

INTERVISTE SULLA CRISI VITTORIO COLAO, AMMINISTRATORE DELEGATO DI VODAFONE

Da Brescia ad Harvard. Oggi è nel board di Vodafone

BRESCIA - A Brescia c'è nato - anno 1961, alla Poliambulanza - anche se poi, per ragioni di lavoro del padre, la sua vita l'ha trascorsa per gran parte a Milano. Nel Bresciano ha mantenuto solidi agganci sul Garda, dove vive la madre Pelizzari Sangerolamo, per l'appunto a Sangerolamo di Lonato per lui diventato una sorta di buon ritiro per i fine settimana con la moglie e i figli, diventati due con l'arrivo di Cecilia, giunta poche ore

dopo questa intervista. Vittorio Colao è oggi uno dei manager più apprezzati (e meglio pagati: 1,8 milioni di € l'anno) in Italia ed Europa. Presa la laurea in Economia aziendale alla Bocconi (la tesi fu sulle valutazioni delle aziende), fa domanda per una borsa di studio dell'Eni («Non li ringrazierò mai abbastanza. Anche perché data senza nulla chiedere in cambio») e va negli Stati Uniti dove frequenta un master in business

administration ad Harvard. Nell'86 entra nella società di consulenza McKinsey e nell'89 è alla Morgan Stanley di Londra. Quindi segue una breve esperienza alla Mondadori come assistente all'allora direttore generale Corrado Passera ai tempi nei quali infuriava la "battaglia di Segrate" fra Carlo De Benedetti e Silvio Berlusconi per il controllo della Casa editrice. Chiude con la Mondadori per tornare in McKinsey che lascerà poi

nel '96 per entrare come direttore generale in Omnitel, la società telefonica costituita da Carlo De Benedetti ed Elserino Piol. E da Omnitel non uscirà più diventando uno degli artefici del successo e seguendola poi nei diversi passaggi che la vedranno prima passare da De Benedetti a Colaninno e i bresciani e quindi ceduta alla Mannesmann e, da qui, entrare a far parte oggi del gruppo inglese Vodafone, cioè a dire il primo

gruppo al mondo nella telefonia con 296 milioni di clienti in 26 Paesi (130 milioni in Europa, quasi 21 milioni in Italia).

Dal 2002, Vittorio Colao siede nel consiglio d'amministrazione di Vodafone, dove segue le attività per il Sud Europa, Africa e Far East: un punto d'osservazione assolutamente strategico per capire prima e orientare un mercato ricco e ipercompetitivo qual è quello della telefonia mondiale.



Megan Gale, testimonial di Omnitel-Vodafone

«La Cina? E' una opportunità da sfruttare. I dazi? Inutili e pericolosi. Le aziende lumezzanesi? Devono mettersi insieme»

ANALISI E PROPOSTE

Testimoni e protagonisti per capire un po' di più la natura di questa «crisi»

BRESCIA - Che ci sia lo ammettono un po' tutti; quanto sia profonda, che natura abbia, che durata potrà avere e - soprattutto - che chiave trovare per uscirne, ecco: qui le valutazioni non sono univoche. Parliamo di crisi. I numeri li diamo un giorno sì e uno pure: la produzione che ristagna, i consumi deboli, i fallimenti che aumentano, la cassa integrazione che sale, le molte aziende

che cessano, i posti di lavoro che saltano. E poi la Cina, la competitività perduta, l'export in affanno. C'è una qualche specificità "bresciana" dentro le più generali difficoltà dell'industria nazionale? E quanto tenteremo di capire da oggi sentendo alcuni testimoni che, a titolo diverso, possono suggerire qualche utile indicazione per individuare un possibile percorso di uscita dalla crisi.

Gianni Bonfadini
MILANO

«Il posto più bello del mondo ce l'abbiamo noi, sul Garda. Si chiama Pradelafam, è un posto che apre il cuore, dieci volte meglio delle Hawaii. Si trova vicino a Tignale: roccia a strapiombo sul lago, davanti il verde di Malcesine. Al Pra de la fam ci si ritrova un po' tutti. Fra tavole, vele, boma da montare, il caffè della Mariella e le battute degli amici. Tutti in attesa del segnale: l'alzar del sole che fa imbancare il lago e annuncia l'arrivo del Peler: è fatta».

