ing. Miro Radici

laurea honoris causa in Ingegneria gestionale a.a. 2001/2002

- lectio magistralis
- elogio

Ragionier Palmiro Radici
Lectio Magistralis

L'impresa si sviluppa grazie a uomini e idee positive

Sono veramente emozionato e quest'emozione sta crescendo da qualche giorno, anche perché i miei più cari amici, che evidentemente sono dei raffinatissimi psicologi, mi hanno ripetuto ogni volta che ci vedevamo: "Sarai sicuramente emozionato!", "Come farai?", "Sarò più emozionato io di te quando riceverai la laurea!"… Davvero cari amici, ma non ve li consiglio se avete dei problemi emozionali… Ecco il risultato: sono completamente nel "pallone" e ho bisogno di rompere il fiato, come si dice in gergo sportivo. Lo sa benissimo il mio amico Ottavio, venuto appositamente da Firenze per starmi vicino oggi e al quale auguro caldamente di salvare la Fiorentina, certo, non a scapito dell'Atalanta, naturalmente.

Mi verrebbe voglia di fare quello che aveva fatto mio papà all'inaugurazione della Ricam (un'azienda del gruppo gestita da mia sorella Cathiny): alla fine della cerimonia fu chiamato a dire due parole, andò, si guardò intorno (si vedeva benissimo che era emozionatissimo), disse "Grazie" e tacque. Tutti attesero il resto del discorso che però non venne. Finalmente alcuni capirono che evidentemente mio padre forse era un seguace di Ungaretti e si misero ad applaudire. Capirono che in quella parola mio padre aveva messo il cuore e aveva il significato di un lungo discorso.

Ecco, quando questa mattina ho indossato la toga mi sono reso conto che ha poteri magici. Infatti mi ha portato indietro di cinquant'anni nella mia vita e mi sono ritrovato improvvisamente ragazzino, con mia mamma davanti ad un immenso, un enorme telaio. Tutti voi ricorderete la "grande nave" di Fellini… Fellini aveva ragione: negli occhi dei ragazzini, dei bambini, c'è una lente d'ingrandimento. Mi spiego: quando ero ragazzo mia madre, la sera verso cena, riuscendo finalmente a catturarmi dopo essere stato all'oratorio a giocare a calcio, mi prendeva per mano e mi portava in fabbrica. Mia mamma era una donna molto semplice, l'ho sempre vista vestita di nero come vestivano nei paesi le mamme di allora, ma dalla mente acutissima e dalle mille curiosità. Il progresso industriale e la tecnologia la lasciavano stupefatta. Mi faceva partecipe delle emozioni che provava davanti a queste mirabilie dell'uomo: mi insegnava ad apprezzarle, a guardarle ad amarle, come tante mamme di allora, ma anche di oggi, insegnano ai propri figli a guardare ed apprezzare le opere d'arte dei musei.

Quella sera in particolare ci trovavamo davanti al primo telaio semi-automatico della storia del meccanotessile, un telaio che mio fratello Gianni, fondatore del gruppo (e oggi sono qui con voi a rappresentare anche lui,) aveva appena installato. Fino a quel momento i telai erano stati solo completamente meccanici: questo era il primo telaio semi-automatico della storia, il padre di quello che oggi sono i moderni telai che sono quasi completamente elettronici. Quel telaio, che io sento battere anche adesso come lo sentivo battere due ore fa, era un telaio Rüti. La Rüti dopo qualche anno venne acquisita dalla Sulzer e divenne Sulzer-Rüti. A luglio dell'anno scorso Promatech, che fa parte del Gruppo Itema, ha acquistato la Sulzer-Rüti.

