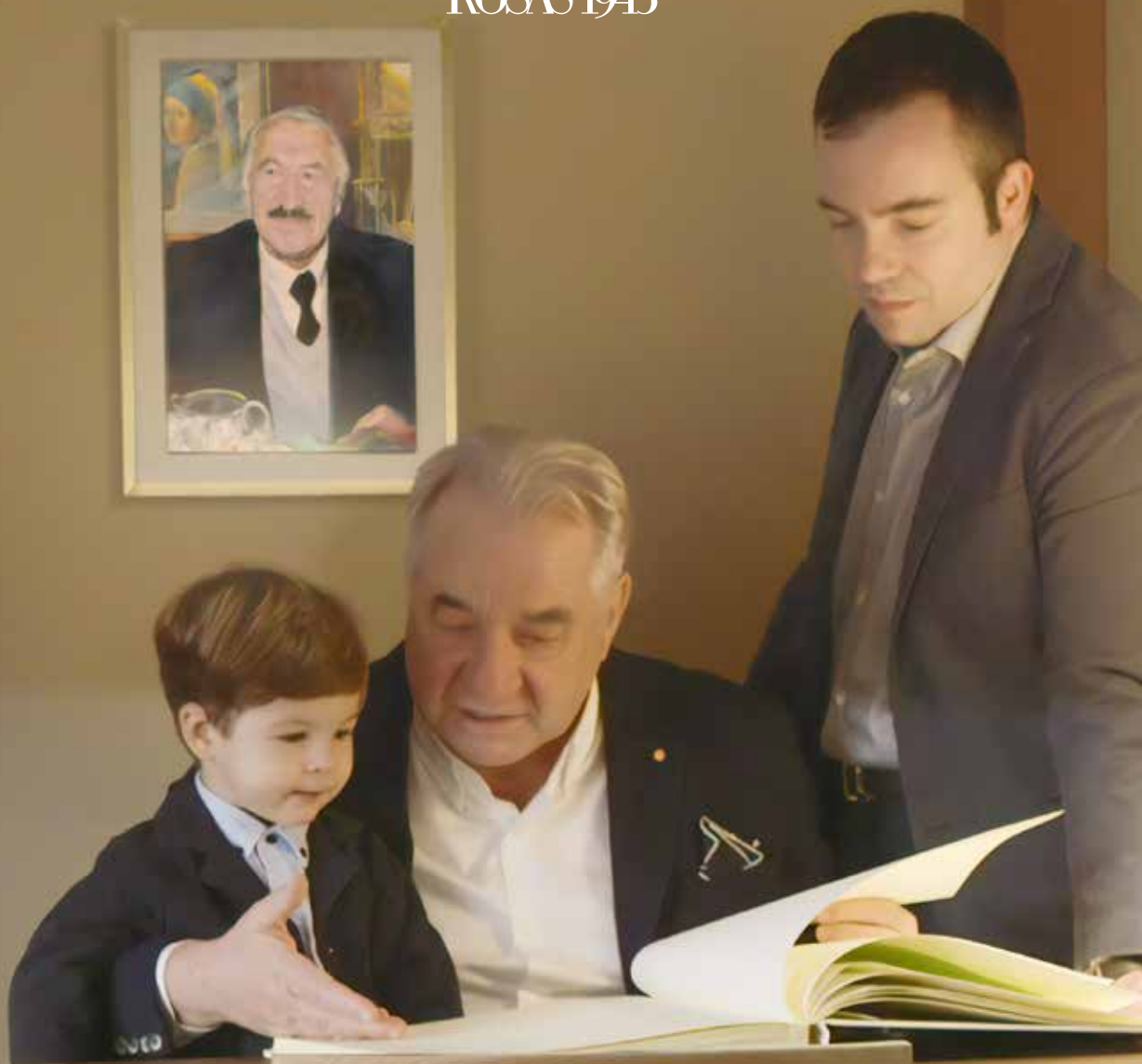


ROSAS 1945



ESSERE IMPRENDITORI

Il ricambio generazionale come leva di successo

A CURA DI
MASSIMILIANO CANNATA

a Franco Murgia (1963-2019)

*che ha lottato tutta la vita per la costruzione di una società fondata sui
valori, un'economia a misura d'uomo, uno sviluppo più equo, partecipato
da tutta l'umanità, senza esclusioni.*

*Ho condiviso con lui una bellissima storia di amicizia che supera i confini
dello spazio e del tempo e che profuma di eternità.*

Fabio Rosas

Essere Imprenditori

a cura di *Massimiliano Cannata*

Grafica e stampa *PhotoService di Roberto Moro*

Nuoro 2022



INDICE

Prefazione

A “MANI NUDE” PRONTI A SFIDARE LA COMPLESSITÀ DELLA STORIA _____	01
Massimiliano Cannata	

Introduzione

ROSAS: UNA STORIA DI UMANITÀ _____	07
Stefano Ferri	
PIÙ CULTURA D’IMPRESA PER UN “NEORINASCIMENTO” ITALIANO _____	11
Marco e Arjola Rosas	

Capitolo 1 - IL DOPPIO LEGAME TRA ETICA ED ECONOMIA

Nessuna crescita è possibile se mortifichiamo i valori _____	17
Don Alessandro Cossu	
Presidio del <i>know-how</i> e coerenza di visione ragioni di successo _____	23
Cristina Puligheddu	
L’impresa etica verso la costruzione della “città per l’uomo” _____	31
Marco Zoppi	

Capitolo 2 - LE IMPRESE FAMILIARI NEL NUOVO CAPITALISMO

Conservare la forza della radice per sfidare il futuro _____	37
Carlo Alberto Carnevale Maffè	
Prima si diventa proprietari dei valori... poi dell’azienda _____	41
Pier Luigi Verbo	
Una storia di successo a “spasso nel tempo” _____	47
Alessio Tola	
Innovare nel segno della continuità _____	51
Lucio G. Insinga	

Capitolo 3 - IL TERRITORIO FONTE DI RICCHEZZA DA TUTELARE

La bellezza salverà il mondo _____	57
Roberta Campesi	
L’alleanza strategica tra istituzioni e imprese _____	61
Alessandro Bianchi	
Quel “quid” in cui risiede l’eccellenza _____	67
Enrico Spanu	

Capitolo 4 - ESPERIENZE A CONFRONTO

Recarlo _____	71
Chopard _____	74
Assicurazioni & Finanza _____	77
Istituto Vigilanza La Nuorese _____	82

Conclusione - LO SGUARDO “OLTRE”

Un appassionante viaggio che va incontro al futuro _____	85
di Fabio Rosas	

Prefazione

A “MANI NUDE” PRONTI A SFIDARE LA COMPLESSITÀ DELLA STORIA

di Massimiliano Cannata

“Non esiste una ragione pura, scevra da sentimenti, le emozioni non sono degli intrusi dentro le mura della ragione”. La riflessione del neuroscienziato e filosofo Antonio Damasio contenuta in un'affascinante scritto: “L'errore di Cartesio (ed Adelphi)” può aiutarci a inquadrare la ricca personalità di Fabio Rosas insieme all'eccezionale percorso di vita e di lavoro che da oltre un secolo porta avanti con la sua famiglia. “Donare con tranquillità”, in un verbo e in un sostantivo si possono racchiudere i significati del cambio al “timone” che Fabio, imprenditore illuminato, ha saputo attuare. Si è trattato di un autentico “rito di passaggio” come ci insegnano gli antropologi denso di risvolti, ma anche di interrogativi, incertezze, incognite.

Unità nella molteplicità, coerenza di indirizzo, consapevolezza del tempo presente, sono diversi gli aspetti presi in esame nelle interviste che compongono il volume. Vengono alla mente le vicende delle grandi famiglie che hanno lasciato una traccia profonda nella storia d'Italia: Olivetti, Mattei e per venire ad anni più recenti Ferrero, Rana, Brunello Cucinelli che nello scritto autobiografico, *Il Sogno di Solomeo* (ed. Feltrinelli) ripercorre tutta una vita guidata dal desiderio di affermare i principi di un “*capitalismo umanistico*”. “Spero che la mia vita non sia stata inutile per il creato”, l'augurio espresso del re del cashmere, ben si ritaglia al progetto di impresa coltivato da Rosas, fatta di un giusto mix tra razionalità e passione.

L'attenzione al territorio è sicuramente una carta vincente che ha permesso a molte imprese familiari di “andare oltre”... Torna, così, con la prepotenza dell'attualità il richiamo della “comunità” coltivato da Adriano Olivetti, che assume in una contemporaneità che si nutre di codici di comportamento e linguaggi diversi dal passato, una valenza straordinaria, perché è proprio attorno ad essa che si potrà costruire un welfare partecipativo, capace di accogliere donne e uomini che, vale la pena ribadirlo, sono il capitale più prezioso di ogni organizzazione produttiva.

Mondi interconnessi in una comunità di destino

Le testimonianze raccolte aprono il sipario su più mondi interconnessi, facendo intravedere, senza alcuna retorica di circostanza, l'universo variegato di fatti, eventi, ed esperienze entro cui i Rosas si sono mossi. Passato, presente e soprattutto futuro si toccano in una riflessione a più voci che fa emergere in tutta la sua complessità il difficile ruolo dell'imprenditore nella società complessa. Presidio del know-how, solidità, trasparenza nell'utilizzazione degli strumenti di *governance*, attenzione al fattore umano costituiscono il profilo identitario di questa famiglia di imprenditori, che, ha ragione Alessio Tola, "ha saputo conservare la forza della radice, traendo da essa le energie per progettare l'avvenire". Se rispetto della tradizione e attitudine all'innovazione sono stati gli ingredienti e la forza motrice di un successo confermato ogni giorno dai risultati, il fulcro attorno a cui tutto il sistema ha trovato alimento è rappresentato dall'attenzione al sociale, che ha segnato l'evoluzione dell'azienda nelle diverse epoche. "Ho conosciuto molti imprenditori - spiega don Cossu sacerdote e teologo impegnato in molte opere missionarie - ma sono pochi quelli che hanno maturato un percorso di fede consapevole e acculturato, e che sentono la profonda esigenza di pensare al prossimo, avvertendo soprattutto come loro grande responsabilità il peso del benessere, Fabio è uno di questi".

Molte delle scelte strategiche compiute dall'azienda, a cominciare dalla volontà di investire su Nuoro, concepita non tanto come residenza geografica, quanto "patria dell'anima", prendono le mosse dalla volontà di coniugare etica e business. "Se dimentichiamo i valori - mi ha confidato Fabio, con tono perentorio, il giorno in cui abbiamo fatto conoscenza - nessuna crescita sarà possibile, verrebbe meno anche il cemento che tiene insieme l'impresa, il suo essere in un mondo che certo ci affascina per le tante bellezze da scoprire e da vivere, ma che dobbiamo impegnarci soprattutto a risanare. Troppa sofferenza, troppe disuguaglianze e povertà diffuse segnano il cammino della storia".

L'economia della cura

"*Economia della cura*", risulta straordinariamente pertinente la definizione di Papa Francesco. Non si tratta di vagheggiare un astratto orientamento dello spirito, ma di investire con tutte le energie di cui si è capaci per mettere a terra un'idea molto concreta, capace di rifondare quella globalizzazione che ha mostrato il volto di una crisi profonda, quando ha dimenticato l'uomo, sacrificando tutto sull'altare

del profitto fine a se stesso. “Credo che il fattore distintivo delle imprese familiari – commenta Pier Luigi Verbo - vada cercato non tanto nei numeri pure importanti del fatturato, ma nella indefettibile volontà di considerare i valori come proprietà da trasmettere, il vero patrimonio da custodire e tramandare”. L’eccezionale capacità di adattarsi ai mutamenti del mercato, di creare un welfare a difesa delle persone, attraverso cui la continuità aziendale può trovare la sua espressione autentica al di là di ogni fantasiosa formula societaria, sono tutti ingredienti che scaturiscono da una visione che pone al centro quelle “relazioni di cura che – spiega la politologa Chiara Tintori - sanano, portano ristoro, sono per loro natura inclusive, perché ci invitano a porre attenzione alle richieste di aiuto che arrivano da quanti rischiano di rimanere esclusi dallo sviluppo”. Le tante iniziative intraprese nei campi della cooperazione sociale rientrano in questa ottica e vanno interpretate come un andare verso la costruzione agostiniana della “città per l’uomo”.

“Fabio Rosas ha fatto della gioielleria un luogo “aperto al mondo”, un punto di confluenza radicato nel tessuto antropologico di Nuoro e dell’anima sarda, terra straordinariamente ricca di storia, talenti, genialità e cultura”. Sono parole del notaio Cristina Puligheddu, che esprimono un pensiero comune a tutti gli interpellati, che hanno insistito su questo aspetto centrale, che riflette una filosofia di vita, una cifra esistenziale oltre che un metodo di lavoro. Senza questo legame simbiotico con il territorio non si potrebbe comprendere la filosofia di un evento come “Magie d’Inverno” che a ogni edizione attrae nell’isola interesse e bellezza, componenti senza di cui il mondo si fermerebbe. In quel momento di festa, si celebra un “tempo diverso” fuori dai canoni, in cui la città diviene “vetrina”, punto di scambio di idee ed esperienze, le trame e i soggetti finalmente si incontrano per parlare di futuro.

Guardare in faccia il Cliente, un imperativo ulteriore e nello stesso tempo una strategia avanzata di psicologia di marketing. Al di là di ogni superficiale apparenza, la struttura profonda di una richiesta non si esaurisce in una mera veste commerciale, oltre l’acquisizione di un oggetto, seppur prezioso “esiste un campo simbolico, che ha a che fare con aspetti identitari dalla struttura profonda, che non possono essere – commenta Carlo Alberto Carnevale Maffè, sottovalutati”. Siamo nell’intangibile, in quella regione dell’anima esposta al vento dei sentimenti, che si nutre di ideali, che sono l’alimento del sogno, che non dimentichiamoci rimane il *primum movens* che anima ogni imprenditore, fin da quando muove i primi passi, come fanno molto bene: Fabio, Piera, Marco e Arjola.

L'imprenditore "uomo della sintesi"

Le personalità interpellate aprono il campo dell'analisi a una fitta catena di implicazioni, che stimolano il lettore fino a condurlo verso una "sorta" di meta livello, presidiato dalla sfera della "buona politica", quella con la "P" maiuscola che, nella teorizzazione di Padre Bartolomeo Sorge (altra figura eminente che Fabio ha avuto modo di conoscere instaurando qualificanti momenti di collaborazione) può essere incarnata e praticata dagli "uomini della sintesi", gli unici capaci di spendere con equilibrio e corretta perizia le competenze e le risorse dell'ingegno mettendole al servizio del bene comune. Questo punto di osservazione ci interessa particolarmente, perché serve a svelarci come "l'impresa è politica". L'equazione non deve scandalizzare, né stupire se si considera tutto il valore di quella responsabilità civile che l'imprenditore, oggi più di ieri, avverte quando è chiamato ad agire per migliorare il contesto entro si trova ad operare. Solo se proiettati a sperimentare il salto di prospettiva, auspicato dal celebre gesuita, ci possiamo accorgere che non sarà sufficiente la trasmissione fedele della tradizione, per cambiare passo servirà una riscrittura dei codici linguistici insieme all'esercizio di una sintassi della comunicazione digitale che già sta chiamando in causa Arjola, impegnata a presidiare questo delicato fronte. Ma già nell'immediato futuro sarà Fabio Junior, che ha avuto nella rete il liquido amniotico che lo ha "alimentato" fin dalla nascita, il protagonista di un nuovo capitolo della storia. In questa età ibrida che stiamo vivendo, una sorta di terra di mezzo tra la "quarta rivoluzione" e quella che Ulrich Beck ha definito la "società del rischio", la sfida più ardua è, infatti, rappresentata dal "dialogo formativo", strumento che se ben utilizzato qualifica di ulteriori valenze il processo di ricambio generazionale. Chi meglio di una mamma con il proprio figlio può articolare quella "parola che risuona" e che porta con sé insegnamenti, valori, sogni.

"Signori bambini"

Rassegniamoci: i più giovani sono destinati a prendere l'iniziativa, hanno compreso che la "forza" risiede nel saper leggere il cambiamento. A noi "grandi" il compito di essere altrettanto rapidi nel comprenderli e nel guidarli, cosa non facile perché "gli adulti - ammonisce il *"Piccolo principe"* di Saint Exupéry - hanno il difetto di non capire mai niente da soli, ed è una noia che i bambini siano sempre eternamente costretti a spiegar loro le cose". A fronte di questa verità dobbiamo acquisire in fretta la consapevolezza che la "generazione z" dei nativi digitali potrà contribuire a "sanare" la nostra inadeguatezza.

I “signori bambini” del racconto di Daniel Pennac, hanno gli strumenti per coniugare la saldezza delle radici e la proiezione verso il futuro, sapranno decodificare i linguaggi della rete, sprigionando tutte le energie positive di cui sono capaci per ripensare il modo di fare impresa. Una cosa è certa servirà ancora tanto cuore al piccolo Fabio per continuare a creare quella ricchezza di cui tutti potranno beneficiare e volgere a proprio favore quella che, uno dei più grandi pensatori del 900 come Emanuele Severino ha definito “*La tendenza fondamentale del tempo*”. Governare il divenire, questo l’imperativo categorico che riguarda tutti, affinché non prevalga la “cieca volontà di potenza della tecnica” che ci porterebbe alla distruzione cancellando le tracce di bene che abbiamo disseminato lungo il selciato irregolare della storia, che da sempre cammina e si evolve con l’uomo.

Introduzione

ROSAS: UNA STORIA DI UMANITÀ

di Stefano Ferri

Non credo di esagerare se affermo che in nessun caso, quantomeno in Italia, i concetti di “impresa” e “territorio” si intrecciano con la stessa profondità, oserei dire la stessa visceralità espressa dalla storia della famiglia Rosas. Una storia che abbraccia due secoli ormai, essendo iniziata nel 1920 in quel di Cagliari, dove il capostipite aprì un’azienda di commercio all’ingrosso di articoli di oreficeria e, col tempo e il sudore della fronte, si guadagnò stima e notorietà da parte di tutti – dicansi tutti – i gioiellieri della Sardegna.



Il figlio Antonio rilevò poi la gestione dell’attività, con pari saggezza e risultati, sin quando un destino chiamato “servizio militare”, svolto durante gli anni tormentati della seconda guerra mondiale, lo condusse a Nuoro, dove conobbe Maria Guiso, figlia del pasticcere che da generazioni produceva l’Aranciata Sarda, un dolce diventato in seguito famoso in tutto il mondo. Non per nulla, la famiglia di Maria era fornitrice della Real Casa in Italia e anche della famiglia reale inglese.

Fu così che Antonio, nel 1945, trasferì a Nuoro (l’Atene sarda di quei decenni) l’attività di famiglia e andò ad abitare, con Maria divenuta sua moglie, in via Mannu, nello stesso palazzo in cui c’era anche la pasticceria.

