

La Brembo di Alberto Bombassei, la Geox di Mario Moretti Polegato e la Sol di Aldo Fumagalli. Storie di imprenditori ai quali la vecchia Europa stava stretta e hanno guardato a Est. Tre esperienze molto diverse di

Tre modelli vincenti di glocalismo all'italiana

ECONOMIA

a cura di Cristina Giuliano

internazionalizzazione. Che hanno un comune denominatore nella determinazione creativa dei tre capi azienda. **east** ha chiesto loro di raccontare come hanno affrontato e vinto la sfida della globalizzazione

La Cina è vicina. Correva il 1967 e Marco Bellocchio faceva incetta di premi e celebrità con un film capace di anticipare i temi della rivolta giovanile che sarebbe scoppiata di lì a poco. Non solo in Italia, anche a Berkley, Parigi, Berlino... Come tutte le opere dell'ingegno che diventano emblema di un'epoca, il film è difficilmente valutabile sotto il profilo estetico. Dal punto di vista politico, invece, La Cina è vicina appare perfettamente in linea con il generoso delirio utopistico che ha caratterizzato la fine degli anni Sessanta in Occidente. C'è voluta tutta la sofferenza degli anni Settanta per uscire dall'incantesimo e capire che la "via maoista" alla presa del potere non sarebbe stata né praticabile né auspicabile in società come le nostre. Su un punto, tuttavia, il film di Bellocchio è stato realmente profetico: sul fatto che la Cina sarebbe uscita dal congelatore della storia per mettere i brividi a un capitalismo occidentale fin troppo molle e narcisista nel suo autocompiamento. Il preoccupato dibattito di quest'ultimo anno sul "pericolo Cina" (intendendo con ciò il pericolo rappresentato per la nostra industria manifatturiera non solo dalla Cina, ma da tutti i Paesi a basso costo di manodopera) è, specularmente, il rovescio della deriva ideologica degli anni Sessanta e Settanta. Da premesse ideologiche non si può che arrivare a conclusioni ideolo-

giche. Ecco perché è interessante l'esperienza di imprenditori come Bombassei, Polegato, e Fumagalli: perché hanno saputo trovare una via intelligente, pragmatica, non ideologica allo sviluppo. Una "via di mercato", si dovrebbe dire, se questa parola non risultasse inflazionata al punto da risultare quasi sempre ambigua e molto spesso incomprensibile. D'accordo, i tre non rappresentano la "media" dell'industria manifatturiera italiana. La gran parte delle piccole e medie imprese italiane sta ancora scontando il passaggio da una fase in cui la competizione si giocava prevalentemente sulla flessibilità della lira e sul costo del lavoro a una fase in cui molto si gioca sull'innovazione, sulla progettazione, sul design e via discorrendo. Logico che non si possa generalizzare più di tanto. Ma il punto non è mai di copiare pedissequamente quello che di buono hanno fatto altri, il punto è capire e rielaborare. Senza un valore aggiunto di immaginazione e progettazione non si andrebbe da alcuna parte. Un'ultima considerazione. Sia pure con toni diversi e diverse sfumature, Bombassei, Fumagalli e Polegato danno un giudizio sostanzialmente positivo delle strutture italiane di supporto all'estero. Se non si tratta soltanto di cortesia "diplomatica", il dato è interessante. Anche ai fini delle riforme di cui tanto si è parlato in questi ultimi anni.

Alberto Bombassei: Globalizzazione senza... freni

Ricerca, innovazione, internazionalizzazione. È la ricetta con cui la Brembo è diventata leader nel mondo nella produzione di sistemi frenanti. Ecco come ne parla il suo fondatore, Alberto Bombassei, "fresco" vicepresidente della Confindustria per le relazioni sindacali

"Non stiamo parlando di un territorio da 'colonizzare', ma di una realtà, che progressivamente diventa omogenea, rispetto al tessuto industriale italiano". Così guarda a Est Alberto Bombassei, amministratore delegato e presidente della Brembo Spa, società quotata in Borsa dal 1995 nel segmento Star. Nonché "fresco" vicepresidente della Confindustria di Luca

