



Management

Sisal

L'ad che reinventa il mercato del gioco. Da micro **azienda** di materassi a colosso che rifornisce i big dell'automotive. Il piccolo **stampatore** che diventa leader mondiale. Ecco le storie degli uomini che sono riusciti a **trasformare** (in meglio) il destino delle loro aziende | **Sergio Luciano**

Chi raddoppia il fatturato

«**L**ASCIATECI SOGNARE», RECITA L'ULTIMO slogan, riecheggiando una hit degli anni Ottanta. E in effetti, chi se lo sarebbe sognato che la vecchia e un po' polverosa **Sisal** raddoppiasse il fatturato in quattro anni? Eppure è successo, e senza grandi acquisizioni: tutto attraverso una crescita costante per linee interne. Nel 2007, il volume d'affari era stato di 5,8 miliardi di euro; nel 2008, primo anno della gestione di **Emilio Petrone**, c'era stato un aumento del 13% a quota 6,6 miliardi; nel 2009, 9,4 miliardi (+43%, il grande balzo); nel 2010 ancora un gradino a 11,3 miliardi (+20%) e, l'anno scorso, 13,5 miliardi, con un altro balzo del 18%. Ed ecco il raddoppio.

«Sì, un raddoppio delle vendite nette, e più che un raddoppio di vendite lorde», precisa Petrone, il manager che ha firmato il boom. E che non si scherma: questo risultato l'ha cercato ancora prima di entrare in azienda e l'ha

ottenuto tutt'altro che per caso. «Pensavo di potere far bene in questo settore, sulla base delle mie esperienze precedenti», spiega. «Avevo notato che la dimensione del **mercato del gioco**, come quello dei servizi di pagamento alternativi, era (e ritengo sia tuttora) suscettibile di una forte espansione. E desideravo vivamente trovare una sfida professionale in un settore dove ci fosse spazio per una forte crescita. Il mercato dei giochi possedeva queste caratteristiche già nel 2007. Da allora, si è rivoluzionato, e noi di **Sisal** siamo riusciti a soddisfare, e qualche volta anticipare, le esigenze dei consumatori».

Emilio Petrone

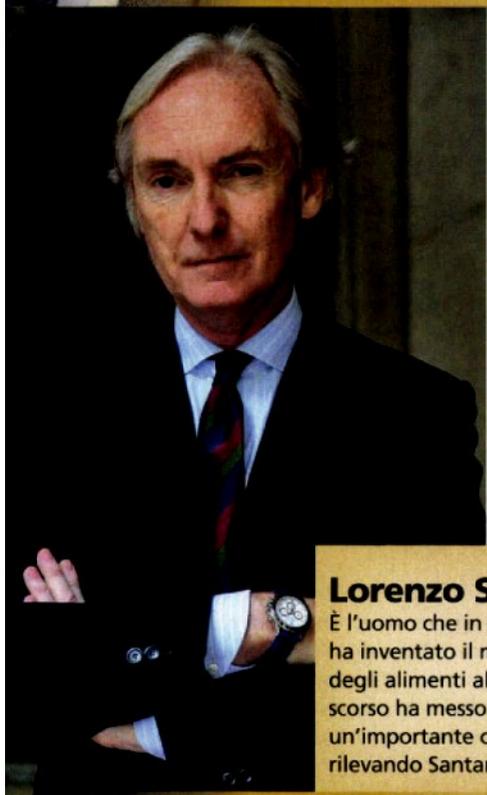
È amministratore di **Sisal** a partire dalla gestione 2008. Sotto la sua guida, la società ha più che raddoppiato il fatturato in 4 anni, passando da 5,8 a 13,5 miliardi di euro.

Il gioco on-line, che era appena embrionale, si è ben affermato, mentre il settore dei servizi di pagamento si è notevolmente diffuso, e continua a farlo. «Provenendo dal largo consumo e da grandi gruppi multinazionali», spiega ancora Petrone, «ho ritenuto



Mauro Sacchetto

È l'amministratore delegato di Datalogic, azienda emiliana specializzata nella produzione di lettori di codici a barre. Ha condotto un'intensa campagna di acquisizioni.



Lorenzo Sassoli

È l'uomo che in Italia ha inventato il mercato degli alimenti alla soia. L'anno scorso ha messo a segno un'importante operazione, rilevando Santarosa da Unilever.

