



## Paolo Graziano indica una via per la rinascita dell'impresa meridionale.



Il numero uno del gruppo Invesco in un'intervista rilasciata ad Andrea Manzi per Il Roma, ripercorre la storia delle sue aziende e affronta il problema tanto dibattuto della possibilità di fare impresa nel mezzogiorno d'Italia, in particolare nel settore aeronautico.

**Lei ha 45 anni, è tornato in una Napoli depressa e sfigurata ed è riuscito in tempi non lunghi a creare aziende modello. Un'eccezione alla regola generale dell'apatia partenopea.**

Io sfaterei il luogo comune di Napoli città impraticabile e ostile agli imprenditori. Le attività economiche risultano più difficili, e vero, ma in questa terra esistono grandi opportunità altrove sconosciute. Io sono un imprenditore di prima generazione e, per costruire le mie aziende, mi sono avvalso della forte tradizione campana nel settore e di competenze specifiche assenti in altre aree del paese. È evidente da decenni l'eccellenza campana nel campo aeronautico, abbiamo la migliore università di riferimento e una storica industria di settore. Partire da un altro territorio sarebbe stato per me impossibile. Ogni tradizione può ulteriormente radicarsi, ma è impossibile crearne una dall'oggi al domani.

**Napoli è una città immobile, ma con due grandi tradizioni industriali, quella aeronautica e l'altra navale. Quest'ultima, però, a differenza della prima, ricade nello spazio oceanico, con pochi riflessi positivi locali.**

Sono realtà molto dissimili, con diverse normative di riferimento. Le navi possono battere qualsiasi bandiera, noi invece ... Eppure, anche nel settore navale, Napoli e la Campania forniscono straordinarie indicazioni di produttività, penso ad Aponte, a Grimaldi.

**Suo padre è stato un generale di squadra aerea, comandante dell'Accademia di Pozzuoli, capo di gabinetto di importanti ministri. È lui che l'ha aiutata ad emergere nel settore aeronautico?**

Mi ha aiutato molto nell'educazione, nella mentalità, nella stile di vita, nella sobrietà, nei comportamenti. Mi sento militare da quando sono nato. Certo, all'inizio sarò stato favorito dal poter dire: "Sono il figlio del generale Graziano". Ma mio padre è stato anche un punto di debolezza: per me non erano e non sono possibili agevolazioni non perfettamente lecite e non è immaginabile alcuna scorciatoia.

**Tutto qui?**

Il mio settore è fatto di competenze e di uomini giusti al posto giusto più che di entrate. Il nostro piano di confronto è altissimo, impietoso, internazionale. L'85 per cento del fatturato lo realizziamo con l'estero

**Napoletani, abbiamo detto, si nasce, ma anche come imprenditore la sua vita appare predestinata.**



[www.aerospaziocampania.it](http://www.aerospaziocampania.it)

Mi occupavo di import-export già dai tempi dell'università con un collega africano. Esportavamo generi alimentari, in particolare la pasta Di Martino di Gragnano e i pomodori. Riuscimmo a mettere da parte parecchi soldi, che investimmo rilevando la Metal Sud di Caserta, un'industria che si occupava di trattamenti superficiali per anodizzati, da noi riconvertita per il settore aeronautico. Con il denaro delle prime commesse, la potenziammo e rilanciammo. L'azienda in pochi anni è diventata un punto di riferimenti per i trattamenti superficiali e speciali dei metalli.

### **Quindi, ce l'aveva nel sangue l'impresa. Poi però ha beneficiato del boom dell'aeronautica.**

Siamo stati favoriti, non lo nego, dalla esternalizzazione di produzioni di grandi gruppi industriali che hanno avuto fiducia in noi e così, negli anni, siamo cresciuti con altre rilevanti acquisizioni. Nel '99 acquistammo la Salver spa di Brindisi dalla multinazionale Hexcel, rilanciandola per sfruttare al massimo l'esperienza acquisita nella progettazione e realizzazione di parti aeronautiche in materiale composito. La Salver è presente nei maggiori programmi aeronautici (A380 e B787), con lunghi contratti che consentiranno all'azienda ulteriori possibilità di sviluppo.

### **Nel 2001 il gruppo, del quale lei è presidente, acquisisce anche la Magnaghi aeronautica spa.**

L'azienda è la storica continuazione della Magnaghi Napoli, fondata nel 1936: una delle poche in Europa che progetta, realizza, testa e certifica sistemi aeronautici, principalmente carrelli di atterraggio per aerei ed elicotteri.

