

Introduzione

Il seguente documento sintetizza una sessione dedicata all'integrazione tra innovazione, sostenibilità, linguaggio giuridico. La sessione prevede l'intervento degli ospiti del Gruppo Galliani Industrie, un'azienda familiare italiana con oltre 140 anni di storia nel settore metallurgico. Il Presidente Marco Galliani e la Consigliera Delegata Sara Galliani, insieme ad altri membri del top management, condividono la storia dell'azienda, le sfide affrontate e le strategie adottate per rimanere competitivi, offrendo agli studenti una testimonianza diretta di come innovazione, determinazione e capacità di adattamento siano fondamentali nel mondo del lavoro.

Presentazione degli ospiti: Galliani Industrie

Vengono presentati gli ospiti della giornata, rappresentanti di Galliani Industrie, un'azienda definita un "fiore all'occhiello" dell'imprenditoria italiana con una storia ultracentenaria. Gli ospiti sono:

- **Dott. Marco Galliani:** Presidente e CEO di Galliani Industrie, Cavaliere del Lavoro.
- **Dott.ssa Sara Galliani:** Consigliera Delegata di Gruppo Filati.
- **Rappresentanti del top management.**

L'obiettivo della loro testimonianza è illustrare come il successo dell'azienda sia frutto di innovazione, sacrificio, determinazione, creatività e nuove idee, anche in un settore tradizionale come la lavorazione dei metalli non ferrosi.

Struttura e dimensioni del gruppo

Il gruppo industriale produce semilavorati metallici e si divide in due macro-categorie:

1. **Divisione Alluminio (Filati):**
 - Ha sede a Bologna e a Teramo (Basciano).
 - Conta oltre 300 dipendenti.
 - Dispone di un magazzino a Bologna e cinque magazzini di distribuzione per serramenti in Italia (Milano, Treviso, Bari, Roma, Sicilia).
 - Il comparto alluminio impiega circa 330-340 dipendenti.
 - Le aziende produttive (Galliani Sistemi e Eku Sistemi) generano un fatturato di circa 150 milioni di euro.
2. **Divisione Leghe Brasanti e Lamina (Pietro Galliani):**
 - È la divisione più antica dell'azienda.
 - Produce leghe brasanti e lamina ultrasottile in rame e argento.

Il processo produttivo dell'alluminio

Il processo di estrusione dell'alluminio viene paragonato alla produzione degli spaghetti:

- **Materia prima:** La "piletta di alluminio", un cilindro di alluminio, viene scaldato a circa 560°C.
- **Estrusione:** Un pistone spinge il metallo, reso plastico dal calore, attraverso una matrice (sagoma) che riporta il disegno richiesto dal cliente.
- **Prodotto finale:** Si ottengono barre di alluminio con le più svariate forme e applicazioni.

Le applicazioni dei prodotti in alluminio includono:

- Ganci per scarponi da sci.
- Ombrelloni e lettini da sole.
- Tende da sole.
- Attuatori.
- Infissi (tramite Eku Sistemi).
- Componenti per il settore automotive.

Le leghe brasanti e le loro applicazioni

Una lega brasante è descritta come un bastoncino di metallo che, scaldato, fonde a una temperatura inferiore rispetto ai due pezzi di metallo da unire. Tramite un processo di fusione per capillarità, la lega unisce i due pezzi in modo "reversibile".

Le applicazioni principali sono in settori di nicchia:

- Biomedicale.
- Nucleare.
- Automotive.
- Applicazioni industriali (es. schermatura di cavi, fusibili).

La storia familiare e l'innovazione

La Dott.ssa Galliani sottolinea che l'azienda è alla quinta generazione (lei e suo fratello) e che il padre, Marco Galliani, è a capo del gruppo da 40 anni. L'azienda fa parte di uno dei gruppi industriali più longevi d'Italia, non avendo mai cambiato proprietà in 140 anni. La sfida quotidiana è quella di onorare la pesantezza della storia, ma allo stesso tempo guardare al futuro, reinventandosi costantemente per innovare e rimanere competitivi.