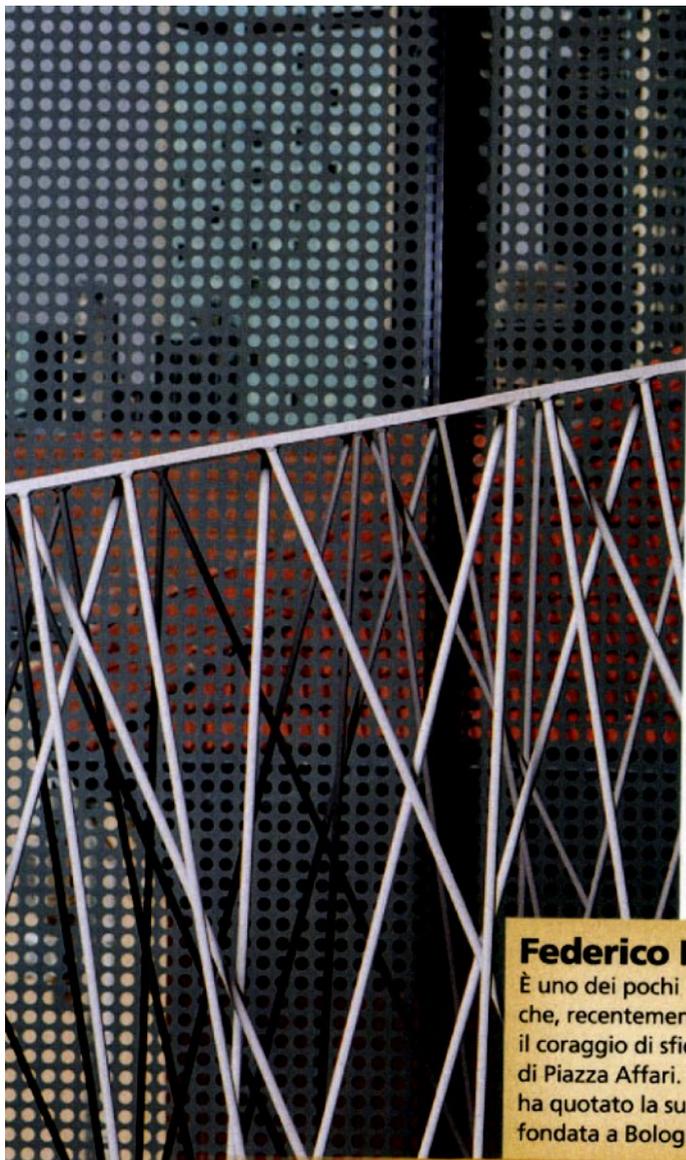


stimolante poter portare un'azienda italiana alle stesse performance di un'azienda globale. E mi pare che ci siamo riusciti».

Già: ma volere non è potere, in un'azienda. Bisogna credere nelle proprie idee e investire. E per questo, sottolinea Petrone, è stato fondamentale il sostegno degli azionisti **Apax**, **Permira** e **Clessidra**. «Per prima cosa mi sono posto l'obiettivo di creare un ottimo **team di gestione**», racconta. «Volevo che **Sisa** diventasse un polo d'attrazione per professionisti di qualità e un'azienda capace di far

crescere i suoi talenti. Oltre alla qualità del team, per generare la crescita ci si è focalizzati su due aree: strategia ed esecuzione». La strategia era quella della crescita con l'autofinanziamento e la redditività; l'innovazione, sia nei processi (basti pensare alla sfida di estendere la rete delle ricevitorie convenzionate con la velocità necessaria), sia nei prodotti: da Giocafacile a Sivincetutto, a **Winforlife**, a **Wincity**. Innovazione e comunicazione, anche. Ci si è poi focalizzati sulla responsabilità sociale, che ha iniziato da subito a scandire l'espansione di **Sisa**. Quanto infine all'esecuzione eccellente di tutti i processi aziendali, sostiene, «ci siamo impegnati tantissimo».

Emilio Petrone appartiene a quella categoria di manager che si possono definire sviluppatori. «Ho sempre fatto sviluppo. Alla Mattel mi sono occupato di creare una nuova area geografica di mercato che in pochi anni è diventata una delle regioni più importanti per l'azienda, coinvolgendo 32 paesi. Ma per generare sviluppo in



Federico Marchetti

È uno dei pochi imprenditori che, recentemente, ha avuto il coraggio di sfidare i venti di Piazza Affari. Nel 2011 ha quotato la sua Yoox, fondata a Bologna nel 2000.

maniera costante e sostenibile nel medio-lungo termine bisogna continuare a cambiare e innovare», conclude Petrone. «Tutto quello che si fa ha una sua fine e va rigenerato, costringe a mettere in discussione le proprie idee. È un approccio sfidante e difficile. Ma è l'unica condizione per crescere».

