

## Impavidi veneti

Imprese di coraggio e successo a Nord Est

# Alberto Baban



Alberto Baban come fondatore di Tapi SpA ha rivoluzionato il mondo delle chiusure top-bar, introducendo in un settore *old* come quello delle chiusure per bottiglie il concetto di design e creatività, portando così l'azienda a fatturare più di 40 milioni di euro nel 2016. Al suo ruolo di imprenditore affianca il ruolo di ricercatore di talenti e investitore seriale con più di 14 partecipazioni azionarie tra imprese e startup; è inoltre tra i fondatori di VeNetWork, rete di imprenditori con cui ha raccolto la coraggiosa sfida di investire e rilanciare imprese venete in crisi ma con alto potenziale di sviluppo.

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

*Come nasce la Sua azienda?*

L'azienda è nata nei primi anni del Duemila, anzi alla fine degli anni Novanta, a esser precisi. Una startup, un'azienda che non esisteva in un settore che non esisteva - un tappo in plastica per sostituire, in parte, il tradizionale tappo di sughero. Come tutte le aziende del settore che avevano tentato questa strada, chi l'ha condotta, ha avuto l'intuizione di posizionarsi nel settore degli alcolici *spirits*, e in un mercato locale: grappa e limoncello, tanto per intenderci. Poi, con un processo di internazionalizzazione cominciato nel 2004-5: la costituzione di cinque *joint-venture* con il nostro brand Tapi e la localizzazione di alcuni impianti produttivi (uno in Spagna, uno in Messico, e poi in Argentina, Australia e nel Regno Unito) con questa idea in testa, costruire un percorso parallelo tra mercato locale e mercato internazionale, che ha consentito in una seconda fase di sviluppare un progetto che oggi conta una partecipazione diretta e una proprietà diretta (l'impianto messicano), così come una dimensione adeguata che ha superato la soglia della media, come diciamo in gergo. Insomma, una storia partita da una startup di successo, per il posizionamento nel mercato, e per l'originalità della proposta; un'azienda che nel 2000 fatturava zero e quest'anno fattura oltre 40 milioni di euro con oltre mezzo miliardo di tappi venduti all'anno. Un posizionamento decoroso, no? Da leader nella propria nicchia...

Tapi dunque è un'azienda manifatturiera, che ha saputo cambiare nel tempo. Prima proponevamo un prodotto funzionale, capace di ovviare al problema più annoso che affligge i tappi di sughero, l'"odore di tappo". Il sughero cede la sua parte tannica e quindi colora di giallo tutti gli alcolici trasparenti come la vodka o la grappa, visto che l'alcool è un estrattore del tannino presente nel sughero. All'inizio, quindi, volevamo solo produrre un tappo in plastica che sostituisse il sughero, una cosa del tutto funzionale. Poi, abbiamo saputo proporci come azienda che promuove il design e che si è costruita un'immagine sul packaging. Noi 'facciamo' dei tappi che accompagnano le bottiglie, soprattutto di alcolici, i quali contribuiscono a costruire una brand-identity originale nel mercato. L'approccio al mercato degli alcolici, che progressivamente abbiamo scoperto essere molto più grande di quello vitivinicolo, ci ha infatti offerto prospettive più interessanti.

Aver cambiato strategia nel tempo ci ha dato una nuova posizione come azienda di design. L'Italia è conosciuta per questo: anche in un settore che, tutto sommato, non sembrerebbe neanche poi così vicino alla moda, la nostra azienda ha saputo ripensare al prodotto ma, soprattutto, alla propria offerta.

*Ha mai affrontato momenti critici e come è riuscito a uscirne?*

Qualsiasi imprenditore sa che ogni anno, ogni mese, ogni giorno possono essere un momento delicato, e di fatto le imprese di successo (o che

comunque si trovano in posizione di leadership) hanno nell'imprenditore, ma anche in tutta la governance manageriale, innanzitutto delle persone capaci di risolvere problemi.

Quello che fa la differenza è la capacità dell'imprenditore di saper guardare avanti e rischiare, essere propositivo e saper calcolare i rischi: le cose funzionano quando si diventa originali e si passa da *follower* a leader grazie a un'idea, una proposta innovativa.

