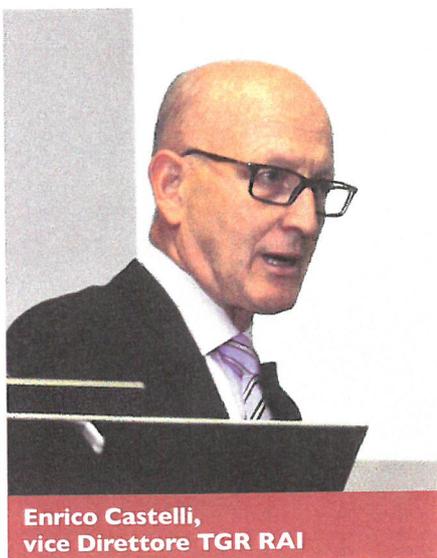


L'importanza del fattore umano



Enrico Castelli,
vice Direttore TGR RAI

CASTELLI Come tutti gli anni, l'esposizione dei risultati della ricerca di Global Strategy è seguita dalle testimonianze di alcuni dei "campioni" alla guida delle aziende eccellenti. Oggi abbiamo con noi Massimo Di Martino (Presidente e Amministratore delegato di Abiogen Pharma), Giuseppe Braida (Fondatore e Presidente di Nutkao), Sandro Costa (Socio e Amministratore delegato di Costa Group), Pierino Persico (Fondatore e Presidente di Persico), Carlo Rivetti (Presidente e Amministratore delegato di Sportswear Company) e Damaso Zanardo (Amministratore unico di Zanardo Servizi logistici). Dottor Di Martino, la sua azienda opera in un settore molto competitivo e spesso caratterizzato da una forte componente multinazionale. Vorrei sentire in particolare da lei cosa significa dotarsi di una struttura di ricerca interna come la vostra.

DI MARTINO In un'azienda farmaceutica la ricerca deve assolutamente permeare tutta l'attività. Gli ultimi vent'anni hanno visto due cambiamenti fondamentali: da un lato è andato restringendosi drasticamente il numero delle malattie per le quali non si conoscevano terapie, dall'altro è cambiata la normativa brevettuale dando luogo a un mercato sempre meno "protetto". Oggi si lavora sull'innovazione attraverso il know how, il brevetto ha perso il valore di un tempo e il patrimonio dell'azienda viene incrementato fondamentalmente dall'innovazione di processo. Le strategie dei produttori di farmaci generici, la cui leva competitiva è rappresentata da studi legali impegnati a dimostrare la nullità di un grande numero di brevetti, fanno sì che i produttori di non-generici concentrino la loro ricerca su processi

di cui possono rimanere proprietari. Ne consegue la crucialità di una struttura di ricerca che crei un patrimonio di conoscenza gestito internamente all'azienda.

CASTELLI E voi la ricerca la fate in Italia. Perché? Con quali difficoltà?

DI MARTINO Le ben note difficoltà del fare impresa in Italia sono forse addirittura superiori quando si fa ricerca. Negli altri paesi le normative consentono di rendere l'innovazione un rischio accessibile anche per le piccole e medie aziende. Da noi purtroppo non è così perché, secondo me, venticinque-trent'anni di assenza di scelte non rappresentano una dimenticanza ma una volontà manifesta. Ma noi non vogliamo avere alibi: siamo alla quarta generazione imprenditoriale e abbiamo sempre ritenuto di dover far di tutto per continuare a lavorare qui.

CASTELLI Grazie. Dottor Braida, la sua è la storia di un ragazzo che a 26 anni esce dal gigante Ferrero per iniziare un'avventura...

