

Copertina

Hanno sfidato settori complessi dominati da gruppi multinazionali, chi partendo da zero, chi creando prodotti prima inesistenti e chi con la lucidità e l'audacia di cambiare modelli di business consolidati

GLI IMPRENDITORI PIÙ CORAGGIOSI D'ITALIA

«**D**ietro ogni impresa di successo c'è qualcuno che ha preso una decisione coraggiosa», scriveva Peter Ferdinand Drucker, considerato il più grande pensatore di management di tutti i tempi.

Perché tutti gli imprenditori sono per definizione coraggiosi: investono e rischiano in proprio, hanno una propensione al sacrificio e si confrontano con obiettivi impegnativi di lungo termine. Ve ne sono alcuni però più audaci degli altri.

E basterebbe ricordare due grandi figure che hanno lasciato la Terra negli ultimi mesi, Leonardo Del Vecchio ed Ennio Doris, con le loro storie personali, per comprendere quanto il co-

raggio di un imprenditore-fondatore può risultare determinante nello sviluppo di campioni nazionali e globali. Capital ha così voluto andare oltre la classica definizione di coraggio dell'imprenditore, individuando, tramite una selezione svolta in collaborazione con tutte le redazioni delle testate di Class Editori Gli imprenditori più coraggiosi d'Italia: un riconoscimento per sottolineare le doti di coloro che hanno mostrato la maggiore audacia sotto diversi profili:

- 1) Hanno avuto il coraggio di sfidare con successo colossi o di entrare in settori dominati da multinazionali.
- 2) Sono partiti da zero e in pochissimo tempo hanno con supercoraggio raggiunto il successo.
- 3) Sono stati capaci di lanciare pro-

dotti e servizi inesistenti.

4) Hanno dato una svolta alla loro attività professionale, facendo il salto da manager a imprenditore.

5) Hanno sfidato lo status quo trasformando modelli di business consolidati, assumendosi il rischio di cambiare completamente pelle alle loro aziende.

Per Capital l'appuntamento di quest'anno vuole rappresentare l'inizio di un percorso, con l'impegno di realizzare da qui in avanti, ogni anno, una selezione ispirata alla ricerca degli imprenditori che più si sono distinti per il coraggio delle loro iniziative nei 12 mesi precedenti.

A partire dai modelli di coraggio, del presente e del recente passato, presentati nelle prossime pagine.



ALESSANDRO GARRONE **ERG**

Il vicepresidente esecutivo del gruppo rievoca le tappe della svolta nelle rinnovabili

Erg è l'esempio di una trasformazione di successo che oggi può dirsi conclusa. Il gruppo si è rinnovato cambiando pelle, abbandonando i modelli di produzione di energia con cui ha scritto la sua storia, per rispondere alle nuove esigenze di mercato prima di altre aziende, riuscendo così ad anticipare il mutamento del panorama energetico globale. A partire dal 2008 da compagnia oil si è infatti aperta al cambiamento per diventare un gruppo multi-energy e trasformarsi in pochi anni in un player internazionale nelle rinnovabili. Una scommessa vinta e per nulla scontata: da oltre 80 anni attiva nell'energia, nei suoi primi 70 Erg ha operato nel settore oil, e quando il settore delle rinnovabili era ancora incerto e fluido, ha intrapreso un percorso che ha portato alla trasformazione radicale del modello di business attuando, di fatto, in poco più di 10 anni, la completa transizione ecologica abbandonando il settore del petrolio (con la vendita della più grande raffineria d'Italia, quella di Augusta in Sicilia, venduta alla russa Lukoil) ed acquisendo un ruolo da protagonista nella generazione di energia elettrica da fonti rinnovabili e a gas ad alto rendimento in tutta Europa.

Artefice di questa svolta, insieme con il fratello Edoardo, è stato Alessandro Garrone, vicepresidente esecutivo del gruppo, che quel momento se lo ricorda bene. E lo rievoca con *Capital*: «Abbiamo avuto la forza di sganciarci dalla nostra storia, dai sentimentalismi, e di pensare alla crescita della società, anche a beneficio delle nostre persone. C'è voluto coraggio, soprattutto quando abbiamo dovuto varare in cda i primi investimenti, e c'è voluto anche un po' di fortuna, perché siamo riusciti a vendere il business della raffinazione proprio nel suo momento di picco».

