

Il futuro digitale, preso bene.

sistemi
PROFESSIONE INFORMATICA

IDEE

Il capitale umano è l'investimento che vince sempre

di GIANMARIO VERONA 2

L'ANALISI

Altro che nicchie: taglia raddoppiata in soli sei anni

di ZOVICO, DELLA TORRE 6,8

I DATI DEI BILANCI

Hanno battuto crisi, conflitti e inflazione: tutti i numeri

27/39



L'Economia

Risparmio, Mercato, Imprese

ITALIA GENERA FUTURO

lunedì 10.03.2025

ANNO XXIX
NUMERO SPECIALE

economia.corriere.it

del **CORRIERE DELLA SERA**

IL PAESE IMPARI DAI CHAMPIONS
FARE SISTEMA E COMPETENZE

LA FORZA DELLE IMPRESE ECCELLENZE E CONNESSIONI

di DANIELE MANCA

Campioni nella crescita. Campioni nei prodotti. Nel gradimento di consumatori e aziende. Mille imprese, industrie per essere precisi. Per i quali la finanza è buona se dà una mano a crescere. E lo Stato se non ostacola e agevola gli investimenti pubblici e privati. Fanno conto su se stesse e sui propri collaboratori. Non hanno mai chiesto nulla, semmai dato a territori e comunità. Ed è questo il problema. L'Italia ha sempre fatto poco conto sul proprio sistema industriale. Si è accontentata di ammirare quanto le aziende facevano nella moda, nella tecnologia, nell'arredamento, nell'alimentare. Ma questo non è più tempo di soli battitori liberi. I nostri Champions continueranno a crescere come hanno dimostrato in questi otto anni di edizioni e di premi. Ma se il Paese vorrà essere competitivo dovrà imparare da loro. A cominciare non solo dai risultati. Ma dalla capacità di creare comunità, collettività, connessioni che sostengano la propria crescita. A pensarci bene gli Stati Uniti (con una moneta e una lingua unica) sono un sistema da quasi 250 anni. Significherà qualcosa?

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Con articoli di **Andrea Bonafede, Emily Capozucca, Carlotta Clerici, Elena Comelli, Irene Consigliere, Alessia Conzonato, Alessia Cruciani, Massimiliano Del Barba, Chiara Galletti, Valentina Iorio, Alessandra Puato, Stefano Righi, Enrica Roddolo, Andrea Salvadori, Sara Tirrito, Isidoro Trovato, Maria Elena Viggiano, Maria Elena Zanini**

Manuela Polli
Fratelli Polli

Denise Archiutti
Veneta Cucine

I nuovi nomi

MILLE CAMPIONI DELLA CRESCITA

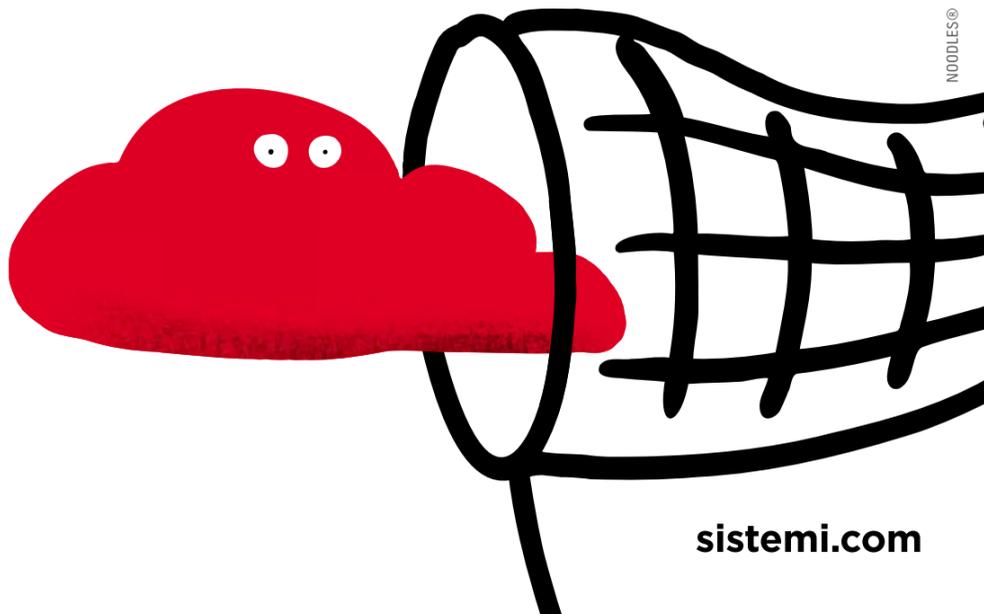
Appuntamento in Piazza Affari
Volti, storie, strategie:
chi costruisce l'Italia di domani

