

Buongiorno

Sono onorato di essere qui con voi oggi per ricevere questo importante riconoscimento da parte di una delle più prestigiose università italiane.

Desidero ringraziare il magnifico rettore, professor **Paolo Comanducci**, la vicepresidente della Scuola di Scienze Sociali, professoressa **Anna Bottasso**, il direttore del Dipartimento di Economia, professor **Alberto Quagli**, e tutto il Senato Accademico per avermi conferito la Laurea Honoris Causa in **Amministrazione, Finanza e Controllo**.

E ringrazio naturalmente voi studenti per essere venuti ad ascoltarmi.

Per me essere in quest'aula è fonte di grande soddisfazione ma anche di rimpianto: vi devo confessare che non mi sono mai laureato. Ho cercato di compensare la mancanza di una laurea con l'esperienza. Ma sono convinto che non terminare gli studi sia stato un errore. **Sapere rende liberi: liberi nella scelta della professione ma anche liberi dai condizionamenti delle opinioni altrui.**

Quindi non seguite il mio esempio e concludete con successo il corso di laurea!

Posso però consolarmi con un piccolo primato: mio padre ottenne la laurea honoris causa in Economia e Commercio nel 1992, quando aveva 78 anni. Io invece ne ho 74: l'ho battuto di 4 anni.

Devo anche dirvi che sono stato un pessimo studente. Fin da piccolo.

Da bambino frequentavo **la scuola dei Barnabiti**, qui a Genova, e in quinta elementare si verificò un avvenimento inaudito: ci fu una riunione per decidere se bocciarmi o no. Notate che in quel periodo, siamo negli anni 50, un fatto del genere non era mai avvenuto.

Ma perché volevano punirmi? Non perché avevo brutti voti. No. La ragione è un'altra: era un problema di condotta. Davanti alla scuola c'era un signore che vendeva caramelle e delle gomme da masticare che si chiamavano Bazooka.

E io misi su **un traffico di gomme da masticare** Bazooka da vendere ai ragazzi più grandi.

Naturalmente fui beccato. E per questo rischiai l'8 in condotta e la bocciatura.

In qualche modo mi salvai.

Come avrete capito, in me era già radicato un certo modo di intendere **l'intraprendenza commerciale**.

Del resto la mia vita è stata scandita da quattro stati d'animo: **l'entusiasmo, l'intraprendenza, e con il crescere dell'età, la pazienza e la responsabilità.**

Dopo il Vittorino Da Feltre e l'Arecco, fui spedito in al Real Collegio Carlo Alberto Moncalieri e poi in Svizzera a Zuoz e infine a Losanna per studiare Economia e Commercio all'università. Losanna era una città molto interessante negli anni 60: la frequentavano ragazzi che provenivano da tutto il mondo, europei, arabi, sudamericani, africani.

Dunque, come vi ho detto, non mi laureai. Ma l'esperienza a Losanna mi insegnò comunque una cosa fondamentale: mi fece capire **quanto sono importanti le relazioni**.

Qui, in questa università, avete l'opportunità di scambiare idee tra di voi e con i vostri professori e di approfittare dei programmi di studio all'estero e dei primi contatti con il mondo delle aziende. **È fondamentale che apriate la vostra vita a nuove esperienze, a nuove culture. È importante**

confrontarsi con altri mondi: solo così si riesce davvero a capire quanto si è davvero bravi e capaci.

Bisogna avere il coraggio di lasciare la propria città, il proprio comodo nido, per fare nuove esperienze e poi magari tornare più ricchi dentro, più consapevoli di come gira il mondo là fuori. Non fatevi intrappolare in un posto, che sia una città o un'azienda, che **tarpa le ali della vostra creatività.**

Il gruppo che presiedo, Coeclerici, ha una storia profondamente legata a Genova ma nel contempo ha sempre avuto **un'anima internazionale.** Agli albori, quando il mio bisnonno spedì mio nonno Alfonso, il fondatore, da Valenza Po, dove viveva, a Cardiff, nel Regno Unito, era come essere oggi in Cina.

Cardiff era allora il posto più importante per le esportazioni di carbone.

Alfonso tornò sposato con una gallese e questo non piacque affatto alla famiglia che sostanzialmente lo cacciò di casa.

