

FRANCESCO ORLANDO

Interpiste

Storie di “piloti” del business
all’insegna del coraggio
e dell’innovazione

prefazione di Francesco Garelli

SAGGI

tab edizioni

© 2023 Gruppo editoriale Tab s.r.l.
viale Manzoni 24/c
00185 Roma
www.tabedizioni.it

Prima edizione marzo 2023
ISBN versione cartacea 978-88-9295-661-2
ISBN versione digitale 978-88-9295-662-9

Stampato da The Factory s.r.l.
via Tiburtina 912
00156 Roma
per conto del Gruppo editoriale Tab s.r.l.

È vietata la riproduzione, anche parziale,
con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la
fotocopia, senza l'autorizzazione dell'editore.
Tutti i diritti sono riservati.

A mia madre Liliana

Indice

- p. 9 Prefazione di Francesco Garello
- 11 Introduzione
- 15 Capitolo 1
Michele Pironti. Da dipendente a leader mondiale
- 23 Capitolo 2
Giancarlo Luigetti. La pensione può attendere
- 31 Capitolo 3
Marco Saltalamacchia. Manager imprenditore
- 39 Capitolo 4
Giovanni Lavaggi. Un pilota di F1 molto diverso dagli altri
- 47 Capitolo 5
Francesco Bettella. Da manager a imprenditore a startupper

p. 53	Capitolo 6 <i>L'innovazione e il coraggio nel mondo aziendale, tra umanità e scienza</i>
61	Conclusioni
63	Bibliografia
65	Ringraziamenti

Prefazione

Coraggio e innovazione sembrano due elementi predestinati, in natura, a convivere.

Infatti, l'innovazione è quella azione che permette di passare da una condizione esistente a una condizione nuova, differente.

Il coraggio è l'arte dell'intraprendere, dell'innescare, del promuovere, dell'esprimere, dell'osare, del superare le abitudini consolidate, dell'affrontare una condizione per trasformarla, cambiarla, farla evolvere.

Soprattutto, il coraggio presuppone il coraggio di mettere in gioco il rischio di perdere qualcosa.

Dipende se ne vale la pena. Per una persona coraggiosa, innovare ne vale sempre la pena.

L'autore ha saputo mettere insieme storie di persone coraggiose che hanno testimoniato coi fatti la capacità di innovare.

Lo ha fatto col suo consueto stile, capace di trasmettere percezione di concretezza e ispirazione, di renderli "accessibili", di farci capire che "si può".

Si può innovare, si può lasciare il segno, nelle piccole o grandi cose, anche le più semplici, quelle di tutti i gior-

ni, quelle anzitutto che partono da noi, dal nostro atteggiamento, dalla nostra capacità di incidere positivamente sulle relazioni, sui fatti, sulla nostra storia.

Credo che se abbiamo il coraggio di “aggiungere”, certamente saremo davvero innovativi.

La cosa importante di una prefazione sono le pagine che vengono dopo.

Vi auguro di gustarle, vi lasceranno una sensazione di compimento che sarà di stimolo per provarci.

Francesco Garello
Group Head of Human Resources
and Organization presso Geox

Introduzione

Questa carrellata di vite di successo non è un elenco, una somma di esperienze in qualche modo simili, è piuttosto un inno al coraggio di vivere, di scegliere, di rischiare.

Spesso, osservando le dinamiche del mondo aziendale, possiamo notare quanto pesanti siano la politica, la prudenza, la paura nel determinare le scelte, o le non scelte, nella gestione dell'impresa.

Rischiare non è sempre lo sport preferito di manager e imprenditori, e non farlo non sempre è indice di responsabilità, ma di pavidità, rendita di posizione, timore di fallire.

Ebbene, questo libro racconta le esperienze di uomini speciali, leader, soffermandosi in particolare sui momenti cruciali della loro carriera, le sliding door, i treni che passano una volta nella vita, come occasioni da prendere, assumendosi in molti casi rischi importanti.

Perché sottolineiamo questo aspetto dell'imprenditorialità e della managerialità? Perché la chiave della competitività è la produttività, che a sua volta dipende dall'innovazione, che a sua volta, essendo terreno dell'ignoto, è figlia del coraggio delle persone che la perseguono.

Gli uomini d'azienda che fanno la differenza sono quelli che inseguono e cavalcano il cambiamento, alla ricerca di nuove frontiere, territori insondati, per arrivare prima degli altri, per essere i migliori.

Ed è così che innovazione e coraggio si intrecciano in un atteggiamento di esplorazione e sperimentazione.

Gli uomini che durante il loro percorso hanno innovato, buttando, come si suol dire, il cuore oltre l'ostacolo, hanno alcune caratteristiche simili ricorrenti? Sì. Un primo ed evidente tratto comune è il desiderio di indipendenza: queste persone intuiscono una strada e vogliono agire a modo loro per imboccarla e percorrerla. Non che stiano male insieme agli altri – non dimentichiamoci che il fare impresa di successo è soprattutto fare squadra – ma sentono di dover andare controcorrente o di voler anticipare i tempi, proprio il contrario del mainstream, dello stare nel branco, nella zona di comfort. Si tratta di una innata spinta a sfidare le convenzioni. Tale connotazione è propria dei leader, proprio perché guidano gli altri verso una nuova direzione.