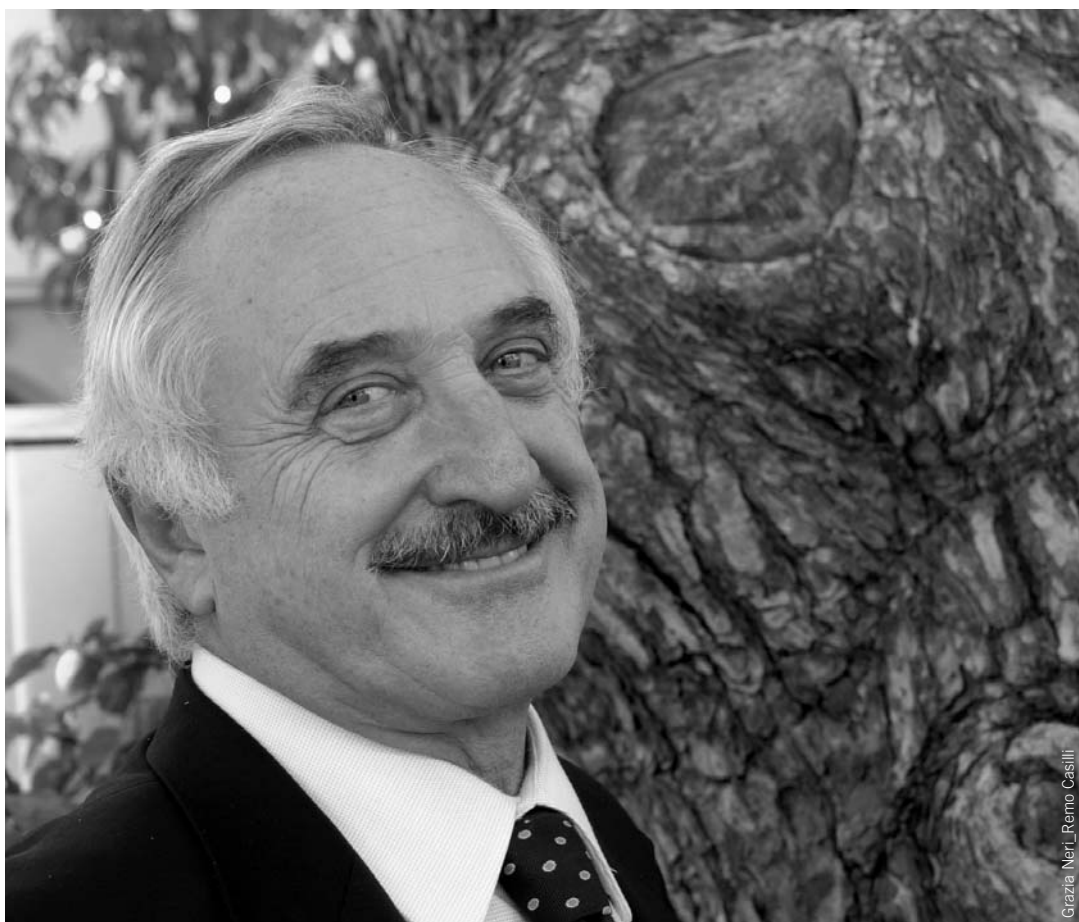
Montezemolo per le Relazioni Industriali e gli Affari Sociali.

Era il 1992 quando Brembo aprì in Polonia. Da allora l'azienda ha moltiplicato la sua presenza nel Paese, membro da pochi mesi dell'Unione Europea.

Leader di mercato nella progettazione e produzione di sistemi frenanti, l'azienda fondata a Curno (Bg) nel 1961 conta nel mondo 4 mila dipendenti ed è commercialmente attiva all'estero sin dall'inizio. "Da circa 40 anni, proprio perché siamo *export oriented*, precisa Bombassei. "Da un punto di vista produttivo e commerciale, invece, la nostra presenza diretta risale a circa 20 anni fa. Inizialmente negli Stati Uniti. Successivamente in Giappone e Svezia. Oggi Brembo ha siti produttivi in Italia, Brasile, Messico, Polonia, Spagna, Gran Bretagna, Cina e vende i propri prodotti in 70 Paesi del mondo".

Come è maturata la scelta dell'Est Europa?

Le ragioni sono state principalmente tre.



