

IMPRENDITORI PROTAGONISTI DELLO SVILUPPO

In collaborazione con **Unioncamere**

Martedì, 26 agosto 2008, ore 15.00

Partecipano:

Luciano Anceschi, Amministratore Delegato Tria SpA; **Luca Ferrarini**, Presidente Gruppo Agroindustriale Ferrarini; **Paolo Gatti**, Calzificio Italiano

Moderatore:

Raffaello Vignali, Vice Presidente Commissione Attività Produttive della Camera dei Deputati

MODERATORE:

Buon pomeriggio a tutti. Cominciamo questo incontro: "Imprenditori protagonisti dello sviluppo" che riecheggia il tema del meeting "O protagonisti o nessuno". Se c'è una categoria che per definizione è protagonista, è l'imprenditore, perché chi rischia del proprio non si può permettere il lusso di non essere protagonista. Non solo, ma volutamente non abbiamo dato titolo a questo incontro: "Imprese protagoniste dello sviluppo" ma "Imprenditori protagonisti dello sviluppo", perché il protagonista dello sviluppo non può mai essere uno strumento e l'impresa è uno strumento. Soltanto degli uomini che vivono fino in fondo la loro condizione nel rapporto con la realtà, non accettano, come diceva ieri un imprenditore in un altro incontro, di essere indifferenti, non possono accettare che la realtà sia una cosa indifferente, che l'altro sia indifferente.

Oggi abbiamo chiesto a tre nostri grandi amici di parlare di sé, di sé nel fare impresa, cioè come sono imprenditori e quindi protagonisti dello sviluppo. E farò tre giri di domande. Intanto ve li presento; sono in ordine alfabetico: Luciano Anceschi, Amministratore Delegato di Tria SpA, che poi vi spiegherà cosa fa; Luca Ferrarini, noto a tutti perché è il presidente del gruppo industriale Ferrarini Vismara e che da tanti anni abbiamo apprezzato qui al Meeting per la lucidità e la chiarezza e anche, se mi permettete, l'umanità con cui dice quello che dice; e poi Paolo Gatti, che è Amministratore delegato del gruppo Calzificio italiano. La prima domanda che faccio a loro è questa: intanto cosa fanno, poi perché fanno gli imprenditori facendo quello che fanno e insieme cosa li sostiene nel fare impresa. Paolo Gatti.

PAOLO GATTI:

Allora, due notizie sulla mia azienda. La mia azienda produce calze e calze da uomo di alta qualità, quella che oggi viene definita alta gamma. Un'azienda piccola, 15 dipendenti, che conduciamo io, mio fratello Carlo e mia sorella Erminia. È un'azienda che, secondo quello che si leggeva fino pochi anni fa sui giornali, non dovrebbe esistere, perché è piccola appunto. Produciamo tutto internamente e siamo nel tessile, un settore maledettamente battagliato. E invece stiamo sul mercato e siamo in buona salute, anche se ci confrontiamo quotidianamente con tutte le difficoltà. Io sono entrato in azienda a 24 anni e da subito con i miei fratelli e

i miei collaboratori ci siamo trovati di fronte delle scommesse da superare. Ne faccio una tra le tante: a metà degli anni '90 noi lavoravamo semplicemente con grossi clienti, con alcuni di essi stiamo andando avanti e con ottima collaborazione, ma con la maggior parte non riuscivamo a creare un buon rapporto, non c'era modo di creare una stima. In particolare mi ricordo un anno facemmo un grosso lavoro di sviluppo dei campioni per un cliente che aveva negozi in giro per tutto il mondo. Questo signore si permette, alla luce del sole, tranquillamente, di andare a contattare un concorrente coreano per sapere se poteva produrgli questi campioni a un prezzo inferiore e da lì capiamo che non potevamo continuare con questa gente. Da lì è iniziato un cambiamento. Vi segnalo oggi che cosa c'è: c'è un'azienda piccola che sicuramente deve crescere, però con un mercato che è al 90% all'estero e un'ottima organizzazione, su cui però faccio una premessa. Fino a dieci anni fa la gestione dell'azienda era ancora abbastanza artigianale, gli ordini venivano recepiti in maniera abbastanza generica, qualunque foglio andava bene; oggi gli ordini arrivano in azienda attraverso il web, attraverso internet, inseriti dai nostri clienti o dai nostri agenti, processati attraverso un sistema informatico molto complicato, addirittura molti programmi sono stati sviluppati apposta per noi, quindi tutta la catena è sotto controllo; in particolare c'è un programma su web, per me molto utile: io faccio il responsabile commerciale e in ogni momento, in qualsiasi parte del mondo mi trovo, mi collego, posso vedere la raccolta ordini, il fatturato, cosa stiamo spedendo, la situazione dei sospesi. Quindi sicuramente questo sviluppo ha permesso di avere un'azienda che è piccolina, ma che è un gioiellino. Questo lavoro è stato reso possibile da un incontro avvenuto nel '99. Un mio amico mi presenta un consulente che veniva da un'esperienza di Tre emme e cercava clienti e noi cercavamo idee, perché avevamo capito di dover cambiare. Da lì è nata una collaborazione che dura ancora oggi e con questo consulente abbiamo, permettetemi il termine, rivoltato l'azienda proprio come un calzino: facciamo calze, facciamo tessile ma lo facciamo in una maniera nuova. Un altro punto di forza, secondo me interessante, è il campionario. Noi non facciamo solo calze blu, nere e antracite. Io quando presento il campionario all'estero su un prodotto old economy come la calza, spesso mi capita di incontrare clienti che rimangono stupiti. Presentiamo un cashmere in 25 tonalità; però non faccio come altri concorrenti che hanno la cartella a colori, e io sono contento quando la vedo perché è un pugno in un occhio, ma faccio notare ai clienti che le tonalità di tutte le 25 tinte possono stare benissimo nel loro negozio e sono molto piacevoli. Questo grazie al lavoro di mia sorella che è molto brava in questo. Questo naturalmente unito a un servizio vicino all'eccellenza. Mio fratello va a consegnare più del 98% personalmente ai clienti e su questo siamo in continua evoluzione. Come è stato possibile passare da un'azienda che era normale come tutte le aziende artigianali a un'azienda che oggi sul mercato riesce a essere competitiva anche con concorrenti più grossi? Un fattore importante è stato l'incontro con questo consulente, Carlo, che è diventato un amico oggi molto importante. Un secondo fattore: un giorno io, in azienda, mi accorgo che abbiamo la diminuzione del fatturato; ne parlo con i miei fratelli e i miei fratelli mi dicono: più di così cosa potevamo fare; io capisco che comunque la cosa non mi funziona bene. Ne parlo con Carlo e dico: in un'azienda normale, i soci chiederebbero conto al management e chiederebbero delle soluzioni. E lui mi dice: senti, fa una cosa, leggi questo libro *Le imprese familiari* di Guido Corvetta. Io