Tutto ha inizio nei primi anni 2000, ►►

Copertina



► nel settore petrolifero si registrava un periodo di relativa stabilità e nulla faceva presagire la crisi petrolifera e poi economica di fine decennio. Stabilità che permise ad Erg un importante consolidamento del proprio business. Eppure nel gruppo stava maturando la consapevolezza che sarebbe stato necessario un cambio di passo. Nel frattempo la globalizzazione riduceva le distanze, l'instabilità geopolitica in Medio Oriente si faceva più severa, il mondo delle banche veniva scosso dalla crisi dei mutui subprime e molti Paesi entrano in recessione. In questo contesto si fa spazio la consapevolezza che rimanere ancorati alla raffinazione, in un quadro globale in così rapido mutamento, poteva essere rischioso. Il portafoglio di Erg è ancora fortemente sbilanciato verso il comparto oil e la strategia che si delinea quindi è quella di alleggerire la parte petrolifera, anche attraverso partnership estere.

Ha avvio così il percorso di trasformazione che vede nel passaggio da compagnia unicamente petrolifera a compagnia «multi-energy» nel 2000, l'ingresso nell'eolico con l'acquisto di EnerTAD nel 2006, la definitiva cessione della raffineria alla Lukoil nel 2013 e la vendita della propria quota di Totalerg nel 2018, le sue tappe principali. In parallelo è avvenuta l'espansione nell'eolico anche all'estero - precisamente in Francia, Germania, Romania, Bulgaria, Polonia, UK, Svezia e Spagna, l'ingresso nell'idroe-



lettrico nel 2015 e nel solare nel 2018 come ultimo passaggio verso l'energia pulita. Un cambiamento che dal punto di vista finanziario ha significato movimentare oltre 8 miliardi di euro, tra operazioni di acquisizione e disinvestimento.

«Dodici anni fa, quando ero il ceo del gruppo con il supporto degli azionisti e del management, abbiamo iniziato a riflettere sul tema della rischiosità di essere piccoli in termini relativi rispetto ai colossi del mondo del petrolio, soprattutto in una fase di estrema volatilità. Abbiamo cercato un modo per rimanere nel settore petrolifero ed essere meno a rischio. L'abbiamo fatto attraverso la partnership con un grande operatore come Lukoil. Poi nel 2008-2009 è cambiato il mondo e a quel punto abbiamo avuto la possibilità di uscire dalla raffinazione. In quel momento non avevamo già deciso di entrare in modo così importan-

te sulle rinnovabili. Non è stata una scelta programmata. Semplicemente ci siamo messi a ragionare: eravamo industriali e volevamo continuare a fare attività industriali. Abbiamo individuato nelle rinnovabili importanti opportunità di investimento e ci siamo buttati a testa bassa reinvestendo in wind, solar e hydro tutto quello che avevamo incassato».

Oggi Erg è il primo operatore eolico italiano, nella top ten dei produttori eolici europei e tra i primi cinque operatori nel fotovoltaico in Italia. A oggi conta oltre 2.800 MW di capacità installata rinnovabile in nove Paesi a livello internazionale, oltre che in Italia. La strategia continuerà a essere

focalizzata sulla crescita nelle rinnovabili attraverso una politica di diversificazione geografica e tecnologica: il nuovo piano di business prevede investimenti per 2,9 miliardi di euro e l'obiettivo di raggiungere una potenza installata di 5 GW con un incremento di 2,2 GW attraverso progetti di Repowering, Greenfield, Co-deve-

lopment & M&A.

Con la vendita degli asset idroelettrici è stato avviato un importante passo verso il completamento della trasformazione di business, iniziata con il passaggio da oil a green circa tredici anni fa, verso un modello «pure wind&solar».