La storia dell'azienda narrata da Marco Galliani

Il Dott. Marco Galliani prende la parola per raccontare la storia aziendale e condividere riflessioni maturate nella sua vita professionale.

Le origini: la Corporazione dei Battirame

La storia inizia oltre 140 anni fa con il suo bisnonno, Aristide, a Bologna.

- **Contesto storico:** Un'epoca senza energia elettrica, con la vita economica regolata dalle corporazioni.
- **L'attività:** Il bisnonno era iscritto alla Corporazione dei Battirame, artigiani che producevano principalmente "calderine di rame" (pentole).
- **La tecnica:** Le pentole venivano realizzate battendo a mano una pastiglia di rame molto spessa per darle forma senza saldature, una dimostrazione di straordinaria manualità. A titolo di esempio, alla fine del '700 a Bologna, l'esame da fabbro richiedeva di saper realizzare a mano la cassa di un orologio.

La prima industrializzazione: la forza dell'acqua

In un'epoca in cui la forza motrice era l'acqua, il bisnonno acquistò un mulino a Mulino Malpasso, sopra Bologna.

- **Il meccanismo:** L'acqua di un torrente azionava le pale del mulino, che a loro volta muovevano un "maggio", un martello meccanico.
- **La meccanizzazione:** I magli permettevano di sgrossare le pentole in modo meccanizzato, sostituendo la battitura a mano. Questo processo era comune, ad esempio, in Val Trompia (Brescia) per la produzione di armi.
- **L'espansione:** L'attività prosperò, passando dalla produzione di pentole alla laminazione del rame per altri manufatti. L'azienda rimase in quella sede fino agli anni '70.

Il Dopoguerra e le prime difficoltà

Dopo le due guerre mondiali, che portarono devastazione e saccheggi (l'azienda si trovava sulla Linea Gotica), l'attività riprese e si espanse.

- **Nuovi materiali:** Si aggiunse alla lavorazione del rame quella dell'alluminio e delle leghe di alluminio. Viene sottolineato che lavorare questi tre metalli richiede competenze completamente diverse, paragonando la differenza a quella tra fare tagliatelle, tortelloni e soufflé.
- **Il problema dello spazio:** Lo stabilimento iniziale, che era stato un punto di forza, divenne un punto di debolezza. La mancanza di spazio per l'espansione è un fattore critico: "quando non ci si può espandere, si muore".
- **Crisi economica:** Tra gli anni '50 e '70, la situazione si acuì. L'azienda iniziò a perdere soldi ("bruciare cassa"), sostenuta solo dall'attività commerciale di Bologna. Il contesto economico era difficile, con un'inflazione al 20% e tassi bancari fino al 22%, rendendo gli investimenti quasi impossibili.

La frustrazione e l'importanza delle competenze

Questa fase fu caratterizzata da una profonda frustrazione.

- **La frustrazione:** L'impossibilità di espandersi e di valorizzare le competenze acquisite era psicologicamente logorante.
- **Il valore delle competenze:** Viene evidenziata l'importanza delle competenze delle maestranze, che non sono facilmente sostituibili. Trasferire la fabbrica sarebbe stato complesso.
- **Una lezione di vita:** Galliani sottolinea che la vita, anche quella degli studenti, non sarà sempre "luminosa" e che ci saranno momenti in cui sarà necessario attingere alle risorse più profonde della propria psiche per superare le difficoltà.

La svolta degli anni '70: l'estrusione dell'alluminio

Alla fine degli anni '70, il padre di Marco Galliani, pur gestendo l'attività commerciale, mantenne una vocazione industriale.

- **Fondazione delle Trafilerie Emiliane:** Aggregando competenze tecniche e commerciali, venne fondata una nuova azienda.
- **L'investimento:** Fu acquistata una pressa per estrusione Farrell Bridge, costruita in Inghilterra su licenza americana (oggi, l'Italia è leader mondiale in questa tecnologia).
- **Il mercato favorevole:** Negli anni '70, il mercato era maturo ma caratterizzato da una domanda di manufatti metallici talmente forte che il "coraggio pagava". Gli errori venivano ammortizzati dalla crescita del mercato.
- **Un modello commerciale passato:** L'azienda non aveva venditori, perché i clienti si presentavano spontaneamente. La domanda era così elevata da non dover essere sollecitata.