Shopping e brevetti per battere la concorrenza

Non molto diversa la storia di **Datalogic**, un'azienda emiliana (è nata a Bologna nel 1972) specializzata nella produzione di lettori di codici a barre, che negli ultimi dieci anni ha messo a segno una crescita costante di circa il 15% all'anno nel volume d'affari. L'ha fatto puntando sui brevetti internazionali (ne ha depositati oltre mille, investendo circa l'8% all'anno del fatturato) e quindi crescendo per linee interne. Senza rinunciare, al tempo stesso, all'acquisizione di competitor di piccole e medie dimensioni. Nel 2005, il gruppo fatturava 205 milioni di

euro; nel 2011, prima dell'ultima acquisizione, circa 450.

D'altronde, proprio nel 2005 Datalogic aveva avviato un'importante campagna acquisti, rilevando due aziende negli Stati Uniti (**Informatics Inc** e **Psc**); nel 2008 era il turno di **Datasensor**, in Italia, mentre nel 2010 arrivava **Evolution Robotics Retail**. Infine, nel 2011, altri due colpi, sempre negli Usa: **Accu-Sort System**, 92 milioni di dollari di fatturato, comprata per 135, e **Ppt Vision**, un'azienda molto più piccola (6 milioni di ricavi) ma specializatissima grazie a quattro brevetti esclusivi mondiali nel settore della visione artificiale. Una politica coraggiosa, in un momento particolarmente difficile per l'economia. Ma del resto, sintetizza **Mauro Sacchetto**, amministratore delegato dell'azienda, «quando c'è crisi è il momento migliore per crescere».

Quando è il rischio a fare crescere

Crisi o non crisi, in realtà, crescere è sempre l'imperativo categorico dell'impresa. Individuando il settore giusto, e concentrandosi su una strategia chiara. Come ha fatto **Lorenzo Sassoli de' Bianchi**, che dopo una lunga esperienza manageriale alla **Buton**, azienda dove la sua famiglia aveva una partecipazione importante, nel 1990 ha deciso di mettersi in proprio, puntando al settore dei prodotti alimentari di nicchia. E ha fondato **Valsoia**, che è diventata in poco tempo leader in tutte le produzioni alimentari derivate dalla soia per poi estendere il proprio

business a molti altri alimenti dietetici e bio. Un settore come quello alimentare non consente margini altissimi e impennate di ricavi, ma Sassoli ha mantenuto un buon ritmo, registrando utili netti, ogni anno, tra il 5 e il 10% dei ricavi e incrementando questi ultimi di altrettanto. Finché, l'anno scorso, è riuscito a mettere a segno il colpo capace di raddoppiare (o poco meno) le dimensioni aziendali: l'acquisizione da Unilever delle attività

industriali e del marchio **Santarosa**, leader storico italiano nelle marmellate, con un fatturato di oltre 50 milioni (contro i quasi 60 dell'acquirente) e un margine lordo di circa 3. Un'acquisizione difficile, oltretutto autofinanziata. «Sono un imprenditore», commenta Sassoli de' Bianchi, «quindi vivo di dubbi, ma poi riesco ad assumermi dei rischi. Come quando abbiamo deciso di creare dal nulla il mercato dei cibi alla soia».

La moda dell'e-commerce

Anche nell'ipertrofico mondo del web c'è un'azienda italiana che ha saputo creare un mercato dal nulla: è **Yoox** di **Federico Marchetti**, nata a Bologna nel 2000 ed esplosa con un successo commerciale senza precedenti per la storia dell'e-commerce tra il 2005 e oggi. Il mercato creato da Marchetti è quello dell'abbigliamento venduto via web. Ha sfidato il tabù della forte fisicità dell'aquisto, ha organizzato con efficienza estrema il viavai dei



► capi che vengono restituiti, passando così da 49,3 (nel 2006) a quasi 300 milioni di euro (nel 2011) di giro d'affari. Sempre in attivo e senza acquisizioni, semplicemente aggiungendo alla rete logistica nuovi snodi per tenere il passo del boom delle vendite e rendendo sempre più fitta la rete dei negozi on-line gestiti per conto terzi con le migliori griffe italiane e straniere, da **Armani** a **Zegna**, a **Cucinelli**.