Mio nonno Alfonso si trasferì a Genova dove incontrò un inglese, Henry Coe, il quale aveva creato un'agenzia marittima. Nel 1895 i due si misero in società e **così nacque la Henry Coe Clerici.** Dopo poco tempo Henry lasciò Genova per trasferirsi negli Stati Uniti e Alfonso Clerici nel 1916 divenne azionista al 100 per cento dell'azienda. Era uno dei pochissimi italiani a parlare bene l'inglese. Creò un piccolo impero fondato sui due pilastri: **l'agenzia marittima e l'importazione di carbone,** non solo con l'Inghilterra, ma anche con gli Stati Uniti. Fu il primo imprenditore a portare in Europa il carbone americano e aprì anche un **ufficio a New York.** Ancora oggi il gruppo lavora con la società americana con cui mio nonno strinse i primi contratti.

La Coeclerici si stabilì in via Martin Piaggio, dove tra pochi giorni, il 3 dicembre, verrà **inaugurato un giardino dedicato a Jack Clerici,** mio padre.

Mio nonno morì giovane, a 34 anni, colpito dalla terribile influenza del 1918. Dopo pochi anni morì anche mia nonna e dei quattro loro figli, Jack Clerici fu chiamato nel 1935 nell'azienda di famiglia. Jack, mio padre, frequentò queste aule, ma neanche lui concluse gli studi, costretto a lavorare per cercare di risollevarne le sorti della ditta. Mio padre si diede da fare, rimise a posto l'attività e ne inventò di nuove.

La **differenza più marcata tra mio padre e me** sta proprio in questo: lui si lanciava sempre in nuove avventure, **quelle che oggi chiameremmo start-up; mentre io mi sono concentrato nello sviluppo delle attività dell'azienda e nell'acquisizione di società già affermate.**

Tra le varie imprese di mio padre vorrei ricordarne una abbastanza singolare: la creazione di **una linea aerea** che collegava, con idrovolanti, South Hampton, in Inghilterra, con Santa Margherita Ligure. E spinse molto affinché Genova avesse il suo aeroporto: Coeclerici è stata il primo agente di Alitalia per la Liguria. E si impegnò anche per la realizzazione dell'autostrada per Ventimiglia. Incrociò sulla strada **perfino la McDonald's:** gli proposero di aprire in Italia il franchising della catena di hamburger. Lui disse di no e fece bene, dimostrando di avere il senso del **timing. L'Italia non era ancora pronta per il fast food.**

Il suo esempio che cosa insegna? Che la vita può essere piena di ostacoli ma bisogna avere **il coraggio di affrontarli con convinzione, con perseveranza e anche, perché no, con coraggio. E spesso anche da soli, senza l'aiuto degli altri.**

Iniziai a lavorare in azienda a 20 anni. Gestivo **una piccola divisione che si occupava di prodotti petroliferi:** lavoravamo con la Russia, con la Spagna, con la Romania. Un'attività che con il tempo crebbe molto. A un certo punto ci occupammo anche di manganese: **venimmo a sapere che lo**

Zaire era insoddisfatto del concessionario di manganese, legato a doppio filo con il Belgio, e mio padre mi spedì in quel Paese africano per provare a concludere un affare, pur essendo noi totalmente inesperti riguardo a quella materia prima. Una *mission impossible*. Andai avanti e indietro dallo Zaire per 8 mesi e alla fine portai a casa un contratto di **esclusiva mondiale** per l'esportazione di manganese dallo Zaire. Una cosa folle.

Entusiasmo, intraprendenza, vi dicevo, e in questo caso anche un po' di incoscienza.

Avevo un carattere non facile. Che non mi aiutò nella relazione con mio padre tanto che a 30 anni decisi di lasciare la Coeclerici per avviare una mia attività. Mio padre mi mise in mano un assegno e mi disse: questi sono gli ultimi soldi che hai dalla tua famiglia, vedrai che tornerai qui a piangere.

Un po' ero disperato, ma avevo tanta voglia di dimostrare che ero capace di **costruire qualcosa da solo**. Mi misi in società con un signore più anziano, l'ingegner Franco Zucchi, esperto di carbone e gran velista. Avevamo un ufficio in centro a Genova, con due scrivanie e due sedie con qualche buco. Non avevamo molti fondi ma grazie alle mie conoscenze, riuscii a diventare agente per l'Italia della consociata statunitense del gruppo Thyssen Carbonmetal e iniziai a importare carbone e rottami di ferro. Andai negli Stati Uniti, a Wichita, nel Kansas, dove convinsi i fratelli Koch, famosi miliardari americani, a farmi diventare **agente della Koch Carbon** per l'Italia. Ma sono diventato anche il più importante importatore di prugne secche della California. E anche di noccioline. Ho creato una società con l'American Express per affittare elicotteri. Ne combinavo di tutti i colori.

