

FACCIAMO NOI!

Una generazione di imprenditori fattisi da soli e che, grazie a grandi idee, ma talvolta anche solo a piccole intuizioni, hanno portato le loro aziende a concorrere nel mercato globale; la faticosa via dell'internazionalizzazione che parte dal commerciale ma poi deve investire anche le logiche produttive; il problema, enorme, del passaggio generazionale dove l'Italia sconta anche la scarsa attitudine alla gestione condivisa. Intervista ad Alessandro Scaglione.

Alessandro Scaglione, manager esperto di internazionalizzazione, attualmente lavora presso il gruppo Argomm.

Fin dalle tue prime esperienze lavorative sei stato coinvolto nella gestione della delicata fase dell'internazionalizzazione di imprese grandi e medio-piccole.

Completati gli studi, la mia prima esperienza è stata in Comau, del gruppo Fiat, all'interno di un progetto di razionalizzazione del parco fornitori. Era la seconda metà degli anni Novanta. All'epoca, Fiat, per chiudere i bilanci, una parte la scaricava sui fornitori, andando a chiedere indietro i soldi pagati durante l'anno, per l'altra Romiti "magheggiava"... Così, alla fine degli anni Novanta, di colpo, Fiat Auto, dovendo liberarsi di non ricordo quante migliaia di persone, le tolse dalla manutenzione degli impianti e le spostò in Comau: "Da domani mattina voi vi chiamate Global Service e, oltre agli impianti, ne fate anche la manutenzione e la conduzione". Comau, che all'epoca fatturava 1.500 miliardi e aveva 5.000 dipendenti, passò improvvisamente a ventimila dipendenti. Lì feci Germania e Francia. Un anno in Germania a fare marketing d'acquisto e un anno in Francia dove Comau aveva ancora Huron-Graffenstaden, che aveva il simbolo della testa d'indiano, un'azienda famosa negli anni Cinquanta-Sessanta quando forniva le macchine utensili alle scuole professionali francesi per tornitori. Comau l'aveva acquisita negli anni Ottanta; l'azienda intanto aveva perso valore, così a fine anni Novanta avevano deciso di dismetterla.

Per farle riacquistare valore mandarono il Direttore Acquisti di Gruppo con una squadra di manager e con due giovani di belle speranze: io agli Acquisti e un altro ai Tempi e Metodi; venne ridisegnata la gamma del prodotto, l'azienda riprese valore dopodiché venne venduta. A quel punto tornammo tutti a casa. Avendo fatto due anni all'estero, e con buoni risultati, ero pieno di aspettative, invece torno e mi dimezzano quasi lo stipendio, dicendomi: "Questo è". Prendere o lasciare. Resto ancora un anno, anche se capisco che non è la mia strada. Vado a fare l'acquirente di progetto, nella divisione che si occupa di impianti di verniciatura, e seguo due commesse, una che mi

porta per tre mesi in India, l'altra che mi porta per un paio di mesi in Brasile. Quella per l'India è il progetto della Palio, *world car* della Fiat, e lì sbatto il naso contro il provincialismo con cui Fiat affrontava l'internazionalizzazione, l'andare all'estero. Pensavano che gli indiani avessero l'anello al naso, arriviamo noi (che non parliamo neanche bene l'inglese, ma un ottimo torinese fluente) e gli insegniamo come si fanno le automobili. L'amministratore di Fiat Auto non si era però preoccupato neanche dei fondamentali del marketing, ad esempio di verificare se qualcun altro stava uscendo con un prodotto simile sul mercato locale (più di un miliardo di abitanti, in crescita economica). Fatto sta che il "qualcun altro" invece c'era ed era la Tata che stava uscendo con una vettura della stessa categoria.

di notte tre o quattro "martellini d'oro" andavano a Mirafiori e facevano sì che i pezzi entrassero dove dovevano essere montati