Cresceva intanto il business della gioielleria, sita in quegli anni in corso Garibaldi. Nel 1971 Antonio aprì un punto vendita a Olbia, intuendo in anticipo sui tempi il nuovo mercato che stava per svilupparsi attorno alla città portuale. Suo figlio Fabio, nato nel 1955, ricorda oggi come, nonostante i tempi di crisi e povertà, i clienti non fossero solo medici, farmacisti o avvocati ma anche – e soprattutto! – persone comuni, custodi di cultura e dignità. Antonio riusciva a stabilire una relazione personale con ciascuno di loro, con un sorriso,

un consiglio, una dilazione nei pagamenti, creando una rete di rapporti umani, di amicizia e di accoglienza che si è consolidata nei decenni e che costituisce la vera cifra distintiva dei Rosas.

Fabio iniziò a lavorare col padre nel 1974, a diciannove anni, rilevandone l'attività alla morte di questi, nel 1984, insieme a tre dei suoi fratelli, e così proseguendo per quindici anni, per poi assecondare il proprio bisogno di esprimersi in maniera più autonoma e aprire nel 1999, col pieno sostegno della moglie Piera e del figlio Marco, un nuovo negozio nella centrale via Lamarmora. La gioielleria si chiama Rosas1945, e incorpora nel brand l'anno in cui, per volontà di Antonio, i destini della famiglia e della città di Nuoro si unirono per sempre.

Rosas1945 si espanse nel 2011 con l'apertura dell'adiacente Casa Rosas, un negozio di articoli di design per la casa proprio accanto alla gioielleria. Ma già dal 2002 aveva avuto un'accelerazione grazie alla prolifica fantasia di Fabio, il quale avviò quella che sarebbe diventata la più grande vetrina dell'imprenditoria sarda nel mondo: Magie d'Inverno.

Magie d'Inverno era una manifestazione biennale che, partita come fiera del lusso, sia pure con un forte timbro locale, ha via via integrato numerosi aspetti sociali e culturali sino a diventare ambasciatrice dei valori e dell'imprenditoria sarda in penisola e all'estero. In nove edizioni, sino al 2018, gli eventi collaterali crebbero al punto da affiancarsi con pari dignità alla ricchissima area espositiva, cui arrivarono ad aderire ben cento brand fra gioielleria e orologi. Nel 2002, al debutto, testimonial fu nientemeno che l'ex Presidente della Repubblica Francesco Cossiga, amico personale di Fabio Rosas. Tutti ancora ricordano le suggestive serate trascorse come accanto a un caminetto ad ascoltarlo raccontare i tantissimi retroscena della storia d'Italia recente e remota.

Cossiga partecipò anche all'edizione successiva, nel 2004, mentre l'area espositiva cresceva e il tessuto convegnistico pure. Nel 2008 parteciparono l'attore Alessandro Quasimodo, figlio del premio Nobel Salvatore, e lo scrittore Marcello Fois. Due anni dopo il programma s'arricchì di un'iniziativa destinata a lasciare un segno: il Premio Montblanc, attribuito dalla nota maison di accessori maschili a giovani, artisti o professionisti distintisi nel promuovere con diversi mezzi espressivi la conoscenza di Nuoro al di fuori della Sardegna. L'elenco dei premiati spazia dall'arte alla cultura, dall'imprenditoria al commercio, e attesta il grado d'energia che la città dei Rosas sa esprimere.

I testimonial d'eccezione andarono moltiplicandosi. Nel 2012 Vittorio Sgarbi e Christof Breidenich, celebre pixel painter, nel 2014 Mogol, nel 2016 l'Associazione Onda Rosa contro la violenza sulle donne, nel 2018 l'attore Lorenzo Flaherty. Pure tra le madrine nomi illustri: negli anni si sono succedute Barbara Chiappini, Federica Panicucci e Caterina Murino, compagna di 007 in Casino Royale. Con la famiglia Rosas hanno collaborato anche Ivana Monti, Ambra Angiolini, Veronica Pivetti.

Magie d'Inverno ha continuato a crescere sino ad abbracciare l'intera città, come nel 2014, quando l'Associazione Florovivaisti di Confcommercio del Nord Sardegna allestì in piazza Mameli un percorso di fiori e piante.

Difficile immaginarne un avvenire, ora che la pandemia ha reso di fatto impossibili le grandi riunioni di persone. L'edizione 2020 ovviamente saltò, e per il 2022 sussistono molti punti di domanda legati alla diffusione del virus. Ma non per questo i Rosas dismettono la loro propositività, anzi la diversificano. Nel 2020, anno del centenario dell'attività familiare, diedero il via a una mostra itinerante, unica nel suo genere, Cento Anni da Rosas 1945, che riproduce una scelta di prime pagine e pagine interne de La Nuova Sardegna e L'Unione Sarda dal 1920 al 2020, offrendo al visitatore una carrellata "in diretta" coi grandi eventi mondiali, italiani e sardi dell'ultimo secolo: dai patti lateranensi alla seconda guerra mondiale, dal trattato di Roma allo sbarco sulla Luna, dall'attentato a Kennedy a quello a Giovanni Paolo II, dal caso Moro alle Torri Gemelle sino alla pandemia da Covid-19. Per la prima volta la storia italiana viene vista attraverso gli occhi della Sardegna. Sono i sardi che qui guardano gli eventi, è lo spirito sardo che li soppesa e li valuta, è la sensibilità sarda che li colloca sull'orizzonte della cronaca.

La prima tappa, ovviamente a Nuoro, ebbe un successo tale da dover essere prolungata di due mesi rispetto alla durata inizialmente prevista di due settimane. La seconda tappa, inaugurata a Cagliari a fine novembre 2021, si muove sulla stessa lunghezza d'onda: fissata in due settimane, rimane aperta sino al 6 gennaio 2022. E già si profilano all'orizzonte due ulteriori piazze: Sassari e Milano, con ciò segnando l'approdo del marchio Rosas1945 in penisola.

E il futuro? Il futuro è oggi. Dal primo marzo 2021 Fabio ha passato la mano al figlio Marco, nel segno della continuità familiare, dopo una vita trascorsa lavorando sempre e soltanto per Rosas, desiderandone essere nulla più e nulla meno che continuatore, al punto da non

aver mai voluto uscire col nome ma solo col cognome. E con Marco, l'impegno verso il territorio se possibile si intensifica. Quando tornò a Nuoro da Milano, nel 2008, dove studiava, ha accompagnato il padre e la madre in questa sfida, così interiorizzando la consapevolezza di dover far crescere non solo la propria impresa ma anche il territorio. Tanto più in tempi difficilissimi come questi, in cui al rischio imprenditoriale si uniscono le incertezze dell'epidemia.

La tecnologia sarà molto d'aiuto. Oggi si è aperto un mondo diversissimo da quello che si poteva ipotizzare anche soltanto dieci anni fa, quando Rosas1945 fu precursore in Italia con le liste nozze online di Casa Rosas. Idem per l'e-commerce: a oggi è tra le pochissime gioiellerie in Italia a praticarlo, grazie anche al sostegno delle grandi aziende internazionali che commercializza.

Conferma la continuità anche Arjola Shuaipi, moglie di Marco e da sempre social media manager di Rosas 1945. È lei che trasferisce ogni giorno su Facebook, Instagram e Whatsapp la gentilezza e la customer orientation tipiche della famiglia prima ancora che del brand. Un tratto che, in una fase dominata dalle esigenze di distanziamento, ha permesso di mantenere contatti coi clienti non solo in Italia ma ovunque.

Sì, lo riaffermo: la storia dei Rosas dimostra che, per prosperare, le imprese devono in primo luogo essere luoghi di umanità, di sorriso e di mano tesa.

Auguri a Marco e, in prospettiva, anche alla quinta generazione, già visibile col piccolo Fabio jr.

*A colloquio con
Marco e Arjola Rosas
Ad e Social media manager
“Rosas 1945”*



PIÙ CULTURA D'IMPRESA PER UN “NEORINASCIMENTO” ITALIANO

La Cultura d'impresa è un tema complesso e ricco di implicazioni. In che modo l'Associazione “Rosas 1945 eventi” intende rafforzare questa componente destinata ad avere un peso strategico per la crescita del sistema - Paese?

Quest'associazione - che ho l'onore di presentare per la prima volta in occasione della pubblicazione di questo volume, esordisce Marco Rosas - avrà un ruolo decisivo per la crescita della nostra azienda. Abbiamo messo in campo un organismo agile e soprattutto attento e pronto nel cogliere i bisogni del territorio. Oggi bisogna confrontarsi costantemente con gli enti pubblici non solo per accedere alle risorse necessarie per portare avanti iniziative di ampio respiro che possano coinvolgere target trasversali e, cosa che ci interessa ancora di più, una vasta platea di cittadini. Per concertare interventi di ampio respiro di cui le comunità possono beneficiare serve l'apporto di tutti, “nessuno si salva da solo” la frase pronunciata da Papa Francesco, durante il *lockdown* che ha scosso le nostre città, deve essere un monito anche per chi come noi crede nell'impresa come valore non solo

come motore di business. L'esempio, che mi pare importante citare riguarda la Fondazione di Sardegna, è stata sponsor della mostra "100 Anni da Rosas 1945".

L'associazionismo è una voce importante, che connota da sempre la vita delle nostre città e territori. Che contributo intendete dare a questo settore sempre più importante nel più ampio scenario di un capitalismo che sta mutando volto?

Sia io che mio padre conosciamo molto bene le potenzialità dell'associazionismo, che è un volano per l'economia del territorio e per sua stessa natura agente promotore di una visione etica dello sviluppo. Abbiamo creato un logo e uno slogan che è la nostra carta d'identità: "io scelgo Nuoro". Sarà questo il concetto alla base dell'associazione e del nostro vivere. La nostra è stata una scelta familiare, viviamo a Nuoro, abbiamo voluto calare l'impresa nel territorio, per poi aprirla a più ampi orizzonti.

Qual è lo stato di salute di questo settore nel contesto nuorese e come si inserisce la vostra iniziativa?

L'associazionismo a Nuoro, come precisavo poc'anzi ha una grande tradizione e vitalità, il fronte che invece non riesce ad uscire dal cono d'ombra è quello del comparto del commercio, che non riesce a fare squadra. E' un vero peccato perché le alleanze, se ben congegnate, se si fondano sulla trasparenza e sul rispetto reciproco fanno crescere tutti. La città sembra anestetizzata, non credo sia solo colpa del Covid, perché è il singolo operatore che non avverte più l'esigenza di far parte di una realtà associativa. La conseguenza è che si avverte molto forte l'esigenza di una diversa modalità di operare, che possa rinsaldare i legami col territorio senza alimentare organismi passivi, incapaci di prendere iniziative. Dal canto nostro quello che posso dire è che intendiamo rafforzare i momenti di confronto con le altre associazioni, per contribuire a far crescere il capitale sociale di tutto il sistema economico e produttivo. Nuoro ha una forte tradizione di associazionismo, che è stato e continua a essere sono il *primum movens* dei fatti sociali più rilevanti. Penso al folclore, al canto (la nostra è la città dei cori), alla musica. La nostra famiglia, in particolare, ha maturato un'esperienza molto forte in questo ambito.

A cosa si riferisce, può essere più esplicito?

Fabio ha fondato l'ADI (Associazione Diocesana Insieme), che fa parte del volontariato cattolico, riconosciuta dalla diocesi di Nuoro per il suo lavoro di supporto agli anziani, stando a fianco dei portatori di disabilità, ne facilita l'integrazione. ADI organizzava per altro una grande varietà di iniziative: pellegrinaggi, gite a scopo culturale, momenti di svago e di vacanza, che sono rimasti impressi nella memoria collettiva, perché di esperienze di altissimo valore umano. "Progetto Uomo", una delle prime cooperative sociali a livello nazionale è un altro fiore all'occhiello voluto da mio padre. Lo scopo precipuo è quello di fornire assistenza domiciliare e scolastica, abbiamo un grande bisogno di laboratori per la formazione dei giovani e per la loro crescita culturale. La preparazione e il lavoro sono gli strumenti essenziali per realizzare una vera integrazione. Il ventaglio delle attività non si esaurisce qui. "Il Solco", consorzio che riunisce quindici cooperative sociali, di fatto ha assunto le sembianze di un'impresa capace di generare centinaia di posti di lavoro.

Creare eventi, come Lei accennava prima, è un tratto distintivo del vostro modo di fare e concepire l'impresa. Quali condizioni si devono verificare perché ogni appuntamento possa diventare un aggregatore di competenze e un motore di sviluppo per il territorio?

Anche se la pandemia ha imposto un alt con cui dobbiamo fare i conti, l'evento rimane un catalizzatore di energie positive di eccezionale portata. Non è più possibile contare il numero delle manifestazioni che abbiamo organizzato negli ultimi anni che hanno avuto uno scopo ben preciso: fare del nuorese una "vetrina" da far conoscere a tutto il mondo. Siamo concessionari di un brand prestigioso come Chopard, tra i primissimi del comparto *luxury*. Si è creato un rapporto di collaborazione e di piena fiducia, su cui abbiamo fatto leva per amplificare la nostra notorietà. La mostra "100 Anni da Rosas 1945", cui ho fatto prima cenno, è l'esempio più concreto di che cosa può generare, in termini di curiosità e di conoscenza, un appuntamento quando come in questo caso è frequentato da migliaia di persone delle più diverse provenienze. Nuoro ha tenuto a battesimo per prima questa iniziativa, che è stata realizzata già Cagliari. Sono ora in preparazione le tappe di Sassari e di Milano, il capoluogo lombardo farà da "testa di ponte" per lo sbarco di esordio del nostro brand nell'Italia peninsulare.

La “promozione editoriale” rientra tra gli scopi esplicitati dallo Statuto. Quali strategie intendete mettere in campo in un ambito che sta risentendo in misura molto sensibile della rivoluzione digitale, che attualmente vede un rimescolamento non solo di figure professionali, ma anche di assetti aziendali oltre che di linguaggi comunicativi?

Questa pubblicazione è una risposta molto precisa e diretta alla sua domanda – spiega Arjola Rosas moglie di Marco intervenendo nella discussione - perché manifesta i lineamenti di una strategia editoriale, ma il nostro sguardo va oltre. Quando Marco parlava di snellezza e di apertura intendeva sottolineare che siamo pronti a recepire tutte le proposte che hanno delle potenziali ricadute benefiche per la collettività. Tutte le idee, i nuovi linguaggi, i social media, il digitale, la strumentazione digitale nel suo complesso, perché è nell’agorà telematica che si gioca il futuro. Curare i social, l’e commerce, i nuovi linguaggi, significa, lo si è visto in questa drammatica fase segnata dalla pandemia, mantenere un contatto con i brand e la clientela ovunque si trovi.

La nostra “vetrina” virtuale è rimasta sempre aperta in tutto il mondo e va alimentata con ogni impegno possibile, perché attraverso questo “cordone ombelicale” dalle connotazioni virtuali il pianeta può conoscere e apprezzare le nostre qualità e la nostra originale caratterizzazione di azienda familiare, che “tiene d’occhio” la sua clientela in ogni angolo del pianeta, senza trascurare mai nessuno.

Il salto di paradigma dall’analogico al digitale, può conferire una maggiore forza all’impegno nel sociale, senza nulla togliere al core business. E’ una interpretazione corretta?

Assolutamente sì. Alla base di ogni business c’è sempre la passione. Il nostro valore aggiunto è la gentilezza apprezzata e riconosciuta da tanti. Con la nostra quotidiana presenza sui social, i nostri post che ci danno la possibilità di interagire coi clienti, offriamo la stessa attenzione e la stessa customer care che offriamo nel negozio. Strumenti quali Instagram, Facebook, Whatsapp, SMS e e-mail, ottimizzati grazie a un database che abbiamo costruito negli anni, si rivelano molto efficienti anche nel trasferire il tratto umano. Siamo anche facilitati dal fatto che siamo esclusivisti dei brand mondiali più importanti, quali *Chopard, Recarlo, IWC, Breitling, Gucci, Ulysse Nardin, Baume & Mercier, Cartier, Longines, Pomellato, Mont Blanc, Seiko,*

Salvini, Dodo, Hamilton, Tissot e tantissimi altri, che facilitano la nostra presenza sui social, polarizzando molto interesse nei nostri confronti. Durante la pandemia i social media ci hanno consentito di assicurare un servizio ai clienti presentando in anteprima le novità del settore.

Trastato e mercato per definizione si inserisce l'associazionismo e il terzo settore. Un passaggio decisivo in questa triangolazione riguarda il rafforzamento della partnership tra pubblico e privato. I tempi sono maturi perché mondi tradizionalmente distanti per metodi e cultura possano realmente trovare dei momenti di fattiva collaborazione?

Mio suocero è stato un pioniere del terzo settore, per cui conosco bene tutte le difficoltà e le resistenze culturali che rendevano impervio il dialogo tra associazionismo, terzo settore e settore pubblico. Il privato aveva difficoltà nell'esternalizzazione dei servizi, il pubblico voleva infatti esserne l'erogatore, dimenticando che in realtà il compito di un *public sector* al passo con i tempi non è quello di controllare e di condizionare il mercato, ma di fissare le regole per l'attuazione di una *governance trasparente* dei processi economici. Lo stato, utilizzo una brillante definizione del filosofo Luciano Floridi deve essere una "*interfaccia dinamica*", non deve bloccare creando paletti burocratici, ma "liberare" energie, solo così può diventare un attore protagonista dello sviluppo e conquistare la simpatia dei cittadini e la fiducia dell'opinione pubblica, che rimane il fattore distintivo e abilitante per ogni democrazia degna di questo nome.

CAPITOLO

1

**IL DOPPIO
LEGAME TRA
ETICA ED
ECONOMIA**

A Colloquio con
Don Alessandro Cossu
Teologo
Docente di Patrologia all'istituto
Euro Mediterraneo di Sassari



NESSUNA CRESCITA È POSSIBILE SE MORTIFICHIAMO I VALORI

Valori e business, don Cossu parlando dell'esperienza imprenditoriale di Fabio Rosas e della famiglia lei ha tratteggiato molto bene il rapporto che deve sussistere tra etica ed economia. Come va declinato questo binomio nel contesto della crisi che stiamo vivendo?

La vera declinazione tra *etica ed economia* la troviamo più chiaramente della enciclica di papa Francesco: "*Fratelli tutti*", in cui si parla di *un'economia che rispetti l'uomo e l'ambiente*, che includa, di un binomio tra economia e politica «*al servizio del vero bene comune, che non siano ostacolo al cammino verso un mondo diverso*». Sono temi che poi il Santo Padre aveva affrontato anche nella precedente Enciclica "*Laudato Si*". Pertanto, la mia risposta non si allontana da questa verità: il business deve assolutamente avere dei valori perché anch'esso è uno strumento permesso da Dio attraverso l'intelligenza dell'uomo e se l'uomo riconosce ciò, il valore sarà alla base di ogni azione che sia commerciale o di qualsiasi altra natura.

Soffermiamoci sull'esperienza dei Rosas, vissuta tra valori e business. Qual è la sua riflessione in merito?

