



Università degli Studi di Udine
LAUREA AD HONOREM A MASSIMO PANICCIA
29 novembre 2004

Prof.ssa Cristiana Compagno
Presidente Corso di laurea in Economia aziendale

LAUDATIO

Massimo Paniccia, nasce a Roma nel 1947, si diploma all'Istituto tecnico per geometri a Frosinone, nel 1967. Una volta diplomato, prova a seguire, come spesso accade, le orme del padre, ufficiale del genio aeronautico. La vita militare non fa per lui, creatività, intraprendenza, esigenza di autonomia ed indipendenza, prevalgono. Nel 1969 inizia il suo percorso nel mondo dell'impresa come dipendente in una piccola impresa artigiana che produceva serramenti in plastica. Si occupa dapprima di produzione, poi di commerciale. Il contatto con i clienti, l'osservazione del mercato, accende in lui la voglia di intraprendere. Nel 1973 si mette in proprio, fonda con un socio una piccola azienda in Carnia, sempre nel settore dell'edilizia abitativa. Fino agli anni '80 si muove da abile imprenditore in questo settore, acquisendo piccole aziende rilanciandole e rinominandole, anticipando, anche dal punto di vista semantico, alcuni elementi che, dalla seconda metà degli anni 90, diventeranno molto diffusi: chiama le sue aziende: Euroinfissi, Euroferro, Europorte.

Crea piccole imprese solide ma controllabili a vista, ne permette la crescita dimensionale fino al punto in cui redditività e capacità di controllo personale trovano un dinamico equilibrio.

Nel 1983 la prima svolta imprenditoriale. Massimo Paniccia sposta il focus della sua attività imprenditoriale dalla manifattura ai servizi creando due società di

leasing, Fineuro e Liseuro. Come avviene questo passaggio? Per caso potremmo rispondere: l'acquisto di un'automobile in leasing, l'analisi dettagliata dell'elevato costo dell'operazione e l'immediata comprensione della grande attrattività, e quindi grande profittabilità, del settore del leasing che, in Italia, si trovava ancora in fase di sviluppo, con pochi competitor e poche barriere all'entrata.

Dal punto di vista degli economisti che si sono occupati di imprenditorialità, questa capacità di riconoscere e di perseguire le opportunità costituisce proprio l'elemento caratterizzante dell'imprenditore. Partendo da uno stesso set di informazioni, alcuni individui più di altri sono in grado di immaginare nuove relazioni mezzi fini capaci di creare nuovo valore, capaci di soppiantare prodotti o servizi consolidati, o, come in questo caso, capaci di soddisfare un bisogno nuovo. Nel famoso saggio del 1911, la "Teoria dello sviluppo economico", dell'economista austriaco Schumpeter, l'imprenditore è identificato come l'uomo di azione, come un innovatore, che avvia "distruzioni creatrici" in grado di portare l'economia fuori dai suoi binari statici, creando nuovi settori, nuove forme di competizione, nuove strutture di offerta e quindi nuova domanda e nuova dinamica di consumi. Per molti versi il profilo classico dell'imprenditore schumpeteriano, come emergerà chiaramente da queste brevi note si addice al nostro laureando.

L'attività imprenditoriale nel mondo finanziario e del leasing in particolare si protrae fino agli anni '90. In questo lasso di tempo le banche entrano nel settore, l'aumento dei competitor e le dimensioni degli stessi rendono meno attrattivo il comparto, nel quale si stanno diffondendo ormai strategie di tipo acquisitivo. A metà degli anni '80 infatti, Carive e CRT entrano nel capitale delle società di leasing e Massimo Paniccia, su richiesta delle 2 stesse banche, passa alla gestione della SIL, Società Italiana di Leasing, con oltre un migliaio di miliardi di contratti in portafoglio.

Nel 1993 si creano le condizioni per una nuova importante svolta imprenditoriale. In questo anno, dopo una serie di passaggi proprietari a

multinazionali e a grandi gruppi industriali, fallisce la Solari, azienda storica friulana leader nei sistemi di informazione al pubblico, fondata nel 1948 a Udine, ma che affonda le sue radici di sapere artigianale e di qualità nel comparto dell'orologeria, nella "Premiata ditta Fratelli Solari di Pesaris" sorta a metà del settecento nella bella vallata carnica.