La seconda caratteristica comune è la curiosità. Le persone curiose aprono sempre porte nuove per vedere cosa c'è dietro, o notano prima degli altri le porte che inaspettatamente si aprono vicino a loro. Si tratta di un atteggiamento aperto, possibilista, che abbatte le barriere e fa tenere le antenne alzate, i sensori accesi.

La terza caratteristica è la determinazione. Spostare dalla zona di comfort gli altri e convincerli a seguirci in

terre ignote, magari pericolose, richiede una buona dose di pervicacia e una spiccata abilità di persuasione.

Verificata la presenza di innovazione e coraggio e indagati i tratti comuni dei protagonisti del libro, il lettore troverà anche il modo in cui questi uomini d'impresa siano riusciti a realizzare i loro sogni.

Un conto è avere coraggio, desiderio di innovare, essere indipendenti, curiosi e determinati, altro conto è far succedere le cose, disegnare i piani e metterli in pratica. Non ci resta che iniziare il viaggio nelle vite di questi eroi moderni. Buona lettura.

Capitolo 1

Michele Pironti*

Da dipendente a leader mondiale

Quella di Michele Pironti è una storia fuori del comune. Oggi, dopo una corsa a perdifiato, iniziata da zero poco più di quaranta anni fa, è presidente del gruppo Julia Utensili, leader mondiale nelle seghe circolari, una realtà industriale presente in diversi Paesi con prodotti all'avanguardia.

Pironti ha i tratti tipici dell'imprenditore, con la variante di essere partito come manager.

Quando era ragazzo e pensava al suo futuro, che cosa sognava? Era qualcosa di diverso da quello che poi è successo nella vita?

Da ragazzo sognavo di fare quello che poi effettivamente ho fatto, e cioè di andare a lavorare in un'azienda importante, nell'area vendite. Si trattava di una multinazionale americana operante negli abrasivi, che si chiamava Norton, e che in seguito fu acquisita dalla Saint Gobain. Iniziai da loro nel 1963, dopo il servizio militare, che feci durante l'università; l'idea era di continuare a studiare poi

* Presidente di Julia Utensili.

ma, arenatomi su un esame per mesi, pensai fosse meglio andare a lavorare. E in effetti, quando terminai il servizio militare avevo già la soluzione pronta grazie a un'azienda per cui avevo fatto dei colloqui a Milano (la Corsico per la precisione), che mi fece una proposta di assunzione.

Dopo qualche anno, il desiderio di cominciare a fare qualcosa per conto mio iniziò a solleticarmi, perché in effetti a livello vendite avevo avuto successo, tanto che l'azienda mi diede anche l'incarico di seguire con piena responsabilità un prodotto in Italia, ma avevo capito che oltre quel livello non avrei avuto altro spazio di crescita e allora, attraverso un mio collega, entrai in contatto con il titolare di una fabbrica di seghe circolari.

Dopo una breve frequentazione questo signore mi propose la direzione commerciale della sua azienda, che era piccola, ma con margini di crescita.

In che anni avviene questo cambiamento?

Nel 1968, dopo cinque anni di esperienza nella multinazionale.

Le cose stavano andando decisamente bene, ero molto considerato dal titolare, ma mi ritornò questo desiderio di fare qualcosa di mio, pensiero che avevo avuto anche in precedenza, solo che non mi sentivo pronto, fino a che finalmente decisi di lasciare questa società per assumere un paio di esclusive commerciali per l'Italia.

Non va dimenticato che prima di aprire cercai dei capitali con persone che comunque erano del settore; messo assieme il capitale si partì con questa iniziativa.

A tutto pensavo tranne che avrei aperto un'industria... a ogni modo, successe che una fabbrica di punte per la meccanica e seghe circolari di Ferrara, una delocalizzazione della Riv Skf, poi ceduta a un gruppo finanziario, mi chiamò perché voleva liberarsi delle seghe circolari e mi ritrovai in mezzo tra loro e un potenziale investitore, insieme a un tecnico, il signor Ciani, che conoscevo già, a fare una consulenza.

A causa del decesso improvviso dell'investitore la consulenza cessò e l'affare svanì, ma Ciani mi disse: «Perché non facciamo noi una fabbrica?». Davanti ai miei dubbi legati all'importante dotazione finanziaria necessaria, Ciani mi prospettò le agevolazioni e i fondi che all'epoca, nel 1978, c'erano in Friuli, anche per via del terremoto.

Armati di business plan e presentazione, andammo in banca e ottenemmo 400 milioni a fondo perduto, nel quadro degli aiuti di Stato per le zone terremotate. Io vendetti la casa e aggiunsi altri capitali e dopo 14 mesi si partì con la Julia. Era il 1980 e contemporaneamente mi occupavo anche della mia società commerciale.

