

**MASSIMO PANICCIA**

**L'IMPRENDITORE  
E LA CRESCITA DELL'IMPRESA**

Magnifico Rettore, signor preside, autorità e docenti, signore e signori;

trovarmi qui con voi, e in un contesto così autorevole, per il conseguimento di una laurea motivata da presunti meriti conquistati sul campo, è al tempo stesso un onore e un'emozione difficili da descrivere. Un onore, perché per un uomo d'azienda come me un riconoscimento accademico così significativo rappresenta un profondo motivo di orgoglio, oltre che un modo per emendare qualche peccato giovanile di profitto scolastico non sempre soddisfacente. Un'emozione perché, avvezzo come sono all'attività operativa, nella quale ben poco mi spaventa, vivo con sinceri palpiti d'animo frangenti solenni come questo.

Probabilmente sapendo tutto ciò, il preside Pressacco mi ha esortato a una dissertazione particolarmente informale: parlati di te e della tua esperienza, mi ha detto. Ma così facendo mi ha precipitato in un imbarazzo ancor più grande: non solo per la mia ritrosia caratteriale a parlare di me stesso, ma anche perché riflettendo sulla mia vita e sulle mie attività, come sempre si fa nelle occasioni veramente importanti, mi sono trovato di fronte a una somma d'incongruenze non da poco:

sono presidente delle piccole imprese di Udine e al tempo stesso di un'azienda quotata in Borsa, l'Acegas, che fattura oltre 500 milioni di euro l'anno; pari al patrimonio della Fondazione Cassa di Risparmio di Trieste, che presiedo, ma è quasi venti volte il giro d'affari della mia attività imprenditoriale, la Solari. Insomma, mi trovo istituzionalmente a tutelare le ragioni delle piccole e piccolissime imprese, operando io in imprese medio-grandi. Forse c'è qualcosa che non va, mi dico.

Ma se incongruenza c'è, è comunque utile ad arrecare alla mia esperienza una pluralità di prospettive, consentendomi di valutare da osservatori diversi e altrettanto validi i nodi economici del nostro territorio e del Paese.

### **Il caso Solari**

La mia esperienza, dunque. Contravvenendo ai desideri del professor Pressacco, vorrei parlarne solo in quanto possa essere spunto di qualche riflessione generale su

questi nodi, quelli di un'economia che va cambiando in fretta e impone capacità di lettura e risposte operative più rapide che in ogni passato.

Riguardando la recente storia della Solari, mi chiedo ancor oggi come noi si sia riusciti a realizzare un obiettivo allora ritenuto impossibile da molti. L'azienda versava in stato fallimentare e pareva senza prospettive, e ricordo bene che più d'uno mi diede del folle per quel tentativo.

Purtroppo, la nostra cultura, al contrario di quella dei paesi anglosassoni, è fondata più sull'invidia che sullo spirito di emulazione.

In quei mesi mi trovai a gestire grossi problemi sia esterni che interni all'azienda. Fuori, incontrai lo scetticismo del cosiddetto sistema, anche se con alcune importanti eccezioni; cosa che mi è capitata più volte anche dopo, data la mia allergia caratteriale a far parte di qualsiasi lobby.

In Solari, ricordo ancora bene gli sguardi perplessi che accolsero il mio ingresso: non ne sapevo nulla di hardware e software, ero una specie di finanziere socio delle banche, non parlavo neppure l'inglese, cosa che all'interno sembrava una lacuna insanabile.

Oggi la Solari è di nuovo leader mondiale nel settore dell'informazione elettronica per viaggiatori e leader nazionale per i sistemi di rilevamento delle presenze; ha 240 dipendenti ed esporta in 57 Paesi. E vi confesso che ancora mi emoziono quando girando il mondo vedo i nostri pannelli nelle stazioni e negli aeroporti, o quando diventano gli attori protagonisti nelle opere di importanti maestri del nostro tempo come Ronconi o Spielberg che li ha voluti e proiettati in primo piano nell'ultimo film con Tom Hanks, o vedendo esposto il Cifra 3 alla Triennale di Milano o al Moma di New York.

Vedo un marchio che è al tempo stesso pezzo da collezione e altissima tecnologia rivolta al futuro. E penso che questa è, o dovrebbe essere l'anima del

sistema Italia: la fusione di capacità creativa e innovazione tecnologica che potrebbe renderci un protagonista assoluto a livello mondiale.