BRAIDA Sì, la mia decisione di uscire dall'azienda leader indiscusso nelle creme spalmabili per mettermi a fare lo stesso prodotto aveva in sé una bella dose d'incoscienza! All'inizio era pressoché scontato sentirmi dire dai clienti potenziali "Noi trattiamo solo Nutella". Ma quell'incoscienza, unita a testardaggine e ottimismo, e l'evoluzione del mercato che vedeva crescere l'importanza dei marchi privati e dei discount (in particolare nel mercato francese dove siamo entrati all'inizio dello sviluppo dei private label) ci hanno permesso di staccarci dal leader. Grazie alle nostre macchine

Estratti dalla tavola rotonda moderata da Enrico Castelli con la partecipazione degli imprenditori alla guida di sei delle PMI Eccellenti selezionate da Global Strategy



diverse da quelle dei nostri due principali competitor, un'azienda tedesca e una belga, siamo riusciti ad affermarci. Siamo nati nel 1982 con sei dipendenti e un'impiegata che aveva vent'anni e oggi è ancora con noi: è il nostro manager per finanza e controllo. Oggi il gruppo è fatto da 160 persone, 30-35 delle quali con mansioni speciali.

CASTELLI Cosa vuol dire per lei, fondatore, trasmettere know how e fare squadra?

BRAIDA Io ci ho lavorato assieme, a ventisei anni facevo l'operaio assieme a loro, oggi insegno i segreti della lavorazione e invoglio i dipendenti a fare come me. Così siamo passati da 50 quintali al giorno a 1.500.

CASTELLI Grazie. Passiamo a un settore del tutto differente con Sandro Costa che as-

sieme al fratello ha creato 6.000 negozi definendosi "artigiani prestati all'industria"...

COSTA E' vero: lo dico perché siamo nati negli anni '80 come una piccola bottega con due dipendenti nostri amici. Oggi, pur con valore della produzione di circa 21 milioni di Euro e circa 300 locali realizzati ogni anno nel mondo per i player più importanti nel settore dell'alimentazione, di fatto siamo ancora un'azienda artigianale perché tutti i laboratori sono interni al nostro polo industriale: lavoriamo noi il legno, il marmo, il vetro, i metalli e le resine. Per noi il fattore umano è sempre stato determinante: tutti i nostri prodotti vengono finiti a mano, spesso con tecnologie messe a punto da noi stessi, e i nostri clienti vogliono i nostri prodotti e le nostre "teste", la nostra consulenza, la creatività dei nostri architetti e designer.

CASTELLI Uno degli elementi fondamentali del vostro successo, dunque, è l'assistenza al cliente finale. Come fate a garantirla a quelli più lontani? E come vi proteggete dalle copie?

COSTA Noi siamo in Val Graveglia, nell'entroterra ligure, un luogo che noi amiamo molto ma praticamente in mezzo alla giungla. Lì disegniamo, e con grande velocità siamo in grado di realizzare i prototipi. Poi realizziamo e montiamo i locali per mostrarli fisicamente ai clienti. Dopodiché li smontiamo e andiamo a rimontarli anche dall'altra parte del mondo. Siamo anche i più copiati nel mondo, ma riusciamo a immettere sempre originalità con una miscela di artigianalità, tecnologia e materia. Se dobbiamo affidare all'esterno alcuni dettagli produttivi, chiediamo l'esclusiva su quella particolare realizzazione. Questo è il nostro "saper fare".



Da sinistra: Damaso Zanardo, Carlo Rivetti, Pierino Persico, Giuseppe Braida, Sandro Costa, Massimo Di Martino

CASTELLI Grazie. Persico, lei è partito da uno scantinato a Nembro, in provincia di Bergamo e oggi conquista l'America. Come ha fatto?

PERSICO Sono uno dei fortunati nati nel dopoguerra, senza denaro e senza competenze ma con una grande voglia di scoprire. Ho cominciato a lavorare a 14 anni come modellista meccanico, mi sono messo in proprio nel '76 e ancora oggi mi diverto a scoprire mercati e tecnologie diversi. Spesso è stata proprio la tecnologia, più dei miei concorrenti, a costringermi a rimettermi in corsa per non arrivare secondo. E quello che ci dà il futuro è la squadra. Quand'ero un ragazzo, per noi "garzoni" era impensabile poter parlare con i progettisti che avevano come unico interlocutore il "padrone". Quando mi sono messo in proprio ho fatto il contrario: ho sempre coinvolto i miei dipendenti dal primo incontro con il cliente e portato avanti i progetti al fianco di tutti: operai e manager.

