

# Persico Spa

Intervista a Pierino Persico, presidente della Persico Spa, sul tema "L'innovazione del modello di business". - a cura di Claudio Vettor

## Un po' di storia

Pierino Persico è titolare della Persico Spa, azienda di Nembro (BG), che ha raggiunto una certa notorietà anche fuori dalla provincia di Bergamo per aver lavorato la chiglia prima del Moro di Venezia e ora di Luna Rossa, le barche supertecnologiche celebri per le loro partecipazioni alla Coppa America.

Il DNA non è quello di una famiglia di imprenditori, i nonni facevano i contadini, il padre ha lavorato in fonderia.

L'inizio della nostra storia si può collocare quando a 14 anni inizia a lavorare come modellista meccanico, frequentando contemporaneamente le scuole serali. A quell'epoca, inizio anni '60, uno bravo a fare il modellista era sicuro di "avere il pane in vita" perché fino all'avvento delle "stregonerie" del CAD/CAM (inizio anni '90) qualsiasi oggetto aveva bisogno, prima di essere costruito, di un modello.

E, siccome, Persico ha la fortuna che guardando un disegno di un oggetto o di un particolare riesce a visualizzare nella testa il modello tridimensionale, molto rapidamente fare i modelli diventa il "suo" mestiere.

Come ricorda oggi, "allora il lavoro di modellista era fondamentale nella produzione industriale. Tu progettavi, disegnavi un motore con tanto di pistoni, cilindri, camicie, bielle... Progettavi

splendide carrozzerie di macchine. Ma come facevi a passare alla produzione industriale di quegli

## Persico in cifre

Fatturato di circa 60 milioni di Euro  
Più di 250 addetti  
Gli stabilimenti si estendono su più di 20.000 mq

oggetti? Per tutti occorre creare un modello. Quindi, un modello di legno veniva utilizzato per creare lo stam-

penibile", forse è stato solo il buon senso di chi sa che le cose non si fanno mai dalla sera alla mattina.

Il grande cambiamento è avvenuto alla fine degli anni '80. E' ancora Persico a raccontare: "fino ad allora, anche la mia azienda era, tutto sommato, una modelleria di tipo tradizionale. Mi ero messo in proprio, eravamo cresciuti, ma, in fondo, non c'era grande differenza con il modo di lavorare degli anni '60. A proposito, credo che poche persone fuori dal nostro mondo si



po e, una volta fatto, veniva avviata la produzione di serie."

Inseguendo sempre cose nuove da imparare, per quasi 15 anni opera sotto padrone; l'avvio di una propria

attività avviene nel "solo" 1976, come conclusione inevitabile di un'instancabile ricerca di miglioramento.

L'azienda cresce pian piano, oggi si direbbe che ha seguito un percorso di "sviluppo so-

rendessero conto che un'automobile veniva realizzata prima di tutto a mano. I modelli in legno riguardavano ogni singolo oggetto, dal volante allo specchietto retrovisore passando per le portiere, le maniglie, i pedali dei freni e i motori... Tutto veniva creato in legno e da quel modello, fatto incollando pezzetto per pezzetto, si realizzavano, poi, gli stampi in acciaio che rendevano possibile la produzione in serie. Il designer ci passava i disegni e noi modellisti li trasformavamo in modelli. Ogni pezzo del motore aveva

**Per rompere gli schemi a volte serve affidarsi a persone che non avendo vissuto l'azienda per lunghi anni riescono a guardarla senza preconcetti.**

il suo modello di base. Un bravo modellista garantiva una precisione di un decimo di millimetro”.

Il grande cambiamento è la conversione decisa e massiccia “alle stregonerie”, così Persico si riferisce al CAD/CAM ed agli altri strumenti informatici.

“Era il 1989, i miei clienti italiani mi dicevano che ero matto, che l’investimento in computer più macchine collegate era altissimo, che non valeva la pena. Ma io mi rendevo conto che quella era la nuova frontiera. Anche la FIAT non lavorava in questa direzione, ancora si accontentava della modelliera a mano. Ma io sapevo che aziende automobilistiche tedesche andavano avanti, eccome. Non volevo restare indietro”.

“Avevo diversi ottimi modellisti che guardavano con sufficienza l’innovazione. Forse la soffrivano. Io ho cercato di cavalcarla. Vede a che cosa porta il progresso?”

Ma già si intuiva la portata dell’innovazione, l’introduzione del computer abbinato alla fresa riusciva a garantire precisioni di centesimi di millimetro. Tedeschi e giapponesi già si stavano muovendo in questa direzione.