Conosco la famiglia Rosas da alcuni anni e ho sempre notato come il loro lavoro aveva e continua ad avere sempre come fine ultimo il *Bene Comune*. Grandi lavoratori, grandi imprenditori e, aggiungerei, persone illuminate e illuminanti. Questa mia considerazione sulla famiglia non nasce per ammaliare nessuno, perché è originata da una verità molto sincera. Credo, infatti, che chiunque abbia alla base una vera educazione cristiana non possa permettersi di pensare a sé stesso, seguendo un modello egoista nella vita privata o, meno che mai, in quella pubblica. Ho conosciuto diversi imprenditori, quelli che hanno maturato un percorso di Fede consapevole e acculturato, sentono la profonda esigenza di pensare al prossimo e, soprattutto, avvertono come grande responsabilità il peso del “Benessere”. Il detto evangelico è molto chiaro in proposito e vale la pena richiamarlo: “*A chiunque fu dato molto, molto sarà chiesto; a chi fu affidato molto, sarà richiesto molto di più*” (Lc 12,48).

Sollecitato da Stefano Ferri nel corso del dibattito, Lei ha commentato: “l’attaccamento al denaro è uno dei mali del nostro tempo. Dio e mammona non si possono servire”. Gli imprenditori e più in generale la classe dirigente e il management che operano sia nel settore pubblico che nel privato hanno, a suo giudizio, maturato la giusta consapevolezza di questa “scomoda” verità evangelica?

Si risponde manifestando una scontata amarezza, poiché stiamo vivendo un periodo storico in cui, al contrario di quanto suggerisce il Vangelo che ho richiamato poc'anzi, nella classe dirigente sia pubblica che privata (*generalizzo volutamente per farmi comprendere meglio da tutti senza dare giudizi singoli che non mi competono e che esulano dalle finalità di questa intervista, precisa l'interlocutore n.d.r.*) sono venuti a mancare, i valori cristiani e le finalità etiche che dovrebbero fare da guida ai comportamenti. Il ragionamento vale anche per la politica che deve avere il bene comune come stella polare. In qualsiasi contesto ci sia una sola persona o, peggio che mai, una famiglia, che sta male e che non possiede quelle che definisco i minimi connotati della dignità umana, vuol dire che tutto il lavoro pubblico e privato è in crisi, perché qualcosa alla base non sta funzionando. Credo, e non sono il solo a ritenerlo, *che sia proprio da addebitare alla crisi di valori questo malessere generale, che si presenta come un cancro diffuso*

ovunque, non solo nelle classi dirigenti, di cui stiamo parlando, ma nell'intera società, purtroppo il fenomeno investe anche la famiglia, che non è immune a questa deriva.

La “*Francesco economy*” è un indirizzo di pensiero ispirato alla dottrina sociale della chiesa che sta mietendo sempre più consensi. “*Oltre la tempesta – ha scritto recentemente il Pontefice – bisogna saper esercitare la speranza per aprire un “tempo nuovo”*. I lineamenti di questa visione, che scompagina gli equilibri del passato, ha mostrato l'implosione di un modello capitalistico che ci ha portato al collasso. Quale effettivo spazio di ascolto e di applicazione può trovare nell'orizzonte delle imprese familiari questa concezione “alta” dell'economia e dell'impresa?

Credo che lo spazio di ascolto ci sia, a condizione di prendere coscienza che la voce del papa, oggi, si presenta probabilmente come l'unico spiraglio di luce che ancora possa donare speranza e tenere viva la coscienza. È difficile rimanere indifferenti alla sua testimonianza. Più a quello che dice, bisogna stare attenti a quello che fa, al suo modo di muoversi in un mondo pieno di contraddizioni. *Ricordiamoci che la testimonianza evangelica, visibile nelle nostre azioni quotidiane, è più forte della parola e di tutti i discorsi che possiamo tenere*

“*Se ci scordiamo del territorio entro cui vi muoviamo, avremo fallito la nostra missione di uomini e imprenditori*” ha detto Fabio Rosas lo scorso primo marzo al momento della consegna del testimone al figlio Marco. La sensibilità per il contesto, il “*rispetto per l'altro che ci chiama all'essere*”, per usare una definizione del filosofo francese Alain Badiou, segna un modo di fare impresa che richiama molto l'insegnamento della chiesa; peccato che questo indirizzo di metodo sia praticato solo da una minoranza. Cosa si può fare perché la cultura del diritto e la tensione verso un'equità reale possa diffondersi in un corpo collettivo spesso distratto e superficiale?

Una domanda difficile. Bisognerebbe puntare sulla cultura. L'uomo ignorante tende a legarsi alle persone più influenti e, ahimè, a dare loro retta. L'ignoranza è sempre una debolezza. Mentre l'uomo che studia e che conosce, impara a ragionare con la propria testa e quando questo accade riesce ad innalzarsi da terra e capire che non si può andare avanti antepoendo sempre

l'“Io” (tutto per me, e secondo me), ma che si deve mettere al centro il “Noi”, *quel bene comune che emerge nel dialogo e nell'ascolto del prossimo.*

“Relazioni di cura, che sanano, che portano ristoro. Relazioni inclusive, orientate ad ampliare la nostra percezione delle sofferenze di quanti rimangono esclusi dallo sviluppo. Relazioni in cui fare esperienze concrete di dialogo e di mediazione”. Questa triplice dimensione delle relazioni rispetto a cui va ripensata l'economia e il modo di fare impresa, che la sociologa Chiara Tintori ha affrontato commentando l'ultimo scritto di Padre Sorge *“perché l'Europa ci salverà”*, pone l'accento sul principio della solidarietà. Può essere la solidarietà l'agognato **“motore” di progresso, capace di imprimere un percorso di crescita per l'Italia e per l'Europa che hanno assoluto bisogno di voltare pagina?**

Mi sono già soffermato nel corso di questa conversazione su alcuni aspetti che ritengo centrali per inquadrare il rapporto tra etica ed economia. In modo semplice e sintetico vorrei comunque aggiungere che la “solidarietà” è una parola che deriva da *solidale* o *solidario*; entrambi nascono da *solido*, *che vuol dire: “intero, compatto massiccio, senza cavità o vuoti esterni”*. Questo deve portarci a vedere la solidarietà non tanto come un generico *atteggiamento di aiuto verso i bisognosi, quanto come una risposta e una responsabilità precisa che dobbiamo sentire rispetto al Bene Comune, come principio e come valore*. Significa che non possiamo stare bene o sentirci felici senza il bene dell'altro e in assenza della felicità del nostro prossimo.

L'imprenditore è un uomo della sintesi, che deve saper tenere insieme la COMPETENZA E LA VISIONE, la concretezza e il sogno. Essere credenti, impegnandosi anche sul fronte delle cooperative sociali, come hanno fatto i Rosas praticando un modello di business che fa tornare alla mente l'idea di “comunità” promossa da Adriano Olivetti, può essere la chiave giusta per dare un senso e un orientamento alla ripresa da più parti annunciata?

La Comunità, intesa come uomini uniti per il Bene Comune, è sempre stata alla base della società anche prima della venuta di Cristo, perché di fatto è stata la forza delle *Polis* antiche. Cristo ha operato con la sua testimonianza *un supplemento di senso* alla

parola Comune, cioè l'amore. È, infatti, l'amore puro, gratuito e "solidale" di ogni e in ogni nostra azione che potrà sempre e comunque migliorare il "lavoro, la società e la famiglia". Non si può capire il sacrificio di un padre se non avesse amore per i figli. Come non si potrebbero comprendere le azioni sovente "eroiche" che una madre, senza l'amore che la spinge fino al martirio per i figli. Nostro Signore ha dato senso alla parola Comune e Comunione espandendo il territorio semantico di questo termine che investe i comportamenti collettivi, andando oltre la dimensione privata. Cristo, oltre ad essere per noi cristiani Dio, era, è e rimarrà per il mondo il vero **Maestro**, perché non scordiamoci che ha insegnato con la vita, prima ancora che con le parole.

“Il nostro problema non sono le leggi del mercato ma il mercato delle leggi” ha recentemente dichiarato in una bella intervista **Monsignor Vincenzo Paglia**. **Esempi come quelli dei Rosas e di tanti imprenditori pronti a “sfidare a mani” nude le difficoltà del presente, agendo con apertura e generosità, possono imprimere un reale cambio di passo, denunciando la crisi di un paradigma, come quello della globalizzazione, che appare ormai usurato e declinante?**

Vorrei in conclusione rispondere con un “sé” ipotetico. Certi esempi positivi possono imprimere e cambiare il mercato solo se al centro delle attività di business si vedrà concretamente, non solo a parole, il Bene Comune non l'interesse particolare. I Rosas vanno a pieno titolo collocati in un orizzonte positivo, fondato sull'altruismo e l'attenzione per il “destino” degli altri, la forza stessa della loro famiglia trae origine in una ricerca incessante della benedizione di Dio. Di altre realtà imprenditoriali che non conosco non posso certo parlare. Sarò di parte, ne sono consapevole, ma sono abituato a professare quello in cui credo fermamente, senza finzioni né tatticismi.

A Colloquio con
Cristina Puligheddu
Notaio



PRESIDIO DEL KNOW-HOW E COERENZA DI VISIONE RAGIONI DI SUCCESSO

Presidio del know-how, solidità, trasparenza nella trasmissione dei valori, attenzione al fattore umano, Cristina Puligheddu notaio che conosce molto bene i Rosas, approfondisce alcuni aspetti relativi alle dinamiche che hanno portato alle scelte di fondo per la governance dell'azienda. Dalla sua testimonianza appare molto chiaro il carattere originale e per nulla convenzionale che contraddistingue la visione imprenditoriale di Fabio Rosas, che ha fatto della gioielleria un luogo "aperto al mondo", un punto di confluenza radicato nel tessuto antropologico dell'anima sarda, terra straordinariamente ricca di storia, talenti, genialità e cultura.

Dott.ssa Puligheddu quella della famiglia Rosas è una storia fuori dal comune. Le ragioni del successo in cosa vanno ricercate?

Vi sono alcuni aspetti caratterizzanti della storia imprenditoriale di questa famiglia che meritano di essere evidenziati. Il primo elemento connotante ha una natura oggettiva attiene alla scelta degli strumenti che Fabio Rosas ha scelto nell'adozione della specifica tipologia dei contratti e entro cui si configura l'attività di business. La famiglia si è sempre orientata per istituti giuridici solidi, fondati su basi largamente condivisi dalla normativa

nazionale, chiari e trasparenti. Sul modello delle famiglie che hanno fatto grande il nostro capitalismo, Fabio non ha voluto fare nessun salto nel buio, si è mosso su un solco che ha arato con perizia e sacrificio e competenza. Questa impostazione ha fatto prevalere quello che nel linguaggio tecnico – giuridico si definisce *intuitus personae*, detto in altri termini è stata posta al centro dell’attenzione in questa importante e delicata fase di passaggio generazionale la qualità “soggettiva” dei contraenti, a dimostrazione che per Fabio e per Marco, che ne segue le orme, verrà sempre prima il fattore umano, la “sostanza” rispetto alla “forma”. In questa impostazione si può individuare la carta vincente, che ha propiziato molti passi decisivi di sviluppo del business

Un approccio tradizionalista può essere adatto a sfidare il cambiamento?

Certamente, perché solo chi sa guardare indietro può essere autentico innovatore. Memoria e futuro, tradizione e innovazione nelle storie di successo camminano sempre insieme. Vengo così al secondo fattore caratterizzante che ha una matrice soggettiva, nel senso che investe le motivazioni e la visione che porta l’imprenditore a imboccare i percorsi dello sviluppo e della crescita. Mi riferisco all’omogeneità quale nota di fondo che segna le attività di business. Fabio e anche Marco che sta seguendo il padre su questo terreno non hanno mai spinto per la diversificazione fine a se stessa. Di solito l’imprenditore medio quando decide di dare impulso al fatturato decide di presidiare nuovi mercati. Tante occasioni si sono presentate a Fabio, in svariati settori, lui ha scelto di mantenersi negli ambiti che meglio conosce. Questo non significa che non abbia creato filoni nuovi, sempre pensati dentro un perimetro coerente, con un know-how consolidato e riconosciuto. “Casa Rosas” è essa stessa un bijou, nato per “gemmazione” dalla gioielleria. Questo vuol dire che l’identità e il codice deontologico dell’impresa sono stati rispettati e seguiti con rigoroso scrupolo.

Il sapere custodito in una “scatola d’oro”

Nel suo lavoro si trova di fronte a una molteplicità di passaggi generazionali. Quello operato dai Rosas presenta delle specificità?

La capacità di essere contro corrente è un elemento di sicura specificità che si aggiunge ai fattori che ho cercato in sintesi di analizzare prima. Nessun “volo pindarico” è stato attuato nella successione, con l’apporto di qualità di una consulenza del lavoro mirata, abbiamo individuato un iter giuridico – contrattuale semplice, che consentirà a Marco di crescere, mantenendo il presidio del know-how e il bagaglio di competenze che il padre gli ha tramandato. Fabio ha messo il suo sapere in una “scatola d’oro” mi permetta questa immagine, Marco la potrà aprire sapendo che il contenuto è intatto, incontaminato, perché è stato al riparo da contaminazioni. Il suo impegno potrà essere dunque orientato a far fruttare questo giacimento di saperi e buone pratiche, nelle dinamiche sempre in divenire di mercati competitivi e sempre più globalizzati.

Concentrazione sugli aspetti core del business e sulla capacità di trasmissione integrale di un sapere costruito in più di un secolo di storia. Il pensiero dominante spesso trascura queste componenti per eccessiva superficialità?

Si trascurano queste componenti, a mio avviso decisive, perché non ci si pone in ascolto di quelle che sono le reali attitudini degli eredi. A “ognuno la sua staffetta” mi capita di ripetere spesso. Deve essere bravo chi trasmette, ma anche chi recepisce il messaggio. Quando non c’è un dialogo consolidato tra padri e figli, tra “*vecchi e i giovani*” per usare il titolo del celebre romanzo di Pirandello l’esperienza dei padri si disperde, con effetti negativi sulla vita dell’impresa. Altro elemento decisivo: non tutti i figli devono o possono fare la stessa cosa. Unità nella molteplicità, deve essere questa la filosofia di fondo. Fabio ha saputo gettare le basi, ha creato le fondamenta, per così dire ha definito i canali di trasmissione, il passaggio generazionale attuato con queste premesse ha delle sicure chances di successo, perché l’atmosfera creata è quella giusta, un’atmosfera che anche il piccolo nipotino già respira.

Unità nella diversità, coerenza degli indizi nel riconoscimento di una molteplicità di interessi. Vengono alla mente le storie di grandi famiglie che hanno lasciato una traccia profonda nella storia d'Italia: Olivetti, Mattei, Ferrero, e per venire ad anni recenti Brunello Cucinelli che in uno scritto autobiografico il *Sogno di Solomeo*, celebra l'intuizione positiva di un "capitalismo umanistico". Il caso Rosas ha dei punti di contatto con questi modelli?

Il paragone rispetto a cui trovo più punti di contatto è quello con Cucinelli, per l'attenzione che ha mostrato per il valore della persona e per la dimensione dell'ascolto delle esigenze di ogni dipendente che lo ha portato a praticare una concezione avanzata del welfare aziendale. Essere sempre se stessi figure come quelle che ha ricordato ci hanno insegnato questo, Fabio Rosas si è mosso sul solco di valori profondamente radicati nella sua famiglia e nell'anima sarda. Di questo ne va orgoglioso, perché su questa "leva intangibile" memoria e futuro, passato e presente possono trovare un punto virtuoso di incontro.

Antigone o Creonte: le ragioni del capitalismo umanistico

Il cambio di "timone", come ci insegnano gli antropologi è un autentico "rito di passaggio", complesso e denso di significati, valori, ma anche di rischi. Le aziende familiari sono una voce importante del nostro capitalismo che connota da sempre un modello come il *made in Italy*, apprezzato nel mondo. Sta emergendo una nuova classe imprenditoriale pronta a reggere le tante emergenze che attraversano la contemporaneità?

La criticità maggiore riguarda la dispersione delle energie, lo si vede nell'esperienza di tante grandi famiglie di imprenditori. Il principio di equità che un genitore intende attuare quando deve trasmettere l'eredità, si realizza applicando regole conformi alla matematica. Ma attenzione: l'equità non sempre collima con le attitudini degli eredi. Le modalità di attuazione del principio hanno a che fare con l'etica e quindi con il fattore umano, mentre le tecnicità sono legate alla forma giuridica. Per questa ragione suggerisco sempre di definire un patto di famiglia, perché nella diseguaglianza delle attribuzioni c'è un'equità possibile, il segreto, mi lasci dire, sta in questo, non certo nella simmetria rigida.

Le sue riflessioni richiamano la dicotomia classica tra Antigone e Creonte, tra la legge scritta e la legge non scritta, tra l'etica e il perimetro disegnato dalle norme. Come se ne esce?

Mantenendo una visione ampia, che permetta di comprendere la differenza tra qualità e quantità. Bisogna saper leggere le attitudini dei figli, che non dobbiamo forzatamente trasformare in imprenditori per lasciare loro l'azienda, senza preoccuparci di quello che intendono fare nella vita, le loro passioni, i gusti, le attitudini. Le scelte di natura gestionale possono venire solo a valle di questo ragionamento, che deve essere condotto con la massima serenità insieme a tutti gli attori coinvolti, senza imposizioni calate dall'alto.

Restiamo sul tema della *governance* delle imprese. Da più parti viene spesso lamentata la mancanza di cultura manageriale che renderebbe difficile, a detta di molti osservatori, la competizione delle nostre PMI soprattutto sui mercati internazionali. Si tratta di una preoccupazione fondata?

Quello che serve è soprattutto passione e metodo. Frequentare corsi di management prestigiosi può servire a rafforzare la cultura dell'imprenditore, ma questo non dà un *passerpartout* di successo automatico. La complessità del presente ha bisogno di una buona preparazione di base, il resto va costruito con sacrificio, che unito, come dicevo alla passione e al metodo fa la differenza. Il professionista deve saper governare i mezzi, conoscerli a fondo per garantire qualità della performance, l'imprenditore è giustamente teso a fare risultato a portare utili, mestiere difficile, ma di certo affascinante.

A proposito di metodo. I grandi pensatori ci hanno insegnato quanto sia importante come strumento della conoscenza, a patto di non assolutizzare la dimensione razionale a scapito della componente emotiva. Il neuroscienziato Antonio Damasio ne "*L'errore di Cartesio*" indica una possibile strada per scongiurare questo pericolo. Qual è il suo giudizio in merito?

L'emozione ha un ruolo decisivo nella scelta finale, mentre nella fase della costruzione, in cui vengono poste le fondamenta dell'impresa serve molta lucidità e un forte impianto razionale. Se il processo decisionale è ben condotto porta sempre a un bivio, a quel punto scatta la componente emotiva. **Nella storia**

imprenditoriale dei Rosas il mix tra questi fattori appare ben bilanciato. Casa Rosas è il “topos” del lavoro, ma anche del sogno. La solidità di cui parlavo all’inizio deve lasciare dei margini al pensiero divergente, perché si tramuti in eccezionale volano di fantasia, di creatività, per dare insomma le ali al sogno, che ricordiamoci accende l’anima e la volontà dell’imprenditore, spingendolo ad andare avanti.

L'accoglienza al cliente e la Sardegna come vetrina

La Sardegna come vetrina, il territorio come baricentro di ogni iniziativa, in tutte le testimonianze raccolte emerge questo importante *fil rouge*. Dobbiamo concludere che, in antitesi alla globalizzazione che mostra il volto di una evidente crisi, le realtà locali stanno recuperando centralità?