La Solari di Udine nasce dalla genialità di Remigio Solari che inventa il primo timbracartellino italiano e il primo orologio a scatti al mondo, idea dalla quale è derivato il cd sistema a palette. Si tratta di un rullo sul quale venivano e vengono montati tutt'ora, delle palette, inizialmente in metallo oggi in plastica, sulle quali era serigrafata una lettera dell'alfabeto. Grazie all'accostamento di più rulli fu possibile comporre parole di senso compiuto. L'utilizzo inoltre dell'alfabeto inglese, permise alla Solari di esportare questa invenzione in tutti i paesi del mondo e, grazie al brevetto ottenuto, di assumere la posizione classica del monopolista per un lungo periodo.

L'importanza di tale invenzione fu rivoluzionaria in quanto mai prima nessuna azienda al mondo era stata in grado di costruire un sistema grazie al quale visualizzare le destinazioni, in ambito ferroviario e aeroportuale, senza dover ricorrere ad operazioni macchinose e manuali.

Fu così che nel 1956 a Liegi si inaugurò la prima stazione ferroviaria al mondo che montava il sistema solari.

Grazie a questa soluzione la Solari riuscì a esportare il proprio prodotto in tutto il mondo, acquisendo successi e notorietà ovunque. Un patrimonio tecnologico tanto vitale, da essere tuttora utilizzato accanto alla trasmissione di informazioni ethernet, wireless, gsm con software che nascono sempre da Udine.

Ma perché, nonostante questo patrimonio di sapere e di mercato, fallisce la Solari? Fondamentalmente tre i motivi:

- 1) le multinazionali o i grandi gruppi che si avvicinano per alcuni anni nella proprietà cercano di estendere i modelli di gestione della grande impresa ad un'impresa che invece aveva una natura artigianale per la coesione di valori che la caratterizzava, per l'omogeneità culturale, per la qualità, il design, l'innovazione e la personalizzazione dei prodotti, per l'attenzione e la cura del cliente. Una struttura manageriale esterna, una tecnostruttura avulsa dal contesto, calata in un'impresa fatta di anima e passione- così come sono la gran parte delle nostre imprese - può avere, come ha avuto, effetti negativi, creando una sorta di distacco, di disaffezione, di demotivazione, di defocalizzazione rispetto al core business;
- 2) seconda motivazione, ma fortemente legata alla prima, è stata l'arresto del processo di innovazione tecnologica, per i mancati investimenti in ricerca e sviluppo ed innovazione e per i mancati investimenti nella selezione e gestione attenta delle risorse umane, in grado di sostituire le vecchie e bravissime maestranze.
- 3) il terzo motivo è da ricondursi ad una pessima gestione finanziaria dell'azienda che ha minato gli equilibri finanziari ed economici della stessa.

Senza strategie, senza investimenti e senza innovazione, le posizioni di rendita quasi monopolistica acquisite negli anni dalla Solari vennero ben presto erose. Si stava perdendo un patrimonio di know how, di ricchezza, di valore. Si stavano distruggendo dei vantaggi di differenziazione competitiva conquistata a livello mondiale già dal primo dopoguerra attraverso l'introduzione di vere e proprie innovazioni radicali.

Il sistema Friuli non poteva perdere questo patrimonio, un'impresa infatti appartiene certamente al suo fondatore e alla sua famiglia, ma in senso lato appartiene anche alla comunità che l'accoglie, ai suoi dipendenti, a quelli che gli inglesi chiamano stakeholders, i portatori di interessi nei confronti dei suoi destini,

dei suoi risultati e delle sue prestazioni economiche, finanziarie e sociali. E così, un importante stakeholder si affaccia sulla scena per il rilancio Solari: La Friulia. Su impulso di alcuni manager e quadri della Solari, che credevano con forza nelle potenzialità della loro azienda, la finanziaria regionale progetta, sia dal punto di vista industriale che finanziario, il rilancio offrendo un cospicuo finanziamento per l'avvio dell'operazione di riposizionamento competitivo e propone a Paniccia il ruolo di traghettatore della Solari verso aree di break even positive.

Paniccia accetta la sfida del rilancio. Si inserisce in una struttura organizzativa difficile, priva di una governance unitaria e alla ricerca di un'identità. Un'azienda che, nonostante il positivo commitment di un "nocciolo duro" di dipendenti, stava assimilando una cultura della re-azione piuttosto che della pro-azione, molto lontana dall'energia, dall'inventiva, dalla fantasia, dalla genialità, dalle visioni del fondatore Remigio Solari.

Il rilancio è una sfida imprenditoriale e manageriale insieme. Dal punto di vista imprenditoriale era necessario dare una visione forte, una direzione di marcia. Paniccia dà la direzione di marcia: la Solari deve essere ricollocata nell'arena competitiva globale, e deve posizionarsi sui segmenti dei maggior competitors mondiali: Philips, Omega, Siemens.

