



# Donne al potere

Il piacevole incontro con alcune donne che contano nel panorama industriale manifatturiero ci ha permesso di gustare un piacevole cocktail a base di tenacia e caparbità, con gocce di dolcezza

■ Michele Rossi

## Imprenditrici e manager

Era da tempo che avremmo voluto dedicare uno degli incontri organizzati da Macchine Utensili alle donne, imprenditrici e manager nel campo della Meccanica. Ma gli impegni presi con i nostri lettori di tenerli aggiornati annualmente sulle evoluzioni tecnologiche delle macchine – sono tante le tipologie di macchine utensili! – ci avevano sempre fatto rimandare l'evento. Poi, la crisi che, partita dalla troppa disinvoltura (o spregiudicatezza?) di molti operatori nel campo finanziario, ha innescato un processo negativo a catena. "Vuoi vedere", ci siamo detti, "che le donne, qualora presenti in maggiore numero negli ambiti finanziari, avrebbero gestito più eticamente quel delicatissimo strumento che chiamiamo "soldi" e quindi ci saremmo evitati di passare questo pesante momento?" "Se poi le donne fossero anche abili imprenditrici e manager?"

Prendere questa introduzione con troppa ironia, magari implementandola con l'espressione "non sappiamo a che Santo votarci" sarebbe ingiusto e fuorviante. Preferiamo quindi scrivere che l'occasione del momento non poteva essere più favorevole. Che diamine, quanto a intuito, pragmatismo, decisionismo, le donne non le batte nessuno.

Ecco quindi riunite **Maddalena Aime** della **Faspar** di Robecco sul Naviglio (Mi), **Patrizia Bellodi** della **Tecnocenter** di Venaria Reale (To), **Luisa Bosco** della **Bertorello** di Rondissone (To), **Mina Pirovano** della **Mina Design** di Lainate (Mi), **Barbara Stivan** della **Tornos Italia** di Opera. Dopo le prime battute l'incontro si è trasformato in un vero e proprio "salotto" nel quale le Signore si sono trattenu- te amabilmente, ma con la proverbiale "grinta", su diversi temi, a partire dalla condizione di imprenditrice o di manager.

## Donne e imprese

La Bertorello dopo una iniziale attività terzista, dagli anni 70 produce linee per devolgitura e raddrizzatura coil.

*«Sono entrata in azienda su suggerimento - meglio, trascinata - di mio marito e mi sono dedicata all'area commerciale»* così esordisce **Luisa Bosco**.

*«Per me si trattava di una sfida, ricordo che all'inizio le aziende nelle quali mi presentavo, invece di chiedermi notizie del prodotto mi chiedevano perché una Signora facesse questo lavoro. Poi un giorno un tale mi disse "Mi scusi ma vorrei un tecnico" e io risposi prontamente: "le macchine le costruisco e quindi so bene come sono fatte!" Queste cose mi facevano veramente imbestialire. Insomma agli inizi non fu facile, ma non mi tirai indietro e tenuto conto che la nostra azienda è a Rondissone, cintura torinese, a quei tempi riuscivo a organizzare la visitare 10 o 15 aziende, senza nemmeno fare tanta strada.*

*Per farla breve ho costruito la rete commerciale e in seguito, cresciuta la fiducia in me da parte dei clienti, anche la rete agenti, la partecipazione alle fiere ecc. Il prodotto è abbastanza complesso sia come costruzione, sia come acquisizione ordini e così, nel tempo, mi sono occupata di amministrazione e dell'organizzazione aziendale a 360°. Però la mia passione è ancora la vendita. Andare da un cliente, cercare di convincerlo e dargli le motivazioni per acquistare il nostro prodotto, è la cosa che mi piace di più.»*

**Macchine Utensili: Pensiamo non si senta più dire "Mi mandi un tecnico..."**

*Naturalmente no, pensate che posso vantare 50 anni di attività, di cui 40 in Bertorello. Una delle cose che mi galvanizzano di più è che sono sempre presente e sono un punto di riferimento per l'azienda.*

*Ci piace considerare il concetto di una donna come punto di riferimento aziendale. Cosa ne pensa delle donne manager?*

*Sono sicuramente motivate come le imprenditrici, ma trovo in loro una punta di cattiveria, di aggressività maggiore. L'imprenditrice in*

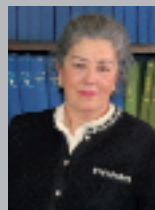
## Le signore presenti alla tavola rotonda



**Maddalena Aime**  
Faspar



**Patrizia Bellodi**  
Tecnocenter



**Luisa Bosco**  
Bertorello



**Mina Pirovano**  
Mina Design



**Barbara Stivan**  
Tornos Italia

fondo è la madre dell'azienda, l'ha vista crescere o decrescere, sa che non può mollare perché è sua, è una sua creatura, anche se è entrata per la porta di servizio, perché la porta principale era del padre o del marito. Le donne manager sono grintose ma troppo arrivate, forse perché devono dimostrare di più degli uomini. Del resto non è facile trovare donne al top nella meccanica. I direttori sono sempre uomini.

