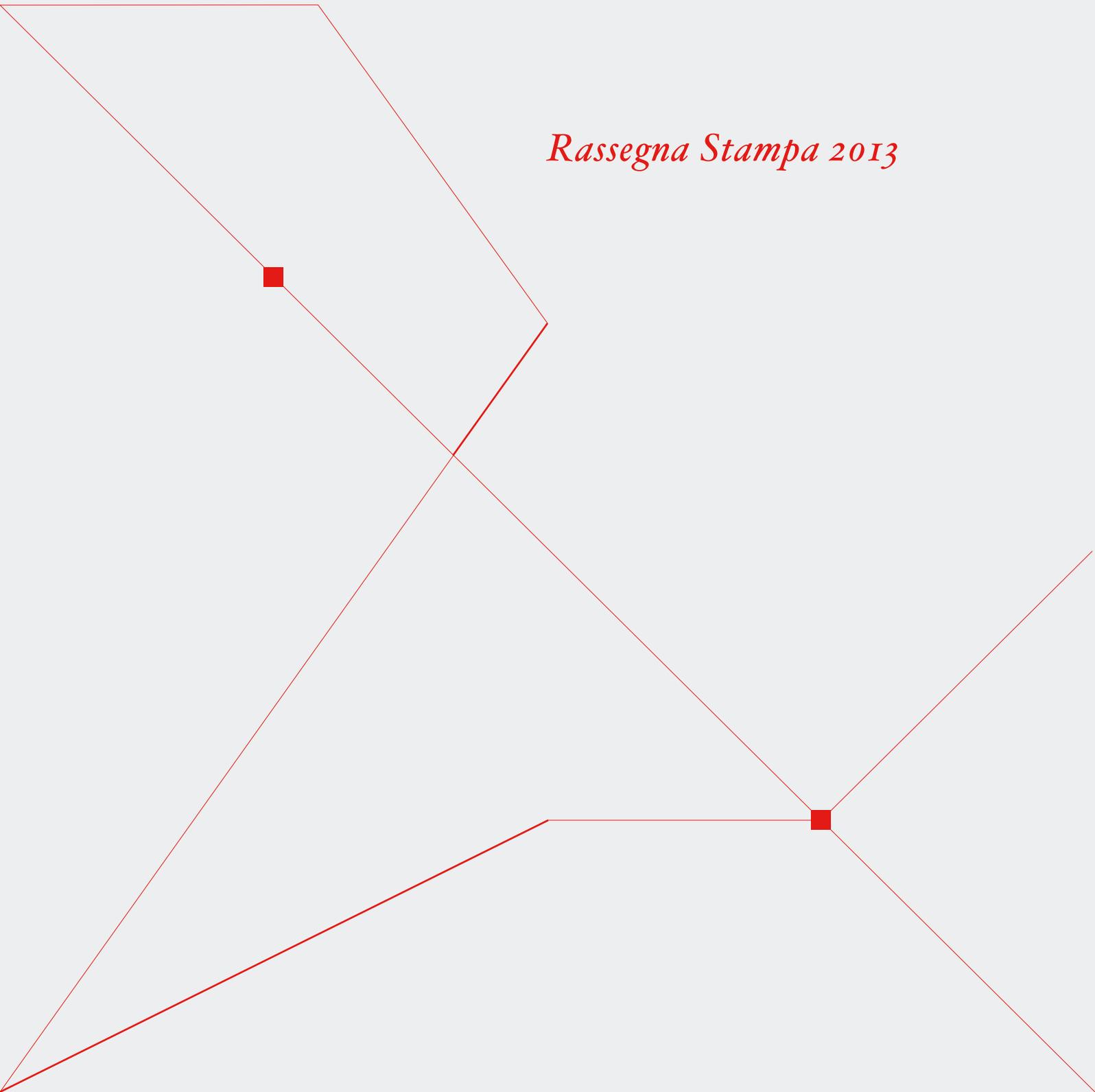




Innovators by design | Since 1770

A BIANCHI 1770 GROUP COMPANY

Rassegna Stampa 2013



Zaia applaude il caso Keyline «Oltre la crisi»

► CONEGLIANO

«La decisione di questa azienda è un segnale positivo, che conferma come in Veneto la crisi non ha scalfito quel patto silenzioso presente nei nostri territori tra imprenditori e lavoratori, che ha permesso al sistema economico trevigiano e veneto di diventare la locomotiva del nord-est. I miei complimenti vanno alla proprietà per gli straordinari risultati raggiunti e per l'attenzione dimostrata nei confronti dei lavoratori». Commenta così il presidente della Regione Luca Zaia il premio di 100 euro dato dalla Keyline, azienda di Conegliano, ai dipendenti per gli ottimi risultati di bilancio. «Un plauso sincero», aggiunge il governatore, «va anche alle maestranze che con il loro lavoro sono stati anch'essi artefici dei traguardi raggiunti dell'azienda. Una capacità di fare squadra che è un fattore strategico e fondamentale per resistere alla crisi e vincere le sfide del futuro». Per Zaia, la vicenda «sottolinea ancora una volta come il nostro sistema imprenditoriale si fonda su valori positivi come, per esempio, la tenacia, lo spirito di sacrificio, la laboriosità insieme naturalmente alla professionalità e alla capacità di fare impresa. E non manca nemmeno quella solidarietà, che fa parte dell'identità di noi veneti».

(r.z.)



Welfare aziendale

Keyline, 100 euro in buoni spesa

MILANO — Con la busta paga di gennaio un buono spesa di 100 euro ai dipendenti: l'annuncio lo ha dato l'amministratrice unica dell'azienda di Conegliano Keyline, Mariacristina Gribaudo (che dal 2002 si alterna ogni tre anni alla guida dell'azienda con il marito Massimo Bianchi), durante la festa per lo scambio di auguri alla quale ha partecipato Alberto Baban, presidente di Piccola Industria di Confindustria. Il premio arriva dopo la chiusura del 2013 con segno positivo, con il passaggio nell'arco di 10 anni da 3 a 19 milioni di euro di fatturato. Un traguardo importante che l'azienda di Conegliano, impegnata da 250 anni a progettare e produrre chiavi e macchine

duplicatrici, ha voluto festeggiare annunciando alle sue maestranze un premio di solidarietà di 100 euro (quest'anno è stato anche pagato un premio di produzione di 800 euro). Il buono spesa per l'acquisto di alimentari arriverà agli oltre 100 dipendenti con lo stipendio di gennaio. «Keyline – ha detto Baban – è il modello di impresa a cui dobbiamo guardare in futuro per la sua capacità di stare sul mercato e di restituire al territorio ciò che ha ricevuto». Qualche anno fa Massimo Bianchi aveva venduto l'impresa di famiglia a una multinazionale canadese. Dopo averla vista finir male ha deciso di ricrearla da zero.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

CENTO EURO A TESTA ■ A PAGINA 32

Keyline regala buoni spesa ai dipendenti



Massimo Bianchi, Alberto Baban e M.Cristina Gribaudo



Mariacristina Gribaudo e Semagiotto

SOTTO L'ALBERO ALLA KEYLINE

Buono spesa da 100 euro ai dipendenti

► CONEGLIANO

Buone notizie sotto l'albero per i dipendenti della Keyline, l'azienda di Conegliano che da 250 anni progetta e produce chiavi e macchine duplicatrici. Per festeggiare un 2013 che chiude con segno positivo e un fatturato passato da 3 a 19 milio-

ni di euro in 10 anni, la società ha annunciato alle sue maestranze un premio di solidarietà di 100 euro. Il buono spesa per acquisto di alimentari sarà corrisposto a ciascuno degli oltre 100 dipendenti con lo stipendio di gennaio. A comunicarlo è stata Mariacristina Gribaudo, amministratrice unica di Keyline, una

realità che vende l'85% della produzione (40 milioni di chiavi con 7.000 profili) fuori dall'Europa. Durante la festa di fine anno, in cui il titolare Massimo Bianchi ha presentato il volume di Claudio Ruggiero che ricostruisce la storia della famiglia imprenditoriale che nel 1770 iniziò a produrre chiavi nelle faci-

ne del Cadore, è stato annunciata anche l'istituzione di due borse di studio del valore di 500 euro ciascuna che saranno assegnate ai dipendenti intitolate a Carlo Gribaudo, padre dell'amministratrice Mariacristina. Un doppio regalo sotto l'albero, una buona notizia che giunge in un momento non facile per le imprese del Coneglianese dove non mancano i dipendenti costretti ad attendere il nuovo anno per vedersi corrispondere la tredicesima da aziende alle prese con un momento economico tutt'altro che facile. (r.z.)

X

TV

Treviso

IL GAZZETTINO

Venerdì 27 dicembre 2013

WELFARE D'IMPRESA

TREVISO - (zan) Keyline non risente della crisi: l'azienda di Conegliano, tra i leader internazionali nella produzione di chiavi a trasponder e relative macchine duplicatrici, si appresta a chiudere un 2013 ancora in crescita: nell'ultimo decennio il fatturato è salito da 3 a 19 milioni di euro.

Un successo che i vertici dell'impresa hanno deciso di condividere con i dipendenti: impiegati, tecnici e operai riceveranno un buono del valore di cento euro da spendere per acquistare generi alimentari in una serie di negozi. Con qualche giorno di ritardo sulla data canonica, questa sorta di premio natalizio verrà corrisposto agli oltre cento addetti interessati, assieme alla busta



I RICAVI

Da 3 a 19 milioni in appena 10 anni

paga di gennaio. Ad annunciare lo è stata Mariacristina Gribaudo, amministratrice unica di Keyline, durante la festa per gli auguri con i dipendenti, riuniti nello stabilimento di via

Il fatturato vola e così Keyline regala 100 euro ai dipendenti

IL MIRACOLO

La Keyline esporta chiavi da trasponder in tutto il mondo: un successo che vuole condividere con i cento dipendenti

Camillo Bianchi: anche l'azienda coneglianese, dunque, sperimenta la strada di un welfare integrativo e partecipato, su cui si stanno incamminando sempre più ditte venete.

Alla base del buon andamento dell'impresa, ancora una volta, la propensione verso l'estero: l'85% della produzione (40 milioni di chiavi, con settemila profili diversi), infatti, viene venduto fuori dall'Italia. Proprio questa dimensione internazionale, pur rimanendo saldamente radicati nel luogo d'origine (nelle scorse settimane la stessa manager aveva ribadito la volontà di non abbandonare la Marca e l'Italia, a

differenza di altri imprese), è stata citata come esempio da Alberto Baban, vicepresidente nazionale di Confindustria con delega alla piccola industria, ospite della cerimonia con l'assessore regionale Remo Sernagiotto e il sindaco di Conegliano, Floriano Zambon. Il buono spesa non è l'unica iniziativa varata: oltre a un volume che ripercorre la storia della famiglia Bianchi (titolare di Keyline), produttrice di chiavi dal 1770, l'azienda ha istituito due borse di studio da 500 euro, da assegnare ai dipendenti e intitolate a Carlo Gribaudo, imprenditore, padre di Mariacristina.

L'azienda di Conegliano chiude l'anno in crescita: 19 milioni di fatturato
**KEYLINE REGALA BUONO SPESA DA
CENTO EURO AI DIPENDENTI**
La gratifica arriverà ai cento addetti con lo stipendio di gennaio



CONEGLIANO - Keyline chiude il 2013 con segno positivo, passando nell'arco di 10 anni da 3 a 19 milioni di euro di fatturato. Un traguardo importante che l'azienda di Conegliano, impegnata da 250 anni a progettare e produrre chiavi e macchine duplicatrici, ha voluto festeggiare annunciando alle sue maestranze un premio di solidarietà di 100 euro. Il buono spesa per acquisto di alimentari sarà corrisposto a ciascuno degli oltre 100 dipendenti con lo stipendio di gennaio. A darne l'annuncio è stata Mariacristina

Gribaudo, amministratrice unica di Keyline, durante la festa degli auguri con le maestranze, riunite nello stabilimento di via Camillo Bianchi.

Tradizione ed innovazione è il binomio che ha permesso a questa azienda di Conegliano di andare alla conquista dei mercati del mondo arrivando a vendere l'85% della produzione (40 milioni di chiavi con 7.000 profili) fuori dall'Europa. Un modello di impresa fortemente radicata sul territorio, come ha riconosciuto il presidente di Piccola industria di Confindustria, Alberto Baban (vice di Squinzi) che ha voluto essere presente all'incontro per lo scambio degli auguri natalizi, assieme, tra gli altri, all'assessore regionale Remo Sernagiotto e al sindaco di Conegliano Floriano Zambon. "Keyline – ha detto Baban – è il modello di impresa a cui dobbiamo guardare in futuro per la sua capacità di stare sul mercato e di restituire al territorio ciò che ha ricevuto".

Durante la festa, in cui il titolare Massimo Bianchi ha presentato il volume di Claudio Ruggiero che ricostruisce la storia della famiglia imprenditoriale che nel 1770 iniziò a produrre chiavi nelle fucine del Cadore, è stata annunciata anche l'istituzione di due borse di studio del valore di 500 euro ciascuna che saranno assegnate ai dipendenti intitolate a Carlo Gribaudo, padre dell'amministratrice Mariacristina, altra figura di imprenditore illuminato.

 **TREVISO****Meeting dei giovani
«Più opportunità»**

«Incentivare l'energia creativa dei giovani significa far crescere le loro potenzialità, il loro senso di appartenenza alla comunità e aiutarli a trovare spazio nel mondo del lavoro». Lo ha detto l'assessore regionale ai servizi sociali, Remo Sernagiotto, al Palaverde di Villorba (Treviso), nell'ambito del terzo "Meeting dei Giovani" svoltosi ieri davanti a una folla di ragazzi. A illustrare i risultati dei bandi del 2012, insieme all'assessore, c'erano Luigi Brugnaro e Maria Cristina Gribaudo, rispettivamente presidente e vicepresidente della commissione «Crea Impresa».

IL BANDO Dalla Regione un assegno di 50mila euro a 9 progetti proposti dai giovani veneti

Anche alghe da export: un premio alle start-up



Paolo Calia

TREVISO

L'ASSESSORE
Remo Sernagiotto: sua la regia dell'iniziativa

Dei vasi da piante realizzati con il materiale organico da interrare nel giardino assieme alle piante stesse in attesa che si trasformino in concime; un mini birrifico per produrre birra senza glutine: idee giovani, fresche e, soprattutto, premiate con un bell'assegno da 50mila euro. Ieri Treviso è stata il centro della vitalità under 35. Al Palaverde la Regione, sotto la regia dell'assessore Remo Sernagiotto, ha organizzato il terzo Meeting dei Giovani, appuntamento ormai classico dove presentare i progetti di start up ideati da studenti, neolaureati, artisti in erba e finanziati da un bando regio-

L'ALTRA SEZIONE Zanzotto in musica si guadagna il contributo

nale. Una montagna i progetti arrivati: 300 le idee per le nuove start up, 70 la sceneggiature di film, 400 le idee musicali. Pochissimi quelli premiati con un finanziamento, appena nove nel campo delle nuove imprese, una decina in quello artistico, tra cui l'idea di mettere in musica alcune poesie di Andrea Zanzotto. Il tutto per rispondere in pieno alla filo-

safia di Sernagiotto: niente contributi a pioggia, ma scelte mirate anche a costo di non esaurire tutto il finanziamento disponibile, poco meno di due milioni di euro. «A valutare i progetti, parlando per le start up, è stata una commissione qualificata - spiega Sernagiotto - composta da imprenditori del calibro di Bruno Vianello, Luigi Brugnaro, Maria Cristina Gribaudi. Io non ho voluto metterci becco. Le migliori idee sono state premiate e finanziate. Tra le start up avevamo fondi per 40 progetti, ma la commissione ne ha scelti solo 9. Quanto avanzato verrà utilizzato per un prossimo bando». Brugnaro a Gribaudi si sono impegnati a fondo per selezionare il meglio: «Non abbiamo volu-



to creare illusioni - dice la Gribaudi - premiando progetti senza futuro o senza mercato». A Brugnaro è piaciuta molto l'idea dei vasi in materiale organico da interrare insieme alla pianta: «Se portata avanti farà guadagnare - pronostica - tra un anno chiederemo conto a questi ragazzi di come hanno impiegato questi soldi. I progetti sono belli, ma poi bisogna lavorarci».

