

MODELLI. L'amministratore delegato racconta i momenti difficili e la crescita della società creata da Gaetano Gastaldin

«La Exor ha superato la crisi con l'aiuto di tutti i dipendenti»

Nel 2009 il fatturato crollò del 46%. L'ad Giuseppe Pace: «Creammo un team per gestire un piano di equa distribuzione del risparmio»

Maria Cristina Caccia

Che ogni crisi economica sia un'occasione di cambiamento non risponde a una logica meccanicistica di causa-effetto, ma si rivela quanto mai reale nel mondo imprenditoriale. Il capitale umano, quando tutto sembra crollare, diventa una risorsa non da licenziare, ma da aggregare in un progetto di crescita condiviso. Succede a San Giovanni Lupatoto. Exor International è un'azienda specializzata nella progettazione di sistemi avanzati per l'automazione e soluzioni HMI (Human Machine Interface), con un mercato che si estende tra l'Italia, gli Stati Uniti, l'Europa e l'India. La parola d'ordine è resilienza ovvero come sopravvivere a una crisi di mercato, coinvolgendo il personale, di ogni ordine e grado con un unico obiettivo: mantenere il posto di lavoro per guardare al dopo crisi.

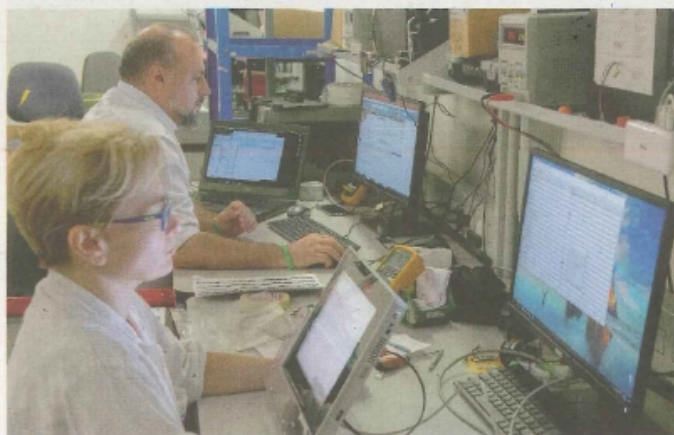
«Sono entrato a far parte di Exor International nel 2007.

«Davanti a noi due strade: licenziare tutti o salvare tutti, il fondatore avrebbe scelto la seconda»

«Ma come? Taglio agli stipendi a partire da soci e vertici. Da lì i conti iniziarono a tornare»

Ricordo ancora il colloquio con il fondatore, Gaetano Gastaldin per il ruolo di direttore generale», racconta l'attuale amministratore delegato, Giuseppe Pace. «Mi dichiarò di volersi dedicare all'attività di Ricerca e Sviluppo, da un lato e, dall'altro, desiderava fare il nonno». E aggiunge: «Provai imbarazzo. Chiesi a Gastaldin come avrei potuto collocarmi tra lui, socio al 70% e gli altri tre soci al 10%? E lui mi disse di non preoccuparmi, poiché sia lui sia io avremmo dovuto rispondere soltanto a Dio. Firmai il contratto e iniziò un viaggio avventuroso».

IL PASSAGGIO. Nel 2008 la crisi si abbatté come una scure. Il mercato tremò. «Gastaldin mi disse: dobbiamo agire, garantendo a ciascun collaboratore il posto di lavoro», asserisce Pace. La sede di San Giovanni Lupatoto all'epoca aveva circa 77 dipendenti. Il voler mettere sempre al centro le persone e i loro valori segnò il destino dell'azienda. «Nel 2009 avevamo perso il 46% di fatturato: nel mese di ottobre, per la prima volta, l'ingresso ordini segnò un -40%», racconta Pace. «In novembre il valore scese a -38% e capimmo che la situazione era più drammatica di quanto immaginassimo. Arrivò agosto. Ero in vacanza. Il giorno 18, me lo ricordo come fosse ieri, ricevetti una telefonata: «È mancato Gastaldin: un attacco di cuore l'ha portato via». Nel bel mezzo dello tsunami economico, Exor perde la sua punta di diamante, l'ingegnere visionario. «Riuscimmo a tenere i remi in barca, ma, nel 2012 il credit crunch strozzò la ripresa economica», prosegue Pace. «Dovevamo pagare i fornitori per farci consegnare il



Lavoratori della Exor International al lavoro nella sede di San Giovanni Lupatoto. FOTOSERVIZIO MARCHIORI



