

# CAMPIONI TRA OCCIDENTE E ORIENTE

In Italia e in Europa si parla di reshoring: accorciare e reimportare le catene di fornitura. Le piccole e medie aziende di successo globale non lo faranno. Per non finire schiacciate tra i due blocchi (ormai anche tecnologici) Usa e Cina

**G**li animal spirits di qualche tempo fa spesso non avevano neppure il diploma e, quanto alle lingue, le imparavano viaggiando. I loro figli e nipoti hanno (quasi sempre) master alla Bocconi o al Mit, parlano l'inglese come speaker della Cnn, hanno aggiunto l'Oriente ai mercati d'Occidente in cui le aziende di famiglia già erano di casa. Però, quando sono in Italia, è ancora là che li trovi. In provincia. Pianura emiliana, valli bresciane-bergamasche, piccoli comuni del Nord est, distretti toscani e marchigiani, poi giù a scendere verso le punte avanzate di Campania, Puglia, Calabria: la geografia dei Champions è questa e questi sono, oggi, i posti in cui bisognerebbe fare un salto per avere non solo il polso del Paese che resiste alle crisi, produce, torna a correre, ma un'idea non puramente teorica di dove stia andando il pianeta.

di **Raffaella Polato**

Esempio. Covid-19, inizio dell'emergenza. Scopriamo di non avere mascherine, perché sono un prodotto così povero che abbiamo smesso di farlo. Tocchiamo tutti con mano, anche, quanto sia irrimediabilmente interconnessa la vita sulla terra: la Cina si ferma per prima e con la Repubblica Popolare, ormai «fabbrica del mondo», si fermano produzioni e commercianti di un'infinità di altri articoli, componenti, pezzi non altrettanto poveri e comunque fondamentali più o meno per ogni cosa. Okay. Che cosa incominciamo a pensare? Che bisogna riportare tutto qui. Accorciare le filiere. Rivedere le catene di fornitura.

I dovuti distinguo li fanno gli imprenditori. All'ultimo Meet the

Champions de L'Economia-ItalyPost la parola-chiave è stata «disruption». Rottura. Scissione. «Prima» e «dopo». Il Covid va visto anche così, si è detto, come «la più drammatica delle disruption, sì, ma solo l'ultima di una serie destinata a continuare». Morale: abituiamoci alla flessibilità. E ricordiamoci qual è, la scissione che proprio il virus ha accelerato ma è permanente e dunque più pericolosa: i due blocchi ormai anche tecnologici, e di tecnologie fatte apposta per non dialogare, su cui Usa e Cina si giocano la power-ship. Dicono i Champions: «O l'Europa si sveglia, o sarà calpestate». Fine che loro non vogliono fare. Perciò non ci pensano, al reshoring: «Devi essere in Occidente e devi essere in Oriente. O non sarai più né qua né là».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

UNOX

## Il forno cucina da remoto e i conti corrono al 2025

**A**prile è stato il miglior mese dei loro trent'anni di attività. E adesso «verrà battuto da maggio». Dire che Nicola Michelin, amministratore delegato di Unox, ne sia stupito sarebbe esagerato: «Stiamo raccogliendo i frutti delle azioni passate». Però è vero che numeri così «ce li aspettavamo solo nel 2025». E che nemmeno lui, forse, avrebbe scommesso sulla corsa del gruppo persino nell'anno della pandemia. Al suo settore (il food service equipment: forni professionali, in questo caso) il 2020 è costato un crollo del 25%. A Cadoneghe, Padova, il fatturato l'hanno invece aumentato — da 132 a quasi 140 milioni — e ora, a metà esercizio, vedono la crescita 2021 a +20%. Nonostante i mercati, almeno all'inizio, fossero ancora bloccati.

Come si corre controcorrente? La base è scontata: il prodotto. Unox, come gli altri Champions de L'Economia-ItalyPost, è una riconosciuta eccellenza del «made in». Produzione saldamente ancorata al territorio in cui è nata, forte presenza globale. Oggi all'estero il gruppo ha 37 filiali e a fare la differenza, quando il Covid ha fermato il mondo, è il fatto che loro non hanno avuto bisogno di prendere aerei che non c'erano più: «Non c'è stata alcuna discontinuità nel servizio, e questo ci ha premiato». Soprattutto perché intanto, fabbriche chiuse o no, in azienda il «tempo sospeso» l'hanno usato per spingere sull'innovazione, che è poi quello che ha fatto di loro uno dei leader globali nell'alta gamma. È a Cadoneghe, per esempio, che è nato il Data Driven Cooking. Immaginate un forno che si controlla da remoto e ti dà l'analisi delle performance. Non pensate sia un lusso da chef stellati: il prossimo passo sarà

«portare nelle case le "funzioni" per professionisti». Non dovrebbe essere troppo difficile, visto il boom generalizzato (e amplificato dal lockdown) dei cuochi in Tv.

Dietro tutto questo ci sono investimenti costanti. Anche nell'organizzazione. Qui «lean production» è un concetto introdotto parecchi anni fa, e agli scettici che la considerano ancora «solo costosa filosofia» rispondono con i numeri. Unox è una tra le Champions a più alta redditività: 32% di margine industriale, 20% di utile netto per



sino nel «bilancio Covid» (che ha anzi migliorato la precedente media triennale). Sono risultati resi possibili anche dall'abbattimento dei costi, a sua volta focalizzato sugli sprechi (di tempo, spazio, lavoro), a loro volta individuati dalla lean.