leggo questo libro e capisco che il punto di forza è che siamo un'azienda familiare e il punto di debolezza è che siamo un'azienda familiare, cioè tre fratelli venuti su a una certa maniera che con i propri collaboratori avevano un buon rapporto tale per cui tante volte si tendeva a giustificare. Allora mi viene dato un consiglio, di creare un Consiglio di amministrazione. Allora iniziamo a fare un Consiglio di amministrazione con due persone esterne: il consulente e il nostro commercialista, Mauro. Un consiglio informale perché data la dimensione dell'azienda non lo abbiamo formalizzato, magari in futuro. Io noto però dai primi incontri che c'è un problema, soprattutto da parte mia. Prima di tutto, quando mi attaccano non mi sta bene e reagisco attaccando, ricordando dove sbagliano gli altri e in quel momento lì mi aiuta un mio amico che mi ricorda che gli ho suggerito di dire due frasi: la prima è che è proprio della persona adulta fare in modo che un giudizio, quando arriva, ti cada addosso; la seconda è che un responsabile, proprio perché ha tante cose da tenere sotto controllo, deve essere più criticato degli altri. Allora comincio nel Consiglio di amministrazione a raccontare quello che faccio, sia i risultati sia soprattutto le debolezze, dove faccio fatica, le difficoltà, i problemi che non riesco a risolvere, ottenendo due risultati: il primo, vengo aiutato nello sviluppo, ancora oggi molto importante, del mio settore; la seconda cosa è che i miei fratelli iniziano a capire che in fin dei conti la critica non è negativa, anzi è necessaria ed è utile all'impresa e a se stessi. Questo modo di fare però noi lo abbiamo applicato non solo tra di noi ma anche con i nostri dipendenti. Per esempio, un paio di mesi fa io mi arrabbio con la mia segretaria, perché ha impiegato 20 minuti a dire durante una riunione che uno di noi fratelli non rispondeva alle sue e-mail o rispondeva in ritardo e questo era negativo per il suo lavoro. Io le ho detto che, sebbene capivo che era difficile criticare uno dei soci, le ho detto di prendersi questa responsabilità, prima di tutto perché non esistono tante aziende dove i titolari si mettono in gioco in questa maniera, secondo perché la carità che si può avere tra di noi, è innanzitutto aiutarsi nel proprio lavoro, criticarsi, che mi hanno detto che etimologicamente vuol dire 'tirar fuori la verità'. Poi, sapendo che questo lavoro è molto difficile, ho chiesto al consulente di affiancarla in questa crescita. Vi ho raccontato e ho puntato molto sui soci e sui dipendenti, ho fatto qualche cenno, perché ritengo che oggi il punto di forza in una piccola impresa fondamentale sono le persone. E su questo vi faccio un esempio. Alla fine dell'anno scorso si pone un problema in azienda: dobbiamo migliorare gli incassi all'interno della rete estera, dobbiamo migliorare la gestione; fino allora veniva fatta dai nostri agenti ma non eravamo contenti; allora cerchiamo delle soluzioni, ci viene proposto di appoggiarci a delle aziende specializzate; c'è un problema, queste hanno un obiettivo, incassare quanto più possibile nel più breve tempo possibile e questo non necessariamente si sposava con la gestione del cliente, anzi rischiava di impattarsi in maniera violenta col cliente, rovinando lo sforzo commerciale fatto. Allora ne parlo con Carlo, lui mi dice di farlo noi perché l'azienda ha le capacità e possiamo farlo noi tutti. Molti ci sconsigliano, però oggi questo sistema di incassi viene gestito in maniera tale che gli incassi sono migliorati e soprattutto teniamo contatto diretto con i nostri clienti. Questo è un tipico esempio di innovazione nella piccola impresa molto importante. Perché a me piace impostare l'azienda come vi ho detto per due motivi. Il primo, a me ha sempre affascinato la gente che aveva un certo cuore. Prima di tutto sono colpito da come mia moglie mi affianca nel mio lavoro; lei si fa carico della famiglia, mi