La scelta di far sorgere la gioielleria a Nuoro è una risposta molto precisa. Tante possibilità ci sarebbero state da Sassari, a Cagliari, a Porto Cervo, nessuna di queste è stata presa in esame per la creazione di possibili sedi collegate. Questa sorta di stanzialità, controcorrente come altri aspetti che abbiamo già esaminato nella nostra conversazione si oppone al *mainstream* che impone un “andare verso...” spesso senza obiettivo, che genera confusione quando non smarrimento. Avere fissato un *topos* preciso dove accogliere il cliente, conoscerlo, entrare familiarmente nel suo linguaggio, marca una differenza profonda rispetto a competitor, freddi e distaccati. Tutto questo fa parte di un codice di comportamento che non si trova scritto in nessun manuale di marketing, bisogna prima sentirlo per poi praticarlo con sensibilità e intelligenza.

Si può dire che in “magied’inverno la “filosofia dell’accoglienza” raggiunge la massima espressione?

Si tratta dell’evento in cui Nuoro è il punto di riferimento di un flusso prestigioso di attori internazionali e di pubblico che viene in città per conoscerla. Ci trasformiamo tutti in quell’occasione, perché vogliamo essere pronti agli occhi del mondo.

In conclusione vuole formulare un augurio alla famiglia Rosas?

A me piace la loro la simpatia, che si traduce in un segno di apertura, di accettazione autentica dell'altro. Mantenete questo sorriso sulle labbra per osservare il mondo, esercitando un intelligente disincanto, senza restare mai prigionieri dei problemi. Questo l'augurio più sincero che mi sento di fare a Fabio, Piera, Marco, Aryola e al nipotino Fabio junior.

A colloquio con
Marco Zoppi
C.d.A Fondazione di Sardegna



L'IMPRESA ETICA VERSO LA COSTRUZIONE DELLA “CITTÀ PER L'UOMO”

“Il ricambio generazionale è una leva capace di sprigionare una grande forza, destinata a esercitare un ruolo decisivo in molti ambiti, a partire dal volontariato e dalla cooperazione sociale che devono alimentarsi di professionalità e alta competenza. Il passaggio di testimone, tra Fabio e Marco e Aryola racchiude molti significati, l'amore tra un padre e un figlio che coinvolge la nuora e che si proietta in tutta la sua intensità verso il nipotino, il valore della Famiglia, esaltato dalla capacità di coniugare le decisioni strategiche con l'attenzione per il fattore umano, l'attitudine all'innovazione, che va perseguita senza timore”.

Marco Zoppi, componente del C.d.A della Fondazione di Sardegna opera nel campo della cooperazione sociale con indomita passione. Ha conosciuto Fabio Rosas in un momento drammatico: aveva appena perso il padre e di conseguenza smarrito un punto di riferimento fondamentale nella sua vita. “Stavo partecipando a un incontro organizzato da un'associazione di volontariato – ricorda – e mi sono imbattuto per la prima volta in Fabio. C'era già una conoscenza tra le nostre famiglie, ma quello che mi colpì fu subito il suo carisma, la sua determinazione. Era una persona di successo, che sentiva una forte vocazione che lo spingeva e lo spinge verso gli ultimi, in un tempo in cui parlare di ultimi significava riferirsi (senza usare i troppi eufemismi che vanno tanto di moda) agli handicappati, ai disabili, alle persone portatrici di gravi deficit. Fu in quell'occasione che mi propose di dargli una mano nel campo della solidarietà, dell'emarginazione e dell'inclusione. La nostra collaborazione e stima reciproca nata così, non si è mai più arrestata.

Una storia di amicizia la vostra, permeata fin dall'inizio, da obiettivi "alti" di apertura al sociale. Impegnativo e al contempo affascinante...Una bella sfida non crede?

Certo un percorso difficile ci ha unito, rispetto a cui abbiamo subito compreso che non sarebbe bastata tanta buona volontà, era necessario mettere in campo attività di inserimento e di formazione strutturate, realizzare progetti concreti di inserimento nel mondo del lavoro soprattutto per chi, avendo meno possibilità, rimane troppo spesso escluso dai circuiti produttivi e, cosa ancora più grave, dal consesso sociale. Mi verrebbe di parlare di tantissime cose, se penso alle iniziative che abbiamo portato avanti sui più svariati fronti ma mi limito, per ragioni comprensibili di sintesi, a un aspetto che mi pare cruciale: quel difficilissimo percorso iniziato tanti anni fa grazie a Fabio Rosas, ha fatto sì che la cooperazione sociale in Sardegna sia oggi cresciuta, divenendo una realtà importante, su cui si fonda un modello di *welfare* attivo e molto partecipato. Il sogno iniziale è diventato una realtà effettivamente operante a Nuoro, cittadina che ha la fortuna di esprimere una comunità di donne e uomini solidali.

Il suo racconto dimostra il rilievo importante che la dimensione sociale dell'impresa ha assunto nella contemporaneità. Quali scenari si aprono nell'immediato futuro?

Appare ormai chiaro, anche alla luce della terribile esperienza della pandemia che ha modificato la definizione stessa di comunità, che l'attuazione del welfare, insieme alla realizzazione di un livello accettabile di benessere sociale, non può essere di competenza esclusiva del settore pubblico, perché coinvolge direttamente il secondo settore: le imprese, il mercato, e il terzo settore: il non-profit, allargato alle reti informali, quali famiglia e vicinato. Si sta allargando dunque la catena di implicazioni insieme al ventaglio degli attori coinvolti. Non a caso si parla sempre più di responsabilità civile, oltre che sociale dei soggetti imprenditoriali, in una dinamica che si interseca con l'esigenza sempre più diffusa di creare un ponte di collegamento tra azienda e territorio, al fine di riuscire a dare un vero impulso a quella ripresa economica, di cui si cominciano a vedere i primi segnali.

Il legame a doppio filo instaurato con la comunità nuorese e più in generale con la Sardegna tutta, è un tratto distintivo della famiglia Rosas, come si apprende da molte delle testimonianze raccolte in questa pubblicazione. Qual è la sua opinione in merito?

Sono stati “pionieri” sotto questo profilo. La loro scelta di investire a Nuoro, ha fatto crescere tutto il territorio. Mi soffermo ancora sulle iniziative di cooperazione sociale che sono oggetto della nostra conversazione. Per supportare un modello articolato e mi permetta di dire avanzato di welfare, che era e rimane lo scopo precipuo delle nostre iniziative, risulta necessario applicare un governo aperto dello sviluppo, che vede fianco a fianco istituzioni, imprese e volontariato, superando diffidenze e vecchi retaggi culturali, che da sempre frenano il dialogo tra entità che hanno strutture organizzative, sensibilità e linguaggi molto diversi. Ritorno sul concetto di responsabilità, cui accennavo prima: per passare dall’idea “platonica” ai fatti, i soggetti di riferimento devono dimostrare una conoscenza perfetta del contesto in cui si trovano a operare. C’è dunque molto ancora da fare sul piano della formazione, anche se la strada di una diversa consapevolezza appare ormai tracciata.

La consapevolezza, da Lei invocata, chiama in causa il delicato rapporto tra etica e business, nell’orizzonte di un capitalismo che speriamo possa mutare volto, abbandonando la logica spietata del profitto, che è una delle principali cause scatenanti della grave crisi entro cui siamo precipitati. Pura utopia?

Non si può nascondere che l’emersione prepotente delle imprese transnazionali, sovrapponendosi alla progressiva crisi della politica insieme alla minaccia di una tecno - scienza sempre più potente e spesso incontrollata, abbia determinato il trionfo di quello che in uno dei suoi ultimi scritti Luciano Gallino aveva definito “*finanz-capitalismo*”, fenomeno globale che ha portato con sé una profonda crisi morale. Il potere finanziario è in grado di fornire, infatti, i mezzi necessari alle multinazionali per “comprare”, mettendoli al proprio servizio, gli Stati, gli eserciti, i partiti, i sindacati, le Ong, la criminalità, le mafie, i massmedia, persino le diverse chiese sparse nel mondo. I “nuovi signori del pianeta” sono “incarnati” da questi grandi player economici che inghiottono tutto. Per arginare una deriva così grave stanno sorgendo tanti “codici di buona condotta” che fondati su una morale universale minima, tutta per altro da definire, cercano

di fare da argine allo strapotere della finanza. In particolare, e vengo ora alla sua domanda, la mondializzazione sta attualmente ridisegnando, in termini nuovi, un interrogativo molto antico, che riguarda lo spazio che l'etica può e deve ritagliarsi in un sistema capitalistico. Non è facile dare una risposta, una cosa è comunque certa: stiamo assistendo a un'accentuazione delle disuguaglianze con una progressiva espansione delle fasce di povertà a livello globale. Qualcosa evidentemente non funziona, non basta il libero mercato a fare da correttivo, tanto che siamo sempre più costretti a ricorrere alla carità (privata, se è possibile) per "sanare" le tante storture sociali ed economiche e per tentare di dare almeno un assetto più equo alla suddivisione della ricchezza globale

Un'evoluzione sarebbe lecito attendersi anche sul piano della strumentazione giuridica. Le pare che lo stato fa abbastanza per il volontariato?

Probabilmente fa più il volontariato per lo stato che non viceversa. Al di là di questa "constatazione/provocazione" bisogna dire che il volontariato regge ancora le tante sfide della società complessa grazie a un grande passato, iscritto nelle profonde tradizioni religiose e culturali da cui proviene e da cui attinge energie positive per ri-progettare il futuro.

Ri-progettare è un termine critico, che presuppone di ripensare: la spinta ideale, i modi attraverso i quali essa si è venuta realizzando, il rapporto con la comunità locale e nazionale, in un universo in continua trasformazione, che presenta scenari futuri difficili da leggere. Lo Stato può certamente essere di aiuto al volontariato, a patto di supportarlo concretamente nella costruzione di quella che Agostino definiva la "*Città per l'uomo*". Progetto ambizioso si dirà, ma realizzabile se ci sforziamo di osservare delle buone prassi, finalizzate all'edificazione di una società civile autenticamente degna di questo nome.

CAPITOLO

2

**LE IMPRESE
FAMILIARI
NEL NUOVO
CAPITALISMO**

A colloquio con
Carlo Alberto Carnevale Maffè
Professor of Strategy, SDA Bocconi
School of Management (Milano)



CONSERVARE LA FORZA DELLA RADICE PER SFIDARE IL FUTURO

“Per crescere bisogna conservare la forza della radice a fronte di uno scenario che si allarga sempre più. Conoscenza della tecnologia e capacità di analisi dei dati sono aspetti decisivi... ma serve anche tanto cuore, perché la capacità interpretativa passa dagli asset intangibili che hanno a che fare con i valori, la tradizione, lo spirito di sacrificio. Tutto questo ha caratterizzato l’attività dei Rosas, figli di una terra bellissima come la Sardegna, ricca di storia, memoria, straordinariamente aperta al futuro”.

Professore comincerei provando a guardare alle dinamiche del mercato del lusso. Le imprese familiari che ruolo dovranno esercitare nella customer experience?

Il mercato del lusso rappresenta un ambito particolare, che impone una riflessione specifica. Nemmeno la pandemia ha infatti spento la domanda di bellezza e di espressione di status, che in questo settore è rimasta molto alta. Alcune grandi nazioni asiatiche, India e Cina su tutte, una volta uscite dalla crisi, hanno fatto registrare elevati ritmi di crescita del PIL: anche l’Occidente sta beneficiando di questo vento positivo. In questo scenario che si fa strada il lusso si impone come fattore di riconoscimento dell’identità. Il lavoro che Rosas sta portando avanti sviluppando un rapporto di esclusività con grandi e prestigiosi brand è la strada

giusta da percorrere, perché sono questi che guidano l'evoluzione del mercato. Ogni marchio è il risultato di una sintesi di esperienza e linguaggio, si evolve in una sperimentazione continua. Chi guida il ricambio generazionale deve averne consapevolezza, per dare forza e continuità all'attività di business. Garanzia, fiducia, sono valori fondamentali che si associano alla vita, alla storia e allo sviluppo del *brand*. Quando compriamo un prodotto di lusso, non facciamo solo un'operazione commerciale; esiste ed è a mio giudizio prevalente, un passaggio di senso, di significato che l'acquisizione dell'oggetto proietta su di noi e che permane nel tempo.

Rimaniamo sul tempo, che è un fattore critico in ogni passaggio generazionale. Come va declinato?

Il passaggio di testimone è volontà di durare nel tempo, possibilità di tramandare ai posteri valori, idee, competenze. I Rosas hanno le carte in regola per attuarlo, secondo canoni di stile e di serietà. Va anche detto che nel processo di trasmissione di una eredità imprenditoriale, esiste una discontinuità che non va compressa ma al contrario coltivata: l'innovazione, che è la componente che ti fa essere in sintonia con le mutazioni del contesto in cui ci si muove. In questi mesi di emergenza sanitaria è raddoppiato il tempo che gli italiani hanno speso su Internet, questo fenomeno indotto dalla paura del contagio ha di fatto cambiato la domanda. Non sto parlando dei giovani, che già passavano molta parte della giornata in rete, ma di un target maturo. Siamo oltre la dimensione dell'e-commerce, perché viene ingaggiato una conversazione, un dialogo sociale attraverso il web, l'acquisto è un atto condiviso, collettivo, non un fatto individuale. Entra la dimensione del simbolo, delle immagini, delle icone. Si arricchisce di valori il momento dell'acquisto, Fabio e Marco Rosas lo sanno bene tutto questo e lo stanno già mettendo in pratica, facendo sì che la componente del "trust", della fiducia, non venga mai meno. L'impresa che deve affrontare il futuro dovrà, infatti, tenere conto di una nuova categoria dell'essere, il virtuale, dentro cui tutti siamo immersi.

Come essere protagonisti del cambiamento

Una sfida nella sfida per la gioielleria Rosas: innovare nella continuità. Quali ingredienti serviranno per migliorare la performance e i margini di crescita?

Marco Rosas ha nelle mani un'eredità impegnativa, costruita in anni di presenza sul territorio, espletata attraverso una costante capacità di lettura dei fenomeni di trasformazione sociale ed economica, che hanno modificato il profilo dei clienti e dei principali target di riferimento. Certo l'identità non basta se i processi organizzativi non si adeguano. Ciascun cliente deve avere un nome, una visibilità, una riconoscibilità, per ottenere questo l'identità individuale deve essere sollecitata con un dialogo costante.

Il lockdown ha "sbarrato" le vetrine e i negozi, quale dialogo sarà da ora in avanti possibile mantenere?

Deve continuare a dispetto di qualsiasi ostacolo la comunicazione tra brand e cliente, negozio e consumatore. I Rosas ci sono già riusciti, e continueranno su questo fronte. Nuove occasioni d'uso, nuovi apparati simbolici si stanno facendo strada. Immediatezza, freschezza, capacità di tirarsi fuori da procedure complesse, l'azienda familiare è capace di tutto questo e deve mettere in pratica esperienza e know-how per avere quel ruolo di protagonista del cambiamento che nella storia del *made in Italy* ha da sempre incarnato.

Ci sono le condizioni per Bisogna travalicare la dimensione della vendita, per dare effetto concreto a quanto da Lei prospettato. Ci sono le condizioni?

A mio giudizio è arrivato il tempo per far pesare professionalità e competenza. L'azienda familiare offre al cliente un bene simbolico, è già abituata ad andare oltre la dimensione della vendita. Consiglia il cliente parla al suo cuore, non vuole semplicemente piazzare un bene di lusso. Il servizio è riempito da questa aura simbolica e valoriale, che non ha più confini. Non sono cambiate solo le connotazioni del prodotto nell'era di Internet, ma il perimetro stesso di dialogo tra azienda, mercato, clienti. I Rosas hanno fatto uscire la Sardegna da qualsiasi perimetro stretto, per offrirla al mondo, si tratta di una

grande occasione che bisogna saper cogliere, creata da un brand familiare che ha da sempre nell'ascolto al Cliente e nel dialogo il suo punto di eccellenza. Per crescere bisogna conservare la forza della radice a fronte di uno scenario che si allarga sempre più. Conoscenza della tecnologia e capacità di analisi dei dati sono fondamentali, ma serve anche tanto cuore, perché la capacità interpretativa di quella che Emanuele Severino definiva "*la tendenza fondamentale del nostro tempo*" passa da anche dagli asset intangibili che hanno a che fare con i valori, la tradizione, lo spirito di sacrificio l'attaccamento a una terra bellissima come la Sardegna, ricca di storia, memoria, ma anche straordinariamente capace di intercettare il futuro.

A colloquio con
Pier Luigi Verbo
Head of Government and Public
Sector KPMG Italia



PRIMA SI DIVENTA PROPRIETARI DEI VALORI... POI DELL'AZIENDA.

“Il valore distintivo delle imprese familiari si può riscontrare nella loro straordinaria capacità di adattarsi al mutamento. Lo abbiamo visto nella drammatica fase dell'emergenza sanitaria: non sono mancate le difficoltà, eppure hanno saputo mantenere e conquistare nuovi clienti, svolgendo anche un'opera preziosa di ammortizzatori sociali, in un momento in cui tanti dipendenti hanno perso il lavoro”.

Pier Luigi Verbo inquadra la parabola di successo dell'impresa Rosas nello scenario più ampio delle dinamiche che caratterizzano l'evoluzione e lo sviluppo delle aziende familiari. Valori dominanti, fattori di successo, specificità del ricambio generazionale, importanza del settore per i destini dell'economia italiana, sfide e prospettive di crescita per queste aziende che devono reggere la spinta della globalizzazione nella delicata e incerta fase post-covid, tanti i temi toccati nella conversazione.

Dott Verbole imprese familiari sono un “pezzo” importante della nostra economia e del nostro modo di concepire il capitalismo. Possiamo soffermarci per cominciare sull’importanza e sulle connotazioni essenziali di questa tipologia di organizzazioni produttive, che per molti aspetti rappresentano un *unicum* che non ha molti raffronti in altre parti del mondo?

Diciamo subito che in Italia le aziende familiari vengono considerate come un fondamentale veicolo d’imprenditorialità. I numeri parlano chiaro: a livello internazionale, l’Italia si colloca al settimo posto tra i Paesi che ospitano le prime 500 società familiari al mondo: circa il 70 per cento delle PMI hanno una matrice familiare, sono ben distribuite nella fascia delle medie (57 per cento), ma anche molto presenti nel comparto delle grandi (35,6 per cento) con un valore complessivo di fatturato che supera i 730 miliardi di euro. Non dimentichiamoci che questa tipologia di imprese concorre in via prioritaria alla creazione dell’occupazione (+20,1 per cento in sei anni), contribuendo per altro alla continuità aziendale. Basti precisare che tra le prime 100 aziende più antiche al mondo, 15 sono italiane e tra queste 5 sono tra le 10 aziende familiari più antiche tuttora in esercizio. Ma al di là di queste cifre, pur significative, credo vada sottolineato il valore distintivo di queste realtà produttive che risiede nella straordinaria capacità di adattamento, che ha permesso di reggere ai profondi mutamenti del mercato.

Scendendo al concreto, può spiegare a cosa si riferisce in particolare?

