

L'INTERVISTA VALTER ALBERICI / IMPRENDITORE

Manager 2017

«Il mio difetto? Non lascio a casa nessuno»

IL 16 DICEMBRE IL PRESIDENTE DI ALLIED INTERNATIONAL RICEVERÀ IL PREMIO DA FEDERMANAGER. FORTE ATTACAMENTO AL TERRITORIO

Patrizia Soffientini
patrizia.soffientini@liberta.it

● L'Oscar del Manager Piacentino 2017 a Valter Alberici, presidente e Ceo del Gruppo Allied International, verrà consegnato dalla FederManager la sera del 16 dicembre all'Hotel Roma. Tra mille motivi di riuscita, Alberici ne ha uno piuttosto raro, quello di applicare una filosofia familiare e territoriale alla sua gestione, secondo un formula antica, per non dire ottocentesca, e in controtendenza, ma che si sta rivelando all'avanguardia, qualcuno direbbe illuminata. Il legame si cimenta alla cena di Natale (il 15 dicembre) con tutti presenti: dagli operai al presidente. C'è un clima aziendale insolito in questa realtà e dove non si tende a dividere le persone secondo un frusto modello manageriale. Al contrario. Incontriamo Alberici nella sala riunioni della sede di Castelsangiovanni perché il suo ufficio, fatto pure insolito per il gran capo, è condiviso con sette collaboratori. Lo incontriamo il giorno dopo la vittoria della sua squadra di calcio, il Nibbiano, per sei a zero contro la Soliere. E' di ottimo umore.

Sconfitte e vittorie clamorose a calcio, è normale? E poi, mai pensato di acquistare il Piacenza?

«Il calcio è uno sport particolare, non sempre la squadra più forte vince, mentre nel basket, nel rugby, nel tennis i più forti, al novantanove virgola nove per cento, vincono sempre, nel calcio si vince nel lungo. Al Nibbiano ci tengo ma per me è un hobby, un momento per stare insieme agli amici e distrarmi dal lavoro, quando è finita la partita è finito tutto. E mi piace il calcio nella mia vallata. L'ho spiegato a Gatti, l'ho spiegato a Burzoni (Marco Gatti, presidente del Piacenza e Alberto Burzoni, presidente del pro-Piacenza, ndr). Non potrei seguire trasferte impegnative».

Veniamo al Manager 2017. Nelle testimonianze su di lei di FederManager leggo parole come "coraggio, competenza, visione, senso della squadra, ma anche discrezione, umanità, dedizione al lavoro, managerialità familiare, capacità di valorizzare radici e talenti locali". Mi dica un suo difetto.

«Guardi, penso di essere abbastanza bravo, fin troppo perché dovrei prendere delle decisioni che non sono capace di prendere, faccio un esempio sulle mie debolezze, se devo acquisire un'azienda lasciando a casa venti persone, non la prendo, ci sono manager più bravi di me a far questo».



Lei non è spietato...

«No, mi piace di più usare la carota che il bastone, anche se qualche volta bisognerebbe fare il contrario».

Nella sua storia la grande svolta è nel 2000, c'è una certa mitologia degli inizi, lei con un sola persona ad affiancarla. Non le sono serviti molti anni per arrivare dov'è. Atto di coraggio, rischio, visione?

«Avevo avuto parecchie offerte di lavoro che ho sempre declinato. Poi si sono verificate situazioni particolari sul mercato e ho preso la decisione di provare a fare l'imprenditore. Ho incontrato il mio socio americano Marc Herzstein con cui vado d'accordissimo, siamo come due fratelli. Ho avuto anche il supporto totale della mia famiglia e di mia moglie. Quando ho iniziato avevo due figli e due in arrivo. Ero sicuro che saremmo andati bene, anche se non così bene. E poi ero disposto a sacrificarmi. Mai avuto un dubbio. Una grande azienda qualche anno fa voleva acquistare Allied Italia e farmi direttore commerciale di un grosso gruppo, ho detto di no. E il mio socio americano ha detto di no, aveva dato la sua parola di supportarmi e mi ha sempre aiutato».