di GAMBARINI, ROSSATO 2, 4

Il futuro è nella rete delle nostre soluzioni.

Le **soluzioni software** più innovative, le migliori competenze professionali e una rete di Partner qualificati in tutta Italia, per cogliere al volo le opportunità della trasformazione digitale.

sistemi
PROFESSIONE INFORMATICA



sistemi.com



IN BORSA

Oggi i mille Campioni si incontrano a Milano



di FRANCESCA GAMBARINI

Ore 10, Milano, Palazzo Mezzanotte: scatta oggi l'ora dei Champions, ottava edizione. Si alza dunque il sipario su «Italia genera futuro», che è il compleanno ufficiale de L'Economia e insieme l'occasione per presentare i nuovi Campioni dell'anno, le mille aziende più performanti del Paese selezionate con ItalyPost. Oggi sveleremo le «fantastiche mille», le Pmi con fatturati tra i 30 e i 500 milioni di euro e i migliori bilanci del Paese: tutti i numeri li trovate in fondo a questo numero speciale. Tra di loro incontriamo alcuni dei marchi tricolore più noti a livello nazionale e internazionale, ma anche «gemme» nascoste dei nostri distretti, leader di settori strategici e di ultra nicchia, insieme ad artigiani iper specializzati. Alcune delle loro appassionanti storie di successo e resilienza, ripartenza e sviluppo, le potete leggere qui, e a loro si uniscono brand come La Sportiva, Vibram, Paglieri, Antimo Caputo, Pelletterie Fontana, Piquadro, Dallara... Altri esempi li incontreremo questa mattina sul palco della Borsa e, come ogni anno, sarà una grande occasione sentire dalla viva voce dei nostri Campioni come si resta sulla cresta dell'onda e come si sale ancora più in alto. Già, perché quest'anno il fatturato aggregato delle eccellenze tricolori dell'indagine supera i 106 miliardi di euro, in crescita rispetto ai 103 della passata edizione. Questo perché i Champions hanno la crescita nel loro dna: sono in grado di «fiorire» e di continuare a generare valore anche in situazioni emergenziali, grazie a un'innovazione continua di processo e prodotto, a una marcata internazionalizzazione, a passaggi generazionali organizzati e modelli aggiornati di leadership. E grazie al loro, preziosissimo, capitale umano. Che, come ricorda qui a fianco Gianmario Verona, fa sempre la differenza, nel bene e nel male. I nostri Champions lo sanno benissimo. Ogni anno, ormai possiamo prevederlo, saranno loro, gli imprenditori e i manager dal palco della Borsa, a ricordarci che «senza la squadra non saremmo arrivati qui». Buoni Champions a tutti, ci vediamo dal vivo e in streaming su Corriere.it.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Per le aziende investire sempre di più nei talenti selezionati, oppure riuscire a coltivare attitudini che i dipendenti non sapevano di avere, è la sola mossa certamente vincente in ogni periodo storico dell'economia. Anche oggi, nell'epoca dei dazi e degli algoritmi, sarà la saggezza di chi è chiamato a prendere decisioni a fare la differenza.

