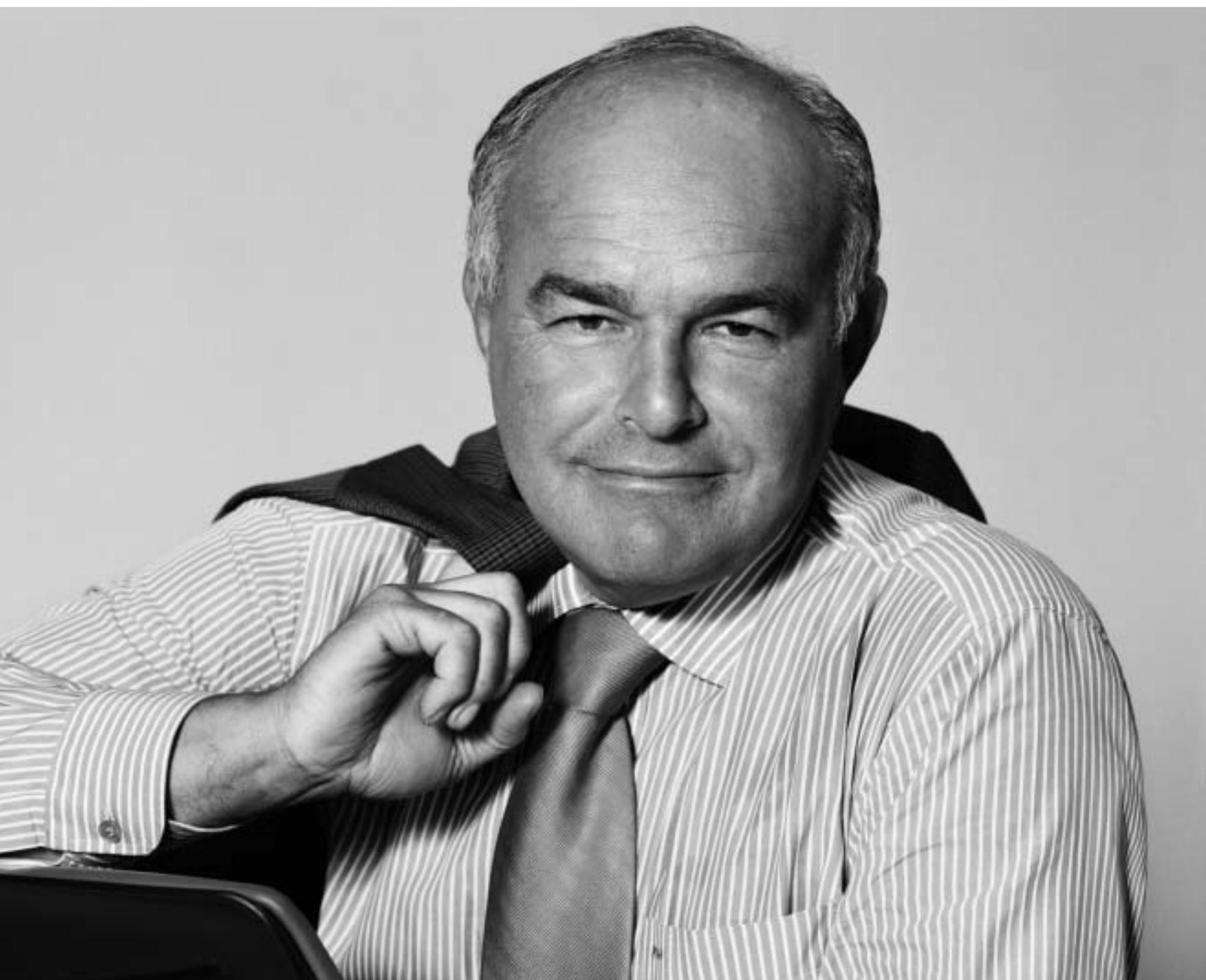


# IL CORAGGIO DI AVERE CORAGGIO

di Grazia Gargiulo



## CHE FUTURO C'È PER L'IMPRENDITORE DELL'ARREDO UFFICIO SE IL COSTO DI UN TAVOLO AL GIORNO D'OGGI È PARI A QUELLO DI UN CHILO DI CULATELLO? QUESTE ED ALTRE PROVOCAZIONI NELLA VIVACE INTERVISTA A MICHELE PERINI DI SAGSA

# A

lle soglie dei sessant'anni e con una straordinaria esperienza alle spalle da imprenditore, manager in contesti complessi quali quelli associativi, con importanti incursioni nel sociale, oggi è non facile intervistare **Michele Perini**, presidente di Sagsa e di Fiera Milano, senza correre il rischio di cadere nel banale, nel déjà-vu, anche perché l'uomo è al centro di molte iniziative che vedono in lui un importante testimone dell'attuale contesto culturale, sociale, di costume e, naturalmente, imprenditoriale. Del resto abbiamo avuto il piacere anche nel recente passato (*Officelayout* - gennaio 2010) di confrontarci con Perini su alcuni temi di specifico interesse della nostra rivista, con particolare riferimento al futuro del settore ufficio e della sua azienda, la Sagsa. Ebbene anche se qualche domanda può apparire scontata, Perini è riuscito a dare sempre risposte originali.

