

*Webinar di scambio di esperienze
tra imprenditori e manager*



***Più innovazione e più internazionalizzazione
nell'attuale fase di ripresa delle attività produttive***

16 luglio 2020

Partecipano: Ali Reza Arabnia (CEO Gecofin e Presidente ISVI), Michele Bauli (Presidente Bauli Spa e Presidente Confindustria Verona), Vittorio Coda (Professore Emerito Università Bocconi e Presidente Comitato Scientifico ISVI), Giulio Di Gropello (Executive Managing Director El Greco e AD Podernuovo Bulgari Wines), Enrico Frizzera (CEO Manni Group S.p.A.), Daniele Lago (Chief Executive Officer & Head of Design di Lago S.p.A.), Alessandro Lai (Professore Ordinario Ec. Aziendale Università degli Studi di Verona, Membro Comitato Scientifico ISVI), Francesco Manni (Presidente Manni Group S.p.A.), Giuseppe Manni (Presidente Panfin Srl), Paola Tessitore (Direttore Fondazione Verona Minor Hierusalem).

GIUSEPPE MANNI - Quando il Prof. Coda ed io abbiamo deciso il titolo dell'incontro di oggi - "Più innovazione e più internazionalizzazione nell'attuale fase di ripresa delle attività produttive" - non sapevamo se porlo in forma affermativa o interrogativa, come una domanda da porre ai relatori per sapere come interpretano questi due obiettivi aziendali per la ripresa dell'attività. Proprio per questo motivo, lasciamo liberi i relatori di interpretare il titolo come credono.

Prima di iniziare vorrei ricordare che il webinar di oggi è dedicato alla memoria dell'amico e maestro, Prof. Antonio Tessitore, papà di Paola che ci segue, colui che mi ha fatto conoscere ISVI ormai tanti anni fa.

Aprirà questo webinar Vittorio Coda, Professore Emerito dell'Università Bocconi e Presidente del Comitato Scientifico ISVI. Seguirà Enrico Frizzera, CEO del gruppo Manni, gruppo che tutti voi conoscete anche se la diversificazione degli ultimi anni lo porta su settori differenti da quelli tradizionali. Il terzo sarà Giulio Di Gropello, persona che vanta una molteplicità di esperienze; viene dal mondo della finanza e arriva a quello dell'agricoltura. Poi toccherà a Daniele Lago, che ci parlerà della sua esperienza e dei mobili che la sua azienda produce e che hanno un design davvero accattivante. Michele Bauli presenterà il caso della società che porta il suo nome ed è attiva nel settore dolciario. Michele Bauli rappresenta anche tutti i colleghi industriali della città di Verona. Chiuderà mio figlio Francesco, Presidente del Gruppo Manni Spa, che illustrerà le attuali attività di innovazione del Gruppo Manni.

VITTORIO CODA – Ringrazio Giuseppe Manni per avere organizzato questa iniziativa che costituisce il primo passo della presenza di ISVI a Verona. Ringrazio anche i presenti che hanno aderito a questa iniziativa, uno scambio di esperienze in semplicità e autenticità tra imprenditori e manager. Alla base di questi scambi di esperienze c'è la convinzione di ISVI che bravi manager e bravi imprenditori hanno moltissimo da imparare gli uni dagli altri. Questa è l'idea di fondo.

In questa situazione così difficile, così dura, è interessante confrontarsi su cosa un buon imprenditore, un buon capo azienda - che ha nel cuore e nella testa il bene della sua azienda - cerca di fare per intraprendere i passi ritenuti corretti in questo momento.

ENRICO FRIZZERA - Sono molte le riflessioni che si possono fare, sia sul fronte della governance dell'impresa, sia sul fronte organizzativo in generale, che emergono da questa esperienza traumatica che ha investito l'intero continente. Con questo breve intervento mi piacerebbe mettere in evidenza la nostra esperienza di questo periodo e, in particolare, la reattività delle nostre aziende con un focus sull'innovazione e sull'internazionalizzazione.

Il nostro gruppo vanta 75 anni di storia, ha fatto della sostenibilità un punto di riferimento. Da sempre guardiamo agli obiettivi di lungo termine, ai business che siano economicamente validi e, nel contempo, portino ricadute sociali positive per gli stakeholders. Può sembrare una dichiarazione scontata, ma non lo è quando decliniamo a lungo termine la strategia di sviluppo del Gruppo, soprattutto se le dimensioni aziendali sono notevoli e articolate in differenti business e diverse nazioni. L'internazionalizzazione e l'innovazione stanno facendo la differenza in questo momento. Mi sembra che quattro elementi, messi insieme, siano in grado di aiutare, portare ad un livello superiore.

Innanzitutto, la capacità di reagire è superiore se la vision e la governance di un'azienda sono trasparenti. Nel nostro caso sono formalizzate e sono diffuse a tutti i livelli manageriali. Perché questa affermazione? Perché questo ha aiutato nella prima fase a serrare i ranghi velocemente e ha consentito di mettere in sicurezza i business, indirizzando e monitorando le variabili fondamentali che potevano essere molto colpite dalle conseguenze della pandemia. Avere una vision chiara ha fatto trovare il Gruppo sempre pronto ad un veloce adattamento. La vision che abbiamo comunicato nel 2016 era molto chiara e indirizzata a internazionalizzazione, sostenibilità e ricerca e sviluppo; questi erano i tre drivers che abbiamo comunicato. Poi, abbiamo comunicato i binari organizzativi sui cui correre: i sistemi informativi, la gestione delle risorse e, infine, un marketing che facesse da collante a tutto questo. Oggi, mese dopo mese, dopo il fatidico 8 marzo, quando ci hanno chiuso per decreto, abbiamo potuto fortunatamente riscontrare risultati superiori a tutti gli scenari immaginati, grazie alla direzione internazionale, alla proposta di sostenibilità dei nostri prodotti e servizi, alla possibilità di offrire soluzioni innovative.

