

citywire
PRIVATE BANKER IL PAESE REALE



RESPIRARE L'AZIENDA



“IL PASSAGGIO
GENERAZIONALE
È UNA QUESTIONE
DI EDUCAZIONE”
PER PAOLO AGNELLI,
PRESIDENTE DI
ALLUMINIO AGNELLI
E DI CONFIMI
INDUSTRIA

di CAMILLA CONTI

Lo chiamano il “re dell’alluminio” ma anche “il signore delle pentole”, perché fa un milione di pentole all’anno. Di certo **Paolo Agnelli** (in foto), 67 anni, imprenditore bergamasco di quarta generazione – se si mette nel conto anche il bisnonno, che aveva due ristoranti – è presidente di Alluminio Agnelli, gruppo fondato nel 1907 dal nonno **Baldassare** (con una erre), orafo e cesellatore. “Quando aveva vent’anni lo mandarono a far pratica in Montenegro per imparare i disegni che arrivavano dall’Islam. Lì scopre questo particolare metallo, mai visto prima, e comincia a lavorarlo. Nel 1905 torna a casa e lo propone alla Pirelli, che ne resta incantata, e gli commissiona subito la costruzione di tubi in alluminio. Arriva la prima guerra mondiale e con essa il sequestro delle pentole in rame, in

aiuto alla Patria. “Lì mio nonno ha l’intuizione di farle in alluminio, che è un ottimo conduttore e che, a differenza del rame, non necessita di alcuna manutenzione. Si fa su le maniche e dà il via alla storia del nostro gruppo. Il vero re dell’alluminio è stato lui”, racconta **Agnelli**. Oggi il regno della Alluminio Agnelli si estende tra Lallio, Brescia e la Val Chiavenna, comprendendo 13 aziende, 350 dipendenti e 150 milioni di fatturato aggregato. Copre il 75% del mercato italiano delle pentole professionali, quelle usate dai più grandi cuochi ai fornelli, e il 30% di quello mondiale.

Eppure, pentole e padelle rappresentano solo il 12% del fatturato complessivo. Negli anni, infatti, gli **Agnelli** hanno diversificato la loro produzione con i serramenti, le intelaiature per auto,



i materiali per il settore ferroviario e diversi componenti industriali: sono oltre 25.000 le tonnellate di profili estrusi. Non solo, il gruppo industriale ha anche un'anima green: sono infatti 30.000 le tonnellate da economia circolare. Da sette anni è anche presidente di Confimi Industria, l'associazione che rappresenta la manifattura privata italiana (con 40.000 imprese, 495.000 dipendenti e 80 miliardi di fatturato). In passato è stato anche consigliere di amministrazione di Ubi, eppure il suo rapporto con banche e finanza è complicato: "Le banche sono come ospedali che non ti curano perché hai le analisi sballate. Il problema è che ti valutano solo in base a fatturato e debito: non se sei una persona perbene, se fai un bel prodotto, se fai delle belle pentole. Intendo dire che la finanza e le autorità di Vigilanza hanno imposto metodologie alle banche o alle assicurazioni che non sono quelle dell'industria; regole che non possono funzionare nel nostro mondo, dove per vendere prodotti, fare business, non può reggere un bilancio costruito

sulla base di un algoritmo. Ci sono variabili che dobbiamo considerare che sono diverse".

Fare industria, sottolinea **Agnelli**, è complicato. E ciascun imprenditore, ciascuna impresa ha il suo metodo per superare gli ostacoli creati dal mercato che dipende dal settore in cui opera, dal livello di tecnologia utilizzata, dal fatto che la produzione sia tutta Made in Italy oppure no. "Per valutare lo stato di salute di un'azienda, non ci si può solo basare sulla differenza tra posizione finanziaria e MOL. Nell'industria, in caso di 'malattia', non esiste un antibiotico a largo spettro". Il rischio, se non viene raggiunto un compromesso, è quello di fermare l'economia. "Devi essere sano per essere aiutato, ma se sei sano allora non hai bisogno di un prestito o di una consulenza e non vai in banca. Molti imprenditori hanno messo i loro soldi in azienda piuttosto che fare investimenti finanziari e alcuni hanno cominciato a portare i capitali, legalmente, fuori dai circuiti europei. Così anche le banche ci perdono".

Ma cosa è cambiato nelle relazioni tra banca e industria rispetto a quando **Agnelli** ha iniziato a lavorare? "Io mi ricordo quando ero ragazzo e vedevo entrare in azienda un signore ben vestito parlare con mio padre **Angelo** e guardare i campioni dei prodotti. Sembrava un nostro cliente e invece era il direttore della banca, che insieme a mio padre decideva se prestare i soldi per lanciare un nuovo prodotto oppure no. Una volta il direttore di banca conosceva l'imprenditore, la sua famiglia, le sue abitudini. 'Respirava' l'azienda, che non era solo un numero. Quel tipo di

"LA FINANZA E LE BANCHE DEVONO DECIDERSI AD ALLARGARE LA LORO VISIONE"

direttore di banca sapeva se un momento di difficoltà per l'impresa sarebbe stato passeggero o meno, se il rating assegnato dall'istituto corrispondeva alla reale capacità dell'azienda di riprendersi e di ripartire".

Anche l'assist della nuova normativa europea non è stato sfruttato, secondo **Agnelli**: "Finora non viene usata Basilea per fare le analisi del rating. Le Pmi, in base alle regole, devono essere valutate all'80% dal punto di vista qualitativo e al 20% da quello quantitativo. Ma queste percentuali non vengono di fatto applicate. Il risultato è che negli ultimi anni l'Italia ha perso 80 marchi storici. La finanza e le banche devono decidersi ad allargare la loro visione per assimilare come funziona davvero l'industria, capendo che le nicchie che caratterizzano il nostro tessuto produttivo vanno amministrate con la pinza, e non con la falce".

Paolo Agnelli ha due figli, il fratello ne ha uno, e tutti e tre sono già inseriti in azienda con ruoli diversi. "Il passaggio generazionale è una questione di educazione, ovvero di come sono stati educati i propri figli, che devono 'vivere l'impresa', ma anche avere come esempio un imprenditore che ci crede, che porta avanti l'azienda con passione e non solo per fare soldi. Sono cresciuto con un esempio così e l'ho trasferito ai miei figli. Ricordo che una volta volli comprare un macchinario usato: mio papà era contrario, ma me lo lasciò fare. Installò in azienda quella macchina che non ha mai funzionato. 'La macchina del Paolo', la chiamava, come un monumento al mio errore. Ma la lezione è stata davvero importante".