Grazia, Nerì, Remo Casilli

Non stiamo parlando dell'Est come di un territorio da 'colonizzare', ma di una realtà che progressivamente diventa omogenea rispetto al tessuto industriale italiano

Innanzitutto occorre servire i clienti del centro ed Est Europa, area da noi non ancora coperta con stabilimenti destinati alla produzione. Di conseguenza, grazie ai forti piani d'investimento all'insediamento, concordati con le autorità locali, e al buon grado di formazione in campo metallurgico e meccanico delle maestranze, la nostra presenza in Polonia si è concretizzata velocemente.

Cambia qualcosa tra gli impianti in Italia e quelli all'estero?

Non ci sono differenze, anzi l'intero processo è standardizzato. A tutti i nostri stabilimenti in Italia e fuori è applicato il Brembo Production System – BPS, un sistema di produzione creato e applicato nei reparti produttivi. Finalizzato all'ottimizzazione dei processi e al coinvolgimento delle sue persone.

Si ritiene soddisfatto della scelta di investire a Est?

Abbiamo iniziato con una realtà molto piccola, ma il tempo ci ha dato ragione e oggi la nostra presenza è decisamente importante. Quindi direi che il bilancio è certamente positivo, grazie anche a un Paese che non ha posto difficoltà al nostro ingresso.

Più precisamente, dove avete aperto in Polonia?

Oggi siamo presenti con due stabilimenti. Uno si trova a Czestochowa. L'altro a Dabrowa Gornicza, dove stiamo costruendo anche una nuova fonderia di ghisa, che si aggiungerà a quelle già attive in Italia, di alluminio e ghisa.

E in relazione a tali investimenti, si è dimostrato adeguato l'appoggio sul territorio delle banche, delle ambasciate, dell'Ice o delle Camere di Commercio?

Per ciò che riguarda le banche, il supporto è certamente adeguato, sia localmente, sia a livello internazionale. Per le strutture pubbliche, invece, non abbiamo avuto molti contatti. Soprattutto perché, avendo dei rapporti diretti in loco, ci siamo appoggiati direttamente alle strutture locali.

Porterà in Confindustria la fiducia nella nuova Europa?

Certamente. Occorre avere una consapevolezza: buona parte della crescita dell'Europa, se avverrà, sarà grazie a una buona integrazione dei Paesi entranti, perché quelli storici hanno tassi di crescita limitati. Ci sono, inoltre, ottime possibilità di integrazione: tra quanto le nostre aziende realizzano in Italia e quanto possono fare all'Est. Non stiamo parlando di un territorio da 'colonizzare', ma di una realtà, che progressivamente diventa omogenea, rispetto al tessuto industriale italiano. Anche in questo caso, comunque, è sempre più necessario muoversi come sistema. Aiutare distretti industriali, piuttosto che singole aziende. È necessaria quindi una maggiore integrazione a livello di sistema e di filiere di aziende. Ed è auspicabile che non si tratti di episodi isolati, quanto piuttosto di un processo strutturato.

BREMBO	
Anno di nascita:	1961. Dal '95 è quotata in Borsa
Fatturato:	634 milioni di Euro nel 2003
Utile:	Il gruppo Brembo ha registrato un utile netto di 29,3 milioni di euro nel 2003.
Dipendenti:	3.936 (31.12.2003)
In quali Paesi esteri:	Siti produttivi e commerciali in Polonia, Svezia, Gran Bretagna, Germania, Spagna, Francia, USA, Brasile, Messico, Giappone, Cina.

Moretti Polegato: Così facciamo le scarpe a tutti

Dai buchi fatti con il coltello nelle scarpe da ginnastica a un fatturato globale di 254 milioni di Euro, con presenze dirette in 68 Paesi e brevetti in più di 100. In questa intervista esclusiva il fondatore della Geox ripercorre le tappe di un clamoroso successo nato quasi per caso, ma portato avanti con determinazione, e rivendica orgogliosamente uno stile italiano che coniuga ricerca e innovazione, estetica e benessere

Ha solo 9 anni, ma ha fatto già molta strada. Nata sulle Montagne Rocciose da una fortunata intuizione, la leggenda italiana Geox, muove e fa muovere passi di qualità in 68 Paesi nel mondo. Procede con tassi di crescita da velocisti e per questo delocalizza: uno stabilimento di proprietà inaugurato nel 2001 in Romania, uno in Slovacchia nel 2002. E l'ennesima "trovata" del suo presidente e fondatore, Mario Moretti Polegato, che ha pensato non soltanto di produrre le Geox all'Est. Ma anche di venderle.