permette di viaggiare tantissimo, non potrei fare questo senza di lei. Questo sostegno è molto importante. Poi ultimamente un mio amico, che fa il medico, mi ha sempre colpito per il modo con cui cura. Quando ci si trova a giocare a carte, per esempio, mi racconta della cura che ci mette nei suoi malati e questo mi ha sempre affascinato. Oppure penso ad alcuni dipendenti, Luigino e Rosalia, che son venuti su col mio papà e che ho sempre visto in azienda come un grosso aiuto, un grosso supporto soprattutto quando dovevo imparare e mi hanno sempre testimoniato una passione al lavoro che era al di là dello stipendio. Ma soprattutto devo dire del mio papà, mio papà mi ha sempre insegnato che la fatica non è un'obiezione, ha sempre trasmesso a noi figli questa passione, non è un caso che son venuti su dei dipendenti con passione alla vita lavorativa oppure tre fratelli che gestiscono l'impresa anche con contrasti molti forti, perché l'azienda oggi impone questo, però con un'affezione fortissima, e questo è importante nella mia piccola impresa, perché guardano l'azienda non come una produzione di denaro ma come un qualcosa a cui rispondere. Per esempio mi ricordo il mio papà quando mi raccontava tante volte di mia nonna che, le prime volta che ha portato a casa il primo stipendio, gli ha detto: ma l'hai guadagnato? Questa maniera di guardare la realtà a me ha sempre affascinato, cioè questa maniera mi ha sempre affascinato perché, per come sono stato educato io, vivere così vuol dire rispondere al proprio cuore e questo è molto interessante. Ma c'è un altro motivo che ho scoperto negli ultimi anni anche grazie alla partecipazione al Club libera impresa, con alcuni imprenditori intorno alla CDO. Lì ho sentito una frase che mi ha molto colpito, una frase di un grande imprenditore francese che dice che la variabile oggi non è più il capitale, la variabile è la velocità, quindi per essere veloci all'interno della mia azienda bisogna avere le persone giuste. Io noto che la mia azienda, da questo punto di vista, riesce a dire la sua ed è veloce, perché c'è gente lì che si muove mettendo il cuore in quello che fa. Questa maniera di guardare la realtà con questo cuore poi permette anche di leggere la realtà dell'azienda in maniera diversa. Pensate il danno per un'azienda come la mia, se entrassi in azienda ed iniziassi a guardare i dipendenti come un nemico da cui difendersi e non invece come, parafrasando il titolo del Meeting, dei protagonisti. Io capisco che questa passione, che ho imparato da mio padre, dalle persone che sono intorno a noi, è una cosa affascinante che poi trasmetti agli altri e anche loro, affascinati, iniziano a diventare protagonisti in azienda. Oggi la realtà è durissima, quando entri in azienda ti trovi addosso una serie di problemi e tante volte ti fanno tremare i polsi per le scelte che devi fare, perché oggi è importante anche rischiare, però condotto da questo fascino, da questa bellezza che ho visto in altre persone, mi è data la possibilità di iniziare ad affrontare i problemi di tutta la giornata e se mi capita di sbagliare, di ricominciare.

MODERATORE:

Dopo l'esperienza di un imprenditore di un'impresa piccola andiamo su un'impresa media.

LUCIANO ANCESCHI:

Media secondo la definizione europea. Anche noi siamo tre fratelli come loro e facciamo macchine, impianti per la lavorazione delle materie plastiche. In

particolare la produzione di qualsiasi manufatto in plastica, questa bottiglia, il bicchiere, dei paraurti, dei componenti per gli elettrodomestici, comporta degli scarti di processo, scarti continui che possono raggiungere il 20 il 30 il 40 per cento della resina lavorata. I nostri impianti permettono di prendere questi scarti e ridurli di dimensioni e di riportarli a monte di un processo produttivo, perciò permettiamo alle linee di avere solo prodotto finito. Il fatturato è di 23 milioni di euro quest'anno; esportiamo l'ottanta per cento in 70 paesi ogni anno e siamo novanta dipendenti, di cui in produzione poco più di trenta. Questo settore dei beni strumentali ha subito negli ultimi anni delle vicende fortissime. I primi anni di questo decennio ha visto un decremento del lavoro che ha minato alla base parecchie aziende. Il fenomeno asiatico ha comportato la delocalizzazione di molti clienti e la nascita di concorrenti. Considerate che nel 2003 si producevano dal 30 al 40% di macchine in meno rispetto agli anni 2000. Questo primo calo ha fatto fuori un terzo delle aziende, che non c'è l'hanno fatta a reggere a questo calo. Sono subentrati poi gli anni in cui le aziende hanno cercato di reagire, come noi, spostando gli impianti a maggior valor aggiunto, attrezzandosi dal punto organizzativo con scelte anche molto drammatiche. A noi è capitato di avere, anche in contemporanea, della mobilità in produzione per delle persone dedicate a prodotti semplici e nello stesso tempo invece assumere nell'area tecnica e commerciale, con dei contrasti che potete immaginare. Dovevamo però accelerare questo processo per potere sopravvivere letteralmente ed investire anche continuamente nella rete di vendita, anche senza poter attendere risultati di breve periodo. Per fortuna gli esiti sono stati positivi, questi 23 milioni di euro oggi arrivano da circa 13 milioni del 2003, perciò abbiamo ripreso molto bene. La fase odierna invece è molto interessante, è molto diversa dalle precedenti è un momento in cui è come se non ci fossero più grandi strategie da elaborare, ma fosse necessario una capacità di osservazione, di decisione e di azione veramente nuova.

Mi spiego. Assistiamo a dei fenomeni particolari: il primo è un deflusso di questa attività, prima era andata in Cina sta ora sta defluendo. Per motivi diversi stanno aumentando i costi interni, i costi dei trasporti, stanno fallendo degli accordi che in precedenza erano stati fatti in quel paese, la qualità non è abbastanza costante per alcuni prodotti. Ma questo lavoro non sta ritornando nei paesi da cui era stato originato il flusso, perché ha trovato condizioni diverse, ha trovato l'euro in una diversa situazione finanziaria ed si sta spalmando in paesi differenti. Perciò il lavoro a basso lavoro aggiunto è finito in Vietnam, in Thailandia, in Africa centrale, gli altri prodotti, secondo le diverse categorie e motivazioni, si stanno spalmando nell'area del golfo nel nord Africa, nell'est Europa, nel sud America e qualcosa sta anche tornando in America e nel nord Europa. Questo naturalmente ha creato una problematica nuova nell'affronto dei mercati. Bisogna andare a selezionare, a definire quali sono i comportamenti nei mercati obiettivo e per un'azienda come la nostra è fondamentale poter aumentare la presenza al di fuori dell'Europa, che per noi, oggi, conta ancora il 60%. Ci sono poi gli effetti della ristrutturazione dell'azienda, che una volta, oltre ad essere concentrate sul prodotto finito, controllavano anche il processo di produzione. Considerate che la Fiat dieci anni fa aveva un ufficio di trenta persone dedicato alle tecnologie di lavorazione delle materie plastiche, controllava la propria lavorazione e quella dei fornitori. Oggi questo ufficio non esiste più, Fiat acquista in modo trasversale con una parte degli