*Qual è stato il momento di 'svolta' nel suo percorso?*

Diventare imprenditore per me è stato un incidente di percorso: fino al 1998 ero un dipendente nel settore delle vendite, e quando mi hanno licenziato ho dovuto trovare qualcosa da fare. L'idea è nata dalla classica esperienza di 'sottoscalista', come si dice: non avendo la possibilità di finanziarmi sono partito da poco e niente in un garage, lavorando ad attività diverse con diversi soci, e poi mi sono via via concentrato sulle attività che andavano meglio. Questo è stato il mio percorso con Tapì, all'inizio del Duemila. Di questi tempi, forse, imprenditori non si nasce, ma lo si può diventare; o forse, si nasce con una predisposizione, una carattere e un'ambizione. O in ogni caso con la volontà di affrontare le difficoltà che la vita ti pone davanti, e con la consapevolezza che le opportunità a volte ti vengono offerte e a volte te le devi trovare.

*Che visione ha dell'Italia?*

L'Italia è un paese complicato nella sua governance e nella sua gestione, che sta cercando di risolvere dei problemi storici. Ma al contempo è un paese in evoluzione, e ora regolamentato da un organismo più grande che tenta di trovare un proprio spazio a livello internazionale, l'Europa; quindi l'Italia si trova nel pieno di una dinamica che sta coinvolgendo tutto il mondo e ancora di più il vecchio continente. Questa dinamica, che si può anche definire con la competizione internazionale, si chiama globalizzazione. Capire se ci sono realtà che possono competere a livello internazionale e che possono offrire prodotti che altre non riescono a dare, significa intuire se ci sono le condizioni in questo paese per riuscire ad affrontare il prossimo futuro. Chi 'fa impresa' normalmente risponde positivamente a questo interrogativo, perché è consapevole che da una parte le condizioni di contesto locale sono molto complicate (il lavoro costa di più, la fiscalità costa di più, la complessità burocratica non è incentivante), ma che, dall'altra ci sono ottime competenze, ottime università, persone molto capaci - e c'è pure un fenomeno che non va sottovalutato: ci sono diversi ecosistemi che funzionano. Se vuoi intraprendere un'attività, puoi trovare a una distanza relativamente modesta il supporto della *supply chain* e della subfornitura, sia per quanto riguarda il 'capitale umano' che i beni strumentali che servono all'azienda. Questo sistema in Italia c'è e funziona, probabilmente meglio al Nord che al Sud, e nel tempo ha

avuto un riconoscimento: il famoso Made in Italy è la somma di queste caratteristiche, ed è ancora la realtà che può consentirci di conquistare parte del mercato. Probabilmente il prossimo futuro non sarà così facile come lo sono stati gli anni precedenti; d'altra parte l'evoluzione tecnologica consentirà a un paese che ha perso la sfida tecnologica, come l'Italia, di essere più propositivo e capace di attirare la ricerca che proviene dal mondo internazionale. Un misto di queste cose dà un *outlook* positivo per il nostro paese, che ha bisogno di giovani che credano nel futuro e nell'idea che si può fare qualcosa anche partendo da questa parte di mondo.

### *Cosa pensa del Made in Italy?*

Da un punto di vista statistico esistono sempre dei settori che si sono contraddistinti e che danno più valore aggiunto. Forse quello che sorprende di più è che a tenere insieme il 'Sistema Italia' non siano i settori più blasonati del Made in Italy, ma quelli appartenenti alla meccanica e alla mecatronica. Siamo un paese che è capace di fornire, grazie alle sue capacità creative e al suo ingegno, ottimi assemblaggi tecnologici, e costruiamo macchine che altri non sanno fare. Quindi se dovessimo cercare un settore prevalente dovremmo puntare a quelli in cui siamo già riconosciuti. Certo, il mondo sta cambiando radicalmente e specializzarsi in un solo ambito forse è anche imprudente. Il mondo affronta delle trasformazioni così radicali che probabilmente torneranno alcuni tipi di manifatture, che sorprendentemente nel passato ci avevano visto perdenti e possibilmente nel futuro ci vedranno di nuovo vincenti. Siamo il secondo paese manifatturiero d'Europa, e non è un caso; la Germania comanda anche per la sua predisposizione a interagire con il mercato, ma l'Italia è comunque riconosciuta come una importante fabbrica europea. Noi siamo conosciuti per *food, furniture and fashion*, e questo è il nostro brand all'estero; ma se guardiamo la bilancia commerciale, la meccanica la fa da padrona.