CASTELLI Non dev'essere facile instaurare un rapporto diretto con i dipendenti quando sono 350...

PERSICO Io sono partito con loro e ho dipendenti alla terza generazione. Conta molto anche la radice territoriale: oggi abbiamo dipendenti anche in Nuova Zelanda, ma rimane la fierezza delle origini e degli uomini che ho con me.

CASTELLI Grazie. Rivetti, lei ha rilanciato la Sportswear Company nel 1982. Ascoltiamo la sua storia.

RIVETTI Il nostro fondatore, Osti, aveva inventato, come i Benetton, il prodotto "tinto in capo" e in azienda facevamo esperimenti di tintura su qualsiasi tipo di tessuto. Un giorno ci è capitato quel tessuto particolare con cui si realizzano i teloni dei camion e abbiamo realizzato un prototipo che tutti abbiamo definito un "carciofo" tanto era



ABIOPEN
PHARMA



Massimo Di Martino
è Presidente
e Amministratore delegato

Abiogen, che affonda le sue radici nel lontano 1917, rappresenta oggi una realtà imprenditoriale familiare nel panorama farmaceutico italiano, maturata in oltre quattro generazioni.

Abiogen sviluppa, produce e commercializza, a marchio proprio e per conto terzi, in Italia e nel mondo, soluzioni mirate negli ambiti Primary Care e malattie rare. Le Aree Terapeutiche che tradizionalmente caratterizzano l'attività aziendale sono: Metabolismo Osseo, Antinfiammatori e Antidolorifici, Diabetologica, Respiratoria e Dermatologica. La Società nell'ultimo quinquennio ha implementato con successo una politica di incremento volumi e contenimento dei costi raggiungendo nel 2014 un turnover di oltre 120 mln di euro e una redditività operativa di circa il 30%.

Abiogen Pharma S.p.A.

Cagr VdP 09/13:
+12,9%

VdP '14:
122,4 Mln Euro

Ebitda %'14:
37,1%

RO '14:
39,3 Mln Euro

- Costante investimento in tecnologia e ricerca
- +34 dipendenti dal 2010

brutto. Sempre con spirito di sperimentazione, abbiamo incominciato a lavorarlo e dopo qualche ora ci siamo trovati tra le mani un prodotto che sul mercato non esisteva e secondo noi aveva delle chance. Così abbiamo fatto quello che negli anni '80 era abbastanza facile fare: abbiamo inventato un brand e presentato una linea composta da sette capospalla in dodici colori. E' stato un successo clamoroso e siamo ancora qui dopo trent'anni a produrre giacconi che nessun altro fa. La nostra è un'organizzazione "a stella": compro il tessuto da uno, lo mando a garzare da un altro, a gommare da un terzo, lo riporto in fabbrica e lo mando a tagliare... Proprio questa "filiera impossibile" è diventata il nostro vantaggio competitivo: siamo diventati gli unici al mondo a tingere in capo materiali come il Kevlar e il Goretex. Quest'ultimo, oltretutto, non è un tessuto ma una membrana, quindi con la tintura dovrebbe sciogliersi, ma noi riusciamo ad evitarlo. Così come siamo gli unici a fare termona-

strature sul cotone, insomma: siamo riusciti a crearci una serie di "unicità" che ci distinguono dalle aziende che tradizionalmente lavorano nell'abbigliamento. Anche per noi la zona conta, eccome. Nel raggio di trenta chilometri c'è la più alta concentrazione al mondo di produttori di auto e moto a partire dalla Ferrari: io dico che non vendono auto ma sogni, e un po', avendo bevuto la stessa acqua, vendiamo sogni anche noi.