SUL PALCO
Fra i premiati dei due bandi messi in cantiere dalla Regione anche i giovani della SoftRay

Meeting giovani; Sernagiotto, opportunita' nuove generazioni

(ANSA) - VENEZIA, 19 DIC - "Incentivare l'energia creativa dei giovani, dare sfogo alla loro capacita' di innovare, coinvolgerli in progetti culturali e formativi, significa far crescere le loro potenzialita', il loro senso di appartenenza alla comunita' e aiutarli a trovare spazio nel mondo del lavoro. L'appuntamento di oggi rilancia la sfida che insieme vogliamo vincere, quella di rendere i giovani protagonisti nella societa' civile, perche' solo attraverso la loro crescita potremo guardare al futuro con piu' ottimismo". Lo ha detto l'assessore regionale ai servizi sociali, Remo Sernagiotto, nel corso della conferenza stampa tenutasi ieri al 'Palaverde' di Villorba (Treviso), nell'ambito del terzo 'Meeting dei Giovani' promosso dalla Regione del Veneto e intitolato "Il volo giova: dammi spazio. Noi giovani cittadini cre-attivi". A illustrare i risultati dei bandi del 2012, insieme all'assessore c'erano Luigi Brugnaro e **Maria Cristina Gribaudo**, rispettivamente presidente e vicepresidente della commissione "Crea Impresa". "Un'esperienza straordinaria", l'hanno definita, sottolineando la grande creativita' dei partecipanti, ma anche la necessita' che i progetti debbano produrre risultati concreti, sul piano economico e occupazionale. "L'utilizzo delle risorse pubbliche - hanno evidenziato - presuppone una attenzione ancor maggiore, e deve responsabilizzare sia i proponenti sia i valutatori". Nel palazzetto che "esplodeva" di gioventu', oltre a premiare i vincitori dei bandi dello scorso anno, ma soprattutto stati presentati quelli che scadranno tra la fine di marzo e i primi di aprile del 2014. Per i progetti e le iniziative che da questi scaturiranno, la Regione del Veneto ha destinato ben 1 milione e 900 mila euro complessivi, "una cifra - ha sottolineato Sernagiotto - che testimonia come noi consideriamo strategica una progettualita' viva e moderna nell'ambito delle politiche giovanili".(ANSA). CO 19-DIC-13 13:58 NNNN

IL GAZZETTINO
Mercoledì 18 dicembre 2013

Povegliano Arcade Villorba

VILLORBA "Marco Polo" in visita alla Keyline

Gli alunni nel mondo delle chiavi

VILLORBA - (mfav) Bambini delle elementari Marco Polo alla scoperta del mondo delle chiavi. Giovedì scorso gli alunni di due classi terze dell'istituto comprensivo Villorba-Povegliano hanno visitato lo stabilimento della Keyline di Conegliano. Studenti e insegnanti sono stati accolti da Mariacristina Gribaudo, amministratrice unica dell'azienda che con i suoi 250 anni di storia è tra le più antiche d'Italia. La visita è inserita nel progetto di collaborazione tra la

scuola è la Keyline nato nell'ambito della partecipazione delle due classi alla IX biennale d'arte del bambino. Il percorso si concluderà a maggio con la realizzazione e l'esposizione a Cà Noal, a Treviso, di un'opera realizzata utilizzando le chiavi difettate. «Siamo rimasti felicemente impressionati - è stato il commento di Gribaudo - dalla grande curiosità che i bambini hanno dimostrato visitando gli impianti produttivi e il museo che racconta la storia della chiave».



L'evento Oggi al Vodafone Theatre di Milano Moda, fisica o impresa In un quarto d'ora le idee delle donne

Un quarto d'ora per mostrare con le idee migliori che (e come) cambiare si può. Stavolta la parola tocca alle donne, nei 220 eventi organizzati oggi in contemporanea in 58 Paesi del mondo da TedX Women. In Italia l'appuntamento è alle 14.30 al Vodafone Theatre di Milano, e riunirà professioniste di tutti gli ambiti: dalla comica Luciana Littizzetto alla produttrice Caterina Caselli, alla musicista Mia Julia, alle imprenditrici Marina Salamon e **Mariacristina Gri-baudi**, alla fisica Lidia Dell'Asta, all'avvocato e presidente di Valore D Claudia Parzani. E ancora: il vicedirettore del *Corriere della Sera* Barbara Stefanelli, la neuropsichiatra Mariolina Migliarese, la stilista Stella Jean, la consulente Valentina Auricchio,

la startupper Chiara Russo (si potranno seguire in streaming su voda.it/vitaminaD).

La formula è quella dei Ted Talk, le conferenze nate in California nel 1984 e diventate negli anni un punto di riferimento: online si possono ritrovare gli interventi in più lingue con le «idee che meritano di essere diffuse». Il più visto supera i venti milioni di clic. Ted starebbe per «Technology, Entertainment, Design» («tecnologia, intrattenimento, design») ma ormai i temi affrontati sono tra i più vari: dalla fisica delle particelle, alla disabilità, all'istruzione. Unica cosa in comune: chi sale sul palco deve essere un innovatore e raccontare, in termini accessibili a tutti, la propria esperienza.

Oggi, per la prima volta in Italia, i relatori saranno tutte donne. Da un pezzo chi organizza i Ted si è accorto che erano meno visibili e, anche se invitate, tendevano a defilarsi. «Hanno delle remore a salire su un palco e raccontarsi: "Preferisco fare", rispondevano», spiega Michela Catenacci, che coordina l'evento in Italia. Da qui la scelta di creare uno spazio per mettere a frutto i loro talenti. Non a caso l'edizione italiana è ospitata da Vodafone, che punta molto sulla valorizzazione delle donne. «Cerchiamo di promuovere politiche di conciliazione per tutti i dipendenti — spiega il direttore delle Risorse Umane, Elisabetta Caldera —. Quello che manca in questo Paese è una cultura inclusiva che dia alla donna le stesse opportunità dell'uomo di mettersi in mostra».

Elena Tebano

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Cosmetici

L'Oréal Italia cambia i vertici

Cambio al vertice di L'Oréal Italia, il colosso internazionale della cosmetica. Dopo tredici anni da amministratore delegato e circa 30 di carriera interna se ne va Giorgina Gallo e arriva dal settore Cosmetics della Procter & Gamble Cristina Scrocchia, 40 anni, ligure di Sanremo, bocconiana, sposata e mamma.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Chi rinuncia. La Keyline non è attratta dalla Carinzia

«I nostri fornitori fanno la differenza»

Per i lavoratori del Veneto Mariacristina Gribaudo è diventata una specie di portabandiera, da quando alla radio locale ha dichiarato che no, lei in Carinzia non ci andrà mai. La sua Keyline, che oggi progetta e produce macchine duplicatrici di chiavi e transponder, dal 1770 è a Conegliano e lì resterà, con tutti e cento i suoi dipendenti. La motivazione? Un po' è ideale, «perché non si può non battersi per dare un futuro ai giovani e a questo Paese», dice. E un po' è di natura squisitamente economica: «Al di là delle Alpi - spiega - si possono anche trovare tasse più basse, burocrazie più semplici e regole del lavoro meno rigide. Ma solo qui posso operare a stretto contatto con una filiera di fornitori che da tempo mi segue, sa cosa voglio, lo realizza come lo voglio e sa stare dietro con rapidità e con competenza alle mie esigenze produttive».

Nessun vantaggio fiscale,



Contro. Mariacristina Gribaudo

85%

L'export extra-europeo

Solo 5 anni fa Keyline realizzava extra-Europa il 20% del fatturato

insomma, potrebbe mai compensare il valore aggiunto dell'essere parte di un distretto produttivo: «Certo, l'offerta fiscale austriaca è allettante, ma qua lascerei qualcosa di più: i miei fornitori - spiega - con cui negli anni ho stabilito ottimi rapporti. Per me sono qualcosa di più, quasi dei partner. Nei momenti di difficoltà legati alla crisi è da loro che mi è arrivato il sostegno, non certo dalle banche. Sono loro che hanno capito che dovevamo crescere all'estero, e ci hanno sostenuto». Tanto che ora la Keyline vende fuori dall'Europa l'85% della produzione: solo cinque anni fa, era il 20 per cento. «Questo è un passaggio che ho potuto fare solo grazie al loro appoggio - prosegue Gribaudo - per stare dietro alle richieste dei nostri clienti giapponesi, i più esigenti, ho dovuto domandare ai miei fornitori un extra-sforzo in termini di rapidità e di flessibilità, e loro hanno risposto nella maniera migliore. Quanto ci metterei, a ricostruire attorno a me una rete di maestranze competenti e coese, se mi trasferissi altrove? Sarebbe impossibile».

Mi. Ca.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

CONEGLIANO**Keyline, l'orgoglio del "made in Italy" lezione a Ca' Foscari****► CONEGLIANO**

"Proudly made in Italy" (orgogliosamente fatto in Italia): è scritto in ogni confezione e sui prodotti che escono quotidianamente dallo stabilimento di Conegliano della Keyline. Una frase divenuta oramai un marchio di fabbrica, con cui sfidare con grande successo la crisi nel mercato interno. Mariacristina Gribaudo, amministratore unico di Keyline, ha voluto trasmettere questa esperienza agli studenti di Ca' Foscari, protagonisti del progetto strategico regionale Innovarea, presentato venerdì davanti ad una platea di oltre 400 persone e imprenditori al terminal passeggeri del Porto di Venezia. Alla Keyline ogni prodotto viene ideato, progettato e realizzato in Italia. «Siamo orgogliosi», ha spiegato Gribaudo parlando dell'azienda del gruppo Bianchi, «che l'intera produzione di chiavi e macchine duplicatrici si trovi esclusivamente a Conegliano, l'intera filiera produttiva si trovi tutta in Veneto per una precisa scelta imprenditoriale».

Ciò nonostante, Keyline è ormai un modello di azienda globale, esportando l'85% della produzione, con una filiale in America, una a Shanghai, una in Germania e una in Uk. Un modello vincente a cui l'università veneziana ha voluto dare voce come esempio di azienda che coniuga innovazione a tradizione. «Le duplicatrici che produciamo oggi sono dei veri e propri computer, perché oggi le chiavi si sono evolute per coniugare l'esigenza di sicurezza e tecnologia». (s. g.)

Innovarea chiama alle armi 500 imprese: «Tiriamo il Veneto fuori dalla crisi»

Il progetto di Regione, Ca' Foscari e Confindustria «I migliori in rete per rilanciare il manifatturiero»

VENEZIA - Storie di imprese venete che ce l'hanno fatta che hanno vinto il pessimismo della crisi economica e hanno saputo guardare oltre, innovando e investendo, rafforzando aziende e territorio. Gli studenti di economia di Ca' Foscari ne hanno selezionate cinquecento su un bacino di oltre gomila realtà. L'idea è ora mappare i loro modelli di business per farli diventare volano della ripresa economica del Veneto. Perché se un'azienda sta bene, sta bene anche il territorio che le sta attorno. Il progetto strategico si chiama Innovarea, nasce dalla sinergia tra Regione Veneto, Confindustria Veneto e Università Ca' Foscari. È stato lanciato ieri sera dal Terminal Passeggeri di Venezia.

«Il Rinascimento dell'economia veneta», lo ribattezza l'assessore regionale all'Economia Isi Coppola aprendo la serata. «Abbiamo bisogno di tutti, di tutte le forze in campo, dobbiamo sentirci attori e non spettatori di questo momento storico, vi chiediamo di aiutarci a definire le policies future, di aiutare qui i giovani a costruire una nuova economia», prosegue rivolgendosi alla platea degli industriali. Poi un messaggio per i giovani: «Ai quali la politica deve guardare con responsabilità, stiamo consegnando loro un domani incerto, e loro non chiedono rendite di posizione, ma un'analisi e poter credere nella speranza del futuro». Prima dell'assessore un sipario realizzato dagli studenti cafoscarini recitando un testo di Giancarlo Marinelli. Sullo sfondo due frecce, una con scritto Venezia, l'altra Berli-

no, dove, si dice, il lavoro c'è. L'ultima frase recita: «Aiutateci a essere ancora cittadini italiani, fateci uscire di qui a testa alta orgogliosi di dire "Io sono italiano"». Scrociano gli applausi.

Il messaggio è stato raccolto dal presidente di Confindustria Veneto Roberto Zaccato: «Mi sento a casa, ci sono le istituzioni, le imprese e i giovani, loro sono gli attori che hanno in mano il futuro del Veneto e vogliono essere veneti e cittadini del mondo, viaggiano, ma ricordiamo che il nostro dna è qui». Innovarea diventa l'occasione per ribadire la centralità del settore manifatturiero: «Qui in questa sala è già presente, è lampante, favoriamo con le imprese per un suo rilancio». Anche Luca Paolazzi, direttore Centro Studi Confindustria, risponde al messaggio degli studenti, con una nota di pessimismo: «Loro ci chiedono di avere le opportunità che avevamo noi, ma il mondo di oggi non è più quello che avevamo noi, eravamo sospesi sulle bolle, ora sono scoppiate, la crisi è feroce e non ci si rende conto di quanto è feroce».

Alberto Baban, presidente dei piccoli industriali del Veneto e Carlo Bagnoli, professore di Ca' Foscari, i due ideatori del progetto insieme a Isi Coppola, presentano gli otto punti in cui si snoda il progetto, e che verranno sviscerati in altrettanti appuntamenti spalmati in due anni. Le parole chiave sono innovazione e discontinuità, imprese ecosistemi di business capaci di rilanciare l'intero territorio, identifi-

care i trend emergenti, sviluppare re-startup innovative per rilanciare le imprese, sviluppare innovazioni a carattere sociale, neo-manifattura, finanza. Vincenzo Boccia, presidente della Piccola Industria Confindustria ancora per qualche settimana, plaude il progetto, a suo parere «può diventare un modello nazionale», e guarda ai giovani, «oggi il nostro paese ha bisogno di esperti del futuro perché ha troppi esperti del passato». Studiare però non basta. Il Rettore di Ca' Foscari Carlo Carraro spiega che «è fuorviante pensare di uscire dagli studi e trovare lavoro, questo va creato». Quella di ieri sera è stata una vera chiamata alle armi per i migliori imprenditori veneti. La Dainese, l'azienda vicentina leader nell'abbigliamento per la moto, raccoglie la sfida. Il ceo Federico Minoli aderisce: «È benvenuto qualunque progetto che mette insieme scuola e lavoro, noi nel nostro piccolo lo facciamo già ospitando stagisti e borsisti». La Dainese oggi è tra quelle che raccontano una storia vincente, «grazie all'innovazione, all'innovazione discontinua - spiega Minoli - progettiamo cose che non ci sono sul mercato e che la gente non sa di volere, così negli ultimi anni abbiamo crescite a doppia cifra». Flessibilità e innovazione sono le ricette anti-crisi di Saet, l'impresa che progetta impianti e sistemi a Selvezzano (Pd) dal 1956 con 75 dipendenti. Il presidente Carlo Portalupi spiega l'importanza di saper cogliere tutte le opportunità che offre il mercato. Mamma di sei figli e ammini-

stratore unico di **Keyline**, azienda che esporta macchine duplicatrici di chiavi in tutto il mondo, Maria Cristina Gribaudi spiega il successo dell'impresa nel binomio territorio e ricerca e sviluppo. «Storia e innovazione sono due mondi che devono convivere, se domani mi sposto in Cina perdo 250 anni di lavoro».

