccola impresa. Avete visto, ci sono i distretti, ci sono le filiere, ma nell'ambito dei distretti abbiamo bisogno quindi di avere dei centri di ricerca, dei centri sperimentali che devono essere pubblici, ma che con la teoria ottima della sussidiarietà, portata avanti egregiamente dalla Compagnia delle Opere, può essere organizzato anche da consorzi; consorzi tra produttori che operano insieme, e che possono avere una defiscalizzazione per quello che fanno di investimento per questa ricerca. Perché questo è importante; lo strumento fiscale non deve servire per far pagare meno tasse, deve servire per promuovere, per far fare determinate operazioni, che in questo caso deve essere quello per esempio di creare questi centri di ricerca, o per rafforzare quelli che già esistono. Terzo dobbiamo potenziare l'istituto del commercio con l'estero, e potenziare tutti quegli enti, quegli istituti, che si occupano di produzione, di commercializzazione con l'estero del prodotto italiano. Anche questo è importantissimo. Poi dobbiamo difendere il Made in Italy; che va difeso. Dovremo pensare, visto che abbiamo il semestre di presidenza italiana in questo periodo, dobbiamo pensare all'obbligatorietà per tutte le merci importate nell'Unione Europea di apposizione del marchio paese d'origine. Perché noi purtroppo importiamo da Cina, da tantissimi paesi, prodotti che sono marcati Made in Italy. Questa è vera e propria contraffazione, e questo non lo possiamo più sopportare, dobbiamo assolutamente avere una legge che difenda il Made in Italy. Così come dobbiamo tutelarci sulla proprietà intellettuale italiana che è la nostra forza; perché proprietà intellettuale vuol dire innovazione, tecnologia, creatività. Dobbiamo quindi difenderci dalla sempre più aggressiva contraffazione mondiale dei nostri marchi. Ma la cosa più importante è rafforzare la coscienza tra gli italiani che il nostro popolo ha nel suo DNA buon gusto, senso del bello, fantasia, creatività, capacità di innovazione. E qui andiamo a toccare quello che è il *life motive* di questo grosso convegno: "C'è un uomo che vuole la vita e desidera giorni felici?". Non c'è bisogno di Diogene con il lanterino che vada a cercare quest'uomo. Io credo che quest'uomo ci sia. Noi che abbiamo la vocazione di rischiare, noi imprenditori che crediamo nella nostra professione, siamo tra

questi uomini. Siamo felici, siamo felici di fare il nostro mestiere malgrado tutte le difficoltà, quelle attuali, ma anche quelle che abbiamo passato e quelle che avremo nel futuro. Così come siamo felici della nostra vita, siamo felici di operare come operiamo, operiamo con passione, in sintesi, operiamo con amore. Operiamo con altruismo, operiamo non pensando solamente al nostro bene, ma al bene comune. Grazie.

Moderatore: Castelli, a partire da un prodotto che sembra banale, avete creato un gruppo di dimensioni internazionali di tutto rispetto. Qual è stata l'origine, i passi coi quali avete fatto questo cammino?

Giuseppe Castelli: Un grazie del partecipare a questo a questo incontro.

Credo che detto così Perfetti Van Melle, dica poco. Dica poco perché dietro a questo nome, che è il nome dell'azienda, invece c'è qualcosa, spero non solo in questa sala ma in questo Meeting, sia molto vicino a tutti voi, se non, addirittura, nelle vostre tasche. Noi produciamo, chewing gum e caramelle. Partendo da un'idea, noi siamo un'azienda italiana, al 100%. Partendo da un brevetto di per sé povero, perché in fondo la caramella e il chewing gum che è venuto dopo, e adesso è la parte più importante, sono comunque dei prodotti usuali, dei prodotti che ci sono vicini. E questa azienda, di cui ho l'onore di fare parte, è partita nel '46-'47 dall'idea di due imprenditori, di un rappresentante di caramelle, ed ha iniziato a produrre a Milano. E' iniziata questa avventura che ormai ha girato la soglia dei cinquant'anni, e che ci porta ora ad avere un gruppo che è presente in 130 paesi, che ha più di diecimila dipendenti e che tutte quelle caramelle e chewin gum che voi mangiate in Italia spera di farlo apprezzare al di là dei confini italiani. E' un'azienda quindi che si è sviluppata attorno ai propri prodotti, alle proprie idee, ed è un'impresa familiare, anche se poi è diventata multinazionale, ma che ha mantenuto quelle caratteristiche di fondo fondamentali che sono alla base dell'impresa, del rischio di impresa, e magari ha mantenuto e vuole mantenere quelle semplicità che spesso sono prese anche non positivamente nelle scuole di organizzazione e talvolta nell'opinione diffusa tra i manager. Semplicità organizzativa, velocità, quell'essere diretti su alcuni problemi che riguardano l'azienda, e che spesso invece non vengono ritenuti come dei punti di qualità o dei punti qualificanti. E' un'azienda molto semplice, è un'azienda con quattro livelli organizzativi, parte dall'amministratore delegato e arriva all'ultimo operaio. E' un'azienda che ha sviluppato ed investito tutto sui propri marchi, marchi quali Brooklyn, Vivident, Vigorsol, Morositas, Golia, Alpenlibe, e via di questo passo. In questo breve intervento, per spiegare chi siamo, dove andiamo e che cosa stiamo facendo, volevo ripercorrere, riprendere queste parole: inventare, ricomprare, sviluppare ed essere felici. Infondo noi facciamo un prodotto partendo dal fondo, che, indubbiamente, non può rendere felici, o almeno, non vuole rendere felici, ma sicuramente, vuol portare qualche cosa perché se io sono arrabbiato con te, non ti offro più una sigaretta, ma magari ti dico; "vuoi una caramella?". E questo è importante perché è questa la base del successo di un prodotto; nell'interpretare quelle che sono delle esigenze non fondamentali. Perché se noi facessimo alzar la mano, chi al mattino esce dal bar perché ha voglia di comprare una caramella? Nessuno. Io vado al bar per comprare il caffè. Però io devo cercare indubbiamente di sviluppare anche gli interessi verso un prodotto che sicuramente non è un prodotto di base, non è qualcosa che io esco a cercare, o per cui vado a fare la spesa pensando di dover acquistare quello. Quindi sicuramente questa è un'azienda che ha inventato molto, che ha inventato il chewing gum in Italia, ovviamente partendo da un'idea e da un prodotto americano, questo è chiaro. Però ha inventato questo mercato in Italia e lo ha sviluppato, è un'azienda che ha nobilitato il chewing gum, che ovviamente ora non viene più visto solo nei suoi aspetti, magari un pochettino più complessi, pieni di difficoltà nel gestirlo, ma l'ha mobilitato nel senso che ha creato, ha costruito su questo