Non è difficile far parlare Vittorio Colao di vento e di surf. Capisci che la passione gli sta dentro quando, buttando l'occhio sullo schermo del suo terminale, ti compare il sito di Mariella (www.pradelafam.net) a suo giudizio fra i migliori per gli appassionati della tavola a vela, con i suoi aggiornamenti quotidiani sui venti anche via sms.

Vento e telefonini, qualche connessione forse c'è. Certo c'è questa singolare commistione di dichiarato amore per un ritaglio di lago e l'osservazione a tutto-mondo che gli è consentita sedendo nel board di Vodafone e controllando direttamente le attività dei 10mila addetti del gruppo in Sud Europa, Africa e Medio Oriente. Insomma: Colao è uno dei testimoni ideali per capire un po' di più di questa nostra crisi, di queste inquietudini e indefinità del futuro, di questo continuare ad essere ancora ricchi di sostanze (forse) ma certo più poveri di idee. Partiamo da qui.

Siamo per davvero così poveri di idee? «Fino a qualche anno fa avevo una lettura dei miei amici bresciani come di gente combattiva, pronti a correre dietro ad ogni opportunità».

Non siamo più così combattivi?

«Non so, forse. Il problema oggi è che il coltello fra i denti non basta più. Serve un colpo di reni. Serve uno spessore culturale diverso. Finché si trattava di andare in Germania o in Polonia per acquistare un'acciaieria bastava avere l'esperienza. Il problema si pone quando devi cominciare a ragionare su minacce che arrivano da lontano, nuovi mercati con regole nuove e sistemi di gestione di aziende che devono essere rinnovati, devi avere l'umiltà di tornare ad imparare, di assumere gente, nuova gente, che sappia gestire i mutamenti di scenario».

Ma i bresciani hanno sempre dimostrato che quando c'è da investire non si tirano indietro...

«Ecco: il problema non sono i soldi. Il problema sono le competenze; il problema è capire che serve un salto culturale».

Che, mi pare di capire, lei non avverte.

«No, perlomeno non lo sento in maniera forte. Ci si diverte coi 100 pollici attaccati al muro e il motoscafo sul Garda. È invece importante capire che i figli devono sapere parlare inglese e muoversi nel mondo. Eventualmente che sappiano rinunciare ad essere padroni in toto per mettersi insieme».

È uno dei temi forti delle possibili ragioni della nostra crisi...

«Leggevo che a Lumezzane c'è un progetto per mettere insieme le 26 aziende produttrici di casalinghi. Non conosco il dettaglio del progetto. Ma questa mi pare una strada possibile. Il salto è capire che il mondo è diventato più grande e che la dimensione conta».

Ma mettere insieme i 26 di Lumezzane significa creare almeno 25 "disoccupati" visto che solo uno comanderà.

«E qui sta il salto. Decidere che si può essere padroni di 1/26mo di

Chi non si apre non ha futuro

Investire sulle competenze e decidere che da «padroni» si può diventare azionisti

una grande azienda nella quale eventualmente si potrà lavorare. E un cambio importante, decisivo per il sistema, perché oltre che decidere di mettersi insieme bisognerà decidere chi comanda, chi si occupa della produzione, chi del commerciale e via elencando. E a quel punto la scelta dei migliori sarà obbligata».

Restiamo sul caso Lumezzane. Lo scorso anno, nel corso di una serie di forum sulla crisi, ho assistito ad appelli di questo tenore: ma noi cosa dobbiamo fare? Noi facciamo investimenti ma i cinesi ci copiano. Capiamo che dovremmo fare altre cose e non più le posate, i soldi li abbiamo, ma che cosa fare? Ecco: che cosa fare?