Elisa Lorenzini

I testimonial



Keyline Maria Cristina Gribaudo



Saet Carlo Portalupi



Dainese Federico Minoli

La scheda



Il Rinascimento dell'economia

Il manifesto

Il progetto

Innovarea è un progetto strategico promosso da Regione, Confindustria e Università Ca' Foscari.

I punti

Questi gli 8 punti del manifesto: la discontinuità del contesto competitivo; le imprese ad alto potenziale come target di riferimento; l'identificazione dei trend emergenti come punto di partenza; lo sviluppo di (re)-startup innovative come obiettivo singolare; lo sviluppo di ecosistemi di business come «obiettivo complessivo»; lo sviluppo di innovazioni sociali come obiettivo collaterale; la neo-manifattura e il meta-turismo come contesti di azione; la finanza per l'innovazione come fattore abilitante.

Le tappe

Innovarea prevede momenti di confronto con esperti internazionali in grado di trasferire agli imprenditori conoscenze fondamentali sulle tendenze e le opportunità offerte dal mercato globale. Per mettere in luce il valore delle 5 imprese più innovative del Veneto, nasce «Innovarea Award»

PANORAMICA SULLE AZIENDE LOCALI

Lavoro, la crisi non è finita ma...

Luci ed ombre nel mondo del lavoro, con le fabbriche riaperte dopo le ferie. Più ombre che luci, per la verità, ma noi, ostinandoci a considerare il bicchiere mezzo pieno, anziché quello mezzo vuoto, ci soffermiamo anzitutto sulle prospettive che incoraggiano a sperare.

Electrolux

Si dice che tra fine settembre ed inizio ottobre, dalle parti di Porcia, la sede principale del gruppo Electrolux in Italia, potrebbero venire a galla nuovi esuberi. In quella ed in altre fabbriche. No a Susegana. Non si dimentichi che ci sono ancora mezzo migliaio di posti di lavoro da chiudere, negli stabilimenti italiani, in virtù dei patti sociali degli anni passati. Il comparto delle lavatrici non va bene. Neppure quello di altri prodotti. Ecco perché la multinazionale svedese si troverebbe costretta ad un forte ridimensionamento. I frigoriferi di Susegana, invece, vanno bene. In estate sono arrivate nuove commesse, in particolare da Aeg e dall'Ikea, per cui l'azienda ha chiesto (ed ottenuto) ai lavoratori e ai sindacati di fare lo straor-

dinario in alcune giornate di sabato e perfino di tornare in fabbrica nel ponte di Ferragosto. I lavoratori, si sa, si trovavano in contratto di solidarietà (6 ore in catena di montaggio, 2 a casa). Il ritorno alla solidarietà doveva maturare ai primi di settembre, invece è stato posticipato di un mese e, probabilmente, anche oltre. Quello di Susegana è un piccolo segnale di speranza. Almeno per il momento. Come tale lo cogliamo e lo rilanciamo.

Acc e Ideal Standard

Si aggancia alla seppur debole speranza dell'Electrolux un suo ex manager, Maurizio Castro, commissario dell'Acc di Mel perché nel cassetto ha ancora un sogno: costituire un polo del freddo, compresi i compressori. Sogni a parte, in questi giorni sta definendo il piano di ristrutturazione industriale. I pezzi da produrre nei prossimi mesi sommano a 350 mila e Castro sta lavorando sodo per recuperare clienti e credibili. Mentre dal Governo giunge la conferma dell'attivazione di una nuova cassa integrazione straordinaria per un anno (a partire dal 13 ottobre), i lavoratori della Acc si interrogano sul fu-

turo. Lo spostamento della busta paga dal 14 settembre a fine mese e la possibilità di una riduzione dello stipendio del 75% pesano sui dipendenti, che già nel mese di luglio si sono visti decurtare il 25% dello stipendio per le difficoltà dell'azienda a reperire liquidità. Poco distante da Mel c'è l'Ideal Standard, dove incrociano le dita, sperando che la società non faccia passi indietro rispetto all'impegno preso in luglio di tenere aperto. Ad Orcenico, vicino a Pordenone, i lavoratori hanno tirato un grande sospiro di sollievo. La multinazionale ha ritirato la pregiudiziale della chiusura. Per adesso, dunque, la montagna non frana. Neppure quella più vicina, la Pedemontana del Consiglio.

Cms e Pizza surgelata

A Sarmede chiude la Csm, con una quarantina di dipendenti. A pochi chilometri di distanza, precisamente a Fregona, raddoppia la ditta che confeziona pizze surgelate. Una compensazione? Purtroppo no. Le pizze di Fregona hanno registrato un successo straordinario, in tutto il mondo, e l'azienda ha dovuto raddoppiare l'area produttiva. Fatto che l'ha

obbligata a fare nuove assunzioni. «A Fregona siamo a disoccupazione zero», gongola il sindaco Giacomo De Luca.

Fa da contrappunto il dramma della Csm: i dipendenti di questa ditta, produttrice di quadri elettrici per il riscaldamento, a causa della crisi dell'edilizia sono stati parcheggiati a casa. Numerose le coppie, marito e moglie, dunque intere famiglie saranno private di un reddito.

È stato inutile ogni tentativo di far ripartire la produzione che, ai tempi d'oro, arrivava a 12 mila i pezzi al mese. L'azienda è stata messa in liquidazione nel tentativo di valorizzare il magazzino.

San Giacomo

In questo contesto, a volte contraddittorio, più di un'azienda di San Giacomo di Veglia, che accoglie con Scomigo una delle più grandi aree industriali del Veneto, presenta un punto di certezza. Almeno con la Permasteelisa, la **Keyline**, la Iveco, la Silca, per citare solo alcune aziende. I lavoratori del gruppo Zoppas guardano all'orizzonte con trepidazione. Ma a San Giacomo c'è anche chi si permette di aumentare il costo della mensa, tanto da

far arrabbiare i lavoratori, che in tempi come questi moltiplicano gli scioperi. Eppure l'azienda - parla-

mo delle Officine San Giacomo - è appena uscita da difficoltà molto pesanti. Intanto la famiglia Merlo-

ni, che a suo tempo aveva lasciato l'Indesit di Refrontolo, ha acquisito la Dhe srl di Follina, specia-

lizzata in resistenze elettriche, attraverso il gruppo Ariston.

Francesco Dal Mas



39 aziende per un Doblò

Consegnato all'Amministrazione il nuovo mezzo per il trasporto disabili



VITTORIO VENETO - Si è fatto attendere, ma alla fine è arrivato. E' stato consegnato in via ufficiale ieri all'Amministrazione Comunale il nuovo veicolo Fiat Doblò concesso in comodato gratuito al Comune nell'ambito del progetto Mobilità Gratuita a favore delle persone con difficoltà.

Il veicolo è stato acquistato e messo a disposizione grazie alle sponsorizzazioni di 39 ditte con sede in città o in comuni immediatamente limitrofi.

Presenti alla breve cerimonia in piazza del Popolo il vicesindaco Giuseppe Maso, assessore ai Servizi Sociali, che ha ringraziato calorosamente gli sponsor che hanno reso possibile, superando anche sterili polemiche, l'attuazione del Progetto Mobilità Gratuita, a favore di persone anziani e con disagi deambulatori: "Il Doblò sarà in uso agli uffici dei Servizi Sociali per i numerosi interventi a cui sono quotidianamente chiamati – ha affermato il vicesindaco Maso - e messo a disposizione temporaneamente, su richiesta, di qualche associazione onlus in caso di necessità.

Il mezzo è idoneo anche al trasporto di disabili, e ringrazio veramente i 39 imprenditori che hanno voluto dare un contributo nonostante il periodo di crisi, spinti soprattutto dalla finalità benefica del progetto".

Quelli che creano LAVORO

Sono i veri capitani coraggiosi: imprenditori partiti dal nulla che fanno fatturato e occupazione anche durante la crisi. Ecco le loro storie. E cosa consigliano al governo

DI GLORIA RIVA

Tutto è partito dalla Freccia del Sud. Ogni settimana Vincenzo Fiore saliva sul treno a Napoli di sera, arrivando dalla sua Bari. Era diretto a Milano, dove andava in cerca di nuovi clienti. «Mi sbaravo in bagno la mattina prima di scendere. Viaggi allucinanti», ricorda Fiore, che oggi ha 45 anni, un'azienda che produce software per le banche, 137 dipendenti e un futuro pieno di aspettative: «Ogni anno assumiamo una ventina di giovani ingegneri, reinvestendo tutto quello che guadagniamo», dice.

Fiore fa parte di quel nucleo di imprenditori italiani che non mollano. La Banca d'Italia li ha descritti come l'unica speranza dell'industria, grazie alla loro capacità di opporsi al declino produttivo e di essere competitivi «in un contesto istituzionale, normativo e fiscale» pieno di trappole. Una forza non da poco, visto il numero di marchi del made in Italy che, mese dopo mese, passa a proprietari esteri. Gli ultimi: la griffe Loro Piana, acquisita dal colosso francese Lvmh, e i cioccolatini piemontesi Pernigotti, ceduti dalla famiglia Averna ai turchi della Toksoz.

Eppure ci sono imprenditori che conti-

nuano ad assumere. Per capire com'è possibile farlo, "l'Espresso" ha raccolto le loro storie. Non sono nomi famosi ma persone partite dal nulla, capaci di dare un impiego a centinaia di giovani nel periodo più difficile che l'economia abbia conosciuto dal Dopoguerra. Il fattore che accomuna le loro storie è aver saputo puntare su un'idea innovativa, che ha permesso di far fronte alla concorrenza. Un risultato ottenuto senza alcun aiuto da parte dello Stato: «In Italia ci sono imprese che hanno grandi potenzialità ma nessun incentivo, nessuna agevolazione sugli investimenti, nessun credito d'imposta per i nuovi assunti. Mentre tanti grandi industriali hanno incassato finanziamenti pubblici colossali, che non sono serviti a nulla», dice Fiore, che per creare la sua Auriga (oggi 11 milioni di fatturato) è partito con un prestito del papà pensionato. Eppure il governo, attraverso il decreto Lavoro, ha stanziato 1,5 miliardi a favore dell'occupazione giovanile. «Ma noi usiamo già forme di tirocinio per inserire i giovani, che quasi sempre vengono stabilizzati a tempo indeterminato. Questo dimostra che le imprese innovative sono in grado di creare buona occupazione e potrebbero agire più velocemente se il governo sostenesse i loro investimenti in ricerca e

sviluppo. Questa è la vera ricetta per far ripartire il lavoro in Italia, mentre il decreto è un palliativo non all'altezza dell'emergenza del momento», spiega Fiore.

Tra le tante difficoltà che gli imprenditori devono affrontare, ce n'è una che ritorna sempre. Tra tasse e contributi, assumere una persona costa un sacco di quattrini. Come si vede dalla tabella di pagina 108, il prelievo fiscale effettivo è pari in Italia al 42,3 per cento delle retribuzioni lorde. Per l'Eurostat, il lavoro costa di più solo in Belgio (dov'è al 42,8), mentre la media dell'Unione Europea si ferma al 35,8. È per questo motivo che, in Italia, i piani di crescita sono sempre in forse. Emidio Zorzella, 41 anni, è uno di quei talenti su cui all'estero punterebbero a occhi chiusi. Con il socio Massimo Bonardi, è partito da un laboratorio dell'Università di Brescia, dotato unicamente di un tavolo, un pc e una stampante sgangherata. Avevano intuito che le norme sui controlli di qualità dei farmaci sarebbero diventate sempre più stringenti. E hanno iniziato a produrre sistemi ottici per scovare ogni minimo difetto nella produzione di medicinali. La loro azienda, che si chiama Antares Vision, ha ormai cento dipendenti e ricavi per 15 milioni. Il suo obiettivo è triplicare organico e fatturato in quattro anni: «Potremmo farcela in tempi più brevi, se non fosse che gran parte delle risorse che dobbiamo investire viene drenata dalle imposte. Così ci tocca muoverci a piccoli passi», spiega Zorzella.

Gli imprenditori ricevono spesso proposte dalle istituzioni straniere, che cercano di portarli a produrre oltre confine. In Francia il consolato offre uno sconto del 50 per cento sugli oneri sociali di ogni neoassunto. Qui, invece, non ti propone nulla nessuno. Ne sa qualcosa Angelo Baronchelli, fino a poco tempo fa un piccolo artigiano che realizzava impianti elettrici. Negli ultimi anni ha puntato tutto sui sistemi di cogenerazione: produce e installa piccole centrali termoelettriche che consentono alle industrie di recuperare l'energia disper-

Testata	L'Espresso
Uscita	25 luglio 2013
Pagina	2/3

sa nei processi produttivi. A guadagnarci è la bolletta, che scende del 30 per cento. «Ho sacrificato tutto, persino la famiglia, che vedevo la sera tardi. Per anni non mi sono concesso neppure l'auto, mi muovevo con il furgone dell'azienda», racconta Baronechelli. Risultato: oggi la sua AB ha 180 milioni di fatturato e 550 addetti, un numero triplicato in quattro anni. «Potremmo fare di più, sarebbe il momento di aggredire i mercati dell'Est, dove c'è fame di energia. Ma il fardello fiscale su chi assume è troppo pesante: così rischiamo di restare al palo, lasciando spazio alle imprese straniere», spiega Baronechelli, che avrebbe speso diversamente i soldi messi a disposizione dal governo (oltre ai soldi per i giovani, ci sono 3-4 miliardi per la cassa integrazione): «Un freno è il costo dell'aggiornamento del personale e della formazione dei nuovi assunti. È tutto a carico nostro, se ci fosse un sostegno potremmo inserire più dipendenti in tempi più rapidi».

La fregatura è doppia se i concorrenti utilizzano lavoratori con contratti atipici. Quando sente l'espressione "co.co.pro.", Gabriele Moretti, titolare della torinese Contacta, un call center da 32 milioni di ricavi con oltre 2 mila dipendenti assunti tutti a tempo indeterminato, s'infervora. «I clienti, strangolati dalla crisi, ricevono un sacco di offerte da call center che pagano il personale 4 euro l'ora», spiega, sostenendo che per Contacta il costo del personale è cinque volte tanto. Proprio questa settimana il Pdl ha avanzato l'idea di una sperimentazione legata all'Expo per rendere più flessibile l'uso dei contratti a termine. Chiede flessibilità massima: contratti a termine fino a 36 mesi, senza causale, rinnovabili sei volte. «Non ci siamo. Così si demotiva il lavoratore che, sentendosi precario, non aumenta i consumi. E si crea una gara al ribasso devastante per le imprese in regola. Serve piuttosto un unico contratto uguale per tutti e una buona collaborazione con i sindacati, che sanno essere disponibili alla flessibilità positiva quando riconoscono la bontà dei progetti aziendali. Servono imprese serie, capaci di implementare modelli organizzativi solidi, non la possibilità di pagare un dipendente 800 euro al mese e lasciarlo a casa appena cala il fatturato», sostiene Moretti.

Piuttosto, gli imprenditori vorrebbero meno burocrazia: «Solo così si crea lavoro», dice Alessio Matrone, che 14 anni fa ha fondato Optima Italia, una società di consulenza aziendale che opera a Napoli. «Metà degli 8 mila euro che in famiglia ci avevano regalato per iniziare l'abbiamo spesa dal notaio. È tutto sbagliato», racconta. Secondo Matrone per creare lavoro serve sviluppo, che si ha solo con imprese competitive: «E per essere competitivi occorre de-burocratizzare il sistema, riaccendere il credito, pensare in termini di svilup-

po, mercato e capitale». Lui, invece, ha dovuto fare tutto da solo. All'inizio condivideva un sottoscala nella centrale via Schipa con un'agenzia che selezionava badanti extra-comunitarie per le famiglie della Napoli bene. E girava a bordo di una Panda scassata, bussando alle imprese di mezza Italia per studiare i loro costi di approvvigionamento energetico e proporre soluzioni più risparmiose. Oggi Optima conta 350 dipendenti e un fatturato di 125 milioni.