CASTELLI Grazie. Sentiamo ora Zanardo che con cinquant'anni di esperienza nella logistica non fa prodotti ma li distribuisce.

ZANARDO Noi siamo attivi nella distribuzione, soprattutto di prodotti alimentari. Siamo partiti servendo la GDO e negli anni della crisi abbiamo spinto molto sulla personalizzazione del servizio. Questo ci ha permesso di crescere nonostante l'andamento del mercato, acquisendo come clienti quasi tutte le più grandi multinazionali nei settori

Nutkao

Giuseppe Braida
è Fondatore e Presidente



Nutkao S.r.l.

Cagr VdP 09/13:
+13,1%

VdP '14:
109,3 Mln Euro

Ebitda %'14:
13,3%

RO '14:
13,5 Mln Euro

- Inaugurazione di nuovo stabilimento in USA il 1 giugno 2015
- Fatturato estero: >48%, in costante crescita

Nutkao, fondata nel 1982 e ancora oggi interamente controllata dalla famiglia Braida, produce creme spalmabili a base di cacao e nocchie e semilavorati, con una posizione di leadership internazionale nel segmento Private Label. La costante crescita registrata nel corso degli anni ha consentito a Nutkao di conquistare un ruolo rilevante anche nel mercato italiano dei semilavorati per l'industria dolciaria (cioccolato liquido, cioccolato in gocce, creme in cisterne e in secchi). Nel 2014 la Società ha realizzato un turnover di oltre 109 mln euro, di cui oltre il 43% all'estero, con la Francia primo mercato (23%). Lo stabilimento produttivo di oltre 12.000 mq a Canove di Govone (CN), può contare su reparti e macchinari all'avanguardia e una avanzata gestione della supply chain e della logistica.

“wine” e “spirits”. Abbiamo puntato sulla capillarità, infatti la frontiera del 2016 sarà il B2C per permettere ai nostri clienti di recapitare a casa dei clienti finali prodotti ad alto valore aggiunto confezionati, tracciati e consegnati da noi. Per rimanere al passo con le grandi multinazionali della logistica non abbiamo trascurato nessuna delle opportunità che via via ci ha offerto l'informatica.

CASTELLI E il fattore umano? Quanto conta in un settore come il vostro?

ZANARDO E' importantissimo. Il disegno dell'organizzazione e della squadra, la selezione delle persone sono fondamentali. Oggi noi abbiamo al nostro interno figure storiche e figure nuove, e vogliamo che tutti sentano i progetti come propri, li vivano, li sentano addosso come un vestito. Solo così possiamo competere in un settore maturo come quello del trasporto,

e in un ambiente, quello italiano non certo favorevole. In altri paesi i colossi della logistica hanno lo stato come investitore, da noi non si contano i piani per il trasporto enunciati negli anni e mai realizzati...

CASTELLI Grazie. Propongo ora un secondo giro di tavolo per approfondire il tema del fattore umano e anche per esprimere, se volete, le vostre richieste, i vostri “desiderata” ai relatori istituzionali che parleranno dopo di voi. Partirei da lei, Di Martino, per affrontare in particolare gli aspetti legati al fare ricerca in Italia.

DI MARTINO Dal punto di vista della ricerca, l'Italia soffre fondamentalmente di un grave gap culturale. Nel '76 Watson e Crick hanno identificato il DNA e in quello stesso anno è stata fondata la Genentech. Questo per dire come nel mondo anglosassone vi sia una correlazione diretta tra la ricerca accademica e la trasforma-



Sandro Costa
è Socio e Amministratore delegato

Costa Group S.r.l.