La diversificazione: la lavorazione dell'argento

Contemporaneamente, per risolvere i problemi dello stabilimento di Vergato, il padre ebbe l'intuizione di avviare una nuova attività metallurgica: la lavorazione dell'argento.

- **Il mercato dell'argento:** L'argento aveva un vasto mercato, sia come metallo prezioso (oggettistica, decorazione) sia industriale. Fino agli anni '90, era comune regalare servizi di posate d'argento per i matrimoni.
- **La sfida tecnologica:** Fondere e laminare l'argento si rivelò complesso. Furono necessari due anni per perfezionare il processo e ottenere lamine senza difetti ("bolle d'aria"). L'azienda utilizzava forni a induzione elettromagnetica, senza combustione di gas.
- **Ingresso in un nuovo mercato:** L'azienda entrò nel difficile mercato dei metalli preziosi, affrontando rischi come furti e transazioni "in nero", ma con buone prospettive di crescita.

La crisi dell'argento e il "complesso del cappello"

A metà degli anni '80, l'azienda aveva una struttura solida: il comparto alluminio era in crescita (con una seconda pressa aggiunta a Bologna nel 1989 e la fondazione delle Trafilerie Emiliane Sud), e l'argento generava profitti. Tuttavia, si verificò un cambiamento di mercato imprevisto.

- **Il "complesso del cappello":** Galliani racconta di essere stato angosciato da una foto degli anni '50 in cui quasi tutti gli uomini portavano il cappello, mentre negli anni '70 nessuno lo faceva più. Questo simboleggiava la fine di un intero settore industriale in soli vent'anni. Si chiedeva se potesse accadere lo stesso ai suoi prodotti.
- **Il crollo del mercato dell'argento:** Dopo Tangentopoli, negli anni '90, il mercato dell'argento per oggettistica crollò del 20-25% ogni anno.
- **Un cambiamento inspiegabile:** I gusti dei consumatori cambiarono drasticamente e in modo non prevedibile. Posate e cornici d'argento non erano più desiderate.
- **La nuova crisi:** Avere un mercato che crolla così rapidamente, con investimenti già fatti in macchinari e personale, creò una nuova, profonda frustrazione, simile a quella vissuta negli anni '70, con la sensazione di non riuscire a trovare risposte adeguate a un mercato che cambiava sotto i piedi.

La Riconversione Industriale e le Crisi Economiche

L'importanza del Capitale e delle Proprietà Immobiliari

L'oratore ricorda di essere andato in banca con suo padre, una persona di grande credibilità. In circa due ore, presentarono il progetto al direttore della banca. Il padre si impegnò a fornire il 30% del capitale e chiese alla banca il restante 70%, offrendo le proprietà immobiliari di famiglia come garanzia per coprire il rischio. A quell'epoca, l'economia in crescita e la credibilità personale erano sufficienti per ottenere finanziamenti, nonostante la presenza di business plan e piani finanziari che spesso si rivelano inesatti.

Dalle Leghe d'Argento alle Leghe Brasanti

A seguito del crollo del mercato dell'argento, l'azienda conduce ricerche di mercato e individua una nuova opportunità nelle leghe brasanti, che utilizzano parzialmente l'argento. Queste leghe sono fondamentali per la saldatura per capillarità.

- **Processo di Brasatura:** Questo processo tecnico consiste nel saldare due parti metalliche diverse, come un tubo di rame e uno d'acciaio. Il metallo d'apporto fuso penetra per capillarità nell'interstizio tra le due parti, creando una giunzione indissolubile che può essere separata solo tagliandola.

- **Applicazioni:** La brasatura è utilizzata in tutti gli impianti di condizionamento, refrigerazione e in impianti meccanici dove un motore è collegato a dei tubi.