Bene, ero a Pune da due mesi, dopo aver fatto gli acquisti dei prodotti ad alto contenuto tecnologico in Europa. Stavo ingaggiando i fornitori locali per le travi in ferro e altro materiale che non aveva senso trasportare dall'Europa; un giorno arrivo in ufficio e vedo dei grandi scatoloni: "Si torna a casa". Come si torna a casa? Era un progetto miliardario; Fiat aveva negoziato col governo del Maharashtra, la regione di Bombay, il *greenfield* fiscale; avevo visitato lo stabilimento -un milione di metri quadri dove avevano già costruito financo le casette prefabbricate per gli operai. Quello che non avevano fatto era l'analisi del time to market, cioè del tempo che sarebbe intercorso dall'ideazione del prodotto alla sua effettiva commercializzazione. A quel punto scoprirono che la Tata li avrebbe anticipati invalidando la bontà del progetto. L'avventura in India, al posto di uno stabilimento proprietario, finì ripiegando su una logora *joint venture* col leader nazionale, in uno stabilimento dove producevano già la Uno. L'esperienza in Brasile, con Renault, invece andò bene, ma avevo capito che non era il mio mondo.

Tornato dal Brasile fai la prima esperienza in un'impresa familiare.

Entro nell'indotto della prima cintura torinese, in un'impresa nata dalla creatività

vulcanica di un signore, terzo o quarto di sette figli; famiglia di Nebbiolo di coltivatori e vignaioli. Non volendo fare la vita di campagna, era entrato in fonderia giovanissimo, portava le carriole piene di metallo fuso e aveva preso confidenza con il comportamento del metallo. Per farla breve, questo signore, negli anni Settanta si inventa la piegatura in tre dimensioni dei profili di acciaio, sbaragliando aziende tedesche leader mondiali in quella tecnologia.

Negli anni Ottanta, la Fiat, avendo dismesso la Lancia di Chivasso, aveva bisogno di piazzare i pezzi di stabilimento ai fornitori, così propone anche a lui: "Se ti do lo stabilimento, tu che fai gli impianti di piegatura, inizi anche a stampare la lamiera e poi assembli, saldi e vernici i sottogruppi della carrozzeria?". Lui accetta e negli anni Novanta l'azienda passa a 400 miliardi di lire di fatturato: da fornitore di impianti a fornitore di serie; gli affidano l'80% del *body* della Multipla. Era una persona ruvida, certamente geniale, uomo che si era fatto da solo, si era portato uno dei sette fratelli in azienda. È la prima volta che incontro la classica divisione tra due fratelli, uno con la capacità commerciale e l'altro con la capacità tecnica, che ritroverò anche in seguito. A metà anni Novanta, per affrancarsi dal monocliente Fiat, capisce che deve diversificare i clienti e riesce addirittura a convincere l'Audi; vince due commesse, una per lo stabilimento di Neckarsulm in Germania e l'altra per lo stabilimento cinese di Changchung, surclassando il fornitore (multinazionale) accreditato Audi. In questo contesto lavoro sia sul fronte dell'avviamento produttivo per la commessa tedesca sia su quello della ricerca di un partner per la *joint-venture* cinese per la localizzazione della produzione. Nella fase conclusiva della negoziazione per l'acquisizione delle commesse, vengo chiamato a qualificare i rapporti tra l'imprenditore e Audi; una figura simile al "luogotenente" nelle organizzazioni militari, che deve avere anche del potere decisionale (se non direttamente, deve poter alzare il telefono e chiamare chi quel potere decisionale ce l'ha). Apro una parentesi: il potere decisionale in tutte le aziende familiari in cui sono stato è drammaticamente concentrato al vertice. C'è un problema enorme di delega, che tipicamente fa da deterrente ai processi di managerializzazio-

ne, necessari quando l'impresa raggiunge una certa dimensione e complessità. Faccio una bellissima esperienza, molto intensa; ero il responsabile di produzione da un lato e il referente di progetto dall'altro. Il padrone era uno che mi chiamava anche alle due, alle tre del mattino senza problemi. Spesso infatti i problemi c'erano. Immaginate cosa vuol dire per un fornitore Fiat, abituato ai "martellini d'oro", avere a che fare con l'Audi.

Cosa sono i martellini d'oro?