In sostanza stavo facendo, almeno in parte, concorrenza alla società di mio padre.

Soprattutto avevo dimostrato di saper creare un'attività tutta mia. Avevo messo su una piccola impresa con 16 dipendenti. **E avevo perfino acquistato due belle poltrone Frau, che per me rappresentavano il segno tangibile del mio successo, neanche fossero un jet privato!**

Ma la mia più grande soddisfazione fu quando un manager della Coeclerici venne da me a chiedere se potevo procurargli un carico di carbone.

Dopo 8 anni, nel 1983, **mio padre mi richiamò** e mi chiese di partecipare a una nuova attività formata da Coeclerici, Iri e un'azienda americana, la Sears, quella del famoso grattacielo di Chicago, **la Sirco**. L'idea era di offrire uno strumento per consentire ai Paesi in via di sviluppo di pagare in natura i fornitori occidentali, visto che non avevano valuta. Romano Prodi, allora a capo dell'Iri, si impuntò perché diventassi io il numero uno di questa nuova attività.

Fu un mezzo disastro, il progetto non funzionò, gli stessi soci italiani si misero a farsi concorrenza l'un con l'altro. Ma come tutti i fallimenti questa esperienza mi insegnò parecchio.

Vi racconto un episodio di quel periodo. Una volta andai in Cina con un manager della società, incontrammo per una settimana una decina di aziende e alla fine, questo dirigente più esperto di me, mi chiese che impressione avevo avuto da quegli incontri: risposi che secondo me le aziende "A" "B" e "C" erano interessate a un accordo, quelle "D" e "F" no e le altre erano indecise. Bene. **Lui mi spiegò che non avevo capito niente dei cinesi**, che quelli che dicevano di essere interessati in realtà non lo erano e lo dicevano per gentilezza, mentre quelli che dicevano che non ci pensavano per niente, avevano iniziato a trattare.

E lì imparai la lezione: spesso le nostre idee sono sbagliate e bisogna avere la forza, il coraggio e la modestia di cambiarle. Solo così si può crescere.

Nel 1986 mio padre mi richiamò in Coeclerici dove venni nominato Amministratore Delegato. Ma che cos'era allora la Coeclerici?

Era un gruppo formato dalla storica agenzia marittima, che era la maggiore in Italia; da un'importante agenzia di viaggi che è stata la prima a portare turisti in Sardegna e che organizzava voli charter con la Russia; dall'attività di shipping, con le sue navi; e infine dall'importazione di

carbone e di altre materie prime. Complessivamente un gruppo **da 550 miliardi di lire e 612 dipendenti**.

In quegli anni, tra la fine degli anni 80 e l'inizio dei 90 accaddero molte cose importanti.

Convinsi mio padre di **spostare tutta la parte commerciale e il trading da Genova a Milano**, dove era più facile trovare personale. Fu una scelta che aiutò Coeclerici ad aprirsi ancora di più verso il mondo esterno.

Non fu un momento facile: con la caduta del muro di Berlino nel 1989 perdemmo tutti gli interlocutori che avevamo con la Russia e fu un colpo terribile che lasciò un buco **di 15 miliardi di lire nei conti dell'azienda**.

Le prime due aree di attività, l'agenzia marittima e l'agenzia di viaggi, furono affidate a mio fratello e uscirono dal gruppo, mentre io, mia sorella con gli altri soci mantenemmo le attività di shipping e di import di materie prime.

Sempre in quel periodo una parte della famiglia, i Rattazzi, decisero di uscire dalla Coeclerici. Io riuscii a far entrare con il 12% la Sopaf di Jody Vender, insieme a due fondi inglesi, quello dei ferrovieri e quello dei minatori, con piccole quote. Chiesi a Vender di entrare in consiglio di amministrazione e, forte della presenza in consiglio di un'azienda quotata in borsa, convinsi la famiglia a iniziare a dare un'impronta più manageriale alla nostra società: così presi un manager da fuori che, tra l'altro, è ancora con noi. Fu una decisione molto importante per un'impresa familiare, padronale, tendenzialmente chiusa e poco incline a dare potere a dirigenti estranei alla famiglia.

