



<i>Anno di fondazione:</i>	2003*
<i>Fondatore:</i>	Luigi Nocivelli
<i>Familiari attivi nel gruppo:</i>	Marco Nocivelli (presidente e AD Epta); Mariaserena Nocivelli (sorella – presidente Costan e consigliere CdA Epta); Alessandro ed Enrico Nocivelli (fratelli – consiglieri CdA Epta); Luca Ballerio (cognato – ICT manager)
<i>Sede storica:</i>	stabilimento produttivo di Costan a Limana (Bl)
<i>Settori di attività:</i>	refrigerazione commerciale, in ambito retail, HoReCa e Food & Beverage**
<i>Fatturato 2015:</i>	767 milioni di euro
<i>Profitto netto 2015:</i>	29 milioni di euro
<i>Dipendenti:</i>	più di 4.000
<i>Stabilimenti:</i>	presidi commerciali in più di 35 paesi e 11 unità produttive, di cui 4 in Italia
<i>Principali mercati:</i>	Europa, Middle East, Asia, Sud America
<i>Clienti:</i>	primarie catene retail e operatori del settore HoReCa e Food & Beverage
<i>Premi</i>	Di Padre in Figlio 2015; ultime tre edizioni di Janus de l'Industrie; German Design 2016; Eco-Care 2014; Cooling Awards 2006, 2007, 2009 e 2014; Gran Prix du Froid 2012

www.eptarefrigeration.com

* Luigi Nocivelli ha però iniziato la sua avventura industriale negli anni Cinquanta.

** EPTA, gruppo multinazionale specializzato nella refrigerazione commerciale, opera a livello mondiale grazie ai marchi Costan (1946), Bonnet Névé (1930), George Barker (1928), Eurocryor (1991), Misa (1969), Iarp (1983), Knudsen Kølring (1961).

Marco Nocivelli al padre Luigi

Tempo di rimboccarsi le maniche

Caro Papà,
ti scrivo da questo lontano 2016, oggi fa caldo e metà dell'anno è passata sotto i ponti. Ormai sei andato lassù da quasi 10 anni e l'anniversario della tua scomparsa, il 19 dicembre, si avvicina a grandi passi. In questa serata di inizio estate i ricordi riaffiorano improvvisi e le considerazioni se quanto sia accaduto sia frutto di scelta ragionata o di casualità guidata dal destino appaiono alla mia mente come flash su cui soffermarmi per vedere di fare un po' di ordine.

Ordine, appunto

Ordine era la tua parola preferita. Fin da piccolo ricordo che ce la ripetevi in continuazione e cercavi di farci entrare nella testa uno dei punti alla base della chiarezza di ragionamento.

La mente fa un salto all'indietro e torna al momento del liceo. Mi rivedo nella mia cameretta, mentre cerco di prepararmi per gli esami di maturità. Mamma aveva insistito per farmi fare il liceo classico «con la sua passione per la matematica, se non fa il classico ora, si pentirà di non aver avuto l'occasione di studiare gli autori latini e greci». Fu sicuramente una scelta complicata: io e il latino non andavamo affatto d'accordo e l'avventura fu punteggiata da difficoltà e inciampi. A quel punto era arrivato il momento finale e dovevo riuscire a superare quella che mi appariva come una fatica immane: l'esame di maturità. Sapevo già che poi avrei scelto Ingegneria e non avrei più dovuto cimentarmi in traduzioni complicate (per me) e noiose.

Ma, proprio mentre riflettevo su quello e mi chiedevo come fare, eccoti apparire sulla porta della camera per darmi un tuo giudizio e un indirizzo. Ricordo che sei sobbalzato: alla tua vista appariva un letto mezzo disfatto, avanzi di una merenda consumata a metà, vestiti sparpagliati, libri e quaderni aperti in varie parti. Prima di iniziare a spiegarmi

qualsiasi cosa mi hai detto: «Ma come fai a riordinare le idee in testa se non hai un ordine anche in camera? Tutte queste cose in disordine distraggono il tuo ragionamento e ti portano a spaziare e non focalizzare. Devi ricordarti che l'ordine fisico viene prima dell'ordine mentale». Questo detto cominciasti a mettere in ordine le cose e a dirmi «Forza, figlio mio, è tempo di rimboccarsi le maniche e fare. Non stare lì impalato, metti a posto quei libri, rifai il letto e sistema quel cassetto». Io pensavo «Anche il cassetto? Ma non è chiuso?». Ma tu, senza seguire i miei pensieri, stavi già spingendo una sedia al suo posto e mi impartivi ordini a raffica.