E quel ragazzino che guardava con sconfinata ammirazione quel telaio cinquant'anni fa, oggi è qui davanti a voi: è amministratore delegato di Itema Group, di cui non sono proprietario come mi ha descritto il professor Paleari ma solo azionista, assieme ai membri della famiglia di mio fratello, i miei nipoti che mi aiutano a gestire il gruppo ed al Signor Aldo Arizzi. Aldo, oltre ad essere Presidente di Promatech, è un grande amico e un membro praticamente della nostra famiglia: ha condotto in prima persona la complessa trattativa per l'acquisizione della Sulzer-Rüti, leader mondiale e colosso mondiale nel settore delle macchine tessili.

Vedete quanto poco ci vuole per passare da oggi a cinquant'anni fa, per una persona di sessant'anni… E altrettanto poco ce ne vuole per passare da sessant'anni fa ad adesso qui su questo palco: dovrei in teoria, secondo la prassi universitaria, tenervi una lezione magistrale. Ecco, per dare un minimo di contenuto a questa lezione, cercherò di toccare gli aspetti umani del mio percorso imprenditoriale, perché, se dovessi toccare gli aspetti tecnico-scientifici, probabilmente molti di voi, mi riferisco in particolare ai professori, avrebbero ben poco da imparare, né io molto da insegnare.

Ho vissuto la mia infanzia e la mia giovinezza in una famiglia di imprenditori e ho avuto la fortuna di aver dei maestri, anzi dei professori seppure anche loro laureati solo sul campo, che mi hanno arricchito di un immenso patrimonio: mi riferisco naturalmente a mio padre, a mia madre, ai miei fratelli, alle mie sorelle, tutti imprenditori in campi diversi. Durante le vere e proprie lezioni che mi tenevano la sera dopo cena, allora si usava in cucina riuniti attorno al tavolo, mi hanno consegnato un prezioso know-how. Questo know-how, non ho mai smesso di utilizzarlo in tutti questi anni e, più passano gli anni, più mi accorgo che diventa di attualità, sempre più moderno.

Pochi concetti, ma da veri e propri bergamaschi, concreti e solidi come rocce.

- Primo: l'impresa non è fatta di tecnologie ma da uomini, da uomini che con il loro coraggio, la loro volontà, la loro determinazione, la loro fantasia, fanno grande l'impresa.
- Secondo: le caratteristiche principali di questi uomini devono essere la capacità di mettersi in gioco, il coraggio e la capacità di cambiare giorno per giorno, attimo per attimo, di concerto con lo scandire del tempo. Questa predisposizione al cambiamento deve far parte del patrimonio genetico delle persone, non può essere una tantum che uno spende tanto per entrare in sintonia col resto dell'ambiente.
- Terzo: qualcuno di voi prima l'ha chiamata utopia positiva, io la chiamo ingenua positività ed è un elemento fondamentale. Le persone devono avere uno spirito fresco, giovane, capace di entusiasmarsi davanti ai progetti importanti. L'azienda non ha bisogno di spiriti iper-critici che spaccano il capello in quattro, come scusa per aspettare in eterno Godot, ma persone che abbiano dentro, nel cuore, quella gioia ingenua che porta a valore assoluto la positività, persone che, anche durante la stagione peggiore, in pieno inverno, nella bufera, sentono sempre e comunque il profumo della primavera che sta per arrivare.
- Quarto: pazienza ed umiltà.

Non sto a spiegarvi quanta fatica e quanto tempo ci voglia per raccogliere risultati importanti... Bisogna avere la pazienza di seminare ogni giorno un piccolo alberello, ogni giorno della tua vita, trecentosessantacinque giorni all'anno. Devi seminarlo, devi piantarlo, devi curarlo con amore. Poi all'improvviso, non si sa quando ma quel momento arriva, ti troverai immerso in una bellissima foresta. E poi l'umiltà, perché l'umiltà è la predisposizione necessaria ed assoluta per mettersi in

condizione di ascoltare gli altri. Io non credo assolutamente che esista un leader assoluto: ogni persona ha in sé la capacità di svolgere un ruolo di leader magari in un certo e determinato momento. Allora tu, quando ti trovi quella persona in quelle condizioni, devi tacere ed ascoltare. Anche l'ascolto è una strada senza ritorno, perché più ascolti e più ti accorgi quante cose hai da imparare, anche dalle persone più umili.