Come e perché ce l'abbiamo fatta, mi chiedo. La risposta è: lavorando insieme. Abbiamo unito proficuamente energie e risorse dell'imprenditore, delle persone e di un'azienda pubblica che ci ha creduto, Friulia, senza la quale ora sarei qui a raccontarvi una storia diversa, e probabilmente non quella della Solari. Voglio sottolinearlo: la rinascita della Solari è stata determinata non solo e non tanto dai 7 miliardi di finanziamento di Friulia, pur essenziali e peraltro da me restituiti in anticipo. Decisivi sono stati **gli uomini**: in Solari e in Friulia. In Solari il mio impegno fu anzitutto quello di creare una comunicazione interna rispetto ai compartimenti stagni esistenti, consapevole come sono che in ogni azienda si presenta ciclicamente quello che io chiamo effetto "Torre di Babele", cioè una incomunicabilità sostanziale e non formale che si traduce in disorganizzazione e inefficienza.

Il primo risultato di una buona comunicazione interna è invece quello di ottenere il meglio dalle persone, accrescendone le motivazioni e valorizzandone le qualità.

Dall'altra parte, per Friulia fu quello il primo intervento al di fuori degli schemi consueti, con un ingresso nel capitale di rischio alla pari degli altri soci, accompagnato da quel finanziamento senza garanzie.

Fu la prima operazione veramente innovativa compiuta da quella società. Avrebbe potuto essere un esempio pilota per il futuro, per altre operazioni analoghe che avrebbero rappresentato, al tempo stesso, un **modello di sviluppo e di formazione** per le imprese locali. Così non è stato, ma c'è ancora la possibilità di recuperare.

Ritengo infatti che la vicenda di Solari sia emblematica del ruolo che una finanziaria regionale, o più in generale un soggetto a capitale pubblico, può utilmente rivestire nell'attuale frangente dell'economia. E su tale contesto generale vorrei spendere qualche parola.

### *L'imprenditore al centro del sistema*

Gli attuali svantaggi competitivi del sistema imprenditoriale italiano, in un contesto internazionale, sono noti e quotidianamente ripetuti. In estrema sintesi, ritengo che questi svantaggi vadano ascritti a una carenza o insufficienza d'innovazione. Ma si badi bene, carenza non solo e non tanto d'innovazione industriale, bensì di innovazione dell'imprenditore e quindi di cultura imprenditoriale.

E' la **formazione dell'imprenditore** il vero anello debole del nostro sistema-Paese; un sistema in cui, per contraddizione solo apparente, l'imprenditore è l'unica vera materia prima.

Abbondiamo d'istinto e spirito imprenditoriale, dote rara e straordinaria; ma difettiamo di *cultura* imprenditoriale, l'unica in grado di trasformare questo spirito in concrete strategie aziendali di successo e di crescita. Non possiamo dimenticare che in Italia contiamo più di quattro milioni d'impresе, con un'incidenza percentuale sulla popolazione che ha pochi paragoni al mondo. Ebbene, personalmente considero la trasformazione dell'imprenditoria italiana la sfida da vincere per avere in futuro una nazione leader nel mondo per capacità di creare sviluppo e progresso.

### **Un nuovo modello di impresa**

Negli ultimi decenni l'impresa italiana ha vinto nella competitività di nicchia, dove siamo stati e probabilmente rimarremo imbattibili, ma ha perso o è arretrata in settori strategici in cui la dimensione d'impresa è fondamentale. Ma oggi la nicchia non basta più. La logica dell'imprenditore solista darà senz'altro ancora eccellenti risultati qua e là, ma non potrà trascinare il sistema, non spingerà il Paese allo sviluppo.

Ci vuole una vera e propria **mutazione genetica**.

Anch'io sono figlio di quella cultura dell'individualismo, dell'uno contro tutti, che ha generato una moltitudine di micro-imprese spesso unite e paradossalmente divise nei distretti. Mi sono chiesto quale potrebbe esserne il motivo e credo che noi piccoli imprenditori non siamo in grado di creare un sistema premiante e di coinvolgimento che fanno credere nell'azienda ai nostri più stretti collaboratori vivendola come fosse la loro.