uffici acquisti l'impiantistica di cui ha bisogno. Il terzo fenomeno di questa fase è per fortuna dato dal fatto che la plastica continua a sostituire sempre più altri materiali, il metallo, il vetro e la carta. Sono fase di test o di studio già macchinari per fare le bombole del gas con la plastica, le valvole a sfera, le pale per le turbine, componenti di motori. E questo è una cosa positiva. Ora qual è la chiave di volta? Ho detto appunto non ci sono più grandi strategie da individuare, perché l'economia si è uniformata e globalizzata in diversi paesi. Bisogna a questo punto ritornare all'origine della nostra attività, ripartendo ad esempio dal prodotto. Il mercato obiettivo Stati Uniti, siamo stati i primi a ritornare su questo mercato, considerando i consumi, perciò ad esempio negli Stati Uniti l'imballaggio monouso è il settore più importante. Il consumo di bicchieri da mezzo litro negli Stati Uniti è di centodiecimilioni di pezzi al giorno, noi siamo stati gli unici a produrre delle macchine capaci di recuperare la quantità di scarti prodotti da queste cose grandi. Nel sud America il consumo di bevande è fortissimo, allora anche lì abbiamo studiato delle macchine per il recupero di scarti di soffiaggio di corpi cavi, che ci hanno permesso di entrare in questo mercato. Per entrare in Asia, invece, il settore dominante era quello dell'auto, allora anche qui abbiamo studiato i macchinari per il recupero dei serbatoi dell'auto e di paraurti e di tutti gli altri componenti delle macchine. Nel prodotto si incrociano anche problematiche relative agli usi e ai costumi e al personale disponibile. Per condurre queste linee, ad esempio per recuperare lo stesso serbatoio della Toyota, l'impianto che forniamo in Giappone è diverso da quello che forniamo in Cina, perché le caratteristiche del personale sono nettamente differenti. La terza, dove abbiamo lavorato, è quella della rete di vendita, anche qui andando ad esempio a produrre localmente e a fornire know-how o a gestire know-how per conto dei clienti. Infatti questo effetto della ristrutturazione, per cui il cliente non conosce più il processo produttivo, è una cosa comune a tutti i paesi, allora anche qui abbiamo dovuto aprire filiali, ad esempio in Germania ed in Brasile e stiamo adesso aprendo, insieme a dei giapponesi, un sito produttivo in Cina. L'area dove troviamo più problemi oggi, dove le vendite sono discrete ma è molto difficile operare, è l'Europa. In Europa vediamo una grande confusione, un'incostanza degli investimenti, un grosso calo delle competenze tecnologiche, questa è un'area dov'è veramente difficile operare. Ma questo è stato anche un po' il banco di prova della nostra capacità di reazione, per arrivar un po' a quello che ci ha domandato Raffaello prima, che cosa vi sostiene nel lavoro. Ad esempio cosa abbiamo fatto qui? Cose che possono essere banali, però mi sembra veramente il momento in cui bisogna incidere sull'origine e sui i comportamenti delle persone. Allora alla filiale tedesca abbiamo fatto controllare tutto il nord Europa e l'est Europa, in base all'influenza che l'area di economia tedesca ha su questa parte del continente. Abbiamo dato priorità completa al contatto diretto con il cliente, perciò anche noi viaggiamo moltissimo, su 23 milioni di euro di fatturato ne spendiamo 500 mila di viaggi aerei in economy ed in alberghi, per stare vicino ai clienti. Un'altra cosa interessante ed è stato un elemento un po' di rottura nel settore, è che per affrontare il mercato così frazionato, con caratteristiche così differenti di lavoro, abbiamo introdotto il concetto dei prezzi netti, cioè l'offerta al cliente, anche su impianti molti grossi, è a prezzo netto. In questo settore tutti sono ingegneri con le performance, poi quando si parla di soldi, è il mercato delle banche. Invece noi abbiamo voluto distinguerci. Questa scommessa del prezzo

netto è una sfida di profilo e di maturità di una azienda, perché l'azienda dichiara una certa performance, un certo costo, qualcosa che andrà ad offrire e lo deve poi mantenere. Allora dal punto di vista del cliente, c'è anche un leva psicologica in questo; a un cliente che conosce meno la tecnologia e che perciò è più incerto, sarà molto più attrattiva una posizione ferma che non una posizione indecisa come la sua. Abbiamo avuto un grandissimo successo nel recupero delle vendite, negli ultimi 12 mesi abbiamo il 45% in più di ordini acquisiti, perciò un successo veramente enorme. Ma questo di cosa è segno? Proprio della sfida che bisogna introdurre oggi in azienda. In un momento in cui non ci sono più queste grandi strategie, bisogna lottare per cambiare la mentalità all'interno delle aziende, non solo dell'imprenditore. Già a livello di imprenditoria, introdurre queste cose è difficile, per reggere questo 45% di cambiamento abbiamo, ad esempio, assunto un temporanery manager, per poter adeguare la struttura produttiva a questa crescita abbiamo iniziato a fare dei montaggi esterni delle macchine, cose molte innovative. In Consiglio di Amministrazione sono volate non solo le parole rispetto a questa cosa. Perciò è necessario il cambiamento dell'imprenditore che deve anche, stare molto attento nel mercato tecnologico, agli sviluppi della tecnologia. Che si stiano producendo le bombole del gas in plastica l'abbiamo saputo perché l'anno scorso ero a Dubai e ad una fiera ho conosciuto una persona, un tedesco, siamo diventati amici e siamo rivisti qualche mese dopo e lui ci ha informato di questi sviluppi e siamo stati i primi a conoscere questa possibilità. Ora bisogna che tutti tornino o acquistino la consapevolezza che ci pone il titolo del Meeting. Se non assumiamo questa consapevolezza siamo destinati a rimanere ai margini. Per ultimo su ciò che sostiene questa energia, questa voglia di fare: io penso che sia una provocazione continua che la vita ha posto, a partire dalla moglie, dalla famiglia, dagli amici che ti ripongono continuamente questa sfida dell'accettare la condizione in cui si è, e affrontarla con tutta l'energia. Questa è una cosa importante. Il settore dei beni strumentali è quello che dà al paese il contributo maggiore alla bilancia commerciale. Di queste aziende un terzo è già defunto alla fine degli anni duemila, un terzo si sta atrofizzando, perché non ha l'energia, non ha la capacità, non ha la voglia di affrontare un mercato così complesso come quello globalizzato di oggi. Ce la sta facendo un terzo delle aziende. Perciò questo è un problema effettivo per il paese, che parte però dalla persona che ha bisogno di essere provocata. Lo starci a farsi provocare, anche da un ambiente di amici, da un ambiente che opera in maniera omogenea è stato molto importante in questi anni.