Costa Group, fondata nei primi anni '80 è di proprietà dei fratelli Costa Franco e Sandro, fornisce servizi di ideazione, progettazione e realizzazione di arredo per locali pubblici e grande distribuzione, con una particolare expertise nel food entertainment (negozi, ristoranti, bar, pasticcerie) ed ha realizzato oltre 6.000 locali nei 5 continenti. Caratteristica fondamentale dell'azienda è la progettazione e realizzazione del locale in sede: dallo studio del format alla simulazione presso la fabbrica per arrivare al montaggio del locale, e all'assistenza successiva al cliente. L'azienda, in costante crescita dalla sua fondazione, ha superato i 21 mln euro di Valore della Produzione nel 2014 con tasso di crescita del reddito operativo superiore al 15% nell'ultimo quinquennio.

Cagr VdP 09/13:
+4,0%

VdP '14:
21,2 Mln Euro

Ebitda %'14:
15,0%

RO '14:
1,6 Mln Euro

- Valorizzazione dei collaboratori a livello umano, oltre che con premi e incentivi
- Oltre 6.000 allestimenti dislocati nei 5 continenti

zione dell'innovazione in valore. Cosa che da noi purtroppo non è avvenuta fino a una decina di anni fa, quando si è incominciato a parlare di incubatori e start up, di creare un ponte per trasformare in "prodotto" la straordinaria capacità di produzione scientifica del nostro paese. Nel nostro settore, in particolare, avviene così che le multinazionali comprano progetti e prodotti con uno screening accurato fra quelli che noi produciamo a migliaia, e il rischio della ricerca rimane a noi. Secondo me c'è ancora molto da lavorare per far capire all'accademia che la collaborazione con l'industria non è "peccato". Così come va rivista la nostra formazione universitaria affinché non rimangano in Italia soltanto i laureati che non trovano posto altrove, ma che i migliori, selezionati meritocraticamente, rimangano qui a produrre valore. Infine, rifacendomi alle parole del Ministro Padoan nell'intervento che abbiamo ascoltato, mi permetto di sottolineare che

anziché sostenere l'innovazione in quanto crea occupazione, sarebbe importante dire che l'innovazione crea valore e l'occupazione segue come immediata conseguenza perché si crea un circolo virtuoso a velocità elevata.

CASTELLI Grazie. Costa, il vostro lavoro richiede un numero davvero elevato di professionalità diverse. Riuscite ad avere tutte queste competenze al vostro interno?

COSTA Sì, tutto all'interno. Oltre a una ventina di architetti abbiamo molti giovani che escono da scuole tecniche, entrano da noi per seguire corsi di formazione e se sono bravi li assumiamo prendendoli al volo. Perciò questa formazione interna è molto curata: li affianchiamo a persone che gli insegnano il mestiere per davvero e in modo rigoroso, e il sistema è vincente. Così come si è rivelata vincente la scelta di affidare le funzioni commerciali a per-

PERSICO
SHAPING IDEAS SINCE 1967



Pierino Persico
è Fondatore e Presidente

Persico S.p.A.

Cagr VdP 09/13:
+13,0%

VdP '14:
98,6 Mln Euro

Ebitda %'14:
12,8%

RO '14:
9,5 Mln Euro

Fondata nel 1976 da Pierino Persico come modelleria del legno, Persico è oggi una multinazionale che opera nei settori Automotive, Industrial e Marine con servizi di sviluppo, design, engineering e produzione di prototipi, di stampi, di impianti automatizzati di fabbricazione e stampaggio. La sede principale e operativa è a Nembro (BG) e dal 2010 la Società ha intrapreso una politica di espansione, coprendo i mercati spagnolo, tedesco, statunitense, cinese e messicano. Ad oggi l'export è pari all'80% del fatturato e lo si prevede in aumento, in particolare in Nord America a seguito dell'acquisizione del 2014. Nel 2014 la società ha raggiunto un valore della produzione di 100 mln euro con un Reddito Operativo pari al 9,6%.

- Il 2% del fatturato è dedicato alla formazione del personale
- Internazionalizzazione per linee esterne, in Europa, Nord America e Asia

sone che prima hanno lavorato all'interno come architetti o tecnici. Non abbiamo segnalatori o agenti: il mercato l'hanno fatto i nostri uomini nelle fiere in giro per il mondo, oltre, naturalmente, al passaparola dei nostri clienti.