La globalizzazione, con l’avvento della grande distribuzione e la conseguente “concorrenza spinta” dei centri commerciali che polarizzano l’attenzione del grande consumo, cui si è aggiunto lo spostamento progressivo del business sui canali telematici, sono tutte componenti che hanno reso la vita molto difficile alle aziende familiari che hanno saputo reagire, non hanno subito alcun disorientamento da trend evolutivi penalizzanti, riuscendo a mantenere e a conquistare nuovi clienti. Per far questo hanno modificato linguaggi di vendita e strategie di marketing, lavorando costantemente sui propri punti di forza. Hanno innovato, si sono affacciate con decisione nel campo del *e-commerce*, si sono aperte al mondo andando oltre il territorio di riferimento. Uno sforzo importante, completato da importanti investimenti finalizzati all’innovazione della gamma dei prodotti, inseriti in una veste di servizi rendono l’offerta aziendale esclusiva e di qualità.

Il covid ha, però, fatto “saltare il banco”, con quali conseguenze?

L'emergenza sanitaria è stata uno choc inutile negarlo. Le imprese familiari non si sono però date mai per vinte, sono riuscite a dare delle risposte. Le difficoltà non sono certo mancate, nella fase di chiusura le tante restrizioni hanno tolto il respiro a ogni iniziativa. In quel momento è entrata in gioco la capacità di guardare oltre. E' emersa, in particolare, il desiderio di assicurare una continuità. La maggior parte delle imprese hanno deciso di mettere a disposizione i propri patrimoni per continuare a sostenere i dipendenti e le famiglie, diventando di fatto un ammortizzatore sociale. Non disperdere tutto quello che si è creato, è un must molto preciso, per un imprenditore che sente come una religione il senso di appartenenza, cosa che anche il dipendente avverte se mentre lavora, respira in ufficio un clima familiare, stimolante aperto al dialogo. Ma guardare oltre ha un ulteriore significato che non dobbiamo trascurare: vuol dire essenzialmente prepararsi alla prossima ripresa con slancio, in modo da affrontare adeguatamente il mercato che sta cominciando a lanciare i primi segnali di crescita.

Quali sono i fattori critici di successo e le ragioni che determinano la longevità delle imprese familiari?

Parlerei soprattutto di *Orientamento al cliente e approccio imprenditoriale*, che sono componenti essenziali per un'impresa familiare che vuole affermarsi. Si combinano vari elementi in questi fattori, che si fondano su un quadro preciso di valori: capacità di sacrificio, armonia familiare, ricerca del benessere comune, educazione al lavoro, rispetto e ascolto degli *stakeholder*, senso di responsabilità, impegno verso tutti i collaboratori. Questi valori sono integrati da un *asset* solido di principi, quali: la lealtà, l'onestà, l'umiltà, l'integrità, il rispetto, la fiducia, la credibilità che determinano la cultura della stessa azienda familiare, ne raffigurano per così dire il corredo genetico, ne prefigurano persino il destino, definendo l'identità e la leadership che ha il delicato compito di dare un indirizzo coerente allo sviluppo organizzativo. La relazione diretta con il cliente, che caratterizza il modo di operare sul mercato di queste imprese non dà infatti vie di fuga. I clienti vengono “ospitati” “accolti” non guardati a distanza, quindi è facile avere un riscontro immediato in termini di risultato delle strategie messe in campo. L'impegno per la difesa assoluta di saperi esclusivi, abilità “artigiane”, originalità dei *know how*, è un'importante carta vincente, che spiega il successo di tante storie del nostro *made in Italy*, che non dimentichiamolo mai, nascono e crescono in famiglia.

Il ricambio generazionale rimane un punto critico. Come va affrontato?

Il ricambio generazionale è un aspetto fondamentale per il benessere aziendale nel lungo termine. Le imprese familiari in grado di gestire in maniera efficace il trasferimento di conoscenza e competenze dall'imprenditore al successore sono quelle che sanno anche affrontare in modo più consapevole il futuro e nel contempo gettano le basi per costruire un percorso di sostenibilità. Non stiamo parlando solo di una questione di mero cambiamento dell'assetto organizzativo e proprietario, di trasferimenti di quote o di cariche, ma soprattutto della capacità di mantenere e sviluppare un patrimonio di conoscenze, di competenze aziendali e soprattutto di saperi. Ma esiste un aspetto ancora più importante che vorrei enfatizzare: mi riferisco al patrimonio di principi e valori, cui facevo all'inizio riferimento, che si traduce in quella continuità aziendale che vede protagoniste le generazioni future. ***Non si diventa imprenditori perché proprietari, si diventa imprenditori perché si è capaci di incarnare i valori tradizionali.*** La "proprietà" autentica non è rappresentata dall'azienda, né esclusivamente dai beni materiali e finanziari, sono i valori che fanno la differenza e scandiscono tutti i passaggi temporali. ***Il ricambio generazionale deve essere interpretato in questi termini, se vogliamo coglierne l'essenza più profonda.***

Quali sfide si prospettano all'orizzonte per il capitalismo familiare?

L'importanza di una corretta *governance* e dell'applicazione di metodologie avanzate di risk management sono ingredienti certamente necessari per far crescere il business, che vengono implementati, nelle imprese più piccole "a vista" (uso una definizione impropria per farmi capire) dalla proprietà. Risulta, altresì, decisivo, creare i presupposti per incrementare valore per l'azienda, la famiglia e i dipendenti, aspetti che camminano insieme, che fanno comprendere come non sia ammesso, in questi contesti, nessun atteggiamento speculativo da parte del management. Saper innescare le leve che possono facilitare la transizione, è un'altra scommessa decisiva. Ogni passaggio di consegne per avere successo deve essere attuato con il massimo coinvolgimento di tutti le componenti della famiglia. Si può effettuare il cambio di timone senza mettere a repentaglio la *business continuity* se le attribuzioni di nuove responsabilità

avvengono in maniera graduale. “Vecchi” e “giovani”, per usare una definizione pirandelliana devono cominciare a collaborare per un tempo significativo prima del completamento della fase di transizione. In quest’ottica si rileva di importanza decisiva la pianificazione, aspetto fondamentale per garantire la continuità del business, e per far sì che gli “eredi” possano assorbire il clima positivo, fatto di insegnamenti, sensibilità, attenzione ai processi creativi e produttivi, che costituiscono il “segreto” del successo per le numerose realtà organizzative che operano dal Nord al Sud dell’Italia.

Gli aspetti presi in esame, convergono su un punto essenziale, che ha dei risvolti sulla competitività e sull’efficienza dei processi produttivi: la cura del capitale umano. Le aziende familiari come si posizionano rispetto a questa problematica?

Questa cui lei si riferisce è una sfida nella sfida. Mettere le persone al centro del business significa far sentire i dipendenti parte vitale della tua azienda, oltre che componente essenziale che non devi mai sacrificare spinto dalla tentazione di massimizzare i profitti, perché è essa stessa artefice e protagonista del successo aziendale. Infine non sottovaluterei le strategie che vanno intessute sul terreno delle alleanze. L’innovazione tecnologica è l’elemento essenziale e il fattore abilitante che rafforza la competitività dell’impresa. Rendere più fluido l’approvvigionamento nella logica di filiera, applicare un diverso approccio al mercato permetterà di raccogliere nuove tendenze ed esperienze, rimanendo al passo con i cambiamenti. E’ possibile adire a modelli di distribuzione mai battuti nel passato, riuscendo ad efficientare i costi, senza perdere di vista mai gli standard di qualità, se si riesce a sviluppare un’azione costante di ricerca di partnership e di collaborazioni di elevata qualità. La strategia di business da perseguire deve infatti rimanere coerente con quei principi di continuità aziendale e di orientamento al cliente su cui si regge il sistema valoriale, economico e produttivo che, come dicevamo all’inizio della conversazione, è il certificato di identità delle imprese familiari.

L'esperienza dell'impresa Rosas come si inserisce nel tessuto articolato del capitalismo in divenire che Lei ha tracciato fin qui?

Ho avuto la fortuna di conoscere Fabio Rosas nella duplice veste di persona e imprenditore. Mi sento di poter dire che insieme alla sua famiglia, Fabio esprime e rappresenta molto bene tutti i valori distintivi che abbiamo esplicitato in questa conversazione. In particolare vorrei richiamare: il legame quasi simbiotico con il territorio, l'assoluta centralità delle persone e della comunità, il perseguimento della continuità aziendale attraverso l'investimento dei valori tradizionali dell'impresa di famiglia, la capacità di legare il cliente che prima di acquistare un prodotto, "compra" l'azienda Rosas, vuole sposarne, valori, modelli, visione del business.

Il senso di umanità nella capacità di innovare il business è un ulteriore ingrediente che ho riscontrato in Fabio che mi ha colpito, perché distingue un individuo che fa il suo lavoro con una tale passione, che spesso lo porta ad emozionarsi. Per tutte queste ragioni sono certo che Fabio, nel lasciare campo al figlio, mentre guarda già oltre, al suo piccolo nipotino, sia riuscito a trasmettergli tutti i valori di un *corpus* unico, fatto di professionalità, esperienze, conoscenze, originale e inconfondibile che ha segnato tutta una vita imprenditoriale. In virtù di questo Marco non è solo l'amministratore, ma il leader di un'impresa che crede in alcuni precisi valori e che non ha nessun timore a portarli avanti nell'orizzonte frastagliato e spesso contraddittorio della contemporaneità.

*A colloquio con
Alessio Tola
Docente di Analisi e valutazione delle
tecnologie Università di Sassari*



UNA STORIA DI SUCCESSO A “SPASSO NEL TEMPO”

L'importanza di sposare la tecnologia ma anche di comprendere i rischi e le opportunità dell'innovazione oggi. Prof. Tola l'itinerario storico e culturale di un'azienda familiare come “Rosas 1945” è lungo un secolo. Quali riflessioni deve suggerirci?

Dobbiamo riflettere su tre termini chiave per comprendere una storia di successi, e di grande attenzione per il territorio, che hanno caratterizzato il modo di fare impresa della famiglia Rosas. *Innovazione, Tradizione, Identità* non sono parole vuote, ma sono i cardini, la forza motrice di un percorso di successo. Innovare significa saper scegliere, saper prendere decisioni, possiamo indulgere nel racconto di tanti buoni propositi infarciti di una molteplicità di verbi al condizionale, non servirebbe, perché innovare è metterci sempre la faccia, si traduce in quel “combattere a mani nude” le avversità, che Fabio Rosas ha saputo fare anche in questi tempi di pandemia. In particolare insisto sul primo termine del trinomio: innovazione, che è la vera chiave di sviluppo per le imprese. Se correttamente declinata determina in maniera precisa il paradigma strutturale della crescita e dello sviluppo del business. In questo senso le competenze gestionali costituiscono l'elemento decisivo poiché non vi è innovazione senza la capacità di gestire i processi che cambiano, l'economia che evolve e le condizioni generali che spesso mutano in maniera repentina e improvvisa.

Tradizione e innovazione devono fondersi in una sintesi armonica. E' questa la sfida più difficile da affrontare in ogni passaggio generazionale?

Assumersi il coraggio delle scelte, vuol dire possedere competenza e visione, concretezza e capacità di guardare oltre. Marco Rosas che ha oggi le redini dell'azienda del papà e del nonno, lo sta già facendo molto bene, esponendo i beni di lusso sulla vetrina del web. Un passo importante, come ha sottolineato Carlo Alberto Carnevale Maffè, perché questa operazione va oltre una valenza esclusivamente commerciale, in quanto presuppone una comprensione degli andamenti del mercato, che non deve essere aggredito, interpretato, mi faccia aggiungere persino "coccolato". Il segreto della gestione del cambiamento risiede nello sviluppo delle competenze maturate dagli operatori del mercato: soltanto chi è in grado di navigare con sicurezza e determinazione, caratteristiche che sono la scaturigine di una solida preparazione tecnica e culturale, può pensare oggi di raggiungere risultati importanti.

L'affidamento razionale di una potestà di scelta

In questi due anni dominati dall'emergenza sanitaria si è registrato un'enorme incentivazione all'utilizzo dei sistemi digitali e dei social. Quali segnali dobbiamo cogliere da questo nuovo trend?

Il segnale è molto chiaro: nuove abitudini e luoghi di acquisto sono nati, oltre a diversi comportamenti. Le aziende familiari devono saper cogliere questo divenire che impone un mutamento delle strategie. Operare scelte adeguate, supportate da un management di elevato profilo, potrà risultare decisivo nel futuro prossimo venturo. Improvvisare non sarà più consentito, la velocità con cui il mondo si muove non dà più alcun margine di errore. Occorre strutturare percorsi imprenditoriali capaci di ragionare in termini predittivi dei mutamenti di mercato. Bisogna considerare che flessibilità e competitività procedono strettamente interrelate più che in un qualsiasi altro periodo storico.

Vietato sbagliare dunque, questa la morale?

Vietato sbagliare, occorre prepararsi per questo, affinare le competenze, lavorare sulle strategie da mettere in campo. Studiare approfonditamente le leve di analisi settoriale, leggere il presente e comprenderlo nei nessi di causa effetto, un buon imprenditore deve far questo. I Rosas lo hanno saputo fare e continueranno su questa strada. Non avere paura dei mutamenti, abbattendo le barriere all'innovazione è l'atteggiamento giusto, perché anche i fattori psicologici hanno un peso decisivo in un percorso che deve portare al passaggio di testimone così delicato. Non bisogna innovare perché alla moda, ogni scelta ha i suoi costi ed entra in questa dimensione l'eticità dei nostri atteggiamenti e dei comportamenti professionali. Bisogna, insomma, sapersi porre nelle condizioni per fare una scelta di campo con lucidità e capacità di sacrificio. Fabio Rosas ha dimostrato questa visione e generosità di fondo: *“non devo avere ottanta anni per cedere il comando”*, ha detto con chiarezza in più occasioni ufficiali. Nel caso che stiamo esaminando non bisognerà prendere le misure con una vuota strategia di potere, siamo di fronte infatti all'affidamento razionale di una **POTESTA' DI SCELTA**, destinata a portare la costruzione di un'esperienza di successo a “spasso nel tempo” verso nuovi e sempre più gratificanti orizzonti di crescita e sviluppo.

A colloquio con
Lucio G. Insinga
AD di Management Capital Partner



INNOVARE NEL SEGNO DELLA CONTINUITÀ

“Nel nostro paese circa il 70% delle imprese ha una matrice familiare. Di queste il 25%, è guidato da un leader di età superiore ai 70 anni e il 18%, (quasi una su cinque) dovrà affrontare il ricambio generazionale nei prossimi 5 anni. Questo tema riveste un’importanza cruciale per le ricadute che avrà sugli assetti del capitalismo italiano”. Lucio Insinga inserisce il caso Rosas nella dinamica di un profondo cambio di paradigma, destinato a mutare i lineamenti della globalizzazione e gli equilibri del capitalismo, così come lo avevamo conosciuto nella modernità.

Dott. Insinga quello della famiglia Rosas può definirsi un case history di ricambio generazionale di successo?

Il caso Rosas è una *best practice* positiva perché nei meccanismi del ricambio sono stati rimossi gli elementi che normalmente generano delle criticità. Vale la pena sottolineare subito alcuni elementi importanti: l’operazione ha preso le mosse da un’iniziativa di Fabio Rosas non dettata da necessità impellenti. Questo ha consentito di mantenere quella lucidità necessaria a compiere le scelte giuste. La famiglia è passata da un regime di ditta individuale o società di persone a società di capitali. Questo passaggio, per nulla banale, ha consentito: una redistribuzione delle quote di capitale e la delocalizzazione del potere di voto prima inesistente; la possibilità di creare un *board*; l’opportunità per “Rosas junior” che succede al padre, prima unico titolare dell’impresa, di interloquire alla pari, in quanto lo status di figlio non prevale sull’esercizio delle deleghe di un Amministratore Delegato.

La costante vicinanza di Marco che segue da sempre le attività dell'azienda, che vantaggi concreti determina?

Innumerevoli a cominciare dalla *condivisione dei valori* e dalla conoscenza delle dinamiche aziendali. Penso ai processi di approvvigionamento, ai contatti diretti con le istituzioni locali, allo sviluppo dei rapporti con la clientela di prossimità. A Marco Rosas toccherà adesso preoccuparsi di salvaguardare il patrimonio delle conoscenze e competenze, *“innovando nel segno della continuità”*, nel tentativo di agganciare una clientela che ha sempre più dimestichezza con le nuove tecnologie ma che di fatto è fisicamente distante dai negozi. Questa operazione comporterà investimenti importanti per mettere in campo un'attività di comunicazione che dovrà adottare modelli completamente differenti da quelli tradizionali. La collaborazione e il dialogo tra padre e figlio su obiettivi, modalità e strategie sarà essenziale: la *“confidenza”* con il mondo virtuale per ovvie ragioni chiama in causa Marco e Aryola, ma Fabio avrà ancora un ruolo centrale perché dovrà sostenere il nuovo A.D. lungo un percorso innovativo che in quanto tale presenta inevitabili rischi. Rispetto dei ruoli al di là del legame filiale, capacità di assumersi le responsabilità fanno la differenza.

Acquistare un bene o un oggetto vuol dire vivere un'emozione

L'armonia familiare è uno strumento dunque utile al business?

Certamente sì, ma mi soffermerei sul concetto di responsabilità, che nella lingua anglosassone è un termine composto dal verbo *“to response”* e dell'avverbio *“abilty”*, che vuol dire capacità di saper dare una risposta. Nel momento in cui Fabio lascia la libertà di decidere e quindi di esercitare in pieno le sue responsabilità, avrà di fatto sancito un processo di interiorizzazione degli insegnamenti ricevuti, che di fatto vuol dire capacità di sopportare il peso delle scelte quotidiane che ogni imprenditore è chiamato a fare. Nella mia esperienza alla guida di Management Capital Partner ho assistito a procedure di conferimento di incarichi prestigiosi ai figli, dettate da esigenze *“di facciata”* senza nessuna reale trasmissione dei poteri decisionali. Si tratta di operazioni deprecabili, perché fanno un danno grave deresponsabilizzando i giovani, inficiandone l'autorevolezza rispetto al pubblico dei clienti e dei fornitori. Ma non è questo certo il caso dei Rosas che stiamo analizzando, che si fonda su un rispetto profondo tra padre e figlio oltre che su una conoscenza del mestiere consolidata nel tempo.

Il processo di acquisto si sta trasformando in una customer experience, quali scenari si aprono?

E' la sfida di chi concepisce la bellezza non come un semplice ornamento, ma come una componente intangibile, che ha dei riflessi benefici sulla persona. Con l'acquisto di un gioiello, rendiamo unico un evento e il suo ricordo. Risulterà decisivo saper trasformare un bell'elenco di foto on line, ricco di prestigiosi marchi, in un catalogo capace di esprimere una "narrazione", in cui ogni oggetto incarna un desiderio che si fa realtà, sigillando un'emozione, che si tramuta in una potente leva di acquisto. Il "brand" Rosas è parte essenziale di un momento importate che rivive in ogni occasione e che va oltre l'oggetto. La presenza su social, Facebook, Instagram, LinkedIn, adeguatamente profilata, rivolta ai target di qualità cui i Rosas si rivolgono non toglie quindi nulla alla cultura dell'accoglienza diretta che contraddistingue il "tratto gentile" riconosciuto dei titolari e dei dipendenti, amplifica piuttosto la volontà di stare "vicino" e di ascoltare i visitatori/clienti.