L'azienda riesce a entrare in questo mercato di nicchia grazie alla sua quasi centenaria esperienza nella metallurgia. Gli investimenti necessari vengono garantiti dalle proprietà immobiliari, che permettono di ottenere prestiti bancari. Il progetto prende piede e il mercato risponde positivamente, consentendo di reinventare e rendere di nuovo redditizia un'attività industriale che stava declinando.

La Crisi degli Anni '90: Svalutazione e Debiti

Nel 1992, il padre dell'oratore muore. Nel 1993, la lira subisce una forte svalutazione rispetto alle valute estere, in particolare il Marco tedesco. L'azienda era fortemente esposta in Marchi, avendo contratto finanziamenti in questa valuta per via dei tassi di interesse più bassi (3-4 punti in meno rispetto alla Lira). Nonostante la Banca d'Italia avesse assicurato a luglio che non ci sarebbe stata svalutazione, ad agosto la Lira viene svalutata, causando una perdita di oltre un miliardo di lire per l'azienda. Ancora una volta, le proprietà immobiliari vengono usate per far fronte alle esigenze delle banche e sostenere l'impresa.

Struttura del Gruppo, Crisi e Rinascita (Anni 2000-2020)

La Struttura del Gruppo negli Anni 2000

Nei primi anni 2000, il gruppo industriale è così strutturato:

- **Pietro Galliani (Vergato):** Il più grande distributore mondiale di prodotti per la brasatura, Castolin, acquista il 49% dello stabilimento. Questo viene visto come un motivo di grande soddisfazione, poiché conferma la qualità e l'affidabilità dell'azienda. Il marchio Castolin è così iconico che nel settore si dice "dammi un Castolin" invece di "dammi una barretta per saldare".
- **Trafinerie Emiliane (Teramo):** Viene fondata una nuova sede produttiva a Teramo.
- **Profilati (Bologna):** L'azienda si sposta sempre più verso i profili a disegno, riducendo la produzione per il settore serramentistico, in declino a causa della diminuzione della costruzione di nuove case in Italia.

La versatilità dell'alluminio si rivela una fortuna. Come sottolinea la figlia dell'oratore, l'alluminio è onnipresente e il suo utilizzo è in continua espansione a livello mondiale, a differenza dell'argento che avrebbe comportato maggiori problemi.

La Crisi del 2010 e il Coraggio di Rischiare Tutto

La crisi dei subprime del 2008 è seguita dalla crisi della Grecia nel 2010, che causa un blocco totale dell'economia europea. L'oratore descrive un viaggio in autostrada da Bologna a Teramo (350 km) durante il quale incontrò solo sei camion, un'immagine che simboleggiava la paralisi economica. A questa situazione si aggiunge un aumento spropositato del valore dell'argento, che mette a rischio di collasso la Pietro Galliani a causa di un debito contratto in argento.

Per salvare l'azienda, l'oratore è costretto a prendere decisioni drastiche:

1. **Garanzie Immobiliari:** Non solo mette a garanzia le proprietà immobiliari in affitto, ma anche la casa dove viveva con la sua famiglia.
2. **Vendita di Beni Personali:** Vende beni di valore, tra cui quadri antichi (che vende molto bene, segno di un buon acquisto) e una proprietà in collina fuori Bologna dove sognava di trascorrere la vecchiaia.

Questa decisione viene presa dopo un confronto con la moglie e i figli. L'oratore presenta loro due opzioni: vendere tutto e vivere di rendita, oppure continuare a lottare, rischiando di perdere ogni cosa. Influenzati dal senso di appartenenza e dalla leadership del padre, scelgono di andare avanti. L'oratore considera questo atto di coraggio e qualità etica il merito più importante della sua carriera professionale, motivo per cui ritiene di aver ricevuto l'onorificenza di Cavaliere del Lavoro.

5.3 La Rinascita e gli Investimenti (2010-2020)

Dal 2010 al 2020, l'azienda non solo riesce a salvarsi, ma prospera. Vengono effettuati investimenti per 35 milioni di euro, che includono:

- L'installazione di un nuovo impianto a Teramo.
- L'assunzione di decine di nuovi operai.
- La liquidazione della quota dei partner tedeschi (Castolin) nella Pietro Galliani, riportando l'azienda sotto il pieno controllo familiare.
- L'avvio della produzione di rame e argento supersottile per l'elettronica e la cavistica.
- La produzione di prodotti trimetallici, realizzati da un solo altro concorrente in Europa.