Da qui la recente apertura di store monomarca a Bratislava, Varsavia, Vilnius e Riga. Sembra quasi paradossale, nei Paesi dove fino a poco tempo fa marciavano le truppe sovietiche, vedere cittadini europei calzare l'invenzione di un italiano, fatta nel Paese dei cow-



In molti Paesi della Nuova Europa esiste una sensibilità maggiore che in Italia per l'innovazione e la ricerca tecnologica. Il loro territorio rappresenta un mercato ad alto potenziale per i nostri prodotti. Dobbiamo abbandonare l'idea di avere a che fare con Paesi buoni solo per insediare attività produttive

boy. "Esattamente nel Nevada a Reno, durante la fiera annuale dedicata agli importatori di vino e liquori" afferma Moretti Polegato. "Dodici anni fa ero là per promuovere i miei vini, principale attività imprenditoriale della mia famiglia, prima di Geox. Alla fine di una giornata di lavoro, volevo visitare le Montagne Rocciose. Mi sono cambiato, ho cercato un paio di jeans. Ma, prendendo in mano le scarpe da ginnastica, mi sono chiesto perché tutte le volte che uso calzature con soles di gomma, devo soffrire con i miei piedi. Senza riflettere, ho cercato un coltello e ho fatto un buco nelle soles. Tutto mi sembrava logico e semplice. Se da un buco passa il sudore, forando la suola si può garantire traspirazione e igiene del piede. Tornato in Italia, mi sono messo a studiare un modo per impedire il passaggio dell'acqua esterna. Ho scoperto l'esistenza di un materiale speciale, sviluppato negli Stati Uniti, usato per gli astronauti e chiamato "membrana". Impermeabile e traspirante allo stesso tempo. Unendo questi due elementi, una suola di gomma forata e una membrana impermeabile e traspirante, ho creato per la prima volta al mondo la suola di gomma capace di respirare".

Ma lei non voleva produrre scarpe?

All'inizio no. Amavo produrre vini. La mia intenzione era vendere a qualcuno la mia tecnologia brevettata su più di 100 Paesi nel mondo. Ho speso tre anni nella ricerca di un partner contattando le più grandi aziende del mondo leader del settore calzaturiero. Qualcuno mi ha espresso perplessità sulla reale validità del brevetto, qualcuno mi ha detto che servivano test universitari. Non potevo credere a una tale miopia imprenditoriale. Dopo tre anni di ricerca di un partner, ho abbandonato questa strada e ho deciso di iniziare a produrre scarpe da solo. Così ho fondato Geox. In nove anni, Geox ha capovolto il concetto stesso di calzatura tanto da essere percepita come una rivoluzione del settore, l'inizio di una nuova era. Oggi è una delle principali realtà calzaturiere a livello internazionale e nel solo 2003 è cresciuta del 41% raggiungendo una produzione di 6.6 milioni di paia di scarpe prodotte e un fatturato di 254 milioni di euro.

Da quando l'azienda è presente all'estero?

Geox è un progetto nato in Italia e, nella fase iniziale di sviluppo, la penisola ha rappresentato l'unico ambito di commercializzazione per le nostre scarpe. Conseguiti i primi consensi e raggiunta la leadership nel mercato nazionale, abbiamo iniziato a esportare la nostra tecnologia con immediati risultati. Oggi Geox è presente in 68 Paesi attraverso filiali di proprietà o accordi di partnership. Il fatturato prodotto all'estero incide sul *turnover* globale per il 37%. Stiamo crescendo in maniera molto significativa in tutti i mercati europei – Germania, Spagna e Francia *in primis* – negli Stati Uniti e in Giappone.

Ma avete già guardato anche all'Est Europa?

Sì. E siamo presenti sia da un punto di vista commerciale sia produttivo. I tempi sono giusti per Geox e i primi risultati ci rendono fortemente fiduciosi del fatto che esistano consumatori pronti per un prodotto rivoluzionario come il nostro. In molti Paesi della nuova Europa esiste una sensibilità, più alta che in Italia, per l'innovazione e la ricerca tecnologica. Geox racchiude in tutti i prodotti tecnologia e stile italiano. Coniughiamo estetica e benessere. Torno proprio ora da un viaggio entusiasmante in Slovacchia, Polonia,

Lituania e Lettonia. Là abbiamo inaugurato quattro nuovi store monomarca nelle quattro capitali della nuova Europa: Bratislava, Varsavia, Vilnius e Riga.