L'Italia è la patria delle PMI. Siamo in un momento in cui si discute molto di mutamento del capitalismo, che richiede un forte investimento in formazione e aggiornamento delle competenze da parte di tutti i player che operano nel sistema economico. Le nostre imprese hanno le conoscenze adeguate per reggere i ritmi della trasformazione in atto?

La realtà italiana ancora una volta presenta peculiarità e specificità che meritano di essere indagate e confrontate con il resto del Mondo. Se, infatti, non si può negare che la dimensione domestica è stata fagocitata da quella globale, l'esame del contesto internazionale svela molti aspetti interessanti. Le aziende familiari rappresentano in tutti i continenti una componente fondamentale dell'economia non solo sotto il profilo dell'incidenza numerica ma soprattutto per il loro contributo al PIL e all'occupazione. In Italia sono circa 784.000, pari all'85% del totale delle imprese, in termini di occupazione questa "fetta" vale circa il 70%. Il nostro paese appare in linea con quanto si registra nelle principali economie europee: Francia (80%), Germania (90%), Spagna (83%) e UK (80%).

Guardando alla struttura organizzativa delle nostre aziende familiari, molti osservatori lamentano uno scarso apporto manageriale, responsabile di un'oggettiva difficoltà ad aggredire i mercati competitivi. E' una critica ben fondata?

La competitività dipende da molteplici fattori, la cui trattazione esula dall'orizzonte della nostra conversazione. Quello che si può dire è che a giudicare dalle principali evidenze emerse dall'ultimo Osservatorio Aub, promosso da Aidaf (Associazione Italiana delle aziende familiari), Unicredit e Bocconi le famiglie imprenditoriali italiane sono quelle che fanno meno ricorso a manager esterni. Sottopongo ancora qualche numero, per chiarire meglio il ragionamento: il 66% delle aziende familiari italiane ha in organico un management composto da componenti della famiglia, in Francia la percentuale è del 26%, mentre in UK solo nel 10%. Altro fattore distintivo è quello della longevità: tra le prime 100 aziende più antiche al mondo, 15 sono italiane e tra queste 5 - Fonderie Pontificie Marinelli (anno di fondazione 1000), Barone Ricasoli (1141), Barovier & Toso (1295), Torrini (1369) e Marchesi Antinori (1385), risultano essere tra le dieci aziende familiari più antiche tuttora in esercizio.

L'importanza di fare cultura d'impresa

Il ricambio generazionale è sempre una prova difficile da superare, tanto più in un periodo di crisi e di emergenza come quello che stiamo attraversando. Management Capital Partner possiede un *know how* specifico in materia. Quali ingredienti e quali competenze bisogna mettere in campo per affrontare con successo questa esperienza?

Qualche anno fa mi sono fatto promotore, in qualità di componente del direttivo di Manageritalia Firenze di una ricerca che ha coinvolto le Facoltà di Economia delle Università di Firenze e della Toscana, che aveva già evidenziato come il 65% delle imprese "teme" il ricambio generazionale. Tre le ragioni di fondo: i figli hanno deciso di non volersi occupare dell'impresa del genitore; quando se ne occupano, i modelli di gestione sono conflittuali, tanto che nei casi più gravi possono addirittura nuocere ai rapporti familiari; i consulenti che tradizionalmente seguono la società non hanno le capacità per supportare il processo di cambiamento. Uno dei nostri obiettivi è affiancare le imprese proprio in tale contesto, che vuol dire in concreto

impegnarsi a tradurre in un linguaggio comprensibile i codici di comunicazione di generazioni diverse che su alcuni temi non comunicano.

Le attività che ha descritto, comportano reali vantaggi al momento faticoso in cui bisogna “consegnare” l’azienda ai legittimi eredi?

L’opera di mediazione, cui facevo riferimento, viene effettuata ritagliando appositi slot formativi, focalizzati su temi generali che possano coinvolgere genitori e figli. Risulta, infatti, sempre difficile maturare una “visione unitaria” dell’impresa, concezioni, stili, sensibilità si confrontano e si scontrano creando un solco che rischia di creare una cesura incolmabile tra le generazioni. Conoscenza finanziaria e delle dinamiche mercato sono condizioni necessarie ma non sufficienti per fare un “salto” generazionale. Il nostro lavoro è orientato alla creazione di una cultura d’impresa capace di soppesare il valore di principi e strumenti, asset tangibili e fattori simbolici, nella consapevolezza che occorre una grande padronanza della strumentazione tecnica ma anche una grande sensibilità etica per reggere alle sollecitazioni del mondo complesso.

Ed da questa sensibilità che emerge in maniera netta nella storia familiare e imprenditoriale dei Rosas che bisogna ripartire per imprimere quella svolta da tutti auspicata che deve portare il paese oltre l’emergenza, che se dovesse perdurare ancora a lungo, rischierebbe di trascinare tutti definitivamente nel baratro.

CAPITOLO

3

**IL TERRITORIO
COME RICCHEZZA
DA TUTELARE**

A colloquio con
Roberta Campesi
Avvocato civilista



LA BELLEZZA SALVERÀ IL MONDO

“Il mio amore per il bello mi ha fatto entrare nel mondo di Fabio. Dico entrare nel mondo di Fabio perché andare nella sua gioielleria a Nuoro equivale alla visita che ciascuno di noi decide di fare a casa di un amico. Fabio “legge” la persona che ha davanti, ne sa cogliere le aspettative, si genera un’intesa parlando con lui che va oltre l’acquisto, oltre ogni pur legittimo interesse commerciale. Anche con il figlio Marco non è stato per me difficile sintonizzarmi sulla stessa lunghezza d’onda, mi pare un buon indizio visto che stiamo parlando di ricambio generazionale. Mi soffermo su questi aspetti psicologici, che hanno una matrice intangibile, perché, ampliando la riflessione e osservando le dinamiche di tante imprese che per motivi professionali mi capita di seguire, le realtà di successo non sono tanto quelle che sanno mettere in campo una spiccata capacità di analisi del mercato (cosa ovviamente indispensabile), bisogna soprattutto eccellere nella comprensione dei bisogni e delle aspettative della clientela, adattando linguaggi e i tempi della comunicazione a una società in divenire”

Roberta Campesi avvocato civilista conosce bene la vita delle imprese, le segue nei processi di crescita e nelle “crisi” che, ci tiene a precisare, come ci insegna l’etimologia greca sono momenti di passaggio, in cui si deve esercitare il giudizio critico per arrivare a una scelta razionale e ponderata, come quella compiuta da Fabio Rosas che ha aperto la strada di un nuovo corso.

Avvocato, più di un interlocutore, tra gli studiosi che abbiamo interpellato, è del parere che il “caso Rosas” debba essere considerato a pieno titolo una *best practices*, da studiare in sede accademica. Qual è il suo giudizio in merito?

Lascio agli economisti questo ordine di valutazioni. Quello che posso dire è che sicuramente il percorso che la famiglia sta facendo ha molti tratti particolarmente coinvolgenti come dimostra la capacità di costruire eventi originali che mobilitano la città intera. Vi è un progetto chiaro nella testa di Fabio, ma anche di Marco e Aryola che mette insieme memoria e futuro, non si può vivere schiacciati sul presente. Il ricambio generazionale cui è stato dato corso, è un cambio che non ha la paura a suo fondamento, ma il dialogo costante che hanno saputo intrattenere tutti i componenti della famiglia. Per ragioni professionali mi capita di assistere molte aziende impegnate in questo delicato passo. Sovente il capostipite è preso dal timore irrazionale di dover cedere il timone, vive come una “sottrazione” di potere quello che concepisce come il lascito di una proprietà. E’ evidente che in questi casi non ci può essere serenità da parte di un figlio nel prendere in mano un’attività, che va seguita e incentivata con competenza e senso di responsabilità.

Perché è così difficile fare impresa nelle isole e più in generale nel nostro Mezzogiorno?

La prima ragione risiede nella eccessiva chiusura che ancora caratterizza alcuni contesti geografici. Anch’io, avendo uno studio a Olba e uno a Milano, ho sperimentato la condizione di Ulisse, scosso dal “nostos”, che non è un sentimento di semplice nostalgia, ma una sorta di “senso della circolarità” che è insito nel viaggio, in quell’andare nella speranza di tornare per condividere l’arricchimento determinato dall’esperienza vissuta. Vorrei che i lati positivi dell’esperienza di Ulisse si potessero sperimentare nei nostri territori, il coraggio della sfida e la sete di conoscenza incarnati dal personaggio della classicità, sarebbero la migliore medicina per superare ogni diffidenza e per ritrovare quel posto nel mondo che la gente che vive nelle nostre isole merita. Certo la cultura classica da queste parti fortunatamente diffusa e la passione per il mito non basta, serve competenza, preparazione, dedizione. Se non facciamo appello a questa forza interiore che viene dalle radici, superando vecchi retaggi, pregiudizi e limiti, fare impresa, e torno alla sua domanda iniziale, diventa non impossibile, ma addirittura eroico.

Il ruolo delle donne

Le imprese familiari occupano un posto importante negli equilibri del nostro capitalismo. A quali condizioni possono avere un futuro?

C'è una grande occasione, che vale per le imprese in generale e per le aziende familiari in particolari, che si chiama *governance 4.0*, un paradigma per molti aspetti rivoluzionario che sono certa contribuire a spezzare quell'atteggiamento di eccessiva chiusura cui facevo prima riferimento. I Rosas anche su questo aspetto si stanno muovendo bene, compiendo passi graduali e appropriati. Bisognerà che la politica e le istituzioni facciano anche il loro compito. Va di moda il termine transizione, perché la transizione sia però un "tendere verso... obiettivi di effettiva crescita e di progresso, non un ondeggiare inconcludente senza meta, dovremo fare delle scelte molto precise dimostrando di saper guidare i processi e di avere un'idea paese. Comincerei dalla difesa dei talenti, che continuano a fuggire dall'Italia, come dimostrano gli ultimi dati che abbiamo a disposizione. Rafforzare il patrimonio del proprio territorio, vuol dire aprire a tutti, con una logica realmente inclusiva i percorsi della formazione e nello stesso tempo adottare le giuste misure perché il capitale intellettuale, generato da percorsi di studio spesso lunghi oltre che impegnativi, non vada poi sfruttato in contesti geografici lontani. L'impoverimento che soprattutto il nostro Mezzogiorno lamenta, parte da questo fenomeno, che assume varie coloriture e implicazioni storiche e politiche, la cui analisi non spetta a me effettuare anche perché esulerebbe dagli obiettivi della nostra conversazione.

Vorrei che in conclusione si soffermasse sul ruolo delle donne nella dinamica complessa del ricambio generazionale. Piera e Aryola costituiscono un importante binomio al femminile, capace esprimere una sintesi alta di: valori, storia e tradizione e innovazione. Un altro punto a favore dell'impresa Rosas, non crede?

Un punto molto importante, Lei fa bene a ricordare il ruolo di Piera e Aryola, a mio giudizio essenziale e fondamentale per la vita dell'impresa. La bellezza ci salverà e salverà il mondo, lo ha ricordato il Presidente Mattarella nel discorso tenuto alle Camere in occasione della sua rielezione. Un passaggio molto forte, che ha giustamente colpito l'opinione pubblica. La bellezza vorrei

ribadire è donna, non scordiamolo, nel senso forte del termine, al di là degli stereotipi di genere o delle rivendicazioni stantie, che sono ormai fuori dal tempo.

Le donne nelle organizzazioni danno una spinta decisiva, sono disposte all'accoglienza, per loro stessa natura e al confronto garantendo maggiore democrazia e una circolazione delle idee. Dico di più: l'apporto femminile conferisce un'anima all'economia e una sostanza spirituale al lavoro. In generale sono fiduciosa, quello che vedo mi porta a credere che sia finita l'epoca del "non ancora" e che si stanno, anche se con comprensibili vischiosità e lentezze, creando le condizioni perché le donne possano andare "oltre la tempesta", per citare il titolo dell'ultimo libro della giornalista e conduttrice de La Sette Myrta Merlino. Lo abbiamo visto in questa emergenza, in cui le donne sono state protagoniste, hanno dato il meglio senza riserve, in un ambito strategico, come quello della sanità e della ricerca, che sono i settori cruciali da cui, inutile sottolinearlo, dipenderà la vita di ciascuno di noi e il futuro stesso del pianeta che abitiamo.

A Colloquio con
Alessandro Bianchi
Medico Ematologo
Ex Sindaco di Nuoro



L'ALLEANZA STRATEGICA TRA ISTITUZIONI E IMPRESE

“Fabio Rosas è una figura virtuosa per la città, con il suo impegno che non esito a definire pionieristico ha fatto da apripista e da esempio nelle iniziative che potessero essere da stimolo per la comunità nuorese. Il passaggio di testimone che ha operato a favore del figlio è un gesto di futuro, di generosità e di visione. La politica è fortunata quando può dialogare con imprenditori di tale tempra, competenza ed entusiasmo. Alessandro Bianchi parla con passione della famiglia Rosas, ma anche con la lucidità di un amministratore che ha guidato la sua cittadina in anni difficili. Da medico è abituato a operare in trincea, a guardare in faccia le difficoltà per rimuoverle. La sua ricostruzione degli anni che l'hanno visto impegnato come sindaco non concede nulla alla retorica, nel riconoscimento dell'importanza che i Rosas hanno dato e continuano a dare alla vita sociale e non solo economica della cittadina. Nell'intervista emerge la consapevolezza dello sforzo che bisogna quotidianamente fare per affermare la dignità e la forza di contesti geografici spesso colpevolmente sottovalutati dalla “grande” politica.”

Dott. Bianchi vorrei cominciare la nostra conversazione dal legame simbiotico che lega la famiglia Rosas al territorio. Il segreto del successo è tutto lì?

Quello che lei evidenzia è un aspetto sicuramente decisivo. Sono stato sindaco di Nuoro nel quinquennio che va dal 2010 al 2015, anni difficili in cui si lottava per arrestare una china discendente. Il nostro contesto, in quella delicata fase della storia, si sentiva trascurato dalle istituzioni: regione e stato apparivano lontani. La mia amministrazione ha, di fatto, “nuotato” controcorrente, non volevamo infatti arrenderci a un destino che sembrava segnato per la comunità. In particolare due fattori cruciali vanno ricordati.

A cosa si riferisce?

A due termini ben noti non solo agli addetti ai lavori: “il patto di stabilità” e la “Spending review”. Per le realtà meno protette come la nostra, questo binomio equivaleva all’azione di una scure, che si abbatte, esercitando tagli su tagli. In quel clima pesante, l’apporto degli imprenditori illuminati è stato, per chi come me aveva la responsabilità del governo della città, ossigeno purissimo. In particolare Fabio Rosas con il suo impegno, che non esito a definire pionieristico, ha fatto da apripista, dimostrando con i fatti che si può mettere in campo una collaborazione disinteressata tra le istituzioni e il mondo imprenditoriale, che abbia come unico fine il bene della collettività

L’inaugurazione di Casa Rosas

La vostra esperienza ha fatto comprendere che può esistere un connubio virtuoso tra politica e impresa. Quali scenari si aprono a valle di questa consapevolezza che bisogna cercare di diffondere?

Scenari certamente positivi, credo che sia indispensabile oggi perseguire e rafforzare tutte le forme di collaborazione possibile tra aziende e istituzioni. Nei contesti geografici depressi instaurare un dialogo tra amministratori e attori economici è di vitale importanza. La logica dei “tagli” aveva tolto ai sindaci strumenti oltre a ogni possibilità concreta di operare. Per usare una metafora della medicina, il mestiere che pratico con passione, quella pesante sottrazione di risorse che rispondeva alle scelte politiche nazionali, avrebbe portato alla morte anche il paziente più forte di costituzione.

L'inaugurazione di "casa Rosas" è stata una tappa decisiva di un percorso virtuoso di crescita. In che modo ha contribuito a spezzare il "buio" di quel momento storico, da lei prima tratteggiato?

Ogni nuova attività che viene avviata nella Città è un segno di speranza e un messaggio che dice che possiamo farcela. Casa Rosas è stato un evento con quella connotazione oltre che un forte segnale per cementare il legame indelebile tra i Rosas e la comunità. Al pari direi dell'altro evento simbolo, che è stato negli anni Magie d'Inverno". Un'iniziativa di questa natura è storicamente diventata una sorta di simbolo in cui molti concittadini si sono sentiti parte dell'evento e hanno visto Nuoro proiettata su scenari internazionali. Presenze come quella di Francesco Cossiga e star del Cinema, dello Spettacolo, della Cucina la dicono lunga, sull'importanza di un appuntamento che in quegli anni ci ha trasportato in un "tempo altro", in una dimensione positiva di cui tutti beneficiano. Vi sono poi importanti aspetti pratici che bisogna sottolineare e che vanno oltre la "poesia dell'estetica"; penso alle dinamiche dell'ospitalità alberghiera, allo stimolo per la ricettività, alla creazione di un indotto che vuol dire posti di lavoro e crescita per tutto il comprensorio, il tutto propiziato da una forma innovativa di partnership tra pubblico e privato, che si è rivelata molto efficace e produttiva.

Ha toccato un punto cruciale. In questo momento di grave emergenza molte speranze si fondano sulla possibilità di sfruttare al meglio i fondi del PNRR, vissuto dal Paese come un "secondo Piano Marshall". La nuova alleanza tra pubblico e privato, che avete sperimentato dialogando con imprenditori, che ruolo dovrà assumere nell'immediato futuro?

La mia esperienza mi fa dire senza esitazione: un ruolo centrale. Stiamo finalmente arrivando a quello che con pochi visionari (Fabio Rosas è stato ed è uno di questi) avevamo intuito e per cui ci siamo a lungo battuti. Era, infatti allora già evidente che la logica del "*do ut des*" tanto praticata non portava a nulla di buono. Superare la miopia che ci tiene imprigionati al piccolo obiettivo, al ricambio del favore fine a se stesso è la strada giusta. Riportato su larga scala questo ragionamento credo debba deve fare da stimolo alle classi dirigenti. E' vero, la crisi pandemica ha sconvolto le nostre vite, abbiamo però la grande opportunità di rinascere, di creare i presupposti per la ripresa, che deve poggiarsi sui valori e un'attenzione autentica al bene comune.

L'eredità dei valori e il patrimonio delle competenze

Molte aziende stanno sperimentando un delicato “ricambio generazionale”. Nel caso della famiglia Rosas non si tratta della semplice consegna di un'eredità, ma di una traduzione di “codici” fatta di saperi, esperienze, valori come diceva poc'anzi. Marco ha preso il timone, mentre si intravede già la figura del vivace nipotino, in un orizzonte che appare solo superficialmente lontano, ma che ha già tutta l'urgenza e la forza di un presente in divenire. Qual è la sua riflessione in merito?