- La laminazione di rame a 8 micron di spessore a una velocità di 250 metri al minuto, una capacità detenuta solo da tre aziende al mondo.

Oggi, nonostante un'economia non brillante, il gruppo è più forte di prima, con la consapevolezza di fare cose che gli altri non fanno.

5.4 Prodotti di Super Nicchia e la Forza del Gruppo

L'azienda ha sviluppato serie per serramenti in alluminio che sono le più sottili mai realizzate al mondo. Questo risultato è stato ottenuto utilizzando leghe dure d'alluminio. La salute del gruppo, dopo aver vacillato, è ora buona e promettente.

L'oratore paragona la vita industriale a una barca a vela: non si è sulla terraferma, ma sull'acqua, e bisogna saper sfruttare i venti favorevoli sperando che il mare non si ingrossi. Sebbene il futuro sia incerto, ritiene che il gruppo abbia ora capacità di sviluppo e innovazione più forti che mai nella sua storia.

Capitolo 6: Lezioni di Vita e Principi Imprenditoriali di Marco Galliani

6.1 Costanza vs. Competenza

L'oratore afferma che, nell'attività industriale e personale, la costanza è di gran lunga più importante della competenza. Il mondo industriale è pieno di "intelligenti falliti", ma non di "costanti falliti". I costanti vincono sempre. Se sono anche intelligenti, tanto meglio, ma l'intelligenza senza costanza porta spesso al fallimento. La costanza, ovvero la capacità di "star lì, di dettagliare, di capire e poi di approfondire", crea le condizioni per la fortuna.

- **La Fortuna:** Non è vincere al lotto, ma, come dicevano i latini, "l'occasione che incontra il talento". Le occasioni passano continuamente; solo chi è presente e costante può coglierle. Chi è troppo intelligente e presume di aver già capito tutto, spesso le perde.

6.2 La Differenza tra Costanza e Ostinazione

Si può fallire facilmente per ostinazione. La differenza tra costanza e ostinazione è la consapevolezza. La costanza è l'atteggiamento di chi persevera perché ha la consapevolezza di un progetto, basata sull'analisi. L'ostinazione, invece, deriva da una mancanza di analisi.

L'oratore porta il suo esempio con il mercato dell'argento: continuare a sperare in una ripresa nonostante i crolli annuali sarebbe stata "stupidamente ostinazione". Era necessario rendersi conto che quella storia era finita e avventurarsi in un mondo nuovo, con tutte le sue incognite e insidie.

6.3 Il Coraggio, la Virtù Fondamentale

Citando Winston Churchill, l'oratore definisce il coraggio come la virtù senza la quale non ne esiste nessun'altra. È necessario coraggio per essere buoni, per chiedere la mano alla propria amata e persino per "dare un calcio nel sedere ogni tanto ai figli", un'azione che, sebbene difficile per un genitore, può aiutarli.

Se il coraggio non è innato, può derivare dalla competenza. Essere talmente sicuri delle proprie conoscenze permette di trovare il coraggio di difendere le proprie idee contro chi le sminuisce. L'oratore incoraggia i giovani ad avere "fame" e "rabbia" interiore, e a vedere la vita come una palestra per dimostrare il proprio valore.

6.4 L'Importanza dell'Errore e della Critica

L'oratore esorta i giovani ad essere spietati nei propri confronti, a non perdonarsi nulla e a riconoscere gli errori. Augura loro di sbagliare, perché "dall'errore si impara molto di più che non dai successi". L'attività imprenditoriale non si qualifica per il successo, ma per il coraggio. Il successo dà un piacere limitato e fugace, mentre il lavoro quotidiano offre una soddisfazione e una riflessione costanti.

