

# Intervista ad Antonio Baldaccini

di Claudio Stella e Alessio Vissani

*Incontriamo Antonio Baldaccini, Amministratore delegato della UMBRAGROUP, una delle realtà industriali più importanti non solo all'interno della Regione ma anche a livello nazionale e internazionale.*

**Vorremmo cominciare proprio dalle origini della vostra avventura, facendo naturalmente riferimento al fondatore dell'azienda, ossia a tuo padre, Valter Baldaccini.**

Io ho sempre riconosciuto mio padre come un leader, come una figura fondamentale non solo nella mia formazione umana ma anche professionale. Ho cercato di prendere da lui quelle caratteristiche che sono necessarie per intraprendere un certo tipo di attività: ho sempre apprezzato in lui la capacità di relazionarsi con gli altri, di saper mettere a proprio agio le persone, il suo rispetto nei confronti dei suoi interlocutori, indipendentemente dal sesso, dalla religione e dalla nazionalità. Mi ha sempre affascinato la sua apertura mentale e questo mi ha spinto, ad esempio, ad andare a studiare all'estero, a desiderare di confrontarmi con persone e comunità con cultura e religione diversa dalla nostra. Ho studiato a Los Angeles, dove ho svolto sia la parte universitaria relativa alla business administration sia quella successiva. Certamente avere avuto un padre come il mio è stata una grande opportunità ma anche una sfida. Tutto questo mi ha aiutato sia quando, come agli inizi della mia carriera, ho agito nel campo della vendita sia dopo: quando ho iniziato ad occuparmi di gestione aziendale. In entrambi i settori è necessario sapersi confrontare con gli altri, saper cogliere contributi e suggestioni, e anche quando il ruolo che si ricopre ti chiama a dover compiere una scelta, questa non deve mai apparire come una mera imposizione ma come scelta condivisa. Mio padre ha sempre saputo praticare l'arte di ascoltare gli uomini e le donne con cui ha interagito. Da lui ho appreso il modello del servant leader, ossia del capo si mette al servizio della comunità nella quale opera. Mio padre possedeva in modo naturale tale dote, io l'ho approfondita grazie ai miei studi e in questo ha avuto una parte importante anche l'aver studiato dai gesuiti: lì ho realizzato che in fondo san Francesco rappresenta la prima figura di servant leader e che è importante saper

fondere lo spirito imprenditoriale con una componente di spiritualità. Ciò che ho ripreso da mio padre è anche un'anima visionaria, l'essere proteso verso un futuro che potrà essere migliore, la disponibilità a raccogliere le sfide. In questo anche lo sport può essere di aiuto, perché ci allena a combattere e a cercare di vincere le nostre sfide.

**Rimanendo ancora alle origini del vostro percorso, ci dici come è nata l'idea di fare impresa in un settore così particolare come il vostro?**

Non dimentichiamo che papà era un ingegnere meccanico ed ha sempre avuto la volontà di creare opportunità di lavoro per le persone. Ha deciso di orientarsi su un unico prodotto, ossia il cuscinetto, per il quale l'azienda tedesca FAG aveva fatto investimenti proprio in Italia. Ed ha avuto la lungimiranza di vedere nella vite a ricircolo di sfere la più grande applicazione per cercare di allargare il parco clienti, per poter passare cioè da un unico prodotto per un unico cliente ad un prodotto che potesse interessare diverse tipologie di clienti. Siamo stati anche fortunati perché al tempo, nel 1978, quando si decise di introdurre le vite a ricircolo di sfere, l'Italia fu scelta per quello che si chiamava il "Programma Tornado". Nacque allora l'esigenza di creare nel nostro Paese un'azienda che si occupasse specificamente di questo prodotto e la nostra fu ritenuta la più idonea, perché già si occupava di cuscinetti. Furono acquisite licenze