E sul fronte produttivo?

Geox dispone di due stabilimenti di proprietà in Slovacchia e in Romania, dove lavorano quasi 2.000 tecnici specializzati.

All'interno e fuori dai confini nazionali, esistono differenze tra gli impianti?

Pochissime, da un punto di vista meramente produttivo. Le Geox fatte in Italia, in Slovacchia o in Romania hanno i medesimi standard qualitativi e i controlli in ogni sito di lavorazione, sono effettuati da tecnici italiani altamente preparati. E poi ci tengo a ricordare che l'organizzazione, le macchine e le materie prime sono sempre italiane.

Perché guardare all'estero?

La scelta di delocalizzare è stata obbligata. Non era possibile sviluppare la produzione solo in Italia con i nostri tassi di crescita. Abbiamo dovuto delocalizzare parti di produzioni anche altrove, mantenendo in Italia l'intelligence dell'azienda: la ricerca, il centro stile, la gestione organizzativa, la logistica e il marketing. Geox si è sviluppata sin dagli esordi con la consapevolezza di essere un progetto globale.

Quando avete aperto?

Lo stabilimento in Romania è stato inaugurato nel 2001 e quello in Slovacchia nel 2002. E il bilancio di queste due attività produttive è assolutamente positivo.

Impressioni e giudizi sui Paesi ospitanti.

La Slovacchia è un Paese vicino all'Italia, dinamico, piccolo e che dal 1° maggio fa parte dell'Unione Europea a pieno titolo. La Romania, invece, si trova in una fase storica completamente differente. Ha fatto molto bene nella fase post-comunista e ha saputo attirare molti investitori, fino a ieri attratti soprattutto dalla competitività del costo della manodopera. Oggi, questo fattore non è più sufficiente, se paragoniamo la Romania a Paesi come la Moldavia o la Cina. La Terra di Ion Iliescu vuole entrare in Europa nel 2007. Ma anche diventare un mercato di sbocco per i prodotti italiani. Non solo un sito produttivo.

Trova adeguato il supporto delle banche?

Il sistema bancario italiano si è mosso con molto ritardo. Devo ammetterlo non solo come imprenditore, ma anche come console generale onorario di Romania per l'Italia del nord est. I pionieri della delocalizzazione non hanno potuto contare su un sostegno adeguato da parte delle banche. Ma negli ultimi anni in molti, UniCredit in primis, hanno lavorato molto per guadagnare il tempo perso.

Cosa consiglierebbe a un altro imprenditore che guarda alla nuova Europa?

Il territorio rappresenta un mercato ad alto potenziale per i nostri prodotti. Dobbiamo abbandonare l'idea di avere a che fare con Paesi buoni solo per insediare attività produttive. Abbiamo davanti una grande opportunità e mi auguro che l'Italia sappia coglierla.

GEOX	
Anno di nascita:	1995
Fatturato:	Nel 2003, 254 milioni di euro
Utile:	Geox ha registrato un utile netto di 30,7 milioni di euro nel 2003.
Dipendenti:	5.000 (tra diretti e indiretti)
In quali Paesi esteri:	i dipendenti diretti Geox sono in Europa, Stati Uniti e Giappone

Aldo Fumagalli: La nuova frontiera si sposta più a Est

“Nei Paesi della Nuova Europa se il Pil aumenta del 3% il mercato dei gas tecnici aumenta del 6%” dice Aldo Fumagalli, leader della Sol. Che ha una vasta esperienza di mercati esteri, che non ama parlare di “delocalizzazione” e che a proposito di Ambasciate, Ice e banche...