**Macchine Utensili: Assumerebbe come direttore generale una signora?**

*Sì, proprio per la grinta.*

Mina Design è una nuova società nata per volontà di **Mina Pirovano**, espressione molto attiva dell'imprenditoria lombarda: Presidente del Comitato per l'imprenditoria al femminile MB, Presidente del gruppo merceologico gomma e plastica in Assolombarda e altro ancora. «Le nostre aziende hanno sofferto molto in questo periodo perché hanno registrato un calo di fatturato del 40-50%. Una grande sofferenza ma sono convinta che ne usciremo. Soltanto i fatti e non le previsioni, lo potranno dire.»

L'avventura imprenditoriale di Mina Pirovano è connotata da amarezza e nel contempo da determinazione

«Sono figlia di un piccolo imprenditore con una attività orientata alla lavorazione conto terzi, che io ho sempre interpretato con grande fatica. Per essere chiara, già dieci anni fa avevo percepito che il nostro settore sarebbe entrato in una crisi pazzesca se gli imprenditori non avessero preso la decisione di riconvertire le aziende. Io ho combattuto parecchio in azienda, poi, da sempre appassionata del settore alimentare e della ristorazione e credendo fermamente in un prodotto proprio, perché non è possibile lavorare in conto terzi in Italia, in presenza della forza dei Paesi emergenti, ho pensato di partire con un progetto nuovo, di dare una svolta alla mia vita creando Mina Design.»

Mina Design è un'azienda formata da importanti manager, tra i quali anche alcuni designer internazionali: «Il mio nuovo percorso professionale – continua **Mina Pirovano** – passa fundamentalmente attraverso la conoscenza con **Dalia Gallico**, presidente dell'Associazione Italiana del Design, che mi ha presentato **Paolo Barichella**, designer internazionale esperto di food e il supporto della **Camera di Commercio di Monza** per la ricerca di mercato. Da questa è

emerso che nel settore del food and beverage gli unici concorrenti della mia idea imprenditoriale erano un tedesco e un francese, che, peraltro, hanno una produzione di basso livello qualitativo, scialbamente presentata sui cataloghi. Ho subito intravisto che il settore aveva uno spazio pazzesco nella fascia dei prodotti di fascia alta e sono partita, avendo come riferimento qualitativo e tecnologico il settore auto motive. Oggi produciamo pezzi molto piccoli e curati, con elevata qualità e finitura, con utilizzo di materiali eccellenti.»

**Macchine Utensili: Quale considerazione ha in generale delle donne manager, tenuto conto che durante le sue attività istituzionali avrà avuto modo di incontrarne parecchie?**

*I manager sono figure di riferimento, una risorsa sia per le grandi sia per le piccole e medie imprese. Oggi, anche le piccole imprese sono costrette a ragionare da grandi, per potere restare sul mercato, così come le grandi imprese per restare nell'istituzione e svolgere un ruolo di rappresentanza a livello internazionale devono conoscere le piccole e medie, che in Italia, ma in pratica in buona parte del mondo, costituiscono la base dell'economia.*

Faspar realizza impianti e macchine per la lavorazione della lamiera dal 1966, a partire dal coil e la storia professionale di **Maddalena Aime** passa attraverso la carriera universitaria, dopo la laurea in ingegneria, il master e stage in USA, l'impiego presso alcune aziende multinazionali e, dopo una decina d'anni, l'ingresso nell'azienda di famiglia, nel frattempo passata dal padre al fratello, che l'aveva peraltro gestita per 20 anni.

«Nella nostra azienda ho trovato una linea di prodotti tecnicamente molto valida, e, dal punto di vista commerciale, un margine di miglioramento, in particolare verso l'estero. Il lavoro è stato fin dall'inizio stimolante perché ho iniziato uno studio circostanziato di marketing sui vari mercati. Provenivo da una multinazionale attiva nel campo della componentistica elettromeccanica e quindi il settore era diverso, ma ho cercato comunque di trasferire le mie esperienze nella mia azienda. Come prima cosa ho cercato di studiare quali erano le più importanti fiere di settore alle quali erano presenti i miei concorrenti, e parteciparvi per ricercare agenti, oltre chiaramente a farsi vedere e contattare nuovi clienti. Il sostanziale passo avanti è rappresentato da un recente accordo con un'azienda più

grande con un prodotto simile ma non in concorrenza, già con una rete commerciale mondiale. Questa azienda ci sta facendo da importante propulsore verso l'estero e ci ha consentito in pratica di bruciare un pò le tappe dell'espansione commerciale.»