Ma comunque, ad un certo punto, tu diventi il leader e allora devi esercitare la tua leadership con fermezza, con grande senso di responsabilità, ma anche con delicatezza. Il leader è colui che riesce a portare le persone dal noto all'ignoto facendo loro vivere questo cambiamento non come una minaccia, ma con un grande senso di avventura. Deve essere capace di creare e di inventare sogni, ma se vuole poi mantenere la leadership, se vuole creare e coagulare intorno a sé le persone, questi sogni devono diventare realtà. Deve essere capace di coinvolgere il maggior numero di persone, farle sentire soggetti attivi, farle sentire partecipi all'impresa, come se l'impresa fosse una cosa loro.

L'impresa credo che funzioni solo in questa maniera.

Ho già detto prima che l'emozione, attanagliandomi, mi fa dimenticare alcune cose e perciò mi sono segnato alcuni punti. Parlavo di partecipazione... un piccolo aneddoto mi aiuterà a farvi capire l'importanza di far partecipare le persone ai propri progetti.

Il sindaco di una città di 120.000 abitanti che inizia per B (ma non è Bergamo) si trovò un giorno a passare in una cava di pietra. Vide un uomo che stava lavorando, si vedeva che lo faceva di mala voglia, era stanco, era demotivato, non lo faceva con gioia. Gli chiese "Cosa fai?"
"Ah, dice l'uomo, sono mesi che sto lavorando questa pietra, anzi, ti dirò che mi sembra sempre la stessa, domani sarà uguale, dopodomani ancora... non ce la faccio più: non vedo l'ora di andare in pensione".
Il sindaco fa ancora cento metri e ne vede un altro che sta spaccando anche lui una pietra, ma lo fa con gioia: il lavoro gli rende perché è motivato. Il sindaco gli chiede "Ma, cosa fai?"
"Ma, dice l'uomo, sono tifoso di una squadra di serie A che comincia per A, ma non è Atalanta: partecipo alla costruzione di uno splendido stadio".

Questo vuole dire informare e motivare le persone.

Se devo attribuirmi una caratteristica peculiare, in tutti questi anni ho applicato questa regola, ho cercato di coinvolgere sempre le persone, ma soprattutto ho cercato di pilotare le decisioni dal basso verso l'alto, perché dall'alto verso il basso si danno ordini e gli ordini si danno solo nell'esercito, non li danno certamente i manager, né tanto meno i leader.

Qui vedo anche alcuni giornalisti sportivi, là in fondo, colleghi del nostro grandissimo Monsignor Spada per il quale ho un'ammirazione sconfinata… Non parliamo poi di Emilio Zanetti perché avrei bisogno di molto più tempo… - I giornalisti sportivi sanno tutto dello sport e ci insegnano tutte le mattine dal giornale ciò che significa vincere una competizione lunga, che dura nel tempo, che è importante come un campionato di calcio (io parlo sempre di calcio) o un campionato del mondo. Sanno che, se vuoi vincere il gruppo, la squadra, devono essere in condizioni perfette e tutti devono dare il massimo. Non solo quelli che giocano sul campo, tutti i protagonisti, anche i più umili, anche il magazziniere: tutto deve svolgersi in modo perfetto. Ecco che allora succedono i miracoli: l'Atalanta dei sei mesi dell'anno scorso e il Chievo di quest'anno.

In azienda, questo stato di miracolo deve perdurare all'infinito, perché altrimenti ci sono quelli che ti passano avanti. Allora io parlo di gruppo. Quello che posso dirvi è che, ricollegandomi al discorso di prima, ho sempre cercato di dare valore a questo tipo di discorso, di ascoltare le voci che venivano dall'interno dell'azienda per dare le spinte, gli impulsi, i bisogni, incanalarli in un solo indirizzo e dar loro una strategia. Ho trovato in tutti questi anni dei meravigliosi alleati. Ecco perché oggi sono qui ma, in realtà, sono qui con tutte le persone che mi hanno accompagnato in questi trentacinque meravigliosi anni. Idealmente dovrei prendere questa laurea e farla in tanti piccoli pezzettini quante

sono queste persone. Ma se dovessi sbagliarmi e rimanere senza, sinceramente mi arrabbierei un po' perché sono convinto che anch'io ho dato il mio contributo. Se pensassi invece di essermela guadagnata da solo, sarei invece molto presuntuoso.