GRUPPO GLOBALIZZATO

Mille collaboratori, un fatturato da 230 milioni di euro

● Il Gruppo Allied - un migliaio di collaboratori e 800 in Italia - realizza una fortunata alleanza imprenditoriale non solo nel nome, ma nei fatti. In soli diciassette anni ha conquistato la leadership mondiale nella produzione e distribuzione di fittings, pipes, bends e prodotti correlati destinati al settore Oil & Gas e Power Generation. Il quartiere generale è a Nibbiano, ma con insediamenti - tra siti produttivi e magazzini - a Castelsangiovanni, Pordenone, Calendasco, nell'Alessandrino, nel Vicentino, e poi in Inghilterra, Francia, Olanda, Russia, Angola, Nigeria, Mozambico, Gabon, Ghana, Sud Africa, Australia, Singapore, Kazakistan, India, Giappone e Cina. Il Gruppo ha sei società operative (Allied International, Tectubi Raccordi, Raccordi Forgiati, Omp Tectubi Raccordi, Geminox Tectubi Raccordi, Tectubi Tianjin in Cina). Nel 2018 c'è in agenda un nuovo capannone alla Raccordi Forgiati e a Castelsangiovanni. A partire dall'inizio dell'anno contribuiscono al fatturato consolidato del Gruppo - che supererà i 230 milioni di euro - anche la Bassi Luigi e la Simas.



Con il mio socio americano, Marc Herzstein, andiamo d'accordissimo, siamo come due fratelli»

Il vostro disegno di aggregare è risultato vincente, ora la geografia del vostro gruppo è veramente espansa. Lei è presidente e amministratore, responsabilità maiuscole

«Ci sono imprenditori del settore magari migliori di me, conoscono di più le macchine, ma non hanno una visione commerciale del prodotto. Noi facciamo un business diverso, una proposta che non era sul mercato. C'erano imprenditori bravissimi ma stanziali, non avevano visione commerciale ed è questa che ci ha portato allo sviluppo attuale».

Ha respirato quest'aria fin da giovanissimo

«Ho cominciato alla Raccordi Forgiati a 19 anni e ho sempre notato che tutte le aziende avevano propensione agli investimenti mirati al prodotto e non molto al mercato, noi abbiamo sviluppato prima la rete commerciale poi il prodotto. Cliente "first", sacro. Il novanta per cento del mio tempo lo dedico alla parte commerciale, quella che conosco meglio».

Il settore piacentino della raccorderia è in sofferenza, non voi, che state acquisendo la Bassi

«Il mercato negli ultimi vent'anni è cambiato, fino alla fine degli anni '90 c'erano produttori e grossi distributori che poi sono spariti con la crisi. Si compravano tubi, flange e raccordi dove venivano prodotti, c'era frammentazione e c'erano aziende che avevano competitività su una parte del loro prodotto, ma il mercato chiedeva ormai la gamma completa. Si trattava di competere con gli asiatici. La Bassi (che Allied ha in contratto d'affitto, ndr) aveva mille pezzi ma era competitiva su cinquecento. Ora ha presentato il concordato, stanno votando i creditori, alla fine faremo un aumento di capitale, il concordato si chiuderà fra il 30 aprile e il



In alto, Valter Alberici, 57 anni, e a sinistra con il socio texano Marc Herzstein. Sopra: "Barred Tees 56", raccordi a T barrati di grandi dimensioni e prodotti da Allied utilizzati nel settore dell'Oil & Gas, prima dell'imballaggio e pronti per la spedizione

30 giugno del prossimo anno».

Lei è capace di delegare?

«Penso di sì, potrei delegare anche di più, ma in aziende delle nostre dimensioni un occhio devi averlo. Il gruppo non è accentrato solo su di me, ogni azienda ha direttore, direttore commerciale, di qualità, finanziario, abbiamo un direttore corporate per la qualità del gruppo. Io voglio vedere cosa fanno tutti e mi muovo molto. Lavoro 18 ore al giorno. Ci sono anni in cui prendo cento aerei. Da parte mia sono poco orientato alla parte finanziaria e amministrativa, mi occupo di ordini, materia prima e investimenti, tratto con clienti e fornitori».