prodotto, ha inventato, lo ha reso funzionale. Io non compro più un chewing gum semplicemente perché voglio qualcosa in bocca, voglio masticare perché sono nervoso. Tra parentesi; aiuta a concentrare, questo è dimostrato. Ma non è questo il problema; io prendo il chewing gum, perché mi risolve un problema dell'alito, perché mi aiuta nella relazione con le altre persone, perché si occupa della mia igiene orale. Abbiamo un prodotto che va direttamente sul consumatore, dobbiamo investire in comunicazione, diciamo che il chewing gum certo è importante; certo è fondamentale lo spazzolino perché ti devi lavare i denti, ma il tuo spazzolino non l'hai ventiquattro ore al giorno con te. Allora è importante avere al limite questo prodotto. Lo dico per spiegare che cosa vuol dire, qual è stata la nostra esperienza, partendo dalla prima parola: inventare. Quindi si è costruito su questo prodotto, si è inventato, si è presa un'idea di fondo che ovviamente non era nostra, perché era un'idea, e questa azienda familiare, questa famiglia molto lungimirante ha costruito un mercato, e su questo mercato ha costruito negli anni, fino a diventare leader in Italia, a questo mercato poi si è avvicinato il mercato delle caramelle, e qui ha costruito tutta una serie di altri prodotti che sono sicuramente, attualmente, molto conosciuti con altri marchi, cercando sempre di dare un valore aggiunto, cercando sempre di specificare, di chiarire che tu non stai comprando solo una caramella, anche se poi in fondo è una caramella; e quindi nel discorso dell'interrelazione cogliendo le esigenze che possono venire da un pubblico sicuramente in maggioranza femminile, ovviamente io non ti offro più una caramella normale, ma ti offro una caramella senza zucchero, quindi non hai nemmeno il problema di ingrassare. La puoi offrire, la puoi dare. Quindi l'inventiva, la parte fondamentale in un disegno imprenditoriale che è stato molto importante. E poi lo sviluppo: l'azienda ha avuto tutto un suo processo di sviluppo negli anni, è diventata leader in Italia, poi, si è rivolta al mercato che sta fuori dall'Italia, ai mercati emergenti, ai paesi che potevano interessare al di là dell'Italia. E qui si è trattato di sviluppare, nel senso di esportare la nostra impresa. Perché lo sviluppo in senso stretto, lo sviluppo sul prodotto, la ricerca, era già presente prima ed è presente anche attualmente. Ma sviluppare nel senso di portare fuori. Cosa noi possiamo portare fuori? Se noi, forse, siamo stati in qualche cosa un po' bravi in Italia, cosa possiamo portare fuori? E qui è iniziata una grossa avventura che ci ha portati in 130 paesi nel mondo e ci ha portato a esportare con noi i nostri prodotti. Perché se io adesso vado in Cina trovo l'Alpenlibe come la trovo in Italia. Non mi arrogo il diritto, né voglio sottolineare che noi abbiamo portato del Made in Italy, perché in fondo il nostro è un prodotto in cui di Made in Italy in sé, nel senso stretto del termine, c'è molto poco. Noi però abbiamo portato fuori dei prodotti, abbiamo portato fuori, come dicevo prima, un'idea di impresa, l'abbiamo portata in questi paesi. Siamo entrati in Asia, siamo entrati in sud America, nell'est Europa, siamo già in Russia e ci entreremo più pesantemente, abbiamo portato sia la nostra struttura commerciale, che la nostra struttura produttiva. E quindi abbiamo investito molto sullo sviluppo, magari ci torneremo poi dopo, parlando di cosa vuol dire sviluppare, di cosa si intende, cosa sta dietro, ad una idea di sviluppo; e quello che a volte bisogna rischiare, perché se si vuol fare l'imprenditore in proprio, se si vuol fare l'imprenditore privato, se si vuol crescere in un certo senso, indipendentemente dalla dimensione dell'impresa, perché la dimensione me la danno anche i mercati, è chiaro che il rischio è qualcosa che sta sempre dietro. Origine, sviluppo, prospettive. Le prospettive indubbiamente sono prospettive, a me non piace essere pessimista, perché, occupandomi poi all'interno della mia azienda di tutta l'area delle risorse umane, della comunicazione e dell'organizzazione, io non posso essere che ottimista; se io sono pessimista, tutte le persone che parlano con me difficilmente possono esserlo. Sicuramente bisogna avere uno sguardo positivo: questo non vuol dire che non bisogna non cogliere quelli che sono i problemi, e ce ne sono molti adesso, e non voglio tornare su quanto detto prima: sono tutte cose che in questi giorni stiamo vivendo. E' un momento molto difficile, è un momento di passaggio, un momento, se mi viene permesso anche, di confusione, un momento in cui si dice tutto e il contrario di tutto. Dove