Con l’avvento delle “stregonerie informatiche”, fare il modello è diventato facile, il mondo dei “modellisti” sembrava finito. Anche lo stampo è diventato stretto, con le tecnologie attuali (internet, cad cam, ...) è facile realizzarlo in Cina e con quei costi di manodopera non si può competere. Occorre dare al cliente il processo completo. Oggi in Persico ci si prende cura di tutti gli aspetti “produttivi” dal materiale alla logistica.

A distanza di 18 anni, il computer, anche nel settore navale (che fino alla metà degli anni ’90 ne faceva sostanzialmente a meno), è la prassi.

Anzi, oggi il campo è inflazionato, il 90% lavora con il computer. E’ una bella soddisfazione essere un precursore, ma, come dice Persico, “adesso dovrò cercare altre strade, orientarmi sulle barche da competizione, oppure, dovremo fornire qualcosa di più che il semplice scafo: prototipi di barche complete.. Ormai preparare soltanto il modello è troppo semplice”.

.....  
**L’innovazione non è solo una questione di tecnologie, è molto di più, si tratta di interpretare tempestivamente i trend del mercato e di farlo a proprio favore al fine di sfruttare al massimo le proprie potenzialità.**  
.....

“stregonerie informatiche” (CAD/CAM), il tempo che il tecnico CAD/CAM impiegava a realizzare il programma giusto inerente quel dato modello era superiore al tempo che un modellista tradizionale impiegava a realizzare lo stesso modello in legno!

Insomma, era chiaramente un’attività in perdita, secondo gli schemi consolidati del tempo (e anche di

quello che mi veniva consigliato, sono andato avanti.

La portata di questa decisione assume la sua giusta dimensione se rapportata non solo ai risultati a cui ha portato, ma anche all’opinione di qualcuno che di innovazione dovrebbe intendersene, il CEO di Alcantara. “L’innovazione non è solo una questione di tecnologie, è molto di più, si tratta di interpretare tempestivamente i trend del mercato e di farlo a proprio favore al fine di sfruttare al massimo le proprie potenzialità. Introdurre l’innovazione in un’azienda è un’attività molto complessa... Bisogna anche entrare nell’ordine di idee di ricompensare, di premiare le iniziative di rottura e le idee non convenzionali”.

**Rompere gli schemi consolidati, questa è la ricetta?**

Un altro fatto molto istruttivo. “Di recente ho assunto per una consulenza il nostro più agguerrito concorrente tedesco la cui azienda era stata assorbita da una multinazionale. Questo è venuto e sta rivoluzionando la nostra organizzazione aziendale, ci sta mettendo in crisi. Non temo che il mio vecchio concorrente mi “tradisca”, ho piena fiducia nella riorganizzazione aziendale”.

Per rompere gli schemi a volte serve affidarsi a persone che non avendovi

vissuto l’azienda per lunghi anni riescono a guardarla senza preconcetti.

**A che cosa imputa e perché il successo?**

La risposta è una serie variegata di istantanee della vita vissuta, di momenti, di ricordi:

“Anche fare l’imprenditore può essere come andare in

montagna o andare per mare. Se sei un buon imprenditore devi esplorare sentieri sconosciuti, devi addentrarti



oggi). Ma io sento che quello era un lusso necessario, che quella era la strada giusta e, a dispetto di tutto

in terre nuove, non devi mai fermarti. Può diventare entusiasmante, può essere avventuroso”.

“La nostra valle è una valle operosa, siamo testardi nel senso buono del termine, quando ci si mette in testa una cosa la si fa”.

“Sono un gran curioso (per chi lo conosce bene questa è la vera chiave di volta del successo), l’innovazione non te la viene a chiedere il cliente. Da sempre siamo alla ricerca di cose più complesse. Bisogna sempre anticipare, dare di più al cliente,

raì, volevamo diventare dei validi tornitori e fresatori. Essere l’operaio specializzato più bravo dell’officina. E il lavoro in officina era ben più ambito da noi ragazzi rispetto al muratore, al falegname, all’idraulico. Ci sembrava più importante, più prestigioso...”

“Ho avuto la fortuna di incontrare

siono alle cose che faccio”.

Come si può investire sul proprio futuro se non si ha, nel profondo dell’essere, un sogno proprio e non qualcosa instillato da altre persone,

.....  
**Come si può investire sul proprio futuro se non si ha, nel profondo dell’essere, un sogno proprio e non qualcosa instillato da altre persone, una passione da concretizzare e fiducia nel futuro?**  
.....

una passione da concretizzare e fiducia nel futuro?

