

**Storie aziendali.** Il successo del made in Italy dipende spesso dalla genialità e dalla tenacia personali

# Imprenditori alla ribalta

L'identikit dell'azienda-tipo: piccola, familiare e manifatturiera

di **Paolo Preti**

**C**inque appuntamenti sul territorio, cinque occasioni di incontro tra imprenditori. È ciò di cui hanno bisogno le imprese: poter ascoltare in un momento di difficoltà altre esperienze a loro vicine con cui potersi confrontare e apprendere.

Quelle emerse, nella specificità dei singoli territori e nella differenza delle storie aziendali, sono considerazioni in gran parte omogenee. La peculiarità economica italiana consiste in un sistema produttivo di imprese piccole, di proprietà familiare, a vocazione imprenditoriale e prevalentemente manifatturiera. Queste sono, e saranno a lungo, le caratteristiche del nostro fare impresa, se non altro perché non siamo capaci di fare altro e perché questo ci riesce particolarmente bene da almeno cinquant'anni. Su questo occorre dunque restare fermi e approfondire la coscienza comune senza andare a cercare ispirazione in modelli che non ci appartengono per storia e cultura.

Ovviamente ciò non significa misconoscere la presenza e l'importanza di imprese di maggiori dimensioni, a proprietà diffusa, con prevalente gestione manageriale e operanti nel settore dei servizi e del terziario, più o meno avanzato, ma affermare che, anche dopo la fine di questa crisi, l'impresa italiana tipo sarà, con tutte le ovvie eccezioni del caso, piccola e non grande, familiare e non *public company*, imprenditoriale e non manageria-

## SORPRESE

Ci si lamenta dello stato delle nostre infrastrutture eppure si scoprono casi eccellenti dislocati in zone del paese impervie

le, manifatturiera e non terziaria. La crisi internazionale, infatti, non solo non ha condannato questo modello di sviluppo, ma, anzi, ne ha valorizzato le sue peculiarità anche in termini sociali. Il problema, invece, sarà mantenerlo vincente nel tempo, adeguandolo al mutato contesto competitivo: si tratta dunque per i nostri imprenditori di stare fermi, quanto a modello, e di andare però in profondità sulle ragioni della singola azienda.

Da questo punto di vista sembra imporsi il tema della specializzazione. Le imprese di successo hanno sviluppato la convinzione che saper fare bene una determinata attività, e averlo dimostrato a sé e al mercato con i risultati raggiunti in tanti anni di lavoro, non significa automaticamente saperne fare altrettanto bene altre. Ne consegue una scarsa propensione alla diversificazione strategica come antidoto alla crisi in corso. Cambiare completamente la propria combinazione strategica perché ritenuta, anche a ragione, in crisi per inseguirne altre più alla moda significa snaturare una consuetudine tipica, in particolare, delle piccole e medie imprese: l'imprenditore non è uomo per tutte le stagioni, profilo che più si avvicina alle caratteristiche di chi si muove secondo la prospettiva del finanziere, e dunque lega la propria avventura aziendale a fattori molto specifici, spesso casuali. Le mansioni svolte e il settore dell'azienda in cui ha operato da dipendente prima di rischiare in proprio, il crescere all'interno di una famiglia proprietaria di un'impresa presente in un certo mercato, il settore e le specializzazioni del distretto territoriale in cui è nato e cresciuto, la formazione professionale acquisita e altre circostanze tipiche della vita di ciascuno sono fatti che indirizzano l'esperienza dell'imprenditore e che orientano il suo fare impresa. Pensare di potere cambiare con facilità e con successo di risultati la predisposizione che nasce da questo accumulo

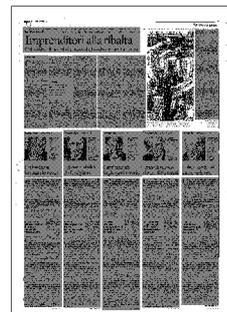
di esperienza pregressa è molto meno logico che applicarsi con maggiore creatività per migliorare la combinazione strategica originaria recuperando l'efficienza e l'efficacia eventualmente perse per causa propria o, più probabilmente, per maggior dinamismo altrui.