All'inizio tutto bene, viaggiamo molto per portare a casa ordini, ma nel 1982 successe il *patatrac*: una crisi fortissima e la mia azienda e la mia azienda, che era l'ultima nata, subì parecchi storni di ordini.

Mi trovai in grave difficoltà, tenendo conto che il fondo perduto, pur deliberato, arrivò molto dopo e nel frattempo il fornitore di acciaio pretendeva un ordine annuale con consegna unica e il pagamento a 90 giorni dalla data in cui io avevo previsto di avere il fabbisogno;

quindi, mi ritrovai con un eccesso di materia prima e senza possibilità di far fronte al debito. All'epoca gli interessi erano superiori al 20%.

Grazie a un brillante commercialista riuscii a venirne fuori, negoziando con questa azienda austriaca la ristrutturazione del debito. Questo ha consentito, grazie anche a un aumento di capitale, di evitare il fallimento e di rimanere a galla.

Non fu facile in quel periodo, nella seconda metà degli anni '80, tenere unita la compagine dei soci, frazionata e stanca. In Italia eravamo in otto nel mercato, con noi ultimi arrivate, poi c'erano un colosso in Francia, un emergente in Olanda, tre fabbricanti in Spagna e altrettanti in Germania – dei quali uno era la Rolls Royce del prodotto, un altro aveva il vantaggio di costruire le macchine per il taglio e il terzo aveva un nome blasonato.

A un certo punto il mercato divenne più selettivo e cominciarono a ridursi sensibilmente gli attori, e mi dissi che forse non ce l'avrei fatta nemmeno io, visto che dovevo confrontarmi con aziende più affermate e solide della mia, presenti da decenni nel mercato.

Cosa le diede la forza d'animo per superare quel periodo, quali circostanze di mercato e decisioni?

In quel periodo vi fu un'evoluzione riguardo i diametri delle seghe circolari, che fino ad allora erano stati piuttosto contenuti; io avevo diversi addetti al trattamento termico, che avveniva attraverso bagni di sale con gli operai che pezzo per pezzo immergevano le seghe

circolari in questo sale liquido; esisteva un problema di controllo delle temperature e un problema di costanza, fasi, queste, molto soggette a errori umani dovuti a una mancata precisione nel rispetto dei tempi, specie nei turni serali e notturni.

Nella prima metà degli anni '90 venni a conoscenza dell'esistenza di un forno ad aria rivoluzionario, presi contatto con il produttore, e con grande coraggio, dato che costava più di un miliardo di lire, e nonostante avessi tanti problemi, decisi di buttarmi e acquistai questo forno tedesco automatizzato, robotizzato, che mi tolse il problema dello smaltimento dei sali, mi consentì di ridurre i costi sul fronte del personale, mi permise di avere un controllo perfetto su tutto il processo e, cosa molto importante, potei appunto trattare diametri molto più grandi. Ovviamente avevo comprato anche delle macchine che potevano lavorare i diametri maggiori.

E così mentre molte aziende italiane che non capirono i cambiamenti in atto, rimanendo concentrate sul lavoro manuale, fallirono, io rimasi agganciato alle nuove esigenze del mercato.

Onestamente non so dire se questa mia mossa fosse dettata da una visione, direi piuttosto che si trattasse di bisogno, voglia di sopravvivere.

Mi aiutò di certo la miopia di diverse aziende operanti in questo mercato.

Per esempio, un'azienda che produceva un formato di sega circolare più piccolo di quelli che trattavo io, non riuscendo a farsi acquisire dai concorrenti diretti, si pro-

pose a me e io non ci pensai un attimo, acquisendo così know how, prodotto e capacità produttiva per allargare il mio business ed entrare in un mercato per me nuovo.

Nel frattempo, le aziende italiane continuavano a saltare, mentre io non distribuivo dividendi, mi davano un compenso modesto e continuavo a fare investimenti, costantemente. Anche perché non mi fidavo delle banche e ho sempre preferito andare avanti con i miei mezzi. In ogni caso, liquidai i soci a partire dalla seconda metà degli anni '90 e nel 2011 acquisii un'azienda importante, la Segmetal.

Con mia grande sorpresa scomparvero anche molti concorrenti europei e in breve tempo mi ritrovai, dopo aver anche acquisito il concorrente spagnolo, a dividermi il mercato con un'azienda olandese e la Stark.

Insomma, ce l'avevo fatta.

Quanto importante è stata la sua famiglia d'origine nel darle indirizzo, forma mentis?

Mio padre era un militare, e forse della disciplina l'ho interiorizzata, ma per esempio mia madre si contrariò molto quando mi licenziai dalla multinazionale. Sa, all'epoca c'era il mito del posto fisso.

Direi che grande supporto l'ho avuto da mia moglie che mi ha sempre assecondato nel mio desiderio di fare l'imprenditore, con tutto quello che questo comporta.