Il più grande errore che può fare un imprenditore è considerare l'azienda come uno strumento per dare lavoro ai discendenti. Io credo che quello dell'imprenditore e quello del capitalista siano mestieri molto diversi, sono convinto che si debba sempre tenere ben distinto l'azionariato dal management.

La managerializzazione della Coeclerici ne **augmentò la trasparenza**. Rendemmo pubblici i nostri bilanci e nel 1994 Coeclerici fu la prima media azienda non quotata a vincere l'Oscar di bilancio. E questa trasparenza ha accompagnato da allora la nostra storia.

Dopo il 1992, quando mio padre lasciò la guida dell'azienda, i soci mi chiesero di assumere la presidenza.

Mio padre aveva sviluppato l'azienda dall'interno, inventandosi varie iniziative, e solo alla fine della sua avventura concluse un'acquisizione: la fece in Olanda, si trattava di un'importante azienda di shipping quotata in borsa. Fu l'inizio di una serie di acquisizioni, che da quel momento condussi io, nel settore dello shipping: tra queste, **riuscii a rilevare la Fermar**, società del gruppo Ferruzzi.

Questa fu la prima acquisizione che seguì io direttamente, alla quale ne seguirono parecchie altre nel settore dello shipping, a partire dalla Sidemar del gruppo Iri. Ci specializzammo nelle navi a carico secco e **diventammo di gran lunga il numero uno delle navi a carico secco in Italia**.

Il nostro gruppo attirò l'attenzione di uno dei più importanti armatori del mondo, il greco **Peter Livanos**. Entrò con una quota di minoranza nella nostra società di shipping. E poi creammo insieme una società, la Ceres, con sede a Montecarlo, dove le due compagnie fecero confluire le rispettive flotte creando un leader a livello internazionale.

Siamo così arrivati al 1997 e io avevo poco più di 50 anni. A quel punto della mia vita ha cominciato a prendere forma in me un sentimento che si è poi consolidato nel corso degli anni. Un sentimento che definirei come spirito di servizio, un dover fare qualcosa per gli altri. Ed è così che sono **diventato Presidente di Confitarma, l'associazione degli armatori**. Un'esperienza che mi è

servita molto perché mi ha trasportato in una dimensione, quella politica, che mi era estranea. Rimasi oltre la scadenza naturale dei due mandati per dar modo di celebrare nel 2001 i cento anni della confederazione armatori, nata prima della stessa Confindustria grazie anche a uno dei miei prozii. Alla celebrazione venne anche il presidente della Repubblica Ciampi, cosa mai vista in un'organizzazione di categoria.

Lasciata Confitarma tornai in azienda e i due top manager che avevano gestito in mia assenza - e devo dire bene - la società, decisero di lasciarla: mi trovai scoperto in particolare nel settore shipping, che richiede competenze specifiche.

Contemporaneamente cresceva in me una preoccupazione: **per quanto tempo avremmo ancora potuto fare gli agenti nel settore del carbone?** Quando chi produceva carbone si sarebbe messo a vendere direttamente al cliente finale, cioè all'Enel o all'Italsider? Presto, pensavo. Dovevamo inventarci qualcosa di nuovo.

Fu allora che presi una decisione storica: uscire dallo shipping, dall'attività armatoriale. Livanos si rese disponibile ad aumentare la quota nella società che si occupava di shipping.

Poiché alcuni soci della Coeclerici non erano d'accordo con me, e io allora avevo il 22% circa della società, proposi a loro di scambiare le quote nello shipping con quelle nella Coeclerici: così iniziai quel percorso, **durato 20 anni**, che mi riportò piano piano a **controllare la Coeclerici al 100%, come mio nonno**.

Usciti dallo shipping, avviammo un programma di internazionalizzazione nel trasporto del carbone, il settore che noi chiamiamo "logistica", che fino agli anni Duemila operava solo in Italia. Ma andò bene. Partimmo a trasportare carbone in Medio oriente, seguito dall'Indonesia, dal Mozambico e poi da altri Paesi in giro per il mondo.