da un'azienda francese e da lì parti la storia. Ci fu poi un altro colpo di fortuna – del resto la fortuna serve in ogni ambito della vita – allorché il buyer della FAG ricevette una telefonata dal buyer della Boeing che gli chiese se conosceva un'azienda in Europa che producesse viti a ricircolo di sfere: naturalmente gli fu indicata la nostra azienda e ciò ha permesso di allargare il nostro mercato a quello statunitense. Chiaro che la bravura sta nel consegnare un prodotto efficace, ma è importante anche avere l'opportunità di entrare nel mercato. La collaborazione con Boeing ha avuto poi un'ulteriore evoluzione, allorché, nel 1992, ci è stato chiesto di fare un prodotto che non avesse bisogno di manutenzione, mentre fino ad allora erano stati necessari, nell'arco di vita di un aereo, ben quattro cicli di manutenzione. Per la Boeing il costo non era rappresentato tanto dall'acquisto delle viti quanto dalla loro manutenzione: la sfida era dunque creare un prodotto che durasse quanto la vita di un aeroplano (ossia circa 25 anni). Umbra Cuscinetti ha accettato la sfida, supportata dalla FAG che aveva inventato un materiale anticorrosivo. Da qui è stato creato un prodotto che, combinando sfere in acciaio con sfere in ceramica, ha pienamente centrato l'obiettivo risultando ancora oggi pienamente soddisfacente. E poiché Boeing detta legge su tutto il mercato aeronautico, è chiaro che questo ha costituito per la nostra azienda una spinta enorme di sviluppo e di allargamento del mercato. E oggi Umbra, avendo acquisito il suo più grande com-

petitor, ossia la Thomson Aerospace & Defence, si colloca non solo sul mercato europeo ma anche su quello statunitense.

### **Quindi volendo dare un po' quella che è la mappa della vostra azienda, ormai vi muovete tra Italia, Germania e Stati Uniti**

Esatto. E per ora non abbiamo guardato al mercato dell'Estremo Oriente, perché al momento non rientra fra le nostre esigenze. Più che su un ulteriore allargamento del mercato noi, mantenendo in parte il nostro spirito artigianale, cerchiamo di consolidare il valore del prodotto, puntiamo più alla qualità che alla quantità. E in tale ottica abbiamo cercato di lavorare sulla tecnologia investendo, per il triennio 2017-2019, circa 30 milioni, mentre dall'altro lato abbiamo potenziato gli investimenti anche sul capitale umano. L'obiettivo dei prossimi anni è quello di crescere sia per vie interne, con un rafforzamento del parco clienti e dei prodotti che commercializziamo ma soprattutto aprirsi a nuove opportunità attraverso nuove acquisizioni. E infatti non è escluso che nei prossimi 24-36 mesi ci siano acquisizioni significative sul mercato europeo e americano. Oggi siamo ad un fatturato di circa 200 milioni, puntiamo nei prossimi cinque anni a raggiungere i 300 milioni, consapevoli che un'azienda, per attestarsi con successo nel settore aerospaziale, deve arrivare a fatturare mezzo miliardo. In questa direzione, le acquisizioni rappresentano la strada maestra per la crescita, perché, pur tra grandi difficoltà logistiche e organizzative, permettono efficaci sinergie umane e aziendali. La nostra famiglia non ha una mentalità totalizzante, nell'ambito di una acquisizione siamo disposti anche a cedere un po' di spazio gestionale e in tale ottica per il futuro prendiamo in considerazione anche la possibilità di quotarci in borsa... Del resto già ora la nostra famiglia, pur avendo la maggioranza delle quote di proprietà, nel Consiglio di Amministrazione ha un solo membro. A partire dal prossimo CdA ci sarà l'inserimento di Sandro De Poli, presidente di General Electric divisione Italia ed Israele e abbiamo preso a bordo anche il professor Carlo Odoardi dell'Università di Firenze, che sostituirà come HR (Responsabile delle Risorse Umane) mia sorella Beatrice, che andrà a ricoprire tale ruolo nella divisione del Michigan. Con il professor Carlo Odoardi andremo a creare la Umbra Group Academy, che avrà il compito di sviluppare e strutturare il nostro modello di leadership, incentrato sulla figura del servant leader, con lo scopo di renderlo spendibile non solo all'interno della nostra



azienda ma anche nell'intera comunità.