si dice che bisogna esportare ma non bisogna importare , che bisogna importare ma non bisogna esportare, si dice bisogna alzare i dazi, ma bisogna anche andare in quei paesi, dove si spende in modo talvolta poco preciso la parola globalizzazione. Globalizzare un'impresa è una cosa; dire che tutto è globalizzazione è un discorso completamente diverso. I problemi nelle prospettive dei prossimi due anni, sicuramente ci saranno: sono problemi che sono stati accennati prima. Ovviamente il problema più grosso, per quanto riguarda le aziende che esportano l'impresa, che non fanno semplicemente delle esportazioni, è prima di tutto, è chiaro, in tutti i mercati in cui si va, in tutti i mercati che si stanno aprendo e si apriranno sempre di più, è chiaro il rispetto delle regole. Il rispetto delle regole che vuol dire cercare di trovare là quello che noi pensiamo di avere qui, perché quando sento parlare delle contraffazioni, non mi si dica che in Italia non si fa contraffazione. Questa è una cosa che dobbiamo dirci. E' chiaro che non è possibile risolvere questi problemi alzando dei dazi. Perché? Perché probabilmente questa è una via che non è più perseguibile in un mondo che ormai vive di commercio, e che si è aperto, ed è molto meglio di quando era chiuso. Quindi prima di tutto il rispetto delle regole. Cosa vuol dire rispetto delle regole in questi paesi? Vuol dire essere incisivi nel muovere questi paesi, questi enormi paesi (non sto parlando solo della Cina, ma mi viene in mente la Cina) verso questo percorso virtuoso che stanno iniziando a seguire, anche molto complesso. Un'altra cosa che vorrei sottolineare è che nelle prospettive che abbiamo di fronte è chiaro che noi siamo i primi attori nel portare i prodotti fuori, nel portare le nostre idee, nell'esportare l'impresa. E' chiaro che il contesto ci deve aiutare, quindi la competitività; si può sicuramente fare qualcosa per venire incontro a quelli che sono i nostri problemi che attualmente incontriamo rispetto a quello che facciamo in Italia, a quello che facciamo fuori dall'Italia. Però una cosa deve essere chiara, specialmente se io esporto impresa, è chiaro che se io esporto impresa in un paese come la Cina o come l'India, io scommetto su quel paese, io esporto impresa per sviluppare quel paese, io esporto impresa per produrre per quel paese; poi reimporterò in Italia, se mi interessa qualcosa, ma il vero investimento imprenditoriale io lo faccio in quel paese. Questi sicuramente sono due aspetti che per le prospettive dei prossimi anni sono fondamentali. Poi ci sono una serie di altre implicazioni di carattere finanziario che spiegavano prima. E' chiaro che comunque se manca questo che è la volontà, la voglia, l'idea di esportare e di portare fuori, il desiderio di rischiare qualcosa, la volontà di trovare, di educare e di creare un *team* che sia in grado di sostenere queste cose, un *team* che sia in grado di andare in questi paesi, ma che sia in grado di andare in questi paesi, creando e formando là, ma lasciando che poi in questi paesi ci sia la possibilità di fare emergere un *management* locale in grado di gestire; quindi sostanzialmente deve essere un insieme di cose che mi permette, allora sicuramente le prospettive possono essere positive. Quello che è sicuro è che il mercato globale in cui ci troviamo in questo momento, è un mercato molto duro, che diventerà sempre più duro, e volte i tempi della politica non sono i tempi che noi vediamo con le nostre imprese. Però se siamo imprenditori il nostro dovere è di analizzare questi tre problemi, ma nello stesso tempo di essere molto incisivi e molto determinati. Se non si è determinati e se non si rischia a volte è molto difficile che allora si riesca ad ottenere qualcosa. Grazie

Moderatore: Castelli, una domanda, mi permetta. Numerosi dei vostri siti all'estero sono produttivi, che misura avete di un differenziale di produttività e competitività dei siti locali, perché probabilmente il dibattito attuale sulla competitività soffre di toni un po' incisivi a causa magari di strumentalizzazioni per altri motivi.

Giuseppe Castelli: Ma, il discorso è un discorso molto complesso perché quando si parla di competitività a volte si tende a vedere quella che è la competitività sul costo del lavoro; il costo del

lavoro è un elemento e poi bisogna anche andare a vedere sul singolo prodotto qual è la percentuale di incidenza sul costo del lavoro stesso. Dopo di che la competitività è data da tutta una serie di altre variabili che partono dalle materie prime che vanno alla logistica che vanno al costo delle reti distributive. Per quanto ci riguarda io risottolineo, forse non sono stato chiaro, quello che ho detto prima. Il nostro investimento come impresa è stato sui paesi, quindi noi il 90% dei 250 mila tonnellate di caramelle che facciamo, le facciamo per i paesi, quindi noi non delocalizziamo per reimportare. E' chiaro che c'è un delta di competitività, c'è un delta di competitività nel senso che specialmente sul costo del lavoro, è chiaro che il rapporto è spesso uno a due, uno a tre con alcuni paesi quali possono essere l'India, la Turchia, la Cina dove siamo presenti. Però per questo per noi non è stato il problema principale; ovviamente in chiave imprenditoriale adesso lo utilizziamo per fare delle sinergie all'interno. Però per esempio quello che noi produciamo in Cina al 90% rimane all'interno del mercato cinese, anche perché dobbiamo essere chiari: quando io vendo una caramella in Cina, mi costa meno, ma la vendo anche a un prezzo che è la metà di quello a cui la vendo in Italia, quindi è chiaro che le cose poi si compensano. Il problema, come dicevo prima per quello riguarda la nostra esperienza e quindi per quello che riguarda un'impresa che va in presa diretta sul consumatore e che per esempio fa della sua vita la conoscenza e l'investimento qualitativo sui suoi marchi, per quello che da noi è più importante è il rispetto delle regole, perché? Perché se io non posso registrare il mio marchio in Cina o non viene registrato e mi trovo ad avere un problema di contraffazione, è chiaro che per me questo è molto più importante, molto più grave. Il problema della competitività poi è un problema a livello italiano, perché qui adesso il problema diventa ancora più, si apre ancora di più un discorso di globalizzazione ed è probabilmente più competitivo nei termini che intende lei se adesso apriamo il ragionamento per esempio all'interno dell'Europa e sull'Est Europa, sull'allargamento. Lì si c'è un problema di competitività, perché? Perché io in dieci ore dalla Polonia arrivo in Italia, allora lì si apre un problema di competitività, è un problema che l'Italia ha, l'Italia ha dei costi elevati sotto diversi aspetti: non solo il costo del lavoro, ma c'è un problema di costo delle materie prime, c'è un problema che io spesso non vedo sottolineato, e che io tutte le volte richiamo: sì il costo del lavoro, ma abbiamo un'idea di qual è il costo dell'energia in Italia per un'azienda manifatturiera di base? Qui stiamo parlando di aziende manifatturiere, non di aziende ad alta tecnologia, stiamo parlando di un'azienda manifatturiera che ha ancora gli operai in fabbrica, che fa le cose con le macchine. Il costo dell'energia è incredibile in Italia. In Russia il costo è quasi pari a zero. Ecco queste sono le cose sulle quali si potrebbe indubbiamente intervenire: costo dell'energia, sforzo nel rispetto delle regole, poi c'è tutto quello che viene dopo, flessibilità organizzativa e quant'altro, però questi sono gli aspetti.