La domanda mi permette di entrare in una valutazione personale e di svestire i panni dell'ex sindaco e amministratore. Lo faccio volentieri per dire che i “codici tramandati” sono iscritti nella storia dei Rosas, non hanno bisogno di molti commenti. Negli anni della “diaspora” in cui molti sceglievano di lasciare Nuoro e trasferirsi a Olbia, cittadina che sembrava più di Cagliari imboccare una prospettiva promettente, Fabio ha deciso di scommettere su Nuoro, dando consistenza a una scelta di vita, prima che a un progetto imprenditoriale, che dà l'esatta misura di un impegno orientato alla comunità, che sarà molto importante trasmettere alle generazioni future.

Proviamo ad allargare lo sguardo alla dimensione dell'impresa familiare, di cui il caso in esame rappresenta un importante e nobile capitolo. La politica cosa può fare perché questo modello, che contraddistingue il nostro capitalismo possa crescere nel tempo?

La politica ha delle responsabilità molto precise, cui non può sfuggire. Spetta a chi governa la cosa pubblica a diversi livelli, creare le condizioni per rafforzare questo paradigma che fa parte della storia comune. Se stai bene in un luogo, rimani, sembra un'ovvietà, ma se non diamo possibilità a chi ha delle idee di tradurle in quella che machiavelli definiva la “realtà effettuale” il sogno dell'imprenditore non può trovare uno sbocco concreto. A quel punto saremmo tutti perdenti, soprattutto quando dimentichiamo che le aziende sane creano lavoro, non licenziano con un sms o su *Whatsapp*. Aiutare e incentivare le organizzazioni produttive virtuose vuol dire difendere i diritti della persona e riconoscerne la dignità e la “libertà dentro il lavoro”, per usare una celebre definizione di Vittorio Foa.

Innovazione e inclusività

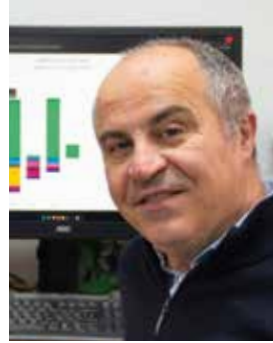
La sfida che abbiamo davanti si gioca attorno ai talenti, alle tecnologie, alle competenze. Quanto sono presenti queste componenti nell'esperienza dei Rosas?

Il trinomio che ha preso in esame costituisce il nocciolo del loro percorso di sviluppo imprenditoriale. Se pensiamo al luogo di fondazione dell'azienda, alla progressiva inaugurazione di nuovi negozi, alla nascita di Casa Rosas e agli eventi collegati si può apprezzare un armonico crescendo fatto di sacrificio, attenzione al cliente, capacità di dialogo con tutte le componenti della società civile, sensibilità per le nuove forme di comunicazione e di commercio.

Innovazione e inclusività si sono mescolati in cento anni di storia, evidenziando l'esistenza di un laboratorio di intelligenza e di eccellenza. Se si guarda in profondità un'esperienza di successo come quella dei Rosas tra i tanti significati che abbiamo cercato di individuare ne emerge prepotentemente uno che colloca il Sud e le isole, finalmente come epicentro dello sviluppo. I tempi sono maturi per raccogliere un messaggio certamente complesso e così ricco di implicazioni?

Solo un'Italia coesa e capace di superare vecchi stereotipi può affrontare il futuro con chance di successo. Traduco questa sua ultima sollecitazione ricordando che le buone pratiche che nascono e si coltivano nelle piccole comunità possono fare da modello per il Paese. Si riparte da questi luoghi, da queste cittadine che hanno dimostrato che si può operare una sintesi virtuosa tra globale e locale. Magie d'inverno è una "vetrina", ma anche la grande metafora di una forza che il nostro Mezzogiorno e le nostre isole possiedono, forza che ha origini antiche, radicate nella cultura dei nostri territori, che sono il primo giacimento e motore di creatività che dobbiamo valorizzare per metterlo a disposizione del paese, che ha bisogno di energia positiva per disintossicarsi e tornare a sperare dopo questa lunga parentesi buia, che stiamo drammaticamente attraversando.

*A colloquio con
Enrico Spanu
Dottore commercialista
e revisore legale*



IL “QUID” DELL’ECCELLENZA

Innovare nel segno della continuità. Dott. Spanu si può considerare questa la formula vincente applicata da Fabio Rosas nella conduzione di un’azienda di successo?

Non sembri provocatorio ma il vero segreto di questa famiglia risiede nel fatto che per loro il lavoro, non è un peso, né tanto meno una fatica, ma una grande e indomabile passione. Questo ha permesso a Fabio negli anni di dare sempre quel “quid” in più, in cui risiede l’eccellenza. Per andare oltre devi avere il fuoco dentro, cosa che ti consente di creare quell’empatia con il cliente che diventa quasi magicamente un tuo amico, perché si evolve con te contribuendo, cosa per altro moderna e all’avanguardia, di migliorare l’offerta che proponi sul mercato.

Lei è il consulente fiscale di fiducia. Considerando il “carattere speciale” di questi clienti, anche il suo lavoro assume un profilo e un carattere “piacevole”. Non pensa di essere fortunato?

Credo proprio di sì. Con Fabio, Marco e Arjola abbiamo un continuo scambio di idee e di visioni sul futuro dell’azienda, sugli andamenti del mercato, sulle prospettive. Ricordo quando è nata la società “Rosas1945”, passaggio cruciale che è stato affrontato con lucida razionalità. Non si è trattato solo

di saper tenere i conti in ordine, facendo il “passo” giusto, cosa certo importante, ma di saper dosare gli investimenti per la crescita e l’innovazione. In questo sono molto bravi tutti i Rosas, che non sono una “famiglia normale” (lo metta tra virgolette si raccomanda il mio interlocutore n.d.r.) per questo particolare fiuto che fa intravedere loro percorsi, dove altri mai si avventurerebbero. Anche per me vale questa regola, un dare e avere costante, svolgo il mio compito di commercialista per i Rosas, nel contempo ricevo da loro tanti suggerimenti preziosi sulla mia attività. In questa prospettiva aperta, di *knowledge sharing* vi è un passaggio stimolante di informazioni e conoscenze di cui azienda, professionisti e clienti si giovano all’unisono.

Il mercato del lusso ha delle leggi particolari. Come spiega molto bene l’economista Alberto Carnevale Maffè in una delle interviste che compongono il volume, c’è una ricerca di senso, di identità, che porta ad acquistare un oggetto bello e prezioso. Quali strategie bisogna osservare per interpretare non solo i trend economici, ma il complesso apparato simbolico di cui si sostanzia un settore di business delicato e difficile da approcciare?

Non credo che abbiano bisogno di molti suggerimenti, Fabio e Marco. Mi lasci dire che se la macchina del tempo ci trasportasse al tempo delle grandi civiltà antiche, Fabio sarebbe l’inventore della ruota. Tale la sua propensione a guardare avanti, a cercare di capire quello che non funziona, quello che rallenta lo sviluppo per rimuoverlo, abbattendo ogni ostacolo nel cammino del progresso. Un progresso che Fabio non cerca mai con spirito egoistico, ma con la veduta ampia di chi vuole vedere crescere l’intero contesto geografico entro cui opera. Le modalità del passaggio generazionale, al centro di questa nostra conversazione, confermano questa impostazione, nella scelta di tempo che è stata perfetta, perché trova Marco con la giusta maturità umana e professionale e l’appoggio significativo di Arjola.

Quando la squadra si arricchisce, mantenere armonia e coerenza d’intenti non è mai facile. Ci può essere qualche preoccupazione all’orizzonte?

Nel caso in esame il ventaglio più ampio di sensibilità renderà ancora più fruttuosa l’azione imprenditoriale. Fabio e Marco

si integrano molto bene. Marco è più attento agli aspetti aziendalistici, alle dinamiche organizzative, Arjola molto brava nella *governance* dei linguaggi del digitale, pronta soprattutto a cogliere la sintassi dell'innovazione e la logica della rete. Delle qualità di Fabio ho già detto, straordinario, a mio giudizio, nel creare "eventi", nel trascinare gli altri nel suo mondo. Ogni giorno che muore per lui è un nuovo inizio, con un progetto da varare, da mettere in campo senza indugi.

La pandemia è stato un trauma senza precedenti, ma anche un eccezionale "catalizzatore" di processi. L'atteggiamento positivo di cui lei parlava prima, potrà rendere più agevole la ripartenza?

Si è già aperta una diversa fase della storia. L'azienda Rosas non si è fermata nemmeno durante lockdown, ha ampliato la gamma della sua proposta commerciale. Ha saputo tenere conto del difficile momento che non solo l'Italia, ma il mondo stava attraversando e si è regolata di conseguenza. Non si tratta tanto di essere "resilienti", come va tanto alla moda dire in questo periodo, quanto di saper ascoltare clienti e mercato, andando incontro ai bisogni di tutti. Pietro Onida, grande economista e attento conoscitore del mondo dell'impresa, nelle sue lezioni ripeteva spesso: "*un'azienda per quanto grande sia se non si adegua alle condizioni del mercato è destinata alla chiusura*". Non credo che questa riflessione abbia bisogno di ulteriori commenti

Ritiene, in conclusione, che il caso Rosas debba essere trattato come una *best practices*, per fare da apripista ad altri imprenditori impegnati in territori difficili come quello nuorese?

Lo ripeto spesso: a Nuoro ci sono due casi di successo che andrebbero studiati all'università, per performance, la qualità dei risultati, uno di questi è proprio l'azienda Rosas, che ha fatto delle cose a mio giudizio straordinarie. Attorno a casa Rosas è cresciuto, infatti, tutto un contesto, che oggi sicuramente merita, per i talenti e le risorse culturali di cui è espressione, una maggiore attenzione da parte della politica e delle istituzioni a tutti i livelli.

CAPITOLO

4

**ESPERIENZE A
CONFRONTO**

Recarlo

Se il desiderio di ogni donna è ricevere un diamante come pegno d'amore, Recarlo lo rende realtà da oltre 50 anni.

La storia del brand nasce da un sogno fatto di passione, valori, autenticità, creatività, Made in Italy e amore. Carlo Re fonda l'azienda nel 1967 con l'intenzione di creare gioielli che rendano eterna la bellezza.

Le Collezioni di gioielli Recarlo, in diamanti naturali e oro bianco, sono in grado di realizzare il desiderio d'amore che rende tangibili i momenti importanti della vita: il fidanzamento, le nozze, le nascite o il desiderio di concedersi il piacere di un lusso senza tempo.

Gli esperti gemmologi della Maison selezionano i diamanti naturali dei più elevati standard qualitativi ed esclusivamente tagliati secondo i canoni del pregiato taglio russo, per un colore ed una brillantezza esclusive.

La Maison ha consolidato negli anni le sue Collezioni iconiche, come Anniversary e Anniversary Love, esplorato nuove creatività e investito in ricerca e innovazione lanciando gioielli che hanno dettato nuove regole del gioco nell'alta gioielleria.

Il Solitario resta il protagonista della visione raffinata di Recarlo che offre un'ampia proposta di modelli, dal design differente ma dallo stile inconfondibile, accomunati dalla perfezione artigiana orafa italiana. Sono gioielli che hanno fatto innamorare donne, mamme, mogli e figlie, compagni di proposte importanti e di scelte che durano una vita di felicità.

La collezione di gioielli *haute couture*, inclusi nella Blue Carpet Gallery, sono pensati per soddisfare le clienti più esigenti sia italiane che internazionali. Il Blu royal, colore identificativo del marchio, veste l'intera comunicazione aziendale, rendendolo immediatamente riconoscibile e richiama il forte legame col territorio piemontese: terra



di una nobiltà italiana che si è distinta nei secoli per un'eleganza mai gridata.

Il mondo Recarlo racchiude tutti questi valori in ogni creazione e, su questi fondamenti, l'Azienda prosegue la sua missione.

Oltre dieci anni fa, infatti, Recarlo ha intrapreso un percorso di sostenibilità unico nel suo genere. La Maison utilizza esclusivamente diamanti naturali provenienti da Paesi che aderiscono al *Kimberley Process*, il programma mondiale di autoregolamentazione del settore della gioielleria volto ad aumentare la trasparenza nell'industria dei diamanti; ha raggiunto un importante traguardo nel luglio 2020, ottenendo la certificazione del *Responsible Jewellery Council*

Puro anche nell'etica, Recarlo garantisce infatti che i suoi diamanti sono *conflict free* e conferma la sua adesione al Sistema Internazionale di garanzie *World Diamond Council*, la cui missione è sostenere gli sforzi che impediscono il commercio di "conflict diamonds" e preservare l'integrità dell'intera catena del valore del diamante.

Attraverso il progetto *Our Promise to You*, la nuova strategia aziendale orientata alla sostenibilità lanciata a febbraio 2021, Recarlo rinnova la volontà dell'azienda di contribuire ad un cambiamento positivo nel settore della gioielleria.

"Ogni nostro gioiello è lavorato da esperti artigiani locali, maestri di un'arte perfezionata di generazione in generazione, che Recarlo ha contribuito a conservare," racconta Giorgio Re. "Ma il nostro impegno non poteva fermarsi qui. Per chi dona un gioiello Recarlo, quel gioiello diventa il simbolo di una promessa d'amore". "E così sarà anche per noi", aggiunge Paolo Re, "con *Our Promise to You*, vogliamo suggellare una promessa d'amore, amore per tutta la nostra filiera, per le persone che ci lavorano e per l'ambiente. Solo così potremo davvero onorare i valori in cui crediamo profondamente."

Valenza, da sempre distretto simbolo dell'eccellenza gioielliera italiana, è l'inizio, il presente e il futuro della nostra Maison, dove il "saper fare" è il vero patrimonio da custodire.

L'headquarter Recarlo racchiude l'intera filiera produttiva, dove talento e capacità dei migliori maestri orafi danno forma a creazioni uniche.

È un'azienda familiare dove la passione per questo meraviglioso lavoro è condivisa sotto una grande cupola di vetro che ricrea le sfaccettature del diamante.

Una passione tramandata dal fondatore Carlo Re e da sua moglie Bruna ai figli Giorgio e Paolo che insieme a loro portano avanti la visione dei genitori occupandosi il primo dell'ambito creativo e della filiera produttiva, della parte strategica il secondo.

Dal solitario da uomo realizzato nel piccolo laboratorio nel centro di Valenza ai gioielli delle nuove collezioni realizzati nell'headquarter ecocompatibile, le creazioni Recarlo sono frutto delle capacità artigianali custodite e tramandate dal brand.



Recarlo

COLLECTION

ANNIVERSARY LOVE

recarlo.com

Chopard

THE ARTISAN OF EMOTIONS – SINCE 1860

Fondata nel 1860, Chopard, *The Artisan of Emotions*, tramanda il proprio *savoir-faire* ereditato dalla tradizione e la padronanza dei *métiers d'art* attraverso le sue creazioni contemporanee ed etiche.

Chopard coltiva una creatività senza limiti; ognuno può trovare, nelle collezioni della *Maison*, l'oggetto prezioso in armonia con la propria natura. Ogni creazione Chopard è un esempio di Perfetta Fattura, grazie al lavoro appassionato degli Artigiani, esperti nei rispettivi settori di competenza. Inoltre, da luglio 2018 la *Maison* è la prima azienda di orologi e gioielli a utilizzare il 100% di oro Etico per tutte le sue realizzazioni.

Sotto la guida della famiglia Scheufele, oggi Chopard è **una manifattura** suddivisa in tre siti produttivi dove sono rappresentati oltre cinquanta mestieri e dove la formazione e la trasmissione del *know-how* occupano una posizione di rilievo.

La storia della *Maison* è scandita dalle sue Partnership prestigiose: dal 1998, e senza soluzione di continuità, Chopard è Partner ufficiale del Festival di Cannes, oltre a essere Cronometrista ufficiale della leggendaria corsa italiana di auto d'epoca 1000 Miglia dal 1988.

L'Alpine Eagle è il culmine di tre generazioni di audacia e competenza, di padre in figlio. Sia elegante che sportivo, l'Alpine Eagle XL Chrono è l'interpretazione moderna del St.Moritz lanciato nel 1980, il primo orologio disegnato da Karl-Friedrich Scheufele, attuale co-presidente di Chopard.





ALPINE EAGLE XL CHRONO

L'Alpine Eagle XL Chrono è un cronografo essenziale e di classe, con ruota a colonne e funzione "ritorno in volo" o flyback. La cassa di 44 mm di diametro ospita il movimento automatico con certificato di cronometria, Chopard 03.05-C, oggetto di tre brevetti. Questo straordinario segnatempo è realizzato in "Lucent Steel A223", un acciaio esclusivo e ultraresistente frutto di quattro anni di ricerca e sviluppo.

Realizzato con tutta l'audacia degli Artigiani della Maison, questo esemplare è testimone dell'altissima expertise e del senso dell'innovazione che caratterizza la nostra Manifattura.

Chopard

THE ARTISAN OF EMOTIONS - SINCE 1860

A colloquio con
Giacomo Satta
AD di Assicurazioni & Finanza



COMPETENZA E LAVORO DI SQUADRA PER AFFRONTARE LA RIPRESA

Il passaggio generazionale operato da Fabio Rosas in favore del figlio Marco e della nuora Aryola attuato secondo i dettami di un paradigma virtuoso, fondato sul rispetto dei valori e di attenzione per il territorio, rappresenta uno stimolo potente per chi vive di impresa e si trova a dover superare il “muro” di molteplici difficoltà.

Giacomo Satta Amministratore delegato di Assicurazioni & Finanza insieme al socio Marco Deledda ha scelto di restare in un “ecosistema avverso”, investendo in capitale umano, in talenti, in conoscenza. La sua è un’altra storia di successo, che corre sul pavimento di vetro di quell’incertezza che oggi segna la società delle “catastrofi”.

Dott. Satta da quali motivazioni trae origine la vostra presenza nel territorio nuorese?

Assicurazione & Finanza è un’impresa nell’impresa. Noi siamo rappresentanti sul territorio operiamo per le compagnie assicurative: Unipolsai, Sara, HDI. Di fatto siamo i primi clienti di questi brand e mettiamo la nostra faccia per garantire la qualità di ogni operazione. Nostro compito è quello di stimolare la conoscenza dei prodotti assicurativi, in un contesto in cui la sensibilità e la percezione del rischio è stata sostanzialmente limitata alla stipula del semplice contratto RC auto.

In questo tempo difficile e denso di contraddizioni, il lavoro dell'assicuratore ha una matrice culturale prima che tecnica, deve infatti essere orientato ad aprire strade e percorsi spesso poco battuti. Quali strumenti bisogna utilizzare?

Creare una sensibilità vuol dire agire sulla mentalità per far crescere il bacino di utenza. Una sfida nella sfida che con il mio socio Marco Deledda abbiamo deciso di affrontare lasciando i rispettivi ruoli che ricoprivamo, in Milano Assicurazione e Alleanza. Abbiamo voluto dare vita a una struttura articolata, e mattone dopo mattone siamo riusciti a diventare un punto di riferimento in un mercato complesso. Effettuando consulenze mirate abbiamo avvicinato i clienti, prima di vendere un prodotto bisogna capire in realtà chi hai di fronte, cosa vuole, quali desideri e progetti di vita coltiva un individuo.

In Italia la cultura assicurativa non è molto diffusa, come rileva l'ultimo rapporto annuale dell'ANIA. Cosa bisogna fare su questo delicato terreno?