**Macchine Utensili: Essere ingegnere donna l'ha fatta accettare dalla clientela dal punto di vista tecnico?**

*Qualche diffidenza iniziale c'è stata e c'è, non solamente dal lato maschile ma anche da quello femminile e chiaramente, per cultura, da parte di alcuni Paesi specifici, tipo il mondo arabo.*

**Macchine Utensili: Data la sua precedente esperienza da manager Maddalena Aime si sente più imprenditrice o più manager?**

*Confermo in generale il profilo agguerrito delle donne manager. Nell'azienda in cui lavoravo precedentemente di 60.000 persone cercavo di "sgomitare", esattamente come le altre (o altri) per poter far carriera o comunque emergere. Entrando nell'azienda di famiglia non si fa carriera, ma si cerca di massimizzare il fatturato e il profitto. Fondamentalmente oggi sono in parte manager e in parte mi sento in gioco sui miei stessi interessi aziendali.*

*«Questa esperienza – interviene **Mina Pirovano** – è molto esemplificativa. Molti figli, fino a ieri sparsi per il mondo a fare master, esperienze, carriere, nei momenti di crisi riscoprono i valori della famiglia e ritornati nell'azienda sono in grado di imprimere nuovi impulsi e rilanci estremamente positivi.»*

*«Dopo la sottoscritta – riprende **Maddalena Aime** – anche un secondo fratello, dopo avere passato vent'anni fuori azienda, presso aziende multinazionali in posizioni dirigenziali, è entrato in azienda. Oggi si dedica alla gestione dei cantieri esterni, al servizio post vendita ed al "project management". In pratica, secondo quello che ha detto prima Mina Pirovano, oggi stiamo cercando di valorizzare i vantaggi della piccola e media impresa cercando però di organizzarci e di lavorare come una grande impresa, mettendo a frutto le nostre esperienze.»*

Tornos Italia è la filiale italiana della multinazionale svizzera Tornos. che produce torni automatici a fantina mobile, prevalentemente destinati alla subfornitura, auto motive, medicale, dentale, orologeria, meccanica di precisione in generale. **Barbara Stivan** è la responsabile operativa della filiale italiana, che si occupa di supporto alla vendita e di assistenza tecnica sul territorio.

*«Pur non avendo nessun legame familiare, il mio atteggiamento e il mio comportamento in azienda hanno certamente una impronta imprenditoriale. Pur dovendo seguire le direttive del Gruppo, quotato alla Borsa svizzera, vivo quotidianamente l'azienda come se fosse mia valutando rischi e vantaggi di ogni azione e sono sempre disponibile e raggiungibile. Non dovere rispondere a un solo imprenditore ma a un'azionariato rappresentato dai Consiglieri di amministrazione penso che aumenti le difficoltà, in particolare quando si tratta di dovere mediare le proprie opinioni con direttive diverse, ma le mie forti motivazioni me le fanno sempre affrontare con grande consapevolezza e determinazione.»*

A fare una domanda a **Barbara Stivan** non è la redazione bensì **Luisa Bosco** che chiede quali sono le qualità che una donna deve possedere per avere successo nel campo tecnico e quali sono più apprezzate dai suoi collaboratori.

Alla domanda **Stivan** risponde: *«il mondo della meccanica e in particolare quello dei torni è prevalentemente maschile: quindi mi ritrovo sempre ad avere a che fare con uomini, sia in Italia che all'estero, colleghi, direttori, clienti, fornitori. Mi rendo conto che per una donna è un percorso un po' più faticoso. Peraltro da un paio d'anni mi hanno affidato anche la responsabilità amministrativa e delle risorse umane della filiale francese e in Francia (fa eccezione Carla Bruni?) le donne italiane non sono proprio ben viste. Probabilmente la nostra Direzione ritiene che nei rapporti io ci sappia fare! Qualità apprezzata? L'intelligenza, la preparazione e la prudenza nei comportamenti e nelle espressioni verbali. La donna deve prestare molta più attenzione alle azioni preparate, al modo di esporle, al modo di presentarle.»*

**Macchine Utensili: cosa intende per intelligenza, applicata alla Sua funzione?**

*L'intelligenza è la capacità di mettersi sempre in discussione, di ascoltare, di dominare gli impulsi, di agire dopo riflessione e*



valutazioni. Sono concetti che applico anche nei riguardi della mia Direzione, tenuto conto che il mio carattere mi spinge comunque a esprimere le mie idee e convinzioni... ma con prudenza e il più delle volte sono ascoltata.