Mai avuto paura di non farcela?

«No, sinceramente. Mi sveglio ogni giorno con entusiasmo. Potrebbe esserci una crisi, ma anche negli anni duri abbiamo sempre trovato una strada. Penso al 2003, con la situazione difficilissima della Tectubi, poi sistemata».

Lei è radicato al suo territorio, a Nibbiano, di cui suo padre Alessandro è stato più volte sindaco. Della vallata sono anche i suoi collaboratori

«Io sono nato qui, abito qui e mi trovo bene, se assumi personale che conosci è più facile sapere il rischio che corri rispetto a persone che arrivano da altre città. Conosci la famiglia, se i genitori sono bravi è difficile che il figlio sbagli. Cerchiamo di assumere persone della provincia. E mi avvalgo anche di consulenti esterni, che mi seguono in attività più rivolte ai controlli. Qui non siamo a Milano, se uno è bravo dopo qualche anno può andarsene via, se lo assumi dal territorio e ha radici è difficile che vada via».

Allarghiamo lo sguardo, certe classifiche nazionali sembrano adombrare un declino del Piacentino

«Quello che manca a Piacenza è la capacità di fare gruppo. Guardi cosa è stato fatto con il prosciutto in Veneto, con il prosciutto a Parma. Mettersi insieme. Ci sono aziende di piccole dimensioni che ne potrebbero beneficiare. Qui c'è da rilanciare il turismo. E la manifattura, certo, negli ultimi vent'anni sono cambiati il mercato e i competitor, ci sono gli asiatici. In quanto a noi, abbiamo realizzato poli grandi a livello produttivo e a livello distributivo. Noi facciamo la produzione in Italia perché ci sono qualità del fare e fornitori di prima classe, avere il tubo a Dalmine è un vantaggio non indifferente, avere le forge nel Nord Italia, pure».

Che filosofia ha sui lavoratori?

«A me piace trattare bene la gente e più del novanta per cento di chi viene a lavorare è contento di rimanere. Abbiamo anche contratti a tempo determinato ma per non farsi rinnovare da noi bisogna aver fatto disastri (sorride). Mi piace avere persone giovani, di media età ed esperti, direttori commerciali sui 35 anni, veterani oltre i 65, consulenti sopra i 70 anni, abbiamo un trenta per cento di donne. In quanto a tipologie, a me piacciono i collaboratori che se vedono una carta per terra la raccolgono perché il problema non è mai di un altro. E poi preferisco uno che può dare sei e invece dà sei e mezzo a chi può dare otto e invece dà sette. Sul piano commerciale, c'è il tipo da back office e quello che "sfonda", che deve ispirare fiducia e creare un rapporto quasi preferenziale con il cliente perché quest'ultimo capisca che se c'è un problema non lo lasci per strada. Per il resto, il nostro compito

è comprare al meglio a un prezzo competitivo e vendere al meglio, se acquistiamo un'azienda bisogna avere una visione di dove la si vuol portare. La Bassi non ha fatto un'ora di cassa integrazione, aveva un problema di competitività su una certa gamma e noi investiamo per risolvere proprio questo. E poi ho un rapporto con l'economia del territorio. Le faccio un esempio, è venuto da me Ernesto Pellegrini che ha mense aziendali a Milano, voleva farci un'offerta, ma noi facciamo lavorare i ristoranti locali, diamo un contributo. Vale anche per gli artigiani della nostra vallata».

Chi la conosce dice che lei è un ottimo giocatore nelle partite al bar con gli amici, a "Trucco", e che le piace vincere. Qualche ora di svago se la concede, quindi. E la famiglia?