MODERATORE:

Grazie Luciano. Luca Ferrarini, un imprenditore che è partito dalla impresa che era non proprio grande, adesso è grande grande, è diventata più grande.

LUCA FERRARINI:

È diventata più grande, nonostante che noi facciamo jurassic economy, facciamo prodotti che hanno 2000, 3000, 4000 e tanti anni. Noi siamo cinque fratelli, io sono il meno vecchio dei cinque, no al contrario sono il più vecchio dei cinque, come si può dire, il meno giovane dei cinque ecco non mi veniva la parola. L'azienda l'ha fatta mio padre a fine anni '50, in una realtà italiana dove tutto si poteva fare, era un mondo un pochino da cowboy, dove le aziende crescevano e senza tante regole si

facevano le cose. Poi pian piano sono arrivate le regole, sono arrivati tutti i meccanismi educativi eccetera eccetera e poi pian piano abbiamo imparato a fare impresa. Abbiamo 1300 dipendenti, siamo il secondo gruppo italiano per volumi, per tonnellate di prodotto, il primo gruppo italiano per valore. Siamo il primo gruppo italiano in questo settore per internazionalizzazioni, siamo presenti negli Stati Uniti, in Spagna, in Svizzera, Polonia, Ungheria, Romania, Hong Kong, Thailandia, Giappone, con filiali nostre o società che abbiamo comprato. Sviluppiamo all'estero 65 milioni di euro, 300 milioni di euro sviluppiamo in Italia. Tutto questo non vuole dire niente e la domanda che mi pongo tutti i giorni e che pongo anche ai miei è: ma noi perché esistiamo come impresa? Perché comprano il nostro prodotto, perché noi riusciamo a vendere il nostro prodotto e non gli altri, perché esistiamo? Esistere oggi e fare questo mestiere, lo hanno detto prima i colleghi ed in questa platea ci sono di sicuro altri imprenditori, è molto difficile. Stamattina alle otto ho acceso il telegiornale, dopo dieci minuti volevo spegnere e stare a letto, chiudere tutte le porte, tutto, perché c'era tutto che andava male, un problema di un aeroplano che si è incendiato l'altro giorno, poi hanno trovato la scatola nera dell'altro aeroplano della Spainair in Spagna ecc.. ecc...e poi c'è stato un altro problema, il problema economico ecc. ecc. Come si fa ad alzarsi al mattino, meno male ho guardato il meteo, a Reggio Emilia c'era il sole, siccome c'era il sole a Reggio Emilia, ho detto meno male, speriamo anche che a Rimini ci sia il sole. Ho telefonato ai nostri amici del Meeting e hanno detto qui c'è sempre il sole ed allora ho detto andiamo a Rimini. Ma è allucinante, io dico ma oggi non è successo niente di bello? È nato un bambino, sarà nato un bambino oggi in Italia? Io credo di sì. Sano, forte e sarà il bambino, come diceva il famoso filosofo "il bambino dell'umanità", di tutti, sarà un ragazzo che studierà, che farà delle cose, che diventerà un medico, che diventerà un ricercatore, sarà un ragazzo che farà il comico, che ci farà ridere, sarà nato un valore anche oggi? No oggi non è successo niente. Allora perché esistiamo? Noi esistiamo come gruppo perché non abbiamo paura. Dire non avere paura sembra un paragone molto, forte qualcuno di voi dirà quello lì è un presuntuoso, va bene datemi del presuntuoso, però vi dico perché non abbiamo paura. Noi non abbiamo paura perché non facciamo parte di quella categoria di persone per le quali essere protagonisti significa solo avere successo. Allora con umiltà rileggo invece le parole di don Giussani che dice: "Il vero protagonista è infatti un uomo stupito, che fa la scoperta commovente cioè ancora essere quello che si è". Essere quelle persone che hanno la forza di umiltà di leggere in se stessi, di parlare con tutti, di non credere alle cose che ci vengono raccontate, di non basarci su fatti inventati. Provate a pensare a quello che hanno fatto gli americani, io voglio bene agli americani, io voglio bene a tutti, ma tre anni fa, due anni fa anzi, in America, proprio in California, raccontavano che c'erano degli agenti immobiliari, quelli che vendono le case, nessun titolo bancario e nessuna esperienza, che vendevano le case ai messicani che avevano appena attraversato il confine. Non avevano neanche il lavoro, gli vendevano le case con già sopra il credito ed in più gli dicevano, se vuoi anche i mobili ti diamo altri ventimila dollari. Hanno costruito una cosa, un fatto, talmente disastroso di cui si parla di un milione di miliardi di dollari. Io, Raffaello, non so quanto sia la finanziaria italiana, dovrebbe essere di settanta, ottanta miliardi o cento miliardi in tre anni, quindi trenta miliardi, quindi vuol dire che hanno costruito una cosa pari a trenta