#### **Macchine Utensili: Qual è la qualità che i suoi collaboratori apprezzano di più in lei?**

*Si tratta soltanto di una percezione: l'attenzione che porto a ognuno di loro, al rapporto umano; la mia affidabilità e la mia costanza.*

Condivide **Maddalena Aime** il concetto di intelligenza, come caratteristica primaria «... che però è la medesima caratteristica che anche un uomo deve possedere per avere successo nel campo tecnico. Non vi è differenza di qualità da possedere tra donna e uomo, però come donna si deve probabilmente spendere un po' più tempo all'inizio per convincere la controparte che pur essendo donna hai quelle competenze che servono per fare il lavoro che svolgi ed il ruolo che ricopri.»

#### **Macchine Utensili: La qualità più apprezzata di Maddalena Aime?**

Penso la determinazione nel raggiungere gli obiettivi.

La Tecno Center progetta e produce sistemi lineari per l'automazione.

«Siamo un'azienda di 35 persone a gestione familiare – spiega **Patrizia Bellodi**, mentre ci tiene impegnati a degustare squisiti gianduiotti – che ha sempre dato importanza alla coesione aziendale, anche nei momenti di crisi. Cerchiamo di favorire questo clima mantenendo occasioni per incontri conviviali che sono anche occasione di condivisione di idee e progetti. Questo atteggiamento deriva dall'esperienza di lavoro con aziende del Nord Europa che hanno questo atteggiamento come consuetudine. Le mie caratteristiche? Coerenza, visione realistica del mondo che mi circonda, determinazione, organizzazione, schiettezza nei rapporti interpersonali, etica professionale. La mia dote più apprezzata: forse la schiettezza, anche se a volte non viene interpretata nella maniera più costruttiva. Sono una persona sincera e quindi normalmente dico sempre quello che penso. Di conseguenza preferisco la sincerità.

*Che cosa non apprezzano di me? Nel mio ruolo tendo a mantenere il controllo assiduo. Cerco però di promuovere iniziative che portano ad una maggiore responsabilizzazione, quindi con opportunità di delega.»*

#### **Macchine Utensili: Ritieni gratificante qualche apprezzamento ai suoi collaboratori?**

*Ritengo che in un rapporto di lavoro sia indispensabile se meritato.*

#### **Il “solito” copione**

**Mina Pirovano** dopo avere sottolineato la determinazione (oltre ovviamente alla intelligenza) tra le migliori qualità di una “donna al potere” con la solita franchezza si lascia andare ad alcune considerazioni tutte femminili.

«Mi spiace sollevare una questione tipica della donna, ma lo ritengo importante per non nascondervi dietro un dito: qualsiasi donna fisicamente “discreta” nei rapporti aziendali (proprio personale, fornitori, clienti) è sottoposta a un noto copione: ti salutano e cominciano a commentare: “come è carina”, “...è proprio una bella donna” e tu cominci già a innervosirti, irrigidirti. Allora sei costretta a tenere le distanze con tutti. Per gli uomini le cose sono molto diverse.

Quanto agli apprezzamenti ai collaboratori: si tratta di un tema abbastanza delicato e in generale credo che gli apprezzamenti debbano essere molto dosati. Che una persona debba lavorare bene e con coscienza, lo ritengo scontato, doveroso.»

Invitata a esprimere un giudizio sulla “qualità” media delle persone impiegate nelle aziende italiane, anche tenuto conto delle sue esperienze allargate, **Mina Pirovano**, ridiventa ancora più seria.

«Da questo punto di vista sono un po' severa. Per quanto riguarda le mie esperienze personali sono abituata a far star bene le persone e a coinvolgerle, ma a volte questo viene percepito in modo non corretto. Veramente non riesco a capire. Dal punto di vista più generale, credo comunque che questo sia proprio il momento in cui anche i propri collaboratori debbano dare all'impresa sentendosi veramente parte di essa; il momento giusto per fare in modo che manager e personale tutto abbiano la stessa missione. Ogni collaboratore dovrebbe vivere e contribuire a fare andare bene l'azienda come fosse la propria famiglia»

#### **Macchine Utensili: Crede che il momento richieda di costituire una fattispecie di “Patto” tra la proprietà aziendale e il proprio personale?**