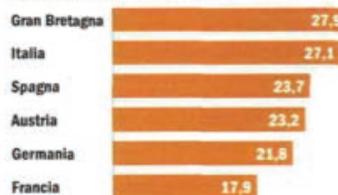
Per creare lavoro non basta una buona idea, serve l'accesso al credito. Molti raccontano che per aprire l'azienda hanno impegnato la casa e chiesto aiuto ai genitori, essendo stati più volte respinti dalle banche. Altri hanno accettato un compromesso, come ha fatto Fabio Sbianchi, romano, 51 anni, ex dipendente di un'azienda di antifurti satellitari, oggi amministratore delegato di Octo Telematics. Ha inventato le scatole nere delle automobili che consentono di ridurre il costo dell'assicurazione perché era stanco di pagare la polizza della moglie, che non usciva mai dal garage: «Ho pensato a un sensore che calcolasse l'effettivo utilizzo della vettura. Tecnicamente la scatola era pronta, mi mancavano i soldi per metterla in produzione», racconta. Sbianchi si è tenuto la poltrona di amministratore e il 10 per cento dell'azienda, cedendo il resto al fondo Charme. E oggi ha la forza per continuare ad allargare un organico che cresce del 20 per cento l'anno e si avvicina ormai ai 180 addetti. «Chi innova si scontra con la difficoltà di accedere al credito e questo rende più difficile spezzare il ciclo negativo. Al ministro dello Sviluppo economico suggerisco di creare una "piazza delle idee", per sostenere i progetti innovativi».

Gli imprenditori sono consapevoli che il loro mestiere sta diventando una missione impossibile. «Avrei potuto cedere alle proposte dei concorrenti che mi offrivano abbastanza per vivere di rendita, ma mi sarei sentito un disertore. È una questione di rispetto verso i dipendenti», afferma Emidio Zorzella della Antares Vision, quella dei sistemi ottici. «Chi resta è un patriota e l'azienda è la sua unica ricchezza. Un manager serio dev'essere pronto a reinvestirci fino all'ultimo centesimo rimasto in cassa», gli fa eco il trevigiano Massimo Bianchi, che qualche anno fa aveva venduto a una multinazionale canadese l'impresa di famiglia, specializzata nella produzione di chiavi per automobili. Dopo averla vista colare a picco, Bianchi ha deciso di ricrearla, partendo da zero. La sua Keyline, ora, ha 110 dipendenti ed

esporta all'estero il 90 per cento della produzione. Il perché della scelta è scritto su ogni chiave: "Proudly made in Italy". Prodotta in Italia, con orgoglio. ■

Redditi nel mirino

Gettito delle imposte sui redditi delle persone rispetto alla tassazione totale (dati in percentuale)



Fonte: Eurostat, rapporto "Taxation trends in the European union", 2013

Primi fra i big

Tassazione complessiva del lavoro (in % della retribuzione lorda dei lavoratori dipendenti)



Note: L'aliquota è calcolata partendo dall'effettivo gettito dei contributi previdenziali e delle imposte sul reddito da lavoro, in rapporto al valore delle retribuzioni

Fonte: Rapporto "Taxation trends in the European union 2013", Eurostat



1. ANGELO BARONCHELLI 2. MASSIMO BIANCHI
3. MASSIMO BONARDI ED EMIDIO ZORZELLA
4. ALESSIO MATRONE 5. VINCENZO FIORE
6. FABIO SBIANCHI 7. GABRIELE MORETTI



Imprenditrici

Una condivisione riuscita

Non è facile per noi donne conquistarsi uno spazio ai vertici di un'azienda, soprattutto nel comparto metalmeccanico, per tradizione dominato ancora da una mentalità prettamente maschilista. Servono credibilità, coerenza e capacità di assumersi le proprie responsabilità. La mia esperienza alla guida di **Keyline**, azienda specializzata nella produzione di chiavi trasponder per auto e relative duplicatrici, è stata favorita dal patto di alternanza con Massimo Bianchi (mio marito), grazie al quale, dal 2002, condividiamo tre anni ciascuno la carica di amministratore unico.

Le scelte vincenti

Il mio carattere è stato determinante nel percorso professionale. Fin da bambina ho sempre saputo trovare la via d'uscita dalle difficoltà e dai momenti di sconforto. In questo mi ha aiutato l'esempio di mio padre, Carlo, su cui hanno molto influito i due anni di prigionia nel campo di concentramento di Cottbus (Germania). Mi ha insegnato a non

mollare mai, a essere determinata in tutte le scelte della mia vita. Il fatto di essere madre di sei figli non mi ha impedito di continuare a studiare e a mettermi in gioco, mossa dal coraggio e dalla curiosità di misurarmi con nuove sfide. Quando i figli erano piccoli, ho importato mobili dal Nord Europa, creando una rete di vendita nel Nord Italia. Poi i figli hanno iniziato a crescere, e questo mi ha permesso di entrare in maniera più decisiva in azienda, pur continuando a svolgere l'altra attività commerciale. Produzione e vendita sono aspetti diversi dell'attività aziendale: averli sperimentati entrambi mi ha consentito di affrontare meglio le sfide del mercato globale.

I valori portati in azienda

L'amore per la verità è il primo grande valore che ho cercato di portare in azienda. Nel team si deve parlare tutti lo stesso linguaggio per arrivare a condividere le soluzioni. Un atteggiamento importante anche per gestire l'ingresso dei figli in

Mariacristina Gribaudo

azienda e valutare se sono adeguati alla sfida. La capacità di pensiero è un altro valore che permette di scardinare le barriere e, attraverso il brainstorming e il team building, costruire i percorsi che portano ad arrivare prima alle soluzioni. Certo, tocca a me prendere la decisione finale, ma in realtà, è già stata condivisa. È fondamentale anche il valore dell'individuo. Profitto e numeri sono importantissimi, ma al centro di ogni scelta deve starci la persona che lavora con noi, qualsiasi ruolo ricopra. L'intelligenza emotiva, altro valore importante, consente di prestare ascolto ai disagi per poterli gestire in modo condiviso e nell'interesse dell'individuo e dell'azienda.

La leadership secondo me

La leadership non è un atteggiamento da far pesare. Deve essere il frutto di un percorso meritocratico ampiamente riconosciuto perché misurato sulla capacità e sulle intuizioni messe in campo. Certo io sono un capo, non sono l'amica delle persone con le quali lavoro. Per me il bene supremo è l'azienda. Ma se sbaglio, devo saper ammettere l'errore davanti al mio team di collaboratori.



Formazione
Laurea in Scienze aziendali; Mba;
Laurea in Scienze della comunicazione
 Ruolo
Amministratore unico
 Azienda
Keyline Spa

LAVORO

Keyline batte la crisi premio e assunzioni

di Francesco Dal Mas

► VITTORIO VENETO

Quella bandiera con il teschio del pirata che campeggia davanti alla fabbrica è tutto un programma.

Bisogna davvero essere pirati, nel senso più costruttivo (se possibile) del termine, per sfidare la crisi coltivando esclusivamente il mercato italiano. Ed ottenendo, come risultati, un consolidamento del fatturato che permette anche di pagare un premio di produzione di 800 euro a lavo-

ratore, nonché di fare perfino assunzioni, seppur interinali.

Accade alla Keyline, che nello stabilimento di San Giacomo, proprio sul confine tra Vittorio Veneto e Conegliano, fabbrica chiavi e macchine duplicatrici elettroniche.

Un mercato, quest'ultimo, che nel nostro Paese va ancora meglio rispetto a quello delle chiavi classiche. «Tanto di cappello verso quest'azienda che, a differenza di altre, non va all'arrembaggio all'estero, magari in Cina (troppo facile)», commenta Alessio Lovi-

sotto, della segreteria provinciale della Fim Cisl, «ma affrontando tutti i problemi che la crisi pone sul mercato in Italia, riesce non solo a reggere ma a sfondare. Mantenendo, fra l'altro, ottime relazioni con il sindacato e i lavoratori. Ed attuando politiche di welfare d'avanguardia, soprattutto nei confronti della famiglia e della donna».

Merito, ovviamente, anche dei lavoratori che si sono messi in gioco e che adesso vengono premiati. «L'accordo sul premio di produttività», spie-



Mariacristina Gribaudo, amministratrice della Keyline

ga Mariacristina Gribaudo, amministratore unico della Keyline, «si inserisce nel percorso di coinvolgimento dei lavoratori alle sorti dell'azienda impegnata a essere sempre più competitiva sui mer-

cati internazionali. Ed è uno degli strumenti che utilizziamo per riconoscere il merito dei nostri collaboratori nella costruzione del successo di Keyline».

«Un altro strumento a cui

teniamo molto», prosegue Gribaudo, «e che è stato di recente riconosciuto anche dalla Regione Veneto attraverso la certificazione Audit, è la conciliazione famiglia-lavoro. Se da un lato noi dobbiamo essere rigidi sugli orari, dall'altro l'armonia che si è creata in azienda tra i lavoratori permette di risolvere in modo semplice le eventuali difficoltà dei singoli, senza pregiudicare la produzione».

Flessibilità, formazione continua, attenzione alle persone sono - per i titolari della Keyline, pienamente condivisi dalle rappresentanze di fabbrica - «ingredienti fondamentali per creare quel benessere psico-fisico che rappresenta una marcia in più e rafforza il nostro spirito battagliero con cui quotidianamente ci misuriamo con le sfide del mercato globale».

Se vuoi la **famiglia** perfetta prendi esempio dal pinguino imperatore

In natura, è l'esempio migliore di scambio di ruoli e collaborazione tra padre e madre. Ma per **conciliare** vita familiare e lavoro a noi serve qualcosa in più. Un cambio culturale, risorse, servizi. E una nuova politica

di **Manuela M. Ravasio** - disegno di **Conc**

L'aptenodytes forsteri è il più grosso pinguino esistente. Per questo è detto l'Imperatore: non vola, ma è un eccellente nuotatore. Quando, per procurare cibo ai suoi piccoli, la madre, dopo aver deposto l'uovo, si spinge nelle acque ghiacciate dell'Antartide per 80 chilometri fino a raggiungere l'oceano aperto, alla cova ci pensa il padre.

Indifferente e immobile ai venti che sfiorano i 200 chilometri orari a una temperatura che scende a meno 60 gradi, scalda l'uovo tenendolo sopra le zampe protetto dal proprio ventre: non lo lascia mai, disposto a digiunare per oltre due mesi. E quando mamma pinguino ritorna, entrambi i genitori continuano a nutrire insieme il piccolo fino alla sua indipendenza. Secondo Coface, la Confederazione delle organizzazioni delle famiglie europee, l'Imperatore è, in natura, l'esempio di una collaborazione familiare perfetta. Scambio di ruoli, condivisione intelligente. Per questo, sul manifesto che annuncia il 2014 come l'anno europeo della conciliazione tra la vita familiare e professionale campeggia questo straordinario animale.

Dice Agnès Uherezky, la direttrice di Coface: «È tempo di definire che cosa serve per una conciliazione sostenibile e duratura: risorse adeguate per le famiglie, servizi per la prima infanzia, disabili o anziani, armonizzazione e flessibilità dei tempi di lavoro. Un lavoro che sta cambiando soprattutto per la diffusione delle nuove tecnologie, ma che spesso non trova legislazioni e politiche adeguate. Certo, non c'è una soluzione che possa andare bene in ogni situazione, in ogni Paese, ma l'impegno non può che

essere comune. Ecco perché a sostenere il 2014 ci sarà una alleanza di associazioni che presenterà i risultati degli studi, e le relative raccomandazioni, alla fine dello stesso anno. Bisogna individuare le questioni chiave ed elaborare una politica consensuale a livello europeo per i prossimi anni».

La nostra arretratezza. L'anno europeo della conciliazione cade nel semestre della presidenza italiana, e di politiche in materia l'Italia ha fame e sete. Secondo il rapporto Bes (acronimo di Benessere equo e sostenibile) 2013, voluto dal Cnel e dall'Istat, l'Italia ha uno dei divari di genere più elevati all'interno dell'Unione europea. A farne le spese sono soprattutto le donne, le più insoddisfatte del rapporto tra vita professionale e privata, qualità dell'occupazione e pendolarismo. Donne sovraccaricate, ma anche uomini sempre più scontenti perché, pur pronti a fare il grande salto, si trovano in un contesto con leggi inadeguate. «In Europa, l'Italia è il Paese che rivolge le minori attenzioni e risorse alla famiglia sia in termini di

finanziamento sia di legislazione. La laicissima Francia, per esempio, dal 1945 usa il quoziente familiare per agevolare fiscalmente chi ha più figli, mentre noi, bravissimi con la retorica, concepiamo la famiglia solo come luogo degli affetti e dei lavori di cura svolti in nome di un generico principio di solidarietà. Insomma, una mucca da mungere e non un soggetto produttivo». Parole di Stefano Zamagni, autore, insieme alla moglie Vera, di *Famiglia e lavoro* (edizioni San Paolo) nonché presidente del comitato tecnico-scientifico dell'Osservatorio Nazionale della Famiglia. «Anche la delega quasi totale dei lavori di cura alla donna», aggiunge, «è conseguenza di questa idea della famiglia tanto che, più che di conciliazione, preferisco parlare di armonizzazione non essendoci, in realtà, alcun conflitto tra lavoro e famiglia». Non solo, tutti gli studi recenti dimostrano che le aziende capaci di favorire il buon equilibrio tra i tempi di vita e di lavoro, si assicurano dipendenti più leali e produttivi e riescono, a fronte dei servizi forniti, persino a ridurre i costi. È quello che si chiama "secondo welfare", un modo socialmente responsabile di fare impresa da molti considerato la strategia più efficace per arginare le mancanze del pubblico. La Regione Veneto, per esempio, è la prima ad aver adottato l'Audit famiglia e lavoro, la certificazione internazionale per le aziende che adottano politiche del personale orientate alla famiglia, creata dalla Fondazione *Berufundfamilie* di Francoforte. Dice Barbara Trentin, presidente del consiglio direttivo di Elisian, il network europeo sulle politiche sociali fondato dal Veneto e dalla Francia nel 2006 e che il 13

Tutti gli studi recenti dimostrano come le aziende che favoriscono l'equilibrio tra tempi di vita e tempi di lavoro hanno dipendenti più produttivi

novembre prossimo organizzerà a Bruxelles il convegno sulla conciliazione in vista dell'anno europeo: «In Germania è obbligatorio, per le aziende pubbliche e private, sottoporsi a questo processo di valutazione per verificare la reale presenza di conciliazione tra tempi di vita familiari e professionali. Noi abbiamo iniziato l'anno scorso con alcune realtà del nostro territorio e, in tre anni, aziende importanti e in crescita come Dressing, Tecsa, **Keyline**, i cui due amministratori delegati – marito e moglie con sei figli – si alternano ogni sei mesi nella gestione dell'impresa, saranno perfettamente allineate agli standard europei. Da pochi giorni, poi, la giunta regionale del Veneto ha anche approvato un disegno di legge per le politiche dedicate alla famiglia: un capitolo importante prende in carico il tema della conciliazione con finanziamenti ad hoc». E quando le leggi non arrivano, le aziende procedono da sole.