CASTELLI Grazie. Braida, voi avete appena aperto uno stabilimento negli Stati Uniti. A proposito di fattore umano, quali differenze riscontra fra Cuneo e gli USA?

BRAIDA Anzitutto in Italia i dipendenti validi oltre a venire compensati adeguatamente vengono trattati come persone di famiglia che ricambiano lo stesso sentimento: negli Stati Uniti questo rapporto personale non si crea, i dipendenti cambiano azienda considerando esclusivamente il compenso economico. In Italia dipendenti e titolari hanno certamente molti difetti, ma il rapporto umano rende senz'altro il lavoro più gradevole.

CASTELLI Grazie. Persico, è d'accordo con Braida?

PERSICO Da noi la componente umana è fondamentale: possiamo avere tutti i computer del caso, ma alla fine quel che conta sono le teste e le mani. Stiamo aumentando sempre più la percentuale di laureati in azienda, ma facciamo fatica a trovare persone che abbiano imparato a risolvere i problemi, a essere imprenditori di se stessi. La scuola insegna nozioni ma non a mettersi in gioco. Noi cerchiamo risorse valide in Italia e nel mondo, e per le assunzioni di stranieri incontriamo sempre enormi difficoltà con la normativa.

CASTELLI Grazie. Rivetti, lei a Modena non fa certo fatica a trovare ingegneri...

RIVETTI In realtà io ho più bisogno di architetti che d'ingegneri, e li cerco in giro per il mondo perché in Italia c'è un totale scol-

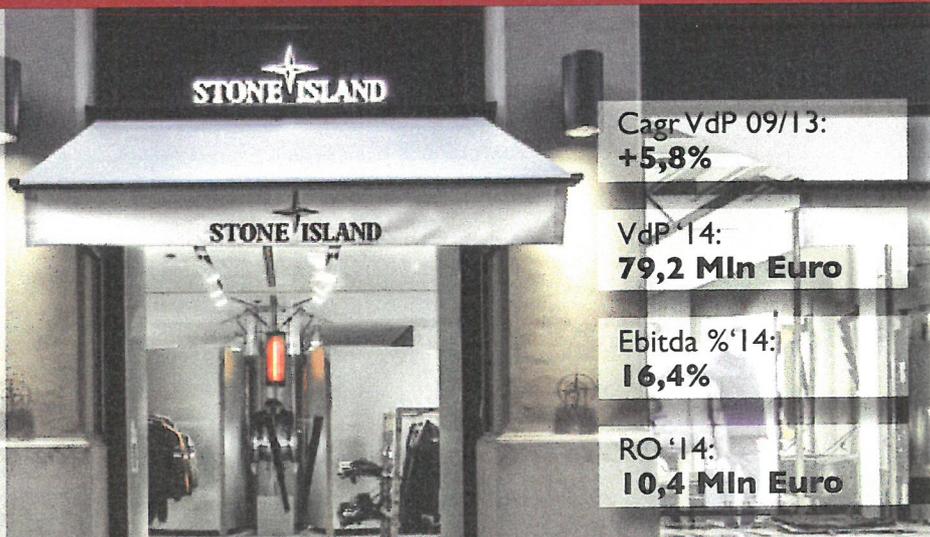



Carlo Rivetti
è Presidente e
Amministratore delegato

Sportswear Company è una azienda di moda che si identifica nel brand di abbigliamento informale Stone Island, nato nel 1982 dalla fantasia di Massimo Osti e successivamente sviluppato da Carlo Rivetti, che nel 1983 entra nella compagine sociale e nel 1993 acquisisce la totalità del capitale della Società. L'azienda si è sempre focalizzata nella ricerca e nella sperimentazione di materiali e tecniche produttive mai applicati all'industria dell'abbigliamento, quali ad esempio tessuti altamente rifrangenti o termosensibili, tessuti non tessuti, etc.