Afferma di aver trascorso negli alpini un bel periodo della sua vita. “Ma quello è un capitolo chiuso”, precisa subito Aldo Fumagalli Romario, amministratore delegato e presidente della Sol. Capace al fianco di Marco Annoni di far marciare l’azienda di famiglia con il passo della multinazionale. Arrivare e affermarsi persino dove la guerra aveva reso difficile la situazione economica. E imporsi, secondo uno spirito imprenditoriale, che ricorda l’incrollabile intraprendenza e umanità del soldato di montagna. “Nei Balcani cerchiamo di entrare gradualmente: calcolare i rischi, dialogare con le istituzioni, proteggere i nostri capitali”, spiega Fumagalli. “Dagli anni Novanta abbiamo dipendenti in Paesi che poi magari combattevano tra loro. Ma l’unione aziendale andava mantenuta: i nostri albanesi hanno continuato a parlare e lavorare con i nostri serbi, macedoni, bulgari. Perché era la Sol. E bisognava fare squadra”. Dal ‘98 il gruppo è quotato in Borsa, ha chiuso il 2003 con un fatturato di 298,5 milioni di euro e opera su due aree di business: gas tecnici e assistenza medica a domicilio. Quest’ultima, in particolare, copre più di un quarto del fatturato e cresce al ritmo di oltre il 10% all’anno. Per quella che nonostante internazionalizzazione e dimensioni, continua a essere un’azienda di famiglia. Con un numero di soci tra fratelli e cugini estremamente elevato (22) e una storia quasi secolare: la fondazione nel 1927, da parte di Aldo Fumagalli e Giovanni Annoni, nonni delle attuali generazioni in azienda; poi la prima espansione negli anni Sessanta, la forte innovazione a partire dagli anni Settanta. Per arrivare alla diversificazione, con lo sviluppo della terapia respiratoria domiciliare. “E all’internazionalizzazione

negli anni Ottanta, quando abbiamo iniziato a uscire dall’Italia”, afferma l’ingegnere. “Andare all’estero significava forti investimenti. Ma nel nostro settore il trasporto incide molto e possiamo servire clientela al massimo nel raggio di 400 km dai nostri impianti. E poi il processo è forzato: essere forti su un solo mercato è una debolezza. Il mondo diventa più piccolo; i clienti sono ovunque e bisogna seguirli.”.

I primi mercati aggrediti?

Il nord Europa. In Olanda nel 1987, il primo stabilimento. Ne seguirono altri tra il 1987 e il 1995 in Belgio, Francia, Germania e Austria, per creare le basi logistiche in vista di un grosso investimento, nel ‘98 a Feluy. A oggi l’attività estera copre quasi il 30% del nostro fatturato.

Dopo un’area tradizionalmente ricca e industrializzata, perché vi siete rivolti a Paesi appena usciti dal comunismo?

Ritenevamo che fossero una buona opportunità. I gas tecnici sono tra gli elementi base per la ristrutturazione di un Paese, come l’energia, le telecomunicazioni e le infrastrutture. Tradizionalmente, nel periodo iniziale di crescita, se il Pil aumenta in un anno del 3%, il mercato dei gas tecnici cresce del 6%. Secondo un rapporto di 1 a 2. In Paesi a uno stadio già maturo, tale rapporto si riduce di 1 a 1,5.

A Est cosa avete trovato?

C’erano già degli impianti. Ma spesso erano strutture obsolete. Iniziammo proponendoci come partner di società locali. La prima esperienza fu nel 1992, in Polonia.

Come andò?

Non bene, a dimostrazione che all’inizio non bisogna mai scoraggiarsi. Si trattava della privatizzazione della Polgaz, società dei gas tecnici polacca. L’operazione era gestita da una banca estera. Avevamo partecipato con altre 12 aziende. E vinto, ci era stato detto. Per noi si trattava di una grossa acquisizione: tre stabilimenti con 600 dipendenti. Il giorno del contratto eravamo a Varsavia per firmare: ci fu comunicato che per considerazioni di carattere geopolitico era stata scelta un’altra società. Ma quei sei mesi di duro lavoro ci servirono.

In che modo?

Avevamo cominciato a monitorare i Paesi della ex Jugoslavia e ormai c'era un progetto di sviluppo. Iniziò un'avventura interessante. Nel 1992 facemmo una *joint-venture* di maggioranza con il principale cantiere croato a Pula. Nel '94 una *joint-venture* con la più grande acciaieria slovena a Jesenice. Nel '95 acquisimmo il controllo della Tecnogas in Macedonia. Tra il '95 e il 2000 abbiamo fatto investimenti in Albania, Bulgaria e Serbia. Nel '99 sono venute due *joint-ventures*: una in Bulgaria, l'altra con la maggiore compagnia petrolifera croata, l'Ina.

Vi interessavano le grandi realtà?