Il protagonista di questa ampia agenda di lavoro non può che essere l'imprenditore. Ci sono settori industriali maturi, come il tessile-abbigliamento e il calzaturiero, dove fare impresa è diventato sempre più difficile anche per la pressante concorrenza cinese e tuttavia ci sono imprese che proprio in questi anni e in quei settori hanno costruito esperienze di successo. Il sistema-paese italiano non aiuta, rispetto ad altri paesi europei, l'internazionalizzazione delle nostre imprese e spesso anche la loro attività quotidiana è intralciata da vincoli utili a dare fastidio, ma non a regolamentare l'azione imprenditoriale e tuttavia anche in questi difficili frangenti tante aziende esportano quote importanti del loro fatturato. Ci si lamenta spesso dello stato delle nostre infrastrutture e di come questo causi un'ulteriore difficoltà per gli imprenditori e tuttavia si scoprono casi aziendali di successo dislocati in zone del paese impervie, addirittura oltre i mille metri di altezza e in comuni dove la strada finisce. Si è sempre sottolineata l'importanza dei distretti per l'azione delle Pmi, oggi un po' meno per la verità, e tuttavia è facile individuare imprese con risultati economici positivi e continui nel tempo che operano a centinaia di chilometri di distanza dal distretto di riferimento.

In tutti questi casi chi è in grado di fare la differenza, chi determina che un'azienda vada bene e l'altra male? È l'imprenditore. All'origine di ogni azienda, anche di quelle che oggi fanno fatica a trovare nuovi equilibri per riprendere a macinare successi, c'è sempre un imprenditore, una persona per cui

un'idea non è solo un'intuizione destinata a restare tale, ma un'occasione per costruire, con un poco di fortuna e molta tenacia, un'opera economica. Alcuni, nelle variegate vicissitudini della propria avventura personale e professionale, si sono attardati su formule strategiche e organizzative che hanno garantito loro in un recente passato ottimi risultati, ma che oggi denunciano la propria crescente obsolescenza. In altri casi i buoni risultati di mercato sono stati raggiunti nonostante molte difficoltà da affrontare: sono aziende, queste più di altre, che esaltano la figura imprenditoriale perché il loro successo non è spiegabile se non con un'idea imprenditoriale particolarmente azzeccata e con la tenacia e la bravura di chi le guida.

È indubbio, e sarebbe grave dimenticarsene, che dietro il successo di un'impresa c'è sempre l'identificazione e la dedizione intelligente di chi ci lavora, a tutti i livelli gerarchici, dal più giovane al più anziano, ma non è ancora adeguatamente sottolineato, mi sembra, il ruolo fondante dell'imprenditore. Imprenditori e lavoratori dipendenti rappresentano le due facce del problema lavoro: due aspetti complementari, ma temporaneamente in sequenza. Senza i primi i secondi non hanno motivo d'essere, ogni tanto i secondi imparano dai primi il gusto del rischio e diventano imprenditori a loro volta.



## Protagonisti/1. Giacomo Gnutti



**Sulle orme del padre.** Giacomo Gnutti è il presidente di FGH, un gruppo fondato 40 anni fa da suo padre e che ha diversificato dal turismo al business della sicurezza

# Un business in tutta sicurezza

«**F**rancò Gnutti Holding (FGH) continuerà sulla strada della crescita, ma sempre, come ha fatto finora, camminando con le proprie gambe». Giacomo Gnutti, quinta generazione di una dinastia imprenditoriale originaria di Lumezzane, presidente della società bresciana, è un imprenditore con i piedi ben piantati per terra. Il futuro del gruppo fondato da suo padre oltre 40 anni fa, Giacomo Gnutti vuole che rimanga saldamente nelle mani della sua famiglia, quindi né fondi di investimento né quotazione in Borsa. Forte delle storiche partecipazioni finanziarie nel Credito Bergamasco e in Ubi, l'imprenditore bresciano e le sue sorelle non intendono infatti lasciare la strada tracciata dal padre.