Sportswear Company rappresenta oggi una realtà dinamica e in crescita, sia in termini di volumi che di redditività operativa registrando il suo anno record con un turnover di 79,2 mln euro nel 2014.

Sportswear Company S.r.l.



Cagr VdP 09/13:
+5,8%

VdP '14:
79,2 Mln Euro

Ebitda %'14:
16,4%

RO '14:
10,4 Mln Euro

- La creazione è affidata a un team di diverse età e provenienza culturale, guidati da Carlo Rivetti che ricopre anche il ruolo di Direttore Creativo
- Voglia di sperimentare e ricercare sempre, non senza un filo di sana follia

lamento fra la scuola e il mondo del lavoro. In Italia ci saranno più di mille scuole di moda, ma si limitano a formare stilisti. Non si rendono conto della necessità di tecnici di produzione, tecnici di confezione, modellisti. Non spiegano ai giovani che la moda non è il rutilante mondo delle sfilate, ma la gente che sa fare i modelli, sa stare alle macchine da cucire, sa vendere e incassare in giro per il mondo. Perciò io cerco giovani svegli, con la luce negli occhi, che parlino inglese.

CASTELLI Quanto costa formare un giovane?

RIVETTI Non ci ho mai pensato, probabilmente perché prendere uno con esperienza e correggergli gli errori che ha imparato costa di più!

CASTELLI Grazie. Zanardo, sbaglio o il suo mondo è un po' diverso?

ZANARDO Fino a quattro-cinque anni fa non esisteva in Italia la laurea in ingegneria orientata alla logistica. Le competenze più importanti per noi sono quelle dell'ingegneria gestionale e dell'ingegneria informatica. Ma quando le persone sono valide si possono affrontare anche problematiche nuove. Come abbiamo fatto nella logistica ospedaliera, partendo da considerazioni riguardo non solo alla spesa sanitaria ma anche al costo in vite umane causato da errori nella gestione delle prescrizioni, e arrivando a mettere assieme una squadra in grado di affrontare i problemi logistici laddove il cliente assolutamente speciale è il paziente.

CASTELLI Bene, io vi ringrazio per averci aiutato a comprendere meglio la vostra realtà. Credo che le vostre testimonianze siano davvero utili per confermare i criteri che hanno portato al riconoscimento della vostra eccellenza.

ZANARDO
We Innovate. You Perform.



Damaso Zanardo
è Amministratore unico

Zanardo Servizi Logistici S.p.A.

Cagr VdP 09/13:
+24,1%

VdP '14:
39,7 Mln Euro

Ebitda %'14:
3,2%

RO '14:
0,7 Mln Euro

- Raddoppio dei dipendenti dal 2010 ad oggi
- Programma di internazionalizzazione in Russia, Europa Orientale, India

Dal 1961 Zanardo S.p.A. lavora proattivamente a fianco dei clienti, anticipandone i loro fabbisogni con soluzioni innovative. Azienda con un'esperienza di oltre cinquant'anni nel trasporto nazionale, nel 2005 ha realizzato per la prima volta in Italia un progetto di logistica ospedaliera con la somministrazione informatizzata del farmaco per la sanità pubblica e privata. Nel 2007 ha inaugurato il primo hub dedicato al beverage, ed oggi è azienda leader nel settore della logistica per il Beverage & Grocery con due piattaforme logistiche che operano secondo dinamiche "paperless" e una rete distributiva Ho.Re.Ca. del beverage a livello locale su gran parte del territorio nazionale. Nell'ambito delle spedizioni internazionali è un partner in grado di gestire la supply chain del cliente a 360 gradi e di realizzare "progetti speciali" secondo logiche custommade. "Zanardo: We Innovate, You Perform." Il percorso di costante crescita della società è riflesso anche nelle performance registrate nel 2014 con un volume d'affari pari a 39,7 mln euro.