Il segreto? «La nostra forza è stata quella di essere flessibili, di saper prendere decisioni anche stravolgenti in mondo rapido», dice ancora Garrone. «Anche grazie a un rapporto molto forte tra azionisti e manager che non fanno parte della famiglia e che, proprio per questo motivo, sono in grado di stimolare riflessioni di tipo diverso. Tale processo è stato ancora più rafforzato dall'essere quotati in borsa, perché si ha lo stimolo a pensare al futuro proveniente dagli analisti e dagli azionisti esterni. Poi naturalmente ci vuole il coraggio di fare le cose, non solo di immaginarle».

MASSIMO DI RISIO DR AUTOMOBILES

HA AVUTO IL CORAGGIO DI sfidare i grandi gruppi internazionali dell'auto sui segmenti a più alta competizione, dalle compatte fino ai Suv. Lui, del resto, con l'auto è abituato a rischiare e a vincere, come provano i 200 successi da pilota nella categoria Gran Turismo. O come ha mostrato in passato lanciandosi in imprese ardite: importare vetture quasi nuove dalle Isole Canarie, vendere auto nei centri commerciali, creare nella sua Isernia la più grossa concessionaria d'Europa (la Città dell'auto). Sposato, due figli, una laurea in Economia e l'automotive nel sangue (suo padre aveva una concessionaria auto), Massimo Di Riso oggi a 61 anni è un imprenditore che continua ad andare contro tendenza, sfidando la crisi del settore. Le grandi case vedono crollare i fatturati? La sua DR Automobiles (fondata nel 2006 come DR Motor a Macchia d'Isernia, comune molisano di mille abitanti) chiuderà il 2022 con vendite quasi tre volte superiori a quelle del 2021. Per la crisi dei chip i big del settore non consegnano una vettura nuova prima di sei mesi, se non dodici? Di Riso la procura in 20, 30, massimo 40 giorni. Il segreto è il rapporto con costruttori cinesi che gli forniscono telai e componenti auto: DR in tempi brevi li assembla e realizza vetture perfette per le esigenze europee. Così, mentre all'iniziale brand DR si sono affiancati i marchi EVO (dal 2020), Sporteque e ICKX (nel 2022), le auto «made in Molise» conquistano il pubblico. Con la pronta consegna, certo, ma anche con i prezzi competitivi, le dotazioni full optional di serie, i 250 centri di assistenza post vendita.



ATTILA KISS GRUPPO FLORENCE

HA AVUTO IL CORAGGIO DI guidare la realizzazione di un progetto unico nel suo genere in Italia: l'aggregazione di realtà produttive di carattere familiare fornitrici del sistema della moda. In due anni, il biennio della pandemia, ha portato l'iniziativa da 0 a 500 milioni di fatturato aggregando a tutt'oggi 16 pmi (non solo toscane ma localizzate in una decina di regioni) fornitrici del settore moda e abbigliamento, e inventando un modello di business unico e fortemente sostenibile, basato su capacità di innovazione e velocità produttiva. Che cosa è, di fatto, il Gruppo Florence, di cui il 55enne di origini ungheresi Attila Kiss (già manager in realtà come Balenciaga, Etiqueta Negra, Ermanno Scervino) è l'amministra-



tore delegato? Si tratta di una piattaforma italiana integrata che si pone al servizio dei brand del lusso (da quelli francesi a quelli americani attratti dalla cultura italiana del prodotto) per lo sviluppo e la produzione di collezioni di abbigliamento prêt-à-porter, pelletteria e calzature. Una holding della filiera della moda di alta gamma, insomma, il cui progetto di sviluppo della manifattura del fashion luxury ha convinto investitori come la Vam Investments dell'ex ceo di Bulgari Francesco Trapani, l'Italmobiliare di Carlo Pesenti e il Fondo Italiano di Investimento del Mef. E all'orizzonte, per il Gruppo Florence, c'è la quotazione in borsa, che per questo innovativo polo produttivo del lusso non appare lontana.



