

## **Il principe del sogno**

La storia di Giorgio Sommariva e della Murray

## **Il ribelle.**

Dove si impara che a volte l'incapacità di obbedire può rivelarsi una capacità. La capacità di fare impresa.

Io sono figlio di un manager che lavorava prevalentemente con personaggi legati al Gruppo Fiat, quindi nasco bene. Mi sono laureato in fisica per "complicanza mentale". Mi sono detto: "Devi fare uno studio che ti porti del rigore", però se avessi assecondato le mie vere inclinazioni avrei fatto economia oppure legge. Una volta laureato ho fatto uno stage alla segreteria generale della Fiat. Da lì sono passato in Mediobanca, dove sono rimasto quattro anni come dipendente. Dopo Mediobanca, ho lavorato ancora due o tre anni in una finanziaria e di lì sono approdato all'imprenditoria. Fare il manager non mi piaceva, non mi piaceva la condizione del dipendente. Non riuscivo ad accettare il rapporto di subordinazione, non accettavo le cose che non dividevo. Ricordo la prima volta che andai in Mediobanca, ebbi un colloquio. Mi dissero: "Va bene, siamo contenti che lei venga a lavorare con noi e la cosa importante è che lei impari il nostro linguaggio, così da poterci intendere, perché la banca ha le sue regole. La metteremo al servizio crediti". Io dissi: "Va bene, ma per quanto tempo?" -non sapevo nemmeno cosa facessero. E loro dissero: "Uno o due anni". E io: "E poi?" E loro: "Poi la passeremo al settore finanziario". E io: "E poi?" "E poi la passeremo al servizio partecipazioni" -risposero. E io: "E poi?". Chiuso il colloquio mi accorsi di aver superato il limite, però era più forte di me, c'era sempre il "poi", il considerare tutto inadeguato, sovrastimarsi, non accettare i tempi necessari. Quando ho raggiunto i trentatré anni mi sono accorto che certe strade di carriera me le ero precluse perché al momento opportuno non avevo fatto seriamente tutti i passaggi necessari. Cadere nella meschinità della grossa organizzazione, in cui uno viene inserito per farsi le ossa, è stato per me stridente al punto da diventare insopportabile. E così alla fine mi sono ritrovato in una situazione tale per cui o facevo l'imprenditore o ero un fallito. Mi sono messo alla ricerca di un'attività in proprio -ricerca affannosa, spasmodica, che

mascheravo con un'apparenza di serenità solo per riuscire a vivere nell'ambiente sociale in cui mi trovavo. Per alcuni anni questa condizione mi ha dato un'angoscia notevolissima. Quando ho fatto il salto da dipendente a imprenditore avevo trentaquattro, trentacinque anni. Ero sposato con una figlia piccola. Alla Murray ci sono arrivato grazie a qualche conoscenza: il commercialista, un professionista che si trovava in mezzo, ha detto: "Questi signori vendono". E mi ci sono buttato. Nel momento in cui questa realtà si è concretizzata, seppure piccola, non ho avuto dubbi che in qualche modo me la sarei cavata. Io avevo semplicemente il sogno di realizzare qualcosa e l'incubo di non riuscirci.

## **Il bruco e la farfalla.**

Dove si racconta della metamorfosi di un'azienda da artigiana a industriale.

La Murray nasce nel '73, grazie a un'idea di un signore italiano che commerciava componenti per impianti di condizionamento e ha cercato in America qualcuno che avesse una tecnologia in grado di soddisfare le esigenze di condizionamento dell'auto che sul mercato italiano ancora non c'erano, ma si intuivano. Nel '75-76 gli americani, che partecipavano a questa società per il 50%, decidono di uscire e offrono a me e all'ing. Marchetti -che ne era l'amministratore delegato- di acquisire le loro quote.

Nel 1980 anche il socio italiano esce e noi ci dividiamo il capitale alla pari. La società aveva un rapporto con la Sanden Corporation per la rappresentanza dei compressori per auto. Reinvestendo per vent'anni gli utili di questa attività, abbiamo sviluppato la parte industriale.