Di fronte alla decisione su quale settore investire, la mia scelta strategica è stata la diversificazione, perché a me interessa il capitale umano, e quindi investire sulle persone e sulla capacità di 'fare impresa' con le persone. Ci sono poi altri settori decisamente da scartare, ma altri ancora che possono diventare delle sorprese positive.

### *Ultimamente si sente parlare spesso del fenomeno del reshoring, cosa ne pensa?*

Noi non siamo tornati più competitivi, ma gli altri lo sono meno. Nell'evoluzione del prossimo futuro questo 0,80% della popolazione mondiale che noi italiani rappresentiamo, saprà esprimere una realtà industriale perché, nonostante le ultime crisi, siamo stati fortunati e non abbiamo distrutto il tessuto imprenditoriale.

Molte manifatture hanno avuto grande successo negli ultimi quindici anni solo ed esclusivamente per questioni di costo e di contesti, ma

quando questi si allineeranno con le due parti più mature delle sponde atlantiche (l'Europa e gli Stati Uniti) verranno meno queste condizioni di convenienza. E le relative produzioni torneranno nei paesi che non hanno perso la sapienza manifatturiera. E l'Italia sarà assolutamente il target, forse preferibile anche alla Germania.

*Quanto è importante per Lei il supporto della famiglia nel percorso che sta compiendo?*

Il supporto di una famiglia che ti consente di investire molto tempo nelle attività imprenditoriali, e che quindi diventa complice delle tue scelte, non solo è indispensabile, ma diventa anche un punto di riferimento. La famiglia non ti dà solo la dimensione del motivo per cui lavori: se hai figli piccoli, la famiglia ti offre una ragione per la quale costruire un futuro. E questo dà molta responsabilità. L'equilibrio tra supporto/complicità della famiglia e la responsabilità di offrire un futuro migliore alle prossime generazioni, beh, forse è la ricetta. Il coraggio, se non è aiutato da una buona dose di razionalità, diventa imprudenza. Il coraggio, ancorato a una logica più disciplinata diventa quella predisposizione al rischio che è propria dell'imprenditore, quel coraggio nelle scelte che, a volte, significa andare anche controtendenza, e assumersi la responsabilità degli altri perché non vivi mai una vita solo per te stesso.

*Qual è la parte più emozionante del suo lavoro?*

Sono una persona molto curiosa e ciò che mi appassiona è la novità delle cose che succedono tutti i giorni, come i progetti collegati alle imprese, ormai ne ho collezionate quattordici.

Alla fine il mio percorso si è incastrato in un processo di governance di me stesso e non di quello che sto facendo per gli altri. L'idea di trovare e incrociare esperienze mi appassiona e apprezzo ciò che non è scontato. L'impresa è così: spesso le novità non sono così positive, ma saper gestire i problemi fa parte delle capacità dell'imprenditore, che deve avere un'idea di governance e di gestione.

*Cosa si sentirebbe di dire a un ragazzo che sta lavorando per avviare un'impresa?*

È molto complicato dare consigli: io, che ho vissuto gli anni Settanta da ragazzo, posso trasmettere le mie esperienze attraverso dei principi ma non attraverso i fatti, perché quel momento storico non tornerà più. Quindi trasmettere un'esperienza a un ragazzo dicendogli che a lui succederà la stessa cosa sarebbe un grandissimo errore. Invece mi stupisce quello che potrà accadere prossimamente, perché la quarta rivoluzione industriale che è in atto è, ad esempio, molto democratica. Ciò significa che darà accesso a tante persone che hanno voglia di impegnarsi e di costruire un'attività non per forza imprenditoriale. Stare all'interno del sistema

azienda, comunque, darà spazio a moltissimi perché le statistiche dicono che il 47% dei mestieri di oggi tra 5/10 anni non ci saranno più. Questo significa che ve ne saranno molti nuovi e allora l'idea che esista per ciascuno di noi un posto specifico in questa società diventa un grandissimo messaggio di speranza.