Dal punto di vista manageriale, il riposizionamento competitivo, richiede azioni a diversi livelli: a livello organizzativo; a livello tecnologico e a livello di mercato. Paniccia opera contemporaneamente sui tre fronti: razionalizza la struttura, ricompono l'organico, e - facendo leva sulla squadra di manager che avevano voluto e creduto nel rilancio della loro azienda - ricrea la giusta tensione verso gli obiettivi; investe massicciamente in ricerca ed innovazione, cerca di disintermediare il mercato per avere un contatto diretto con i clienti e un controllo dei canali.

Entro il primo anno, cioè nel 1994, riesce a restituire il prestito Friulia, nel 1995 acquista la Solari, che era stata ammessa alla legge Prodi, liquida nei tempi

previsti e secondo i valori di mercato le quote societarie dei soci finanziatori: Friulia e Arca. Nel 1998, acquista e salva dal fallimento la Fratelli Solari di Pesaris, azienda concorrente, dalla quale nel lontano 1948 era uscito Remigio per fondare la Solari di Udine, ne razionalizza la produzione mantenendone i livelli occupazionali.

Alcuni dati economici e di organico: il valore della produzione passa in questi 10 anni, dal 1994 ad oggi, da 12 milioni di euro a 24 milioni di euro, la redditività in questo stesso lasso di tempo si triplica, passando da 412.000 euro a 1.275.000 euro. I dipendenti passano da 42 a 240, oltre il 25% dell'organico è dato da tecnici ad alta specializzazione. Nel 2003 per ricerca e sviluppo sono stati investiti quasi 3 milioni di euro. Solari è azienda globale, grazie anche a un centinaio di concessionari in Italia e più di 80 agenti e installatori nel mondo. I display che annunciano arrivi e partenze negli aeroporti e metropolitane di mezzo mondo sono made in solari, e quindi made in Friuli: Malpensa, New York, Tokio, Parigi, Hanoi e l'elenco potrebbe continuare. Sono oltre 2000 gli impianti installati da Solari a livello globale. Eccellenza accompagnata da una cura artigianale del processo produttivo, realizzato in modo integrato all'interno dell'azienda e sempre su piccola serie.

La sfida accolta da Paniccia nel 1994 sembra essere ad oggi vinta, e i concorrenti globali di Solari, nel 2004, sono Omega, Siemens, Philips.

L'impresa udinese è la più classica delle multinazionali tascabili all'italiana, capaci di sorprendere per tecnologia e velocità di azione competitors globali più attrezzati. Da questo punto di vista il rafforzamento competitivo e la crescita dimensionale della Solari, può essere inserito in quella più ampia dinamica industriale che ha interessato negli anni '90 il sistema Italia e che ha visto emergere quello che è stato definito suggestivamente come "quarto capitalismo": una coorte di imprese di medie dimensioni, a saldo controllo proprietario familiare o personale, attive sui mercati internazionali, sia in termini commerciali che di

produzione diretta. Uno sguardo alle classifiche delle aziende più dinamiche del nostro paese dimostra chiaramente che le performance migliori in termini reddituali e di competitività sono prodotte non dalle poche grandi imprese, non dalle molte piccolissime imprese ma dalle medie imprese. In Italia sono circa 4000, nella nostra regione rappresentano meno dell'1% del totale imprese attive. Poche, ancora troppo poche, per rendere il sistema Friuli competitivo nell'era della globalizzazione e dell'innovazione.

Ma è ancora ricca la figura dell'imprenditore Paniccia, un imprenditore industriale, un imprenditore finanziere, un imprenditore che presiede e governa complessi processi di privatizzazione e di aggregazione di ex municipalizzate, un imprenditore al servizio delle associazioni di categoria: Presidente della fondazione CRT, Presidente dal 1991 dell' API di Udine, vicepresidente, dal 1992, della confederazione italiana della piccola e media industria, presidente di Acegas-APS spa multiutility delle città di Trieste e Padova, quotata in borsa dal 2002.

E' ovvio che solo una grande capacità di delega, e una capacità di collocare le persone giuste al posto giusto, unita alla capacità di costruire uno spirito di squadra e una continua tensione verso gli obiettivi, ha consentito al nostro laureando di impegnarsi e riuscire su vari fronti. E anche questa capacità di motivazione e di mobilitazione delle risorse umane verso uno scopo è una caratteristica importante dell'imprenditore schumpeteriano, ma più in generale dell'imprenditore di successo, per il quale, come è stato detto, uno scopo è sempre un sogno, con una precisa scadenza!