GIUSEPPE AMITRANO DILS

HA AVUTO IL CORAGGIO DI guidare l'operazione di management buy out di GVA Redilco, l'integrazione di Sigest e l'ingresso nel capitale, con una quota di minoranza, di Redeal (costituita da H14 della famiglia Berlusconi, che ha coinvolto la famiglia Marzotto, la famiglia Doris, la famiglia Alessandri e la famiglia de Brabant). L'operazione, conclusasi a fine 2021, ha dato vita a Dils, che ha consolidato la sua posizione di leadership nei servizi immobiliari. Già nei tre anni precedenti, la compagine guidata da Amitrano, aveva registrato una crescita media annua composta (Cagr) del fatturato pari al 45,09%. E nel 2021 ha raggiunto il miglior risultato nella propria storia con ricavi complessivi di oltre 50 milioni di euro, quasi raddoppiati rispetto ai 29 milioni di euro dell'anno precedente e un Ebitda adjusted che sfiora i 30 milioni di euro. Per il 2022 la società stima un fatturato di circa 60 milioni di euro. Secondo i dati del Team Research di Dils, nel 2021 l'azienda è stata coinvolta in operazioni di investimento, tra brokerage e advisory, per circa 3,3 miliardi di euro, pari a un terzo del volume totale investito in Italia, a cui si aggiungono circa 450 milioni di euro di valore di vendite in ambito residenziale. La società, che conta oltre 170 professionisti, ha avviato un processo di internazionalizzazione che prevede l'ingresso in diversi Paesi europei, tra cui Paesi Bassi, Germania, Portogallo, Polonia, Spagna e Francia. Giuseppe Amitrano ricopre la carica di amministratore delegato di Dils. È responsabile della gestione e sviluppo del business, coordinando i rapporti con i principali investitori, corporate e partner per l'intero gruppo.

GIUSEPPE PRISCO **MMI**

HA AVUTO IL CORAGGIO DI realizzare in Italia un'azienda di robotica di avanguardia. Correva il 2011 quando a Pisa, insieme alla moglie, fondò MMI, Medical Micro Instruments, la startup di dispositivi medici con cui nel giro di cinque anni ha realizzato una macchina robot unica al mondo, in grado di realizzare delle suture sulla pelle umana a livelli ritenuti irraggiungibili, sotto due millimetri di diametro. Dopo lo scaleup da 100 milioni di dollari in America, Prisco è rimasto azionista di maggioranza e ceo della società. Detiene 27 brevetti e 63 domande di brevetto pubblicate nei settori della robotica, dell'endoscopia e della chirurgia. Nella sua lunga esperienza ha contribuito a sviluppare e introdurre sul mercato l'offerta prodotti di eccellenza innovativa come il



robot Adept a 6 assi e il robot chirurgico daVinci. Fino ad affrontare le sfide della microchirurgia sviluppando nella «Silicon Valley pisana» l'unico sistema che offre microstrumenti da polso progettati per migliorare la capacità di un chirurgo di realizzare microsuture. Si chiama Symani ed è una piattaforma che consente di rimpicciolire fino a venti volte il movimento della mano del chirurgo e di ridurre il tremore, consentendogli di eseguire micromovimenti di precisione assoluta. I microstrumenti brevettati NanoWrist aggiungono poi la destrezza necessaria per raggiungere e suturare in zone anatomiche difficili da raggiungere. Operazioni delicatissime, che richiedono pazienza e dedizione: doti non estranee a Prisco, che è anche un convinto buddista zen.

Copertina

STEFANO BERALDO OVS

HA AVUTO IL CORAGGIO, come manager-imprenditore, di imprimere una svolta significativa a Ovs, sviluppando un nuovo modello alternativo al fast-fashion, attraverso una linea ad alto contenuto di moda, ma accessibile, e tramite l'identificazione totale tra Ovs e il brand Piombo. In 15 anni il gruppo guidato da Beraldo è passato dal 2% di quota del mercato a quasi il 10%, sia grazie alla crescita diretta, sia per acquisizioni di network e in qualche caso di brand. Tra i casi più recenti Upim e il network italiano di Gap.