Oggi le vendite avvengono per l'80% fuori Italia, ma il quartier generale è saldamente basato a Bologna, con un'importante sede a Milano. E Marchetti non perde occasione per sottolineare come la sua italianità gli sia stata preziosa per intraprendere un'attività che si è basata sulla fiducia dei grandi stilisti in questo giovane emiliano che si era formato negli Stati Uniti, ma dimostrava di avere idee chiarissime in un mondo, quello del web, fino ad allora sideralmente lontano dalla moda.

Alle spalle di Obama

E la cifra degli Stati Uniti ha segnato la storia di un altro imprenditore di carattere, che ha saputo fare di un'industria matura (per molti addirittura obsoleta) un trampolino di sviluppo eccezionale: la stampa di libri. **Fabio Franceschi**, presidente di **Grafica Veneta**, di Trebaseleghe (in provincia di Padova), ha trasformato la sua azienda nel leader mondiale (a fianco di un gruppo cinese e di uno statunitense) per la produzione di libri: dal 2001 a oggi, da quando ha cominciato a gestire al 100% l'azienda tipografica fondata 40 anni prima dal padre Rino, ha sviluppato il fatturato del 3.025%. Il segreto di questa espansione impetuosa? La tecnologia di processo.

«Tratto il libro come se fosse un

quotidiano», spiega. Così ha convinto lo staff dell'attuale presidente statunitense Barack H. Obama ad affidargli la stampa degli instant book per la campagna elettorale: un pdf con il libro arrivava dagli Usa per posta elettronica alle 18 a Trebaseleghe, alle 6 del mattino successivo erano già pronte e imballate 30mila copie, che partivano per Orio al Serio in camion, da dove decollavano per New York alle 12. Alle 16, grazie al fuso, erano già arrivate a destinazione. Il tutto (nonostante il costo del trasporto) a prezzi competitivi, contenuti dall'automazione industriale estremamente spinta dell'impianto di Trebaseleghe, dove Franceschi dà lavoro a poco meno di 300 dipendenti. Indispensabili per stampare gli oltre 160 milioni di copie di libri dello scorso anno. Naturalmente la fortuna arride agli audaci, come nel caso della saga di Harry Potter, che ha ricoperto d'oro l'autrice, Joanne Kathleen Rowling, ma anche i suoi editori, l'italiana Salani, e i suoi stampatori, compresa Grafica Veneta. Che nel 2011 ha totalizzato circa 180 milioni di ricavi, e ha accelerato decisamente la sua presenza nei paesi dell'Est, a cominciare dalla Russia.

L'eroe del silenzio

Per quanto si sfoglino le cronache economiche dei quotidiani, sarà difficile leggere di lui: **Paolo Scudieri**, 51 anni, napoletano, cavaliere del lavoro dal 2007, al comando di **Adler Group** è il profeta della crescita continua, costruita quotidianamente, passo dopo passo, sulla ricerca industriale di processo e di prodotti, e sullo sviluppo del business sia per linee interne sia attraverso piccole acquisizioni. Fino al grande balzo, un affare capace di raddoppiare le dimensioni aziendali.

Scudieri, ingegnere, è entrato nel 1982 nell'azienda di famiglia, che all'epoca produceva imbottiture per materassi, dando lavoro a 18 dipendenti.

Oggi ne ha 6.200 (metà in Italia, suddivisi in otto impianti, e gli altri in 18 paesi, in 50 siti produttivi e di ricerca), ed è il numero uno al mondo nella progettazione, ingegnerizzazione e produzione di sistemi per insonorizzare le auto. Mantenendo il quartier generale con 80 persone e una piccola linea di produzione a due passi da Napoli, a Ottaviano. Il fatturato? Circa 1 miliardo di euro.

Dal 1982 al 2009, la crescita di **Adler** è stata costante e travolgente, con un fatturato attestato oltre i 400 milioni di euro. Poi, la svolta brusca: l'acquisizione del diretto concorrente tedesco, **Hp Pelzer**, che ha portato in dote ben 470 milioni di ricavi. Ponendo il gruppo di Scudieri al raddoppio netto del fatturato. «Questa è la globalizzazione», sottolinea: il suo business è sostenibile solo su economie di vastissima scala e multinazionali.

Adler ha già più volte creato fabbriche ad hoc per seguire i propri clienti. Per esempio Fiat (in Polonia, Brasile e Turchia), ma non solo. Perché Scudieri è fornitore di tutti i big: da Ferrari a Bentley, via via fino a Porsche, Renault, Maserati, Aston Martin. ■

Fabio Franceschi

È il presidente di Grafica Veneta, uno dei leader mondiali nella produzione di libri.

Nel 2011 il gruppo ha stampato 160 milioni di volumi, fatturando 180 milioni di euro.