Il condizionamento dell'auto era ben lontano dall'essere un prodotto di serie. Ma prometteva di diventarlo: a un certo punto, infatti, abbiamo avvertito l'esigenza di fare un prodotto personalizzato, perché le vetture europee -più piccole di quelle d'oltreoceano- non permettevano di utilizzare la tecnologia americana. Dapprima abbiamo fatto investimenti in strutture tecniche e produttive e poi

abbiamo avviato un processo di trasformazione dell'azienda da artigianale a industriale, dotandola dei supporti di software e di organizzazione necessari per crescere. Abbiamo sostituito il responsabile della produzione, perché non era più adeguato a gestire un numero così elevato di codici. Il problema di questa azienda era che aveva all'epoca già 250 prodotti diversi ogni mese da sfornare - oggi sono diventati 500. La quantità mensile variava enormemente tra il programmato e l'effettivo da consegnare, perché i clienti con un fax comunicano le quantità, con un altro le variano. Quindi era necessaria una grande flessibilità nei sistemi di gestione, software molto sofisticati che consentissero di implementare i dati in tempo reale e sviluppare rapidamente i programmi di produzione. Intanto le esigenze dei clienti crescevano: allora i programmi erano mensili con delle previsioni di due mesi, ma negli anni '80/90 si è passati a programmi settimanali con previsioni di due settimane. La necessità costante in tutti questi anni è stata quella di accorciare il lead-time per far fronte alle variazioni, vista l'impossibilità di gestire delle scorte perché i prodotti sono soggetti a continue modifiche. Di qui l'esigenza di dotarci di strutture tecniche abbastanza importanti per gestire la quantità di codici, la nascita di nuovi modelli, le continue modifiche sui prodotti.

## **Crescere sì, ma quanto?**

Dove si scopre che crescere significa scegliere tra strategie di sviluppo alternative.

Facendo tutte queste cose abbiamo messo l'azienda in condizioni di crescere di circa il 20% all'anno. Avremmo potuto, correndo rischi finanziari, crescere ancora più velocemente e acquisire una posizione sul mercato diversa da quella che avevamo quando abbiamo ceduto l'azienda, ma abbiamo preferito una crescita ordinata. L'azienda non è mai stata messa a repentaglio dal punto di vista finanziario. Forse la parte amministrativo-finanziaria è stata quella che abbiamo gestito meglio. Ma per questo abbiamo pagato un prezzo: non volendo

correre dei rischi sul piano finanziario -anche perché quello dell'auto è un settore soggetto a fluttuazioni cicliche, con periodi di cassa integrazione- abbiamo dovuto rinunciare a dei clienti. I francesi li abbiamo persi nella prima metà degli anni '80. Tenerli significava investire più di quanto ci eravamo prefissati. Certo avremmo potuto farlo evitando di acquistare immobili, questa forse è stata una scelta errata. Liberando quelle risorse, avremo potuto investire di più in macchinari e altre cose. Invece ci siamo trasferiti due volte, sempre acquistando l'immobile. Il che si è rivelato un errore strategico. Altri imprenditori avrebbero coperto l'Europa di stabilimenti, avrebbero assunto una posizione egemone sul mercato, magari avrebbero raggiunto risultati molto diversi, assumendosi dei rischi in caso di tracolli finanziari, se fossero stati presi in contropiede da una crisi. Noi invece abbiamo sempre tenuto sotto controllo certi parametri, e questo è stato un pregio, ma, da un altro punto di vista, si è rivelato un limite.

## **Qualità questa sconosciuta.**

**Dove si impara che il ritardo è un errore e si paga carissimo.**

Verso l'87/88, i clienti hanno cominciato a parlare di qualità in modo nuovo, pressante e noi abbiamo colto il segnale, tanto è vero che in occasione del primo incontro che ci fu a Torino ho preso contatto con Isvor (il centro di formazione Fiat) perché ci supportasse nella crescita necessaria. Devo dire che la struttura non reagì affatto. Mi ricordo che arrivavano questi tecnici per formare il nostro personale e sovente tornavano indietro senza che nessuno avesse partecipato alle riunioni. Venivano sistematicamente disertate. E qui, forse, c'è stato un nostro errore, come imprenditori. Pur avendo avvertito l'impellenza del cambiamento non ci siamo resi conto che certe persone erano ormai superate perché non erano disponibili al cambiamento. E poi, la struttura poteva quantomeno essere potenziata in modo da diminuire i carichi di lavoro di questi signori per dargli il tempo di fare formazione. Il risultato fu che nel '90 il problema qualità esplose letteralmente. Scoppiò perché Volkswagen, Fiat, insomma i nostri clienti si