Nel mondo della subfornitura torinese erano quegli esperti di prodotto del fornitore - uomini di produzione - che, forniti i pezzi alla Fiat, spesso fuori tolleranza, intervenivano fisicamente col loro martellino "esperto". Di giorno producevi e di notte tre o quattro "martellini d'oro" andavano a Mirafiori e facevano sì che i pezzi entrassero dove dovevano essere montati. Immaginatevi cosa vuol dire per la cultura di stabilimento di un fornitore del genere dover lavorare con Audi, sapendogli garantire qualità e sicurezza. Quello che ho imparato in quegli anni è che l'*automotive* compra fundamentalmente sicurezza. Sicurezza di processo, di forniture, sicurezza che la linea di produzione - con quel che costa - non si fermi mai.

A quel punto cosa facciamo? Decido di portare queste persone a vedere di cosa stiamo parlando, cioè della qualità del loro prodotto nel contesto culturale di uno stabilimento Audi. Mi prendo due squadre di operai e le porto a Neckarsulm in linea di produzione dove arrivano i loro pezzi; parliamo di stabilimenti dove potevi mangiare per terra. Ecco, far toccare con mano quella distanza tra i due approcci ha fatto fare in poco tempo un salto culturale strabiliante allo stabilimento. La fornitura infatti va bene e con essa anche l'esperienza cinese.

Nel frattempo l'imprenditore cerca di far crescere il figlio che, pur sforzandosi di seguire il padre, come spesso avviene non riesce a raccogliergli l'eredità. Capisco che per me è venuto il momento di uscire. Il Consigliere di Amministrazione che mi aveva portato, mi invita a seguire un'altra avventura nel settore degli impianti di saldatura, sempre nell'*automotive*, sempre nell'indotto torinese: la Gerbi&Fase, nata dalla fusione tra Gerbi e Fase Saldatura, entrambe con esperienza trentennale nel campo della saldatura a resistenza. La famiglia Gerbi aveva vissuto i fasti della Torino degli anni Ottanta, tanto che il suo titolare era diventato Presidente del Torino Calcio. La Gerbi aveva esperienza nella fusione e lavorazione della parte meccanica della pinza di saldatura. Le mancava la parte di processo, l'elettronica, che le arrivò in dote da Fase Saldatura che produceva pinze a trasformatore incorporato. Questa applicazione più evoluta, unitamente a indubbie capacità di ingegneria elettronica, le aveva permesso di

maturare una straordinaria capacità di sviluppare software di processo tanto da soffiare alla Bosch tutte le commesse di fornitura per il Gruppo Volkswagen; alla Bosch - dico io - a cui bastava uno starnuto per far piovere i soldi per ricerca e sviluppo, mentre Gerbi&Fase, con poco più di venti milioni di euro di fatturato, se sbagliava due volte l'aggiornamento di prodotto, di servizio o di software, era in ginocchio.

È Fiat che va da Gerbi e lo convince intelligentemente a comprare la Fase per rendersi indipendente nella fornitura di stazioni complete di saldatura. Gerbi padre aveva appena lasciato al figlio, che si trova a fronteggiare una situazione complessa, che sarebbe stata difficile pure per il padre.

L'automotive compra fondamentalmente sicurezza. sicurezza di processo, di forniture, di produzione...

Bene, Fase Saldatura si portava in pancia una filiale in Brasile; mi chiamano quindi per andare a consolidare la posizione di mercato in rappresentanza della nuova proprietà. Il piano era quello, in tre anni, di andare in Borsa. In tre anni invece sono andati a portare i libri al tribunale di Torino. L'azienda fallisce a inizio 2004. Io comunque faccio in tempo ad andare in Brasile e al ritorno prendo in mano la gestione del cliente Volkswagen, che rappresenta ormai un quarto del fatturato (un buon segno: si erano affrancati dal monocliente Fiat), e col quale c'è un contratto quadro che prevede che in tutti gli stabilimenti del mondo in cui andavano in produzione la Golf e la Passat, le pinze di saldature fossero nostre.