Per quanto riguarda l'attività di agenti nel settore del carbone, come prevedevo, era un business che stava morendo e nel 2008 decidemmo di **acquistare una miniera di carbone in Russia, in Siberia**. Sembrava un azzardo. All'inizio la vendevano a 25 milioni di dollari ma poi, all'ultimo, ci chiesero 35 milioni di dollari, prendere o lasciare. Dovetti accettare sul momento, e devo dire l'ho potuto fare perché siamo un'azienda privata non quotata, che può prendere certe decisioni in modo estremamente rapido.

L'acquisizione è stata un successo. Da quando l'abbiamo comprata, la produzione della miniera è **quintuplicata**. Anche perché abbiamo scoperto che metà della sua produzione è di carbone pregiato, quello usato nelle acciaierie. L'abbiamo pagata 35 milioni di dollari e ora è valutata tra i 200 e i 250 milioni di dollari.

Parallelamente nel 2008 abbiamo acquistato **un'azienda di trading di materie prime a Singapore** che oggi fattura intorno ai 600 milioni di dollari e che ha uffici in India, Indonesia e Australia.

Oggi Coeclerici è un gruppo con un volume di affari di 943 milioni di euro e presente in 11 Paesi con 1.198 collaboratori.

Ma ora abbiamo avviato una nuova rivoluzione, **una svolta strategica radicale**. Siamo usciti dalla logistica e siamo entrati in un altro settore. Abbiamo pensato a qualcosa di stabile, di inerente al Paese in cui viviamo. E quindi la scelta è caduta sulla meccanica. E così, nel 2016, abbiamo comprato il gruppo IMS Deltamatic (ora IMS Technologies, dopo il nostro arrivo) specializzato nella produzione di macchine e impianti industriali per le industrie del converting, del packaging e dell'automotive.

L'idea di partenza era che, usciti dallo shipping e dalla logistica, non potevamo reggerci solo su una gamba e dovevamo, per la prima volta nella nostra storia, diversificare in un altro settore.

Vi dico questo per farvi capire come il mondo in cui viviamo è in rapidissima evoluzione, le dinamiche cambiano così come il contesto competitivo. Quello che è valido oggi e che, anzi, ci sembra assodato e immutabile, domani può essere considerato preistoria. **Di conseguenza bisogna essere sempre aperti al cambiamento, disposti a mettersi in gioco continuamente, a non dare mai nulla per scontato. Bisogna rimanere sempre con le antenne alzate.**

Ma il ruolo di un'azienda non è solo fare affari. Deve avere un ruolo nella società. Coeclerici non ha mai lasciato il Paese, anche se ne avrebbe avuto l'occasione: è italiana e resta in Italia. Uno degli azionisti di allora mi propose di trasferire la sede a Montecarlo per pagare meno tasse. Gli risposi che preferivo **mangiare le trenette a pesto a Genova che le ostriche a Montecarlo.**

Ed è impegnata nel sociale con il sostegno a varie attività di volontariato. Inutile qua enumerarle tutte: ci tengo solo a ricordare il lavoro che abbiamo fatto insieme al **Galata - Museo del Mare che ora espone, nella sala Coeclerici, una cinquantina di quadri provenienti dalla mia Fondazione.**

Come tutti, nella mia vita di imprenditore **ho commesso molti errori e ho preso decisioni sbagliate.** Sbagliando si impara, si dice. Ma io ho sempre preso le mie decisioni con un'accortezza: **che se la scelta si fosse rivelata sbagliata, non potesse MAI mettere in pericolo la sopravvivenza dell'azienda.** D'altronde, la vita di un imprenditore è fatta di momenti positivi e momenti meno positivi: l'importante è che i primi superino i secondi.

Per me è stato così.

In conclusione, **il mio ringraziamento va alla mia famiglia, per la pazienza, ai collaboratori che hanno accompagnato la Coeclerici in questa lunga avventura e in particolar modo all'avvocato Papone, vicepresidente dell'azienda e diventato mio amico storico.** E grazie ancora all'Università di Genova che ha voluto riconoscere il nostro impegno.

Voglio dirvi solo un'ultima cosa:

Agite con trasparenza e integrità, ricordatevi che vale più un buon nome che tanti soldi.

Sappiate essere **meritocratici nelle vostre scelte** e cercate aziende che adottano questa filosofia.

Siate ambiziosi. Abbiate sempre obiettivi e ideali da perseguire.

E soprattutto, sogni. Guai a chi non ha sogni.

Grazie