lamentavano. A quel punto era diventata una questione di sopravvivenza. L'azienda stava raccogliendo i frutti della sua espansione e quindi del conseguimento di una certa massa critica che le consentiva di affrontare anche massicci investimenti in questa direzione. Per cinque anni abbiamo destinato almeno un 5% del fatturato alla formazione, all'aggiornamento degli impianti, tutto in funzione della qualità. Però abbiamo agito in condizioni di urgenza, non si è trattato di un progetto avviato prima che il problema acquistasse carattere di urgenza. E questo ritardo l'abbiamo pagato con la perdita di un cliente come Volkswagen e con il ridimensionamento di un cliente come Fiat che nel '94 ha inserito un altro fornitore. E così siamo arrivati agli anni '90 con questo assillo della qualità. Abbiamo pagato un prezzo, ma in qualche modo ce la siamo cavata.

### **Cercasi managers disperatamente.**

Dove si scopre di aver chiuso la porta quando i buoi erano ormai scappati.

Con l'esplosione del problema della qualità, comincia ad arrivare in azienda una massa cospicua di consulenti di tutte le specializzazioni. E' stato un via vai di persone di ogni tipo: organizzazione della produzione, della qualità, degli uffici tecnici ecc. Per ogni area cerchiamo qualcuno che esamini la situazione esistente, faccia delle proposte di miglioramento e ci fornisca per un certo periodo di tempo personale adeguato a realizzare le cose che mancano all'azienda. Di nuovo, se l'avessimo fatto a metà degli anni '80 probabilmente le cose sarebbero andate diversamente, invece io mi sono mosso nel '90 in condizioni di emergenza.

Tutti i nostri problemi sono stati originati dal ritardo con cui abbiamo affrontato certe questioni scottanti. Anche sul piano dell'organizzazione delle risorse umane, avendo fatto certi interventi in ritardo, la struttura non si è abituata a trattare con una tipologia di manager e quando finalmente i manager vengono

inseriti in azienda sono dei corpi estranei e la struttura li rifiuta. Prima che capisca che un manager se lo deve sopportare, se ne bruceranno parecchi. E poi c'è stato anche un altro errore, quello di non aver saputo cercare dei manager con un profilo un po' più alto di quelli che c'erano. Non abbiamo preso il livello finale, il meglio. Il mio socio ed io non avevamo alle spalle esperienze in altre realtà industriali. Lavorando in aziende più complesse, avremmo infatti potuto incontrare persone di un certo livello e ci saremmo formati un metro per valutare la nostra struttura e le nostre esigenze. E a quel punto avremmo forse potuto dire: "No questo non va bene, voglio uno come quello là che ho visto in quel posto là". C'è stato un errore di basso confronto con il mondo esterno, non sapevamo cosa potesse essere il meglio. In più abbiamo avuto la sfortuna di non incontrare dei consulenti che potessero dire che con questi manager che avevamo non saremmo andati lontano. Anche se magari, in quel momento, gli "ottimi manager" non sarebbero stati disponibili a entrare in Murray. Perciò io penso che se l'inserimento di manager mediocri fosse avvenuto dieci anni prima, l'azienda si sarebbe presentata appetibile per gli "ottimi manager" qualche anno prima di quando noi ne abbiamo sentito l'urgenza. Tutta la tempistica sarebbe stata anticipata e quindi l'azienda sarebbe stata resa più competitiva ben prima che la competitività diventasse una questione vitale.

## **Una cultura del valore.**

Dove si riconosce che fare analisi fini aiuta a sviluppare la sensibilità economica.