Il coinvolgimento degli uomini. L'IBM ha fatto della flessibilità oraria il principio guida della sua organizzazione aziendale; Nestlé, che già promuove un congedo di paternità per i propri dipendenti integrando sino al 100 per cento dello stipendio, ha un piano specifico di formazione per il management sui temi del benessere dei collaboratori e, una volta al mese, organizza una riunione informale con un centinaio di dipendenti per discutere sull'equilibrio fra vita personale e professionale. I benefit messi in gioco dalle aziende sono i più diversi: accesso a servizi di assistenza agli anziani, disbrigo delle pratiche burocratiche, risorse per genitori soli e counseling universitario per i figli. Ma se il welfare aziendale può far molto per le prassi di conciliazione, per cambiare le radici e i modelli culturali che delegano alle sole donne i ruoli assistenziali all'interno del nucleo familiare, la presenza dello Stato è indispensabile. Ogni giorno, in Europa, l'80 per cento delle ore dedicate ai lavori di cura vengono svolte gratuitamente, e per la maggior parte, da donne. Donne che passano con i figli tre volte il tempo degli uomini, perché se già nel 2007 in Svezia c'erano 77 padri su 100 che usufruivano del congedo di paternità, in Italia siamo ancora fermi a 7. «Lavorare sull'obbligatorietà dei giorni di paternità è un passo fondamentale per mandare un messaggio culturale forte», dice Alessia Mosca, firmataria del primo disegno di legge sulla paternità obbligatoria assorbito dalla riforma Fornero. «La proposta originaria prevedeva in realtà quattro giorni e non uno, come poi concesso. Il vero problema del nostro Paese, però, è che sono pochissimi i padri che usufruiscono del congedo facoltativo tanto che la vera sfida è lavorare sugli incentivi per il loro utilizzo».

Come dire che, senza la partecipazione degli uomini, ogni politica di conciliazione è nulla. Per questo l'Eige, l'Istituto europeo per l'eguaglianza di genere, da anni lavora sul coinvolgimento degli uomini e sulle strategie specifiche da applicare, nonostante la parità di genere non sia proprio nell'agenda di tutti Paesi dell'Unione o che da alcuni sia ancora vista come questione esclusivamente femminile. «Eppure», dice Zamagni, «le nuove generazioni sono disponibili a collaborare, non hanno più preconcetti. Bisogna quindi lavorare sull'educazione e su una legislazione del lavoro che favorisca i congedi parentali».

E non è una questione di secondaria importanza, una cosa che si può rimandare a tempi migliori, a crisi finita. È, come ripete Uhereczky, un'assoluta necessità, visto che la mancanza di conciliazione ha come conseguenza la povertà e l'esclusione sociale, la scarsa produttività e un mercato e una cultura del lavoro arretrati e, soprattutto, una drammatica diminuzione della "generatività", ovvero della nostra capacità di sopravvivere, di riprodurci. Se il tasso di fertilità italiano è di 1,3 rispetto al 2,4 dei Paesi nordici, è tutta l'Europa che si trova nel mezzo di una profonda trasformazione demografica. Dal 1990, il rapporto tra chi era in età lavorativa per ogni persona oltre i 65 è sceso da quattro a uno a tre a uno. E nel 2025 si scenderà a un rapporto di due a uno con un significativo impatto sul lavoro, sul sistema pensionistico e sulle nostre vite. Perché se non faremo spazio alla famiglia, ai figli, non ci sarà più tempo nemmeno per noi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il vero problema del nostro Paese è che pochissimi padri usufruiscono del congedo facoltativo di paternità. Lo fanno solo sette su cento

Quando tradizione e modernità si incontrano: Keyline

Published on 03/06/2013 in **Case history**

Keyline

Fatturato 2012: 16,8 milioni di euro
Previsione 2013: oltre 19 milioni di euro
Risultato operativo 2012: oltre un milione di euro
Dipendenti: 100
Portafoglio prodotti: 5.000 modelli di chiavi e 25 modelli di duplicatrici meccaniche ed elettroniche
Sede: Conegliano, Treviso
www.keyline.it

È una vera eccellenza che ha trapiantato ormai i 240 anni di storia arrivando all'ottava generazione di imprenditori. Si chiama **Keyline**, un'azienda del nord est che ha saputo in questi anni differenziarsi sul mercato delle chiavi e delle macchine duplicatrici reinventando il proprio business nel mercato automotive.

Il segreto? Una vision globale e investimenti in R&D che superano il 10% del fatturato.

Oltre all'umile dedizione al lavoro ereditata da sei generazioni di mastri ferrai, Keyline S.p.A., con sede a Conegliano in provincia di Treviso, è un'azienda

innovativa nel contesto globale sempre più competitivo della progettazione e produzione di chiavi e macchine duplicatrici meccaniche ed elettroniche.

Dal 2002 Keyline è entrata a far parte del Gruppo Bianchi 1770 rappresentandone il fulcro strategico e tecnologico nella produzione di qualsiasi tipo di chiave e nella progettazione e realizzazione di macchine duplicatrici: la famiglia Bianchi ha così continuato la propria tradizione plurisecolare di attività nel 'key business', con un'evoluzione iniziata nel 1770 con il lavoro del mastro di chiavi Prospero Bianchi e tramandata di padre in figlio, fino all'opera di Camillo Bianchi, pioniere-innovatore del sistema duplicazione chiavi negli anni immediatamente successivi al secondo conflitto mondiale.



Mariacristina Gribaudo,
Amministratore unico
Keyline

"Per innovare – sostiene la Chiarwoman **Mariacristina Gribaudo** – è necessario avere una visione globale. Per questo è fondamentale uscire dai nostri piccoli confini per ascoltare le richieste di un mercato globale". Fedele a questa vision, KeyLine sta registrando un trend di crescita molto positivo sui mercati esteri, dove il prodotto italiano è in diversi settori, tra cui appunto quello della duplicazione chiavi, già da tempo riconosciuto come il numero uno in ambito manifatturiero. Keyline significa da una parte tradizione, dall'altra innovazione: l'esperienza e la professionalità della famiglia Bianchi ha saputo miscelare gli antichi saperi alla tecnologia, oggi in grado di dotare le macchine duplicatrici di computer a bordo per supportare il processo di produzione.

"La tecnologia da sola non è sufficiente a rendere un'impresa un caso di eccellenza nel panorama manifatturiero italiano" commenta Gribaudo.

"Tutto il contesto deve essere curato, a partire da una buona formazione del personale. L'importanza delle persone da noi è riconosciuta come driver principale per lo sviluppo del nostro business.

Stiamo puntando molto sulle risorse giovani: il 70% delle persone che assumiamo ha meno di 40 anni".

A conferma dell'importanza delle risorse umane nel 2008 è stata avviata in Keyline una riorganizzazione aziendale che ha consentito ai talenti di emergere e, parallelamente, è stato affrontato un percorso che ha saputo valorizzare le differenze di genere.

Con la tecnologia si semplifica la complessità

L'azienda offre, oltre ai prodotti a portafoglio, una serie di servizi 24/7 durante tutto l'anno. "Questo impegno ha comportato diversi sforzi organizzativi – spiega Gribaudo – ma, dato che ci possiamo definire un 'family business', tutti hanno saputo condividere le fatiche perché si sono sentiti coinvolti in un progetto comune".

Un progetto che è possibile coordinare grazie a un sistema completo per la gestione del ciclo di vita del prodotto e del servizio. Realizzando diversi nuovi prodotti all'anno l'azienda ha optato per l'implementazione della soluzione 'Portfolio Project Management' di **Espedia** con l'obiettivo di mappare i processi e i costi legati ai nuovi prodotti.



"È facile imbattersi in diversi costi nascosti – precisa **Christian Fletto** di Keyline, Responsabile del progetto 'Portfolio Project Management' –. Questa soluzione ci permette di pianificare nel dettaglio le nostre attività e di tenere sotto controllo le spese. Un'impresa manifatturiera come la nostra ha bisogno di sistemi informativi complessi, in grado di gestire in modalità centralizzata il controllo di avanzamento della produzione, gli acquisti, l'arrivo delle merci a destinazione". L'alto livello progettuale dei prodotti a marchio Keyline è espresso dalla nuova generazione di duplicatrici dotate di sistemi di visione artificiale in grado di rilevare la cifratura della chiave in meno di un secondo, mentre l'interfaccia touch screen consente un utilizzo rapido e facilmente intuitivo.

Tra le duplicatrici spicca la Versa, la prima macchina, per gli specialisti della sicurezza, ad eseguire in modo sequenziale la decodifica e la cifratura a codice delle chiavi di alta sicurezza punzonate e laser e l'incisione grafica sulle teste delle chiavi. Il riconosciuto livello tecnologico delle sue duplicatrici elettroniche ha permesso a Keyline di essere partner delle forze di polizia di tutto il mondo nella fornitura di macchine per la duplicazione di qualsiasi genere di chiave.

Anche le principali case automobilistiche europee e americane adottano la tecnologia sviluppata da Keyline per offrire ai propri clienti in tempi rapidi la copia perfetta delle chiavi del veicolo, garantendo la totale sicurezza del possessore dell'originale.

Manifattura italiana, l'eccellenza sotto i riflettori

a cura di Luca Papperini

In uno scenario di profonda incertezza politica e finanziaria le realtà del manifatturiero italiano dimostrano che la strada per uscire dalla crisi è una: dare il meglio di sé ogni giorno per offrire un prodotto di alta qualità. Politiche economiche e di sviluppo sono ancora troppo lontane per parlare alla pancia degli imprenditori. Lo scenario economico di crisi strutturale, l'assenza di una politica industriale da parte delle Istituzioni e i mutamenti sociali che hanno caratterizzato il nostro Paese impongono agli attori del settore riflessioni serie sul proprio futuro. È sempre più urgente ripensare il modo di fare impresa.

Internet delle cose, supply chain sostenibili, trend tecnologici per accrescere la produttività, innovazione.

Sono questi i *pillar* che segnano il cammino dell'azienda di domani che non crede più nelle illusioni della fantapolitica.

Per mantenere la loro posizione nel panorama di eccellenze mondiali le aziende italiane fanno i conti oggi con uno scenario che vede nella gestione delle relazioni con il cliente, nella chiusura del ciclo di vita del prodotto, nella trasversalità dello strumento IT e nel *Re-shoring* gli ingredienti segreti di una ricetta esplosiva.

Altro tema di grande attualità l'allineamento alle normative sulla certificazione di qualità: croce e delizia degli imprenditori 'made in Italy'. C'è chi rispetta le normative perché è costretto a farlo e chi lo fa per trasformare la *compliance* in un'opportunità di business. Certificare la qualità oggi non significa solo avviare la macchina burocratica ma creare nuove logiche di business.

È in quest'ottica che abbiamo raccolto alcune storie di successo che raccontano quanto ancora le aziende manifatturiere rappresentino il cuore pulsante dell'economia italiana.

Quando tradizione e modernità si incontrano: Keyline

È una vera eccellenza che ha traguardato ormai i 240

anni di storia arrivando all'ottava generazione di imprenditori. Si chiama Keyline, un'azienda del nord est che ha saputo in questi anni differenziarsi sul mercato delle chiavi e delle macchine duplicatrici reinventando il proprio business nel mercato automotive. Il segreto? Una vision globale e investimenti in R&D che superano il 10% del fatturato. Oltre all'umile dedizione al lavoro ereditata da sei generazioni di mastri ferrai.

Keyline S.p.A., con sede a Conegliano in provincia di Treviso, è un'azienda innovativa nel contesto globale sempre più competitivo della progettazione e produzione di chiavi e macchine duplicatrici meccaniche ed elettroniche. Dal 2002 Keyline è entrata a far parte del Gruppo Bianchi 1770 rappresentandone il fulcro strategico e tecnologico nella produzione di qualsiasi tipo di chiave e nella progettazione e realizzazione di macchine duplicatrici: la famiglia Bianchi ha così continuato la propria tradizione plurisecolare di attività nel 'key business', con un'evoluzione iniziata nel 1770 con il lavoro del mastro di chiavi Prospero Bianchi e tramandata di padre in figlio, fino all'opera di Camillo Bianchi, pioniere-innovatore del sistema duplicazione chiavi negli anni immediatamente successivi al secondo conflitto mondiale.

"Per innovare - sostiene la Chiarwoman Mariacristina Gribaudo - è necessario avere una visione globale. Per questo è fondamentale uscire dai nostri piccoli confini per ascoltare le richieste di un mercato globale".

Fedele a questa vision, KeyLine sta registrando un trend di crescita molto positivo sui mercati esteri, dove il prodotto italiano è in diversi settori, tra cui appunto quello della duplicazione chiavi, già da tempo riconosciuto come il numero uno in ambito manifatturiero.



Mariacristina Gribaudo
Amministratore unico
Keyline

Keyline significa da una parte tradizione, dall'altra innovazione: l'esperienza e la professionalità della famiglia Bianchi ha saputo miscelare gli antichi saperi alla tecnologia, oggi in grado di dotare le macchine duplicatrici di computer a bordo per supportare il processo di produzione.

Keyline

Fatturato 2012: 16,8 milioni di euro
Previsione 2013: oltre 19 milioni di euro
Risultato operativo 2012: oltre un milione di euro
Dipendenti: 100
Portafoglio prodotti: 5.000 modelli di chiavi e 25 modelli di duplicatrici meccaniche ed elettroniche
Sede: Conegliano, Treviso
www.keyline.it

"La tecnologia da sola non è sufficiente a rendere un'impresa un caso di eccellenza nel panorama manifatturiero italiano" commenta Gribaudo. "Tutto il contesto deve essere curato, a partire da una buona formazione del personale. L'importanza delle persone da noi è riconosciuta come driver principale per lo sviluppo del nostro business. Siamo puntando molto sulle risorse giovani: il 70% delle persone che assumiamo ha meno di 40 anni". A conferma dell'importanza delle risorse umane nel 2008 è stata avviata in Keyline una riorganizzazione aziendale che ha consentito ai talenti di emergere e, parallelamente, è stato affrontato un percorso che ha saputo valorizzare le differenze di genere.

Con la tecnologia si semplifica la complessità

L'azienda offre, oltre ai prodotti a portafoglio, una serie di servizi 24/7 durante tutto l'anno: "questo impegno ha comportato diversi sforzi organizzativi - spiega Gribaudo - ma, dato che ci possiamo definire un 'family business', tutti hanno saputo condividere le fatiche perché si sono sentiti coinvolti in un progetto comune".

Un progetto che è possibile coordinare grazie a un sistema completo per la gestione del ciclo di vita del prodotto e del servizio. Realizzando diversi nuovi prodotti all'anno l'azienda ha optato per l'implementazione della soluzione 'Portfolio Project Management' di Espedia con l'obiettivo di mappare i processi e i costi legati ai nuovi prodotti.

"È facile imbattersi in diversi costi nascosti - precisa Christian Feletto di Keyline, Responsabile del progetto 'Portfolio Project Management' -. Questa soluzione ci permette di pianificare nel dettaglio le nostre attività e

di tenere sotto controllo le spese. Un'impresa manifatturiera come la nostra ha bisogno di sistemi informativi complessi, in grado di gestire in modalità centralizzata il controllo di avanzamento della produzione, gli acquisti, l'arrivo delle merci a destinazione".

L'alto livello progettuale dei prodotti a marchio Keyline



è espresso dalla nuova generazione di duplicatrici dotate di sistemi di visione artificiale in grado di rilevare la cifratura della chiave in meno di un secondo, mentre l'interfaccia touch screen consente un utilizzo rapido e facilmente intuitivo. Tra le duplicatrici spicca la Versa, la prima macchina, per gli specialisti della sicurezza, ad eseguire in modo sequenziale la decodifica e la cifratura a codice delle chiavi di alta sicurezza punzonate e laser e l'incisione grafica sulle testa delle chiavi.

Il riconosciuto livello tecnologico delle sue duplicatrici elettroniche ha permesso a Keyline di essere partner delle forze di polizia di tutto il mondo nella fornitura di macchine per la duplicazione di qualsiasi genere di chiave. Anche le principali case automobilistiche europee e americane adottano la tecnologia sviluppata da Keyline per offrire ai propri clienti in tempi rapidi la copia perfetta delle chiavi del veicolo, garantendo la totale sicurezza del possessore dell'originale.