### **Un'attività di estrema delicatezza.**

Che si concretizza in controlli non distruttivi su pezzi che possano avere delle impurità. Andiamo a caccia delle cosiddette "cricche", quasi invisibili incrinature di filamenti. Un lavoro con il quale passiamo ai raggi x pezzi dell'aereo, dal bullone del motore in su. Io dico sempre che gli aerei pesano più di carta che di alluminio, nel senso che su ogni frammento, anche il più piccolo, c'è una montagna di documenti che certificano stato, efficienza, controlli, revisioni».

### **Beh, i carrelli di atterraggio fanno un po' paura: solo quando le gomme toccano la pista cessa l'angoscia da volo.**

Pensi che un aereo pesa dalle 70 alle 100 tonnellate e arriva sulla pista più o meno alla velocità di 270 chilometri orari. Un impatto fortissimo: i nostri controlli e i collaudi dei carrelli avvengono su parametri dieci volte maggiori.

### **La riconversione della Magnaghi fu un suo grande successo personale.**

Anche i sindacati ci riconobbero quell'atto di coraggio. Quando la rilevammo, non esisteva più una commessa, gli impianti erano obsoleti e 140 lavoratori rischiavano il posto. Del management nemmeno più l'ombra. Si è trattato di uno dei migliori casi di risanamento industriale. Nessun licenziamento, ma valorizzammo il know-how, invertendo la tendenza alla stagnazione. Al Sud operazioni così ardite, se condotte con professionalità, riescono agevolmente, altrove sarebbe stato impossibile. Abbiamo operato attraverso lo strumento del contratto di programma, 20 milioni di euro il valore complessivo. Un solo protocollo con Regione Campania e Ministero per 4-5 aziende. Demmo vita al primo consorzio del settore.



[www.aerospaziocampania.it](http://www.aerospaziocampania.it)

Sam, lo chiamammo, Società aerospaziale meridionale. E così, con un grande investimento, garantito proprio dai beni della appena rilevata Magnaghi, abbiamo compiuto il grande balzo.

**Lei descrive la realtà napoletana come un'area dove investimenti e attività produttive sarebbero addirittura favoriti. Quasi nessuno, però, la pensa come lei.**

Ritengo che luoghi comuni e pre-giudizi sulla Napoli "necessariamente" improduttiva nascano dal fatto che qui si lavora quasi esclusivamente per il settore pubblico.

L'imprenditore è una specie di sub fornitore, una figura totalmente scollegata dal rischio.

**Un atavico problema.**

Favorito, dico io, dal contesto: a Napoli la società, e poco organizzata e, al suo interno, essa nasconde e comprime insospettabili capacità. Altrove si ritrovano minori eccellenze ma tutto funziona, i meccanismi sono rodati, la vivibilità è un dato. Alle prime acque d'autunno, qui a Napoli, già ci si imbatte nell'immondizia che galleggia. È una mentalità che prevale, è il Dna napoletano che emerge: degrado e picchi di eccellenza. Purtroppo, la realtà è questa e rinvia ad una cultura che spesso diventa, e mi dispiace doverlo dire, sottocultura.

**Nei suoi stabilimenti campani, quindi, la produttività è inferiore rispetto alle industrie che ha in Puglia e al Nord?**

Assolutamente no, abbiamo una clientela mondiale e non potremmo mai consentirci, e nemmeno tollerare, dislivelli produttivi tra uno stabilimento e l'altro. La cultura alla quale alludevo e fatta, invece, di gesti e modalità, anche minimi di disimpegno, non di fatti sostanziali: ad esempio i miei dipendenti del Nord lasciano i bagni puliti, in Campania non sempre accade. Ma sa perché? C'è sempre una voce interna che dice: "Verrà qualcuno e metterà a posto".

**Quando si parla di cultura, si indicano però colpe diffuse e generiche.**

In effetti le responsabilità sono di tutti e noi imprenditori certamente dobbiamo assumerci le nostre. Non siamo affatto immuni da colpe.

**Lei però la sua battaglia l'ha vinta: in pochi anni ha creato un gruppo florido, da lavoro a 570 dipendenti, non è stato sfiorato dall'attuale crisi e, soprattutto, ha in cantiere ulteriori progetti. A Napoli, quindi, si può fare impresa?**

Ne sono convinto. Anzi, le dico di più: la città potrà risollevarsi soltanto grazie alle proprie risorse, all'orgoglio, all'intelligenza, alla passione che abitano prevalentemente al Sud».

**Occorrono altri fondi per la ripresa? C'è chi invoca addirittura una nuova legge per Napoli.**

Ho paura di un'altra pioggia di soldi, vedrei meglio alcune opportunità per gli imprenditori, in particolare un'efficace fiscalità di vantaggio. Pagare meno tasse e contributi sarebbe già tanto.