Nel frattempo il mondo non stava mica fermo, è cambiato ulteriormente. Dal 1989 i costruttori non concedono più aumenti di prezzo e cominciano a chiedere sconti pesanti. Poi c'è il problema del servizio, quindi flessibilità e lead-time molto più esasperati e di qui la sfida dell'efficienza. Appena sistemato il problema della qualità, si aggiunge una nuova battaglia, altri consulenti -che questa volta abbiamo chiamato immediatamente, tra gli altri una società

giapponese che ha introdotto in azienda il concetto di misurazione del valore della prestazione. Noi sapevamo benissimo che esistono delle aziende molto piccole che hanno dei sistemi avanzati di controllo economico delle commesse, ma avevamo sempre evitato questo approccio. Data la variabilità delle nostre commesse, data la loro entità mensile e la numerosità dei passaggi della fasi, un sistema del genere avrebbe comportato una struttura costosissima. Inoltre, queste informazioni sono utili quando se ne dispone in tempo reale, in tempo, cioè, per intervenire sulla commessa stessa. Quando invece uno le legge statisticamente, storicamente, ormai le cose sono state fatte, sono avvenute e sì, si possono anche prendere dei provvedimenti per quando dovesse andare di nuovo in produzione una commessa analoga, ma niente di più. Perciò noi seguivamo questi risultati attraverso dei dati aggregati. La nostra era un'accettabile contabilità industriale di primo livello, che non veniva poi spaccata per attività, per progetto specifico, per cliente. Ma, anche se ha degli oneri e comporta dei disagi per la struttura, questa spaccatura inculca nei singoli il senso della misura, il valore e il senso della prestazione. E' formativa ai fini del comportamento economico delle strutture nell'ambito dell'attività globale dell'impresa. Insegna a tenere conto di questi elementi e non applicarla fa sì che la gente sia avulsa da questo contesto, priva di sensibilità per la dimensione economica delle diverse operazioni.

## **Saggio di strategia industriale.**

**Dove si impara che le sfide vincenti sono quelle possibili.**

Dal '90 si assiste a una verticalizzazione dei produttori del settore. Prima c'erano i produttori di gomma e i raccordatori. Adesso i produttori di gomma cominciano a entrare nella raccordatura per poter arrivare al cliente finale. Questa sfida l'abbiamo giocata su due fronti: uno era quello interno e l'altro, invece, era invece esterno e riguardava direttamente la nostra posizione competitiva.



Abbiamo incontrato un consulente che ci disse: "Se volete raggiungere una massa critica adeguata dovete superare i 100 miliardi di fatturato. Per arrivare a questo occorre accelerare la penetrazione, perché altrimenti gli altri gruppi -che si sono verticalizzati- vi chiuderanno degli spazi. Occorre formulare le offerte sulla base di costi che si raggiungono quando si fatturano 100 miliardi, perché se li formulate sulla base dei vostri 40-50 miliardi di fatturato non arriverete mai a 100. A un certo punto i clienti cominceranno a dire che voi siete un po' cari, comincerà una strada che vi porterà indietro". Allora abbiamo studiato l'ipotesi di una struttura di costi a 100 miliardi di fatturato e abbiamo cominciato a fare i prezzi sulla base di questo. Qui abbiamo affrontato un rischio. Questi nuovi prezzi ci hanno consentito di acquisire le commesse, non hanno messo in discussione la realtà esistente, perché il cliente non ci ha detto: "Ma come, questo nuovo costa 100 e questo che mi stai fornendo costa 150". Ci è andata bene, altrimenti sarebbe stata una tragedia. E così, lavorando per otto anni con i nuovi prezzi, siamo arrivati ai 100 miliardi di fatturato. L'ipotesi era stata calcolata esattamente e ormai sul fronte interno eravamo attrezzati per sostenere la sfida dell'efficienza.