Poi hai detto: «Ora scriviamo cosa devi fare, quanti giorni mancano al tuo esame e quante ore di studio puoi ragionevolmente fare ogni giorno. Dopodiché decidiamo quanto devi studiare per giorno e ti dai una regola per raggiungere l'obiettivo». Io ti guardavo stupito, ma anche ammirato: per me era praticamente una novità, ma mi aiutò enormemente sia allora, visto che riuscii a passare l'esame, che ora, nella vita di tutti i giorni.

Questo impatto, ancora giovane, con l'ordine non l'ho poi mantenuto in tutto. Sono tendenzialmente ancora disordinato, ma ho mantenuto intatta l'abitudine di stilare una lista delle cose da fare e l'idea di programmare per tempo le azioni stimandone il tempo per la preparazione e le risorse necessarie. È stata la prima di una serie di lezioni che sempre mi hanno accompagnato nel tempo.

Umiltà, una costante

Un altro balzo in avanti nella memoria mi riporta al momento in cui sei venuto a trovare me, mia moglie e i nostri primi due figli, allora piccoli, in Francia. A quel tempo, dopo un periodo passato all'esterno del gruppo, stavo facendo un'esperienza all'interno delle aziende di famiglia. Avevo già avuto modo di confrontarmi come «consulente interno» e per la definizione dei report gestionali del gruppo, ma ero irrequieto. Ti avevo stressato con la mia voglia di confrontarmi con la produzione ed ero diventato responsabile di un reparto che faceva cappe di aspirazione all'interno di un'unità produttiva nel centro della Francia. Avevo da poco assunto l'incarico e mi ero trasferito con la famiglia da Parigi a Vendôme.

Lì la società di produzione dei forni e piani cottura De Dietrich aveva una storia incredibile: il marchio era il più vecchio marchio al mondo, risaliva ai tempi di Luigi XVI che nel 1778 aveva concesso a Jean de Dietrich l'uso esclusivo di un marchio di fabbrica con la forma di un

corno da caccia, per proteggere la sua produzione dalle imitazioni. Evidentemente il signor De Dietrich ci teneva alla sua qualità... Ebbene, ricordo che in quel momento, di fronte a un'azienda con siffatta storia, sapendo di dovermi trasferire con la famiglia, ti chiesi consiglio per sapere come dovevo comportarmi per quanto riguardava l'alloggio. La risposta fu lapidaria: umiltà.

Già, l'umiltà è stato un atteggiamento che ti ha contraddistinto e accompagnato per molto tempo. Certo, a volte anche a te sono scappati dei gesti che potevano far pensare altrimenti, ma io ho sempre riconosciuto la tua capacità di controllare questa tendenza in maniera quasi naturale.

In quella occasione, ancora, confermavi la tua visione del mondo: non bisognava mostrare superiorità e supponenza. Ero uno dei figli dei proprietari. Uno degli «invasori». Quasi un intruso. Dovevo dimostrare di meritarmi i gradi e che la ragione del mio essere lì era dovuta a un percorso, sicuramente, ma anche a una competenza. Se mi fossi atteggiato, se avessi sottovalutato questo punto, avrei potuto certamente vincere comunque, ma avrei rischiato di non essere rispettato e, soprattutto, avrei rischiato di non rispettare me stesso.

Fu così che, seguendo quanto mi avevi suggerito, decisi di alloggiare in una delle casette della società e riuscii così a farmi ben volere dalla comunità locale e dalle persone che lavoravano in azienda.

Del resto quando, anni dopo, giravamo insieme nei reparti delle aziende, non ti sei mai vergognato di fermarti per raccogliere una cartaccia o un pezzo di plastica, né di mettere a posto le sedie nelle sale riunioni una volta che il meeting era terminato, dimostrando che ordine e umiltà ben si accompagnano fra loro.

Comunque umani

Ricordo anche che un giorno, uno di quei giorni un po' uggiosi, in cui il cielo è coperto e grigio e pare che ci debba cadere in testa; uno di quei giorni in cui fa freddo e sei triste e non sai perché; uno di quei giorni in cui ripensi a quanto ti è accaduto e rifletti sui temi della vita; ebbene, proprio in uno di quei giorni, stavamo passeggiando io e mia moglie insieme a te e a un certo punto, un po' affaticato per via della malattia che ti stava lentamente consumando e portando via da questa vita, chiedesti di poterti sedere su una panchina. Poi, lentamente, guardandoci con quegli occhi chiari e un po' malinconici che hanno caratterizzato l'ultima parte della tua vita, ci dicesti: «Non bisogna credersi DIO, perché alla fine si è solo un IO». E in questa frase, un

po' sospesa in mezzo ai tanti pensieri che ti giravano nella testa, io ho riconosciuto la filosofia che ti ha sempre animato e guidato nel corso della tua stupenda avventura.