«Aprirsi, investire in competenze e tecnologie. Le aziende devono fare qualcosa insieme. Se si mettono insieme devono sapere che bisognerà cambiare il sistema di gestio-

ne passando da quello familiare-padrone, a quello delle competenze. Questa è la sfida più grande: essere imprenditori oggi non vuol dire essere padroni al 100% ma azionisti di qualcosa di più grande. Su Brescia la concorrenza si gioca sui prezzi bassi, quindi non vedo alternative: unirsi. E guardi che la concorrenza sta facendo mettere insieme anche colossi del nostro settore».

Non mi starà dicendo che anche nei telefonini arrivano i cinesi...

«Esattamente. Nei giorni scorsi un gruppo di grandi operatori europei (T-Mobile, Orange, Telefonica e l'italiana Tim; ndr.) ha creato una sorta di alleanza. Sa per fare cosa? Per fare insieme quel che oggi solo un gruppo come Vodafone riesce a fare: diciamo influenzare il ritmo dello sviluppo della tecnologia dei cellulari».

Perdoni: non so neppure spedire un sms. Che significa il ritmo dello sviluppo...

«Significa capire e decidere il quando, il come, il dove e quindi il quanto di un cellulare. Mi spiego tornando ai cinesi. C'è un produttore di tecnologia che si chiama Hua Way. In pochi lo conoscono. Per ora ha prezzi più bassi del 30%. Fra due anni avrà anche la qualità. Significa che anche i grandi gruppi mondiali si stanno trasferendo in Cina dove hanno prezzo e avranno qualità. Ma per sapere quel che offre la Cina o l'India o la Corea del Sud occorre essere strutturati. Occorre avere gente che sap-

pià andare sulle linee di produzione cinesi, per fare un esempio, e che faccia capire loro di che cosa noi abbiamo bisogno, che verifichi la qualità, i costi e via discorrendo. Adesso c'è il boom dei telefonini multimediali. Una risposta del mercato che noi avevamo previsto un anno e mezzo fa. Se oggi siamo in grado di vendere questi prodotti e servizi è perché da oltre un anno dei tecnici Vodafone sono in Corea o Cina a verificare produzioni e specifiche tecniche. E lo stesso vale per quel che andremo a vendere in Corso Zanardelli nel Natale del 2005. Devo sapere oggi cosa venderò fra 18 mesi. E quindi - ancora - significa avere gente che nelle fabbriche del mondo verifichi gli andamenti delle produzioni che venderemo fra uno o due anni. Per far questo occorre una struttura che solo la dimensione consente. Una struttura che fa della formazione l'asset fondamentale. Vuole un dato? Vodafone investe in Italia 15 milioni l'anno per la formazione, soprattutto linguistica. Siamo la più grande scuola (dopo le università) di inglese in Italia».

E quindi a mercato globale deve corrispondere una dimensione in grado di stare su questo mercato.

«Esattamente. Anche se non necessariamente devono essere dimensioni da colosso. A Brescia ci sono esempi di gruppi eccellenti che, pur non essendo colossi, sono capaci di agire su scala mondiale. La scommessa è questa: fare diventare sistema, quindi trasferire ad un maggior numero di imprese, questo tipo di approccio».

Ma questa incertezza del domani, questo interrogarsi sul "che fare" è un fenomeno solo bresciano?

«L'impressione è che sia un fatto comune a tutta l'Italia e a mezza Europa. È un problema generale. Alcuni modelli di sviluppo economico cominciano a mostrare la corda. La reazione non deve essere mettersi in difesa. Per vivere dobbiamo aprirci, dobbiamo andare ad investire nelle aree importanti, strategiche per le aziende: le competenze e le tecnologie».

Ma se si investe e poi, come si ricordava, il cinese mi copia il rubinetto...

«Lei che fa, alza le barriere?»

Beh, adesso in molti lo chiedono...