Intanto però sul mercato, il processo di verticalizzazione in atto stava cambiando la fisionomia dei nostri concorrenti. Adesso dovevamo competere con gruppi integrati verticalmente e piuttosto importanti. Manuli, che poi è il gruppo a cui abbiamo ceduto la Murray, aveva rilevato fabbriche in Francia e in Olanda, perché erano clienti del settore che erano andati in crisi: non li pagavano e allora li hanno rilevati. Dopo un certo periodo di tempo, si sono evoluti, andando ad occupare spazi nel settore delle tubazioni per l'auto. Così il gruppo era diventato un competitor della Murray e nello stesso tempo un fornitore importante. Di fronte a questa verticalizzazione e alla preoccupazione che Manuli potesse decidere di creare un'unità produttiva in Italia o in Germania, andando a toccare i clienti fondamentali di Murray, si è pensato di trovare un accordo. E così la Manuli è entrata in Murray con il 33%.

Ma sin dall'inizio -come accade sovente in situazioni simili- il nuovo partner ha manifestato delle intenzioni egemoniche: non si comportava come un socio che favorisse lo sviluppo del business. E' vero che in questo modo ci assicurammo le forniture di tubo e gli sviluppi tecnici che c'erano in quel settore, ma la competizione tra noi rimase pressoché inalterata. Anzi, col tempo si accentuò perché Manuli, attraverso una manovra di accerchiamento, mirava ad acquisire l'intera partecipazione di Murray. Noi siamo riusciti a tenerli a bada finché, arrivati al 1998, il problema della globalizzazione ci ha posto di fronte un'ultima decisiva sfida. Tutti i clienti chiedono ormai che i fornitori abbiano, nei vari Paesi dove loro hanno dislocato le unità produttive, degli stabilimenti in grado di assicurare gli stessi prodotti, della stessa qualità e con lo stesso servizio che offrono nel loro Paese. E questo per noi voleva dire costruire almeno tre o quattro stabilimenti nel giro dei prossimi tre o quattro anni. Essendo noi un'azienda monoprodotto -nel senso che produce solo tubi per automobili- questo sarebbe stato possibile in Brasile, dove la dimensione del mercato poteva consentire la nascita di un'unità produttiva in quanto sono presenti tutte le case produttrici. Ma in Polonia, in Turchia, in Sudafrica e in un domani prossimo in Cina o in India, sarebbe stato impossibile. Solo una multinazionale che produce articoli diversi avrebbe potuto seguire i clienti all'estero.

Stava nascendo un nuovo problema che non aveva soluzione all'interno. La decisione di vendere, questa volta, è stata tempestiva, perché, probabilmente, se avessimo aspettato tre o quattro anni, ci saremmo trovati di fronte ad uno sfilamento di forniture e avremmo messo in crisi l'azienda, perdendo anche valore.

## **Il colpo di coda.**

Dove si racconta di come pesce grande mangia pesce piccolo, ma quest'ultimo, se ha un pensiero strategico, può vendere cara la pelle.

Il problema è sempre quello: soddisfare il cliente, nei tempi e nei modi dovuti. L'imprenditore ha successo se riesce a interpretare queste esigenze, prevenendole piuttosto che seguendole, perché quando uno insegue, magari riesce a salvarsi, magari riesce a rimanere sul mercato, ma sempre un po' indebolito. Quindi l'imprenditore ha successo quando riesce ad anticipare l'evoluzione del mercato. La stessa Murray è nata perché qualcuno ha anticipato un'esigenza di mercato che ancora non esisteva. Ciò le ha permesso di svilupparsi e avere successo, e quando ha fatto fatica è stato perché non sono stati affrontati per tempo problemi che erano all'orizzonte.

Un paio di anni fa abbiamo capito che tra quattro, cinque anni poter fornire dove ci sono le unità produttive del cliente diventerà *condicio sine qua non* per rimanere sul mercato. Già con Menfi era chiaro. Il costruttore vuole i fornitori nell'area della sua unità produttiva. Questa volta il problema riusciamo ad anticiparlo, ma abbiamo dei vincoli che ci impediscono di agire di conseguenza. Quando Manuli entra in Murray pone delle clausole per cui -pur essendo azionisti di minoranza- senza il loro voto favorevole non potevamo realizzare nuove unità produttive. L'unica clausola che avevano dimenticato di inserire era la concessione di licenza. Nel nostro settore, non si può concedere licenza a chiunque perché i costruttori vogliono dei fornitori superqualificati, affidabili e oltretutto in grado di accedere alle forniture della parte in gomma -che a noi forniva direttamente Manuli. Ora, proprio perché controlla queste forniture Manuli avrebbe potuto ostacolarci nella concessione di licenza: noi avremmo infatti potuto insegnare come si fa il prodotto, costruire uno stabilimento chiavi in mano, però la parte in gomma dove l'andavano a prendere? In certi casi

