

È diventato imprenditore recuperando mozziconi per farne sigarette e tabacco da fiuto. Poi Mario Marangoni è entrato nella produzione di gomme ricoperte ed è diventato leader indiscusso in Italia. Infine ha

# Marangoni: ve le rifaccio io le gomme

LEADER GLOCALISTA

a cura di Guido Vigna

cominciato a progettare, costruire e vendere in tutto il mondo macchine per la ricostruzione dei pneumatici. Alla fine degli anni '80 ha portato la società in Borsa ma...

**I**mprenditori si nasce, giura Mario Marangoni. E a sentire la sua storia non gli si può dar torto. Perché Marangoni ha cominciato presto, anzi prestissimo, a far affari. Aveva ancora i pantaloni corti, che poi in quel tempo erano la divisa dei meno abbienti, tredici anni o giù di lì, quando ha fatto i primi guadagni. E in che modo? Riciclando mozziconi di sigarette e trasformandoli in tabacco da fiuto che, allora, negli ultimi guizzi della guerra e immediatamente dopo la Liberazione, era ancora considerato, dai più vecchi, come una sorta di panacea.

Deve essere stato con quei guadagni che Marangoni s'è reso conto che il recupero può essere un'arte, meglio, un affare e dare ottimi frutti e su quella strada ci si è messo con l'unico capitale di una gran voglia di arrivare. Era il 1953 e Marangoni, classe 1931, roveretano purosangue, lasciava l'officina del padre, la Marangoni Giuseppe e figli, come raccontava l'insegna, e, insieme con i fratelli, apriva un piccolo laboratorio nel quale si riparavano pneumatici altrimenti destinati a essere eliminati. Dalla riparazione alla ricostruzione il passo fu breve, il trentino è risparmiato e l'idea di pneumatici rifatti gli andò subito a genio con conseguente benefica ricaduta sulla pic-

cola azienda dei fratelli Marangoni. Che, era il 1959, si azzardarono nella costruzione del loro primo stabilimento, affiancato, a testimonianza di un già robusto portafoglio di ambizioni di Mario Marangoni, leader indiscusso dei fratelli, da un'azienda meccanica nella quale si progettavano e si mettevano a punto i macchinari per la ricostruzione degli pneumatici. S'iniziava così l'irresistibile ascesa che ha fatto di un ragioniere mancato il cavaliere del lavoro Mario Marangoni, numero uno, e l'operatività l'ha lasciata in gran parte al genero, di un gruppo che è tra i maggiori del Trentino e leader nel mondo di una particolarissima specializzazione produttiva. Una bella storia imprenditoriale che il cavaliere, come tutti in azienda lo chiamano, racconta in questa intervista.

## **Partiamo dai suoi primi affari...**

Cioè dal tabacco da fiuto...

## **Dal tabacco da fiuto?**

Se vogliamo rispettare la verità storica, avevo cominciato con le sigarette. Si raccoglievano le cicche, i mozziconi, allora le sigarette erano tutte senza filtro, si spogliavano della carta e con il tabacco recuperato si crea-



vano altre sigarette. La guerra ci aveva abituati a recuperare un po' tutto e a riciclare il tabacco delle cicche non erano in pochi. Anche perché la guerra era finita da poco, c'era ancora il razionamento, c'era ancora la tessera del tabacco. Mi ci sono messo anch'io. Avevo un gruppo di ragazzini che raccoglievano cicche per tutta Rovereto. E le portavano da me. Dalle sigarette sono passato al tabacco da fiuto quando mi resi conto che fruttava di più. Il doppio, in confronto alle sigarette. Del resto, il valore aggiunto era superiore.

#### **In che senso?**

Con le sigarette la lavorazione era minima. Mentre invece per arrivare al tabacco da fiuto il processo era più lungo. Prima tostavo il tabacco, poi lo pestavo perché diventasse il più fine possibile. Infine lo mettevo nelle scatole vuote, ed era un altro riciclo, di svedesi, che allora erano i fiammiferi dei ricchi e lo vendevo.

#### **Dove? E a chi?**

Avevo la miglior clientela davanti alle chiese. Clientela che era costituita dalle pie donne che andavano alla prima messa. Erano convinte, non so ancora quanto a ragione, che una presa di tabacco liberasse le vie aeree.

#### **Oltre che vendere tabacco da fiuto che faceva allora?**

Studiavo e facevo il ragazzo di bottega.

#### **Dove?**

Da mio padre: aveva una piccola officina di riparazioni auto. Ma si faceva un po' di tutto.

