

L'ESPERIENZA PROCEDE DALLE RELAZIONI

Il tema che attraversa questo numero della rivista è dedicato all'eredità intellettuale, come eredità che si acquisisce lungo l'esperienza in atto. Lei ha intrapreso la strada dell'impresa nell'Italia degli anni settanta, in una fase in cui l'acciaio era sinonimo di civiltà. Oggi il Gruppo S.E.F.A. Holding è leader nella commercializzazione di acciai speciali, leghe e titanio. Cosa ha contribuito a farle intraprendere questo itinerario?

A scuola, in particolare grazie al professore di metallurgia dell'Istituto Aldini Valeriani, era nata la curiosità intorno alla produzione dell'acciaio. Dei trenta studenti di quella classe sono stato l'unico a seguire questa strada. Dopo il diploma era chiaro che non avrei accettato di lavorare chiuso in ufficio, a disegnare delle righe con un pantografo e senza parlare con nessuno. Poi, era stata essenziale l'esperienza della mia infanzia. Fra il 1955 e il 1960, in Italia era diffusa una certa solidarietà lavorativa, altrimenti non si mangiava. Nella società agricola in cui sono cresciuto, quando occorreva fare un lavoro in cui servivano molte braccia, gli abitanti del circondario si adoperavano per dare una mano, perché soldi non ce n'erano. Oggi siamo più ricchi, ma siamo anche più poveri di questi beni immateriali. Mia madre molte volte faceva la spesa tramite il baratto: andava a prendere il sale e portava un formaggio. Poi, con l'avvento della televisione e del frigorifero, accadeva che le nuove macchine favorissero occasioni per trovarsi tutti insieme, parlare e scambiare prodotti. Era una società che cresceva perché procedeva dalle relazioni.

E, procedendo dalle relazioni, lei ha costituito il Gruppo S.E.F.A. Holding S.p.A....

Negli anni settanta il massimo dell'aspirazione era lavorare nell'industria. Io ebbi l'opportunità di fare il venditore in Mazzoni Acciai e quell'esperienza è stata decisiva per

gia additiva. Inoltre, siete spesso partner di innovazioni tecnologiche a livello mondiale, frutto della ricerca da parte di molte aziende italiane di cui siete fornitori, perché la vostra mission è anche promuovere la cultura dell'acciaio...

Le innovazioni delle imprese della nostra area geografica, nel packaging, nell'automotive, nella ceramica e nel polo biomedicale di Mirandola fondato da Mario Veronesi, si sono avvalse dei nostri acciai. La tradizione di questo Gruppo – tradizione per noi importantissima – non è mai stata condizionata dalla logica dell'affare o dell'apparire, ma dalla cultura del servire. Ho cercato di trasmettere questa cultura ai miei figli e, in particolare, il valore inestimabile di avere un partner come Uddeholm (poi confluito in voestalpine company), che ci ha scelto dal 1979 ed è cresciuto con noi.

Non è scontato che il fondatore accolga anche i figli nel proprio viaggio imprenditoriale. Come è avvenuta questa collaborazione?

Sono stato in casa poco tempo perché dovevo lavorare, è chiaro però che nelle cose importanti il mio apporto non è mai mancato. Ai miei figli e ai miei collaboratori ho sempre ribadito che il vero capitale è l'esperienza che procede dalle relazioni. In S.E.F.A., Giovanni segue il reparto commerciale, quel-

lo degli acquisti e della produzione, i fornitori e la 3D Metal. Se oggi cura così tanti settori del Gruppo, questo è il frutto dell'esperienza che ha acquisito in azienda e delle scelte che spesso abbiamo fatto insieme. È stato così anche per Francesca, che invece gestisce lo sviluppo industriale di TIG. Noi siamo intesi dai nostri clienti come fornitore alleato, un interlocutore indispensabile per l'avvenire delle loro imprese. Non a caso sono molti quelli che ci chiedono valutazioni intorno alle tendenze del mercato. In questi cinquant'anni sono nate molte amicizie, alimentate da stima reciproca, e oggi noi continuiamo a crescere insieme per lo sviluppo tecnologico e industriale delle aree in cui operiamo.



entrare poi in S.E.F.A., società nata nel 1978 e di cui ho rilevato le quote nel 1981. Non era ancora entrata nel mercato italiano l'acciaieria svedese Uddeholm, ma noi siglammo un patto di esclusiva per la distribuzione di acciai speciali da utensili. Man mano che aumentavano i volumi di produzione e vendita, abbiamo ingrandito il magazzino, costituendo la S.E.F.A. di Firenze, poi la S.E.F.A. Lavorazioni Meccaniche e, nel 1999, inaugurando TIG, la divisione per la commercializzazione di titanio e leghe per l'aeronautico.