Il 28 gennaio del 2004 ero in Portogallo, stabilimento Volkswagen di Palmela, a firmare l'ennesimo contratto. Mi telefona un collega: "Domattina torna che devi consegnare l'auto. L'azienda è fallita". Qualche avvisaglia c'era già stata. Ricordo che qualche mese prima ero in Germania, alla Volkswagen di Hannover, con lo stesso collega, e avevamo invitato a cena il responsabile della manutenzione. Me lo ricordo come fosse ieri: andiamo al *Tropeano*, uno dei migliori ristoranti della Germania in quegli anni; ceniamo, arriva il conto sul vassoietto d'argento. Il mio collega dà la carta di credito, passano cinque minuti, torna il cameriere con tre strisciate: "Mi dispiace, non funziona, certamente è un problema nostro, se avete un'altra carta...". Tiro fuori la mia, passano cinque minuti, torna, stessa scena. Quello della manutenzione mette mano al portafoglio (!), lo blocchiamo e mettiamo insieme i contanti necessari, paghiamo la cena e ce ne andiamo. A un ultimo tentativo al bancomat di fronte ci trattengono entrambe le carte. Solo poi abbiamo saputo che avevano già bloccato i conti.

Ho ancora negli occhi le processioni degli

ultimi mesi dei piccoli fornitori, aziendine familiari, marito e moglie e qualche dipendente, travolte dal fallimento. Sono tornato e ho restituito la macchina.

Così perdi il lavoro.

Sì, e dopo sei mesi di ricerca esco dall'*automotive* ed entro in una piccola società di ingegneria, acquisto, assemblaggio e installazione di torri di raffreddamento; tutto un altro mondo. La casa madre di questo Gruppo, 30 milioni di euro di fatturato nel 2005, nasce negli anni Settanta, quando la Fiat Ricambi ha un notevole problema di qualità sulla ricambistica dei componenti in vetro, finestrini e parabrezza: viaggia al 6% di scarto, un numero insostenibile. Questo imprenditore aviglianese, contattato per trovare una soluzione, propone dei contenitori semitrasparenti al posto del cartone. Una soluzione tanto banale quanto geniale! Chi vede che dentro c'è il vetro, maneggia il pacco con più attenzione. Lo scarto scende di un ordine di grandezza. Il fatturato passa a oltre 20 milioni di euro. Con quei soldi l'imprenditore diversifica ed entra nel settore delle torri di raffreddamento.

È un uomo lungimirante, anche nel preparare il passaggio generazionale per tempo: manda il figlio a fare esperienza all'estero. Quando il ragazzo torna, forte di una solida preparazione manageriale, cerca di applicare uno a uno i metodi gestionali da grande azienda a una realtà dove flessibilità e senso pratico erano i punti di forza. Dei ventotto dipendenti delle torri di raffreddamento, nel giro di sei mesi usciamo in dieci.

Così torni di nuovo a casa. Poi?

Nel frattempo, avendo imparato il portoghese brasiliano, parlavo correntemente cinque lingue: tedesco, francese, inglese e portoghese, oltre all'italiano, e avevo definitivamente polarizzato la mia esperienza professionale intorno ai processi di internazionalizzazione.

Il capitolo seguente si apre a Bologna dove inizio a fare non tanto il *temporary manager*, che in due anni ti ribalta l'azienda con l'impianto del bocconiano (io peraltro sono Ingegnere Gestionale) e le quattro regole generaliste che funzionano sempre se non guardi in faccia nessuno, ma più una sorta di umile confidente di imprenditori che si trovano con un problema di passaggio generazionale e contestualmente in difficoltà per processi di internazionalizzazione sbagliati o perlomeno presi sottogamba. Questo è un po' il filo delle tre avventure seguenti. La prima è appunto a Bologna ed è una storia interessantissima: famiglia slava che, negli anni Cinquanta, quando nasce in Germania il mondo dei camper, indovina il business in un settore estremamente concentrato - pochi costruttori, pochi fornitori - e raggiunge rapidamente una posizione di leadership nel design e realizzazione delle parti in legno dell'arredamento interno dei

camper. Parliamo di un'azienda da più di trenta milioni di euro di fatturato, leader indiscusso in Europa. Nel 2004 il titolare muore improvvisamente d'infarto lasciando una situazione di tensione fra i tre figli, due dei quali impegnati attivamente in azienda. Io arrivo per sostenere e riqualificare la parte di internazionalizzazione.