«Sbagliato. Le barriere devono valere solo per i falsi e per il mancato rispetto dei brevetti. Ma queste non sono barriere, queste sono sanzioni. Come si fa a pensare di mettere sanzioni perché vi sono Paesi con un costo della manodopera più basso. Se i rubinetti cinesi costano meno, che alternativa abbiamo: bloccare l'importazione o decidere di andare a produrre laggiù? Perché destinare risorse ed energie a chiedere il divieto alle importazioni e non decidere di andare in Cina, godere di tutti i vantaggi che la Cina offre (meno costo del lavoro, materia prima a prezzi più bassi), produrre laggiù e riportare le nostre produzioni in Italia con il nostro marchio e quin-

ingegneri e di tecnici. Ne abbiamo anche di bravi. Molte nostre facilità di ingegneria sono fra le migliori d'Europa. Il problema però è di dare ai ragazzi sbocchi e incentivi, offrire loro delle possibilità oltre a quella di fare i commercialisti o di vendersi residence l'un l'altro».

Ancora sulla Cina. Lei forse sa che i nostri siderurgici sono alle prese con un problema assolutamente nuovo e grave: la mancanza di rottame. La Cina ne sta facendo incetta. Il problema non è solo di costi. Il rottame è come l'aria: senza la nostra siderurgia finisce. «E cosa dovremmo fare, impedire alla Cina di acquistare rottame?».

Più o meno una cosa simile. Si vorrebbe perlomeno chiedere alla Ue di dichiarare il rottame materia strategica e limitarne l'esportazione.

«Alla lunga la storia ha dimostrato che il mercato va ad acquistare dove la merce costa meno. Dobbiamo decidere se preferiamo il beneficio del consumatore in un mercato libero, pur con un problema di occupazione da gestire, oppure se preferiamo cercare di resistere a qualcosa che comunque accadrà, visto che il mercato alla lunga vince, penalizzando il consumatore. Il mercato premia sempre un prodotto a prezzo più basso rispetto a quello più alto».

Siamo alla fine. Che ne dice di chiudere con il sorriso della Megan Gale? E un caso quasi unico, un testimonial che dura così a lungo: sempre lei, sempre Vodafone...

«Attenzione però: Megan è sempre lei ma l'abbiamo già cambiata tre volte, è sempre uguale ma diversa. Prima c'è stata la fase nella quale era una bella e provocante ragazza; poi c'è stata la fase sportiva, quando scalava palazzi: sempre bella, ma meno provocante; adesso siamo alla terza fase nella quale è una sorta di icona, di testimone della vocazione internazionale di Vodafone. È una continuità che cambia».

Ma fino a quando continuerà a restare sulle nostre tv?

«Guardi che non è obbligatorio cambiare. Quel che è obbligatorio è pensare di trovarsi nella necessità di dover cambiare».

L'OPINIONE - La legge sull'amministrazione straordinaria è inadeguata

È tempo di pensare al dopo-Parmalat

Superata l'urgenza di intervenire, che ha costretto il Governo ad emanare alla vigilia di Natale un provvedimento su misura per affrontare il caso Parmalat, è ora il momento di migliorare la legge sull'amministrazione straordinaria, che, per quanto recente (1999) e sostanzialmente ben strutturata, ha mostrato vistose inadeguatezze all'impatto con le numerose crisi scoppiate nel 2003, unificandola con la legge Parmalat, come hanno raccomandato sia la Commissione Industria del Senato che lo stesso ministro Marzano.

In questo momento abbiamo infatti due procedure, differenziate fra loro sostanzialmente soltanto per il numero di dipendenti necessario per esservi ammessi: nella procedura ordinaria occorrono almeno 200 dipendenti e in quella «Parmalat», peraltro almeno in linea di principio anch'essa di generale applicazione, almeno 1000.

Questi livelli occupazionali, che sembrerebbero abbastanza bassi, sono invece assai elevati per molte imprese. Le ragioni sono soprattutto due. Le nuove forme di lavoro nell'impresa hanno ridotto il numero dei lavoratori dipendenti. Occorrerebbe quindi una formula più ampia, che comprendesse anche i lavoratori che collaborano stabilmente nell'impresa in forme diverse dal lavoro dipendente. Inoltre, molte imprese sono state frantumate in un numero enorme di società, italiane e straniere, nessuna delle quali raggiunge i livelli occupazionali indicati. Questo in conseguenza anche del fatto

che per l'ammissione alla quotazione di borsa si richiede che la società faccia parte di un Gruppo articolato. E il Gruppo viene spesso ottenuto frazionando più o meno artificialmente un'impresa in più società.