**Nella dimensione internazionale che Umbra Group ha ormai assunto, c'è la possibilità che la struttura dirigenziale dell'Azienda possa essere trasferita all'estero?**

Noi crediamo che lo spirito che ci deve guidare è amore e non paura: amore per la patria, amore per il territorio, amore per le persone e non paura della patria, paura del territorio, paura delle persone. Noi crediamo che sia necessario rivalorizzare quello che di bello l'Italia può offrire. Non dimentichiamo che ogni nazione, ogni regione, ogni città ha i suoi difetti e le sue debolezze perché sono sempre le persone ad operare e a guidarle. Naturalmente è importante che in una qualunque istituzione ci sia una leadership efficace, perché questa può rafforzare e rendere più positivo il valore dell'istituzione stessa, sia essa una nazione, una città o un'azienda. Crediamo nel fare impresa in Umbria, in Italia e invitiamo i giovani di talento a mettere in gioco le loro idee, a fare impresa senza paura, perché alla fine, nonostante tutte le difficoltà, la legge dell'impresa è semplice: l'idea bella va avanti, l'idea brutta muore; il prodotto bello viene venduto, il prodotto brutto non lo compra nessuno. Dall'altro lato, se il territorio e la propria città rappresentano la radice, nel fare impresa bisogna sempre saper guardare ad un orizzonte più ampio, altrimenti si cade in una sorta di localismo angusto che impedisce ad un'azienda di crescere e che finisce col soffocarla. Quindi noi dobbiamo "pensare locale e agire globale", consolidare le radici ma muoverci in un territorio globale.

**Conoscendo la vostra storia ma anche andando a dare un'occhiata al vostro sito, emerge molto chiaramente che la vostra azienda riconosce un ruolo essenziale alla dimensione etica: in che modo questo condiziona concretamente la vostra imprenditorialità?**

Noi abbiamo creato un acronimo che vuole sintetizzare tale nostro atteggiamento: FIRST, laddove la F sta per Focus sul cliente, la I per Innovazione, la R per Rispetto, la S per Sviluppo sociale, la T per Tutti per un obiettivo. In questo acronimo c'è la sintesi di questa eticità aziendale. Il focus sul cliente implica il porre la persona al centro di tutto, significa creare prodotti e servizi che soddisfino il cliente e non lo considerino semplicemente una fonte di profitto. Al secondo posto abbiamo messo l'innovazione, il che significa rinnovare in tecnologia e in capitale umano: innovare non significa solo introdurre nel processo produttivo nuove macchine e nuovi

software ma anche mettere in discussione le persone nelle loro posizioni, oltretutto puntare anche a un'innovazione manageriale. Credo che questa sia la più importante innovazione da me introdotta nell'azienda. Da noi non è che se si diviene manager lo si rimane a vita, è necessario mettere in discussione i ruoli dirigenziali partendo proprio da quelli più alti: se mi rendo conto che le cose non funzionano, trovo molto più efficace e più semplice sostituire un numero uno anziché un numero due o un numero tre. La logica è molto semplice: per essere un numero uno bisogna garantire determinate performance, nel momento in cui queste non ci sono più il numero uno va cambiato. Bisogna dunque essere pronti anche a prendere decisioni impopolari, sempre



mantenendo il rispetto delle persone: noi non abbiamo mai cacciato in modo brutale le persone, ma le abbiamo sostituite cercando di offrire loro altre opportunità. Naturalmente a meno che il comportamento di una persona non sia palesemente contrario ai principi etici e i imprenditoriali dell'azienda. Per quanto riguarda lo sviluppo sociale, l'azienda deve generare profitto sostenibile, reinvestire una parte degli utili per rafforzare l'azienda stessa ma allo stesso tempo è doveroso anche ridistribuire sul territorio i propri profitti, attraverso sponsorizzazioni in diversi ambiti, dallo sport agli eventi: se l'azienda riceve ricchezza deve anche restituire ricchezza. Tutti per un obiettivo: significa che non bisogna puntare alla performance del singolo ma a quella della squadra. Lavorare a processo significa non chiudersi



in un lavoro individuale o per dipartimenti ma avere conoscenza di ciò che fa l'altro, è necessaria una piena integrazione tra tutti i componenti di un'azienda.