#### **E gli studi...**

Andavo a scuola, ma non posso dire di essere stato uno studente modello. Dopo le medie, mi sono iscritto a ragioneria però non mi sono diplomato. In compenso ho fatto non so quanti corsi di specializzazione in gestione aziendale. Ma questo dopo, molto tempo dopo, quando avevo già aperto la prima fabbrica. Man mano che crescevano i problemi, andavo, come dire?, ad acculturarmi ed era un modo per confrontarmi con gli altri, per uscire dall'isolamento perché a Rovereto, allora, tra gli anni Cinquanta e Sessanta, si era isolati.

#### **Avrà anche imparato qualche lingua...**

Parlo un po' d'inglese e di spagnolo. Più che parlare mastico, tenga però presente che le riviste tecniche del settore nel quale opero le leggo in cinque lingue.

#### **Quand'è passato dall'officina del padre agli pneumatici?**

Nel 1953, avevo 22 anni.

#### **Da solo?**

No, mi hanno seguito i miei due fratelli, Carlo e Giovanni.

#### **Lei è il più vecchio?**

Sono quello di mezzo. Ma sono sempre stato io il leader e con naturalezza. Carlo, perito meccanico, era molto tecnico, Giovanni seguiva la produzione. Io coordinavo le attività e pensavo a vendere. È sempre stato il mio mestiere vendere

#### **La prima attività?**

Riparazione e commercio degli pneumatici. Però, nel momento stesso in cui avevo deciso di abbandonare l'officina di mio padre e di mettermi in proprio, in testa avevo la ricostruzione degli pneumatici. Si erano già azzardati in questa attività, durante gli anni della guerra e in un modo molto rudimentale, i tedeschi. Così, due anni dopo, vedendo che le cose andavano bene, abbiamo cominciato con la ricostruzione. Eravamo pionieri, nessun altro in Italia ci si era mai messo con la ricostruzione degli pneumatici.

#### **Difficoltà?**

Le solite di chi inizia un'attività, nel nostro caso completamente nuova. Tanto per fare un esempio: dove trovare i macchinari che ci servivano, visto che la nostra produzione era una novità? La strada migliore era farceli da noi quei macchinari. Il che spiega perché mentre si apriva il laboratorio per la ricostruzione degli pneumatici, la Marangoni pneumatici, si gettavano le basi per una azienda meccanica che ci fornisce il supporto tecnologico per la nostra produzione, la Marangoni meccanica. Che ancora adesso è uno dei punti di forza del gruppo. Qui si fanno i macchinari che ci servono. Qui si fa ricerca e sviluppo. E non soltanto per noi.

#### **E per chi?**

Anche per i colossi mondiali. Abbiamo

lavorato o lavoriamo per Continental, Bridgestone, Goodyear.

**Quanto investe il suo gruppo in sviluppo e ricerca?**

Mi faccia fare i conti. Non meno del 2% del fatturato. Dunque tra 6 e 7 milioni di euro. Niente male, no?

**Torniamo agli pneumatici...**

Siamo cresciuti alla svelta. Eppure operavamo in un settore ricco, ricchissimo di colossi. Ha giocato proprio il fatto delle dimensioni. Eravamo più piccoli e più snelli, più veloci. Ecco perché oggi siamo un gruppo che ha una fisionomia internazionale, considerato che abbiamo messo le radici in Germania, ad Amburgo, negli Stati Uniti e in Brasile. Continuiamo a ricostruire pneumatici ma abbiamo anche una fabbrica dalla quale gli pneumatici che escono sono tutti nuovi. Ci sono settori nei quali, per esempio gli pneumatici dei carrelli elevatori, siamo tra i primi in Europa. Soprattutto siamo diventati leader mondiali in una produzione.

**Quale?**

La produzione dei battistrada prestampati per la ricostruzione degli pneumatici.

**Dove si rifanno le gomme**

Sistemi per la ricostruzione; pneumatici per auto; pneumatici commerciali e industriali; macchinari e tecnologie; distribuzione pneumatici. Queste le cinque attività del gruppo Marangoni. La maggiore si esprime nei sistemi per la ricostruzione grazie alla Marangoni Tread, con stabilimenti nel Frusinate, ad Amburgo (Germania), negli Stati Uniti, in Brasile, con una percentuale sul fatturato del gruppo che è del 40% e in continua ascesa. Gli pneumatici nuovi si fanno ad Anagni, mentre la ricostruzione degli pneumatici, l'attività con la quale è nata la Marangoni, è attività degli stabilimenti di Rovereto e Feltre. Nella costellazione del gruppo roveretano c'è poi la Marangoni meccanica dove si progettano e si realizzano i macchinari per la ricostruzione o la produzione degli pneumatici. Infine la catena degli Pneusmarket, una rete di negozi, 60 attualmente, aperti un po' ovunque in Italia in partnership e lasciando al partner il 49% e la gestione.

**Che, spiegati al popolo, sarebbero...**

Lei si immagini un paio di scarpe con le soles vecchie, usate, con i buchi. Tirar via le soles vecchie e sostituirle con nuove equivalenti con gli pneumatici al ricambio dei battistrada. E in quest'ambito siamo diventati così bravi da essere al vertice.