A tutti miei collaboratori che mi hanno accompagnato in questo percorso, alcuni sono in questa sala ed altri mi hanno lasciato per motivi vari, alcuni anche per ragioni di età o di pensionamento, io dico grazie di cuore. Quelli che sono rimasti con me sanno benissimo quello che sto per dire: "Attenzione che la vera partita si gioca da domani. Dobbiamo dimostrare a questa Università che ci ha dato questo incredibile riconoscimento, ma anche alla città che l'ha avvallato, che ha fatto la scelta giusta".

Concludo: quando mi hanno detto un paio di mesi fa che dovevo tenere questa lezione magistrale, ho pensato a lungo cosa e come dovevo dire... Non era un problema semplice, credetemi. E poi ho capito che avevo solo due strade: parlare "con la testa", per me sarebbe stato anche abbastanza facile perché un imprenditore deve saper utilizzare la testa altrimenti guai, o parlare col cuore. Poi, una quindicina di giorni fa, mi è capitato di prendere in mano il **Dizionario filosofico** di Voltaire. Ho cominciato a leggerlo entusiasta dell'analisi, della capacità di sintesi, del raziocinio incredibile. Ma arrivato a metà mi sono stancato e ho smesso di leggerlo perché mancava la cosa più importante: mancava il sentimento.

E allora non mi rimaneva altra strada che quella di seguire l'esempio di mio padre: lasciar parlare il cuore.

Elogio di Palmiro Radici

da parte del Prof. Stefano Paleari
Docente di Ingegneria economico-gestionale

Magnifico Rettore, Autorità tutte, Signore e signori,
il compito che mi è stato assegnato per oggi è quello di motivare il riconoscimento della Facoltà di Ingegneria a Miro Radici mediante l'attribuzione della laurea in Ingegneria Gestionale. Mi soffermerò al riguardo sull'opera economica e industriale di Miro Radici traendo successivamente ispirazione per ciò che concerne l'evoluzione del corso di laurea in ingegneria gestionale della nostra Università.

Miro Radici è a capo del Miro Radici Group, un gruppo diversificato presente in tutta la filiera tessile, nell'ingegneria elettronica e nella logistica integrata. Il gruppo partecipa insieme alla famiglia al capitale di Itema, società di cui Miro Radici è amministratore delegato. Itema è leader mondiale nelle macchine per l'industria meccano-tessile, con un fatturato superiore al 1 miliardo di Euro ed oltre 3.500 dipendenti.

Si potrebbe partire dai risultati di questa avventura imprenditoriale per discutere in merito alle attitudini di Miro Radici. Questo approccio, tuttavia, sarebbe, nel caso specifico, alquanto riduttivo dell'opera svolta. L'importanza della meta raggiunta è, infatti, fortemente correlata al punto di partenza e all'evoluzione che si è resa necessaria fino all'approdo odierno. Al riguardo, si può dire che la storia imprenditoriale di Miro Radici inizia quando la necessità di seguire direttamente la crescita delle imprese di famiglia lo porta ad affiancare il fratello Gianni, cui può essere ricondotto il processo di diversificazione industriale delle attività familiari. In questa fase Miro Radici è amministratore

delegato del Tappetificio Nazionale Pietro Radici, produttore di tappeti, moquette e interni per auto. È il periodo della crescita orizzontale dell'impresa favorita anche dall'aumento della domanda nazionale. Sul piano della formazione sono gli anni in cui Miro Radici matura competenze principalmente di tipo tecnico, in cui sono notevoli gli investimenti in tecnologie labour saving in un settore in cui la leadership di costo si delinea come la scelta strategica vincente. Al termine di questo percorso l'azienda di Miro Radici è leader nazionale e impiega una forza lavoro di oltre 1.000 persone.