Moderatore: Grazie. Dottor Colaninno, ciò che colpisce è che dopo quarant'anni di esperienza promuove un investimento di una azienda di rischio reale nonostante negli ultimi anni siano state così favorite invece posizioni di rendita nei grossi investimenti. Che cosa, che tipo di desiderio, di concetto imprenditoriale l'ha spinto ancora a impegnarsi in questo tipo di lavoro?

Roberto Colaninno: Ma guardi, ha detto quarant'anni e sono veri, ma spero di averne altri quaranta, quindi mi considero a metà di un ciclo. Io credo che oggi nel contesto di tutto quello che si dice sul declino dell'industria italiana, sulla difficile capacità a competere, soprattutto verso i paesi emergenti, sia un pochino venuta a mancare invece una coerenza delle proprie responsabilità professionali; e cioè per uno che ha scelto di fare il mestiere dell'imprenditore come ho fatto io, la mia responsabilità o quello che mi compete è quella di rischiare. Ma non tanto rischiare come si potrebbe rischiare andando a un casinò, cioè giocando sul bianco o sul nero, un po' come fanno certi speculatori finanziari senza poi capire dove si investe e perché si investe. Rischiare è per me

un concetto in senso lato, rischiare vuol dire mettere in gioco la propria intelligenza, la propria capacità, la propria moralità, la propria forza fisica se volete, per fare che cosa? Per mettere insieme una serie di intelligenze, culture e sviluppare un progetto; sviluppare un progetto in un ambiente aperto, in un mercato aperto, competitivo, dove più o meno ci siano delle regole rispettate e rispettabili per tutti e verificare se poi questo rischio è stato ben posto o è stato mal posto. E alla base di questo c'è un punto fondamentale, cioè bisogna rischiare i propri quattrini perché altrimenti non si tratta più di rischio, ma si tratta di giocare. Allora, siccome io ho deciso di fare questo mestiere, siccome mi piace questo mestiere, siccome dopo quarant'anni di esperienza credo di aver maturato una serie di capacità importanti, siccome grazie al cielo non mi manca la buona salute, credo che sia un mio dovere, visto che le opportunità, la fortuna, le condizioni che mi si sono presentate sono state estremamente positive, sia un mio preciso dovere di assumermi ancora una volta questo rischio ed è un rischio che è a 360 gradi. Allora io credo che se l'impresa o l'imprenditore italiano dovesse riscoprire ancora di più questa capacità del rischiare, questa volontà di mettere insieme intelligenze e culture per sviluppare dei progetti, così come è stato fatto in passato in questo paese con grande entusiasmo, con grande forza, con grande generosità, certamente non parleremmo più di declino industriale come si sta parlando da tutte le parti, ma si parlerebbe di un ruolo determinante del nostro paese sui mercati internazionali e di un'influenza della nostra cultura là dove è necessaria la nostra cultura, là dove è necessario il tipo di nostra cultura per risolvere problemi che molte volte non sono problemi dovuti a fattori negativi, ma sono dovuti a evoluzioni positive, che sono problemi dovuti a crescita, che sono problemi dovuti a una espansione del benessere in paesi dove non c'era o non c'è il benessere così come nei nostri paesi. Credo che noi oggi abbiamo una visione un po' egoistica del nostro privilegio. Oggi si fa un gran parlare della Cina, ma pensiamo un momento a che cosa sarebbe la Cina se non avesse fatto quei progressi che ha fatto; quale sarebbe il costo per la comunità globale di un paese di un miliardo e trecento, un miliardo e quattrocento milioni di persone che non fosse stato in grado di risolvere una serie enorme di problemi attraverso lo sviluppo economico del proprio paese. Certo, il prezzo di questo sviluppo che queste grandi popolazioni hanno perseguito è la loro concorrenza, e questa concorrenza oggi deve essere regolata perché può diventare o può cominciare a essere dannosa. Allora, questo è il motivo per cui oggi io ho deciso di rischiare ancora, perché risponde a una precisa responsabilità della mia professione. E credo che per ciascuno di noi, l'obiettivo principale di ciascuno di noi è quello di essere responsabili rispetto al nostro mestiere, al nostro essere, a come la pensiamo in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo noi ci troviamo. Non possiamo giocare in maniera opportunistica e sfuggire alle nostre responsabilità. Sono convinto che se questo dovesse perseguire o succedere certamente noi ci apriamo a un declino molto pericoloso, e non certamente a un, diciamo così, concorso insieme agli altri per progredire ancora. Io ho avuto delle esperienze straordinarie, non merito mio, merito della combinazione dei tempi, dei fattori e ho sempre accettato, merito mio, il rischio che mi si presentava in quel momento. Quando fui chiamato alla Olivetti, qui ci sono dei signori che hanno vissuto questa storia abbastanza particolare insieme a me, non avevo concorrenza quindi mi era abbastanza facile la scelta, perché ero da solo, quindi non c'era la fila di manager o industriali fuori dalla porta pronti a investire in Olivetti; in Olivetti io decisi di investire perché avevo capito che in Olivetti c'erano ancora le prospettive estreme, se volete, estreme, per un rilancio, erano rappresentate dalla telefonia mobile, era rappresentate dalla cultura del *management* di quella azienda, erano rappresentate dalla storia di quell'azienda. Certo che l'Olivetti ha avuto una storia negli ultimi anni travagliata, una storia che certamente non era coerente con la storia del passato, ma da quella situazione del settembre '96 alla decisione di lanciare l'OPA sulla Telecom nel '99, credo che se io avessi detto a qualcuno nel '96 che un certo giorno avrei trovato i quattrini e avrei lanciato un'OPA sulla Telecom, mi avrebbero portato