Dovremmo quindi scomporre e ricomporre il sistema della piccola e media industria; così come da ragazzi giocavamo con il meccano, lasciando inalterata la qualità delle singole tessere ma costruendo un'opera sempre più importante.

Tornando dal recente viaggio in Cina e avendo visto rispetto a venti anni fa l'evoluzione straordinaria e i bellissimi grattacieli di Shanghai, mi sono chiesto perché non ne ero preoccupato al contrario di tanti miei colleghi del distretto della sedia.

Perché ciò che veramente mi aveva colpito era la notizia che l'80% delle esportazioni cinesi è in realtà effettuata dalle multinazionali americane, olandesi o tedesche. Non è dunque la Cina il vero Paese esportatore, ma è il grande Paese consumatore.

Parlando con un imprenditore di queste mie considerazioni e nell'apprendere che anche un'azienda grande e strutturata come la sua valutava le difficoltà nell'investire all'estero, ho considerato che ci sarebbero volute dieci di quelle aziende per governare il mercato cinese.

Tornando allora al meccano, se tutte le aziende del distretto si costituissero in una holding potrebbero diventare quella multinazionale capace di dettare le regole del loro mercato e spostarsi sullo scacchiere del mondo laddove di volta in volta si creano le opportunità. In questo caso anche il cambio Euro-Dollaro sarebbe un vantaggio e non più una penalizzazione.

Tutti noi diciamo che siamo pronti a rinunciare al nostro personalismo solo di fronte a un grande progetto; allora questa è la soluzione possibile.

L'alternativa per l'imprenditore è quella di raggiungere l'eccellenza, proprio ciò che ci è stato chiesto continuamente in Cina. Sono assolutamente convinto che la Ferrari farà ottimi affari in quel Paese anche senza delocalizzare.

### *Nuova missione per Friulia*

Da quanto detto consegue la necessità di favorire le **aggregazioni** tra aziende e accrescere la cultura d'impresa, investendo sulla formazione dell'imprenditore. Questo dev'essere, a mio avviso, un ruolo fondamentale della Regione e della propria finanziaria.

Uno dei gruppi di lavoro costituiti in Regione sta predisponendo i nuovi strumenti normativi per il sostegno e lo sviluppo competitivo delle piccole e medie imprese regionali. Ne condivido *in toto* la strategia: incentivare le aggregazioni. Rispetto agli strumenti proposti, nutro qualche perplessità sulla scelta di premiare i migliori progetti di aggregazione: chi arriva a quel punto infatti ha già scelto di aggregarsi. Pare meritevole di considerazione anche un processo diverso: investiamo sulla formazione degli imprenditori per convincerli della necessità delle aggregazioni e della crescita dimensionale delle loro aziende. E questo è un ruolo istituzionale della Regione, da svolgersi sul campo con una **nuova missione da affidarsi a Friulia**. Ho in mente uno schema semplice: la finanziaria regionale propone uno standard progettuale di aggregazione o di crescita, lo condivide e lo adatta nelle applicazioni specifiche con l'imprenditore o gli imprenditori interessati, se ne fa garante e pone un proprio manager alla guida o al fianco del progetto stesso. Il disegno strategico compete infatti alla Regione, non all'imprenditore, a cui si deve chiedere di rinunciare a una parte del proprio individualismo per un progetto di crescita.

E credo, anche, che questo si collegherebbe in modo coerente al progetto di sviluppo e crescita del sistema imprenditoriale regionale curato dalla professoressa Compagno.

### **L'Università come catalizzatore**

Non è tutto. In un rapporto virtuoso tra impresa, istituzioni e territorio, va valorizzato, sviluppato, reso centrale il **ruolo dell'Università**, e mi fa particolarmente piacere poterne parlare in questa sede. Oggi in Italia meno di un'impresa su cento ha rapporti con l'Università; gli investimenti in ricerca e sviluppo da parte delle aziende sono grandemente inferiori alla media europea, per non dire di Stati Uniti e Giappone. Tutto ciò a segnalare quanto modesta sia nel nostro sistema la propensione alla ricerca. Il che è molto grave, in un'epoca in cui la capacità di competere di un Paese si basa e si baserà sempre più sulla conoscenza.

