

# INNOVAZIONE. E SOSTENIBILITÀ: I COLORI DI ICRO COATINGS

INTERVISTA AD ANDREA MOLTRASIO,  
PRESIDENTE E AMMINISTRATORE  
DELEGATO



Laurea in Ingegneria Chimica al Politecnico di Milano e MBA all'Università di Santa Clara (USA), **Andrea Moltrasio è attualmente presidente e amministratore delegato dell'azienda di famiglia Icro Coatings**, dopo una lunga esperienza che l'ha visto protagonista sia in ambito bancario in qualità di **presidente per circa un decennio del Consiglio di Sorveglianza di UBI Banca**, sia in ambito industriale e confindustriale quale **consigliere delegato e presidente di Clinica Castelli e vicepresidente di Confindustria nazionale con delega all'Europa**. Sua la paternità anche di BergamoScienza, di cui è stato presidente. Tra le voci più ascoltate sullo stato dei conti pubblici, Moltrasio **ha scritto anche un libro**,

**Prodotti performanti a essiccazione UV e laser, vernici realizzate con resine provenienti dall'agricoltura: Icro Coatings è da sempre orientata alla tecnologia, all'innovazione e alla sostenibilità.**

**"Gente Seria"**, con Geoffrey Pizzorni, in cui ripercorre le vicende della sua famiglia a partire dalla fine del 1700. **COSA SIGNIFICA ESSERE "GENTE SERIA"?**

Il termine **nasce da un aneddoto riferito alla mia famiglia**, in particolare al fatto che Camera di Commercio e banche, a quanti chiedevano informa-

zioni sulla ditta Moltrasio, erano soliti rispondere "fidatevi!" Serietà quindi, in questo contesto, vuol dire **affidabilità e competenza** e la **determinazione** - già nel 1887 - di iniziare una nuova impresa, quella che ha portato alla Icro Coatings di oggi.

**DALLA GOVERNANCE DI UNA BANCA ALLA GOVERNANCE DI UNA AZIENDA: COSA CAMBIA?**

UBI Banca è stata la prima banca popolare a trasformarsi in S.p.A., un cambiamento di governance verso la modernità e la snellezza che ha incontrato numerosi oppositori: è stato un progetto di grande soddisfazione personale che ha comportato tantissima cultura tecnica legata al diritto commerciale e al modo di concepire la banca di cui mi sono fat-

to interprete, consultandomi con i migliori esperti e portando fino in fondo la riforma. **Tornare in una realtà piccola in cui si è il centro di tutto comporta mettere le mani su cose concrete e pratiche. La grande soddisfazione, in questo caso, è vedere nascere il prodotto** e, trattandosi di una azienda familiare, **gestire con efficacia la governance con la famiglia.** Io sono stato abbastanza fortunato, non ho mai trovato nella famiglia degli oppositori alle mie idee o forse sono stato bravo a essere molto disponibile al confronto.

#### **ICRO COATINGS, MI PUÒ RACCONTARE QUALCOSA IN PIÙ DAL SUO PUNTO DI VISTA?**

È un'azienda che ha 70 anni, partita nel dopoguerra, che ho vissuto intensamente dal '90 al 2000 quando ho realizzato due stabilimenti, uno vicino a Portogruaro e l'altro tra Bergamo e Milano per salvaguardare l'occupazione di tecnici e operai che lavoravano nello stabilimento in provincia di Bergamo. Icro Coatings, **specializzata nella produzione e distribuzione di vernici e sistemi di verniciatura, è sempre stata una realtà molto orientata alla tecnologia e all'innovazione.** Tra i nostri prodotti, ve ne sono alcuni a **essiccazione UV**, particolarmente rapidi e molto interessanti per il settore dell'industria del legno e del mobile, così come prodotti a minor impatto ambientale, tra cui quelli all'acqua a firma Foppapedretti. La grande crisi del 2009, in un momento in cui ero già quasi assente dal punto di vista operativo, ha scombussolato un po' le carte in tavola e portato l'azienda a servire anche i normali prodotti vernicianti. Adesso siamo tornati a spingere l'acceleratore sull'innovazione: abbia-

**Se la centralità della persona è un principio base dell'attività imprenditoriale o manageriale, è inevitabile occuparsi del contesto intorno.**

mo sviluppato **prodotti a essiccazione laser** che ci assicurano prestazioni meccaniche pazzesche, oltre a un'estetica opaca molto più attraente. **E stiamo lavorando su vernici sostenibili utilizzando delle resine che provengono dal mondo dell'agricoltura.** Allo stesso tempo, dato che attualmente l'azienda esporta in 45 paesi nel mondo, per mantenere questo livello di attività, ha bisogno di crescere di fatturato e dimensioni: quindi la sto riorganizzando in funzione di questo obiettivo.

**UNA VOLTA - RIFERITO A UBI - HA DETTO "IL NOSTRO PENSIERO DEV'ESSERE RIVOLTO NON ALLE ACQUISIZIONI, MA AI TERRITORI, ALLE FAMIGLIE E ALLE IMPRESE"; COME SI TRASPONE QUESTO AP-**

#### **PROCCIO NELLA CONDUZIONE DI UN'AZIENDA?**

Credo che **se la centralità della persona è un principio base dell'attività imprenditoriale o manageriale che si svolge, è inevitabile occuparsi del contesto intorno.** Io ho fatto tanto associazionismo, proprio per creare intorno all'ambiente della fabbrica un consenso e una condivisione di valori che sono il vero elemento competitivo.