su un'isola deserta con nessuna possibilità di poterne venir via. Allora da questa storia un po' paradossale, se volete, che certamente non avrà riscontro secondo storie nel nostro paese perché fatta da una serie di combinazioni di tempo e combinazioni di storie particolari, si può trarre un giudizio estremamente ottimistico e positivo per il nostro futuro. Io credo che oggi noi stiamo vivendo certamente un momento di difficoltà o di crisi, ma lo stiamo vivendo perché le cose stanno cambiando nel mondo, a mio avviso, in senso positivo, e che a questa positività noi stiamo reagendo con il nostro egoismo. E il senso positivo è questo, certamente ci sono dei paesi poveri che vogliono essere meno poveri e ci sono dei paesi ricchi che non vogliono essere meno ricchi, e il contrasto di queste due forze che si stanno misurando oggi sui mercati internazionali generano dei momenti di scompenso, di disorientamento e di crisi che noi oggi stiamo vivendo. E quindi noi dovremmo essere in grado, sempre per quel concetto di essere coerenti con le proprie responsabilità, di aprirci a queste problematiche e non di arroccarci per difendere ancora di più i nostri privilegi, di cercare di capire, di cercare di discutere e di andare a queste discussioni con la propensione di accettare le condizioni degli altri e di trovarne il giusto compromesso. Quando dicevo prima che bisogna considerare di mettere insieme delle intelligenze è perché nella mia esperienza, diversa sia per natura che per dimensioni, ho trovato però un denominatore comune e il denominatore comune è questo: il concetto di lavoro sta cambiando; fino a poco tempo fa il lavoro era interpretato come un apporto di forza fisica, l'operaio in catena che svolge delle mansioni che un robot non riesce a fare e che costa di meno forse del robot, quindi una, diciamo così per usare un brutto termine, una vendita di forza fisica. Oggi credo che nelle aziende bisogna organizzare perché ci sia, e uso un altro brutto termine, uno sfruttamento dell'intelligenza dell'individuo. Una organizzazione che sarà capace di sfruttare, che sarà capace di organizzare, che sarà capace di mettere a fattor comune le intelligenze dei componenti di quella comunità, sarà una azienda che fa grande innovazione; l'innovazione non è soltanto la speranza della scoperta scientifica o tecnica, ma è il concorso continuo, giornaliero, istantaneo di tutte le intelligenze che operano in un certo contesto organizzativo per raggiungere un certo obiettivo. Questo io credo che sia una nuova declinazione del lavoro. Certamente non è facile: occorre apertura mentale, occorre capacità, occorre condivisione di questo modello. Molte volte noi troviamo una certa resistenza anche da parte degli stessi componenti di queste comunità a questo tipo di modello, perché certamente è un modello impegnativo. Certamente concorrere con la propria intelligenza e con la propria cultura è più difficile, è meno comodo che concorrere con la forza fisica senza partecipare a un processo culturale, a un processo evolutivo, a un processo di partecipazione di rischio. I modelli organizzativi ci sono per fare questo. Io ho applicato con successo e continuerò ad applicarla una metodologia che non ho trovato in tante aziende italiane per misurare questa capacità, ed è gestire con un riferimento alla produttività. Innanzitutto io devo chiarire subito che io per produttività non intendo un minor costo del lavoro, anzi, molte volte produttività vuol dire maggiori costi, vuol dire maggiori investimenti. Per me produttività vuol dire migliorare un prodotto e soddisfare un cliente al cento per cento e, cosa che difficilmente si trova nelle aziende italiane, cercare di minimizzare gli sprechi e i costi non produttivi. Se voi chiedete a una azienda se sa misurare i propri sprechi o le proprie inefficienze in termini numerici, in termini di percentuale sul fatturato, poche sono le aziende che sanno fare questo bilancio. Alcune statistiche americane misurano il costo dell'inefficienza e dello spreco attorno al 30% del fatturato, il 30% del fatturato sono misure spaventose se le mettiamo a confronto ad esempio, con il costo del lavoro sul fatturato. E che cosa c'è in questi costi di inefficienza? C'è soprattutto l'incapacità di organizzare le intelligenze e la cultura di chi partecipa a quel processo, per far cosa? Per soddisfare il cliente e per migliorare il proprio prodotto; prodotto che può essere disegnato in maniera diversa, prodotto che può essere pensato in maniera diversa, prodotto che può essere costruito con materie prime diverse. Pensiamo

a qual è il rapporto e qual è l'incidenza fra prodotto e inquinamento, fra materie prime usate e grado di inquinamento di quelle materie prime; pensiamo alla capacità di vendere un prodotto soddisfacendo le attese della qualità del cliente; pensiamo a quale misura sia necessario adottare in certi processi per evitare i difetti. Allora certamente tutto questo messo insieme rappresenta un complesso organizzativo molto difficile da attuare. Ma alla fine di questo processo c'è la produttività; e la produttività è una misura della partecipazione dell'intelligenza dei componenti di una certa organizzazione al processo industriale.