**E vero che a Napoli non si investe a causa delle strapotere dei clan?**

La camorra esiste, è una minaccia, ma io credo che per molti costituisca anche un alibi che esonera da sacrifici e rischi. Anziché parlare con genericità di camorra, io mi riferirei concretamente ai diritti lesi: c'è una fetta di popolazione, ad esempio, che vive sotto usura. Sell'industria, però, riprende quota molte famiglie ne trarranno un sollievo, ritornando ad una piena redditività.



[www.aerospaziocampania.it](http://www.aerospaziocampania.it)

**Senza industria non c'è sviluppo: è la stessa tesi che sostiene la Cgil.**

La grave crisi che ha rischiato di travolgerci è finanziaria, non economica. Noi dobbiamo creare valore, non giocare in borsa. Nel mio gruppo da anni non vediamo dividendi e reinvestiamo tutto nella produzione. Io vivo del mio stipendio. L'utile a breve, secondo me, deve essere sacrificato per quello a lungo e medio termine. Così l'imprenditore, non dovendo dar retta alle banche o correre dietro ai "fondi", punterà tutto sulle proprie forze. È un cambio di mentalità: al centro della produzione devono esserci gli uomini e il loro lavoro, non gli utili.

**Non è mai tentato dall'idea di delocalizzare le produzioni, insediandosi in aree dove il costo del lavoro è minimo?**

Le nostre attività sono difficilmente delocalizzabili, le barriere di ingresso in qualsiasi paese sono alte, costose. Per questo stesso motivo le nostre attività non sono clonabili da parte dei cinesi. Ma non delocalizzo soprattutto per un problema di cultura e di coerenza con le mie idee.

**Lei ha parlato dei cinesi in forte ritardo, ma i giapponesi invece hanno una mentalità tecnologica e potrebbero fare concorrenza all'industria aeronautica.**

Il giapponese si ferma, per il momento, alla costruzione di parti di aereo. Fanno le ali. Sol tanto da poco tempo realizzano qualche aereo regionale. Piccole cose, hanno bisogno di decenni per eguagliare i nostri standard produttivi.

**Sono aziende maschiliste, le sue?**

Nelle mie industrie lavorano straordinari ingegneri di sesso femminile, sono una ventina. Hanno grande passione e capacità.

**Età media dei suoi dipendenti?**

Più o meno trent'anni. E sono quasi tutti campani, li selezioniamo dalle università o attraverso gli stages e investiamo molto nella formazione. Certo, questa scelta ci espone, perché per i manager bravi vige la regola del "ruba ruba", nel senso che qualche nostro dipendente, ogni tanto, ce lo portano via.

**Diceva di aver subito pochi danni dall'attuale crisi.**

Soltanto un calo minimo rispetto alla produzione dell'anno passato. Nell'anno 2008-2009 addirittura abbiamo assunto altro personale. Il nostro settore è anticiclico, inoltre noi non facciamo investimenti finanziari e manteniamo l'indebitamento molto basso.

**Esiste un dialogo tra gli imprenditori e le istituzioni campane?**

In Confindustria Campania, soprattutto grazie all'ottimo lavoro del presidente Giorgio Fiore, è nato un tavolo permanente che si propone l'individuazione degli strumenti idonei per preservare le eccellenze, anche incentivando il rapporto con altre aree di produzione avanzate.

**C'è quindi un risveglio dell'attenzione politica?**

Per me i politici sono soltanto compagni di viaggio, mi interessa poco se il mio interlocutore è di destra o di sinistra. Vorrei però un'altra classe dirigente. Ma sa perché? C'è bisogno di una politica industriale vera. Ha visto quanti aiuti sono stati offerti alle banche per sostenere indirettamente il credito alle imprese? Io invece avrei chiamato l'imprenditore in difficoltà e, dopo un check-up della sua azienda, gli avrei dato l'equivalente della sua



[www.aerospaziocampania.it](http://www.aerospaziocampania.it)

esposizione, seguendolo nella ripresa, monitorando costantemente l'uso di quel denaro fino al ritorno dell'azienda alla redditività. Invece, da noi la politica industriale la fanno i banchieri.

**Nei rapporti con le istituzioni, trova maggiori difficoltà in Campania o in Puglia?**

In Puglia è tutto più rapido, meno farraginoso, più diretto. In Campania la struttura regionale è molto complessa ed articolata. I miei rapporti sono comunque ridotti all'essenziale, pensi che soltanto recentemente ho conosciuto Antonio Bassolino.

**Si impegnerebbe in politica?**

Mai.

**Molti suoi colleghi, invece, vengono quotidianamente candidati a ricoprire ruoli politici o istituzionali.**

Sono due mestieri diversi e se un imprenditore va a fare il politico non è più un imprenditore.