In generale tutti gli attori di sistema, politica, istituzioni, esecutivo, parti sociali e imprese devono promuovere azioni finalizzate alla crescita di una cultura del rischio, che investe a tutto tondo ogni momento della nostra vita sociale. Dal 2008 con il fragoroso crollo della *Lehman Brothers* nulla è come prima, abbiamo imparato in fretta che bisognerà da ora in poi lottare sempre contro corrente, mentre la disponibilità finanziaria delle famiglie si va riducendo al lumicino, e le aziende stanno vedendo una preoccupante erosione degli utili. Non ci sono ormai aree protette, siamo tutti esposti nel mondo globale, in cui tutti i fattori economici e sociali sono legati in uno stretto regime di interdipendenza.

Scendendo di livello e tornando al settore assicurativo, credo che serva prima di tutto un grande lavoro di squadra, non bastano i profili tradizionali, serve un continuo *matching* di collaboratori e professionalità dalla mente innovativa, pronti a intercettare i fenomeni del cambiamento. Non si può più sbagliare, consapevoli di questo ci siamo rimboccati le maniche e siamo riusciti a imprimere una curva positiva e una linea di crescita ad Assicurazione & Finanza di cui andiamo orgogliosi.

La pandemia è stato un formidabile acceleratore di processi. Il distanziamento forzato ha determinato la centralità del fattore tecnologico, il medium digitale è, così, entrato nella nostra vita lavorativa, invadendo anche la sfera privata. Per chi fa il vostro mestiere cosa è cambiato in concreto?

La nostra azienda ha investito molto sul capitale umano in prima battuta, poi sulle tecnologie. Il mercato ha fatto una selezione durissima, serve rigore e capacità di pianificazione per venirne fuori, serve gente preparata. Nel nostro ecosistema che ha visto la chiusura di tante aziende, col conseguente innalzamento di tante attività non dichiarate, lo sforzo per reagire al trend negativo deve essere ancora più incisivo. Abbiamo cercato di creare un mix generazionale nella nostra struttura, perché abbiamo bisogno di uno sguardo obliquo per interpretare la complessità crescente, non rimanendo prigionieri della negatività. Il mercato, mi permetto di usare questa immagine, ha assunto ormai le dimensioni di una "pozzanghera" con molti competitor pronti a sbranarsi tra loro. Restare in piedi in questa situazione, mi creda, è un esercizio per nulla agevole.

Essere imprenditori non è mai stato facile, oggi è diventato addirittura eroico. Su quello che avverrà domani possiamo essere ancora ottimisti?

Si se ottimismo non significa coltivare false utopie, ma credere che con il proprio impegno si possa contribuire a imprimere un progresso reale delle condizioni di vita e del contesto entro cui ci si muove. Attenzione però: ogni riflessione va commisurata a quanto avverrà non solo in Italia ma in Europa. Se ci soffermiamo a riflettere sull'ambito assicurativo e finanziario bisognerà comprendere se il vecchio Continente deciderà finalmente di creare un'unione bancaria e cosa comporterà sul piano degli equilibri complessivi. Se si comincerà a remare tutti nella stessa direzione, non solo potremo esercitare un ottimismo razionale, ma potremo realmente essere portati a credere che siamo finalmente alla vigilia di un capitolo nuovo per la storia dell'Italia e dell'Europa.

Competenza economics, brand, networking polivalenza, e flessibilità, per la corporate academy del gruppo Unipol, “Unica”, sono questi gli ingredienti che serviranno nel settore assicurativo per reggere i ritmi della competitività nell’economia globale. La convince questa ricetta?

Al di là delle ricette e delle parole chiavi che spesso diventano degli slogan credo che bisogna continuare a investire molto sulle competenze. Non è più sufficiente viaggiare con la valigetta in mano, bussando a tutte le porte, rendiamoci conto che senza un’adeguata preparazione non si va da nessuna parte. Ascoltare il cliente mostrandosi pronti, non è un frase fatta, significa approfondire le grandi questioni che attraversano la società, per progettare dei servizi/prodotti al passo con i tempi.

A proposito di fenomenologie del cambiamento e di capacità di reazione. Vorrei, in conclusione, riprendere in esame la storia della famiglia Rosas, da cui ha preso le mosse la nostra conversazione. L’accoglienza del cliente – visitatore e la valorizzazione del territorio sono aspetti di eccellenza, riconosciuti da tutti gli studiosi, professionisti ed esperti interpellati. Siamo di fronte a una *best practices* esportabile in altri settori di business?

Credo proprio di sì. Fabio è stato bravissimo a creare degli eventi, delle situazioni di conoscenza e di incontro che hanno ampliato l’interesse dei clienti per tutto un mondo, che gira attorno agli oggetti di lusso. Se questo avvicinamento oggi è stato stoppato dalla pandemia, non bisogna scoraggiarsi, ma rispondere sperimentando diverse modalità di contatto. Nel nostro ambito è successo lo stesso, ma siamo andati avanti a dispetto delle negatività. Il covid ha messo a repentaglio la magia della socializzazione, ma rimane un nostro compito, anzi direi di più: un nostro preciso dovere di imprenditori, non perdere di vista mai il Cliente, per evitare di smarrire il “dialogo fiduciario” che fa e rafforza l’impresa.

A questo punto non mi chieda di fare previsioni oltre, è evidente che nessuno ha la sfera di cristallo. Come diceva il grande poeta e saggista francese Paul Valéry, rassegniamoci a osservare che “*neanche il futuro è più quello di una volta*”, impegniamoci perciò a trasformare il “*vincolo in possibilità*” perché si possa inaugurare l’era di una neorinascimento, che ci porti fuori dal buio tunnel entro cui ci siamo cacciati

PRESENTE & FUTURO

Proteggere il presente
per programmare
il futuro.



RISPARMIO

INFORTUNI

SALUTE

AZIENDE

MOBILITÀ



Assicurazioni
& Finanza

di Giacomo Satta e Marco Deledda

Via Gramsci 24-26 - 08100 Nuoro
☎ 0784 25 90 01

ISTITUTO DI VIGILANZA LA NUORESE



40 ANNI DI
ESPERIENZA
SISTEMI DI SICUREZZA E VIGILANZA



PORTIERATO



VIGILANZA
ARMATA



SISTEMI DI
VIDEO
SORVEGLIANZA



FORMAZIONE
PERSONALE



☎ CHIAMACI
0784 205046
0784 205047
☎ **0784 205049**

📍 VIA ICHNUSA, 3 - 08100 NUORO
✉ direzione@vigilanzalanuorese.it
🌐 www.vigilanzalanuorese.it

📘 [vigilanzalanuorese](https://www.facebook.com/vigilanzalanuorese)





In 40 anni di attività, Vigilanza La Nuorese si è contraddistinta per affidabilità e professionalità, occupando una posizione di leadership nel settore della sicurezza in tutto il territorio regionale.

Dobbiamo tutto ciò alla grande sinergia, collaborazione e impegno dei soci e dei dipendenti, ma soprattutto ai vertici dell'azienda, che nel corso degli anni hanno saputo mantenere salde le redini di una grande realtà.

Ed è a ragione di questo ruolo costruito e ricoperto negli anni, che siamo qui oggi a celebrare un momento importante, che speriamo diventi faro di rinnovamento e rinascita per altre realtà sarde in questo momento storico:

il 31 dicembre 2021, Luigi Chisu, dopo 30 anni di ruolo ricoperto da Presidente, e Battista Tolu, vicepresidente e socio fondatore di Vigilanza La Nuorese, **hanno ufficialmente concluso la loro esperienza professionale** lasciando il timone a **Pietro Tolu**, nuovo presidente del CDA, e ai consiglieri **Francesco Pusceddu, Franco Pitzalis, Simone Chisu e Pietro Tolu Junior**.

La necessità di un ricambio generazionale si era fatta sentire già da qualche anno, specie nell'ampliamento della gamma di servizi rivolti alla clientela pubblica e privata: oltre ad i tradizionali servizi di vigilanza, sono state introdotte attività ispettive e di sorveglianza con utilizzo di droni o con unità cinofile, spaziando anche verso la Cyber Security.

Un ringraziamento speciale a **Luigi Chisu** e **Battista Tolu** per aver contribuito alla nostra crescita con dedizione e impegno.



Pietro Tolu Presidente

CONCLUSIONE

LO SGUARDO “OLTRE”

UN APPASSIONANTE VIAGGIO CHE VA INCONTRO AL FUTURO

di Fabio Rosas

Alla fine di questo lungo e, spero per i lettori, appassionante viaggio, credo sia doveroso da parte mia ringraziare, in maniera non formale, tutti gli esperti/amici che hanno voluto offrire la loro testimonianza. Le interviste che hanno rilasciato sono l'essenza del volume: Don Alessandro Cossu, Roberta Campesi, Cristina Puligheddu, Alessandro Bianchi, Carlo Alberto Carnevale Maffè, Lucio Insinga, Enrico Spanu, Alessio Tola, Pier Luigi Verbo, Marco Zoppi, hanno con originalità e capacità di analisi tratteggiato i caratteri distintivi dell'impresa Rosas. Senza mai indulgere in toni celebrativi, hanno con lucidità focalizzato il ruolo delle imprese familiari nello sviluppo del nostro capitalismo, evidenziando la complessità degli aspetti culturali, tecnici, economici e organizzativi, che bisogna governare per reggere i ritmi della competitività. Sono, altresì, particolarmente grato a Chopard, Recarlo, grandi brand del lusso, che hanno fondato il loro successo su *asset* familiari solidi, attrezzati a reggere la sfida del mercato globale. La loro presenza come sponsor del volume, insieme a quella di Giacomo Satta, amministratore delegato di Assicurazioni & Finanza, Istituto Vigilanza La Nuorese, arricchiscono un coro brillante di voci prestigiose, introdotte con maestria da Stefano Ferri, che conosce come pochi la nostra organizzazione e che da molti anni svolge una preziosa opera di comunicazione e di divulgazione delle iniziative, che a diversi livelli stiamo portando avanti.

La trama di questo fitto ordito è stata affidata a Massimiliano Cannata che ha messo a confronto personalità di diversa esperienza ed estrazione rendendo avvincente la narrazione. E' stato interprete attento e fedele delle finalità che mi sono proposto quando ho messo in cantiere quest'opera, rivolta a quel pubblico trasversale, che concepisce l'impresa soprattutto come motore della crescita territoriale e come fattore di potenziamento del capitale sociale.

Ho sempre creduto che un libro non deve essere specchio di un monologo autoreferenziale proferito in un recinto chiuso, ma un progetto aperto e per definizione perfettibile, che apre una finestra problematica sui grandi temi dell'attualità. Questo lavoro lo è certamente anche per merito della preziosa opera dell'editore, Roberto Moro, che ha saputo collocare idee e concetti, in un impianto di lettura in cui l'equilibrio tra parola e immagine risulta dosato sempre con padronanza.

Fiducia, voglia di fare, desiderio costante di gettare lo sguardo oltre, sono queste le componenti che ho cercato di alimentare nel mio cammino, traendo esempio da tanti imprenditori che dal Nord al Sud hanno, in epoche diverse,

contribuito con la loro opera e, spesso con indomito coraggio, a fare dell'Italia una grande nazione. Ricordo gli anni difficili del dopoguerra, il Paese prostrato, ferito a morte dal conflitto si è risollevato, con l'impeto che ha saputo trarre da un'inflessibile dignità e dalla forza di quello che Giuseppe De Rita ha definito come "lo scheletro contadino italico". Abbiamo adesso bisogno di un "secondo miracolo", realizzabile solo con il contributo di tutti: istituzioni, imprese, società civile. Servirà far ricorso a tutte le energie positive di cui siamo capaci, dovremo mettere in campo le risorse del talento per ricominciare, con metodo e ostinatezza a progettare una "città per l'uomo", che si può stagliare solo nell'orizzonte di un mondo più giusto. Nel mio piccolo sono pronto a fare la mia parte.

Consapevole della responsabilità di questa "ora grave" per il pianeta, mentre si stanno ridisegnando i paradigmi fondamentali dello sviluppo in un capovolgimento di equilibri che sembravano consolidati, ho voluto attuare il cambio di timone, lasciando la guida dell'azienda a favore di mio figlio Marco e mia nuora Arjola. Una decisione che ho preso con gioia, aiutato da mia moglie Piera che mi ha dato i consigli giusti per affrontare questo impegnativo e delicato passaggio. Le difficoltà della storia richiedono risposte adeguate, la crisi di questo tempo ibrido e incerto, ha bisogno di una risposta di futuro, volgersi indietro non è concesso più a nessuno. Marco e Arjola saranno all'altezza, sapranno compiere lo scatto in avanti necessario a interpretare questo profondo cambiamento d'epoca.

Non ho mai pensato di gettare la spugna. Avverto che il tempo del mio impegno non è finito. Occorre vigilare senza sosta, per verificare quotidianamente che il messaggio educativo sia stato recepito e praticato nella sua pienezza. In questa fase storicamente complessa per l'emergenza della pandemia e per i conflitti che ci fanno ricordare come il bene della pace richieda uno sforzo costante per essere difeso e mantenuto nel tempo. Istituzioni, imprenditori e classi dirigenti devono operare per creare i presupposti di un nuovo corso di sviluppo della civiltà e della cultura democratica in tutto il mondo. Occorrerà l'apporto di tutti per voltare pagina non ci sono gerarchie quando ci si adopera senza riserve per il bene comune. Il prezioso contributo che le mie collaboratrici e i miei collaboratori hanno dato senza risparmiarsi, mi ha permesso di percepire al meglio le esigenze del contesto entro cui la mia impresa opera da oltre un secolo. Lo scambio proficuo di idee, visioni, sensibilità con ognuno di loro è risultato in ogni momento decisivo per la definizione delle strategie di sviluppo cui abbiamo dato corso.

"Tutta la vita è risolvere problemi" lo sosteneva un grande pensatore del Novecento come Karl Popper. Umilmente faccio mia questa affermazione, che fotografa l'habitus esistenziale di chi coltiva il "sogno" dell'imprenditore. Un sogno che deve essere imbevuto di valori, per superare gli ostacoli che

continuamente si frappongono. Tanti se ne incontrano a ogni latitudine, nostro compito è quello di non fermarci, cercando di tramutare qualsiasi “vincolo in possibilità”. Ho avuto il piacere e l'onore di lavorare con Padre Bartolomeo Sorge, ricordo il suo tormento di uomo, sacerdote e fine intellettuale, di fronte ai mali e alle tante contraddizioni della società. A una sola terapia credeva realmente: quella che si basa sull'istruzione, la conoscenza, la consapevolezza del tempo in cui viviamo. Un grande insegnamento, che porto dentro di me e che oggi risulta amplificato dall'amicizia con don Alessandro Cossu, un'autentica guida spirituale per me e la mia famiglia, che ha ispirato la decisione di devolvere i proventi del libro in favore della chiesa di San Teodoro. L'impegno per la costruzione di reti solidali è, infatti, la vera frontiera che ci attende. Guardare il bisogno in faccia, andare incontro agli esclusi, combattere la povertà senza secondi fini, è questo l'imperativo categorico che dobbiamo sentire tutti, il nostro banco di prova più urgente. La storia ci giudicherà, non illudiamoci, “più nessuno è incolpevole” recitava Montale nella celebre *Primavera hitleriana*, in un'Europa sconvolta dalla tragedia del conflitto mondiale.

Non dobbiamo perdere la memoria, schiacciandoci sul presente, solo la cognizione del passato può farci “innamorare” di un futuro, tutto da progettare. Mentre faccio questa considerazione, penso a un interlocutore “piccolo” e “grande” nello stesso tempo, che occupa la mia mente e riempie il mio cuore, cui faccio una dedica speciale. Fabio junior, il mio nipotino, ringrazio anche lui in modo particolare per averci fatto partecipare al suo percorso di crescita. Come avete, infine, certamente capito, è lui il vero protagonista del libro, perché sarà lui chiamato a scrivere il racconto più bello.

Massimiliano Cannata



Filosofo, Giornalista professionista, autore televisivo, svolge attività di consulenza di direzione nell'ambito della comunicazione d'impresa e della ricerca applicata allo sviluppo della cultura manageriale nel contesto della complessità. Membro del comitato scientifico della rivista di architettura e arti *Anfione e Zeto*, editorialista del *Mattino* di Padova, collabora con L'Eurispes.it ed è curatore di *Cyber Security Trends*, rivista di innovazione e tecnologie. E' autore di numerosi saggi di sociologia del cambiamento e di semiotica dei new media.

Questo libro è il dono della famiglia Rosas

*Libere offerte possono essere devolute alla
Parrocchia di San Teodoro Martire
per la Caritas "L'abbraccio di Santa Teresa di Calcutta"
e per le opere di carità
del parroco Don Alessandro Cossu
sul conto corrente numero:*

IT17Q010158542000000000443

ESSERE IMPRENDITORI tratta il tema del ricambio generazionale non come una pratica manageriale, piuttosto come un impegnativo “rito di passaggio”, che deve poggiare su un pavimento solido di valori, tradizioni, insegnamenti. L'impresa familiare rappresenta un voce importante non solo in termini di PIL, quanto per il patrimonio di know-how, saperi condivisi, buone pratiche, che hanno segnato la nostra storia. Fabio Rosas per stile di conduzione dell'impresa, competenza e sensibilità ha saputo incarnare ed esprimere la molteplicità di questi volti, creando presupposti per una crescita economica della Sardegna, la sua isola.

Le testimonianze di economisti, professionisti, esperti di caratura internazionale che compongono il volume mettono in campo un'analisi di prospettiva. Sono “voci” che “guardano oltre” la stessa importante esperienza dei Rosas, per interrogarsi sulla ridefinizione di un paradigma produttivo, che dovrà guidare la ripesa nella fase “post covid” che si sta, tra tante incertezze e paure, finalmente aprendo.

Il “doppio legame” tra etica ed economia, affrontato nell'intervista di don Alessandro Cossu è l'aspetto chiave di un “nuovo capitalismo di comunità” che vede la famiglia Rosas impegnata da sempre in primo piano, come dimostra l'attenzione per l'“eco-sistema” oltre che l'amore per la propria terra che rimane un fattore distintivo di chi vive la dimensione della responsabilità sociale, quale componente ineliminabile, senza di cui non è possibile fare impresa. Le tante iniziative praticate nel campo del volontariato, raccontate nel libro, fanno vedere cosa vuol dire “abitare la complessità”, prendendosi cura degli altri.

La profondità del “dialogo educativo” che Fabio ha saputo intrattenere con la moglie Piera, il figlio Marco e la nuora Arjola, adottato come metodo ha fatto da catalizzatore dell'innovazione, determinando lo sviluppo dell'azienda insieme alla crescita di tutti i dipendenti. La dedica al nipotino Fabio Junior, con cui si conclude la trattazione, non è solamente un “semplice”, seppur legittimo, momento di tenerezza, ma l'enunciazione netta di un'idea di continuità che travalica il contingente. E' un invito rivolto alle classi dirigenti a ritrovare la passione per costruire il futuro, senza mai rinunciare a sognare, perché è “nel sogno che l'uomo vive la vita vera”.

ROSAS 1945