Allora detto questo, io credo che il mio nuovo progetto, cioè quello della Piaggio sia un progetto che nasce dalla convinzione che in Piaggio esistano gli elementi per raggiungere questi obiettivi, esiste una cultura importante. Esistono delle esperienze e una storia molto importante, esiste un insieme di patrimonio aziendale che coniugato possa dare ancora delle grandi soddisfazioni. Io ho misurato il rischi di investimento con questa analisi, posso sbagliarmi, se mi sbaglio pago io per primo e pagano quelli che hanno creduto in questo mio progetto; ma se non mi sbaglio certamente questo porterà non solo dei vantaggi a chi ha investito, ma porterà dei vantaggi a tutti i componenti di quella comunità con la quale si condivide questo lavoro e si condivide questo rischio. E questa secondo me è la risposta al tema del vostro congresso, cioè essere felici, come dice? Volere la vita e essere felici. Sembra banale una domanda di questo genere perché la prima risposta è quelle di dire "bah, e chi non è d'accordo con questo principio?" Però se andiamo un momento più in fondo a questo principio e lo colleghiamo, lo analizziamo col mondo dell'impresa, quand'è che si vuole la vita? Quando si prospera, quando ci si sviluppa, quando si cresce, quando si crea benessere; e quand'è che si è felici? Si è felici quando tu percepisci che quella decisione di rischio iniziale che hai preso, che quella tua capacità di mettere insieme uomini e cose per ottenere, per raggiungere un certo progetto ha portato del benessere, che portato beneficio, ha portato una situazione positiva. E credo che l'imprenditore abbia questo compito, l'imprenditore che debba essere familiare, non familiare, può essere rappresentato da un *management*, che può essere una grande impresa o una piccola impresa, ma certamente l'obiettivo di ciascuno di noi che abbiamo scelto questo mestiere è questo. Che cosa dire di più delle mie esperienze? Certamente quando sono partito nel lontano '67 in una piccola azienda di cento persone non pensavo certamente di dover fare un giorno un'OPA sulla Telecom, ma non ci pensavo neanche nel settembre del '96 quando andai a Ivrea. Sono fatti, sono evoluzioni, sono momenti che ti capitano, sono treni che ti passano davanti nella vita: uno può avere il coraggio di saltare sul predellino, può cascare dal predellino, può trovare posto in prima classe, può starsene in piedi, può trovare posto in seconda classe, può essere scoperto di non aver pagato il biglietto, però l'importante è prenderlo quel treno, indipendentemente da quale stazione arriverai e come arriverai; l'importante è prenderlo quel treno, prenderlo rispettando dei principi fondamentali che sono dovuti e nascono dalla nostra cultura, che nascono dal nostro paese e che sono principi positivi, che sono una cultura positiva. Certamente molte volte questo treno traballa, molte volte hai l'impressione che possa deragliare, ma se siamo coerenti con questi principi generali e siamo coerenti con noi stessi questo treno a una stazione arriverà, arriverà con tutti i passeggeri che sono saliti insieme a te, e arriverà producendo elementi positivi e elementi negativi, ma certamente i fattori positivi saranno superiori a quelli negativi. Io faccio questo discorso perché vorrei trasferirvi ottimismo, vorrei trasferirvi tranquillità, vorrei trasferirvi sicurezza. Oggi questo paese ha bisogno di questi fattori, ha bisogno di tranquillità, ha bisogno di ottimismo, ha bisogno di sicurezza, ha bisogno di credere che non è mai diventato un paese di seconda, terza, quarta categoria, ma è ancora un paese di prima categoria, un paese che può esprimere e deve esprimere e saprà esprimere il proprio peso per la risoluzione di tutti quei grandi problemi che oggi sono in giro per il mondo. Vedete, un problema che a me è sempre stato molto a cuore non è tanto quello dell'errore, di commettere un errore, sono sicuro che io farò ancora tanti errori e ne farò fino a

quando il Buon Dio mi lascerà su questa terra, come ciascuno di voi; l'importante non è tanto fare l'errore, ma è capire perché si è fatto quell'errore, è capire perché si è arrivati a quella decisione sbagliata piuttosto che a un'altra decisione. Allora qui io credo che il nostro sforzo debba essere uno sforzo di apertura a una società capace di capire gli altri molto di più di quello che sta facendo oggi. Quando si parla di declino industriale si parla di declino industriale soprattutto perché sembra che ci sia un abbandono da parte degli imprenditori italiani dell'impresa italiana. Sembra che ci sia la volontà di guadagnare il massimo e di scappare via con il malloppo. Sembra che ci sia la volontà di non interessarsi dei problemi, e non contribuire alla soluzione dei problemi. Allora io con questo mio desiderio di investire, di partecipare, di correre ancora questi rischi voglio dare una risposta a me stesso prima, ai miei figli poi, e se volete a tutti quelli che mi stanno intorno, che io credo in questo: sono profondamente ottimista, sono convinto di fare degli errori, ne farò ancora degli errori, sono convinto di essere capace di riparare a quegli errori, cercherò, per lo meno, di riparare a quegli errori. E sono anche convinto che certamente il concorso di tutti ci farà superare i problemi che ci sono oggi. Io non posso parlarvi della Piaggio. In Piaggio ci sono stato due mezze giornate, quindi non posso raccontarvi nulla: so che è un grandissimo stabilimento, so che gli operai sono molto giovani, sono molto belli, hanno una gran voglia di fare. C'è una grande storia industriale là dentro, un grande marchio, partecipazione in paesi in via di sviluppo di una eccellenza straordinaria, come l'India. E perché non investire in questa azienda? Perché non cercare di condividere, o di tentare un progetto per migliorare, per fare aumentare il successo di questa azienda, riportarla al grande successo, per far sì che molta più gente ci lavori in questa azienda, per far sì che quest'azienda possa portare anche negli altri paesi dove essa è presente, la nostra cultura. Essere in grado di raccogliere i fattori positivi della cultura degli altri, sintetizzarli insieme, coniugarli insieme. Perché non farlo? Cosa si deve fare tutto il giorno? Perché non ci si deve impegnare in queste cose? Il profitto è una misura del successo, non il fine del successo. Non è che una con cento mila lire, o con cento milioni, trecento milioni, n° miliardi, la sua condizione di vita sia migliore. Non è che un uomo ricco risponda meglio di un uomo povero al vostro tema. Uno alla sera va a letto contento se è soddisfatto con se stesso. E un imprenditore credo che sia soddisfatto con se stesso quando (e lo avverte questo), quando quelli che lavorano con lui sono, condividono le sue scelte. Io nelle aziende, prima dei controlli di gestione per analizzare i numeri, capivo se l'azienda andava bene o andava male parlando con gli operai. Perché, chissà perché, loro sapevano sempre tutto, sapevano se l'azienda andava bene, sapevano se l'azienda andava male, sapevano anche perché andava male. E capivi benissimo quando tu avevi il consenso di queste persone, e quando non lo avevi il consenso. Per me erano serate molto, diciamo così, dal punto di vista adrenalinico, molto importanti, quando capivo che c'era consenso, soddisfazione e, se volete, una certa condivisione delle azioni che stavi facendo. E questa è una soddisfazione che deriva dal mestiere, dalla propria professione, dal proprio DNA.

E allora io ho seguito questo richiamo del mio DNA. Se il buon Dio mi mantiene, come spero e come sono sicuro per molti anni, almeno così esorcizziamo anche un problema, io sono molto felice di continuare questo mio mestiere, indipendentemente poi da posizioni di privilegio egoistico o meno, perché è quello che mi ha dato le ragioni del vivere fino ad oggi, dell'andare avanti, e se volete, in un'unica equazione, di assumermi il rischio di queste cose. Non assumersi questo rischio vuol dire perdere qualcosa di fondamentale per me.