La forza della delega

Già! La tua avventura. Mi sono spesso chiesto come era nato tutto questo e subito un altro flash e un balzo a dei ricordi che sono solo collegati a racconti di un passato lontano. Mi immagino quel giorno, chissà perché lo immagino come un giorno di un'estate afosa.

Sei nella piccola officina dove avete cominciato a produrre i primi congelatori. Avete ormai capito come si fabbricano ed è chiaro che c'è un punto di attenzione importante: il processo produttivo prevede di saldare il compressore all'impianto prima del riempimento con gas freon del circuito. Sei preoccupato: se quell'operazione viene eseguita male, il congelatore arriverà al cliente, ma poco dopo potrebbe avere una perdita.

La perdita significa intervenire per riparare il guasto e questo porta a un costo tale per cui il guadagno è completamente sfumato.

Tu hai sempre avuto una capacità manuale migliore degli altri e potresti decidere di restare su quel processo critico. Dopotutto è quello che determina il guadagno o la perdita nell'attività.

Sei indeciso su cosa fare, poi, all'improvviso, hai deciso: lo delegherai. Perché accettare gli errori degli altri ti dà una risorsa che altrimenti non potresti mai avere: il tempo. Il tempo che puoi impiegare per cercare nuovi clienti, per comprendere nuovi mercati, per studiare nuove attività e per lanciarti in nuove avventure. In poche parole, ti dà la capacità di evolvere, capacità che, altrimenti, sarebbe ingabbiata dal restare nello stesso posto a fare le stesse cose per una vita intera. Hai capito. E, allora, con la qualità che più ti caratterizza, agisci: vai a cercare un ragazzo che conosci e di cui apprezzi le qualità e lo metti a fare il tuo lavoro. D'ora in poi il motto sarà quello di cercare persone a cui delegare le attività, mantenendo strettamente il controllo, ma delegando.

Questa capacità di «dare fiducia», di accettare che altri commettano quei primi errori così necessari per poter imparare, di accettarli anche se sono su processi critici, sarà una caratteristica che ti seguirà nell'evoluzione della tua vita e nella crescita della società che hai avuto la forza di condurre insieme allo zio Franco.

Quando all'inizio ho cominciato a lavorare nel gruppo ero un po' stupito. Non sembrava che ti interessassi molto a quanto facevo. La mia

prima avventura interna fu una consulenza per migliorare il processo produttivo di fabbricazione delle lavapiatti nello stabilimento di La Roche sur Yon – la città letteralmente inventata da Napoleone Bonaparte e che per qualche tempo si è chiamata perfino Napoléon. Venisti a trovarmi, ma quasi più per sapere come stavo che non per chiedermi cosa facessi. Era la tua interpretazione della delega: io ero lì per fare una consulenza e chi doveva valutarmi avrebbe dovuto farlo avendo chiaro in mente che era un suo compito giudicarmi e verificare se quanto dicevo era corretto o meno. Tu non saresti intervenuto se non per la verifica dei risultati ottenuti.

Questo tuo atteggiamento, da me talvolta, ed erroneamente, interpretato come distacco, mi ha aiutato enormemente nella mia crescita professionale e anche nel mio rapporto con le persone che mi rispondono. L'esempio della capacità di delegare e della tua capacità di non interferire a gamba tesa nelle decisioni da me prese è stato ed è tuttora per me spunto di riflessione nella vita di tutti i giorni.

Resilienza

Chiudo un attimo gli occhi e vedo un'altra lezione di vita importante: la tua resilienza – e, scusa per il termine, ma la mia formazione da ingegnere ogni tanto salta fuori all'improvviso.

Hai saputo, spesso e volentieri, risorgere da situazioni che avrebbero facilmente fiaccato la resistenza di molte altre persone. Grazie anche alla presenza costante della mamma, che ha saputo esserti vicina nei momenti più duri e complicati, sopportando anche nervosismi e delusioni, sei sempre ripartito.