Il secondo elemento è costituito dall'esperienza del consiglio di questa holding. Si sono avuti risultati eccellenti nell'allargare il processo decisionale e l'adattamento operativo, estendendoli il più possibile a tutti i livelli manageriali. Ci deve essere qualcuno che prende decisioni scomode, che devono essere sostenibili nel medio lungo termine. Però, il massimo dell'adattabilità e del cambiamento lo abbiamo raggiunto grazie ad una capacità decisionale e operativa diffusa che ha consentito di delegare e accelerare e di generare, anche, in questo periodo, proposte con diverso approccio organizzativo e di tessere relazioni utili.

Mi risulta simpatica la considerazione che ha fatto lo scienziato Stefano Mancuso nel suo testo "La nazione delle piante", rilevando la fragilità di un'organizzazione eccessivamente centralizzata e gerarchica rispetto ad un'organizzazione diffusa. Basti pensare al corpo umano, fortemente centralizzato, e a cosa può portare la rimozione di una sola parte di esso, mentre nelle piante, la recisione di un ramo non pregiudica il funzionamento del corpo perché ha una struttura più distribuita. Se guardo la geografia del nostro Gruppo, riscontro che l'internazionalizzazione, unita ad una governance ben definita, hanno dato un contributo decisivo in questo periodo. In generale, è aumentata la possibilità di innovare grazie alla maggiore conoscenza delle esigenze dei clienti nei diversi mercati: è ciò che, poi, fa evolvere il prodotto.

Il terzo elemento è costituito dalla "collaborazione". Collaborazione interna per quanto riguarda l'approccio collaborativo del Gruppo: sto parlando di una holding che distribuisce potere decisionale alle sue ramificazioni che pure interagiscono tra loro. Collaborazione anche esterna per il contributo che offre nell'innovare l'approccio al mercato, ai segmenti di clientela, all'ampliamento geografico del prodotto offerto. Cito, a titolo di esempio, la collaborazione con l'eccellente azienda di Daniele

Lauro con cui stiamo condividendo attività di ricerca e sviluppo, basi di clientela, azioni di marketing su mercati internazionali. Molti aspetti riguardano ovviamente anche il personale e la logistica.

L'ultimo elemento mi sembrerebbe essere la velocità. La velocità dell'organizzazione richiesta ad ogni livello nella nostra esperienza ha voluto dire motivare e coinvolgere i dipendenti di fronte alla crisi, riposizionare e lanciare i nuovi modelli, aumentare la produttività, adottare maggiori strumenti digitali. Il cambiamento più importante, anche per il futuro, è stato modificare i modelli commerciali e tradizionali con un più ampio utilizzo delle tecniche e degli strumenti informatici con una forte focalizzazione sul servizio clienti.

Vorrei concludere sottolineando – visto che questo webinar è organizzato con ISVI - che tutto ciò è possibile se l'azienda è sostenibile nei valori, ha investito con attenzione e chiarezza in una struttura bilanciata di deleghe e ruoli, ha un'organizzazione collaborativa distribuita e orientata a dare alla holding chiari riconoscimenti.

Ultima considerazione: è importante anche il segnale proveniente dal mondo finanziario, sempre più sensibile alla sostenibilità intesa nel senso più ampio.

GIULIO DI GROPELLO - Nella mia vita precedente mi sono occupato di "riassicurazione", un mestiere inventato dagli italiani nel 1400. Per sua definizione, è un mestiere globale perché è un mestiere di mutualizzazione dei rischi a livello totale, cioè, tutti lavorano con tutti a condizione che non ci sia una guerra dichiarata fra gli Stati. In questo ambito ho conosciuto tante persone e fatto diverse esperienze. Con Enrico Frizzera abbiamo fatto tante operazioni insieme ma due progetti mi sembrano più interessanti: con un consorzio internazionale e insieme a Telespazio, abbiamo finanziato un progetto per calcolare il rischio inondazione in Italia attraverso l'uso del satellite. Era un progetto estremamente innovativo perché nessuno aveva pensato, fino a quel momento, di usare i dati che hanno i satelliti del territorio per cercare di costruire dei modelli, per calcolare il rischio dei territori. Era sostanzialmente un "connecting the dots", per cui i dati esistevano già, si trattava di usarli per costruire un modello e capire quali erano le aree del paese esposte maggiormente a rischio di inondazione. Era importante cercare di capire come potevamo mappare nel dettaglio (addirittura di 10 cm) il territorio per riuscire a capire l'entità di questo rischio. Perché vi racconto tutto questo? Perché, a un certo punto, nel 1995, dopo 2 anni di lavoro e un finanziamento di quasi mezzo miliardo, abbiamo mappato il territorio italiano e organizzato un convegno invitando scienziati da tutto il mondo e Greenpeace. Nell'intervento di Greenpeace molto chiaramente è stato spiegato che il climate change e il global warming era la causa dell'accentuarsi di questi fenomeni e che il tentativo che faceva Greenpeace e le altre associazioni non governative di limitare le emissioni di CO2 era fondamentale non solo per il business della riassicurazione, ma per il futuro dell'umanità.