«Ho quattro figli, due ragazze sono a Londra, la più grande ha 28 anni e lavora in McKinsey, fa la London Business School, la seconda ne ha 24 ed è in Saatchi & Saatchi. Siamo molto legati e le ferie le facciamo insieme. Sono quattro le donne di famiglia e naturalmente hanno l'ultima parola. L'unico che vuol lavorare con me è il maschio, ha 17 anni. Vivendo a Nibbiano ho organizzato la mia vita lì e sì, ogni tanto gioco a carte, dai 16 anni poi ho l'hobby della caccia oltre a quello del calcio».

E alla fine, vogliamo dire a chi dedica il premio di Manager dell'anno?

«A tutti i collaboratori, alle persone che hanno creduto di più in me fin dall'inizio, a mia moglie e alla mia famiglia e poi a Marc Herzstein, con il quale ci sentiamo quasi tutti i giorni, il premio è un po' per due. Ho imparato molto con lui, lui dice lo stesso di me».

THE INTERVIEW VALTER ALBERICI / ENTREPRENEUR

Manager 2017

«My weakness? I don't lay anyone off»

PRESIDENT OF ALLIED INTERNATIONAL TO BE PRESENTED WITH THE FEDERMANAGER AWARD ON 16 DECEMBER. STRONG ATTACHMENT TO THE LOCAL AREA

Patrizia Soffientini
patrizia.soffientini@liberta.it

● The Piacenza area Manager 2017 award goes to Valter Alberici, president and CEO of Allied International Group, and will be presented by FederManager during an evening event on 16 December at Hotel Roma, Piacenza. Amongst thousands of reasons for his success, Alberici has one that is rarer than most, that is his application of an informal and territorial philosophy to his management style, according to an ancient, almost 1800s-style formula that goes against the trend, but which is turning out to be innovative, and some might even say enlightened. The attachment will be cemented at the Christmas Dinner (15 December) with everyone present: from factory workers to the president. There is an unusual corporate climate here, where people are not split according to a stale managerial model. On the contrary. We meet Alberici in the meeting room of the Castelsangiovanni headquarters because his office, another unusual fact for the great leader, is shared with 7 colleagues. We meet him the day after his football club, Nibbiano, beat Solierese 6-0. He is in a great mood.

Resounding defeats and victories in football, is this normal? Never thought of buying Piacenza football club?

«Football is a strange sport; it isn't always the best team that wins, while, 99.9% of the time, in basketball, rugby and tennis, it's the best that win. In football you win over time. I support Nibbiano but it's just a hobby for me, time to be with friends and forget work. When the match is over, it's all over. And I like local football. I've explained it to Gatti, I've also explained it to Burzoni (editor's note: Marco Gatti, chairman of Piacenza football club; Alberto Burzoni, chairman of Pro-Piacenza): I couldn't follow too many away-games».

Let's talk about the Manager 2017 award. In FederManager's citations about you, they mention "courage, competence, vision, teamwork, but also discretion, humanity, dedication to work, relaxed manager style, capacity to make the most of roots and local talents". Tell me one of your weaknesses.

«You know, I think I'm quite kind, maybe too kind because I should be making decisions that I'm not able to make. Let me give you an example of my weaknesses: if I have to acquire a company but make 20 people redundant, I won't make the decision; there are managers better than me that can do this».

You're not ruthless...

«No, I prefer to use the carrot rather than the stick, even though sometimes we need the opposite».



There's a certain mythology around starting points: your great moment was in 2000, you with just one person at your side. You didn't take many years to get where you are now. Acts of bravery, risk, vision?

«I had had several job offers which I'd always turned down. Then the market went through some odd moments and I made the decision to try and be an entrepreneur. I met my American business partner Marc Herzstein with whom I get on very well, like brothers. I also had the total support of my family and my wife. When I started out, I had 2 children and 2 more on the way. I was sure we would cope, although not as well as we have. And I was also ready for self-sacrifice. I never had any doubts. A few years ago a large company wanted to buy Allied Italia and put me in charge of the sales of a large group, but I said no. And my