6.5 Essere Liberali in un Mondo Interventista

L'oratore si definisce un liberale, uno "sconfitto dalla storia", in un mondo in cui gli stati governano sempre di più l'economia e la componente politica è entrata in modo "violento e spesso volgare". Nonostante ciò, bisogna adattarsi a questo mondo. Conclude con un'ultima esortazione: essere persone perbene è un grande aiuto, perché la credibilità è ciò che un giorno farà sì che altri credano in voi. L'esempio dato ai suoi figli lo ha aiutato nel momento del bisogno, quando ha chiesto il loro supporto per continuare.

Capitolo 7: Prospettive dei Giovani e Innovazione

7.1 L'Italia: un Paese di "Vecchi" con un Grande Patrimonio (Intervento di Sara Galliani)

La figlia dell'oratore, Sara, interviene affrontando il luogo comune secondo cui "l'Italia è un paese di vecchi". Pur riconoscendo i dati (tasso di occupazione giovanile inferiore del 20% rispetto alla media europea e un tasso di anzianità del 35-36% contro il 10-12% europeo), sottolinea che senza la generazione precedente, l'Italia non si troverebbe in una situazione economica migliore di paesi come Germania e Francia.

Sono stati i "vecchi" a creare il patrimonio culturale e artistico di cui l'Italia è orgogliosa, inclusi il Made in Italy e la capacità di adattamento, a differenza della Germania, focalizzata quasi esclusivamente sull'automotive.

7.2 L'Ingresso in Azienda e la Sfida del Perché

Sara Galliani racconta la sua esperienza di ingresso in azienda 13 anni prima. Se da un lato rappresentava la continuità generazionale, dall'altro si è sentita a volte considerata una "minaccia". Suo padre le ha insegnato una lezione fondamentale: la necessità di chiedere sempre "perché".

- **Il Potere del "Perché":** Chiedere e chiedersi il perché delle cose, anche a costo di sembrare noiosi, stimola la cooperazione, il confronto, la generazione di nuove idee e il miglioramento di processi e tempi. È un atteggiamento mentale da coltivare sia nel lavoro che nella vita privata, che mantiene la mente attiva e favorisce l'innovazione.

7.3 Innovare nei Momenti di Crisi

L'innovazione è la forza trainante dell'azienda, ciò che l'ha mantenuta viva per 140 anni. La produzione di idee non deve mai fermarsi, soprattutto nei momenti di crisi. Quando tutto sembra nero, chiedersi il perché delle cose e avere il coraggio di innovare è ciò che distingue l'imprenditore.

Due esempi di innovazione di successo sono stati:

1. **Le Finestre Minimali:** All'inizio, l'idea di una finestra più sottile e leggera suscitò scetticismo ("meno chili, meno euro"). Invece, si rivelò un'innovazione che, lanciata durante la crisi del 2010, ha dato all'azienda un vantaggio competitivo di circa sette anni nel mercato del serramento.
2. **La Gamma Perfection:** Un altro prodotto innovativo che ha consolidato la credibilità dell'azienda.

7.4 Dal Mondo Accademico al Mondo del Lavoro

La realtà lavorativa è l'esatto opposto del metodo di studio universitario (isolare una materia, dare l'esame, "chiudere il cassetto"). È fondamentale imparare a gestire più attività contemporaneamente ("giocare su più tavoli"), perché la giornata può essere stravolta da imprevisti come guasti, infortuni o urgenze di clienti e fornitori.

7.5 Il Coraggio come Chiave e l'Importanza del Team

Per superare la complessità del mondo del lavoro è necessario il coraggio. Ogni decisione è una forma di coraggio, poiché le conseguenze non sono mai completamente prevedibili. Per affrontare il futuro è essenziale creare un team con il giusto mix generazionale e di competenze. Nessun libro di testo può insegnare a gestire le situazioni reali. Le conoscenze universitarie, tuttavia, forniscono la "mente fredda" e la lucidità per trovare soluzioni sotto pressione.

7.6 Consigli per gli Studenti

La relatrice conclude con tre consigli:

1. **Siate curiosi:** Chiedetevi sempre il perché delle cose per distinguervi.
2. **Abbiate coraggio:** Affrontate le sfide con determinazione.
3. **Continuate a formarvi:** Valutate un master o corsi di approfondimento dopo un'esperienza lavorativa, per affrontare lo studio con una nuova consapevolezza.