Due anni dopo abbiamo creato un altro consorzio per finanziare il Santa Fe, il più importante istituto di ricerca sul caos e i sistemi complessi del mondo. Volevamo capire quale fosse l'interazione di tutte le variabili nel calcolo del rischio catastrofe e, quindi, che cosa sarebbe successo se si fosse verificato un terremoto in Giappone oppure un cataclisma in Florida. Che influenza avrebbe avuto sui mercati finanziari, che influenza avrebbe avuto sui titoli di Stati, quali erano gli anelli deboli della catena. Abbiamo costruito un sistema che, sostanzialmente, aveva così tante variabili che bastava cambiare queste variabili per vedere che cosa sarebbe successo. Il Santa Fe Institute, a quel tempo, aveva i computer più potenti al mondo.

Nel 2009, la Swiss Re, uno dei più grandi riassicuratori del mondo, ha fatto uno studio su che cosa sarebbe successo se ci fosse stata una pandemia mondiale. Questo studio diceva che se ci fosse stata una pandemia, il prodotto nazionale lordo del mondo sarebbe sceso del 3% - che, di fatto, è la crescita annuale normale del prodotto nazionale lordo del mondo - e che ci sarebbe stato l'1% di

morti per ogni Paese. Già allora si sapeva che se ci fosse stata una pandemia sarebbe stata globale, non ci sarebbe stata una pandemia locale, il mondo è già globalizzato da tempo.

Memore di queste iniziative, ho fatto il riassicuratore per quasi 30 anni. Quando ho deciso di smettere ho detto: "benissimo, se la cosa più importante che può fare una persona in questo momento per il mondo è quella di cercare di produrre ricchezza senza avere emissioni di CO2, l'agricoltura mi sembra il posto giusto". Quindi, vent'anni fa, ho cominciato a produrre olio extravergine di oliva di alto di gamma. Oggi abbiamo tre tenute: una in Toscana, una nel Lazio, una in Umbria, gestiamo 120 ettari di cui 90 di bosco. Calcoliamo le emissioni di CO2 della produzione e l'ossigeno emesso dalle piante per assorbire quella CO2. Da 18 anni registriamo un livello di CO2 negativo, cioè produciamo molto più ossigeno di quanta CO2 emettiamo.

Sono convinto che in futuro (avrebbe dovuto essere così anche in passato) le banche, le assicurazioni, gli investitori, saranno obbligati, a prescindere da qualsiasi costrizione di legge, a valutare i loro investimenti, i loro finanziamenti, i rischi che coprono, basandosi sull'impatto che l'azienda ha sull'ambiente.

Due giorni fa, il Financial Times ha reso noto che BlackRock, il più grosso fondo di investimento del mondo, ha deciso di punire 53 compagnie per la loro inazione rispetto al cambiamento climatico. Questo perché BlackRock riceve pressioni enormi da tutti gli investitori per premiare una politica di protezione dell'ambiente nei suoi investimenti. La sostenibilità è il discorso di fondo del futuro. Lo è da tanti anni, non è una questione nuova. La mobilitazione internazionale in termini di leggi e investitori è solo una conseguenza. Se il Recovery Fund dell'Europa è un Green Recovery Fund non è un caso. Le nuove generazioni sono molto interessate al tema "clima". Penso che le aziende saranno valutate su questo aspetto e avranno un mercato solo se riusciranno a dimostrare di essere rispettose dal punto di vista di emissioni di CO2.

Per quello che riguarda l'internazionalizzazione, come spiegavo prima, la riassicurazione è, di fatto, un business globale da sempre perché è una mutualizzazione dei grandi rischi a livello globale. Quando io ho fondato la mia azienda, ho deciso subito di partire a livello globale. Faccio il 76% del fatturato all'estero, in Cina, nel mondo arabo, in Europa (pochissimo negli Stati Uniti per una mia decisione strategica). Da cinque anni ormai vendiamo anche nel digitale che al momento rappresenta il 10% del fatturato (con un salto del 60% durante il lockdown).

Il lockdown è stata un'esperienza molto interessante. Solitamente uso girare per il mondo per presentare i prodotti, ma non potendo più viaggiare ho usato la tecnologia: ho fatto quasi 10 webinar in giro per il mondo, in Inghilterra, a Dubai, a Hong Kong. Ho avuto molto più riscontro facendo questi webinar che facendo delle presentazioni in presenza. Questa crisi ha accelerato un processo tecnologico che era già in corso, lo ha accelerato a tal punto che oggi è molto difficile pensare che un'azienda possa lavorare se non a livello globale e se non essendo fortemente digitalizzata. Cambieranno moltissime regole del gioco: è impensabile, ad esempio, che aziende che stanno sperimentando il remote working adesso, ritornino al mondo di prima o aziende che erano abituate ad avere personale che viaggiava in giro per il mondo pensino di andare avanti nello stesso modo.

Questa crisi ha solo accentuato un processo che era già in essere in molte aziende. Io sono stato consigliere di amministrazione in Bulgari per vent'anni dove ho partecipato al processo di internazionalizzazione prima che fosse venduta. L'internazionalizzazione, la digitalizzazione e la possibilità di scambiarsi esperienze a livello globale sono importantissime. Questa crisi è cominciata in Cina, prima che negli altri Paesi, quindi gli hotel e i negozi di Shanghai, di Pechino hanno potuto informare il top management in altre città di che cosa stava succedendo, di cosa stava facendo il governo cinese, di qual era la reazione da parte del consumer. Ciò ha permesso a tutti gli altri di prepararsi e attivare le procedure. I miei clienti più grossi - Bulgari Restaurant, Niko Romito e Jean Pierre Gagnaire (migliore chef del mondo 2015) - mi hanno dato informazioni indispensabili per cambiare

l'impostazione del mio magazzino, della mia logistica. E' stato un enorme vantaggio, tanto è vero che noi chiudiamo il primo semestre meglio dell'anno scorso!