**Officelayout:** *L'imprenditore al centro della propria azienda. Quanto delle tante esperienze vissute in molti ruoli Michele Perini ha potuto riversare nella propria attività imprenditoriale?*

**Michele Perini:** Partiamo dal presupposto che uno dei temi più difficili nel fare impresa è mettere insieme i soggetti; soggetti intesi come persone giuridiche e soggetti intesi come risorse umane. Fa parte del nostro paese una cultura separatista, una cultura dove più spesso vengono evidenziate le differenze, i punti di divergenza, le liti... piuttosto che i punti di unione. Non a caso il livello conflittuale che esiste non solo nel mondo della politica, ma in moltissimi altri settori, fa notizia sulle prime pagine dei giornali, mentre non fa notizia ciò che un'alleanza può procurare al Paese in termini di importanti commesse internazionali. Detto questo, il mio lavoro in questi anni è stato quello di mettere insieme, di superare le divisioni, evidenziando che le diversità sono un elemento po-

sitivo, direi quasi prezioso. Nel dibattito le differenze possono essere strumenti di miglioramento di carattere culturale, politico, pubblico o legato a progetti, prodotti e all'innovazione tecnologica. È un fatto per me importante, è un modo per capire come essere imprenditore, un capace organizzatore, un direttore d'orchestra che crea un accordo tra tutti gli strumenti. Questo vuol dire investire molto del proprio tempo nei rapporti interpersonali, nei rapporti con i propri collaboratori, con il mondo esterno.

L'impresa non è più, o forse non è mai stata, un'organizzazione al di fuori del contesto territoriale in cui opera. L'impresa è il motore, se guadagna distribuisce. Il profitto è un elemento importante perché attraverso il profitto di impresa si possono fare investimenti, fare innovazione tecnologica, rinnovare gli impianti e valorizzare le risorse umane. Dove non c'è profitto, non c'è crescita ma c'è declino. Nel mio ruolo di imprenditore, imprenditore nel mondo associativo, nonché imprenditore prestato a fare il presidente della Fiera di Milano ho tenuto sempre questi valori al centro della mia azione.

**L'unione fa la forza! Se è vero come? Che riflessioni Le ispira questo semplice concetto trasferito nel suo ambiente imprenditoriale? Che cosa si potrebbe fare in tal senso?**

Anche qui il tema della capacità di mettersi assieme, che sembra essere così semplice, ha sempre nel nostro Paese grosse difficoltà. È vero che l'imprenditore è spesso un lupo isolato e non un animale da branco, ma è anche vero che la complessità nel mondo che ci circonda, soprattutto nel fare impresa, non permette più di essere l'imprenditore della prima metà del secolo che dedicava il 99% del suo tempo a scoprire nuovi mercati, a creare nuovi prodotti e sperimentare nuove tecnologie. Al giorno d'oggi la burocrazia, la "carta" che deve garantire a tutti una tranquillità, le decisioni che devono essere supportate da uno stuolo di consulenti che certificano l'operato del manager, la finanza internazionale che molto spesso ha provocato cicli economici più negativi che positivi, fanno sì che il tempo a disposizione del-

l'imprenditore si sia ridotto anche del 60%. E con il rimanente tempo disponibile l'imprenditore non riesce ad avere quella forza intellettuale, economica e organizzativa che gli permette di essere vincente. C'è bisogno di fare massa critica per avere più tempo per fare il mestiere dell'imprenditore nella sua prima accezione, che significa fare impresa, creare prodotti, venderli per avere profitto attraverso il quale remunerare capitale e lavoratori.

Il tema dell'alleanza non è quindi così difficile da affrontare. Bisogna avere la volontà di creare associazioni temporanee d'impresa, consorzi, accordi commerciali integrati per arrivare magari a fusioni. E non si può non provarci!