Un gruppo che ha diversificato nel turismo e nel termale con il Golf di Bogliaco e le Terme di Sirmione ormai da molti anni e, più recentemente, nella sicurezza, vigilanza e trasporto valori con Fidelitas che, da istituto di vigilanza, è diventata un'impresa

DETERMINAZIONE  
**«Continuerò sulla via della crescita camminando sulle mie gambe»**

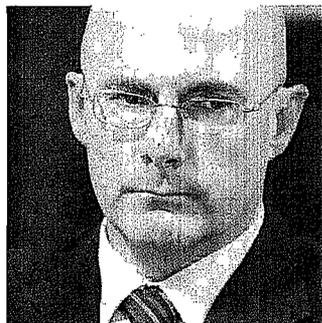
che opera nel complesso mercato della sicurezza «per affrontare così in modo organico - spiega ancora l'imprenditore bresciano - l'evoluzione del mercato e quella normativa del settore che, proprio in questi giorni, ha visto l'emanazione di un decreto ministeriale che regolerà il comparto».

FGH ha così destinato risorse importanti al business della sicurezza con un piano pluriennale di acquisizioni: Fidelitas, sub-holding operativa, oggi opera con 15 sedi in Italia e con quattro società controllate al 100%, di cui la principale è La Ronda di Verona; approvvigiona 6 mila sportelli bancari, alcune migliaia di bancomat e punti della grande distribuzione, con oltre 15 mila clienti retail e con i servizi prestati agli aeroporti di Orio al Serio, Montichiari e Verona con La Ronda.

Nell'anno appena concluso la Franco Gnutti Holding ha realizzato ricavi consolidati per 145 milioni, con un organico di 1.750 dipendenti, mentre il volume d'affari complessivamente generato dalle sole collegate è stato di oltre 300 milioni. Nel gruppo la famiglia Gnutti ha investito negli ultimi cinque anni oltre 50 milioni in iniziative immobiliari e in tecnologia, anche in Service Metal Company (produttore di lingotti in ottone e bronzo, tubi e barre in bronzo in colata continua) e nelle altre società controllate.

Nel turismo la holding bresciana, con Fingolf, ha portato lo storico percorso del Golf Bogliaco, che l'anno prossimo compirà cent'anni, da nove a diciotto buche. Uno sviluppo che l'imprenditore bresciano ha condotto senza trascurare impegni istituzionali: oltre alla presenza nel Cda del Credito Bergamasco e di Risparmio & Previdenza del gruppo Cattolica, Gnutti è presidente dal 2002, anno della costituzione, della Fondazione della comunità bresciana, siede nella giunta dell'Associazione industriale bresciana e, da febbraio, nel Cda dell'Istituto centrale per il sostentamento del clero.

## Protagonisti/2. Vittorio Boselli



**Un alveare operoso.** Vittorio Boselli è il segretario generale di Confartigianato imprese della provincia di Lodi: «Ogni giorno vedo l'esperienza spettacolare di molti artigiani»

# Talenti e abilità dell'artigiano

**L**e previsioni per il 2011? «Sono convinto che, più che prevedere il futuro, sia importante prevenirlo, nel senso di prepararsi tempestivamente e accuratamente, con intelligenza e con coraggio, qualunque cosa accada. È questo il talento dell'imprenditore: ne voglio parlare con prudenza, perché non è il mio mestiere né la mia vocazione. Ma ne parlo con convinzione, perché ogni giorno vedo l'esperienza spettacolare di molti piccoli imprenditori che si danno da fare grazie alla fiducia in se stessi e nei propri collaboratori. Non esistono altre ricette: la piccola impresa è la persona imprenditrice, la sua intelligenza, il suo coraggio, la sua operosità. Si riparte da qui, perché sono queste, e non altre, le risorse che hanno sempre costituito il segreto del successo dei migliori artigiani del nostro territorio». Vittorio Boselli, segretario generale Confartigianato imprese della provincia di Lodi, parla dell'economia del suo territorio scandendo parole e giudizi con calma.

**PREPARAZIONE**  
**«Più che prevedere il futuro per me è importante prevenirlo»**

.....  
do il proprio trend di crescita a causa di un crescente squilibrio tra domanda di case e offerta già disponibile. Anche le imprese del manufattu-

.....  
«La crisi - continua - ha accentuato difficoltà strutturali che stavano emergendo da tempo. Il settore delle costruzioni, per esempio, stava già rallentan-

riero, quasi tutte attive nella sub-fornitura, conoscevano da anni le difficoltà derivanti dalla scelta delle imprese più grandi di trasferire all'estero le commesse, in mercati dove il costo del lavoro è estremamente più basso. Sono note anche le difficoltà endemiche dell'autotrasporto, che non sono questione di ieri ma di ieri l'altro».