Moderatore: Radici, la complessità, l'organicità e soprattutto le dimensioni del suo gruppo sono veramente notevoli, soprattutto perché operante nel settore dell'alta tecnologia, quella della produzione di macchine. Certamente c'è allora un concetto, un modello imprenditoriale alle spalle.

Quale è stato? Come lo ha tradotto in tutte le aziende del gruppo? Come si ricollega al tema del Meeting?

Miro Radici: Il tema del Meeting è un tema molto complesso. Intanto credo che ci sia un tema generale che riguarda il Meeting di Rimini, che è un tema che certamente riguarda la felicità, poi c'è un tema nostro, del nostro convegno. E credo che sia il tema del lavoro, che ci fa una domanda, cioè se nel nostro lavoro noi riusciamo a completarci e ad essere felici. Io vorrei inserire un altro tema importante che è Formigoni, quando più di un mese fa ha riunito tutti gli amministratori lombardi, con grande acutezza politica ha evidenziato, che è il tema della bellezza. Ecco questi tre temi - felicità, lavoro e bellezza-, a mio parere sono fra di loro strettamente collegati. Sono tre temi principali della nostra vita. Tutta la nostra vita è, in realtà, una tensione continua verso qualcosa per soddisfare i bisogni dell'anima. Una tensione continua verso la felicità. Ma una domanda sulla felicità, sulla vita, non puoi farla all'imprenditore, devi farla all'uomo. Perché l'imprenditore è un uomo come tutti gli altri; abbiamo gli stessi desideri, le stesse ambizioni, e gli stessi sogni. Forse quello che ci evidenzia e ci caratterizza di più è il fatto che dentro di noi, nei nostri geni, c'è una grande voglia di cambiamento. Cioè noi siamo sempre, ogni giorno, abbiamo visto anche prima, ha detto bene il dottor Colaninno, siamo sempre, tutti i giorni alla ricerca di sfide nuove. Sfide sempre più importanti. Sfide che ogni giorno, anche se non ci sono, noi andiamo a inventarle, perché in noi c'è una voglia, un desiderio quasi mai soddisfatto di andare al di là, di andare oltre. Ecco non vorrei essere irriverente, ma vorrei richiamare la memoria dei grandi nostri grandi eroi, dei nostri grandi personaggi che avevano anche loro la voglia di andare al di là. Allora quando Colombo parte attraverso l'oceano, non sa che cosa trova, i rischi sono tanti, ma la sua voglia è tale per cui lui parte e vuole andare oltre. Quando Freud si avvia sui percorsi della psicanalisi assolutamente nuovi, che fino a quel momento nessuno aveva percorso, vuol soddisfare questo bisogno di andare oltre. Quando s. Francesco decide di abbandonare un percorso che la famiglia gli aveva individuato, un percorso di vita facile, di vita comune, decideva di andare oltre e si dedica ai poveri, agli umili, e addirittura pretende di parlare con gli animali. Quando don Giussani ha chiuso il Meeting, non so se l'anno scorso o due anni fa, non so quando, sono rimasto colpito, ha invitato i presenti dicendo; "ragazzi, non dovete mai essere tranquilli!". Ecco questa peculiarità, questa voglia, questo desiderio di non essere tranquilli c'era nel cuore di questi eroi e, permettetemi, torno a dire, anche se un po' irriverente, c'è nel nostro cuore di imprenditori. Perché, vedete, se volete raggiungere degli obiettivi, non abbiate paura. Prendete ad esempio i grandi personaggi, perché forse riusciranno a stimolarvi a fare e a tirare fuori da voi sempre qualche cosa di più. Ma il nostro tema oggi, specifico, cosa ci dice? Ci dice inventare, ricomprare, sviluppare aziende. Cosa c'entra la felicità? Vorrei anche entrare un po' nell'aspetto tecnico. Se voi oggi andate in un centro commerciale a comperare un prodotto, troverete che su questo prodotto c'è un'etichetta, c'è un marchio, oggi si dice *brand*, che certifica la provenienza e ne garantisce la qualità. Ma, secondo me, questo marchio dice anche qualcosa di più. Ci racconta al storia, la tradizione e la cultura del paese di provenienza. Così se io leggo Made in USA, so che gli Stati Uniti sono una forza potente, un paese di altissima tecnologia, per cui attribuisco a questi prodotti queste peculiarità. Quelli che hanno la mia età si ricorderanno, molti di voi sono giovani, non si ricorderanno cosa voleva dire per noi negli anni '50 o '60 Made in Germany; voleva dire che era un prodotto resistente, affidabile, e di altissima tecnologia. Cosa vuol dire Made in Italy allora? Ecco io credo che il Made in Italy deve voler dire qualità, deve voler dire tecnica, ma deve anche voler dire qualcosa di più, deve voler dire stile gusto bellezza. Si devono respirare le grandi bellezze del nostro paese: sono numerose, devono fare parte del nostro modo di pensare. Si deve respirare, si deve sentire la dolcezza della musica di Puccini, piuttosto che la prorompente forza della musica di Verdi. Devi sentire, devi percepire la bellezza