Salvagnini Italia, ridurre i costi ripensando i processi di vendita

Salvagnini Italia rappresenta un caso di successo nel settore della meccanica strumentale. L'azienda, fondata nel 1963 dall'Ing. Guido Salvagnini, progetta, realizza e vende macchine e sistemi flessibili per la lavorazione della lamiera. Le soluzioni, riconosciute in tutto il mondo come l'avanguardia nella lavorazione della lamiera, comprendono pannellatrici, sistemi integrati di punzonatura-cesoiatura, macchine taglio laser in fibra, sistemi integrati di punzonatura-taglio laser in fibra, piegatrici, celle robotizzate.

Infot, tra i leader nella fornitura di applicazioni software per il business, con più di 70.000 clienti, ha annunciato che Salvagnini Italia ha rafforzato la partnership con

TRA LE PRIME SETTE AZIENDE VENETE, LE DIOCESANE IRLAS E KEY LINE

Famiglia e lavoro, Audit dimostra che conciliare si può

Foto che ritraggono mamme al computer con in braccio un bambino o donne al telefono alle prese con biberon e ferro da stiro: quante volte abbiamo visto queste immagini a commento di articoli sulla conciliazione famiglia-lavoro. In realtà, conciliare i tempi di vita familiare con quelli professionali dovrebbe avere un significato ben diverso: il tema è stato al centro del convegno promosso dall'assessorato ai Servizi sociali della Regione Veneto e dal network europeo Hlsan, svoltosi a Monastier lo scorso 19 aprile. Il lavoro di sensibilizzazione culturale che la Regione sta conducendo intende portare le aziende ad un'organizzazione del lavoro che renda possibile godere di una vita in famiglia serena, senza commissioni. In questa occasione sono stati consegnati i certificati alle prime sette imprese venete che hanno aderito al progetto regionale "Audit famigliaelavoro": sette aziende che resistono alla crisi anche grazie ad

un'attenzione significativa per il benessere dei collaboratori. Tra queste prime realtà virtuose, due hanno sede in diocesi di Vittorio Veneto: la Key Line di Conegliano, azienda leader nella produzione di chiavi, e la Irlas di Cordignano, attiva nel settore dei pavimenti in legno. Maria Cristina Gribaudo, amministratore delegato della Key Line e madre di sei figli, incarna la figura di una donna manager che ha sperimentato sulla propria pelle l'importanza di trovare un equilibrio tra il privato e il lavoro. «L'impostazione che io e mio marito abbiamo dato all'azienda – ha spiegato Gribaudo – è stata orientata alla conciliazione fin dall'inizio. Intendiamo però intensifica-



I responsabili delle aziende che fanno parte del marchio Audit

re questo impegno e il progetto Audit ci consente di pianificare una serie di azioni che rispondano ad una precisa strategia di management aziendale a favore della famiglia».

Ma perché un'azienda dovrebbe investire in conciliazione? Lo ha ricordato Stefan Becker, direttore della Berufundfamilie di Francoforte, l'organizzazione che rilancia, a livello europeo, il marchio "Audit": «È dimostrato che le imprese "concilianti" ottengono una migliore motivazione dei dipendenti, una maggiore efficienza e disponibilità, meno assenze e me-

no stress».

«Vogliamo istituire un servizio di supporto psicologico – ha proseguito Gribaudo, citando alcune delle misure in programma – che aiuti le famiglie dei nostri dipendenti toccate dalla crisi, nel caso ad esempio che l'altro coniuge abbia perso il lavoro. Realizzeremo inoltre dei servizi ricreativi nei mesi estivi per i figli in età scolares».

Sperimentare il part-time anche tra gli operai (oltre che con gli impiegati), rendere frequenti gli incontri tra responsabili e dipendenti e somministrare un questionario per rilevare le esigenze familiari sono invece alcune delle misure previste da Irlas. L'azienda di Cordignano, inoltre, intende investire nel senso di appartenenza all'azienda: «Favorire il senso di appartenenza aziendale – spiega Luciana Dalle Crode, il consulente "auditore" che ha guidato Irlas ad ottenere la certificazione – promuovere la comunicazione interna con strumenti diversi, organizzare corsi di formazione sulla conciliazione e realizzare una palestra interna rappresentano alcune azioni da attuare nel prossimo triennio».

«Queste prime aziende certificate – ha dichiarato l'assessore regionale ai Servizi sociali Remo Sernagiotto – costituiscono i primi concreti risultati di un progetto che mi auguro possa contagiare molti altri enti e aziende che intendono promuovere un maggiore welfare aziendale, come è già accaduto in Germania».

innovazione

v e n e t o

Home Comitato di redazione Innovazione Veneto L'Editoriale

Innovazione Veneto

La rivista di Veneto Innovazione Mensile
N. 03 Anno 2013

Keyline, leader nel settore chiavi

Posted on 23 aprile 2013 by Francesca Maccatrozzo

Francesca Maccatrozzo



Mariacristina Gribaudo amministratrice unica di Keyline

La storia della famiglia Bianchi, fabbri di chiavi, inizia nel 1770 a Cibiana di Cadore. I Bianchi del XXI secolo iniziano l'attività nel 2002 a Conegliano con la [Keyline](#), inizialmente una piccola azienda artigianale ed ora una media azienda industriale con 100 dipendenti nel Veneto ed altri 20 nelle società distributive collegate nel mondo, con un fatturato che nel 2013 dovrebbe raggiungere i 19 milioni di Euro.

Vitale e fondamentale è il legame con il territorio. "Siamo un'azienda Veneta, dice Mariacristina Gribaudo, amministratrice unica di Keyline, oltre che Italiana nello spirito e nell'anima, interpretando sia l'Italian Style che il carattere duro dei

montanari del Cadore da cui discendiamo. Noi Veneti siamo lavoratori instancabili, siamo creativi e innovativi, abbiamo lo spirito da mercanti che ha caratterizzato i navigatori della Serenissima per secoli. Le nostre stesse origini di fabbri risalgono alle esigenze di fornire di "chiodi e chiavi" i bastimenti costruiti dall'Arsenale di Venezia".

Con la parola "chiave" si pensa al mezzo per aprire la porta di casa, in realtà voi non solo create chiavi, ma potete duplicarle e le vostre chiavi aprono automobili, accendono motori e macchine siete specialisti nella sicurezza. Ci parla delle vostre produzioni nello specifico?

"Noi italiani siamo i fondatori e rinnovatori di molte industrie, ed il sistema duplicazione chiavi è uno di questi. Camillo Bianchi, rappresentante della sesta generazione, ha trasformato completamente il concetto di chiave di ricambio, reinventandolo come servizio per il consumatore finale, con un catalogo cartaceo smisurato di chiavi per porta e auto, e con l'invenzione della macchina duplicatrice per chiavi.

Oggi Keyline continua ad innovare, producendo duplicatrici elettroniche e digitali animate da un cuore tecnologico completamente sviluppato nel Nord est d'Italia. Lo scorso anno, infatti, sono stati presentati più prodotti innovativi di quanti i competitor del settore ne abbiano ideati negli ultimi tre anni. E di questo siamo profondamente orgogliosi".

Come operate quando avete una nuova idea per la testa? Avete un team R&S interno, lavorate con l'Università, o...?

"Tra i nostri cento dipendenti annoveriamo un team di quindici giovani tecnici creativi, coordinati da mio marito Massimo, che concepiscono e sviluppano praticamente i nuovi sistemi per duplicare le chiavi "meccatroniche", sempre più evolute per assolvere alle esigenze di sicurezza richiesta dal settore automobilistico e commerciale. Collaboriamo proficuamente con il mondo universitario, sia per la ricerca nel campo del calcolo - la scienza del computing engineering è una di quelle applicate ai nostri prodotti - sia per attingere a risorse che potenzialmente in futuro rinforzeranno la nostra struttura interna".

Quali sono i mercati in cui siete maggiormente presenti?

“La Keyline e’ praticamente partita sotto la nostra gestione nel 2002, ed abbiamo deciso da subito di investire nello sviluppo di prodotti dedicati a settori e mercati nuovi ed atipici: la scelta di puntare al mercato nordamericano ed al canale dei concessionari d’auto ci ha dato ragione, permettendoci di sviluppare delle duplicatrici assolutamente inesistenti prima e totalmente innovative, pensando a degli utenti non professionali facilitando il più possibile le modalità di ricerca, identificazione e duplicazione delle chiavi per auto. Questo modello di riferimento è ora stato sviluppato con successo in Asia, sia nei mercati evoluti e più maturi come quello giapponese, che in quelli in fase di sviluppo come quello della Repubblica Popolare Cinese, dove abbiamo insediato un nostro gruppo di lavoro preposto a studiare il mercato ed a distribuire e fornire assistenza tecnica nostri prodotti”.



This entry was posted in [Innovazione](#) and tagged [meccatronica](#), [PMI](#). Bookmark the [permalink](#).

Innovazione Veneto

Proudly powered by [WordPress](#).

Lo psicologo in azienda per assistere i lavoratori

È l'iniziativa di 5 aziende trevigiane per far conciliare tempi di vita e lavoro
In programma anche campi estivi, biblioteche interne, sconti sui viaggi

di **Serena Gasparoni**

► TREVISO

Uno psicologo in azienda per sostenere gli operai e gli impiegati che spesso si trovano ad affrontare tensioni familiari connesse alla crisi. È solo una delle iniziative che le cinque aziende trevigiane (più 2 veneziane) a cui la regione Veneto ha assegnato il certificato «audit famiglia e lavoro», hanno deciso di realizzare. Si tratta di un marchio registrato a livello europeo che riconosce il percorso virtuoso svolto da queste imprese nell'ambito della conciliazione dei tempi di vita e dei tempi di lavoro. Non solo quello che è stato fatto fino ad oggi, ma anche quello che si sono impegnate a fare nei prossimi tre anni. E sono tanti, in alcuni casi anche stravaganti, gli impegni che hanno deciso di assumersi. «Vogliamo introdurre uno psicologo perché questo momento di difficoltà globale ci pone

di fronte a situazioni spesso impenetrabili come il caso dell'operaio la cui moglie o figlio hanno perso il lavoro e vive uno stato di frustrazione che abbiamo il dovere di supportare», ha spiegato Maria Cristina Gribaudo, titolare della **Keyline** di Conegliano, tra le aziende certificate, «faremo poi una biblioteca dove ognuno porterà i libri già letti, un momento interno di condivisione. Abbiamo pensato di condividere con i nostri dipendenti gli sconti che l'azienda ha con le agenzie di viaggio. Infine stiamo valutando di allestire delle attività ricreative durante l'estate, una sorta di campo estivo dove lasciare i propri figli».

«Molti dipendenti ad esempio hanno difficoltà a portare il bambino a scuola, abbiamo reso flessibile l'orario di inizio», ha spiegato Susy Pivato, titolare della Crivertrade di Silea che si occupa di servizi informatici e conta 35 dipendenti, «oppure per sopperire ai

problemi di comunicazione interna abbiamo allestito una grande bacheca dove appendere i messaggi». L'audit, un progetto declinato dalla Germania, è uno strumento che permette di avviare un processo di documentazione sistematica per valutare le politiche di gestione del personale.

In pratica il risultato è una sorta di mappatura aziendale, da cui partire definendo anche attraverso l'ausilio dei questionari le misure migliorative condivise da azienda e dipendenti che permettano di conciliare famiglia e lavoro. Viene siglato un impegno che permette di acquisire il certificato «audit famiglia e lavoro» che è l'inizio di un percorso che durerà tre anni durante i quali l'azienda dovrà mettere in pratica i suoi propositi che verranno valutati da un auditore al termine del periodo. «Alcune delle imprese che si sono rese disponibili attuavano da tempo questi punti di conciliazione», ha detto Barbara Trentin,

capo segreteria di Remo Seragnajotto anche lui presente all'assegnazione ieri mattina a Villa Fiorita a Monastier, «si cerca di mettere assieme le esigenze di azienda e lavoratori, la certificazione è solo il punto di partenza». Oltre alle due aziende citate hanno ottenuto la certificazione anche le nostrane Dressing di Silea (abbigliamento), Itlas Spa di Cordignano (pavimenti in legno), Texa di Monastier oltre alle veneziane Koinè ed Open Service. «È una filosofia che l'azienda ha già adottato da tempo: crediamo nel welfare aziendale, pensiamo che il benessere del dipendente determini il successo dell'azienda», ha dichiarato Bruno Vianello amministratore di Texa, «adottiamo da tempo la flessibilità di orario, abbiamo un vero e proprio ristorante aziendale, un bar, una sala giochi. L'impresa deve diventare la loro casa. E appena passata la difficile congiuntura economica il nostro primo obiettivo sarà l'asilo nido aziendale».

GRUPPO EDITORIALE ESPRESSO



In senso orario dall'alto
Bruno Vianello
Maria Cristina Gribaudo
e Susy Pivato



LA STORIA

Manager in azienda, moglie e marito fanno a turno



■ Tre anni lei, tre anni lui alla guida dell'azienda familiare, la Keyline, una delle più antiche d'Italia. Moglie e marito, un patto aziendale e privato di ferro: mentre uno dirige l'azienda in qualità di amministratore unico a Conegliano, l'altro continua a studiare, visitare le filiali sparse in tutto il mondo, valutando investimenti. ■ A PAGINA 22

LE STORIE » IMPRENDITORI CREATIVI

La poltrona di ad? A turno ogni 3 anni tra moglie e marito

Mariacristina Gribaudo e Massimo Bianchi della Keyline si alternano al timone: «Così c'è freschezza di idee»

di Serena Gasparoni

LA STRATEGIA

«Per battere la crisi servono iniziative»

La Keyline è riuscita a sostenere il suo progetto di internazionalizzazione in 50 Paesi attraverso la comunicazione. «Ci eravamo resi conto di essere di fronte ad un mercato globale, dovevamo comunicare in maniera globale», dice Mariacristina Gribaudo invitata al Forum della Comunicazione di Milano

nell'ambito del workshop intitolato «Come internazionalizzare le PMI italiane: il caso 'Think New' di Keyline». Il sito è tradotto in nove lingue tanto per citare un esempio. «Contro la crisi bisogna creare soluzioni nuove», spiega l'imprenditrice.

cidere nel 2000 per questa soluzione sono stati Mariacristina Gribaudo e Massimo Bianchi, che oggi conducono alternativamente l'azienda, leader nella produzione di chiavi e macchine duplicatrici, fondata a Cibianna di Cadore nel 1770 e che og-

gi ha il suo headquarter a Conegliano. In questi anni pericolosi, segnati dalla crisi è lei, Mariacristina, a tenere saldamente il timone. «Sono una maratona e pertanto sostenitrice del concetto di resilienza: non bisogna abbattersi dinanzi alla diffi-

coltà». E lei ne è la riprova: 53 anni e sei figli, di età compresa tra i 19 e i 27 anni. Moglie e marito hanno già fatto due giri ciascuno. «È a me è capitata la crisi, ho preso il timone nel 2009: ma noi donne abbiamo il concetto della sopravvivenza instil-



Mariacristina Gribaudo e Massimo Bianchi nella loro azienda Keyline di Conegliano

lato nel dna, sappiamo tirarci su le maniche. Ma siamo anche in grado di resistere: un eventuale fallimento nel lavoro non metterà mai in discussione il nostro intimo». Mariacristina parla della crisi, dice «siamo in guerra». «Ma negli ultimi 3 anni

abbiamo assunto giovani e donne: due dei miei figli vivono in America, so cosa significa per i giovani lavorare all'estero ma abbiamo una responsabilità civile di far in modo che queste nuove generazioni possano credere in questo paese».

|Vita da manager|

PATTO DI FAMIGLIA... IN AZIENDA

STAFFETTA AL VERTICE

**I CONIUGI MASSIMO BIANCHI
E MARIACRISTINA GRIBAUDI HANNO
STRETTO UN ACCORDO: ALTERNARSI
ALLA GUIDA DELL'IMPRESA,
LA KEYLINE. IL TIMONE PASSA DI MANO
OGNI TRE ANNI. UN'IDEA CURIOSA,
CHE SEMBRA PERÒ FUNZIONARE**

DI CECILIA LULLI

Omai hanno già fatto due giri ciascuno, e hanno cominciato il terzo. No, non si tratta di una giostra, ma di lavoro. Più precisamente di due coniugi, Massimo Bianchi e Mariacristina Gribaudo, e della **Keyline**, azienda di famiglia che incarna l'eredità di un'attività iniziata nel lontano 1770. I due hanno stretto un patto: si alternano alla guida dell'impresa, tre anni a testa, dal 2002. Può sembrare un'idea "folle", ma i bilanci danno loro ragione: non sono ancora disponibili i dati del 2012, però **Keyline** ha chiuso il 2011 con un fatturato pari a 16,2 milioni di euro, in aumento del 20% rispetto al 2010, con un risultato operativo che supera il milione di euro. Risultati che confermano il trend di crescita a doppia cifra registrato già negli anni precedenti.