Obiettivo dichiarato, adesso: «Raddoppio del volume d'affari entro il 2025». A questi ritmi, in realtà, Michelin potrebbe arrivarci con ampio anticipo.

Luca Tasso

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Gli incontri

Nicola Michelin (a sinistra) e Massimo Poliero: i ceo di Unox e Legor sono stati tra i protagonisti del terzo «Meet the Champions» digitale organizzato da L'Economia e ItalyPost



do è prodotto con una lega «firmata» a Bressanvido, pianura del Brenta. Dove non si sono fermati neppure nell'anno del Covid. L'universo di lusso della moda e della gioielleria è crollato, loro hanno limitato i danni: il bilancio Legor Group 2020 chiude con ricavi a 56,8 milioni, quindi in calo di circa il 10% (meno della metà del comparto), ma con una redditività addirittura rafforzata a livello sia di margini sia di risultato netto. Il tutto nonostante la sfida forse più difficile, perché rischia di accompagnare l'economia

LEGOR

## La lega d'oro raddoppia Direzione: Piazza Affari

**R**adici locali e orizzonti globali. Con un'ambizione su tutte: «Stare al passo con il mercato non è sufficiente: occorre anticiparne le esigenze». Obiettivo che la Legor, gruppo vicentino specializzato nella fornitura di leghe per il settore orafa e il fashion, a giudicare dai risultati ha evidentemente già centrato. Fondata nel 1979 da Gianni Poliero e guidata dal figlio Massimo, amministratore delegato dal 1992, l'azienda è oggi leader globale del comparto. Il 40% dei gioielli in oro venduti nel mon-

globale ancora a lungo: il rincaro smisurato delle materie prime.

È un'incognita per chiunque, in qualunque settore. Un'ombra sulla ripresa. E qualcosa di più, per un'azienda che dipende per intero dai metalli: se il trend continuasse a questi ritmi, il colpo potenziale potrebbe essere da ko. Se Poliero non è preoccupato, almeno non più di tanto, è per due ragioni. La prima: in nome della trasparenza del prezzo finale, Legor applica un meccanismo di fixing spot giornaliero, proprio per evitare alterazioni nella quota della manifattura. La seconda: «Stiamo lavorando anche a soluzioni alternative ai metalli preziosi. Con lo stesso appeal, però più economiche».

Per gli identici motivi, e per i segnali già registrati in questi mesi, l'amministratore delegato è ottimista. «Sì, i segnali sono positivi. Penso a Paesi come India e Cina, che insieme valgono la metà del nostro fatturato e che fortunatamente non hanno mai smesso di comprare. Ma anche in Europa, ora, pare incominci a muoversi qualcosa». Così, mese dopo mese, il gruppo non solo recupera terreno: come gli altri Champions de L'Economia-ItalyPost corre a una velocità inaspettata. Alla fine dei primi sei mesi 2021 avrà fatto quasi l'intero fatturato dell'anno Covid, negli altri sei raddoppierà: «Prevediamo di chiudere il semestre con ricavi superiori ai 50 milioni di euro. Il che ci proietta a quota 100 milioni a fine anno». Potrebbe essere la base per un altro salto: la quotazione in Borsa. Poliero conferma: «Stiamo valutando un avvicinamento. Ma se ne parlerà soltanto dal 2022».

Elena Ravera

© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'analisi

## I villaggi dell'innovazione per giocare (e vincere) d'anticipo

di **Carlo Piana\***

**L**abbattimento dei tempi di produzione dei nuovi vaccini anti-Covid può considerarsi un caso emblematico del potere dell'innovazione. A inizio pandemia si stimava di dover attendere almeno due o tre anni. Ce

l'abbiamo fatta in undici mesi. «L'innovazione è stata a lungo una priorità per le aziende. Oggi lo shock pandemico l'ha posta in cima alle cose da fare. Il perché è presto spiegato: l'innovazione, nelle aziende che sono

pronte ad attuarla, ha il potere di aumentare la resilienza, e quindi le mette nella condizione di affrontare meglio le crisi. Una cosa è certa: l'innovazione funziona e la maggior parte delle aziende sta gradualmente modificando il proprio modello di business.

Digitale e sostenibilità sono le due direttrici di questo processo sostenuto dai fondi del piano Next Generation Eu e dal Green New Deal europeo. Sul valore dei processi digitali il 2020 ha fugato ogni residuo dubbio. Si è capito che il digitale mette il turbo all'innovazione e crea un vantaggio competi-

tivo. Sul fronte della sostenibilità è ormai dimostrata la correlazione tra questa e le performance delle imprese: le aziende sostenibili sono meno esposte a fattori di rischio.

Le banche hanno un ruolo cruciale nel supportare questa transizione: laddove la strategia creditizia integra le metriche Esg (Environmental, Social, Governance) s'innescia un circolo virtuoso. Per ricoprire un ruolo attivo in tali ambiti il gruppo Crédit Agricole ha investito nei «Village by CA», degli ecosistemi dell'innovazione con la funzione di accelerare le idee imprend-

ditoriali delle startup e contaminare il mondo corporate. È un network che conta già oltre 30 villaggi nel mondo, di cui due in Italia, a Milano e a Parma, e un terzo di prossima apertura a Padova con un orizzonte sul Triveneto. Proprio quest'ultimo si focalizzerà su alcuni «verticali» della sostenibilità definiti in coerenza con l'accordo Cop 21 di Parigi, e intende proporsi alle imprese del territorio come un'opportunità per fare open innovation su questi temi.

\*Direttore generale  
Crédit Agricole FriulAdria  
© RIPRODUZIONE RISERVATA