*Lo credo, con l'obiettivo di mettere i collaboratori in una condizione di benessere, ponendo però obiettivi chiari, ma raggiungibili. Il personale si deve rendere conto che non si può più dare nulla per scontato e che l'imprenditore, anche quando alla sera chiude le porte dell'azienda, porta a casa il fardello della sua responsabilità e deve associare alle sue normali funzioni di padre o di madre di famiglia, anche quelle di padre o madre dell'azienda. Basta ragionare un attimo e, se si vuole, si comprendono le differenze.*

#### **Macchine Utensili: Ci può riassumere in 3 punti quali potrebbero essere i punti di riferimento per un Patto tra imprenditoria e maestranze che consenta di superare l'attuale momento?**



*Onestà, determinazione ed efficienza. Non è più possibile non sentirsi la responsabilità di contenere il tempo della pausa caffè e di quella per fumare le sigarette, di tenere il portatile spento durante il lavoro e così via. Non dimentichiamo che i cinesi lavorano 15 ore al giorno e costano molto, molto meno di noi.*

Dopo la schiettezza, ma anche la durezza delle parole di Mina Pirovano, il successivo intervento della signora **Bosco** sembra volere assumere toni più mediati: «Sotto certi aspetti mi definisco spavalda nelle scelte, ma in realtà valuto molto attentamente le varie opzioni, anche con il supporto dei miei collaboratori, con i quali mi relazio sempre volentieri e cerco le soluzioni, vagliando tutte le alternative. Nessuno da solo ha le soluzioni in tasca e mi sembra questo mio atteggiamento molto apprezzato.»

### Donne e meccanica

A questo punto vogliamo affrontare il tema del rapporto donna/tecnologia, anche per comprendere quali spazi ci sono per donne che contano nel mondo della meccanica. Del resto, le donne che studiano sono sempre di più e perché non dovrebbero apprezzare anche la meccanica?

**Luisa Bosco** ha passato molta parte della sua vita nella meccanica e intravede buoni spazi per l'imprenditoria femminile in questo campo. Si tratta infatti di un campo molto appassionante, nel quale l'entusiasmo, la tenacia e la determinazione delle donne, alle quali si associa la precisione, l'affidabilità e la flessibilità intellettuale, possono trovare sbocchi e soddisfazioni importanti.

Commentiamo che la precisione, l'affidabilità e la flessibilità sono caratteristiche tipiche delle moderne macchine utensili.


**Mina Pirovano** concorda sulle possibilità di ingresso delle donne nel mondo della meccanica «...meglio nella posizione professionale di imprenditrice piuttosto che manager, perché l'imprenditrice è più autonoma di gestire il proprio tempo. Purtroppo devo mettere il dito su un altro problema: la manager si trova davanti alla difficoltà di conciliazione dei tempi della propria vita con quelli del lavoro.

Quando ci arrivano dei curriculum di donne validissime, laureate, con master, che hanno fatto esperienze all'estero in aziende multinazionali, mi accorgo che la voce "sposate senza figli" le penalizza molto. Quindi in generale è meglio che una donna che ha idee si metta in proprio. Su questo tema, sul territorio di Monza e Brianza, ho sviluppato un bando per la creazione di micro-nidi aziendali all'interno delle piccole e medie imprese, una cosa assolutamente eccellente che non esiste a livello nazionale: abbiamo avuto zero adesioni di aziende in sei mesi. Forse anche il momento non è favorevole. Io andrò avanti su questo tema perché ritengo fondamentale supportare le donne che lavorano proprio nel momento in cui ne hanno più bisogno.»

La **Pirovano** prosegue come un fiume in piena: «i 120.000 euro di fondo capitale che abbiamo messo a disposizione per le aziende con lo scopo di creare i micronidi aziendali, vanno a finire in incremento di efficienza aziendale. Il vero problema è che ci sono purtroppo tanti imprenditori artigiani che pensano ancora di essere i più bravi al mondo, ma non è sempre così.»

Anche **Patrizia Bellodi** non vede limitazioni alla professione femminile nella meccanica. «La nostra azienda produce componentistica meccanica ed è quindi coinvolta nella tecnologia, anche se non così complessa come probabilmente quella delle macchine utensili. Il nostro ufficio tecnico ha un impegno costante in progetti innovativi e prodotti nuovi. Credo così tanto che ci sia spazio per le donne che spero che mia figlia minore prenda l'ingegneria come indirizzo di studi e o prima o poi riesca a portare in azienda una ventata di aria fresca, così come l'ing. Aime.»

Chiamata in causa **Maddalena Aime** prende il destro per affrontare il tema della competitività in generale nel campo tecnico.