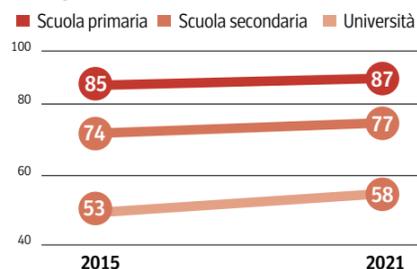
Una fotografia La situazione globale rispetto ad alcuni dei 17 SDGs dell'Agenda Onu per lo sviluppo sostenibile, legati al capitale umano

GOAL 4: ISTRUZIONE DI QUALITÀ (previsioni al 2030)



1 su 6 I Paesi che raggiungeranno l'obiettivo di portare tutti i ragazzi a completare gli studi fino alla fine delle superiori

Percentuale di studenti che porta a compimento gli studi Per segmento scolastico



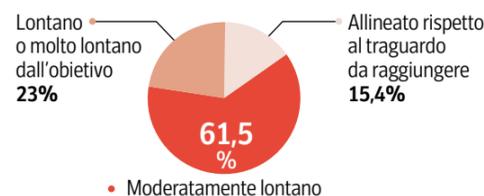
Fonte: The Sustainable Development Goals Report 2023, Onu

GOAL 5: PARITÀ DI GENERE

La distanza in anni da colmare per...



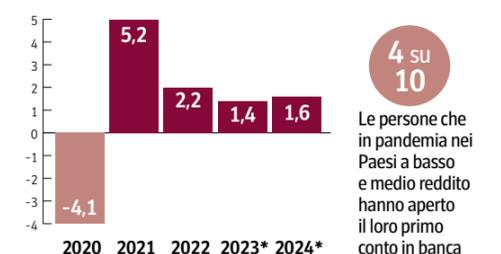
A che punto siamo a livello globale rispetto all'obiettivo della parità di genere entro il 2030



GOAL 8: LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA



Tasso di crescita annuale globale del Pil pro capite in %



*Stime

Pparra

IL CAPITALE UMANO È PREZIOSO L'AI VALE MENO

di GIANMARIO VERONA*

Il capitale umano è tutto. Era chiaro sin dagli albori della teoria di management. «La tua organizzazione non sarà mai più forte delle persone che ricerchi, selezioni e assumi e di quanto efficacemente esse vengono inizialmente addestrate e infine trattenute», lo scriveva Peter Drucker negli anni Settanta del secolo scorso. Sono passati cinquant'anni, ma la pratica e la ricerca scientifica non ha potuto che confermare l'intuizione teorica di uno dei padri dell'economia d'impresa.

Puoi costruire strutture organizzative sofisticate, modelli finanziari complessi, algoritmi di operations management iper-efficienti, approcci di marketing spavaldi, ma alla fine le persone che decidono per il tuo business fanno la differenza. Nel bene e nel male.

Per questo occorre prestare massima attenzione al progetto aziendale

di people management — quelle che nel mondo materialista di una volta chiamavamo *human resources*. Avere le giuste persone a bordo, incentivarle adeguatamente e formarle, investendo su di loro, rappresenta la via maestra alla creazione di valore in qualsiasi industria.

Lo sanno gli amministratori delegati di successo. Ma di questi tempi se lo dimenticano, perché sono strattinati dai conti che in questo periodo non tornano mai con l'eredità di capex (spese in conto capitale ndr) ingombranti e opex (flussi di cassa ndr) crescenti per costo dell'energia, inflazione, e altre spese di varia natura. A volte si scordano di quanto sia di rilievo la persona che deve invece essere messa al primo posto della lista negli investimenti aziendali.

Le persone di valore poi, quelle che chiamiamo in modo altisonante talenti, hanno un mercato florido. Per

attrarle e per trattenerle occorre avere un progetto. I talenti sono certamente mossi dagli incentivi economici (salario, bonus, etc), ma come oramai anche la ricerca scientifica dimostra, quello che per loro conta veramente, a parte anche il sempre più acclamato welfare, sono l'ambiente di lavoro e le opportunità di crescita offerte, che devono superare le logiche di seniority e agganciarsi ai soli criteri di merito. E devono essere cadenzate con la velocità dei tempi moderni.