sarebbe anche stato possibile by-passare Manuli attraverso altri produttori, però bisogna tener conto della verticalizzazione che si era creata: questi fornitori alternativi non erano molto numerosi sul mercato. Perciò negli ultimi cinque, sei anni noi ci siamo preoccupati di creare delle alternative al gruppo Manuli per la fornitura della gomma e, prima della cessione, eravamo riusciti a costruire questa struttura alternativa. Ed è stato questo che ci ha consentito di negoziare in modo normale con Manuli per la cessione delle nostre quote. Avevamo un paio di fornitori italiani e un'altra azienda tedesca per le forniture su quel mercato. Quindi avevamo posto le condizioni per poter chiudere i rapporti di fornitura con il gruppo Manuli. Questa è stata una prova di abilità strategico-industriale che ci ha permesso di trattare in modo diverso la cessione dell'azienda. Abbiamo avuto la capacità di generare un prodotto indipendentemente dall'altro e, attraverso la concessione di licenza, ci siamo messi in condizione di vanificare gli insediamenti produttivi che la stessa Manuli poteva fare all'estero.

## **Azienda vendesi.**

Dove si vede che la trattativa parte dal valore ma si svolge sul mercato.

Poi è saltato fuori un gruppo inglese che produce un tubo in metallo per gli impianti frenanti. Si tratta di una multinazionale molto grossa e molto ben accettata dai produttori. Aveva sfruttato per anni un brevetto che l'aveva resa ricca e adesso che era in scadenza aveva deciso di diversificarsi e si era comprata la più grossa produttrice americana del nostro settore. Però questi americani non avevano una presenza forte in Europa e così hanno fatto un'offerta per la Murray.

Avevamo dunque anche un'alternativa. Da una parte Manuli, sempre disposta ad acquisirci, dall'altra il gruppo inglese. Abbiamo scelto Manuli per varie ragioni. In primo luogo perché conosceva già l'azienda e quindi era disponibile a una tipologia di contratto all'europea, più semplice e senza tutte quelle *due diligence*

-che ha fatto anche Manuli, ma in modo più veloce perché conosceva l'azienda. In questo tipo di operazioni, infatti, c'è tutta una serie di condizioni poste dal compratore: la sicurezza, la certificazione, le cause di lavoro, l'aver pagato i contributi, i materiali obsoleti, l'ambiente di lavoro. Chi compra si garantisce sotto moltissimi aspetti, con clausole e vincoli che in alcuni casi valgono per un tempo ragionevole, e in altri anche parecchi anni. Si è visto che queste cose, ormai standard nei contratti americani, hanno portato poi a delle cause, a dei contenziosi molto grossi tra le controparti nei mesi successivi. Noi per la trattativa abbiamo fatto ricorso a un avvocato e abbiamo lavorato, tranne che in una fase preliminare, su un solo tavolo. Non c'è stato bisogno di una valutazione dell'azienda, perché avevamo l'offerta degli inglesi. Un'importante società di consulenza internazionale ha fatto una valutazione dell'azienda quando Manuli fece una prima offerta, da noi respinta. Ma era consulente di Manuli e quindi serviva più che altro a giustificare la loro offerta. Era chiaramente di parte. Anche se si presenta come al di sopra delle parti, il consulente è dalla parte di chi lo paga. I criteri di valutazione si basano su dei multipli dei margini operativi o degli utili per azione. Poi ci sono quelli aggiuntivi come le quote di mercato, il fatto di non avere un competitor forte. Ma si tratta di valutazioni dell'opportunità dell'investimento, il valore invece è il risultato di un calcolo rigorosamente matematico. Nel nostro caso specifico hanno giocato tre fattori. Il primo è che gli inglesi erano pronti a entrare nel mercato europeo: la loro offerta ci ha permesso di trattare con Manuli con la certezza di avere anche un'alternativa. Il secondo è un problema interno a Manuli: quando si erano quotati in Borsa, infatti, avevano promesso una crescita in termini di volumi e questa crescita gli analisti ormai se l'aspettavano. Si tratta di un'operazione che viene quasi sempre realizzata attraverso acquisizioni e oggi non è tanto facile: non c'è una grande offerta di aziende sul mercato e loro erano ormai pressati dalla necessità di fare qualcosa per sostenere le loro quotazioni. E poi c'era il fatto che questo "oggetto del desiderio" era anche in grado di continuare a camminare con le sue gambe.