Oggi il vostro Gruppo registra un fatturato di circa cinquanta milioni di euro, fra S.E.F.A. Acciai, TIG e 3D Metal, la nuova società per la produzione di particolari in metallo con la tecnolo-



Da sin.: Bruno Conti,
Giovanni Conti,
Francesca Conti
e Stefano Chiarini

GIOVANNI CONTI

consigliere di amministrazione di S.E.F.A. Acciai Srl, Sala Bolognese (BO)

OCCORRONO IMPRESE SOLIDE E COLLABORATORI COMPETENTI

Lei intervieni da quindici anni nell'azienda di famiglia, S.E.F.A. Acciai, che ha ereditato la migliore tradizione siderurgica europea a partire dagli acciai speciali prodotti nella storica acciaieria Uddeholm, oggi voestalpine. Quali sono stati i primi approcci con la siderurgia?

Sono entrato in S.E.F.A. Acciai intorno ai quattordici anni, prevalentemente nel periodo estivo. Mi capitava, per esempio, di spazzare per terra, pulire, tagliare, preparare e imballare la merce venduta. Poi, a diciannove anni ho avuto la possibilità di fare un percorso di formazione nell'acciaieria Uddeholm, in Svezia, dove sono rimasto sei mesi. È stata una bella scuola, soprattutto per capire come nasce il prodotto che S.E.F.A. commercializza. Ho attraversato tutte le fasi produttive, dallo stoccaggio del rottame al reparto degli ESR (electro-slag remelting), dove sono rifusi i lingotti di acciaio, ai settori delle spedizioni, del laminatoio, della forgia e così via.

Quali sono state le acquisizioni lungo l'esperienza in azienda, accanto a suo padre, Bruno Conti?

Il messaggio che i miei genitori hanno trasmesso a me e alle mie sorelle è sempre stato quello di gua-

dagnarci i risultati sul campo. Sia da parte di mio padre sia da parte di mia madre abbiamo avuto l'esempio di persone pragmatiche e anche generose. In generale, entrare nell'azienda fondata da un genitore è sempre difficile, perché ciascuno ha un proprio modo di fare le cose e l'azienda va seguita, curata e alimentata tutti i giorni, proprio come avviene per un figlio. Però, quando un giovane non ha ancora esperienza, è necessario che entri con l'approccio di chi ha bisogno di imparare da ciascuno, dall'operatore che taglia le barre a quello che fa le bolle di carico, a chi prepara la merce, a chi parla con i clienti, a chi va fuori a proporre i prodotti.

Mio padre ha sempre avuto un carattere molto forte, ma ha saputo seguirci, l'ha fatto nel suo modo, con i suoi tempi. Per me fare questo percorso è stato basilare, anche se non sono mancate discussioni, delusioni e qualche mal di pancia. Quello che ci univa era l'esigenza di dare valore a questa azienda. Ho anche avuto voglia di stravolgere tutto, però poi mi sono reso conto che non era saggio, non era la risposta. Questa scommessa ti insegna che occorre accettare le persone, cercando di riconoscerne il valore.

Quali sono le trasformazioni che lei oggi constata nell'impresa?

Oggi, soprattutto negli anni post Covid, è diffusa la tendenza massiva ad essere liberi da responsabilità, a identificarsi meno nel lavoro inteso come missione di vita, perché viviamo nel benessere. Ecco perché le aziende fanno fatica a trovare lavoratori mediamente qualificati. In generale si tende ad avere una mentalità contraria all'impresa, senza capire che invece è il motore di tutto, perché è ciò che permette di vivere: un territorio non cresce se non ci sono industrie.

Poi, c'è un problema legato all'ecologia, con tutte le sue contraddizioni. Se vogliamo che non si producano più autovetture in Italia e in Europa, non meravigliamoci quando poi manca il lavoro. Dobbiamo chiederci anche chi potrà acquistare le auto elettriche prodotte in Cina. Se licenziamo 20 milioni di lavoratori in Europa e non possiamo fermare l'avanzata dell'AI, come facciamo a creare valore aggiunto che permetta all'operaio di acquistare la lavatrice, la lavastoviglie e l'automobile? Questi sono dati di fatto, non è ideologia. C'è un percorso che ha portato l'uomo a questo benessere ed è un percorso industriale. Oggi, per esempio, sono già disponibili biocarburanti con un impatto ambientale minore dell'auto elettrica, questo è certificato. La politica che ha favorito tutto questo è frutto di un'ideologia che ha svenduto l'Europa.

Quali sono le sfide dei prossimi anni?

Questi terremoti in atto costituiscono l'occasione per inventare un nuovo modello di imprenditori e di collaboratori. Per fare questo abbiamo bisogno di imprese solide e di collaboratori competenti, che abbiano talenti da mettere in gioco. Ma questi talenti dove sono? Noi abbiamo bisogno di avere collaboratori capaci, poi dobbiamo offrire loro una formazione specifica, ma devono avere una base culturale, che invece spesso manca. In 3D Metal, una delle aziende del Gruppo, per esempio, abbiamo impiegato mesi per trovare un progettista per la stampa in 3D, a Bologna. Occorre ripensare a un modello nuovo di impresa e sarà questa la vera sfida, valorizzando la nostra eredità industriale.

A photograph of Bruno Conti and Francesca Conti. Bruno Conti, on the left, is an older man with glasses, wearing a dark suit, a blue sweater, and a patterned tie. Francesca Conti, on the right, is a younger woman with blonde hair, wearing a white blazer over a dark patterned top. They are both looking towards the right side of the frame.