Gli effetti della crisi mondiale si sono abbattuti su un organismo già affaticato da processi di cambiamento profondi, rispetto ai quali non sono state ancora approntate adeguate medicine, anche di ordine legislativo.

«Nel lodigiano - sottolinea Boselli - quello che è accaduto è sotto gli occhi di tutti: difficoltà gravi nell'industria e altrettanto gravi, ma più mascherate e ammortizzate, nell'artigianato, in cui la riduzione del lavoro solo in rari casi si è trasformata in taglio dell'occupazione».

«L'impresa artigiana non è solo un'azienda, ovvero un complesso di beni e di risorse finanziarie, ma una comunità di persone coese - conclude Boselli - unite dalla condivisione profonda di spazi di lavoro comuni, di conoscenze e abilità perfezionate nel tempo, di obiettivi convergenti. E un simile progetto non lo si abbandona alle prime difficoltà: vorrebbe dire rinunciare a se stessi, al proprio sogno. Alla radice della tenuta stanno quindi ragioni profonde che hanno a che fare con motivi di natura morale, sociale e culturale. Oltre al fatto che le ridotte dimensioni delle nostre imprese permettono quasi sempre adattamenti rapidi, che realtà più strutturate non possono adottare».

### Protagonisti/3. Mauro Celli



**Media azienda hi-tech.** Mauro Celli è alla guida di un gruppo di oltre 100 milioni di ricavi del settore cartario, che investe in ricerca e sviluppo una quota superiore al 10% del fatturato

## Carte vincenti in giro per il mondo

«**O**ggi possiamo contare su una capillare presenza del nostro personale commerciale in tutto il mondo, grazie all'apertura di uffici e società controllate negli Stati Uniti, in Cina, Russia, Cile, Brasile e Medio Oriente». Mauro Celli dalla provincia di Lucca è alla testa di un gruppo di oltre 100 milioni di ricavi e qui sembra che la crisi l'abbiano letta solo sui giornali e sentita in tv. L'imprenditore toscano, infatti, alla guida della A. Celli Paper, ha reso possibile questo piccolo miracolo puntando su «importanti manager, con esperienza di eccellenza in settori vicini. Una scelta che ci ha permesso, tra l'altro, di ottimizzare la nostra organizzazione interna con l'implementazione di tutte quelle procedure di controllo di gestione che sono indispensabili per chi lavora a commessa come noi».

La A. Celli Paper è leader mondiale per le macchine di taglio e ribobinatura per diversi tipi di carta (dalla carta per ondulatori, alla carta patinata e al

**DECISIONE**  
**«Ho puntato su manager di settori vicini con esperienze di eccellenza»**

tissue per usi igienici) dove stima una quota di mercato intorno al 50 per cento. «Per quanto riguarda gli impianti di produzione anche turn-key - sottolinea Mauro Celli - siamo molto attivi per la carta tissue, dove siamo tra i principali player in Cina, con decine di progetti già realizzati e altrettanti in fase di realizzazione per i leader del mercato come App e HengAn. Abbiamo

inoltre una stretta collaborazione con i due giganti mondiali per la produzione di carta: la Sca, società svedese e prima produttrice di carta al mondo, e l'americana Kimberly-Clark: con entrambe stiamo lavorando per importanti progetti di crescita».

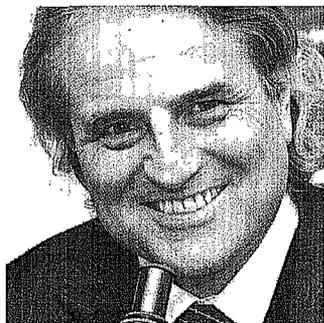
La A. Celli Nonwovens è invece leader mondiale per le macchine di taglio e avvolgimento di tessuto non tessuto per uso igienico (per esempio, pannolini per bambini, igiene femminile o abbigliamento medicale), e di tutta la logistica correlata, servendo i maggiori gruppi in tutto il mondo come Freudenberg, Fiberweb, Pgi, Providencia, Fitesa, Mitsui, Asahi, First Quality, Fibertex, con impianti produttivi in tutto il mondo.