«Oggi chi lavora nel campo delle tecnica e in particolare delle macchine e degli impianti non può non essere un tecnico abbastanza approfondito. È passato il tempo in cui le vendite si facevano sulla base della simpatia, delle pacche sulle spalle, della cena. Certo, aiutano, ma se non si è in grado di dimostrare al cliente la grande validità tecnica ed economica della propria proposta e ci si lascia trascinare sul prezzo, la battaglia è quasi sempre persa, a favore delle proposte dai Paesi emergenti. Sottolineo che oggi anche l'attenzione alle problematiche ambientali e del risparmio energetico è tenuta in una certa considerazione nel valutare le differenti proposte.»

#### **Macchine Utensili: Vede ipotizzabile un mondo di professionisti delle macchine utensili?**

Certamente, soprattutto in una figura intermedia tra l'imprenditrice e il manager: l'agente di commercio. Per una donna credo che sia la situazione ideale, che consente la maggiore flessibilità sia di tempo che di spazio e nel contempo da modo di fare una grande esperienza sul campo, a contatto con tante realtà tecnologiche

Per **Barbara Stivan** la tecnologia fa parte di una propria scelta professionale, anche se, confessa, non si ritiene un grande tecnico. Peraltro, la sua posizione aziendale non lo richiede nemmeno. Come si suole dire "a ognuno il suo". «Sono però molto curiosa e quindi mi piace essere aggiornata sulle novità, partecipare con i colleghi alle riunioni tecniche e oggi ritengo comunque di essere in grado di sostenere una discussione tecnica di medio livello.»

#### **Macchine Utensili: Per quanto riguarda la donna nella tecnologia: manager o imprenditore?**

Credo che l'idea dell'ing. Aime sia corretta. La figura professionale indicata è una giusta mediazione che consente di gestire al meglio le attività tipiche della donna. Il migliore compromesso realizzabile in breve tempo e con un bassissimo investimento.

#### **Partnership: favorevoli o contrarie?**

Cosa ne pensa una donna del nostro settore del tema partnership? Una opportunità o una necessità, anche sotto la spinta della attuale crisi?

Tornos, spiega **Stivan**, ha adottato, ancora prima della crisi, una strategia di partnership con un altro gruppo, giapponese, per aggredire un mercato che in precedenza non aveva: il mercato delle macchine economiche.

La Svizzera è nota a livello internazionale per il suo know how nella costruzione di macchine utensili precise, affidabili, estremamente tecnologiche e di costo adeguato. Questa caratteristica taglia fuo-

ri le macchine dalle applicazioni più semplici e in un momento di crisi, rischia di penalizzare le vendite, per la grande compressione dei prezzi richiesta.

«L'opportunità di partnership si è quindi manifestata tempestiva nei tempi e si sta rafforzando nella direzione dell'ampliamento dei prodotti, della possibilità di affrontare mercati nuovi, di un certo rinnovamento organizzativo. Sottolineo che potere aggredire anche il mercato low cost non significa assolutamente derogare alle caratteristiche fondamentali della nostra produzione. Noi assicuriamo sempre la garanzia del nostro marchio, l'affidabilità e la precisione delle macchine. Del resto abbiamo già verificato che le caratteristiche delle macchine partner sono tali da potere essere utilizzate anche nelle lavorazioni di media complicazione.»

Anche Faspar ha fatto una partnership, meglio, un accordo di natura commerciale, con la Costa levigatrici che costruisce macchine per la finitura superficiale: satinatura, spazzolatura ecc. Il mutuo interesse commerciale è evidente nella complementarità delle produzioni. Nessuno scambio di azioni.

«L'accordo – dice **Maddalena Aime** – all'inizio si è manifestato come una opportunità perché in un determinato momento aziendale cercavamo entrambi nuovi strumenti per lo sviluppo. Inoltre l'accordo calzava molto bene con le strategie generali aziendali, in quanto volevamo ridurre sempre di più la nostra attività di lavorazioni in conto terzi, che comportava la vendita di tecnologia senza marchio e cominciava a palesare un certo rischio di competizione da parte di terzi, in particolare esteri. La partnership con un'altra azienda più grossa ci ha consentito di mantenere il nostro marchio e ci ha consentito un rafforzamento sui mercati. Oggi questa partnership non è più una opportunità, ma una vera e propria linfa vitale dell'azienda.»