Non eravamo costretti a vendere. Questi tre fattori insieme hanno reso la trattativa piuttosto semplice: nessuna delle due parti aveva una forza sufficiente per prevalere sull'altra e quindi tutto si è risolto in modo ragionevole per entrambi.

## **Il principe del sogno.**

Dove si scopre che fare l'imprenditore non è solo un mestiere.

Certo negli ultimi tempi è stata dura. Bisognava combattere su tutti i fronti: sulle manovre accerchianti di Manuli e su quello dei clienti e delle loro esigenze sempre in evoluzione. C'era una situazione di competitività molto accentuata caratteristica del settore e nello stesso tempo l'esigenza di far crescere l'azienda con questo famoso ritmo del 20% all'anno, per stare dietro al mercato. Diciamo che ciascuna di queste sfide, da sola, costituisce un bel problema. Affrontarle tutte insieme mi ha messo in uno stato di sovraccarico. Per fortuna, credo di esserne uscito bene.

Oggi io ho 59 anni e mi ritrovo nella stessa situazione di quando ne avevo trenta e cercavo un'azienda. Io penso che uno debba lavorare fino a 65 anni, perciò eccomi qua: cerco un'impresa. Non voglio sciupare i soldi, voglio utilizzarli come base di partenza per qualcosa di nuovo. Qualcuno si chiederà chi me lo fa fare. Io rispondo che forse è il DNA, una forma mentale, o forse un sogno, il sogno che accompagna sempre -secondo me- l'imprenditore nella sua vita. C'era un autore di favole per bambini che ha scritto due racconti: "Il principe del sogno" e "La città incantata". Il primo parla di un principe che sogna quali erano le esigenze del suo popolo e poi, ne "La città incantata", realizza questo suo sogno. Cercando di risolvere i problemi che aveva sognato, realizza un mondo incantevole e il popolo lo considera il suo principe. Ecco, secondo me, l'imprenditore fa lo stesso. Ha un suo sogno, un suo desiderio, una sua molla che lo spinge a sacrificarsi, a rinunciare a tante cose per realizzarne altre. Se nell'interpretare questo suo sogno realizza anche i bisogni della realtà in cui

opera diventa un imprenditore di successo. Se le due cose coincidono, diventa un grande imprenditore.

Fare impresa è per me una specie di vocazione che non ammette pre-pensionamenti. E poi bisogna considerare che la rendita finanziaria non basta. Io credo che la finanza non crei valore, se non per gli operatori della finanza. I patrimoni, in termini reali, non rendono più di un 3-4% all'anno e io penso a mia figlia e alle responsabilità che ho verso di lei.

Così adesso cerco una nuova impresa. Per proseguire il mio sogno. Perché i sogni non devono chiudersi.

## **Chi è la Murray**

La Murray s.p.a. produce tubazioni per impianti di condizionamento, idroguida e raffreddamento olio motore e detiene circa il 12% del mercato europeo. Tra i suoi clienti, Fiat, Volkswagen, Audi, BMW, SAAB, IVECO. Con un fatturato annuo di circa 100 miliardi, Murray dà lavoro a circa 550 dipendenti. Sede e stabilimento si trovano a Trezzano sul Naviglio e occupano una superficie di 15.000 mq.

Dal 1998 Murray fa parte del Gruppo Manuli con stabilimenti produttivi in tutto il mondo.