volte la finanziaria italiana. Poi le hanno cartolarizzate, cioè le hanno vendute, una truffa in grande, in tanti piccoli pezzettini a tanti consumatori nel mondo, che già avevano paura della borsa nel 2000 per la new economy, quando facevano vedere su internet che un signore, che oggi fa il governatore della Sardegna, faceva una pubblicità nella quale un allevatore della Sardegna su internet poteva vendere il suo formaggio a Londra. Io non so quanti allevatori sardi abbiamo venduto il loro formaggio dalle alture della Sardegna a Londra, anche perché c'è un grosso problema, quel formaggio va trasportato. Non si vende per via telematica, non viaggia via onde: quel signore lì è ancora lì ecco. Allora noi dobbiamo credere a noi stessi, dobbiamo stare lontani, ascoltare il mondo perché noi siamo nel mondo, ma noi imprenditori, che abbiamo un compito prima di tutto di responsabilità sociale verso chi ci ha dato la fiducia di stare con noi, noi dobbiamo fare il nostro mestiere. Dobbiamo far crescere le nostre imprese nel modo più intelligente ed attento possibile. È un mestiere molto difficile, non ci obbliga nessuno a farlo. Nessuno mi ha chiesto di fare questo mestiere. Io faccio, chiedo al Signore, di continuare a fare questo mestiere fino a quando un giorno mi renderò conto di non potercela fare più. Allora deve venire un altro. Perché ritengo che le imprese siano fatti di passaggio. Sono nostre perché le amministriamo. Noi abbiamo comprato una società che si chiama Vismara, era di una grande famiglia che si chiamava e si chiamerà ancora Vismara, qualche parente c'è rimasto, che alla fine degli anni '80 decise di venderla ad una multinazionale che si chiama Nestlé. Dopo dieci anni di gestione Nestlé, la Nestlé ha ritenuto opportuno di vendere quella società. Noi, io e mio fratello, io e i miei fratelli insieme, abbiamo comperato quella società. Una società importante, una delle più storiche marche italiane ecc..ecc.... Noi siamo entrati nel settembre del 2000, quindi esattamente otto anni fa, non c'era cassa per arrivare a fine anno. Non parlo di arrivare a fine anno, forse a fine anno non riuscivano più a pagare neanche i dipendenti, questa la situazione di quella società. È una società che oggi funziona, che va avanti ed è una società che grazie al lavoro di tutti, fra due settimane, sempre in comune di Castelnuovo, si scaverà il primo buco per fare il primo pilastro per fare la fabbrica nuova. Noi ci abbiamo creduto. Ci hanno dato dei matti, ci hanno dato degli irresponsabili, degli agitati, di tutte le cose, noi ci abbiamo creduto. Allora questo mestiere si fa perché bisogna crederci soprattutto. Bisogna dimenticarci un pochino anche le nostre abitudini comode, che sono quelle di dire sabato no, perché il weekend, la domenica non ne parliamo ecc.... L'impresa è un qualcosa che chiama è un compito da svolgere. Poi certo, come azionisti abbiamo tutti i diritti della remunerazione del nostro capitale, guai se non fosse così. Però quando facciamo il nostro mestiere, noi dobbiamo pensare di essere certi che lo facciamo insieme a tanti altri. Grazie.

MODERATORE:

La seconda domanda è questa, in parte avete risposto raccontando ma la voglio fare lo stesso. Per un nuovo sviluppo, per la crescita, da cosa partiamo, da cosa si riparte, che cosa può innescare un meccanismo positivo? Paolo.

PAOLO GATTI:

Faccio un esempio che secondo me aiuta molto. Circa sette, otto anni fa noi stabiliamo un contatto con un importatore, prendiamo degli accordi, con questo

signore l'accordo era abbastanza chiaro, sarebbe dovuto seguire poi un contratto. Noi eravamo proprietari del marchio e lui pensava alla distribuzione commerciale nel suo paese. Questo signore decide di proteggere il marchio senza dirci niente nel suo paese. Questo fatto qui è stata la nostra fortuna, altrimenti oggi saremmo legati ancora con delle persone tranne che il mercato. Questo ci ha obbligato a crescere. Io mi ricordo quando per la prima volta sono atterrato in questo paese straniero, mi sentivo un po' strano perché andavo su una intuizione, capivo che avevamo intravisto qualcosa che però doveva essere verificata. Da lì oggi è nata una rete commerciale, un servizio di stock, i clienti ci riconoscono per il nostro marchio, per la qualità, per il servizio. Quindi sono d'accordo che è sbagliato leggere l'economia come un susseguirsi di fatti deterministici. Secondo me per far questo però ci vuole proprio una educazione, quello che diceva nostro padre ci ha sempre abituato a non accettare la situazione data, a cercare di trovare delle soluzioni. Anzi, secondo me, la differenza all'inizio era più, come dire, era più un'intuizione, che rimaneva, però era qualcosa che ci era stato insegnato e che veniva fuori un po' dai pori dell'azienda. Oggi invece cerchiamo di far diventare metodo questo. Ad esempio la creazione CdA, perché è importante, abbiamo parlato dell'importanza del consiglio di amministrazione come passo di crescita, perché il fatto di avere due persone esterne all'azienda a cui rendere conto, ci è di aiuto. Quando faccio il piano commerciale, devo essere sicuro di quello che vado a presentare, poi c'è qualcuno che mi viene a rendere conto, ed è diverso rendere conto tra i fratelli o tra persone esterne. Non so se ti ho risposto.

MODERATORE:

Luciano.

LUCIANO ANCESCHI:

In relazione a questo, prima di andare in Brasile, sono stato in Cina, un mese prima a maggio. Un esempio secondo me è significativo. La maglietta Lacoste originale si può comprare a Shanghai per cinque sei euro, l'originale, il produttore di questa maglietta la realizza ad un costo di due, due euro e mezzo circa. In Europa questa maglietta viene acquistata da noi, dagli europei, per sessanta settanta euro suppongo. Allora questo fatto si può leggere in due modi. Chi è il fesso qua? Il cinese che la produce e guadagna comunque o l'europeo che la paga sessanta settanta euro in più? Chi è lo stupido qua? Secondo me è l'europeo, non è il cinese. Allora io trovo che quando si ragiona di economia, considerando fesso il cinese come si fa oggi in Europa, si sta fermi, aspettando appunto che questa situazioni cambi da sola. Quello che ad esempio invece abbiamo imparato a fare, è leggere queste istruzioni in modo diverso, a partire dalle persone protagoniste dell'economia. In azienda ci siamo aiutati a questo. Ad esempio bisogna considerare questi comportamenti: gli Stati Uniti hanno un'ottica di breve periodo, un lavoro molto approssimativo ma molto veloce e focalizzato alle performance. Ci siamo attrezzati e infatti il nostro send manager, che è in America in questo periodo, ci conferma che ormai siamo i fornitori unici per questo monouso alimentare, i clienti sono contentissimi. Del tutto diverso in Giappone, ma anche lì altra persona, altro modo di dedicarsi, ottica di lungo periodo, grandissima precisione e focalizzazione sull'obiettivo. Lì che cosa abbiamo fatto ad esempio? In