Le età della dirigenza

Un importante dirigente di una multinazionale italiana mi diceva orgoglioso di come era riuscito a far convincere l'azienda ad «abbassare» l'età dirigenziale ai giovani trentenni di grande potenzialità, anziché mantenerla solo a chi aveva superato la soglia dei quaranta. Stessa

340

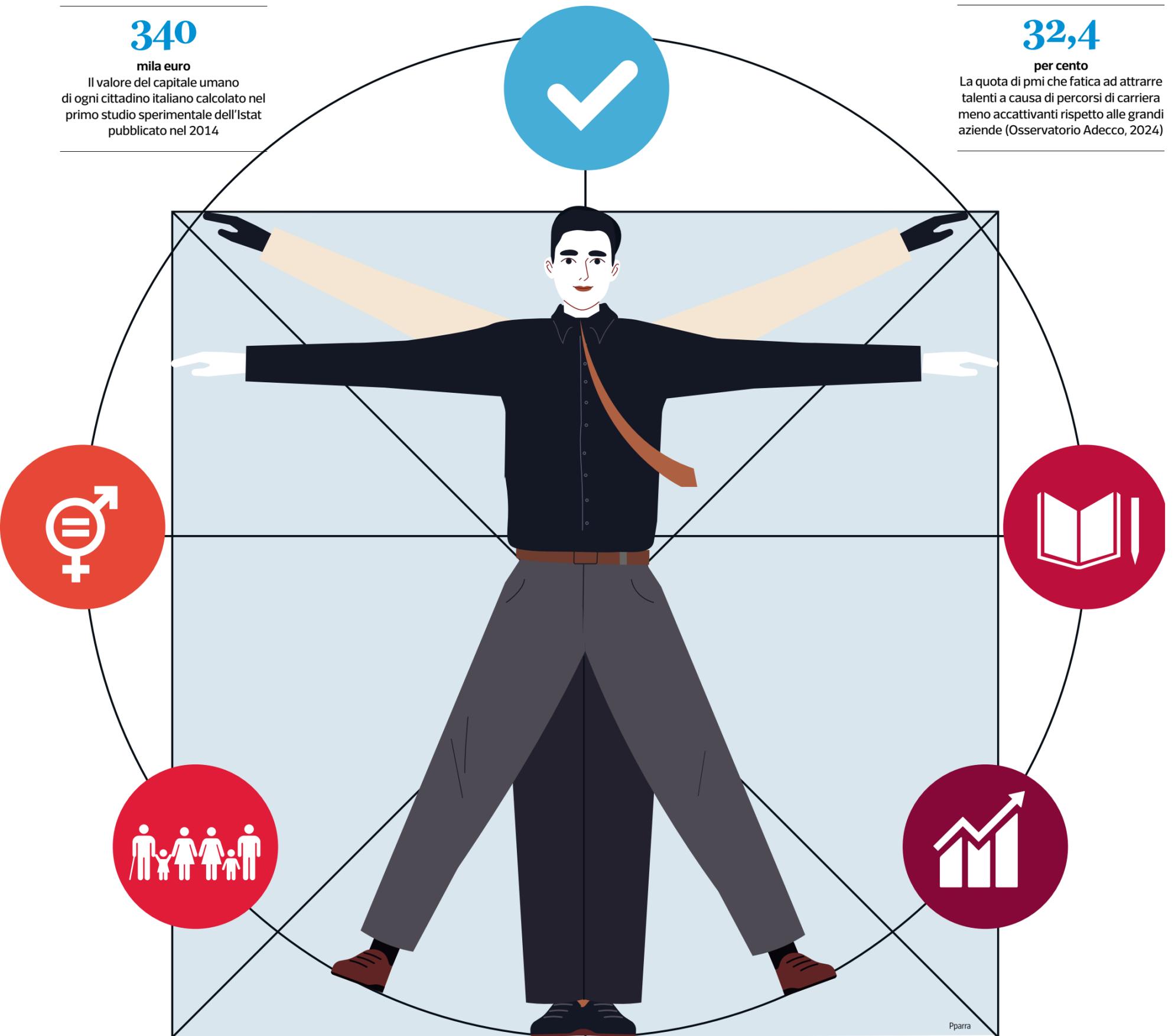
mila euro

Il valore del capitale umano di ogni cittadino italiano calcolato nel primo studio sperimentale dell'Istat pubblicato nel 2014

32,4

per cento

La quota di pmi che fatica ad attrarre talenti a causa di percorsi di carriera meno accattivanti rispetto alle grandi aziende (Osservatorio Adecco, 2024)



Il dibattito è incentrato sulla sostituzione del lavoro che i modelli di intelligenza artificiale propongono, ma è un errore

cosa vale in ambiente accademico – quando divenni rettore all'età di 46 anni, un giornalista si complimentò per la mia giovane età, ignaro evidentemente che il dean della Graduate School di Stanford, nominato pochi giorni prima, ne aveva 35 di anni.