Capitolo 8: Il Percorso verso il Successo: Una Prospettiva Manageriale

8.1 Unire i Puntini: Dall'Università al Mondo del Lavoro

Questo intervento, rivolto a manager e guide di gruppi, utilizza parallelismi per anticipare le sfide professionali. L'università non serve solo ad apprendere nozioni, ma a costruire un'"attitudine al successo". Ogni esame aiuta a capire come performare meglio. La domanda chiave è: qual è il vero successo di un esame? Il voto o qualcos'altro?

8.2 Il Parallelismo con lo Sport: Mentalità vs. Tecnica

In una squadra sportiva, l'approccio mentale è cruciale. Per massimizzare una prestazione, bisogna allenare la mentalità e creare connessione con i compagni. L'esame universitario è come una partita: bisogna allenare la mentalità e creare connessione con compagni di corso e docenti. L'esame diventa una palestra per la comunicazione efficace, una mediazione per raggiungere un obiettivo. La conoscenza è fondamentale, ma la comunicazione è altrettanto importante.

8.3 La Metafora della Montagna: L'ingresso nel Mondo del Lavoro

Il mondo del lavoro è come un'escursione in montagna, con imprevisti e cambiamenti. L'università fornisce l'attrezzatura (il metodo), ma per scalare la "parete verticale" bisogna imparare. Il processo richiede:

- **Un maestro:** L'università.
- **Una corda:** L'insieme di conoscenze, capacità e ambizioni.

Iniziare a scalare significa affrontare il contesto lavorativo, sapendo che ci saranno difficoltà.

8.4 La Sfida dell'Innovazione e della Crescita

Di fronte a una parete ripida, le risposte non sono immediate. Bisogna innovare, allenare l'intuizione e la curiosità. È fondamentale "guardarci intorno" e osservare approcci diversi, come quello di un parapendista rispetto a uno scalatore: entrambi vogliono arrivare in quota e temono di cadere, ma usano metodi diversi.

8.5 Lavorare in Gruppo: La Metafora della Cordata

Entrare nel mondo del lavoro è come far parte di una cordata. Bisogna imparare da chi precede e formare chi segue, mantenendo la corda non tesa ma come elemento di sicurezza. Per diventare "capocordata" (leader) servono tecnica, ambizione e coraggio. La responsabilità è guidare il gruppo sia col sole che nella tempesta.

8.6 La Visione dalla Cima: Semplificare la Realtà

Man mano che si sale, la conoscenza serve a "semplificare la realtà e creare i presupposti per prendere le decisioni". Per raggiungere la cima bisogna allenare il team. "Arrivare in cima da soli significa aver perso". Dalla vetta si ha una visione d'insieme sull'azienda e sul contesto esterno (il meteo).

8.7 Spunti dalla Vita Quotidiana: Guida e Equilibrio

1. **Guida della moto:** Per curvare, a volte bisogna compiere azioni controintuitive ("sterzare dalla parte opposta") e "sbilanciarsi in prima persona" per guidare il cambiamento.
2. **Equilibrio nel camminare:** Per avanzare e innovare, bisogna "perdere l'equilibrio" in modo controllato.

8.8 Le Tre Forme di Concentrazione del Leader

Un leader ha bisogno di tre tipi di concentrazione (curiosità):

1. **Interiore:** Verso le proprie intuizioni e principi (per non essere "senza timone").
2. **Verso gli altri:** Per facilitare i rapporti (per non essere "incompetente").
3. **Verso il mondo esterno:** Per muoversi meglio nel mondo (per non essere "cieco").

8.9 Coraggio, Rischio e Stress

- **Coraggio e Rischio:** Citando Mario Andretti: "Se tutto è sotto controllo, non stai andando abbastanza veloce". Bisogna uscire dalla "comfort zone". Il limite del rischio è non far ricadere le conseguenze su chi dipende da noi.
- **Lo Stress come Motore:** Lo stress non va fuggito ma coltivato, perché è lo stimolo che porta all'innovazione.