**Barbara Stivan** aggiunge, per completezza: «naturalmente non abbiamo implementato soltanto una partnership. Stiamo lavorando per migliorare l'efficienza dei processi gestionali per quanto riguarda la fornitura delle nostre tecnologie, la disponibilità verso il cliente, l'elasticità e la rapidità di ogni attività. Oggi è molto importante essere rapidi e presenti. Sì, presenti nella comunicazione tramite riviste e fiere per far capire che siamo presenti.»

**Mina Pirovano** affronta il tema delle aggregazioni sottolineando che gli accordi devono essere fatti tra aziende sane. Correrà a cercare di fare partnership quando si è in crisi è deleterio per le aziende coinvolte. «Quando un'azienda è in crisi è come se stesse vivendo una brutta depressione e in queste condizioni sicuramente l'imprenditore non è in grado di fare strategia, prima deve guarire. Non dobbiamo permettere a queste aziende di rovinare delle altre. Per quanto riguarda la giovane Mina Design, voglio soltanto dire che fa già gola a molti operatori internazionali. Questo mi stimola

*ad andare avanti perché vuole dire che siamo sulla buona strada e che possiamo continuare a operare bene.»*

Il tema della partnership è noto a **Patrizia Bellodi**, perché già affrontato in un precedente momento felice della vita aziendale, come opportunità di ulteriore crescita. *«Legarci a un importante gruppo ci era sembrata un'occasione per un maggiore sviluppo, ma l'accordo non è andato in porto e in quel momento, dopo avere compreso che i grossi gruppi avevano probabilmente l'interesse di impadronirsi a basso costo del nostro know how, abbiamo deciso di continuare con le nostre forze, non ritenendo in quel momento necessario che qualcuno decidesse per conto nostro.*

*Forse potremo valutare altre opportunità di crescita con aziende più simili in dimensioni e mentalità.»*

Per la Bertorello la partnership con un'azienda che costruisce presse per trancia-

perché a conoscenza del fatto che molti di questi vendono sottocosto, per cercare di rimanere a galla. Quanto poi questi fornitori possano continuare con questa strategia, non è dato sapere. Del resto, è difficile giudicare. L'unica cosa auspicabile è il ritorno a un mercato più equilibrato, più obiettivo.

**Macchine Utensili: Ha una ricetta da suggerire per superare questo momento?**

*Mina Design costituisce un'isola felice e posso soltanto citare la mia ricetta: una struttura snella, costituita da manager internazionali che mi stanno supportando, ognuno per le proprie competenze, a sviluppare al meglio i prodotti. A questa si affianca una rete di collaborazioni, in pratica partnership non formalizzate. Infine, costi molto controllati e, come già detto, una buona comunicazione.*

La Bertorello non ama la strategia degli sconti elevati, ma privilegia la trattativa classica che si bilancia tra forma di pagamento, messa in funzione, istruzione ecc. **Luisa Bosco** commenta: *«la nostra esperienza insegna che se l'azienda ha dei punti di riferimento solidi e se ha un buon nome sul mercato, è la clientela che la cerca. La fidelizzazione del cliente per noi è fondamentale.*

tura fine è stata un'opportunità colta. *«Grazie a questo accordo infatti – spiega Luisa Bosco – abbiamo portato a casa commesse che altrimenti ci avrebbero complicato molto la vita, abbiamo raggiunto alcuni mercati esteri e stiamo mettendo le basi per altri contatti. La comunicazione è molto importante ma deve essere ben preparata, per esempio prima di partecipare alle fiere, altrimenti resta sterile.»*

### I saldi nella meccanica

Trattiamo, da ultimo, lo scottante e in un certo senso sconcertante tema degli sconti: come è possibile che sui prezzi di listino, i costruttori di macchine, impianti, attrezzature, possano fare sconti del 30 – 35%?

La **Pirovano** difende i fornitori e preferisce puntare il dito sul mercato acquirente che è consapevole di potere "spremere" i fornitori

*La nostra ricetta per prepararsi alla ripresa? Rivedere tutta la componentistica, semplificare alcune macchine e poi perfezionare sempre di più la qualità.»*

A completamento delle considerazioni precedenti sui micro-nidi aziendali la **Bosco** commenta: *«una donna manager ha a disposi-*

zione anche uno strumento pratico, cioè il telelavoro. Da noi una signora con un bimbo piccolo lavora in questa modalità e molte attività, certo non tutte, le può svolgere da casa.»

**Barbara Stivan** assicura che Tornos non adotta nemmeno in questi momenti la politica dei prezzi scontati in modo selvaggio.

«Piuttosto abbiamo orientato le vendite su prodotti di costo più contenuto in grado di rispondere alle attuali esigenze. Personalmente non condivido che aziende presenti da molti anni sul mercato possano scegliere la strategia degli sconti elevati. Non mi sembra né corretto né rispettoso degli stessi clienti, anche pensando a una prossima ripresa.»