America stiamo installando una struttura per l'assistenza ricambi, perché la manutenzione non la fanno. In Giappone siamo andati a fare a quindici persone un corso di service di una settimana. Abbiamo smontato e rimontato una macchina con loro. Fatto questo, mai più avuto nessuna necessità di aiuto di service e così via e potrei continuare con altri esempi. Bisogna ripartire dalle persone protagoniste dell'economia, l'economia va fatta a pezzi, non è l'economia generale, ogni settore ha il suo tipo di approccio. Bisogna avere questo tipo di movimento di apertura.

MODERATORE:

Luca.

LUCA FERRARINI:

Cosa bisogna fare? Io vorrei intanto suonare le campane, secondo me è la campana dell'ultimo giro, a chi amministra questo paese, in modo particolare al sindacato. Io sono il più grande sindacalista che esista in Italia, non c'è un sindacalista più forte di me, però, come persona corretta, io riconosco che oltre ai diritti esistono anche i doveri, non possono esserci soltanto dei diritti. C'è un fenomeno che tutti noi conosciamo, non so però in quale entità o in quale misura, per misurare la gravità del fenomeno che sta succedendo negli ultimi due tre anni. Voi, ve lo dico da colleghi, vi siete accorti che la classe imprenditoriale italiana da qualche anno, due anni tre anni, dice poche cose, è abbastanza silenziosa. Lasciamo stare l'ultimo presidente di Confindustria, che uno può dire era simpatico non era simpatico, questo non c'entra niente, guardiamo le imprese. È che l'imprenditore italiano sta deindustrializzando, cioè sta portando fuori dal paese le industrie. Io conosco colleghi che fanno meccanica, che fanno arredamento, che fanno anche il nostro mestiere, che negli ultimi tre anni hanno deindustrializzato in ragione del 10-15% la propria impresa. In tre anni vale dire aver portato fuori dall'Italia il 50% della produzione. Si va fuori dall'Italia, non solo per un fatto di manodopera che costa meno, si va fuori dall'Italia anche per un fatto di senso di libertà. Ci sono paesi, dove i nostri tra virgolette confini, ormai non ci sono più, basta pensare alla Slovenia, in Slovenia non c'è ne un confine, neanche un cambio di moneta, perché la Slovenia ha l'euro, dove ci sono amministratori che accolgono a braccia aperte imprese italiane che portano capacità e che portano produzione. Ci sono dei sistemi di tassazione più ridotti, ci sono dei sistemi di flessibilità totale, c'è della gente disponibile a lavorare anche al sabato ed alla domenica, pagati, ci sono delle persone che si mettono a sedere, in fare costruttivo ricordano esattamente il nostro paese negli anni cinquanta. Io me lo ricordo poco, perché sono nato nel '59, però il mio papà me lo ha sempre raccontato; nel '60 o nel '70 era così, nel '70 me lo ricordo perché avevo già più di dieci anni, cioè quando si chiedeva a qualcuno di fare un sacrificio, perché a quel cliente bisognava consegnare qualcosa a quell'ora o bisognava fare quella particolare operazione, si faceva. Oggi, domanda che faccio a tutti, se avete bisogno di una donna di servizio a casa vostra al sabato pomeriggio o alla domenica, se non è una extra comunitaria, chi trovate di italiano? Difficile, molto difficile. Bene, allora dove sono quei 4-5-6% di disoccupati di questo paese? Non è vero che è un paese che non ha possibilità e non dà possibilità di lavoro, è che un certo tipo di lavoro non lo vuol più fare nessuno. Io non sto accusando nessuno, sto soltanto ponendo un punto

interrogativo, dobbiamo decidere chi dovrà fare queste cose. Le imprese che vanno fuori non portano fuori soltanto il fatturato e, mi son segnato il secondo punto, il PIL. Guardate che la domanda gliela feci al vecchio governo, non più tardi di un anno fa, e dissi al Meeting: il PIL Italiano di quanto è? Mi pare che allora fosse lo 0,8, una cosa di questo tipo, ed il PIL fatto dalle aziende Italiane fuori dall'Italia quant'è? Difficile da misurare questo. Io non so, ho un sospetto di quanto possa essere il PIL prodotto fuori dall'Italia. Non è un PIL clandestino, è un PIL regolarissimo, fatto con imprese normalissime che pagano tasse in quel paese ecc... Voglio dire, per tenere le imprese ci vogliono anche dei meccanismi che facciano sì che quella persona che decida di fare questo mestiere si trovi bene in quel paese. Quando vi dicevo, e concludo Raffaello, che si porta fuori un'impresa, attenzione che si porta fuori la storia ed io credo molto, è una mia convinzione, non me ne voglia nessuno, a quello che ho detto prima. La storia è un qualcosa che noi ne siamo una staffetta, portiamo un qualcosa, non l'abbiamo inventata noi. Quando si porta fuori dal paese la storia di come si lavora bene un pezzo di meccanica fatto al tornio o il segreto di un prodotto alimentare importante, si porta fuori qualcosa che è dei nostri nonni. È la storia del nostro paese e come portare via un pezzo di un tempio romano e come portare via un capitello, quando si porta via una cosa di questo tipo. Ci hanno vissuto migliaia di anni, centinaia di persone sui valori dei prodotti e su quella storia. Quando andranno fuori, diventeranno di altri, non saranno più nostri, ricordiamoci questo. Impareranno giustamente ma questa è la logica della vita ed è la logica anche della globalizzazione. Impareranno a fare le cose, ci saranno nuovi tecnici, ci saranno nuove persone. I nostri ingegneri giovani si devono sviluppare, dovranno essere disposti a prendere una valigia. I nostri ragazzi dovranno pensare che come una volta si andava da Reggio Emilia a Milano o si andava da Catania a Roma ecc... bisognerà pensare che dopo l'università, già questa è una fortuna, che si potrà anche andare a lavorare in Ungheria, che si potrà anche andare a lavorare in Polonia, che si potrà andare a lavorare anche in altri paesi. Questa dovrà essere una nuova concezione di vita globale, se vorremo ancora avere delle italianità. Gli altri non ci faranno regali, anche perché noi di regali agli altri non ne abbiamo mai fatti. Ricordiamoci queste cose. Dobbiamo intervenire immediatamente su questi fatti, porre le condizioni per tenere i nostri valori, le nostre imprese in questo paese.