Capitolo 9: Esperienze Dirette dalla Produzione

9.1 Il Percorso di Crescita di Marco Ebadi

Marco Ebadi, responsabile di produzione, racconta il suo percorso, iniziato per caso dopo la maturità. La passione dei colleghi lo ha fidelizzato, facendogli capire che "la passione trasforma la fatica in missione". Attraverso la "gavetta" e la curiosità, ha conosciuto a fondo le persone e i processi, un vantaggio fondamentale per i suoi successivi ruoli di responsabilità.

9.2 La Sfida dell'Estrusione e la Creazione di una Squadra

L'estrusione è una "scienza non esatta", che richiede fiducia e delega. Ebadi ha avuto "carta bianca" e ha proposto di inserire giovani nel reparto, affiancandoli ai veterani. Questo ha creato un "giusto mix" di energia e esperienza, generando un cambiamento percepibile, nuove idee e una sana competizione interna. Per guidare il gruppo, si è dedicato al perfezionismo ("Cristiano Ronaldo dell'estrusione") per guadagnare la stima dei colleghi più anziani.

9.3 Il Successo del Leader: Rendersi Superfluo

Ebadi conclude affermando che "il vero successo del leader [...] si misura dalla sua capacità di rendersi superfluo". La squadra che ha creato a Bologna ora va avanti senza di lui, mentre lui applica la sua esperienza in un nuovo contesto.

Capitolo 10: Approfondimenti Tecnici e Culturali (Q&A)

10.1 Il Problema dell'Argento "col Morbillo" e il Know-how

L'imperfezione è causata dall'ossigeno assorbito dall'argento durante la fusione. Il know-how per risolvere questi problemi è segreto e non viene brevettato perché facilmente aggirabile. L'azienda utilizza invece un metodo unico al mondo per estrarre il rame.

10.2 Il Mercato delle Presse e la Strategia Competitiva

La scelta di macchinari specifici (es. una pressa da 4400 tonnellate, costo circa 20 milioni di euro) nasce dalla strategia "oceano blu" di "fare quello che non fanno gli altri". Il mercato per presse così grandi è ristretto (7-8 in Europa) e governato da un software di valore "mostruoso".

10.3 La Misurazione della Produttività Notturna

La produttività si misura in kg/ora. I lavoratori notturni sono autonomi e responsabili, monitorano la loro performance e devono giustificare eventuali cali sotto una soglia minima.

10.4 Riflessioni sulla Cultura della Produttività

Il Dott. Galliani riflette sulla bassa produttività come "tallone d'Achille" dell'Italia, dovuta a mancanza di investimenti e a una cultura non orientata a questo valore. Cita il sistema universitario USA, dove lo stress è

indotto artificialmente, e auspica che le nuove generazioni trovino un equilibrio, considerando la "produttività come un valore in sé" ma evitando gli eccessi.

Conclusione

Il seminario offre uno spaccato dettagliato della storia e della filosofia del Gruppo Galliani, intrecciando la narrazione storica con lezioni di imprenditorialità e management. I punti chiave emersi sono:

- **L'importanza dell'adattamento e della resilienza:** L'azienda è sopravvissuta a oltre un secolo di sfide, passando dalla lavorazione artigianale all'industria moderna e reinventandosi di fronte a crisi di mercato e economiche.
- **Il valore di costanza e coraggio:** La costanza viene presentata come più importante della sola intelligenza, mentre il coraggio è la virtù fondamentale per affrontare rischi, prendere decisioni difficili e imparare dagli errori.
- **Innovazione e curiosità come motori:** La capacità di chiedere "perché" e di innovare, specialmente nei momenti di crisi, è identificata come la forza trainante che ha permesso all'azienda di rimanere competitiva.
- **Leadership e capitale umano:** Il successo di un leader si misura nella sua capacità di creare team autonomi. Le competenze, la passione e la dedizione delle persone sono cruciali, specialmente nei momenti di transizione.
- **Il bilanciamento tra rischio e responsabilità:** L'imprenditorialità richiede di assumersi rischi calcolati, con un forte senso etico e la consapevolezza delle responsabilità verso i collaboratori e l'azienda.