### Ostacoli, difficoltà maggiori

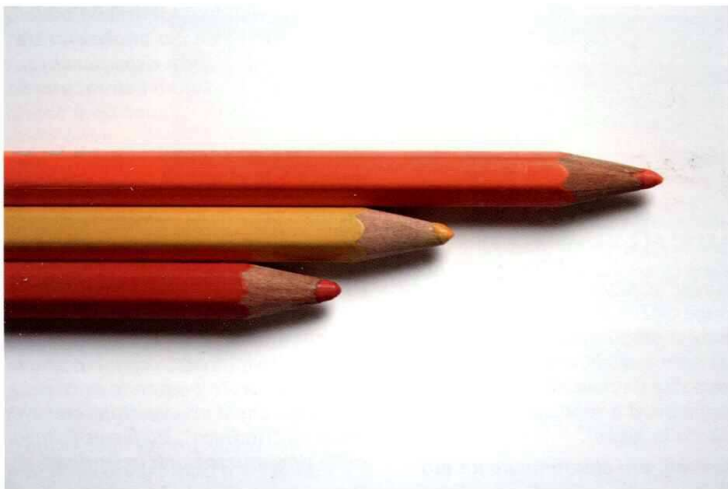
Fare questa domanda a Persico è come aprire una diga, “questo lavoro è una battaglia continua se si vuole stare a galla. E magari tutti avessimo la stessa passione.. Forse è utopia pensare che duecento dipendenti possano avere tutti il mio entusiasmo per il lavoro. Io sono sempre dell’idea che si debba soffrire oppure fare festa tutti insieme. Tutti. E mi arrabbio quando vedo che qualcuno coltiva soltanto il suo orticello e svolge solo il suo compito...”

E ancora, “ci manca l’esercito con la mentalità giusta, sto parlando di periti ed ingegneri meccanici che abbiano passione, che non si spaventino se c’è da sudare, che desiderino costruire qualcosa. Ma ne trovo sempre di meno, vogliono fare tutti il dirigente il giorno dopo! In officina non ci vuole andare più nessuno, chi ci va è conside-

rato uno “mezzo fallito” dai suoi coetanei.

Cerchiamo talenti con voglia di sudare, in azienda è come andare in montagna, per prendersi delle belle soddisfazioni bisogna sudare e saper soffrire. Certo cerchiamo di fare stage, ma non è facile seguirli, coltivarli come si deve quando sono da noi. Forse su questo punto si potrebbe fare di più”.

E per finire, “le mentalità di una



eliminando i suoi problemi”.

“Ma io avevo sempre in testa che volevo imparare”. Qualcosa di nuovo da imparare, è il tormentone di Pierino Persico, il sottofondo, il denominatore comune della sua attività. Qualcosa di nuovo, una nuova frontiera. In questo senso è proprio figlio dei suoi tempi, degli anni della ricostruzione e del boom economico e dell’uomo sulla Luna. Viene da chiedersi se e come sia mai possibile ricreare queste condizioni nell’epoca delle crisi finanziarie. Considerato che altrimenti ben difficilmente nasceranno molti nuovi Pierino Persico.

### Un consiglio a imprenditori, scuola/università/governanti

“... Avevo in testa un ideale, una meta, come tanti miei compagni. Il nostro sogno era quello di diventare bravi ope-

un professore che mi ha fatto innamorare dell’officina. Mi appassionai. Del resto, sono fatto così, mi appas-

### Persico Divisions

**Automotive:** Specializzazione e versatilità operativa, Innovazione tecnologica e moderne capacità Customer Service.

**Engineering:** creata nell’ottica di fornire un servizio completo al cliente e con l’obiettivo di realizzare automazioni complete.

**Nautical:** collabora con i cantieri, gli uffici tecnici e i designer dei propri clienti in tutte le fasi di sviluppo delle nuove imbarcazioni: co-design, progettazione ed engineering, costruzione di modelli, stampi di produzione, stampi di preserie (per produzioni limitate – LPT) e stampi diretti.

**Rotational:** Leader nel mondo nella fornitura di attrezzature per lo stampaggio rotazionale. Progetta e modella per offrire soluzioni personalizzate di stampi e sistemi di automazione

volta non servono più, i "reduci" che non hanno più un lavoro, perché le nuove tecnologie li hanno "sorpasati".