MODERATORE:

Un'ultima domanda flash, con risposta flash, di getto. Chi è il protagonista? Paolo.

PAOLO GATTI:

Nella mia piccola impresa il protagonista è chiunque accetta di affrontare il lavoro con passione. Può essere l'imprenditore ma sicuramente chi collabora con noi, i nostri agenti. Questo è quello che fa la differenza, perché le macchine, i filati, si trova tutto. Però anche la macchina come farla, il filato come selezionarlo, avere la curiosità di cercare quel filato che va bene per i nostri clienti, anche questo fa la differenza. In questo momento sto indossando un paio di calze che non vi faccio vedere, un paio di calze corte, perché sto continuamente testando, oltretutto pesa anche farlo e fa caldo. Ma perché io mi sto preparando per la prossima stagione invernale, a gennaio e quindi sto testando filati di lana. Ma è per questo, è questa

passione qua, questa roba qua. Io sono un test vivente, perché ai miei clienti voglio dargli il massimo e questa roba qui, secondo me, fa la differenza.

MODERATORE:

Io invece che compro le calze di lino, me l'hanno date lunghe, se volete ve le faccio vedere. Luciano.

LUCIANO ANCESCHI:

In un viaggio negli Stati Uniti, con un imprenditore di un'azienda che produce macchinari, si chiacchierava e si parlava degli stipendi che loro pagano e questo mi raccontava e mi dice che il 30% della retribuzione è fissa, il 70% è variabile secondo i risultati. Ma non dei venditori, di tutti, con dei parametri diversi. E siccome questa è una zona dove non ci sono molte aziende concorrenti o comunque non c'è una grande industrializzazione, la gente va via negli Stati Uniti. Ed io gli domandavo, ma come, mi sembra una condizione molto forte, le persone più brave. No no, sono le persone più brave che vogliono lavorare così, se io non gli offrissi questa possibilità, se ne andrebbero, per cui loro vogliono essere provati, vogliono essere testati. Ora questa cosa mi colpì moltissimo. E questo da un certo punto di vista, non voglio fare un parallelo con noi, perché deve essere tutto il paese che si muove così, non è che la singola azienda può fare questa cosa. Però è un esempio di come si voglia essere protagonisti, assumersi su di sé la responsabilità di quello che si è chiamati a fare, di quello che ci si trova a fare nella vita.

MODERATORE:

Luca visto che prima hai citato Giussani, te la faccio un po' diversa. Hai citato Giussani dicendo che diceva appunto il protagonista è l'uomo che si commuove davanti alla realtà. Tu quando ti commuovi, cosa ti commuove quando vai in azienda?

LUCA FERRARINI:

Domanda cattiva. Prendo lo spunto su quello che ha detto Paolo sulle calze. Lui sta testando le calze, io più tardi voglio andare a testare un panino con la mortadella Vismara e vi invito tutti a farlo. Commuoversi è una parola molto importante, diciamo che la cosa più bella, forse, è quella di vedere fare, creare qualcosa, scusate fare non creare, non è dell'uomo il creare, fare, trovare una persona, trovare dei collaboratori, cercare i collaboratori, dialogare con loro e fare con loro una strada. Discutere un progetto, crederci insieme e vederlo realizzato da loro. Sono loro che vanno, noi che guardiamo che stiamo dietro e che vediamo realizzare questo e vedere loro che hanno una soddisfazione incredibile. Allora l'impresa è sociale, questo è il sociale che conta. L'impresa è un qualcosa che le persone sentono e così, secondo me, le imprese non finiscono più. Grazie.

PAOLO GATTI:

Una cosa veloce. È interessante la domanda: quando ci si commuove. Io mi commuovo quando mi trovo a che fare con le calze o quando sono all'estero e apro un campionario e capisco la passione che ci ha messo mia sorella, il lavoro fatto

nelle macchine, le ragazze della confezione che hanno preparato tutto questo lavoro ed io che faccio il commerciale. Ecco, lì capisci che fare l'imprenditore è rispondere a tutta questa fatica di queste persone. In questo senso sono d'accordo con lui. Non si finisce mai, perché come si fa a tirarsi indietro di fronte ad un bello così? Non puoi, anzi si va avanti.

MODERATORE:

Per fortuna la realtà è più grande delle opinioni ed io, se posso permettermi una piccola nota personale, quando qualche mese fa mi è stato proposto di impegnarmi in politica ho detto: sì vado, perché voglio andare a raccontare, non rappresentare nel senso di essere rappresentante, ma di far la rappresentazione cioè di raccontare di questo mondo che c'è, di questi protagonisti che ci sono, che sono i veri appunto, come dice il titolo di questo incontro "i veri protagonisti dello sviluppo". Perché in barba a tutti i guru dell'economia, in barba anche a tutti i politici che dicono aspettiamo che cambi, per fortuna ogni mattina ci sono persone con la voglia di essere protagonisti.

E appunto allora io vi ringrazio, ringrazio Paolo, ringrazio Luciano, ringrazio Luca, per la vostra testimonianza.

Grazie a tutti e buon proseguimento al Meeting.