delle nostre città, dei nostri Comuni rinascimentali, dove c'erano queste corporazioni delle arti che erano bravissime a fabbricare tessuti, a forgiare il ferro, a produrre ogni tipo di oggetti; e il fatto che potevano vivere fianco a fianco con i grandi maestri: Michelangelo, o Leonardo e Cellini, e si nutrivano di questo stile e lo fornivano poi ai prodotti che tutto il mondo ci invidiava. Ecco quindi che Formigoni, quando parla di bellezza è chiaro che parla di bellezza in generale, e parla di senso etico della bellezza nei confronti della vita, ma credo che vuol dire anche questo. Cioè credo che ci richiama al fatto che se vogliamo che i nostri prodotti riescano a competere nel presente e nel futuro sul mercato, dobbiamo richiamare la creatività e la genialità di questi maestri rinascimentali, riuscire a dare più valore aggiunto ai nostri prodotti. Noi in questo momento stiamo vivendo un momento della nostra vita sbalestrato. E' una cosa obbligata. Ma io credo che noi non vogliamo trovarci sbalestrati, confusi, se non vogliamo trovarci come una piuma . Un grande poeta francese diceva, in questo momento non mi ricordo il nome; “devi essere leggero come un uccello, non come una piuma”. Per cui, se non vuoi essere una piuma, piuma portata dal vento, che non sai dove parti e non sai dove arrivi, devi avere sempre dentro di te il senso delle tue origini, il luogo da cui provieni. Un maestro bergamasco che ha accompagnato tanti giovani durante il percorso dell'università, poi li ha introdotti alla vita di successo, usava dire, e lo dice spesso: “Devi avere i piedi nel borgo e la testa nel mondo. Ecco allora per tenere i piedi nel borgo io voglio raccontarvi in due parole la storia industriale della mia famiglia. Una volta nelle società arcaiche, ai vecchi era destinato il compito di tenere viva la cultura, la tradizione delle tribù raccontando davanti al fuoco (poi più tardi davanti al camino) la storia, la tradizione della tribù. Chiaramente nessuno sapeva né leggere né scrivere; non c'erano i mezzi di comunicazione odierni per cui quello era l'unico mezzo. Quando io ero ragazzo, in realtà , quasi tutti i mezzi moderni c'erano a disposizione, ma mia mamma preferì seguire anche lei questa strada. Mi raccontò la strada dell'origine della nostra famiglia. Noi siamo originari di un paesino, un verde paesino racchiuso in una piccola valle della bergamasca, e allora c'erano questi due giovani che sentivano un po' opprimenti queste montagne che si alzavano nel cielo, e li soffocavano un po'; anche se amavano la loro terra, la sentivano un po' opprimente, perché impediva loro di andare oltre. Allora decisero, fecero una scelta; comprare un carro a due cavalli, lo riempirono di prodotti della nostra valle e cominciarono ad andare in giro per il nord d'Italia. Più tardi riuscirono a comprare un camion. Pensate, riuscirono addirittura ad arrivare in Sicilia. E questo è importante, perché volevano andare oltre; è chiaro che forse allora l'oltre, in Sicilia, voleva già dire tanto. Io credo che loro facevano gli ambulanti e non avrebbero mai lasciato perdere un'opportunità come questa. Vedete, quando vedo gli ambulanti, qualunque sia il colore della loro pelle, li vedo sempre con grande simpatia, perché la mia mente va alla ricerca del tempo perduto, e riconosce in loro questi due pionieri, questi due grandi pionieri che hanno contribuito a rendere prospera e ricca la mia valle. Poi negli anni '50, è arrivato mio fratello Gianni, e creò la prima azienda del gruppo Radici. Negli anni '60, più o meno agli inizi degli anni '70, io ho cominciato a fare l'imprenditore in una famiglia di imprenditori, in una valle di imprenditori. Ma le aziende del mio territorio in quegli anni erano più gruppi in movimento, come li pensa don Giussani, che aziende vere e proprie. Perché noi si lavorava, si viveva fianco a fianco con i nostri dipendenti: all'interno dell'azienda, fuori dall'azienda al bar, alla partita. Si viveva come in una comunità, si lottava, si soffriva si faticava tutti assieme, ma quando ottenevi una vittoria, ecco che era la vittoria di tutti. Per cui aveva un sapore particolare. Aveva un sapore assoluto, compiuto, che certamente l'imprenditore che resta chiuso nel suo ufficio, nella stanza dei bottoni, da solo, non avrà mai assolutamente la possibilità di gustare . Don Giussani dice anche che un gruppo di persone che si trova, che si raduna, trova sempre e comunque la capacità di creare qualcosa, di far crescere un fiore o una foglia. Ecco noi ogni giorno allora, fianco a fianco con i nostri dipendenti trovavamo il modo di far crescere qualche cosa. Poi è arrivata la globalizzazione, per cui, come i miei genitori

si spinsero in Sicilia, noi ci siamo spinti un po' in tutto il mondo, ricomprando e sviluppando attività industriali o attività commerciali, attività logistiche o attività di ricerca e sviluppo. Sempre alla ricerca di sfide nuove, perché non si vince mai per sempre. S. Paolo dice che la vita è una gara: se è una gara, bisogna cercare di vincere. Cioè è inutile fare i falsi moralisti; credo che nessuno faccia una gara per perdere! Nessuno di voi ha mai visto qualcuno che esce da campo da gioco, felice dopo una sconfitta. E don Giussani in più dice anche: "la felicità è compiere ciò che il cuore attende". Ecco allora io chiudo e vi darò la risposta al tema del nostro convegno: comprare e sviluppare aziende c'entra con la felicità. Risponderò a questa domanda facendo mie queste parole di un premio Nobel per la matematica, il quale nel suo discorso di investitura a Stoccolma disse: "Io ho lavorato tutti questi anni e ho studiato i numeri, i calcoli, la logica, la ragione, ma alla fine ho capito che la ragione che conta di più è quella dell'amore". Allora, la mia risposta è questa: se noi sviluppiamo le nostre aziende con amore, con passione, con tutto noi stessi, con il massimo impegno fisico ed intellettuale, ebbene, io lì credo che ci sia la felicità. Grazie.

Moderatore: Nelle vostre testimonianze ci avete invitato sicuramente ad una posizione originale con cui guardare il tema del Made in Italy, a partire dal protagonista che è l'imprenditore e il dipendente e l'uomo. Ci avete descritto l'ambiente dove sono nate le vostre aziende, ambiente che si poneva il problema di creazione della ricchezza, mentre oggi si parla solo del come distribuirla, e la si dà per scontata; così come ci avete descritto un impegno personale che oggi non è favorito dalla promozione di queste posizioni di rendita; perché perseverare nello sviluppo del prodotto delle organizzazioni ha permesso di costruire quello che avete fatto. E così come nel descrivere il tema del Meeting e le conclusioni che ne avete tratto si traccia la figura di uomo a cui spesso le proposte tecniche che si leggono rispetto al problema del Made in Italy spesso non tengono conto, considerano l'uomo come consumatore ebete di beni, mentre invece ha dei bisogni e delle ricchezze sue proprie a cui guardare; sarebbe opportuno, invece per sviluppare delle formule economiche importanti. Grazie e arrivederci.