GLOBALIZED GROUP

A thousand employees, turnover of 230 million euros

● Allied Group – about a thousand employees and 800 in Italy – has an entrepreneurial alliance that is lucky not only in name, but also in facts. In just 17 years it has reached worldwide leadership in the production and distribution of fittings, pipes, bends and correlated products for the Oil & Gas and Power Generation sectors. The headquarters is at Nibbiano, but with other sites – including manufacturing and warehousing – in Castelsangiovanni, Podenzano, Calendasco, in the provinces of Alessandria, Vicenza, and also in the UK, France, the Netherlands, Russia, Angola, Nigeria, Mozambique, Gabon, Ghana, South Africa, Australia, Singapore, Kazakhstan, India, Japan and China. The Group owns 7 operating companies (Allied International, Tectubi Raccordi, Raccordi Forgiati, Omp Tectubi Raccordi, Gieminox Tectubi Raccordi, Tectubi Tianjin in China). In 2018 new warehousing is planned at Raccordi Forgiati and in Castelsangiovanni. From early 2018 the Bassi Luigi and Simas companies will also be contributing to the Group's turnover, predicted to be over 230 million euros.



My American business partner, Marc Herzstein, and I get on so well together, we are like brothers»

American partner said no, too; he had promised to support me and he has always helped».

Your plan to aggregate has turned out to be a winner, and now the geography of your group has expanded enormously. You are President and CEO, responsibilities with Capital Letters.

«There are entrepreneurs in the sector that might be better than me, who know the machines better, but who don't have a commercial vision of the product. We do business differently, in a way that wasn't on offer previously. There were entrepreneurs that were very good but static, who had no commercial vision and this is what led us to our current stage of development».

You have been breathing this air since you were very young.

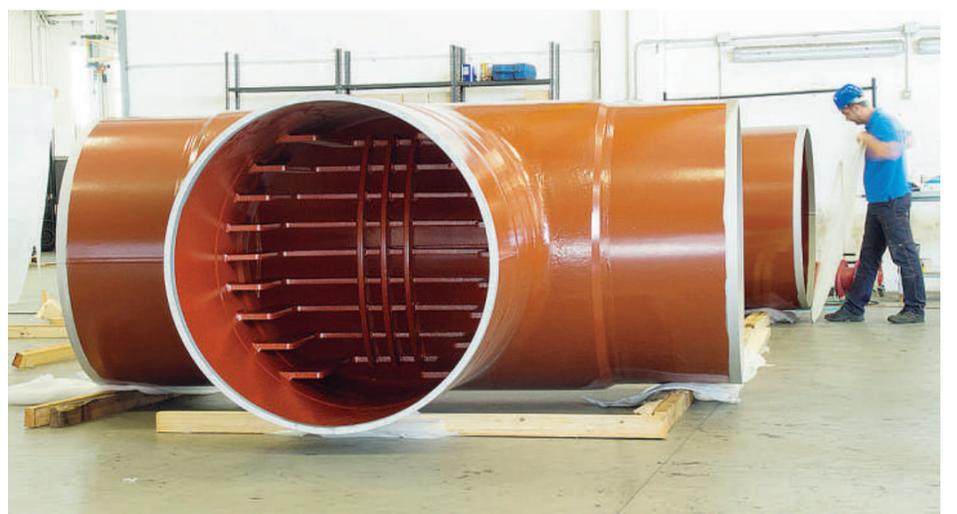
«I started at Raccordi Forgiati when I was 19 and I always noticed that all companies tended to invest most in the product, and not much in the market; we developed the commercial network first, then the product. Client "first" – that is sacred. I dedicate 90% of my time to the commercial side, which is the one I know best».

The fittings sector in the Piacenza area is declining, but not you, who are acquiring Bassi

«The market has changed over the last 20 years; until the end of the 90s there were producers and large-scale distributors that then disappeared with the economic crisis. People bought pipes, flanges and fittings where they were produced, there was fragmentation and there were companies were competitive for a part of their product, but by then the market was needing the full range. It was a question of competing with the Asian markets. Bassi (editor's note: Allied has a lease agreement with Bassi) had a thousand items but was competitive only for 500 of them. Now the agreement has been presented, the creditors are voting, in the end there will be an injection of capital, the agreement will be concluded between 30 April and 30 June next year».

Are you able to delegate?