Questo per dirvi che, fondamentalmente, finanza, agricoltura e qualunque cosa, alla fine sono correlati; facciamo parte tutti dello stesso gioco e tutti insieme dobbiamo cercare di attivare un sistema virtuoso che cerchi di proteggere, quanto più possibile, questo pianeta e la nostra casa, facendo possibilmente dei prodotti di alta qualità che facciano bene alle persone.

Soprattutto se si pensa alle nuove generazioni. Sono padre di un ragazzo di 15 anni che appartiene alla stessa generazione di Greta Thunberg. Questi ragazzi, al contrario di quella che era la nostra generazione, non sono degli attori passivi della società. Questi ragazzi sono nati con in mano il device che è uno strumento che sanno usare molto meglio di noi, con delle connessioni che sono globali per definizione, parlano tutti inglese e giocano e si relazionano con ragazzi di tutto il mondo. 14.000 ragazzi hanno comprato su Tik Tok il biglietto del convegno di Tulsa dove è andato Trump e ha trovato lo stadio vuoto. Vi dico questo perché penso che noi imprenditori dobbiamo stare molto attenti a quello che questa generazione vuole. Essa vuole un atteggiamento etico da parte dell'imprenditore, vuole rispetto per l'ambiente, libertà, rispetto per le persone. Dobbiamo stare molto attenti perché loro sono i consumatori del domani.

VITTORIO CODA - Ho ascoltato con vivo interesse quello che ha detto prima Enrico Frizzera, testimonianza di un'impresa che ha tenuto e tiene la barra del timone diritta. Essa è saldamente ancorata su un sistema di valori imprenditoriali funzionali allo sviluppo a lungo termine, che si sono tradotti in una strategia lungimirante e un modello organizzativo "agile". Per questo ha reagito e reagisce alle presenti difficoltà generando innovazione e valorizzando la sua internazionalità.

La testimonianza di Giulio Di Gropello mi ha particolarmente colpito per come lui ha delineato un processo di apprendimento guidato da valori in un mondo dove tutto diventa interconnesso e in cui dipendiamo gli uni dagli altri. E' stimolante il suo modo di ragionare, impregnato dalla passione per questa nostra madre terra, questa "casa comune" come la chiama Papa Francesco. E' inoltre testimonianza di come più innovazione e più internazionalizzazione sono le vie su cui cercare risposta ai problemi posti dalle emergenze ambientali.

DANIELE LAGO - Noi siamo una realtà ben più piccola rispetto a quelle rappresentate qui oggi, ma mi ritrovo ugualmente in molti dei ragionamenti finora ascoltati.

Gestire un'azienda è come imparare ad andare in bici, nel senso che devi essere pronto a tutto, sia quando ti capita la salita che quando ti capita la discesa. Il Covid non è altro che una maggiore difficoltà nel percorso che devi essere in grado di proseguire a percorrere.

Sono molto concorde con quello che diceva Enrico, perché io credo nei modelli di governance dove non c'è più solo una locomotiva come forza motrice del treno, ma dove tutte le persone diventano delle motrici. In organizzazioni siffatte chi ha l'onore di essere il leader deve incentivare questa modalità di lavorare. Il Covid ha un po' enfatizzato e accelerato la fine della cultura novecentesca, una cultura poco influenzata dall'aspetto tecnologico.

Concordo anche totalmente sul fatto che la pandemia reale sarà quella dell'equilibrio ambientale e sociale. Strada facendo ho capito che la vera sostenibilità non è mai solo ambientale, ma è anche sociale nel senso ampio del termine, per cui noi cerchiamo di portare avanti un modello di business che abbia la centralità della persona. Il Covid ha sottolineato la centralità della persona perché in questi momenti di grande confusione vai avanti solo se possiedi una grande solidità su come devi comportarti.

Concordo sulla velocità, ma concordo anche su una capacità, che il design mi ha un po' insegnato come disciplina, di darsi il tempo per assorbire il cambiamento. Ad esempio, mi è sembrata inopportuna l'iniziativa "Milano non si ferma". Sono molto legato a Milano, però, la velocità a volte

non è consigliabile. Spesso dobbiamo essere capaci di attendere il tempo necessario per analizzare i contesti. Poi, quando li abbiamo compresi, anche e soprattutto empaticamente, possiamo correre. Un'altra cosa che ci ha insegnato il Covid è che noi non siamo più solo il nostro quartier generale, non siamo più neppure solo i nostri vari negozi spazi per il mondo, noi siamo la community che influenza e mette in moto il comunicare proprio del brand. Ecco, noi siamo tutte quelle cose lì. E più noi siamo in grado di stimolare, di non deludere la nostra community di riferimento, più saremo in grado di crescere. Noi siamo meno noti rispetto ai brand che partecipano a questo webinar. Giusto per darvi qualche riferimento, noi passiamo da 2-3 milioni a circa 40 milioni in 10 anni, superiamo abbondantemente il 20% di EBITDA. Siamo sempre stati un'azienda molto attenta alle performance, ma abbiamo sempre tenuto in considerazione la barra della sostenibilità sociale. Abbiamo organizzato un sistema di gestione delle risorse umane che tenga conto della sostenibilità, ci siamo occupati molto dell'assunzione del personale. Cerchiamo, fin da subito nel processo di selezione, di fare un matching corretto tra il sistema valoriale delle persone e gli aspetti strategici dell'azienda. Mi sono accorto che non è sufficiente costruire degli habitat lavorativi incredibili (la nostra azienda ha veramente un habitat molto interessante), ma è ancora più importante far sì che le persone facciano quello per cui sono nate.