Come frequentemente accade nei processi di crescita delle imprese, le elevate dimensioni inducono fenomeni di integrazione verticale, a monte e a valle della filiera. Questi processi sono finalizzati al mantenimento dei margini reddituali, condizionati dal potere contrattuale verso fornitori e clienti. A questo percorso non si sottrae naturalmente Miro Radici. L'integrazione è a monte negli anni Settanta e riguarda la produzione di filati e di energia; è a valle negli anni Ottanta e riguarda l'attività di distribuzione in Italia e all'estero. Si può dire come, alla fine degli anni Ottanta, Miro Radici sia nel pieno della maturità imprenditoriale e affianchi alle conoscenze tecniche e di settore competenze nell'organizzazione d'impresa e nella gestione delle risorse umane.

Proprio la simbiosi tra fattori tecnici e fattori gestionali favorisce il successo dell'avventura che, all'inizio degli anni Novanta, porta Miro Radici a costruire la leadership mondiale nel campo meccanotessile, prima attraverso l'acquisizione della Somet, poi della Vamatex e della Savio e, infine, lo scorso anno, della Sulzer, il più prestigioso competitor europeo nella produzione di telai. Oggi questa realtà è riunita nel gruppo Itema, cui fanno riferimento come già detto 3.500 dipendenti, un fatturato superiore al miliardo di Euro e oltre 200.000 macchine installate nel mondo. Sempre negli anni Novanta entra a far parte del gruppo anche Eutron, società operante nel settore dell'elettronica industriale e nella sicurezza informatica.

È opportuno sottolineare come l'evoluzione dei confini del gruppo sopra richiamata sia potuta avvenire grazie agli investimenti in innovazione tecnologica e ai processi di internazionalizzazione produttiva e di mercato, capaci di afferrare i mutamenti nella catena del valore indotti dai processi di globalizzazione e dalla diffusione delle nuove tecnologie. In questo modo le aziende amministrate da Miro Radici, sebbene operanti in settori tradizionali e altamente concorrenziali, sono state in grado di mantenere al proprio interno le attività ad alto valore aggiunto.

Quali sono stati i tratti salienti della personalità di Miro Radici che hanno permesso al suo gruppo l'ottenimento di questi risultati? Credo che due fattori si siano rivelati essenziali:

- La capacità di dominare la tecnologia;
- La capacità di governare la complessità.

Il dominio della tecnologia si esprime nella conoscenza delle tecniche, dei limiti delle tecnologie esistenti e nella capacità di cogliere i riflessi che le nuove tecnologie possono avere sul proprio business. Si pensi al controllo dell'innovazione di processo insito nella leadership nel campo meccano tessile; o alla comprensione dell'importanza della tecnologia elettronica per il miglioramento del controllo e dell'efficienza degli impianti. Si pensi, infine, alla capacità di far proprie le tecnologie di rete per affermare la leadership nella distribuzione e nei servizi di logistica integrata.

Il governo della complessità è la capacità di modellare l'organizzazione d'impresa al crescere delle dimensioni, della quantità di prodotti, del numero di mercati serviti, dei settori presidiati. "Governo", ripeto e non dominio, della complessità è la capacità di incentivare le risorse umane, sia di quelle che si sono formate "insieme" all'imprenditore sia di quelle che provengono da altri percorsi professionali e di impresa. Governo della complessità è la capacità di considerare nel giusto equilibrio i fenomeni tecnici, quelli industriali, di gestione e finanziari.