Ma come funziona questa alternanza? È davvero possibile avere il comando per un po' e poi cederlo all'altro coniuge, lasciando all'altro l'ultima parola? Ne abbiamo parlato con i diretti interessati.

Iniziamo dal principio, come è nata l'idea?

MB: L'iniziativa è nata con **Keyline**. Trattandosi sostan-



MARIACRISTINA GRIBAUDI
Da sempre impegnata nell'attività imprenditoriale con diversi ruoli negli affari di famiglia, attualmente è amministratore unico di **Keyline**. Coordina tutte le attività produttive, finanziarie e amministrative finalizzate allo sviluppo aziendale

zialmente di una start-up (v. box), abbiamo pensato a un approccio innovativo non solo a livello di prodotto, ma anche nel sistema di gestione. È stata quindi una decisione sperimentale, come sperimentale era l'inizio di quella nuova avventura, benché basata sulla prosecuzione del business di famiglia. Siamo convinti che, in questo modo, ognuno possa dare il suo contributo personale ed è un meccanismo che stimola lo sviluppo continuo di nuo-



WWW.BUSINESSPEOPLE.IT

ve idee. Al contrario, una continuità "tradizionale" tende a portare a una fossilizzazione sulle decisioni prese, che invece, secondo noi, devono essere continuamente messe in discussione.

L'obiettivo, dunque, è quello di non sedersi sugli allori?

MCG: Potremmo parlare di una continuità nella discontinuità. O di una discontinuità nella continuità. Nessuno dei due è migliore dell'altro, ma siamo molto diversi come approccio al lavoro. E il modello di business, seppur condiviso, viene inevitabilmente affrontato in base alla propria cultura, alle proprie caratteristiche. Così ognuno porta il suo valore aggiunto. Certo, da donna posso dire che nel 2002, quando abbiamo preso questa decisione, non è stato facile farla comprendere al resto della squadra.

Quali sono state le reazioni?

MCG: Bisogna considerare che in 240 di storia dell'azienda sono stata la prima donna al comando. Per lo più si tratta di un'impresa metalmeccanica, con una cultura prevalentemente legata al mondo maschile. Non che non ci fossero donne in azienda, ma di certo non in ruolo di vertice. Mi sono aperta un varco step by step, dimostrando quello che ero in grado di fare portando risultati. Certo, l'ho fatto tra una risatina e l'altra, non di rado venivo definita "la moglie di Bianchi" oppure, soprattutto all'inizio, mi sentivo rispondere «tanto l'ho già detto a suo marito». Ma ho inghiottito i rospi e sono andata avanti.

Non riscontrate difficoltà nel passaggio di consegne?

MB: Possiamo dire che ormai abbiamo consolidato il metodo. Inoltre siamo sempre entrambi in azienda: quando uno è in funzione apicale, l'altro fa da supporto. Poi ognuno ha le sue specificità. Io sono più orientato su quanto concerne il prodotto, i processi produttivi e informativi, il mercato, le tecnologie, il digitale (ormai l'azienda si è evoluta da metalmeccanica a meccatronica, siamo sempre più orientati su prodotti governati elettronicamente da software elaborati). Questo è il mio contributo. Maria Cristina si concentra di più sul versante organizzativo, la comunicazione, gli aspetti operativi del marketing, la revisione dei processi interni. Quindi, quest'alternanza porta anche l'approfondimento di tematiche e di culture organizzative differenti.

Insomma, ormai il meccanismo è rodato...

MCG: Sì, riconosciamo l'uno all'altro le rispettive specializzazioni a livello professionale. Pertanto, per fare un esempio, anche quando sono io al comando, se devo prendere una decisione legata a un nuovo prodotto la mia persona di riferimento è lei. C'è sempre una continua condivisione per determinare le scelte migliori per l'azienda, non si tratta di un gioco di potere. Certo, quando sei l'amministratore unico sai che per quei tre anni hai la ►

MASSIMO BIANCHI

Esponente della sesta generazione della famiglia Bianchi, ricopre oggi il ruolo di Strategic Planner di Keyline. L'esperienza maturata nella costruzione della chiave e le innovazioni ideate ne fanno il naturale coordinatore dello sviluppo tecnologico dell'azienda

Vita da manager

preoccupazione di essere il legale rappresentante dell'impresa, mentre l'altro può dedicarsi a tempo pieno alle proprie competenze e trovare spazi di formazione. Su questo punto mi sembra di aver capito che insistete molto anche con i vostri collaboratori

MCG: Assolutamente. In questo momento due di loro sono impegnati in un master finanziato dall'azienda e abbiamo appena terminato un corso d'inglese per 40 dipendenti. Sono personalmente impegnata nel tenere i rapporti con le università del territorio, da Padova a Venezia fino a Milano, perché l'unico modo per avere una continua percezione del cambiamento sono i contatti esterni, con le università così come con l'industria.

Tornando al vostro patto di alternanza, quale carica ricoprite in azienda quando non siete al vertice?

MB: In questo periodo sono Strategic Planner. In sintesi, questo significa pensare ai prodotti di domani. Il nostro è un settore soggetto a una profonda evoluzione tecnologica, i sistemi di sicurezza e chiusura – sia domestica sia automobilistica – sono in continua trasformazione, scegliere su quali prodotti investire è determinante per la sopravvivenza futura dell'azienda.

MCG: Quando non sono alla guida direi che la mia è una carica molto vicina a quella di responsabile delle risorse umane, perché continuo a occuparmi di organizzazione, team building, brainstorming, proseguo insomma il lavoro con i collaboratori per individuare le scelte migliori per restare sul mercato mondiale.

Quando non siete l'amministratore, riuscite a trattenervi dall'intervenire?

MCG: Personalmente credo che faccia male trattenermi, sono sempre dell'idea che piuttosto sia meglio essere chiari e fare una sana discussione. Tenendo conto che non è una lotta di potere, ma che siamo focalizzati sul trovare le soluzioni per il bene dell'azienda. Poi, certo, mi è capitato di buttar giù qualche boccone amaro, come credo sia successo anche a Massimo.

C'è invece qualche decisione o idea dell'altro che vi ha reso orgogliosi?

MB: Più che di grandi decisioni direi che si tratta di tante "piccole" cose che apprezziamo quotidianamente. Anche perché, come in famiglia, anche la gestione aziendale è il risultato di un gioco di squadra o, potremmo an-



«NESSUNO DEI DUE È MIGLIORE, MA SIAMO DIVERSI NELL'APPROCCIO AL LAVORO. COSÌ OGNUNO PORTA IL SUO VALORE AGGIUNTO»

KEYLINE
IN CIFRE

16,2
milioni di euro
il fatturato 2011

+20%
l'incremento
rispetto al 2010

50
oltre
i Paesi in cui esporta
i suoi prodotti

che dire, di coppia. Da parte mia ammiro il modo in cui mia moglie è riuscita, oltre a coinvolgere attivamente tutte le persone che lavorano in azienda, a far sì che i nostri figli trovassero un ruolo che si è fuso perfettamente con quello degli altri collaboratori. Io stesso, in passato, ho riscontrato difficoltà d'inserimento, perché venivo visto come "il figlio del padrone". Mia moglie, invece, è riuscita a creare una squadra vincente, per cui non c'è una famiglia che contenda, ma siamo visti come coloro che garantiscono continuità, perché hanno interessi diretti nell'impresa e la disponibilità a investire il proprio tempo e le proprie risorse in un progetto comune: quello aziendale.

MCG: La cosa che più mi colpisce, quotidianamente, di mio marito è la sua tenacia e determinazione, soprattutto nei momenti difficili, la sua capacità di sapersi rialzare velocemente di fronte alle rovinose cadute, inevitabili nel momento in cui si fa impresa.

Una curiosità di mera organizzazione pratica. Nell'alternanza, vi scambiate anche la segretaria?

MCG: A dire la verità, tra viaggi e fusi orari la nostra vita è così complicata e lavoriamo così tante ore, dentro e fuori ufficio, che non abbiamo una segretaria nel senso tradizionale del termine. Gestiamo direttamente certi aspetti operativi. Non nego, per esempio, che ci capita di passa-



L'AZIENDA

Con sede a Conegliano, in provincia di Treviso, **Keyline** è attiva nella progettazione e produzione di chiavi e macchine duplicatrici meccaniche ed elettroniche. Dal 2002 è entrata a far parte del Gruppo Bianchi 1770, rappresentandone il fulcro strategico e tecnologico. La famiglia Bianchi ha così perpetuato la propria tradizione plurisecolare di attività nel "key business", iniziata nel 1770 con il lavoro del mastro di chiavi **Prospero Bianchi** e tramandata di padre in figlio, fino all'opera di **Camillo Bianchi**, pioniere-innovatore del sistema duplicazione chiavi negli anni immediatamente successivi al secondo conflitto mondiale. Pur mantenendo integralmente la filiera produttiva in Veneto (i dipendenti sono un centinaio), **Keyline** è distribuita ufficialmente da quattro aziende controllate dalla capogruppo **Bianchi1770 - Keyline Distribuzione, Keyline Germany, Bianchi Usa** e **Bianchi Shanghai** - oltre che da una rete di più di 60 distributori locali.

re interi sabati e domeniche a rispondere a tutte le e-mail che riceviamo.

MB: Abbiamo sempre ritenuto che nessuno debba essere assistito, ma che sia importante essere autonomi, anche se questo comporta un aggravio di lavoro. Gestiamo personalmente e-mail, telefonate, conference call e segniamo eventuali appuntamenti su un'agenda elettronica affinché il resto dell'azienda ne sia a conoscenza. A parte le receptionist, che dirigono il "traffico" di chi entra ed esce dall'azienda, non abbiamo nessuno che ci ricordi gli impegni fissati.

Passiamo a un argomento più serio. Le aziende italiane, in maggioranza medio-piccole, fanno spesso fatica sul fronte dell'espansione all'estero. Voi invece esportate il 90% di quanto produce. Come si fa?

MB: Il nostro è un prodotto tecnico, il cui funzionamento va mostrato fisicamente e che ha bisogno di un'assistenza puntuale sul territorio. Per esempio, riforniamo i centri ricambi Bmw, sono 25 nel mondo e dobbiamo garantire loro assistenza in tempo reale. Ecco perché riteniamo che l'espansione all'estero non possa prescindere da una presenza sul territorio. E perché abbiamo filiali in Stati Uniti, Germania e Cina.

MCG: Per noi il rapporto con il cliente è fondamentale. Shanghai e Tokyo sono a due ore d'aereo l'una dall'altra, ma allo stesso tempo sono due mondi completamente diversi. Bisogna imparare a conoscerli e impararne, di conseguenza, a lavorare in modo altrettanto diverso. Questo spiega anche il nostro continuo viaggiare.

Un'ultima domanda. Nel 2009 avete sostituito tutta la prima linea con una generazione più giovane. Come?

MB: All'inizio, a livello di personale, avevamo seguito le "regole" classiche, reclutando dirigenti di una certa età. Poi ci siamo resi conto che stavamo vivendo una nuova rivoluzione radicale, un cambiamento sociale che impone alle aziende una revisione completa del business model. Abbiamo capito che dovevamo cambiare totalmente. Quindi nei primi anni della crisi la prima linea, in parte spontaneamente in parte "spintamente", ha lasciato l'azienda e abbiamo intrapreso un processo di inserimento e crescita di persone giovani. Sapevamo che avrebbero dovuto seguire un percorso di formazione interna rilevante, ma anche che rappresentavano un mondo di risorse fondamentali per affrontare il futuro in maniera adeguata, come in effetti stiamo facendo adesso.

KEYLINE La società leader nella tecnologia delle chiavi per auto ha cambiato strategia. Con l'export extra-europeo che incide per il 65% sul fatturato

Ricavi ben avviati

di Guido Lorenzon

Da otto generazioni la famiglia Bianchi mette sotto chiave persone, documenti, automobili. **Keyline**, l'azienda di Conegliano (Treviso) di proprietà della famiglia Bianchi, produce e vende chiavi e macchine duplicatrici oggi tanto cariche di elettronica da funzionare ai comandi anche della persona meno esperta al mondo. Leader nella tecnologia delle chiavi per auto dotate di transponder, dal 2002 **Keyline** è entrata a far parte del Gruppo Bianchi 1770, rappresentandone il fulcro strategico e tecnologico nella produzione di qualsiasi tipo di chiave e nella progettazione e realizzazione di macchine duplicatrici. Ai vertici Massimo Bianchi e Maria Cristina Gribaudi. Marito e moglie, hanno stabilito tra loro il patto dell'alternanza, tre anni a testa al comando. Siamo nel triennio in rosa e alle domande di *Milano Finanza* ha infatti risposto Maria Cristina Gribaudi, da Bilbao dove è impegnata in fiera.

Leggermente in crescita è stato il fatturato 2012 che ha toccato i 16,8 milioni di euro (erano 16,2 nell'anno precedente) con 100 addetti. Per quest'anno si prevede un risultato di 19 milioni. La crescita è dovuta al prodotto e agli investimenti su estero. «Nel 2008 l'80% del nostro fatturato veniva realizzato in Europa, Italia inclusa», ha detto Maria Cristina Gribaudi, «oggi il rapporto è quasi invertito e per quest'anno prevediamo di esportare oltre i confini nazionali l'80% e fuori Europa almeno il 65%. Mercati per noi fiorenti sono la Germania e gli Stati Uniti, emergente l'Asia. Ora lavoriamo bene e di più anche in Giappone, paese di elevatis-

sime esigenze sul piano della qualità e dell'elettronica». La produzione, tutta in Italia, si sviluppa lungo quattro assi: controllo, sicurezza, chiavi e duplicatrici. Per il controllo vengono realizzate chiavi elettroniche che consentono al passaggio da un ambiente a un altro, ma, nello stesso tempo, hanno la capacità di rilevare quante volte il fenomeno si è verificato. Per la sicurezza, in-



Cristina Gribaudi

vece, la chiave per eccellenza deve essere meccanica, unica, non duplicabile. **Keyline** è fornitore dei servizi di sicurezza cinesi e di Scotland Yard. Il cliente londinese indica l'esigenza specifica e il livello di sicurezza. La chiave meccanica viene quindi realizzata in collaborazione con il committente, spesso in pezzo unico, e fornita direttamente, senza intermediari a maggiore garanzia di unicità. La tradizione fabbrile lunga otto generazioni emerge in questi casi in tutto il suo valore. All'estremo opposto sta la chiave di proximity, tutta elettronica, ancora allo studio in **Keyline**, che apre senza entrare in contatto con la serratura e che viene usata particolare nel comparto auto.

Altra evoluzione compiuta

dall'azienda di Conegliano è l'incremento della quota di fatturato generato dalle duplicatrici. «Fino a pochi anni fa», ha detto Gribaudi, «il 30% del nostro fatturato derivava dalle duplicatrici, poi siamo passati al 50% e per il 2013 puntiamo al 65%».

Dalla metà dell'anno scorso sono entrati in produzione quattro nuovi modelli di duplicatrici elettroniche, frutto

di ricerca & sviluppo interno e accolti con favore dal mercato.