Per fare ciò, è fondamentale fare evolvere i modelli di governance. Ad esempio, io credo sempre meno all'efficacia della figura del "paron", tipica del nord-est. Dobbiamo invece essere sempre più bravi a ingaggiare e a cogliere le enormi potenzialità che tutta la squadra detiene. In questo senso, credo molto di più ai treni a più motrici che al leader incontrastato.

Tra l'altro, in Italia siamo portati per questo modello: siamo un po' tutti allenatori quando si parla di calcio, tutti virologi quando si parla di Covid. L'engagement della propria community è estremamente importante.

Il Covid ci ha insegnato che l'Italia deve cambiare modo di vedere nel suo complesso il modello digitale e, ancora di più, il modello tecnologico delle aziende. Il "digitale" adesso va molto di moda, ma credo che il tema tecnologico avrà a che fare con la competitività globale anche in termini più assoluti. Noi stiamo cercando di spingere sulla circolarità del design e dell'economia coinvolgendo i nostri stakeholder. Per noi il coinvolgimento è molto importante: pensate che abbiamo più di un milione di fans sulla community di Facebook e parliamo a più di 25 milioni di persone. Pur essendo un'azienda piccola abbiamo una capacità comunicativa molto rilevante. Durante il *lockdown* in una settimana su Facebook abbiamo avuto 260.000 interazioni. Riusciamo a comprendere empaticamente la nostra community cercando di non essere arroganti nella maniera in cui ci poniamo.

Quando abbiamo lanciato una collezione di "Home Office", sviluppata per la prima volta in durante il *lockdown*, abbiamo chiesto a una community di architetti specializzati quali fossero i loro feeling con questa collezione. Ci hanno dato un sacco di feedback intelligenti e siamo stati costretti a rivedere la nostra proposta. Abbiamo capito che è possibile un dialogo ancora più utile rispetto a quello che noi consideravamo un semplice commento sui social. Abbiamo anche capito che è fondamentale alzare il livello medio di conoscenze della popolazione perché se noi prima non formiamo/informiamo, dall'altra parte della community non troviamo qualcuno che riesce a recepire.

Adesso stiamo partendo con un progetto formativo che sarà interessante proporre alla nostra community, la nostra azionista di maggioranza, perché è lei che decide per il futuro dell'azienda. Noi non possiamo far altro che cercare di governare e, magari, introdurre delle direzioni. Dobbiamo essere consapevoli che più siamo in ascolto nei confronti delle intelligenze che ci circondano e più le nostre aziende possono diventare realtà rilevanti.

Per cui, se torno alla domanda posta all'inizio, credo che il Covid abbia accelerato la morte di una cultura novecentesca pre-tecnologica. Dobbiamo puntare a modelli di sviluppo che tengano

collegati molteplici aspetti e, tra questi aspetti, la persona. Per fare ciò, ci aiuta la bussola delle 3 C, Cervello-Cuore-Coraggio, che ci siamo inventati un po' di anni fa e che ci permette di tenere in equilibrio le esigenze che ha l'umanità nel suo complesso sui prodotti che offriamo, sui servizi che eroghiamo, sui processi produttivi. Noi siamo "lean" da dieci anni ormai (con *lean* intendo il modello organizzativo che nasce dalla Toyota). La *lean production* ti permette di concentrarti sull'aggiunta di valore in un numero minore di metri quadri.

Dovremmo poi tornare a mettere al centro del futuro, anche industriale del Paese, cose vecchissime, come il Rinascimento, cose magari noiose come la "cultura". Quelle costituiscono il vero asset che in Italia dovremo valorizzare perché sulle commodities faremo una gran fatica ad emergere. Credo che sia un tema di stimolo per i giovani che non daranno più l'anima solo per il dio denaro. Personalmente l'EBITDA per me è libertà, libertà di investire sull'innovazione, sul futuro. Senza EBITDA siamo morti.

Lo dico per far capire che probabilmente Palladio e Canova hanno influenzato i nostri corpi e le nostre menti dandoci questa attitudine naturale ad immaginarci scenari che, secondo me, in altri Paesi fanno ben più fatica ad avere. Questo è uno degli aspetti fondamentali per produrre sia internazionalizzazione sia innovazione che deve permeare tutta l'organizzazione.

VITTORIO CODA – Nell'esperienza di questa azienda, straordinariamente innovativa sul piano culturale e tecnologico, colpisce come si sia arrivati a incorporare le esigenze ambientali, e ancor più quelle sociali, nelle strategie di business arrivando a un EBITDA superiore al 20%. E ciò a partire da motivazioni di fondo impregnate di etica, e da una forte spinta all'innovazione del modello organizzativo e del contesto socio-culturale e competitivo.

MICHELE BAULI – Bauli è un gruppo di largo consumo, con circa 2.000 dipendenti. Per noi, sulla carta, il Covid avrebbe avuto un impatto disastroso. Non è stato così, però. Perché? Interrogandomi sulle ragioni sono andato indietro agli anni dell'università, quando per il primo esame che ho fatto ho studiato cosa fossero l'azienda e l'imprenditore. Erano studi che mi sembravano a metà tra filosofia ed economia e non mi rendevo conto a cosa potessero servirmi. Le ho capite dopo, quando sono entrato in azienda.

La nostra azienda ha passato relativamente bene il periodo del Covid proprio per la filosofia che c'è sempre stata dietro la gestione, grazie a mio papà e i miei zii prima e adesso a noi.