Ma il bello dell'investimento in capitale umano è che crea talenti, anche in chi non lo è per natura. La formazione e l'attenzione alle persone fa cose straordinarie, tirando fuori il meglio dalle persone. E se il capitale umano ha sempre contato in modo sostanziale, ci sono oggi tre motivazioni che lo rendono anche più centrale di ieri. Mai come in questo momento storico di profondi cambiamenti tecnologici e scientifici, le persone di valore si rivelano così importanti.

Erroneamente il dibattito si sta focalizzando sulla sostituzione del lavoro umano che i modelli più avan-

zati di intelligenza artificiale metteranno in campo. Ma il punto saliente è che l'impiego di questi modelli e la loro guida dipenderà proprio da acume, empatia e da quella che nella teoria viene definita «razionalità limitata» (che è in realtà il pregio dell'essere umano di non essere iper-razionale) di persone sagge, che in futuro saranno ancora più impattanti sull'operato aziendale.

Presente tumultuoso

La geopolitica moderna rende poi la persona ancora più rilevante nella presa di decisioni. Il cambiamento costante di scenari decisionali è una sfida continua ai piani industriali delle imprese. Basti pensare agli interrogativi che ci stiamo ponendo in questi giorni circa l'impatto di dazi e inflazione su budget appena approvati qualche settimana fa. E' la saggezza di persone com-

L'innovazione è figlia dell'immaginazione che le teste di chi guida la ricerca, lo sviluppo e il marketing sanno mettere in campo

petenti che analizzano i dati, si parlano e discutono, che porta a fare la cosa giusta per l'azienda.

Ma il capitale umano è cruciale anche perché oramai è chiaro a tutte le imprese che occorre puntare alla crescita e per crescere occorre innovare. E l'innovazione è figlia dell'immaginazione e dell'ossessione che le teste delle persone che dalla ricerca e sviluppo al marketing mettono in campo per creare prodotti e servizi che deliziano i nostri clienti.

Insomma, difficile pensare a una risorsa più scarsa del capitale umano. Cerchiamo di non scordarlo mai e soprattutto di ricordarlo a chi crede che un algoritmo tecnologico, un modello di marketing o una formula finanziaria sia il segreto ultimo del successo.

**Professore di Innovation management dell'Università Bocconi*

Manuela Polli è la sesta gene-

razione, dallo scorso novembre nel ruolo di presidente, ereditato dal padre Marco, dell'azienda milanese che porta il suo nome e il cui brand tutti, probabilmente, conoscono: basta essere entrati almeno una volta in un supermercato, corsia con gli scaffali delle conserve alimentari. A settembre Fratelli Polli ha aperto il capitale al partner finanziario americano Platinum Equity, per continuare a crescere, soprattutto all'estero.

Per contro, è difficile che, fuori da un ristrettissimo giro di addetti ai lavori, qualcuno abbia anche solo una vaga idea di che cosa faccia la Tecnam e chi sia Paolo Pascale Langer. È un peccato, perché le due storie - quella della società che tra Capua e Casoria costruisce piccoli aeroplani, quella parallela dell'erede dei fondatori che, dopo un passaggio del gruppo in mani pubbliche e una fine non gloriosa, negli anni Ottanta del secolo scorso ha rifondato e rilanciato l'attività insieme al padre e allo zio - raccontano (anche) alcuni dei tanti aspetti inesplorati, e a volte decisamente insospettati, della migliore imprenditoria italiana. Il che rimanda, qui, alle spesso sconosciute eccellenze del polo aeronautico campano. Oppure, spostandoci un po' più a Nord e giusto per fare un altro esempio, al veloce sviluppo dell'altrettanto sconosciuto (al grande pubblico) System Group. La produzione di sistemi per il drenaggio e la canalizzazione di liquidi (no, non sono semplici tubi) non sarà appealing quanto lo sono l'avio-industria e il food, ma la sostanza è la stessa. Sempre di *animal spirits*, parliamo, gente capace di trasformare un'idea o lavorare un prodotto magari in sé banali in qualcosa che fa la differenza rispetto al resto del mercato. Nel caso di cui sopra - siamo a Lunano, entroterra pesarese, dunque nelle Marche oggi disperatamente orfane degli elettrodomestici (ricordiamolo: di quel che fu l'impero Merloni rimangono soltanto i successi di Paolo con Ariston Thermo) - c'è stato un signore chi nei decenni d'oro del «bianco» faceva il postino e il rappresentante, poi ha creato la prima azienda (era il 1979), poi ci ha costruito intorno una realtà che ora viaggia oltre i 400 milioni di fatturato. Quel signore si chiamava Alvaro Boscarini. Chiedere alla sorella Marina e al figlio Emiliano, che alla scomparsa di Alvaro, tre anni fa, hanno ereditato il timone, come dal nulla si riesca a costruire una piccola multinazionale in ascesa continua. E a gestire senza traumi per i bilanci anche il dramma di un passaggio generazionale inatteso.