La conseguenza è che una sola società del Gruppo Parmalat superava, di pochissimo, il livello di 1000 dipendenti, nessuna società del Gruppo Cirio, né dei numerosi grup-

pi attualmente in attesa di conoscere la propria sorte lo supera e che alcune società in crisi, anche quotate in borsa, non raggiungono neppure i 200 dipendenti, per cui debbono essere dichiarate fallite, senza alternative.

Come si è visto, due aspetti richiedono, fra gli altri, un intervento: il criterio di individuazione dei lavoratori nell'impresa, non più legato al lavoro dipendente, e la ridefinizione di Gruppo (al vertice del quale vi è di solito una persona fisica o un nucleo familiare), al quale riferire complessivamente il requisito del numero dei dipendenti. Inoltre, la vera novità della crisi del 2003 è in atto rispetto ai primi anni 80 è data dal gran numero di società con azioni e obbligazioni quotate in borsa: Cirio, Giacomelli, Arquati, Parmalat, Opengate, Gandalf e altre, che sono ormai sulla porta del Tribunale.

Di qui la necessità di tenere presente anche la tutela dei risparmiatori, in primo luogo obbligazionisti, ma anche piccoli azionisti.

Ne derivano due conseguenze: da un lato è certo auspicabile che, sia pure in un'ottica di sviluppo del mercato borsistico, si reintroducano ragionevoli controlli e limitazioni all'ingresso alla quotazione, dall'altro si dovrebbe stabilire che la quotazione in borsa di azioni o obbligazioni è di per sé requisito sufficiente per l'ammissione alla procedura di amministrazione straordinaria.

Eduardo Spano professore di Diritto commerciale nell'Università di Parma



Vittorio Colao, bresciano, 45 anni, è nel board di Vodafone

BCC DEL GARDA
Banca di Credito Cooperativo Colli Morenci del Garda

Iscritta all'Albo delle Banche n. 3379.5.0
R.E.A. C.C.I.A.A. di Brescia n. 175739
Sede in Montichiari, via Trieste n. 62
Partita IVA n. 00550290985

AVVISO DI CONVOCAZIONE
ASSEMBLEA ORDINARIA

I Soci sono convocati in Assemblée Generale Ordinaria per Venerdì 30/04/2004 alle ore 13.00, in prima convocazione, presso il Teatro Gloria in Montichiari ed in SECONDA CONVOCAZIONE nello stesso luogo **Domenica 2 maggio 2004 alle ore 9.30** per deliberare sul seguente

ORDINE DEL GIORNO

- 1) Discussione ed approvazione del Bilancio dell'Esercizio 2003, udite le relazioni del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale. Destinazione dell'utile netto d'esercizio.
- 2) Integrazione Consiglio di Amministrazione.
- 3) Consulta Soci: proposta variazione regolamento.
- 4) Varie ed eventuali.

Montichiari, 8 Aprile 2004.

p.l. Consiglio di Amministrazione
il Presidente
Avv. Alessandro Azzi

NOTA BENE: È a disposizione dei Soci, presso la sede di Montichiari, il bilancio dell'esercizio 2003 con nota integrativa e relazioni del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale.

Per la pubblicità

NUMERICA
PUBBLICITÀ

BRESCIA

Via Lattanzio Gambarà, 55 - Tel. 030/37401 - Fax 030/3772300

ASSOCIAZIONE ARTIGIANI
PROVINCIA DI BRESCIA

artidibrixia
Cooperativa fidi e garanzia del Credito per Artigiani e Piccole Imprese

contributi a fondo perduto per l'artigianato

Giovedì 15 Aprile 2004 - ore 20.30
Salone B.I.M. - Via Aldo Moro, 7 - BRENO

in collaborazione con:

BANCA DI VALLE CAMONICA
Gruppo Banca Lombarda

Per informazioni:
ARTIFIDI BRIXIA
ASSOCIAZIONE ARTIGIANI DI BRESCIA E PROVINCIA

25124 Brescia - Via Cefalonia 66 - Tel. 030 2209811 - Fax 030 2450511