Chi trasmette negatività, per il fatto che la propria esperienza non gli consente di trasmettere un pensiero positivo, in un certo senso oggi viene smentito proprio dalla contemporaneità, da quello che sta succedendo, tutto in fortissima evoluzione. Ai ragazzi, pertanto, va dato un messaggio di fiducia, che consenta loro di capire che sono padroni del loro futuro. Sono giovani 'digitali', che vivono un universo nuovo, hanno delle capacità completamente diverse. Se hanno tutte queste caratteristiche, come fa a essere peggiore il domani? Io sono convinto che valga la pena fare delle esperienze, approfondire, il che non significa andare all'estero, né rimanere per forza qui, ma vuol dire essere curiosi, parlare con le persone, guardare cosa succede altrove.

Oggi ci è consentito perché Internet è questo: ottenere tutte le informazioni che si desiderano in tempo reale. Riuscire a essere aperti e farsi contaminare per poi rielaborare un proprio pensiero è un grandissimo elemento di novità. Oggi ognuno di noi può, se vuole, avere informazioni da qualsiasi parte del mondo e quindi decidere del proprio futuro. Diventa tutto più democratico.

Penso che molti ragazzi si accorgeranno che l'Italia è un paese ancora interessante, per una serie di fattori: la sua cultura, la sua storia, il fascino della posizione geografica, che non è una cosa banale. Elaborare questo pensiero e assorbire dagli altri per poi costruire qui in Italia ha in sé il senso di sfida, di un nuovo rinascimento che troverà protagonisti unicamente i ragazzi. Inutile dir loro qualcosa: sapranno loro come definire il loro futuro.

### *Cos'è per Lei il coraggio?*

Avere chiaro cosa significhi 'coraggio' è già una scelta di maturità, che distingue l'imprenditore che vuole costruire qualcosa nel tempo da quello al quale le cose capitano ma nel tempo non riesce a gestirle. Coraggio è una parola molto difficile perché può avere diverse interpretazioni, come è tipico della nostra lingua italiana. Oggi 'essere coraggiosi' significa avere un giusto equilibrio tra la responsabilità e la questione etica, comportarsi correttamente e fare scelte che, pure se la rendono più 'aggressiva', non mettono mai a rischio l'impresa stessa. Io sono molto affascinato dalle persone che hanno una passione, quindi non solo dagli imprenditori, ma anche da chi, ad esempio, stravede per la pesca... o anche da chi cerca un approfondimento culturale con esperienze intellettuali estreme. A me queste persone piacciono perché penso che riescano a trovare degli stimoli, e a capire cosa significa costruire un percorso e mettersi sempre di fronte all'idea di porsi degli obiettivi. Apprezzo le persone che sperimentano e

che riescono dal punto di vista intellettuale a costruire un pensiero. Non voglio indicare nessuno nello specifico, perché sicuramente farei dei torti, ma in generale le persone che stimo molto non sono solo imprenditori. Per me, infatti, le persone interessanti sono quelle che vivono la società. La passione è questione di intensità, è l'idea di come si cerchi in tutti i modi di percorrere una strada per ottenere un obiettivo. È abnegazione, per riuscire ad arrivare a qualcosa, a creare un equilibrio e a dare corpo all'idea che bisogna vivere insieme con gli altri perché non si costruisce mai nulla solo per sé stessi. E invece, quando la passione si riduce a una questione di realizzazione personale, credo che abbia una definizione diversa dall'etimologia della parola. Penso che il futuro sia un grande processo di condivisione e credo che a capire cosa succederà nel futuro saranno coloro che studiano sociologia piuttosto che gli economisti. I numeri, in fondo, sono una descrizione del passato.