L'ad e socio di Exor International, Giuseppe Pace

La scheda

Dirigente e socio della società

Giuseppe Pace è nato a Verona. Sposato, ha tre figli: il primo e il secondogenito sono all'Università, il terzo ha 10 anni. Diplomato in ragioneria, matura un'esperienza ultradecennale nel settore delle calzature, lavorando dapprima in Lumberjack e poi per il marchio Pekkood in 3A Antonini. Ricopre ruoli a vari livelli, da addetto alle spedizioni a responsabile amministrativo, organizzativo e commerciale. Passa al calzaturificio Monterosa di Lugagnano, dove rimane nove anni. Nel 2005 torna in 3A Antonini e termina nel 2007, quando accoglie una nuova sfida professionale in un settore totalmente differente. Il colloquio in Exor con il fondatore Gaetano Gastaldin è illuminante. Oggi ricopre il ruolo di ad, nonché socio, con altri tre manager, per il 43%. M.C.C.

I numeri della Exor International

Categoria

EXOR

Exor, fondata nel 1971 da Gaetano Gastaldin, da oltre vent'anni, progetta e produce soluzioni HMI (Human Machine Interface) vendute in gran parte del mondo industrializzato attraverso una rete di aziende controllate da Exor e di distributori

Trend economico

2009	-46%	2017	22 milioni di euro di fatturato
2010	+35%	2018*	+21%
2011	+15%		*primi sei mesi

Dipendenti nel mondo: 160

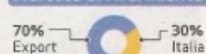
Verona	102
America Germania, India e Croazia	58

Soci

Holding Holdex*	51%
FVS (Fondo Veneto Sviluppo)	26%
Nexcom (Taiwan)	23%

*formata per il 57% da Holdex appartenente alla famiglia Gastaldin e il 43% tra i soci, incluso Giuseppe Pace

Mercato di riferimento



Fatturato

America: circa 5 milioni di dollari
India: circa 1,2 milioni di euro
Germania: verso il superamento di 4 milioni di euro, nel 2018

Produzione

50.000 pezzi/anno

Settore economico di riferimento

Mercato nautico e automotive	15%
Automazione industriale	85%

Obiettivo

50 milioni di euro nei prossimi 5 anni

materiali. Non avevamo i soldi. Davanti a noi due strade: licenziare tutti o salvare tutti. Gastaldin avrebbe scelto la seconda. Abbiamo quindi costituito un team dedicato alla gestione di un piano di equa ripartizione del risparmio che, inizialmente, secondo i calcoli, avrebbe permesso un recupero, nel primo periodo, di 88.800 euro al mese, poi destinato ad aumentare».

LE SOLUZIONI. Come arrivare a trattenere simili cifre? «Attraverso il taglio degli stipendi, dai soci ai dirigenti, trasversalmente a ogni settore dell'azienda», risponde l'ad di Exor. «Prima di intervenire, abbiamo raccolto il consenso unanime di tutti. Alcuni hanno rinunciato fino a 500 euro al mese della propria retribuzione», spiega Pace. Abbiamo puntato tutto sulle persone e abbiamo fatto la scelta più saggia. I conti iniziavano a tornare, lentamente, e assumemmo nuove risorse, fino a contare, oggi, circa un centinaio di collaboratori. Nel 2017 il fatturato è stato di 22 milioni di euro, il record di sempre. E, ancora, nei primi mesi del 2018, abbiamo registrato +21%. Il no-

stro obiettivo ha orizzonti ambiziosi», afferma Pace. E aggiunge: «Stiamo cercando di cambiare la nostra organizzazione da gerarchica a orizzontale per processi. Questo approccio permette di coinvolgere i nostri professionisti, a vari livelli, in business unit funzionali alle attività di sviluppo e innovazione». Come diceva Gaetano Gastaldin «posso sbagliare da solo, ma in team possiamo sbagliare meno».

Nel futuro, grandi progetti. «Puntiamo, nei prossimi cinque anni, a un fatturato consuntivo di gruppo di 50 milioni di euro», afferma Pace. E conclude: «Siamo al comando di questa nave e teniamo la barra dritta, ora che abbiamo ritrovato la rotta».

Il 12 aprile 2018 è arrivato un prestigioso riconoscimento a Exor International, vincitrice della X edizione del Premio Verona Giovanni 2018. Cambiano gli scenari economici. Il mondo parla il linguaggio dei cloud e della digitalizzazione, ma, come ha sottolineato l'ad Giuseppe Pace, «a muovere ogni processo, anche il più all'avanguardia, sono e saranno sempre le relazioni umane». •