#### **COSA NE PENSA DI QUESTO PRECISO MOMENTO STORICO ITALIANO?**

Purtroppo, faccio fatica a trovare quell'energia e quell'entusiasmo, voglia di futuro, che invece si incontrano in altre parti del mondo. Il problema riguarda l'Europa, non solo l'Italia, e **credo l'unica via di uscita sia investire molto di più sulla formazione e sulla crescita dei giovani.** Dal punto di vista imprenditoriale, **trovo che le imprese medie italiane abbiano dimostrato un'incredibile capacità di reagire alla crisi del 2009:** gli imprenditori hanno rimodellato i loro processi, trovato nuovi mercati, si sono adattati alla situazione storica. **Ho trovato invece abbastanza incapaci a reagire le grandi aziende italiane:**



La sede di Icro Coatings, Cinto Caomaggiore (VE).





Andrea Moltrasio durante il Lean Silicon Valley Tour di Bonfiglioli Consulting.

nelle grandi, non siamo stati capaci di mantenere un alto tasso di competitività, credo sia mancato il sostegno sociale. In Francia o Germania per esempio, c'è un grande rispetto delle grandi realtà che vengono sostenute, anche politicamente; qui, se un tribunale può rinviare a giudizio un esponente della grande industria, pensa di aver fatto qualcosa di bello e intelligente. Poi, è mancata la cultura manageriale e la volontà delle grandi famiglie imprenditoriali di credere nel cambiamento. **IL SUO RITORNO IN AZIENDA HA COMPORTATO NUOVI APPROCCI ALL'ORGANIZZAZIONE INTERNA?**

In azienda siamo 120 persone, non i numeri di una multinazionale, ma comunque un laboratorio incredibile in cui stiamo sperimentando il passaggio da un organigramma tradizionale a un organigramma per processi, cosa che sta scombuscolando un po' il team anche perché accade che persone che sono entrate con me 30 anni fa, oggi si ritrovano un responsabile che gli sta ribaltando tutte le certezze. Con gli strumenti di cui disponiamo oggi - informatica, internet, tablet, cellulari - non è più pensabile avere gerarchie rigide, è molto più importante avere la capacità di comunicare per comunità,

**Crede molto nella contingency leadership, la capacità di cogliere la situazione in cui ci si trova ed esercitare una leadership coerente.**

per gruppi, in modo veloce, semplice e informale. Ho eliminato per esempio l'uso della cravatta: l'idea è quella di liberare le relazioni.

**A SUO AVVISO, UN BUON LEADER QUALI CARATTERISTICHE DEVE AVERE?**

Crede molto in ciò che gli inglesi e americani chiamano **contingency leadership**, cioè la capacità di cogliere la situazione in cui ci si trova ed esercitare una leadership coerente. Ci sono momenti in cui è necessario essere molto duri, severi e orientati al risultato, pur avendo tutte le preoccupazioni del buon padre di famiglia. Ci sono altri momenti in cui bisogna essere attenti alle persone e seguirle, nonostante i risultati non particolarmente premianti. Durante il Lean Silicon Valley Tour con Bonfiglioli Consulting, ho finalmente scoperto qual è il mio mestiere elettivo. Un professore di Berkley ci ha spiegato che ci sono due figure tipiche nell'ambito della

**leadership: il super creativo e quello molto ordinato e severo**, tipicamente il capo delle operations. **Nel mezzo, c'è il caos cowboy**, nel quale mi ritrovo perfettamente, il quale, **a seconda che la mandria sia nel recinto o tutta sparsa fuori, monta a cavallo e la riporta all'ovile riportando un po' d'ordine, senza tarpare le ali ai creativi e senza disilludere gli operations.**

**QUALI SONO I SUOI SUGGERIMENTI PER CONDURRE CON SUCCESSO IL PASSAGGIO GENERAZIONALE IN AZIENDA?**

Difficile dirlo, inizio questa esperienza tra un mese. Uno dei miei figli, ingegnere chimico come me, nonostante io lo abbia messo in guardia da tutte le difficoltà nel voler prendere in mano una realtà esistente piuttosto che fare una start up, ha deciso di lasciare la consulenza e di entrare in azienda. **Crede che il primo passo della successione sia stato questo: aver dato a entrambi i miei figli - ne ho due - tutta la formazione necessaria per essere poi liberi di scegliere.** Per la mia generazione era impensabile! Poi credo siano importanti due aspetti: la preparazione personale e il ruolo aziendale in cui crescere prima di assumere tutte le responsabilità. Su questi aspetti stiamo lavorando.

**COSA VEDE NEL FUTURO DELLA SUA AZIENDA?**

Nel medio lungo termine, vorrei individuassimo quelle nicchie tecnologiche che sono inaccessibili alle aziende elefantache che nel nostro settore si stanno formando. **Crede che dare un colore, dare una finitura a un manufatto richieda ancora molta attività "sartoriale" e sarà lo sviluppo di questa sartorialità in chiave tecnologica la nicchia in cui inserirci e trovare soddisfazione non solo in termini economici ma anche in termini di soluzione a problemi reali, che è anche un po' il leitmotiv della nostra storia.**