«I think so, I could even delegate more, but in companies of our size you need to be careful. The group is not centred only on me; every com-



Top, Valter Alberici, 57. Left, his Texan business partner Marc Herzstein. Above: "Barred Tees 56", large size barred tees produced by Allied for use in the Oil & Gas sector, awaiting packaging and ready for delivery

pany has its manager, managers of sales, quality control, finance, we have a corporate manager for the quality of the group. I want to see what they can all do and I move around a lot. I work 18 hours a day. There are years in which I take 100 flights. I'm not really so interested in the finance and admin side; I deal with orders, raw materials and investments, I handle clients and suppliers».

Have you ever been frightened of not succeeding?

«To be perfectly honest, no. I wake up every morning full of enthusiasm. There might be an economic crisis, but we have always found a way, even in the toughest of years. Think of 2003, with the situation at Tectubi that was so difficult, but was then resolved».

You have a strong attachment to your territory, Nibbiano, of which your father Alessandro was mayor more than once. Your colleagues are also from the same valley.

«I was born here, I live here and have always been happy here; if you take on staff that you know, you stand a better chance of knowing what risk you run compared with people from other towns. You know the family; if the parents are good people, you're unlikely to go wrong with their offspring. We try to employ people from the same province. I also use external consultants, who support me in activities more focussed on quality. We're not in Milan here, where if you take on someone good, they might leave after a few years, but if you take on local people with roots, they're less likely to leave».

Widening our view, certain national classifications seem to suggest a decline in the Piacenza area.

«What we are missing in Piacenza is the ability to work together. Look what happened with prosecco in Veneto, with prosciutto in Parma. Companies work together. There are small companies here that could benefit. Tourism needs re-launching. And manufacturing, definitely; over the last 20 years both the market and the competitors have changed, now we have the Asians to deal with. As far as we are concerned, we have built hubs on the production level and on the distribution level. We produce in Italy because there is quality manufacturing and first-class suppliers; having pipes in Dalmine is no small advantage, as is having forges in northern Italy».

What philosophy do you have regarding your employees?

«I like treating people well and over 90% of my workforce are happy to stay. We also have temporary contracts but for us not to renew a contract, you have to have done something very wrong (smiling). I like to employ young, middle-aged and experienced people, sales managers of 35, veterans over 65, consultants over 70, 30% of our workforce is female. As for types of person, I like employees who, if they saw a piece of litter on the ground, would pick it up because it's never someone else's problem. And I also prefer someone who can give 6 but gives 6 and a half instead, to someone who can give 8 but gives 7 instead. On the commercial level, there's the back-office type and then there's the type that will "bust a gut", who has to inspire trust and create an almost preferential relationship with the client so that the client understands that they won't be left by the wayside when there's a problem. Apart from that, our duty is to buy at a competitive price

and sell for the best price; if we buy a company, we need to have a vision of where we want to go with it. Bassi has not laid off anyone; it had an issue with competition in a certain area and we are investing to solve this issue. I also have a relationship with the local economy. Let me give you an example: Ernesto Pellegrini, who manages company canteens in Milan, came to make me an offer, but we provide work for local restaurants, we make a contribution to the local economy. This is also true for the local artisans».

Those who know you say that you are an excellent player of "Trucco" with friends at the bar, and that you like to win. So you do allow yourself the odd hour of relaxation. What about your family?

«I have 4 children: 2 girls are in London, the oldest is 28, and works for McKinsey and is studying at London Business School; the second is 24 and is at Saatchi & Saatchi. We are very close and spend the holidays together. There are 4 women in the family and of course they always have the last word. The only one that wants to work with me is my 17-year-old son. Living in Nibbiano I have organised my life there and yes, every now and again I play cards, and since the age of 16 I've enjoyed going hunting as well as football».

Finally, would you like to say to whom you dedicate the Manager of the year award?

«To all the employees, to the people who have believed in me since the beginning, to my wife and to my family and then to Marc Herzstein, with whom I talk almost every day - the award is really for both of us. I have learnt a lot with him, and he says the same about me».