Non necessariamente. Tra il 2001 e il 2003 abbiamo acquisito quattro piccole società: due in Grecia e due in Bosnia-Erzegovina; mentre nel 2003 abbiamo completato il nostro progetto in Slovenia: una nuova *joint-venture* con l'acciaieria statale Slovenske Zelezarner e l'acquisizione della società Energetika. Oggi dalla Slovenia sino alla Bulgaria abbiamo

13 società, 354 dipendenti, vendite nel 2003 di circa 25 milioni di euro con un *cash flow* di 2,5 milioni. Nel 2002 con il vice ministro Adolfo Urso e il ministro dell'economia macedone abbiamo inaugurato un nuovo stabilimento da 3,5 milioni di euro.

Per la produzione di anidride carbonica da pozzo, destinata alla Coca Cola, piuttosto che alle società di acque minerali o alle birrerie dell'area Balcanica. E al momento stiamo realizzando in Slovenia un altro investimento da 20 milioni di euro, per un impianto di frazionamento aria.

In Italia, Nord Europa o nei Paesi dell'Est, applicate gli stessi principi di conduzione aziendale?

Certo. Intendo sicurezza, gestione del personale, formazione, rispetto per l'ambiente. È chiaro: nei Paesi dell'Est ci sono elementi di fondo diversi come il costo del lavoro. Ma di sicuro non siamo là per produrre a costi inferiori prodotti da riesportare in Europa, siamo lì per sviluppare i mercati dell'area.



Negli ultimi anni, molti hanno capito che se stai solo in Europa sei finito. Anche se ti limiti a esportare, se sei una Pmi, devi capire l'importanza di internazionalizzare. Lasciando qui in Italia la capacità di investire in intelligenza e in creazione di nuovi prodotti

Che lingua si parla nei vostri stabilimenti?

L'inglese. In alcuni casi c'è chi si è dato da fare e mastica un po' di italiano. In Macedonia abbiamo utilizzato un programma europeo di formazione, il Phare, per circa 60 persone. Con corsi di inglese, italiano, e formazione in azienda in Italia. Abbiamo poi come gruppo una costante interazione di personale e una forte mobilità.

Differenze tra i diversi Paesi dell'Est in cui siete presenti?

Mediamente le persone sono preparate e hanno voglia di imparare. Nei territori più vicini all'Unione Europea, sia geograficamente sia culturalmente, tutto è stato più facile: il sistema Paese era più rapido. Penso alla Slovenia, ora nell'Unione. O alla Croazia, nonostante la guerra. Restando nei Balcani: in Kosovo, Albania, Macedonia o Serbia, le criticità e le debolezze di fondo hanno pesato, rendendo lo sviluppo economico più difficile. Indipendentemente dalla buona volontà delle persone.

Lei ha una visione su queste realtà, non solo da imprenditore puro.

No, ho affiancato a questa, un'altra veste più istituzionale: da un paio d'anni rappresen-

to l'Italia nel Bac (Business Advisory Council) del Patto di stabilità per i Balcani. E tra i diversi incarichi in Confindustria, sono stato, fino alla scorsa Assemblea, coordinatore per l'area del Medio Oriente, dell'Africa e dell'Europa centro-orientale. Insomma, ho un osservatorio privilegiato.

Come è cambiata la classe politica dopo la caduta del muro?

C'è stata una prima generazione di tecnici. Magari un leader carismatico affiancato da ministri provenienti dal mondo delle università e della cultura. Questo è servito per impostare un discorso di ammodernamento. E spesso la prima generazione si è dimostrata positiva. Ricordo in Macedonia: la privatizzazione che ci interessava mi era stata segnalata da un'amica, responsabile della Bei sull'area Balcanica. In un paio di mesi abbiamo conosciuto il management e fatto un piano di sviluppo. Ma la grande fiducia nelle possibilità del Paese veniva dall'incontro con l'allora Ministro del Tesoro Miljoski: una persona di alto standard qualitativo. La stessa cosa in Slovenia e in Croazia.

E da parte degli industriali italiani c'è ancora chi guarda a Est con sospetto?