Cosa vuol dire internazionalizzare un'azienda?

Ecco, quando si tratta di internazionalizzare spesso gli imprenditori ritengono che basti alzare una bandierina sullo scacchiere internazionale. Si va alle fiere a far vedere i prodotti, i cataloghi, senza rendersi conto che, se hai qualcosa di valore da proporre (e quasi sempre è così, perché senza prodotti e servizi validi non si raggiungerebbe neanche la dimensione minima per affacciarsi fuori dal suolo domestico) un minuto dopo che hai sventolato la famosa bandierina devi essere pronto a sostenere l'ondata di interesse che arriva, dimostrando che la tua non è un'avventura mordi e fuggi, ma una strategia di lungo termine, che non contempla l'abbandono del cliente dopo il primo acquisto. Internazionalizzare non vuol dire un commerciale che parla inglese. Significa intervenire sull'intera cultura aziendale. In particolare, nelle aziende familiari, dove la cultura aziendale è centrata sull'imprenditore, prima devi assicurarti che sia lui il mandante del ri-orientamento culturale; diversamente non ce la puoi fare. Dopodiché certamente il commerciale è la testa di ponte verso l'estero, ma devi poi strutturare l'ufficio tecnico, internazionalizzare gli acquisti e adattare le logiche produttive ai diversi contesti. Solo con questo intento ben chiaro puoi andare all'estero, pronto a soddisfare i bisogni di tante culture nazionali diverse.

il piano era quello, in tre anni, di andare in Borsa. In tre anni invece sono andati a portare i libri al tribunale

Nel contesto bolognese eravamo riusciti a preparare il commerciale e l'ufficio tecnico, che poi è quello che sostiene l'offerta verso il mercato, ma arrivati allo stabilimento si è fermato tutto. Quando il figlio più brillante dei tre ha proposto: "Benissimo, riprogettiamo l'azienda, adattiamola alla sfida internazionale", che voleva dire a quel punto entrare nel mondo della produzione, si sono chiusi i giochi. Sono uscito: non c'era più niente da fare.

Finisci nell'ennesima impresa familiare alle prese con un difficile passaggio generazionale.

Resto in Emilia-Romagna, ma mi sposto a Nord, nel piacentino. L'avventura imprenditoriale nasce agli inizi del Novecento nel settore delle rotative per stampa: all'inizio fa solo manutenzione, poi passa a produrre

i rulli per le rotative, e infine a fare l'impianto completo. Negli anni Settanta stipula un accordo con la *Bobst*, leader mondiale svizzero, posizionandosi quindi molto bene nel mondo delle rotative per la stampa, non dei giornali ma del *packaging*, quindi di tutte le pellicole di plastica stampate. Alla fine degli anni Settanta, siccome i componenti con maggior tempo di approvvigionamento erano i *carter*, cioè le parti di protezione in lamiera piegata, che mettevano spesso l'azienda in difficoltà nel rispettare i tempi di consegna, l'imprenditore visita una fiera e vedendo le presse piegatrici di un'azienda francese, pensa: "È una cavolata rispetto ai nostri impianti... Facciamole noi!". Beh, le fanno così bene che negli anni Ottanta-Novanta sono conosciute come le "Ferrari" delle macchine piegatrici.