**Sagsa oggi, Sagsa domani. Nel segno della continuità? Se le regole del mercato stanno cambiando, quanto è importante trasferire in azienda questo cambiamento?**

Purtroppo le regole del mercato hanno portato ad una competizione che spinge al ribasso i prezzi in maniera considerevole, non lasciando più grande spazio per i margini e impoverendo le aziende che non hanno la possibilità di sperimentare nuovi mercati e nuove tecnologie. La riduzione dei margini ha impoverito il mercato e i prodotti. La teoria minimalista ha poi portato a supportare la cultura del prodotto povero, non del prodotto minimale in quanto tale. Quindi si fa un prodotto minimale perché non c'è lo spazio per fare i prodotti come quelli sviluppati negli anni '70.

In questo contesto Sagsa vuole coniugare l'esperienza, il know-how accumulati nel tempo attraverso lo sviluppo di un prodotto che non può essere destinato unicamente all'ambito ufficio, perché non può più bastare. Quindi stiamo pensando a prodotti trasversali che vanno anche nella casa, negli aeroporti, negli spazi collettivi, nei negozi, ecc. Abbiamo voluto valorizzare ciò in cui siamo bravi, cioè la capacità di lavorare con grande flessibilità il metallo, con una grandissima attenzione ai costi e ai temi della reazione al fuoco, della fonoassorbente, della riciclabilità del prodotto e sull'eco-compatibilità del processo di produzione.

**Quasi sessant'anni e con diversificate e complementari esperienze, quali i messaggi più importanti che darebbe ai giovani colleghi imprenditori, specialmente del settore ufficio?**

Direi ai giovani che ciò a cui eravamo abituati prima del 2008, nel 2011 non è più possibile. Il livello mondiale dei consumi è cambiato, il livello di vita di intere classi è cambiato, la struttura economica è più verticistica, nel senso che chi è più ricco è rimasto ricco, mentre la classe media si è impoverita. Questo vuol dire che bisogna avere il coraggio di ripartire non dando per scontato che quello che ci è stato dato dai nostri nonni e dai nostri genitori ci possa essere sempre. Bisogna avere "il coraggio di avere coraggio", il coraggio di rischiare, il coraggio di capire che ci si deve rimettere in discussione ogni giorno. Non c'è un punto di arrivo. Nel dopoguerra, dopo il boom economico, gli imprenditori e le aziende, pur



lavorando dalla mattina alla sera, avevano davanti un percorso di crescita; adesso il percorso di crescita va individuato attraverso la capacità di pensare ogni giorno a qualcosa di diverso, e che quello che si è fatto fino a ieri, domani potrebbe non andare più bene. Ai giovani bisogna dare la responsabilità di provare e rischiare, e la possibilità di credere in se stessi. Non devono venire in azienda a chiedere come prima cosa quanto è lo stipendio e quando ci sono le ferie, devono dire cosa sanno fare e qual è il sogno nel cassetto. E se il sogno è diventare un imprenditore, occorre rimboccarsi le maniche partendo anche dai lavori manuali.

***A distanza di un anno come sta evolvendo il settore del mobile per ufficio? E quali possono essere le prospettive di breve periodo?***

Il settore per ufficio ha dimostrato negli ultimi due anni di subire una devastazione di carattere economico, quantitativo e qualitativo. Le aziende fanno a gara per tentare di sopravvivere a giocare anche con marginalità negative e questo non porta alla crescita, neanche al mantenimento... porta alla fine dell'azienda. Così facendo le aziende possono durare uno o due anni, a seconda del patrimonio di cui

dispongono. Questa però non è la strada, perché ci sarà sempre chi riesce a dare qualcosa ad un centesimo di meno.

Negli anni '80 abbiamo acquistato macchinari per fare postazioni di lavoro più avvolgenti, per la sicurezza dell'ufficio, con gli schermi per la privacy... è scomparso tutto. Oggi i posti di lavoro sono tavoli a 4 gambe, dove la gente lavora uno di fronte all'altro, come galline nelle gabbie del pollaio. In sistemi lavorativi come questi, il posto di lavoro non è il posto di comunicazione e interazione perché le persone quando devono comunicare, si alzano, vanno nelle sale riunioni vuote, in prossimità degli sbarchi ascensore, nelle aree break ecc. Ma se la gente per comunicare si deve alzare dal posto di lavoro, allora stiamo sbagliando qualcosa. Eppure si persegue la moda dei "banchi" che costringe le persone ad una tipologia di lavoro criticata dagli inizi del '900. Sono passati 100 anni e siamo tornati indietro. Certo ci sono i colori, le cromature, le forme ma sul tavolo non c'è più niente da investire. Anche perché oggi il costo di un tavolo è pari a quello di un chilo di culatello! Bisogna lavorare su altri fattori, migliorare l'ambiente di lavoro che è stato impoverito, puntando su contenitori, pareti attrezzate, pareti mobili che con-

corrono a definire la qualità ambientale. I temi nuovi sono l'acustica, la salute e abbiamo nuove idee per quanto riguarda i livelli di batteri che portiamo negli uffici dall'esterno. D'altra parte, dove la gente spende soldi? Nel fitness, nelle SPA, nei viaggi, nella cosmesi, nel tempo libero... negli uffici poco. Bisogna prendere atto di questo drastico cambiamento, ecco perché Sagsa al SaloneUfficio presenta il progetto HOS (Home, Office, Shop) che vuol dire l'habitat con prodotti di design la cui trasversalità consente applicazioni che vanno dalla casa all'ufficio.