L'utilizzatore finale è il negoziante di ferramenta. «Alcuni nostri clienti sono giunti alla terza generazione e si affacciano dietro il banco sempre più numerose le donne. Ecco, è una evoluzione della clientela di cui **Keyline** ha tenuto conto in particolare nei nuovi modelli, semplici, intuitivi. Comunque, non solo donna ferramentista. Dietro al banco compare anche la nuova generazione, portatrice

di esigenze e di linguaggi nuovi: è uno sforzo in più per noi doverci sintonizzare in maniera diversa da paese a paese e da generazione a generazione. Ma è, questa, uno degli aspetti entusiasmanti del nostro lavoro e pensiamo di essere sulla strada giusta. Negli ultimi due o tre anni abbiamo compiuto numerose assunzioni e circa il 70% dei nostri collaboratori è al di sotto dei 30 anni di età». Il mercato del prodotto è globale ed è coperto con quattro filiali di distribuzione in Italia, Germania, Cina e Stati Uniti, il primo e più promettente mercato al mondo. Qui opera la Bianchi Usa, con oltre 8 milioni di dollari di fatturato.

La proprietà **Keyline** fa capo alla holding italiana Abg della famiglia Bianchi/Gribaudi. Alla stessa società fanno riferimento due altre aziende manifatturiere, una con sede a Padova per la produzione di elementi per cucine e l'altra in Germania per la produzione di ferramenta per mobili e fornitore Ikea: fatturato complessivo di 40 milioni di euro con circa 200 addetti. (riproduzione riservata)

www.**MilanoFinanza**.it

Investire

Borsa on-line
Segui e l'andamento
in diretta delle azioni
Ftse Mib, Ftse All Share,
Pse Mid Cap, Ftse R. Sic1

www.milanofinanza.it

FESTA DELLA DONNA**Mrs Gribaudo, la signora della Keyline****Mariacristiana Gribaudo****► CONEGLIANO**

8 marzo, festa della donna. Doppia festa alla Keyline, azienda che lavora nel mondo delle chiavi. È diretta da Mariacristiana Gribaudo, amministratore unico, ed è una delle società della sinistra Piave che meglio di tante altre ha sfidato e vinto la crisi. «Non è mai facile per le donne, soprattutto in un'azienda metalmeccanica dove ci si deve confrontare con una mentalità spesso maschilista», ammette Gribaudo, «Serve competenza, coerenza e responsabilità per acquistare l'autorevolezza necessaria per assumere le decisioni giuste e condivise». L'ad della

Keyline è stata invitata a portare la sua singolare testimonianza al convegno "Donne e lavoro oggi" promosso dall'associazione culturale Artestoria al convento di S. Francesco a Conegliano, domani alle 9.30. La società coneglianese è attiva nella progettazione e nella produzione di chiavi, macchine duplicatrici meccaniche ed elettroniche, ed è leader nella tecnologia delle chiavi per auto dotate di transponder. Assieme al marito, Massimo Bianchi (appartenente alla famiglia che da otto generazioni produce chiavi), Gribaudo ha deciso di alternarsi alla guida della ditta, che occupa un centinaio di persone. (f.d.m.)

CONEGLIANO Mentre uno gestisce l'azienda, l'altro sonda nuovi mercati e studia. Poi si scambiano

Keyline, una poltrona per due

Ogni tre anni marito e moglie si alternano alla guida dell'impresa che produce chiavi per auto

Mattia Zanardo

TREVISO

La parità (quasi) perfetta? L'hanno raggiunta alla Keyline, azienda di Conegliano, specializzata nella produzione di chiavi "trasponder" (a codice, ndr) per auto e relative duplicatrici, un centinaio di dipendenti, più una trentina nelle filiali in Cina, Ohio e Germania. Massimo Bianchi e Maria Cristina Gribaudo, marito e moglie, si alternano alla guida dell'impresa: tre anni ciascuno nella carica di amministratore unico.

Uno si occupa della gestione ordinaria della ditta, l'altro si dedica a sondare nuovi mercati, aggiornarsi, studiare. Poi si cambia. «Esportiamo oltre il 70% della nostra produzione, dalla Cina all'Australia, all'America: viaggiare, stare tra i clienti e i distributori permette una lucidità di visione fondamentale, una flessibilità, che le quotidiane responsabilità in azienda tendono a schiacciare. Per questo ci siamo proposti questa alternanza», spiega Maria Cristina Gribaudo. Ora è il suo turno in plancia di comando (i due sono già alla seconda rotazione). «Il tacito accordo è che chi in quel momento è amministratore decide, naturalmente dopo aver condiviso le scelte», spiega la signora.

I Bianchi producono chiavi, tra Cibiana di Cadore e l'Alta Marca, dal 1770, da otto genera-

LA FABBRICA



La sede di Conegliano della Keyline. A destra Maria Cristina Gribaudo con Zaia



zioni: Massimo, dopo aver portato la Silca ai vertici mondiali del settore ed averla ceduta ad una multinazionale, non si è accontentato di fare solo il manager ed è ripartito, nel 2002, con la Keyline. Una storia evidenziata anche dal presidente Luca Zaia, che alla festa di Natale è venuto a consegnare i riconoscimenti alle associazioni di disabili coinvolte nella produzione. Maria Cristina arriva, a sua volta, da un retroterra industriale: i Gribaudo erano proprietari della Grandi cucine di Torino. Ed ha sempre coniugato lavoro e famiglia: la coppia ha sei figli. Eppure, all'inizio qualche resistenza l'ha incontrata: «Non è mai facile per le donne, soprattutto in un'azienda metalmeccanica e

dunque, per tradizione, con una mentalità prettamente maschile. Serve credibilità, coerenza e capacità di assumersi le proprie responsabilità». Quest'anno ad esempio, si è opposta al classico calendario con modelle discinte: «Non che sia bacchettona, ma non mi pareva corretto. Si figuri: non c'è ferramenta al mondo dove non sia esposto un

calendario così, quando l'ho detto tutti scrollavano la testa». E invece l'almanacco 2013, con composizioni grafiche delle foto dei nuovi prodotti, è già alla seconda ristampa.

Keyline chiude il 2012 con oltre 16 milioni di fatturato e, per l'anno in corsa, punta ad incrementare di un altro milione. «Differenze nello stile di conduzione tra me e mio marito? Certamente: il mio approccio è quello di sedermi con il team e di far nascere tutte le decisioni dal basso». Manca un anno e mezzo circa alla fine del triennio di sua competenza. «Poi - assicura - riprenderò con i viaggi di aggiornamento e con lo studio».

© riproduzione riservata

«La decisione per poter stare in contatto con i clienti»



GEN

21

Tre anni lui, tre lei: un patto in azienda (e in famiglia)

di Federico Fubini

Tags: **storie**

”
«*Fra noi la regola è chiara: quando tocca a lui fare l'amministratore unico, discutiamo fra noi ma poi decide lui. E viceversa*».

La moglie a casa, il marito in azienda. Oppure: il marito in azienda, e lei che l'aiuta. O magari, il marito in azienda e una moglie particolarmente indipendente che sceglie di trovarsi un altro lavoro e un'altra carriera, altrove. Nel Paese del capitalismo familiare, lo stesso Paese che risulta il [peggiore fra quelli avanzati del G20 per essere una donna](#), le varianti non si contano.

Possono essere avanzate o arretrate, o più spesso le due cose insieme. Ma nessuna soluzione sarà mai innovativa come quella trovata da **Mariacristina Gribaudo**, professione imprenditrice. Sei figli, 53 anni, la responsabilità di guidare un'azienda familiare fra le più antiche d'Italia, Gribaudo ha concluso **un patto con il marito**:

per tre anni uno guida l'impresa di famiglia come amministratore unico e l'altro s'inventa qualcos'altro da fare, poi i due si alternano. Tre anni lui, tre lei.

Questi per esempio sono i tre anni di lei, ma hanno già fatto entrambi due giri ciascuno.

Non era scontato, anche perché quella che adesso si chiama Keyline non è un'azienda qualsiasi. Fondata a Cibiana di Cadore nel 1770 e a Conegliano Veneto, più che un'impresa Keyline è la quintessenza di un certo modo di essere italiani. **Sette generazioni una dietro l'altra che fanno lo stesso mestiere**, radici profonde e creatività, una certa riluttanza a crescere su grandi dimensioni, e la costante minaccia dell'obsolescenza tecnologica.

È un cocktail ben noto al «made in Italy», al quale va aggiunto un dettaglio non trascurabile: questa, **in origine, è l'azienda di famiglia del marito**. Non della moglie. È l'**eredità industriale dei Bianchi, non dei Gribaudo**. **Solo che ora è la moglie che tiene il timone in questi anni pericolosi**, e lo fa con successo crescente: Keyline, un centinaio di dipendenti in Italia e una rete vendita fra Shanghai, l'Ohio e la Germania, registra un fatturato in crescita di circa il 20% l'anno.

«Con la crisi del 2009 mi sono resa conto che dovevamo assolutamente andare all'estero». Per la verità, in quel momento Keyline compie anche un'altra scelta: **sostituisce quasi completamente la prima linea con una generazione più giovane**. «Abbiamo tolto il tappo», dice Gribaudo.

Alternandosi al comando, marito e moglie adesso collezionano ciascuno circa duecento giorni l'anno fra Australia, Cina Giappone, Germania e Stati Uniti. Nel resto del tempo guidano l'innovazione tecnologica in azienda. Ma niente di tutto questo significa che inserirsi nell'azienda del marito sia stato facile per Maria Cristina Gribaudo, una di quelle che non riescono a star ferme a casa neanche con sei figli piccoli da gestire. Quando da ragazza si guardava intorno a Keyline e scambiò due parole con un'addetta del magazzino, **qualcuno si lamentò con il marito delle «interferenze» della moglie in fabbrica**.

A quel tempo l'azienda di famiglia dei Gribaudo di Torino (la «Grandi Cucine») era in vendita, dunque mentre cresceva i sei figli, che oggi hanno fra i 19 e i 27 anni, Maria Cristina ha iniziato a importare mobili dalla Scandinavia nel frattempo studiando per un master in gestione aziendale. Perché fra marito e moglie, questa è un'altra caratteristica: **non smettere mai di andare all'università e spingere anche i dipendenti a impegnarsi nella formazione continua anche a spese dell'azienda**.

«Fra noi la regola è chiara: quando tocca a lui fare l'amministratore unico, discutiamo fra noi ma poi decide lui. E viceversa».

Del «viceversa» fa parte per esempio il fatto che, a questo giro al vertice, Mariacristina Gribaudo ha bandito i calendari che ritraggono donne nude. Una novità assoluta per un gruppo che fornisce le officine metalmeccaniche di mezzo mondo. «Non sono bacchettona, ma lo trovavo offensivo verso la donna», spiega.

Mariacristina Gribaudo non lo dice, ma tutto nel suo modo di parlare e di aprire sempre di più Keyline ai giovani segnala che a 53 anni questa manager **ha voglia di dare un po' l'esempio**. Sente il bisogno di offrire un modello di energia e ottimismo a certe ragazze venute trent'anni dopo di lei. L'obiezione è prevedibile: facile farlo quando alle spalle si ha un'azienda solida e non il rischio della disoccupazione o della sotto-occupazione. Ma davvero sarebbe una critica pertinente?

Twitter@federicofubini



GEN 21

Tre anni lui, tre lei: un patto in azienda (e in famiglia)

di Federico Fubini

La moglie a casa, il marito in azienda. Oppure: il marito in azienda, e lei che l'aiuta. O magari, il marito in azienda e una moglie particolarmente indipendente che sceglie di trovarsi un altro lavoro e un'altra carriera, altrove. Nel Paese del capitalismo familiare, lo stesso Paese che risulta [il peggiore fra quelli avanzati del G20 per essere una donna](#), le varianti non si contano.

Possono essere avanzate o arretrate, o più spesso le due cose insieme. Ma nessuna soluzione sarà mai innovativa come quella trovata da **Mariacristina Gribaudo**, professione imprenditrice. Sei figli, 53 anni, la responsabilità di guidare un'azienda familiare fra le più antiche d'Italia, Gribaudo ha concluso **un patto con il marito**:

per tre anni uno guida l'impresa di famiglia come amministratore unico e l'altro s'inventa qualcos'altro da fare, poi i due si alternano. Tre anni lui, tre lei.

Questi per esempio sono i tre anni di lei, ma hanno già fatto entrambi due giri ciascuno.

Non era scontato, anche perché quella che adesso si chiama Keyline non è un'azienda qualsiasi. Fondata a Cibiana di Cadore nel 1770 e a Conegliano Veneto, più che un'impresa Keyline è la quintessenza di un certo modo di essere italiani. **Sette generazioni una dietro l'altra che fanno lo stesso mestiere**, radici profonde e creatività, una certa riluttanza a crescere su grandi dimensioni, e la costante minaccia dell'obsolescenza tecnologica.

È un cocktail ben noto al «made in Italy», al quale va aggiunto un dettaglio non trascurabile: questa, **in origine, è l'azienda di famiglia del marito**. Non della moglie. È l'**eredità industriale dei Bianchi, non dei Gribaudo**. **Solo che ora è la moglie che tiene il timone in questi anni pericolosi**, e lo fa con successo crescente: Keyline, un centinaio di dipendenti in Italia e una rete vendita fra Shanghai, l'Ohio e la Germania, registra un fatturato in crescita di circa il 20% l'anno.

«Con la crisi del 2009 mi sono resa conto che dovevamo assolutamente andare all'estero». Per la verità, in quel momento Keyline compie anche un'altra scelta: **sostituisce quasi completamente la prima linea con una generazione più giovane**. «Abbiamo tolto il tappo», dice Gribaudo.

Alternandosi al comando, marito e mogli adesso collezionano ciascuno circa duecento giorni l'anno fra Australia, Cina Giappone, Germania e Stati Uniti. Nel resto del tempo guidano l'innovazione tecnologica in azienda. Ma niente di tutto questo significa che inserirsi nell'azienda del marito sia stato facile per Maria Cristina Gribaudo, una di quelle che non riescono a star ferme a casa neanche con sei figli piccoli da gestire.

Quando da ragazza si guardava intorno a Keyline e scambiò due parole con un'addetta del magazzino, **qualcuno si lamentò con il marito delle «interferenza» della moglie in fabbrica.**

A quel tempo l'azienda di famiglia dei Gribaudo di Torino (la «Grandi Cucine») era in vendita, dunque mentre cresceva i sei figli, che oggi hanno fra i 19 e i 27 anni, Maria Cristina ha iniziato a importare mobili dalla Scandinavia nel frattempo studiando per un master in gestione aziendale. Perché fra marito è moglie, questa è un'altra caratteristica: **non smettere mai di andare all'università e spingere anche i dipendenti a impegnarsi nella formazione continua anche a spese dell'azienda.**

«Fra noi la regola è chiara: quando tocca a lui fare l'amministratore unico, discutiamo fra noi ma poi decide lui. E viceversa».

Del «viceversa» fa parte per esempio il fatto che, a questo giro al vertice, Mariacristina Gribaudo ha bandito i calendari che ritraggono donne nude. Una novità assoluta per un gruppo che fornisce le officine metalmeccaniche di mezzo mondo. «Non sono bacchettona, ma lo trovavo offensivo verso la donna», spiega.

Mariacristina Gribaudo non lo dice, ma tutto nel suo modo di parlare e di aprire sempre di più Keyline ai giovani segnala che a 53 anni questa manager **ha voglia di dare un po' l'esempio.** Sente il bisogno di offrire un modello di energia e ottimismo a certe ragazze venute trent'anni dopo di lei. L'obiezione è prevedibile: facile farlo quando alle spalle si ha un'azienda solida e non il rischio della disoccupazione o della sotto-occupazione. Ma davvero sarebbe una critica pertinente?

Twitter@federicofubini