Come tutte le aziende, abbiamo sempre avuto una passione per il prodotto, il rigore del numero, il piacere dell'innovazione, ma la cosa che ha sempre guidato il modo di fare in Bauli, come penso in tantissime aziende venete, è stata la forte responsabilità sociale nei confronti di tutti i collaboratori. Questa responsabilità ha fatto sì che, quantomeno nel nostro caso, alla passione per il prodotto si unisse fortissimo l'obiettivo di minimizzare il rischio dell'azienda. Lo abbiamo fatto ponendoci negli anni degli obiettivi. Uno di questi è l'innovazione che ha portato ad aggiungere ai prodotti base – in primis il pandoro - altri prodotti per diversificare e suddividere il rischio aziendale. Siamo partiti dal pandoro quando mio nonno Ruggero e Melegatti erano i due migliori pasticceri di Verona. All'epoca facevamo solo quello, le nostre vendite provenivano dal pandoro al 100% a Natale, con qualche pasticcino nei periodi successivi. Poi abbiamo diversificato facendo il panettone, prodotto di Milano, ma eravamo di nuovo impegnati solo a Natale con flussi di reddito concentrati e, dunque, rischiosità elevata. Abbiamo poi iniziato con i prodotti per la Pasqua, colombe e uova. Negli anni '80 ci siamo prefissati di arrivare in una quindicina di anni a fatturare solo un 50% con i prodotti delle ricorrenze. Con questo spirito abbiamo comprato aziende aggiungendo nuovi fatturati diversificati da quelli iniziali. Abbiamo comprato Doria, che faceva biscotti e cracker, altri due nuovi mercati, poi abbiamo comperato Bistefani e altre aziende. Abbiamo così diversificato l'azienda in tanti flussi di reddito e

in mercati diversi. Anche l'internazionalizzazione aveva come obiettivo la voglia di creare un altro flusso di reddito al di fuori dell'Italia.

La nostra filosofia che ha guidato l'azienda è sempre stata quella di avere un'azienda solida dal punto di vista finanziario e con un basso rischio. Magari non abbiamo una redditività elevatissima, ma il rischio è ben spalmato su tante diverse, e non correlate tra loro, fonti di reddito. Dal pandoro alla colomba, dalle uova di Pasqua ai crackers e alla merendina, prodotti venduti in India, in America e così via. L'obiettivo è sempre stato quello e ci ha aiutato durante il periodo dell'emergenza Covid. L'emergenza è arrivata a marzo, un mese prima di Pasqua. In quel mese di solito noi dobbiamo avere la massima forza di fuoco per mettere i prodotti nei punti vendita, per far entrare le persone nel punto vendita, per convincerle a comprare i nostri prodotti e così via. In quel periodo non si poteva uscire di casa, si entrava nel punto vendita col contagocce, erano state tolte tutte quante le isole di vendita, per cui la Pasqua è stata per tutti noi, pandorai e panettonai italiani, una tragedia. Abbiamo perso le vendite per un terzo dei prodotti che avevamo a disposizione, per i quali avevamo comprato materie prime, pagato gli operai, l'energia e quant'altro. Se Bauli fosse stata ancora basata solo su Natale e Pasqua sarebbe stata una tragedia. Invece, in funzione di questa filosofia di diversificazione e di minimizzazione del rischio, a Pasqua Bauli fattura meno del 10%. Ci sono state Pasque migliori, però tutti gli altri prodotti sviluppati negli ultimi 25 anni hanno fatto sì che noi chiuderemo un bilancio sostanzialmente in linea con l'anno scorso con prospettive di crescita per l'anno prossimo.

VITTORIO CODA - Tutto nasce da questo forte senso di responsabilità. Da un forte senso di responsabilità è scaturita una strategia di crescita diversificata per prodotto e per aree geografiche, che ha consentito di frazionare il rischio e avere un ritorno soddisfacente. È stata premiata una filosofia che è nel DNA e nella storia di questa grande azienda e che si basa su un forte senso di responsabilità nei confronti dei collaboratori (ora più di duemila) e delle loro famiglie.

GIUSEPPE MANNI - Vorrei segnalare che nel frattempo si è inserito anche il professore Alessandro Lai che ringrazio per avere collaborato ad organizzare questo webinar. Quando parliamo di Alessandro Lai è come se parlassimo di Antonio Tessitore, il professore che ci unisce tutti e nella cui memoria è stato pensato il webinar odierno.

ALESSANDRO LAI - Se volete, posso raccontare una storia che riguarda le attività di ricerca scientifica e le comunità scientifiche che gravitano attorno ai centri di ricerca.

I grandi poli internazionali di ricerca australiani, newzelandesi, inglesi e americani che, almeno nell'accounting history di cui mi occupo, sono animati da università finanziate dagli studenti, in particolare asiatici, per effetto del lockdown si sono trovate con dei buchi terribili dal punto di vista di bilancio. Le principali università australiane, ad esempio, stanno perdendo circa 300/400/500 milioni, stanno licenziando centinaia di professori, stanno abbassando lo stipendio del 20/30% a tutti gli altri e stanno buttando fuori, oltre ai contrattisti, tutti coloro che sono in posizioni marginali o per produzione scientifica o per età.

Il problema non è tanto mantenere i professori, ma è un problema delle comunità scientifiche che sono animate da tante persone e hanno bisogno di tante risorse perché il nostro modello sociale e culturale è un modello fatto di relazioni, di un rapporto diretto tra maestro e allievo, di continuità, di vicinanza.