**Raccontaci due ricordi per te significativi, legati a situazioni per te particolarmente gratificanti: uno in relazione al rapporto con tuo padre, uno in relazione al tuo percorso personale di manager.**

Per quanto riguarda mio padre, intanto voglio sottolineare come lui sia partito da zero. Mio padre è figlio di una sarta vedova ma ha creato un gruppo leader a livello internazionale e il suo talento lo ha messo a servizio della comunità. Questo è il messaggio più bello che ci ha trasmesso. Per quello che riguarda me, certamente aver

proposta questa carica ho accettato con soddisfazione e con tranquillità, perché cosciente di aver compiuto un percorso di formazione e di esperienza che mi ha reso capace di svolgere questo ruolo. Naturalmente la tranquillità mi deriva anche dalla consapevolezza di poter contare su una squadra che mi supporta in maniera pienamente adeguata. Ma dirigere una squadra significa anche assumersi in prima persona le responsabilità delle cose che non vanno: e se la squadra non ha lavorato in modo positivo, per prima cosa penso che sono io che non l'ho messa in condizione di lavorare al meglio. Essere il capo comporta accettare critiche e sapere che quello che oggi va bene domani potrebbe non andare più bene. Occorre umiltà ed elasticità mentale per essere un buon capo.

**Chi ti conosce sa che, nonostante il tuo ruolo di grande responsabilità e di grande prestigio, sei una persona estremamente umile e serena. Da dove ti deriva queste che io considero grandi doti?**

Innanzitutto voglio ritornare a quello che è stato il mio modello umano e imprenditoriale, ossia mio padre. Da lui ho appreso l'umiltà, il suo essere autentico, la sua passione e la sua determinazione. Nel mio processo di formazione ho poi avuto modo di incontrare altre figure manageriali e da ciascuna ho imparato qualcosa di importante. Credo che sia fondamentale riuscire a conciliare gli insegnamenti che si ricevono con quella che è poi la nostra natura, la nostra personalità. E non dimentichiamo che la vita di una persona non è fatta solo di lavoro: esistono gli hobbies, esiste la famiglia, esiste la vita sociale. Il segreto per vivere bene è fondere nel modo migliore tutte queste componenti.

**Per concludere, io credo che il concetto chiave lo hai espressa quasi all'inizio, laddove hai detto che il nostro nemico principale è la paura.**

La paura è essenzialmente la paura di noi stessi. Io credo che dovremmo avere innanzitutto il coraggio di guardare dentro noi stessi. Io sento tanta gente che si lamenta della propria vita, della propria condizione – in effetti in Italia il lamento è una specie di sport nazionale. Ebbene io credo che se uno ha il coraggio di guardare dentro se stesso, di valutare nella maniera più obiettiva i propri comportamenti, le proprie scelte, getta le basi per cambiare la propria vita, per renderla migliore.

Ringraziamo Antonio Baldaccini per la sua estrema cordialità e per la sua disponibilità.



preso il posto di mio padre ha rappresentato una grande sfida, perché è un po' come fare parte di una staffetta: non è che se quello che ha corso prima di me è stato bravissimo sia scontato che lo sarò anch'io. Bisogna saper correre sempre alla velocità che ci viene richiesta dal momento. Certamente per me è stato molto gratificante l'essere stato scelto, aver ricevuto il consenso da parte di mio padre, di mia sorella e di mio fratello, anche perché non mi sono candidato io a fare l'Amministratore delegato, sono stato indicato dai componenti della mia famiglia. Confesso che per molti aspetti è più semplice essere il numero due, perché così puoi confrontarti con il numero uno; se sei il numero uno ci sono delle volte che ti ritrovi a confrontarti con... lo specchio, perché sei solo tu a dover decidere. Tuttavia quando mi è stata