***Al SaloneUfficio quali messaggi potranno essere colti dai visitatori?***

Dico che quegli eroi che hanno il coraggio di fare il SaloneUfficio quest'anno dovrebbero essere premiati, per la situazione di mercato in cui quasi tutte le aziende hanno registrato perdite e per le difficoltà che si incontrano nello sviluppo di nuovi prodotti senza un adeguato sostegno finanziario da parte delle banche. Auguriamoci che ci sia per tutti quel successo che il nostro settore merita, e che venga meno quella "non attenzione" che purtroppo ha fatto dell'ufficio il settore più povero dell'arredamento.

# THE COURAGE TO BE COURAGEOUS



On the threshold of sixty and with extraordinary experience as an entrepreneur and manager in complex contexts like those of associations, and important incursions in social initiatives. It is not easy to interview Michele Perini, president of Sagsa and Fiera Milano, without running the risk of asking him things that might seem banal. Also because he is at the center of many initiatives in which he is an important witness to the present cultural, social and lifestyle context, as well as that of business, of course. We have had the pleasure, also in the recent past, of discussing certain themes of specific interest for our magazine with Perini, especially the future of the office sector and his company, Sagsa. Even if the questions might seem obvious, Perini always manages to come up with original, intriguing answers.

**The entrepreneur at the center of his company. How much of your extensive experiences, in many roles, have you been able to apply to your own business activity?**

Let's start by saying that one of the most difficult things about doing business is to put subjects together; by subjects I mean corporate bodies, legal entities, and people in the sense of human resources. Our country has a culture of separation, where we tend to underline the differences, the discrepancies, the conflicts, instead of things held in common.

Having said this, my work over the years has been to put together, to overcome divisions, showing that diversities can be a positive, even precious factor. In debate, differences can be tools for cultural, political, public improvement, improvement of projects, products and technological innovation. For me this is an important factor, a way of understanding how to be an entrepreneur, a capable organizer, an orchestra conductor who creates harmony among all the instruments. This means investing a lot of your own time in interpersonal relationships, relationships with your staff and with the outside world.

**United we stand! But if that is true, how does it work? What does this simple concept bring to mind if we apply it to your entrepreneurial sphere?**

Here too, the theme of the ability to join forces, to work together, which might seem simple enough, has been a great challenge for our country. It is true that entrepreneurs are often lone wolves, creatures that end to avoid the pack, but it is also true that the complexity of the world around us, especially in terms of doing business, no longer permits us to act like the businessmen

of the first half of the 20th century, who devoted 99% of their time to discovering new markets, creating new products and experimenting with new technologies. Today the bureaucracy, the "paperwork" that is supposed to guarantee tranquility for all, the decisions that have to be sustained by a host of consultants who certify the operation of the entrepreneur, the international finance that has often guided and triggered negative and positive economic cycles, mean that the time available for such activities has been reduced by as much as 60%. In what little time is left over, the entrepreneur cannot manage to have that intellectual, economic and organizational force that allows him to have success. We need to form a critical mass to have more time for the job of the entrepreneur, in that first sense of the term, which means doing business, creating products, selling them to make a profit with which to remunerate capital and labor.

So the theme of alliance is not that hard to approach. We have to have the will to create temporary associations of businesses, consortia, commercial agreements, perhaps mergers. Not attempting these things is not an option!

**Sixty years of diversified and complementary experiences... what are the most important messages you would like to send to young entrepreneur colleagues, especially in the office sector?**

I would tell young people that what we were accustomed to before 2008 is no longer possible in 2011. The worldwide consumption level has changed, the level of existence of entire classes has changed, the economic structure is more highly polarized, in the sense that the richest have remained rich, while the middle class has gotten poorer. This means that we need to have the courage to start over, not taking for granted that what was given us by our grandparents and parents will always exist. We need to have "the courage to be courageous", the courage to take risks, to understand that we need to rise to new challenges every day. There is no point of arrival. In the postwar era, after the economic boom, businessmen and companies found themselves at the beginning of a path of growth; today the growth path can be identified through the capacity to think of something different every day, and to realize that what has been done until yesterday might no longer be valid tomorrow. Young people have to be given the responsibility to try things out and to take risks, and the possibility of believing in themselves.