Allora mi sono chiesto: visto che non si possono più fare i convegni, visto che usare il modello del webinar non è la stessa cosa, quale è il modello secondo cui le comunità possono, non tanto vivere e incontrarsi, ma gemmare quello che gemmava la nostra storia, la nostra cultura? Gemmare nuovi giovani che abbiano amore per la ricerca, metterli vicino ai maestri, metterli vicino alle persone che possano guidarli. Allora, posto che non ci sono più soldi, posto che non è più possibile fare incontri

di grandi dimensioni, può essere utile un modello che abbiamo sperimentato noi, un piccolo gruppo di italiani, avendo a cuore la vivacità della comunità di ricerca scientifica. Abbiamo pensato di generare e ricreare nei webinar l'incontro dell'anziano, leader, professore di riferimento, con piccoli gruppi in modo tale che quell'esempio venga trasmesso, non in un mega convegno, ma in una connessione ripetuta e coerente. Anziché di un convegno all'anno, 10 convegni all'anno, con una contiguità scientifica di arricchimento, di discussione, di dibattito, che funziona a piccoli gruppi e che può sostituire, in questo periodo di distaccamento, l'animazione fatta da vicino. Questo modellino che non richiede tanti soldi, ma che richiede molto impegno, è basato su questa forma nuova di contiguità e diventa fortemente sostenibile cercando di ricreare gli elementi essenziali di una comunità. Ci stanno copiando tutti e siamo contenti perché più ci copiano, più le comunità rimangono vive e più rimangono vive, più la produzione aumenta e più i giovani sono attratti e più le comunità diventano belle e competitive. Questo è il modo secondo cui la comunità scientifica può continuare a vivere, trovare entusiasmo da un'occasione di incontro non fisico.

FRANCESCO MANNI - Indubbiamente non è facile concludere questo webinar con un'intonazione positiva, se guardiamo al nostro settore specifico, se guardiamo all'impatto che questa pandemia ha avuto sul settore delle costruzioni industriali, strutturali che assieme alla meccanica costituiscono lo sbocco principale per i nostri prodotti. Ho provato a fare una riflessione di tipo diverso da quello che sarebbe il racconto pedissequo di cosa stiamo facendo nell'internazionalizzazione piuttosto che nell'innovazione.

Questa pandemia ci ha dato una discontinuità senza precedenti con un impatto così profondo da essere stata definita più invasiva delle due guerre mondiali. Quando si pensa a questa discontinuità, parlare di innovazione e internazionalizzazione è più facile se riesco a unire le cose con un filo comune conduttore che mi sembra la matrice di tutto quanto è avvenuto e sta avvenendo in questo momento nella società, sia civile che nel tessuto industriale: il profondo cambiamento del concetto di tempo. Raccolgo l'assist di Lago quando esprimeva il concetto del Novecento che, con tutto il suo patrimonio culturale, è stato spazzato via. Oggi entriamo in una fase completamente nuova che segna questa discontinuità, cui facevo cenno precedentemente. E da questo punto di vista il primo bagaglio culturale, il primo patrimonio culturale ad avere discontinuità è proprio il concetto di tempo. Sappiamo tutti di come il Novecento abbia segnato il cambiamento del concetto di tempo, da concetto assoluto a concetto relativo. Questa è stata una delle più grandi rivoluzioni culturali che ha determinato proprio un appropriarsi, in qualche modo caratteristico, di ciascun modello sociale. Il modello capitalista aveva il suo tempo, il modello comunista aveva il suo tempo e oggi, invece, ci troviamo in una situazione in cui questo concetto di tempo va ridisegnato soggettivizzandolo. Nel senso che il tempo, se ci riferiamo al concetto in quanto tale, è relativo e rimane relativo, però è come se oggi qualcuno di noi, soggetto fisico o giuridico, si sia riappropriato di un proprio tempo, oppure di un proprio modo di vivere il tempo. Ed ecco che ho provato a declinare, con riferimento ai concetti di innovazione e internazionalizzazione, come questo tempo è cambiato.

I nostri clienti, ad esempio, vogliono avere i tempi di consegna più rapidi e questo comporta la necessità di riposizionare strategicamente l'azienda, usando la tecnologia, usando l'organizzazione interna, usando anche l'internazionalizzazione come strumento di riduzione dei tempi di consegna. Come Gruppo, nel corso degli anni abbiamo fatto investimenti enormi per aprire nuovi stabilimenti in altri Paesi non tanto perché cercassimo costi della manodopera più bassi o chissà quali altri vantaggi o finanziamenti a fondo perduto, ma perché nel nostro caso, con i nostri prodotti che sono ingombranti e pesantissimi, desideravamo servire il cliente nei tempi richiesti. E lo potevamo fare solo stando sul posto.

Secondo concetto: il tempo come corsa contro il tempo. Nei confronti dei mutamenti climatici, ad esempio, se non corriamo velocissimi per recuperare il tempo perduto non riusciremo ad evitare

catastrofi ben peggiori della pandemia che abbiamo appena vissuto. Ecco che quindi che l'innovazione deve orientarsi per forza nella ricerca di prodotti che abbiano un impatto ambientale il meno invasivo possibile. Noi sappiamo che il settore dell'edilizia, in particolare dell'edilizia industriale, è uno dei settori a più alto impatto climatico inquinante.