Beraldo ha inoltre proseguito nel 2022 il coraggioso piano di rilancio di Stefanel, marchio acquisito solo lo scorso anno e reduce da una crisi pluriennale. I primi risultati si dovrebbero vedere già nei prossimi mesi: la prima collezione del nuovo corso è attesa per la primavera-estate del 2023.

Intervistato lo scorso dicembre da ClassCNBC a margine dei risultati dei primi nove mesi del 2022, Beraldo ha chiarito che il gruppo intende continuare a investire nella collaborazione con nuovi brand, sia terzi sia acquisiti: «Siamo interessati a valutare tutte le opportunità di sviluppo che possano consentirci di trarre vantaggio o dalla nostra forte capacità produttiva oppure dalle nostre competenze di retailer», ha detto, aggiungendo che «la vocazione a essere consolidatori del mercato italiano rimane invariata».

Di recente il manager-imprenditore ha inoltre avviato anche il piano di ampliamento della strategia che ha permesso lo sviluppo dei ricavi di Ovs estendendo il progetto che prevede all'interno dei punti vendita collezioni con il rapporto qualità-prezzo della catena di abbigliamento, ma con lo stile di Piombo. A partire dalle collezioni per la prossima primavera-estate la collaborazione si estenderà infatti anche alle linee dedicate al bambino, agli abiti da sposa e alle fragranze.





BALDASSARRE E DOMENICO MONGE

HANNO AVUTO IL CORAGGIO DI sfidare i leader mondiali del settore pet food fin da quando il comparto era ancora agli albori in Italia. Partendo dalla Bassa Cuneese, Baldassarre nel 1963 fondò Monge & C. spa, intuendo le potenzialità di un mercato da creare da nulla. Qui, a Monasterolo di Savigliano, passo dopo passo, con la concretezza tipica della gente del posto, il figlio Domenico ha realizzato con le sorelle Sandra e Franca il più grande pet food district italiano, 300mila metri quadri per la cittadella di un impero oggi presente in oltre cento Paesi del mondo e il cui fatturato è da anni in crescita esponenziale (376 milioni di euro nel 2021, grazie anche al fattore lockdown). Dove stanno i segreti del successo di Monge (oggi entrato persino nel «salotto buono» di Mediobanca, con una quota poco superiore all'uno per cento)? Nella fedeltà all'economia circolare, per cui nulla va buttato: Baldassarre 60 anni fa già girava per i pollai a raccogliere ossa e frattaglie, oggi Domenico acquista da macelli e aziende zootecniche del Piemonte i sottoprodotti, azzerando i costi di smaltimento. Nella continua innovazione tecnologica: l'introduzione delle lattine di alluminio, le monoporzioni in vaschetta, le gustose crocchette. Nel proporre cibo da buongustai per cani e gatti, intuendo la mutazione sociologica in corso in un mondo occidentale dove diminuiscono i bambini e aumentano gli animali di compagnia. E ponendo in primo piano le esigenze nutrizionali degli animali da compagnia, che anche grazie ai prodotti Monge (oggi ben 3.800!) vedono allungarsi la loro aspettativa di vita.

ALESSANDRO SANNINO GELESIS

HA AVUTO IL CORAGGIO, partendo dalla Puglia, di inseguire il sogno di quotare la sua Gelesis a Wall Street. Cosa avvenuta a gennaio 2022 con una valorizzazione miliardaria (sebbene poi la quotazione di borsa si sia ridimensionata). Gelesis produce a Calimera, in provincia di Lecce, una pillola anti-obesità ideata dai ricercatori dell'Università del Salento. Lo stesso Sannino, prima di dar vita nel 2019 alla startup poi approdata nel tempio della finanza Usa, era professore di Tecnologia dei polimeri e biomateriali presso l'ateneo. Qui ha sviluppato la sua ricerca sulle fibre vegetali che lo ha portato a brevettare una capsula di idrogel superassorbente, Plenity, capace di ridurre l'assorbimento dei grassi in chi la assume. È sufficiente prenderla venti minuti prima dei pasti assieme a un bicchiere d'acqua: giunte nello stomaco le fibre si espandono, inducendo un senso di sazietà e diminuendo l'appetito. Proprietà miracolose riconosciute dalla Food and Drug Administration, che ha dato il via libera alla possibilità di prescriberla agli americani adulti in sovrappeso od obesi. Così la pillola incubata nel Salento viene ora prodotta anche a Boston, base ideale per una biotechnology company che può aiutare le decine e decine di milioni di americani alle prese con gravi problemi di peso.