Il commento di **Maddalena Aime** sulla politica degli sconti è piuttosto drastico: premesso che la vendita di impianti è diversa da quella di una attrezzatura o di una macchina, in quanto si ha anche una parte di ingegneria e credendo che ogni azienda debba essere ben cosciente di quale strategia adottare momento per momento «... sono convinta che la dissennata politica dello sconto fuori misura, qualora protratta, non possa segnare altro che l'inizio della fine di una azienda. Inoltre con tale politica si va ad intaccare la credibilità di un'azienda verso i clienti che hanno acquistato il medesimo impianto a prezzi superiori precedentemente. Con che coraggio e con quale credibilità infatti potrà rialzare i prezzi, una volta che il mercato si sia ristabilito? Come politica aziendale cerchiamo di mantenere prezzi all'incirca costanti in qualsiasi momento in modo da avere la massima credibilità e fiducia da parte dei nostri clienti. Il prezzo di ogni impianto è formato dal costo reale della tecnologia più un determinato margine di guadagno. Quindi, per rimanere competitivi, è necessario ristrutturare l'impianto, per ridurre i costi o modificare il livello di tecnologia in base al Paese in cui viene proposto.»

**Macchine Utensili: Quella degli sconti è più una strategia da uomini o da donne?**

*A me, come a tutte le donne, piacciono i saldi. Ma sul lavoro credo gli uomini siano più propensi.*

**Macchine Utensili: Quale ricetta state implementando per essere ancora più preparati per affrontare il dopo crisi?**

*Sicuramente continuare nella strada intrapresa: puntare su forte rete commerciale all'estero e in particolare nel BRIC, grazie alla partnership alla quale ho accennato in precedenza. Siamo poi alla ricerca di nuove nicchie di mercato, di nuove applicazioni ed di innovazioni tecnologiche. Una delle strade per differenziarci dai costruttori del Far East è quella di puntare su nicchie di mercato ove le caratteristiche tecnologiche dei nostri impianti sono indispensabili per arrivare al prodotto finale desiderato. Infine, stiamo operando anche sulla riorganizzazione interna per massimizzare la produzione e per migliorare l'efficienza.*

**Patrizia Bellodi** alla politica degli sconti contrappone la scelta di "lottare" anzitutto per la qualità del proprio prodotto «che ci sforziamo di migliorare di continuo e di mettere in evidenza con politiche mirate di marketing e di consolidamento del valore del marchio. In contrapposizione cerchiamo anche di apportare migliorie organizzative interne per contenere i costi. La riorganizzazione aziendale iniziata nel 2009 ha già portato alcuni vantaggi, per esempio il potenziamento delle nostre capacità produttive che ci ha consentito di migliorare la qualità del prodotto e aumentare la rotazione di magazzino.»

Il problema liquidità finanziaria, riconosce, è ovviamente serio. «Fortunatamente per quanto ci riguarda abbiamo un buon rating presso le banche e quindi continuiamo ad avere un discreto equilibrio finanziario. Quello che penalizza le piccole aziende è l'incapacità di recuperare i crediti da società che fanno di tutto per cercare di ritardare o addirittura non onorare i pagamenti. Sono soprattutto le grandi aziende e quelle statali a creare più problemi. È evidente che quando ci si trova in periodi come questo, avere crediti non pagati costringe comunque le piccole aziende a riportare i problemi anche sui propri fornitori, sui dipendenti ecc. Non è certamente il solo utilizzo della cassa integrazione che può aiutare le aziende.»

Interviene **Mina Pirovano**: «la cosa incongruente è che da una parte chiediamo cassa integrazione e c'è mobilità, dall'altra ci sono in ballo i rinnovi dei contratti collettivi nazionali e si chiedono aumenti. Per quanto riguarda i pagamenti, Confindustria non può dichiarare che le piccole e medie imprese devono onorarli a 60 giorni quando le grandi imprese a gennaio 2009 hanno inviato a tutti i fornitori l'informativa che i pagamenti sarebbero slittati a 120 giorni.»

**Stivan** ricorda che in Francia, in Germania e in Svizzera questo problema è praticamente inesistente, perché la tutela della legge e degli obblighi è sentita come problema culturale. «Entro 60 giorni, le grandi e le piccole aziende devono onorare i propri debiti.»

Rincarica la dose **Bellodi**: «la maggior parte delle grandi aziende in Italia disattende a questi tipi di obblighi e inoltre manca qualsiasi tutela in caso di fallimento.»