Polli, Tecnam, System Group sono tra le new entry dei Champions 2025. Siamo ormai all'ottava edizione, del report attraverso il quale *L'Economia del Corriere della Sera* e *ItalyPost* selezionano le mille piccole e medie imprese italiane con i migliori (in assoluto) parametri di crescita, red-

Molte delle aziende che entrano nella classifica delle mille eccellenze con gli ultimi sei bilanci hanno superato in modo brillante uno dei periodi più sfidanti della storia economica

Dietro il successo c'è soprattutto la capacità di adattarsi a ogni contesto di crisi e di successiva ripresa

di PAOLA ROSSATO



Fratelli Polli La nuova presidente, Manuela Polli, è la sesta generazione alla guida dell'azienda che nel 2023 ha fatturato 190 milioni di euro



Piquadro Marco Palmieri, fondatore, presidente e amministratore delegato. Dal 2007 è quotata in Borsa, nel 2023 ha fatturato 180 milioni di euro



Nardi L'amministratrice delegata, Anna Nardi: 86 milioni di euro di ricavi per l'azienda vicentina che si occupa di produzione di arredi



Pagani Horacio Pagani, fondatore della casa produttrice di automobili ad alte prestazioni. Il bilancio 2023 si è chiuso con 150 milioni di ricavi

ditività, solidità finanziaria e patrimoniale. È un lavoro che non lascia spazio a discrezionalità. Sono i numeri, a decidere quali siano le Top Mille tra le oltre 22 mila società di capitali (tutte ovviamente analizzate) con un fatturato tra 30 e 500 milioni (la soglia d'ingresso è stata alzata da 20 a 30 milioni per tener conto anche di otto anni di inflazione). E per entrare nel club (oltre che per non far inciampare la ricerca in exploit temporanei o casuali) non bastano un paio di buoni bilanci: servono tutti gli ultimi sei (2017-2023 quelli di quest'anno, tredici gli esercizi esaminati in totale dalle otto edizioni). È una premessa non solo tecnica o metodologica. Serve anche, o almeno aiuta, a circoscrivere il rischio di una certa retorica da «va tutto bene». In questo senso. Guardiamo loro, i Campioni, e scopriamo che tra il 2017 e il 2023 hanno fatto crescere il loro fatturato complessivo da 43,7 a 106 miliardi, ossia al ritmo medio dell'11,85% annuo; che i profitti industriali in rapporto ai ricavi sono saliti dal 14,4% al 18,63%; che la posizione finanziaria netta è passata da quattro a 10,3 miliardi cash; che il patrimonio netto dell'aggregato è addirittura quasi triplicato, da 26,8 a 74,3 miliardi. A questo punto, pur avendo ben chiaro come i Champions siano una sorta di squadra olimpica dell'Italia imprenditoriale e non lo specchio fedele di un sistema che invece, mediamente, arranca e fatica e si arrabatta in un contesto-Paese vissuto spesso come il grande freno già alla partenza, è ovvio che sia difficile non «allargare» almeno un po' i segnali e concludere che beh, se quella è la velocità della locomotiva, tutto sommato non deve andare poi così male neppure a chi sta dietro e può approfittare dell'effetto-traino.