FRANCESCA CONTI

direttore generale di TIG, Titanium International Group, Sala Bolognese (BO)

UN PASSO ALLA VOLTA E CE LA FAREMO

Bruno Conti e Francesca Conti

TIG, Titatanium International Group, è oggi leader in Europa nella fornitura di titanio, leghe a base di nichel e materiali aerospaziali nei mercati di fascia alta, con certificazioni e fatturati di alcune decine di milioni di euro che testimoniano la qualità dei materiali e dei servizi che offrite. Dal 1999 TIG è un'eccellenza italiana che, con meno di trenta collaboratori, interviene nel mercato mondiale con competitor internazionali di dimensioni di gran lunga maggiori. Come è cominciata la sua esperienza in TIG?

Sono entrata in TIG a ventun'anni, per sostituire una collaboratrice che era andata in maternità e intanto proseguivo gli studi al DAMS. Durante la discussione della tesi un professore mi aveva chiesto: "Ma lei adesso cosa andrà a fare?". Pensava che andassi a Roma a studiare Cinema, invece risposi che andavo a vendere e ad acquistare titanio. Allora rimasero tutti con gli occhi sgranati, chiedendo: "Cos'è il titanio?".

Noi avevamo clienti internazionali molto importanti, soprattutto nei settori aeronautico e medicale, ed era tutto da costruire. La mia avventura è incominciata per lavoro e poi è diventata una passione che prosegue da circa vent'anni. Oggi intervengo come direttore generale in vari settori dell'azienda, dal commerciale alla qualità, agli acquisti.

Il tema di questo numero della rivista verte attorno all'eredità intellettuale dell'impresa, quell'eredità che lei coglie lungo l'esperienza che l'ha portata a collaborare con suo padre, Bruno Conti...

Ho incominciato a collaborare con mio padre quasi per caso, perché era-

no in gioco gli interessi della famiglia, ma lui non mi ha risparmiato anche qualche difficoltà. Quando è stato necessario attuare nuove strategie non sempre mio padre era d'accordo. In particolare quando abbiamo deciso di formare un team di collaboratori dedicato all'ufficio qualità, che riveste un'importanza strategica nel settore.

TIG è oggi partner certificato di importanti gruppi internazionali, fra cui Airbus S.A.S. e Leonardo S.p.A., in un mercato in cui la concorrenza non sempre rispetta le regole. Qual è la vostra carta vincente?

La nostra forza sono le persone che lavorano con noi. Abbiamo eccellenti sistemi di controllo, sicurezza e qualità, che sono veramente molto efficaci, ma sono il rispetto e la stima dei nostri collaboratori che alimentano la crescita dell'azienda. In particolare, alcuni di loro non si limitano a svolgere il proprio compito, tanto tengono alla riuscita di TIG, e questo approccio ci viene riconosciuto anche da parte di fornitori e clienti.

A proposito di eredità, comunemente si parla di "passaggio generazionale", che allude all'idea di fine del tempo. È un'idea riduzionista, secondo cui il fare è vincolato a un posto, che deve essere liberato dal genitore perché il figlio o la figlia possano fare. Invece, il vostro caso dimostra come nessuno tolga nulla all'altro e così continuate a crescere insieme...

Forse questo approccio è dovuto a un retaggio che appartiene ormai al Novecento, secondo cui imprenditori molto autoritari non lasciavano fare nulla ai figli oppure, in altri casi, non trovavano nei figli interlocutori in

grado di proseguire le battaglie che comporta il lavoro di imprenditore.

Più che di passaggio si tratta allora di intraprendere un altro passo nell'impresa di famiglia, un nuovo ritmo del fare. Quando lei ha constatato che era in atto questo processo di trasformazione?

Il 2021, quando è intervenuto un riassetto societario, è stato per noi un anno difficile, che mi ha portato a parlare molto con mio padre e con mio fratello Giovanni. "Facciamo un passo alla volta e ce la faremo", dicevo. Anche perché i collaboratori erano nostri alleati. Da allora il fatturato è cresciuto, abbiamo acquisito nuovi clienti e nuove qualifiche, offrendo chance di crescita ai nostri collaboratori. La cosa peggiore che possa accadere a un'impresa avviene quando l'imprenditore diventa mercenario, trascurando l'interesse dell'azienda. È questa la grande differenza fra chi è imprenditore e chi non lo è.

Quale lezione le ha trasmesso la sua famiglia in questi anni?

I clienti sono sacri per noi. Cerchiamo di accontentarli sempre, anche quando non sarebbe possibile, per motivi tecnici. Speriamo anche che questa dedizione sia reciproca e credo che sul lungo periodo questo approccio sia vincente. Inoltre, sono sicura che la crescita del nostro Gruppo sarà legata sempre più alla valorizzazione della nostra storia. Noi stiamo diventando un modello di impresa familiare che concorre con importanti multinazionali. E non sarebbe la prima volta che un'impresa italiana a struttura familiare diventa riferimento mondiale.