La prima volta è stata all'inizio della tua carriera. Avevi da poco iniziato un'attività organizzata. Eri passato dall'avvolgere motori elettrici sul tavolo della cucina a mettere in fila dei piccoli stabilizzatori di corrente. L'attività era iniziata grazie al negozio di elettrodomestici dello zio Enrico: avevi capito che i televisori, che andavano di gran moda, soffrivano degli sbalzi di tensione e ti eri ingegnato per portare una soluzione al mercato. Avevi già una dozzina di persone insieme a te. Mi immagino quel giorno, quello in cui ti sei presentato dal tuo più grosso cliente e quello, con nonchalance, ti ha detto: «Luigi, questo è l'acconto per il prossimo ordine». Tu hai guardato la cifra, piuttosto importante, e hai sorriso, e quello di rimando: «Guarda che non puoi sorridere, questo è l'ultimo grosso ordine che ti farò. I prossimi televisori che riceverò avranno lo stabilizzatore integrato e quindi non ce ne sarà più bisogno».

Tu l'hai sicuramente ringraziato, guardandolo un po' inebetito: con quattro parole ti aveva liquidato e ti aveva annunciato la morte del business che avevi appena costruito. Avresti potuto piangere, gridare e maledire il destino, ma non è mai stato il tuo atteggiamento. Rimboccarsi le maniche e ripartire. Questo è stato sempre il tuo pensiero. Mentre tornavi a Verolanuova assorto nei tuoi pensieri ti chiedevi :«Come farò ora, dove troverò una soluzione?». Poi ti immagino mentre ti sforzi a trovare una soluzione, pensando a quali siano i punti di forza della tua piccola organizzazione e come valorizzarli.

Ti vedo anche in quel momento, quello in cui ti è venuta l'idea di riconvertirti a fare congelatori. Congelatori: un oggetto di dimensioni molto più grandi, con la tecnologia dei gas refrigeranti, così lontana dalla tua conoscenza dei circuiti elettrici. Ci vuole fegato per fare una scelta così decisa. Ma se c'è una cosa che non ti si può negare è il coraggio di fare scelte. Così, quando quell'idea ti è apparsa nella testa, l'hai valutata, provata e, infine, abbracciata completamente. E da lì sei partito mettendoti a costruire qualcosa che non avevi mai fatto, lanciandoti con tutte le tue forze in un'avventura continuata per anni e che, con alti e bassi, ti ha condotto molto più in là di quanto avresti potuto immaginare in quel lontano giorno degli anni Cinquanta.

Saper passare la mano

Ma la capacità che più ti devo riconoscere è stata quella di saper passare la mano al momento giusto.

Quando, dopo mille eventi e avventure, dopo aver passato più di 50 anni a lottare e costruire, dopo aver visto vette e abissi, ti sei trovato a dover affrontare una fatica più grande delle tue forze, lì, in quel preciso momento sei stato più forte di tutto. E sì: ci hai sempre insegnato che la vera forza sta nel riconoscere i propri limiti e nel farsi aiutare. E tu hai saputo, anche in quella occasione, mostrarci la via. Hai deciso di fare un passo indietro e ti sei circondato di quelle figure professionali indispensabili in quel momento. Sergio Chiostrì e Guido Corbetta sono state figure di spicco che hanno molto aiutato a risolvere una situazione che sembrava intricatissima. Grazie al loro aiuto il nostro ramo familiare e quello dello zio Franco hanno potuto separarsi con un accordo che non sarebbe mai stato possibile senza il loro intervento. Oggi entrambi abbiamo successo nei rispettivi business: noi con Epta nella refrigerazione commerciale, loro con ArgoClima nel condizionamento e grazie a Eataly di cui hanno una partecipazione. Grazie a Sergio e Guido, poi, anche gli attriti in famiglia sono stati ridotti: avere qualcuno che sa

essere punto di equilibrio e che riesce a mediare fra le varie posizioni è un indubbio vantaggio che ci ha molto aiutato anche per andare d'accordo e per trovare soluzioni condivise.

Caro papà, provo a rileggere quanto ti ho scritto e mi rendo conto che questi valori sono solo una parte degli innumerevoli insegnamenti che ci hai trasmesso e che non sono espressione di casualità, quanto piuttosto di una determinazione incredibile. Ordine, umiltà, delega, resilienza e capacità di passare la mano sono stati fondamentali. Questi tuoi atteggiamenti, che hai portato avanti con apparente naturalezza, ma con grande impegno e coerenza, sono sempre davanti agli occhi e nel ricordo di molti di quelli che ti hanno conosciuto e ci hanno permesso di arrivare dove oggi siamo.

Ebbene, grazie di cuore per tutto questo. Speriamo che tu, guardandoci da lassù, possa ancora indirizzarci nelle scelte affinché siano le migliori possibili. Ti voglio bene.

Tuo figlio Marco