I numeri rivelatori

Vero. In teoria. Perché è vera anche l'immagine opposta: più è pesante il carico da trascinare, più rallentato sarà il viaggio e, magari, più concreto il pericolo che chi è alla guida si stacchi e faccia corsa a sé. E poi, comunque. I numeri citati sopra sono del 2023 (i bilanci 2024 si stanno chiudendo adesso, non erano disponibili quando è stato chiuso il report). Da allora, è cambiato il mondo (di nuovo). Alle incertezze e ai fattori di crisi di ieri si sono aggiunti un quadro geopolitico ancora più complicato, la brutta spirale anche economica di un'Europa a rischio di totale ininfluenza sullo scacchiere globale e persino in casa propria (vedi l'Ucraina), i dazi inclusi nell'agenda di Donald Trump. Eccetera eccetera. Sintesi, per imprese votate all'export in un Paese che quelle stesse aziende avevano fatto letteralmente volare nel biennio post Covid ma che, ora, è tornato a tassi di sviluppo dello zero virgola. La produzione industriale, principale indicatore di salute visto che è sempre la manifat-

tura il nostro primo volano di crescita, nel 2024 è crollata del 3,5% e, con il -7,1% dello scorso dicembre, ha toccato i 23 mesi consecutivi di bilancio in rosso. Se il quadro è questo, e se non ci sono (anzi) segnali di inversione di tendenza, ha senso o è (appunto) soltanto retorica parlare di Champions e celebrarli come, in ogni caso, meritano? La risposta la dà la ricerca. Questa ottava edizione copre, ripetiamolo, il periodo 2017-2023. È un arco di tempo che, nell'era delle *disruption* continue e delle crisi sempre più ravvicinate e violente, incorpora due cicli (brevi) di crisi e di ripresa tra i più potenti di sempre: il mondo mandato a picco dal Covid, quello ripartito a razzo subito dopo la fine della pandemia. Ora. I numeri dicono che il cluster delle Top Mille, alla fine, ha recuperato molto, molto più di quello che aveva perso. Alcune aziende sono uscite dal cluster, certo: spesso, però, non perché spazzate via da questa o quella crisi (anche se molte ne hanno risentito), ma perché cresciute oltre il tetto dei 500 milioni. E, nel complesso, è innegabile il ruolo di diga prima e di traino poi svolto dai Champion nel quadro del sistema imprenditoriale e, dunque, dell'intera economia italiana. Non si vede perché non dovrebbero ripetersi. Il punto vero però è un altro. È ciò che dai Champion dovremmo imparare. Sei anni passati a quei ritmi di crescita, e utili, e incremento della solidità patrimoniale non possono essere frutto di improvvisazione, non si ottengono (meno ancora si mantengono) gonfiando prezzi e margini, non dipendono dal caso né dalla fortuna. Che producano sofisticate tecnologie, o farmaci d'avanguardia, o le «tre effe» (fashion, furniture, food) di un made in Italy che comunque a sua volta soffre, a spiegare il successo anche controvento sono una serie di elementi comuni. Voglia e capacità di investire, certo. Di guardare lontano, ovvio. Di leadership: è scontato. Ma c'è un plus, a fare la differenza: quel che hanno saputo fare i Campioni è stato mettersi in modalità «rivoluzione permanente» e declinare in chiave Anni Venti le doti di base che ogni imprenditore dovrebbe avere. I Top, insomma, sono tali anche perché hanno imparato - tutti - ad adattarsi velocemente agli altrettanto veloci sconvolgimenti di scenario. Cambiava (cambia) il mercato? E loro cambiavano (cambiano) le strategie, i modelli organizzativi, la stessa leadership. Questo ha tra l'altro significato, spesso, coinvolgere maggiormente le nuove generazioni. I trentenni, o giù di lì, che hanno avuto gioco facile nel capire (ad esempio) per tempo che al rischio di prodotto e di mercato si sarebbe dovuto aggiungere il rischio-hacker. Se ti prendono di mira, o paghi (salato) o hai l'azienda bloccata. Bene. Anche a qualche Champion è capitato di subire un attacco. Non hanno pagato, non si sono fermati: pirati rispediti nel dark web dagli investimenti digitali consigliati dai «ragazzi».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

RIVOLUZIONE PERMANENTE ECCO LA FORMULA DEI CAMPIONI