Il Gruppo, che a questo punto conta due divisioni, una nel settore delle rotative e l'altra in quello delle presse piegatrici, è destinata a passare al figlio, che però delle piegatrici non ne vuole proprio sapere. Spunta il genero che, pur non avendo la consanguineità (Piacenza è molto cattolica!), ha però le capacità e prova a organizzare un *management buy-out* chiamando dei manager esterni (nel frattempo l'imprenditore di prima generazione, Cavaliere del Lavoro, è alla soglia dei 90 anni, il figlio ha passato i 60). Negli anni precedenti, il genero, intelligentemente, oltre alla pressa piegatrice, si era dotato di tutte le altre macchine che lavorano la lamiera (punzonatrice, cesoia, taglio laser e taglio plasma), acquisendo aziende che facessero ciascuna una famiglia diversa di prodotti, così da offrire il parco macchine completo per lavorare la lamiera. Nel quadro del *management buy-out* vengo chiamato per il marketing. Con gli altri manager, prepariamo il business plan e ci presentiamo con la Finanziaria di turno; il Cavaliere batte col bastone da passeggio sul tavolo: "Caspita, quest'idea mi sembra che funzioni!". Una settimana dopo ci chiamano e l'azienda viene messa in liquidazione, dal figlio. E così finisce anche quest'avventura. Cambio regione, ma il menu è simile: la nuova azienda nel varesotto ha sbagliato il percorso di internazionalizzazione e ora si trova in difficoltà. Il prodotto però è molto forte. Siamo nel mondo dei trasformatori di media-bassa tensione inglobati in resina, una *commodity* dell'edilizia. Si tratta di razionalizzare l'impianto internazionale, l'attività commerciale e adeguare di conseguenza la parte tecnica; c'è anche libertà di intervenire sulla parte produttiva. Dopo due anni di fila con +15% di fatturato a pari marginalità in un mercato che faceva -20% (edilizia appunto post-crisi), va a finire con i due figli che si pigliano a pugni sulle scale. Avevo appena ringraziato e salutato.

Ho pensato: a 45 anni ne ho accumulate, di

esperienze più che intense in medie imprese familiari alle prese con processi di internazionalizzazione e passaggi generazionali. Forte anche della presunzione di avere imparato a dialogare con imprenditori di diverse generazioni, mi sono messo alla ricerca di un'azienda sana, dove declinare la professionalità maturata. La trovo nel campo delle guarnizioni in gomma per il settore automobilistico, all'interno di un distretto, sul lago d'Iseo. Un distretto nato perché un signore, innamoratosi di una donna negli anni Cinquanta, aveva spostato da Milano al Sebino la fabbricazione di mescole, la materia prima da trasformare in guarnizioni.

la Germania al massimo alla seconda generazione mette dentro i manager e vende

Dagli anni Cinquanta è poi andata come va in questi casi in Italia: il direttore tecnico è uscito e si è messo su la sua aziendina, il suo direttore tecnico ha fatto la stessa cosa e oggi ci sono duecento aziende, di cui alcune, poche, con fatturati che vanno dai trenta ai novanta milioni di euro. Anche qui due fratelli, uno tecnico e l'altro commerciale e amministrativo, passaggio generazionale alle spalle, gente senza fronzoli, senza grilli per la testa, che continua a macinare utili e a crescere. Ho così incontrato un modo di fare impresa che non avevo trovato né in Emilia, né in Piemonte e nemmeno in Lombardia. Un lavoro portato avanti a testa bassa, senza voler strafare, e con un piano di globalizzazione e di crescita di medio-lungo termine che vengo chiamato a sostenere. **Nella tua esperienza di lavoro il passaggio generazionale è stato quasi sempre fallimentare. Si tratta di una specificità italiana?**

Le imprese familiari ci sono dappertutto, ma la debolezza del passaggio generazionale è proprio italiana. La Germania, ad esempio, al massimo alla seconda generazione mette dentro i manager e vende. L'obiettivo di un imprenditore familiare tedesco è vendere. In Italia siamo in un mondo dove il potere è immaginato piramidale. Da noi le aziende hanno un amministratore delegato, in Germania ne hanno due o tre. Da noi l'amministratore delegato è l'imperatore, in Germania i due o tre amministratori sono degli esperti nelle varie aree aziendali, tipicamente produzione, tecnico-commerciale, amministrazione, finanza e controllo. Ho l'impressione che in Germania si sia consolidata la prassi di gestire l'impresa di concerto tra più persone, noi invece cresciamo con l'idea che l'impresa sia una "one man band", per cui basta che da uno (il padre) si passi a due o più (i figli), che crolla tutto. Ci manca il concetto della gestione condivisa.

(a cura di Barbara Bertocin)