Il concetto di tempo si aggancia anche ad un altro aspetto: io percepisco nella clientela un bisogno disperato di acquistare prodotti o servizi nuovi. Cioè la discontinuità tra prima e dopo pandemia è stata così forte che è sbagliato pensare che la gente voglia ordinare nella stessa modalità, lo stesso prodotto e lo stesso servizio. Il cliente si sente rassicurato nella misura in cui percepisce che tu gli stai dando un servizio o un prodotto diverso, e quindi migliore, rispetto a quello di prima. Tutto quello che abbiamo fatto prima era sbagliato, altrimenti non sarebbe successo quello che è successo e, quindi, il concetto di novità ha anche un impatto a mio avviso di natura psicologica nella propensione del cliente ad acquistare. E questo meccanismo si applicherà di più e più facilmente nel caso di beni di largo consumo, ma anche nei beni e nei servizi industriali di cui noi ci occupiamo perché chi acquista è un essere umano e l'essere umano si muove in base a impulsi psicologici. Inoltre, il tempo è inteso anche come durabilità del prodotto quindi il processo di innovazione che dobbiamo portare avanti deve andare in questa direzione. Quindi tempo inteso come sostenibilità, durabilità del prodotto e, infine, come solidità aziendale. Come ricordava perfettamente Bauli prima, il fatto che un'azienda sia un'azienda solida, cioè fatta per durare nel tempo, è una certezza per gli stakeholders, è un richiamo rassicurante nei confronti del cliente che sa che oggi ci sei e ci sei anche domani o dopodomani perché è inutile dare la garanzia se l'azienda è pericolante e non è in grado di durare.

Se ci sforziamo per un attimo di dimenticare le persone che sono morte, le persone che sono ancora malate e le persone che hanno avuto disagi derivanti dalla perdita del posto di lavoro, se ci dimentichiamo un attimo questo aspetto negativo per concludere con una nota positiva, credo che il cambiamento portato da questa pandemia possa implicare delle opportunità che altrimenti non avremmo colto o non avremmo colto così velocemente.

VITTORIO CODA - Bellissima questa riflessione sul tempo di Francesco Manni. Vuol dire che c'è stato del tempo per riflettere. Credo che il tempo per riflettere sia importantissimo. Anche in futuro risulterà prezioso potere allocare una consistente parte del tempo per riflettere, per capire come procedere. Ho apprezzato anche l'accento alla solidità, all'azienda, come istituto economico e sociale fatto per durare. Questo concetto fondante dell'economia aziendale è il fondamento dell'etica aziendale perché è da questo che si sviluppa un'ottica di lungo periodo per gestire l'azienda (che è un'ottica gestionale intrinsecamente etica).

ALI REZA ARABNIA – Un brevissimo commento a caldo relativamente all'intervento di Francesco Manni. Ci sono dei cambiamenti epocali e sono tante le notti insonni di manager e imprenditori. In queste situazioni credo che noi, nella posizione che occupiamo, non abbiamo la scelta tra essere ottimisti o pessimisti. Non abbiamo questo lusso. Possiamo solo pensare di lavorare e fare il nostro meglio. Qualche volta potremo sbagliare ma non abbiamo altra scelta che crederci ed andare avanti. Non è facile farlo in periodi come questo!

GIUSEPPE MANNI - L'intervento di Francesco porta tutta una serie di osservazioni sociologiche e psicologiche, anche connesse al mercato del domani. Fare innovazione significa avvicinarsi a questo mercato del domani, non possiamo esimerci dall'innovare. Con le nostre aziende dovremmo diventare dei testimoni di questo cambiamento e di questa innovazione.

PAOLA TESSITORE – Colgo l'occasione per salutare e ringraziare ISVI. Ricordo con piacere gli anni in cui papà come membro del Comitato Scientifico trattava soprattutto i temi a lui cari della creazione di valore e del bene comune. Ho anche ben presente gli studi aziendali di ISVI sulla cultura della gestione e della buona organizzazione imprenditoriale.

Nella mia città, Verona, ho ideato un Modello per lo sviluppo del volontariato in sinergia con il territorio: "Tessere relazioni per il bene comune", adottato attualmente dalla Fondazione Verona Minor Hierusalem. I sei pilastri di questo modello sono Economia del dono, Creazione di valore nelle relazioni, Formazione interdisciplinare, Passaggio intergenerazionale della cultura, Innovabilità, Sinergia con il territorio e l'ambiente imprenditoriale, che sono i principali temi che ho avuto l'opportunità di affrontare nei vent'anni di lavoro professionale assieme al papà.

È stato emozionante aver sentito in ciascuno dei vostri interventi qualche richiamo a queste tematiche.

Il Modello, per ora applicato alla valorizzazione del patrimonio storico artistico di diciassette chiese di Verona, coinvolge attualmente 500 volontari che donando i propri talenti, competenze e professionalità, con forte motivazione e grande gioco di squadra, si impegnano per il bene comune. Sento forte l'importanza della formazione interdisciplinare, come quella prodotta da questi *webinar*. Per cogliere l'interesse e mantenere alta la motivazione di 500 persone che hanno obiettivi diversi, bisogna intercettare, ascoltare e soddisfare.

Dopo i mesi di *lockdown*, sarebbe bello trovare un equilibrio tra virtuale e reale, senza perdere il virtuale innovativo che ha permesso tante attività come, ad esempio, per la Fondazione una comunicazione internazionale: sono stati fatti due *webinar* con Gerusalemme e alcune Minor Hierusalem di Europa, ed è stata un'esperienza bellissima.

Il Modello prevede l'innovazione sociale e tecnologica a supporto della relazione umana per la sostenibilità economica, sociale, ambientale e istituzionale. Di questo ho avuto la gioia di parlare personalmente in un breve colloquio con Papa Francesco a conclusione di un'udienza generale.

La centralità della persona di tutte le fasce d'età coinvolte è il valore fondante. Fare squadra, fare sinergia, vivere il periodo del *lockdown* come occasione di investimento nella formazione e nell'attenzione all'altro, è stato fonte serenità e ricchezza per tutti.

Questo Modello, che mi impegno a testimoniare e continuare per il bene comune della città, è la sintesi del pensiero e degli studi condivisi con il papà.

GIUSEPPE MANNI - Grazie Paola. Grazie ancora al Presidente di ISVI, al professor Coda e a tutti i partecipanti.