La spesa complessiva in R&S «è superiore al 10% del fatturato medio di un gruppo di tecnologia, quali siamo noi». Superata la crisi mondiale del 2009, dove tanti progetti erano stati sospesi o cancellati per la mancanza di copertura finanziaria, e dopo un 2010 in forte ripresa, «ci attendiamo un 2011 - conclude l'imprenditore lucchese - addirittura eccellente in termini di volumi. Infatti, avendo tempi di consegna medi tra gli 8 e i 12 mesi, siamo già in grado di prevedere la chiusura dell'anno in corso con ricavi di gruppo superiori ai 100 milioni, in crescita del 30% rispetto all'anno precedente».

La società è nata nell'immediato dopoguerra, a Pescia, su iniziativa di Alvaro Celli, nonno di Mauro, e di suo fratello Gino. Poi, nel 1962, Alvaro divise l'attività dal fratello e si spostò a Porcari, in provincia di Lucca, dove ancora oggi si trova la sede di una società del gruppo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Protagonisti/4. Giovanni Mogna



**Al centro dell'attenzione.** Giovanni Mogna è presidente della Mofin Alce, pmi che produce batteri lattici: un caso industriale che non ha lasciato indifferenti le *big pharma* mondiali

# Linee di ricerca ricche di fermenti

**U**n caso industriale che non ha lasciato indifferenti le grandi *big pharma* internazionali. È quello di Mofin Alce, una piccola società di Novara che da 60 anni produce batteri lattici. Ricavi per 30 milioni di euro (divisi equamente fra alimentare e farmaceutico), trenta dipendenti, investimenti in ricerca e sviluppo per 2,5 milioni nel 2010.

«Siamo allevatori di batteri da 60 anni - afferma Giovanni Mogna, presidente della società e discendente del fondatore -. Vendiamo i nostri prodotti soprattutto al settore caseario per quanto riguarda l'alimentare e all'industria farmaceutica forniamo i batteri lattici per la salute, i probiotici, che sono l'esatto opposto degli antibiotici. La quota di mercato che abbiamo in Italia è pari al 50%, ma all'estero siamo ancora poco presenti. L'esercizio 2010 è stato sostanzialmente pari a quello dell'anno precedente, ma solo perché l'azienda ha puntato tutto sulla ricerca e sviluppo e meno sulla commercializzazione.

**PROGRAMMAZIONE**  
**«Disponiamo già di 50 brevetti che devono andare sul mercato»**

produzioni di batteri anallergici che saranno decisive nei prossimi 15 anni. Interessi da parte di qualche multinazionale? Sì, è accaduto, anzi accade

Per quest'anno, invece, accadrà il contrario - continua Mogna -, perché disponiamo di brevetti, una cinquantina, che devono andare sul mercato, come le

con una certa frequenza. D'altra parte abbiamo uno stabilimento produttivo e un centro ricerche fra i più belli al mondo».

La nascita della società risale al 1950 per iniziativa di Mario Mogna, con la costituzione a Novara della prima società operativa del gruppo: il "Laboratorio Microbiologico Alce". In realtà, la storia imprenditoriale ha radici molto più antiche: a partire dagli anni Venti, infatti, Alfonso Mogna, padre di Mario, pone le fondamenta dell'azienda di famiglia, permettendo al figlio di concentrare le proprie energie sullo studio e sulla ricerca microbiologica, in particolare dei fermenti lattici.

Mario Mogna, ricordato nel settore come "pioniere" e realizzatore dei cosiddetti «innesti liquidi a inoculo diretto in caldaia», riesce così a far decollare una struttura aziendale che nell'arco di cinquant'anni decuplicherà le proprie dimensioni. L'eredità di Mario viene raccolta dal figlio Giovanni, oggi presidente del gruppo, che intraprende la strada della diversificazione - attraverso la costituzione di nuove società operative, di ricerca, produzione e servizio -, mirata all'ottenimento di una maggiore complementarietà d'impresa. Le conoscenze acquisite e l'esperienza maturata in più di mezzo secolo di attività, infatti, vengono a costituire il *background* professionale adeguato ad affrontare con successo nuovi settori applicativi, primo fra tutti quello dei microrganismi probiotici.

«Stagionando formaggi, mio nonno aveva il pallino di standardizzarne la qualità», conclude Giovanni Mogna. E forse senza saperlo nasceva in quegli anni una storia lunga quasi un secolo.