Negli ultimi due o tre anni di crisi economica, molti hanno capito che se stai soltanto in Europa sei finito. Anche se ti limiti a esportare e sei una Pmi, devi capire l'importanza di internazionalizzare. Lasciando qui in Italia la capacità di investire in intelligenza e in creazione di nuovi prodotti. Poi c'è chi magari salta, e va già in Cina: può essere una soluzione. Ma è più oculato a mio parere guardare anche a Est, mercati interessanti e più vicini. E non si tratta necessariamente di Ungheria e Repubblica Ceca, dove ormai si è raggiunto un grado di sviluppo importante. Ci sono i Balcani, la Bulgaria e la Romania. O Paesi incogniti come Ucraina, Bielorussia e Kazakistan, che potrebbero dare delle grosse soddisfazioni tra qualche tempo. O la Russia stessa. Insomma la nuova frontiera si sposta un po' più a Est.

Lei consiglia di internazionalizzare, ma non delocalizzare?

"Delocalizzare" è una parola che non mi piace. Significa chiudere da una parte e aprire dall'altra. Subire un processo, non governarlo. Negli ultimi 30 anni la Sol è sempre cresciuta

come numero di dipendenti, sia in Italia, sia all'estero. E nelle sedi istituzionali preferisco parlare a imprenditori focalizzati su una crescita aziendale. Consci che parte della fase produttiva va portata in mercati a basso costo del lavoro. Ma nello stesso tempo capaci di investire in ricerca nei Paesi più avanzati.

Come è stato il rapporto con le banche nei diversi territori?

Ci siamo trovati bene. Abbiamo avuto spesso la Simest (Società Italiana per le Imprese all'Estero) nel nostro capitale e abbiamo utilizzato molto la Legge 100 per ridurre il costo dell'autofinanziamento. Già, perché spesso il problema era il costo del denaro. All'inizio si prevedevano garanzie troppo forti, e ciò penalizzava gli imprenditori. Nel tempo tali esigenze si sono modificate, secondo una maggiore flessibilità. Ma al di là della Simest, anche il mondo bancario più tradizionale è sempre più interessante.

La presenza di istituti italiani?

Ben venga. Su questi mercati UniCredit piuttosto che Banca Intesa sono un elemento di stimolo e supporto per un imprenditore italiano. Se devo fare un'operazione in Bulgaria, oggi parlo con UniCredit: conosce bene la situazione sul posto e può giudicare meglio rischi e opportunità. Agli inizi degli anni Novanta si andava dalla Deutsche Bank.

E con altre realtà sul territorio, come ambasciate, Ice, Camere di Commercio?

Noi abbiamo sentito meno l'Ice, perché più orientata a un discorso di esportazione; ma è capitato di ricevere da loro informazioni importanti. Molto utili sono risultate le ambasciate: quando si aprono delle strade, ci possono essere dei problemi e una necessità di dialogo con le istituzioni locali. Soprattutto se in un Paese una determinata operazione non è mai stata compiuta prima.

Vi è capitato?

In Macedonia abbiamo stampato per la prima volta le azioni di una *public company* privatizzata; in Bosnia abbiamo partecipato alle prime aste e ai primi aumenti di capitale come partner tecnologico su un'azienda di Stato; abbiamo fatto la prima Opa in Bosnia-Erzegovina. Il fatto di avere a fianco l'ambasciata, testimonia l'importanza dell'azienda agli occhi delle istituzioni locali. Il consiglio

che darei a un imprenditore, in qualsiasi Paese vada, è di appoggiarsi alle ambasciate. Di far sapere che lui è lì, cosa vuol fare, quale è il suo progetto. Magari in alcuni casi è difficile avere udienza. In altri è decisivo. Per noi lo è stato in Macedonia, Slovenia e Croazia. Ed è forse quello che, a suo tempo, ci era mancato in Polonia.

L'unica battaglia ancora da vincere?

È quella dell'innovazione continua: la si deve vincere ogni giorno e il giorno dopo si ripresenta.

SOL	
Anno di nascita:	Nel 1927 a Monza. Dal luglio 1998 è quotata in Borsa.
Fatturato:	Nel 2003, 298,5 milioni di euro (+ 12% rispetto al 2002).
Utile:	Il gruppo Sol ha registrato un utile netto di 15,2 milioni di euro nel 2003.
Dipendenti:	Oltre 1200
In quali Paesi esteri:	Austria, Albania, Belgio, Bulgaria, Bosnia, Croazia, Germania, Francia, Olanda, Grecia, Macedonia, Slovenia, Jugoslavia, Spagna, Svizzera