Giocano al tempo stesso il desiderio di rinnovare continuamente le proprie competenze e un necessario carisma personale. Credo che queste qualità abbiano consentito a Miro Radici di raggiungere i successi che ho sinteticamente descritto. Noi non pretendiamo che i nostri studenti siano

in grado fin da subito di dominare la tecnologia e di governare la complessità; certamente desideriamo che ogni ingegnere gestionale sia consapevole che una storia di successo difficilmente può essere costruita senza la capacità di utilizzare le tecnologie e di governare le organizzazioni.

La storia industriale di Miro Radici è anche spunto di riflessione per noi docenti. L'ingegnere gestionale è oggi una figura di successo: è pienamente riconosciuta la simbiosi tra la conoscenza delle tecnologie e la capacità di controllare i riflessi economici delle scelte decisionali. Qui è presente Francesco Brioschi, docente del Politecnico di Milano e tra i pionieri nella costruzione di questo innovativo profilo di ingegnere che credo condivida con me l'idea di accompagnare questa figura professionale verso nuovi traguardi. Lo stimolano le nuove tecnologie di rete, lo favoriscono l'evoluzione del mondo industriale e dei servizi e, da ultimo, lo impone la riforma degli studi universitari che affianca alla laurea triennale la laurea specialistica e un intenso programma di formazione post laurea. In quale direzione può evolvere questa figura professionale? La mia impressione, e nella storia di Miro Radici trovo un motivo di conforto in quello che sto per dire, è che debba permanere l'attenzione nei confronti della tecnologia e nella capacità di quest'ultima di migliorare l'efficienza dei sistemi economici; l'asse su cui si dispiega questa attenzione non è più solo quello dell'industria in senso stretto ma abbraccia il mondo dei servizi, in particolare di quelli di pubblica utilità dove è maggiore il gap tra disponibilità tecnologica e capacità di utlizzo della stessa per il miglioramento dell'efficienza economica e della qualità. Un ingegnere gestionale, in altri termini, attento al mondo dei servizi, capace di governare i sistemi e non solamente di ottimizzare localmente, una figura professionale al servizio di più filiere economiche.

È la direzione che stiamo prendendo qui a Bergamo. Il corso di laurea in ingegneria gestionale gode di un posizionamento competitivo elevato, è tra i primi 10 corsi di laurea gestionali italiani. Esiste un dottorato di ricerca cofinanziato dal mondo delle imprese, stiamo per aprire un laboratorio che darà agli studenti, dal prossimo anno accademico, la possibilità di esercitarsi con i più moderni sistemi ERP di gestione d'impresa. È con questo spirito che accogliamo Miro Radici tra i nostri laureati.

Nella prima pagina di un recente libro di Management ho trovato una frase che ha suscitato in me più di una riflessione e che recita quanto segue: "*l'interdipendenza ha più valore dell'indipendenza*". Credo che le motivazioni alla base del nostro riconoscimento a Miro Radici, la sua capacità di affermare la leadership delle singole imprese e al contempo consolidare l'identità di gruppo, trovino una consacrazione nella dottrina aziendale. Solo chi è in grado di valorizzare un insieme affermando il valore delle singole parti è in grado di esprimere una "leadership positiva".

Adriano Olivetti, quando Miro Radici iniziava la sua storia imprenditoriale, definiva il vero imprenditore un "utopista positivo". Noi docenti vogliamo essere vicini a questa affermazione, vogliamo trasmettere questo spirito ai nostri studenti. Vogliamo dir loro che senza un po' di incoscienza difficilmente raggiungeranno grandi obiettivi, difficilmente si ergeranno a classe dirigente del Paese. Così facendo alcuni di loro saranno in grado di rinnovare la tradizione, l'esperienza e il successo di Miro Radici, un loro illustre collega che nel frattempo, si sarà certamente dato da fare per non farsi superare.

Per quanto sopra esposto la Facoltà di Ingegneria ha deciso all'unanimità di assegnare la Laurea in Ingegneria gestionale a Miro Radici. Invito pertanto il Magnifico Rettore dell'Università a procedere nella proclamazione della laurea honoris causa in Ingegneria gestionale a Miro Radici.