Anche questo si spiega, almeno in parte, con la dimensione d'impresa insufficiente. La piccola azienda non ha strutture né risorse per fare ricerca. Proprio l'Università può fornirle la porta d'accesso, favorendone il salto di qualità da impresa tradizionale a impresa tecnologicamente avanzata. Mi rendo conto che si tratta di un dialogo non facile. Per le strutture accademiche può essere ostico entrare nella mentalità della piccola impresa, che a sua volta non trova chiavi d'ingresso a un mondo che sente lontano e inaccessibile, anche quando non lo è affatto.

Da una parte è necessario, ancora una volta attraverso una formazione adeguata, accrescere nelle aziende la consapevolezza dell'importanza di questo rapporto; dall'altra gli atenei devono adattarsi alle esigenze conoscitive e operative di piccoli imprenditori il cui approccio non è e non può essere quello dei ricercatori.



L'Università deve stare dentro e non in attesa dell'imprenditore; l'imprenditore non si senta allievo, ma sia consapevole che allargare le proprie conoscenze è una grande risorsa. Un'Università che traini e offra ambiente favorevole, e che se necessario venga in azienda ad applicare la teoria alla pratica.

### **L'impresa come responsabilità sociale**

Vorrei dire qualche parola, in conclusione e sempre pescando dalla mia esperienza, su un tema che ho sempre sentito profondamente: quello della **responsabilità sociale dell'impresa**. Troppo spesso noi imprenditori, completamente assorbiti e per così dire permeati dalla nostra attività, tendiamo a trascurare tutto ciò che ci circonda. Ma noi non siamo al centro del mondo. Abbiamo sì, e ci mancherebbe altro, una responsabilità intrinseca al nostro ruolo, *nell'azienda e verso l'azienda*, che dobbiamo far crescere forte e sana.

Ma abbiamo anche una responsabilità esterna che non è meno importante, e che varia a seconda della tipologia di azienda e del settore in cui opera. Le aziende di maggiori dimensioni portano questa responsabilità verso la catena dei subfornitori, quelle ad impatto ambientale la portano verso l'ambiente stesso, tutti la portiamo verso i dipendenti che occupiamo e i consumatori a cui ci rivolgiamo.

A tal proposito non posso fare a meno di accennare brevemente al caso Solari. Quando rilevai l'azienda, di Solari ce n'erano due: la Solari di Udine, oggetto della mia acquisizione, e la Fratelli Solari di Pesariis, che svolgeva esattamente le stesse produzioni: era il frutto di una lite familiare protrattasi nel tempo.

Quando anche questa seconda entrò in crisi, ritenni giusto incorporarla nella prima, riunificando quel che gli animi e le rivalità personali avevano diviso. Non avevo la minima intenzione di chiudere gli stabilimenti di Pesariis, e lo dissi subito. Promisi che non avrei lasciato l'azienda e avrei anzi investito in quegli stabilimenti. Non mi attendevo per questo un premio, ma nemmeno la sorprendente contestazione territoriale di cui fui oggetto, evidentemente perché non creduto. Ebbene, a distanza

di sei anni ho mantenuto e manterrò tutti gli impegni presi allora, come pubblicamente datomi atto da alcuni – non da tutti – con tanto di scuse.

Un paese intero vive intorno all'azienda. Se guardassi alla mera logica economica, mi converrebbe chiudere tutto e trasferire la produzione a Udine, persino trasportando le stesse persone su e giù con un pulmino senza togliere il lavoro a nessuno. Ma è un'ipotesi che non prendo nemmeno in considerazione: per rispetto degli impegni presi, per rispetto delle persone e del loro lavoro altamente professionale, perché sento che la mia impresa ha anche una responsabilità sociale verso la comunità di Pesariis.

Ciò che voglio dire è che non siamo *altro* dal mondo, ma viviamo in un sistema di cui dobbiamo farci garanti e responsabili.

Se non c'è responsabilità, non c'è valore sociale dell'impresa e non c'è l'impresa come valore, ma solo una ricerca di arricchimento di corto respiro e di nessuna prospettiva, un gioco al disinteresse e all'esclusione reciproca in cui alla fine perdono tutti, l'impresa per prima.

Credo che chi ha scelto di svolgere questo magnifico mestiere debba ricordarlo a se stesso.

Con emozione pari a quella con cui ho cominciato, vi ringrazio per l'attenzione e per il riconoscimento di cui avete voluto onorarvi.