MARINA BERLUSCONI MONDADORI

HA AVUTO IL CORAGGIO DI cambiare il modello di Mondadori, la società editoriale controllata al 53% dalla Fininvest della famiglia Berlusconi, cedendo progressivamente le attività legate ai periodici e focalizzandosi sui libri. Mondadori, che pubblica oltre 2.400 titoli all'anno e gestisce direttamente più di 550 librerie in Italia, è tornata dunque a focalizzarsi principalmente su quanto dalla fondazione nel 1907 ha caratterizzato oltre un secolo della sua storia: narrativa italiana e straniera, saggistica, poesia, classici, libri per bambini, grandi volumi illustrati, cataloghi d'arte, testi scolastici, sino agli e-book. Senza trascurare il boom di fumetti, manga e graphic novel, settore in fortissima crescita: lo dimostra l'acquisizione del 51% della editrice perugina Star Comics, che pubblica in Italia il manga Dragonball e altri fumetti giapponesi. E poi, a consolidare la presenza sul mercato librario, anche l'acquisizione del 50% di De Agostini Libri. I libri d'altronde già nel 2021 garantivano il 55% dei ricavi del gruppo, 807,3 milioni di euro totali. Percentuale che sembra destinata a crescere, grazie alle strategie elaborate assieme all'a.d. di Mondadori, Nicola Porro, che dopo oltre 10 anni hanno consentito a Mondadori di tornare a distribuire un dividendo. Per la 56enne primogenita di Silvio Berlusconi, presidente di Arnoldo Mondadori Editore dal febbraio 2003 ma anche presidente di Fininvest e membro del cda di Mediaset, è la conferma della scelta operata da The Hollywood Reporter, che l'ha inserita fra le venti donne più influenti del settore media e tv.

Copertina

MASSIMO PEROTTI CANTIERI SAN LORENZO

HA AVUTO IL CORAGGIO DI percorrere tutti i passi, da agente di vendita a manager di Azimut Benetti, fino a diventare imprenditore e autore del rilancio dei cantieri nautici Sanlorenzo.

Perotti nel 2005 ha comprato Sanlorenzo, un cantiere con sedi a Spezia, Massa e Viareggio, super reputato ma che si stava sfaldando. Lo ha rilanciato e oggi, dopo averlo anche quotato in borsa, sta per sfiorare i 600 milioni di euro di fatturato. In 8 anni il cantiere è riuscito a scalare la prestigiosa classifica Global Order Book dei 20 maggiori costruttori di imbarcazioni sopra i 24 metri, pubblicata ogni anno dalla rivista Boat International. E oggi la classifica mondiale vede Sanlorenzo tra i primi posti.

Massimo Perotti è presidente e ceo del gruppo Sanlorenzo, divenuto leader a livello mondiale per numero di yacht di lunghezza superiore ai 30 metri, tutti caratterizzati dalla massima personalizzazione. Il modello è infatti quello della boutique della nautica grazie ad una produzione limitata di pochi yacht all'anno, progettati e costruiti secondo le richieste, lo stile e i desideri di ogni singolo armatore. «Oltre il 90% della produzione è sopra i 24 metri, yacht il cui prezzo medio è di poco superiore a 10 milioni di euro. Questo ci permette di essere molto resilienti anche nel caso di crisi», ha detto Perotti, ispirato a un business model simile a quello di Hermès, nel settore della moda, oppure di Ferrari nell'auto.

Sotto la sua guida, Sanlorenzo ha avviato l'adozione di soluzioni tecniche volte all'innovazione e alla sostenibilità.