Passiamo, poi, ad un tema che ricorre di frequente nelle conversazioni, non solo in ambito industriale, quello delle "lingue".

L'esperienza ha insegnato che siamo molto indietro rispetto ai nostri concorrenti. L'opinione di Persico è una conferma dell'esistenza di un gap enorme tra le necessità e quello che il mercato offre: "Per sapere bene l'inglese bisogna viverlo e fare bene il proprio lavoro. In Germania, tutti i laureati devono trascorrere al-

meno due periodi di 6 mesi di lavoro all'estero in un'azienda. Dovremmo fare come loro e ancora di più, le aziende dovrebbero anche dare una valutazione dello studente".

#### Programmi per il futuro

Ormai la Persico Spa si vede sempre di più come una società di engineering. I 3 figli lavorano in azienda, ciascuno è responsabile delle diverse divisioni in cui è attualmente strutturata la Persico Spa. Le

4 divisioni (automotive, rotomoulding, automazione, navale) vivono sotto un unico cappello (Persico Spa), ma sono completamente autonome ognuna con il suo management, salvo alcuni servizi centralizzati (ICT, amministrazione e trasporti CAD/CAM), per ovvie ragioni di efficienza.

La crescita dell'azienda avviene anche, e sempre più, per acquisizioni, soprattutto, per entrare in mercati geograficamente lontani (vedi USA) e nei quali non è possibile operare

senza una presenza stabile in loco.

Le idee di Persico sul futuro sono molto chiare, "io penso che nel futuro, dal punto di vista del lavoro, sarà sempre più importante la partecipazione, lo sviluppo del coinvolgimento dei lavoratori, lo sviluppo



delle capacità intellettuali, intuitive. Avremo sempre meno bisogno di braccia e sempre più di testa. L'operaio che schiaccia il bottone sparirà. Bisognerà essere più creativi per stare a galla perché le lavorazioni semplici andranno tutte verso i Paesi meno sviluppati.

Io penso che ciascun operaio nel futuro dovrà essere molto motivato, di grande preparazione. Dovrà continuamente aggiornarsi. La mentalità del cartellino timbrato alle 18.00,

**Le idee di Persico sul futuro sono molto chiare, "io penso che nel futuro, dal punto di vista del lavoro, sarà sempre più importante la partecipazione, lo sviluppo del coinvolgimento dei lavoratori, lo sviluppo delle capacità intellettuali, intuitive. Avremo sempre meno bisogno di braccia e sempre più di testa."**

momento in cui finisce il turno, sarà perdente. Io credo molto nella partecipazione, nel coinvolgimento anche emotivo di ciascun lavoratore per assicurarci lo sviluppo.

Nel futuro, dovremo confrontarci con tutti i Paesi, con il mercato, nella famosa logica del mondo globalizzato".

"Dalle nostre parti ci sono segnali positivi e negativi. Positivi perché c'è ancora tanta voglia di fare e ci sono tante esperienze da far fruttare. Negativi per via delle infrastrutture debolissime, della formazione dei

ragazzi non adatta. Si fa molta fatica, per esempio, a trovare periti meccanici. Si fa fatica a trovare ragazzi che credano nel lavoro. Mi rendo conto che lascio ai miei figli una responsabilità non indifferente".

"Il fatto è che non ci si può fermare. Se hai fatto una cosa in un certo modo per anni, non devi continuare a farla così all'infinito. Dopo un po' io mi stanco, mi sento, come dire, sfasato, non a posto, fuori dal tempo, superato. Per questo ho cambiato tante volte nella mia vita, ma ho sempre continuato a fare il modellista, in fondo. Ho cambiato senza cambiare. All'inizio realizzavo i modelli in legno, oggi ci pensa il computer, ci pensano le macchine.

E' cambiato tutto e non è cambiato niente. Bisognava adeguarsi per restare se stessi, per non venire scavalcato dal tempo, per non venire superati dal progresso della tecnologia, da altre persone. Ho visto modellisti bravissimi, veri maestri, i modellisti "coi baffi" venire scavalcati, restare indietro, perdersi. Io ho cercato di cavalcare il cambiamento, qualche volta anche di anticiparlo. Non è stato sempre facile, per niente, ma per ora è andata bene".

Pensando alle decine di aziende che credevano che rimanendo ancorati al proprio passato si potesse sopravvivere e che, invece, sono scomparse, non si può che essere d'accordo sul fatto che l'unica sicurezza sta nel saper cambiare e nel cambiamento rimanere sé stessi.