**Diceva che continuate a produrre pneumatici ricostruiti. Ciò significa che c'è ancora un mercato...**

Per esserci c'è, ma sempre più piccolo. Il ricostruito è costituito prevalentemente dagli pneumatici antineve. Un assurdo. E sa perché di ricostruiti se ne vendono sempre di meno? Perché i rivenditori preferiscono i nuovi, così guadagnano di più e noi i ricostruiti li vendiamo perlopiù in Germania e nei grandi magazzini. Adesso che in tanti sono costretti a stringere la cinghia c'è un po' di ritorno al ricostruito...

**Perché siete andati a produrre all'estero? C'è di mezzo il solito discorso sul costo del lavoro che in Italia è troppo elevato?**

Abbiamo messo radici anche oltre i confini per essere presenti, in una maniera non simbolica, in mercati, strategicamente importanti, come gli Stati Uniti e la Germania, e per ubbidire alla logica della crescita: la globalizzazione ti impone di crescere e per crescere devi sfruttare tutte le occasioni.

**È nella logica della crescita che siete andati in Borsa?**

Proprio così. Siamo arrivati a piazza Affari, era il 1988, per continuare a crescere, come avevamo fatto, e in certi periodi anche impetuosamente, dal 1959, quando s'aprì la prima fabbrica. Vent'anni fa, mi ero convinto, eravamo tutti convinti, che, visti i colossi del settore, l'unica strada da seguire per crescere fosse quella delle acquisizioni e per comprare bisogna avere i capitali, per averne a sufficienza non c'era altra strada che proporsi in Borsa. E così abbiamo imboccato la strada della quotazione.

**Di acquisizioni ne avete poi fatte?**

Macché...

**Potevate farne?**

Non so che dire. Quando le occasioni si sono presentate, per esempio poco dopo la

caduta del muro di Berlino, i nostri advisor ci dissero che non era proprio il momento di chiedere soldi al mercato. E le occasioni sfumarono. Viceversa, quando i soldi c'erano non c'erano le occasioni. Oggi, sfogliando il passato, il mio passato come imprenditore, mi capita di pensare che di opportunità ne ho perse e le ho perse sa perchè?

### Perché?

Perché non avevo gli uomini giusti. Se non hai i carri armati, per avanzare nel tuo settore occorrono mezzi finanziari e uomini. E paradossalmente è più facile trovare i mezzi finanziari che gli uomini.

### Come mai?

Perché uno dei più grossi problemi che hanno le aziende come la mia, un po', per usare un eufemismo, decentrate, è la mobilità dei manager. Al fronte si devono mandare gli uomini migliori. Che mica sempre sono disposti.

### Riprendiamo dalla Borsa. Un bel giorno ne siete usciti. Come si spiega questa ritirata?

Non c'era altro da fare, e questa è l'unica risposta.

### E perché non c'era altro da fare?

Le devo rifare tutta la storia. Siamo arrivati a piazza degli Affari cedendo al mercato, come più o meno fanno tutti, il 35 per cento. E ci siamo messi alla finestra in attesa di acquisizioni. Il tempo passava, di acquisizioni niente. Il flottante, nel frattempo, era sceso al 25%, una quota giudicata insufficiente per creare interesse sull'azione. L'unica scelta da fare a quel punto, erano passati quindici anni, era andarsene. Continuare a restare in Borsa significava buttar via i soldi. Perché deve comprendere che essere a piazza degli Affari è come stare in vetrina e stare in vetrina costa. Valeva la pena di continuare a tirar fuori soldi quando i motivi che ci avevano spinti alla quotazione, acquisizioni nella logica della crescita erano venuti a mancare? No, non ne valeva la pena, questa è la risposta che ci siamo dati e così abbiamo abbandonato la Borsa.

### Comunque avete continuato a crescere...

Sì, la crescita è stata costante. Non c'è stato, però, il salto che era nei miei sogni e che ci avrebbe proiettato sul palcoscenico

mondiale del settore con un peso ben diverso dall'attuale. Perché, parliamoci chiaro, nel nostro settore i giochi sono già fatti.

### E allora un gruppo come il suo che cosa deve fare?

Noi, come gruppo, siamo arrivati un po' in ritardo con la globalizzazione. Ma possiamo rifarci. Quindi è d'obbligo guardare ai mercati emergenti, Cina, Russia e India e in questa logica abbiamo appena aperto un ufficio a Shanghai. Ma dobbiamo, soprattutto, puntare a rafforzare la nostra leadership là dove siamo ai vertici mondiali, mi riferisco al nostro sistema Ringtread per la produzione dei battistrada prestampati. In quest'ambito siamo veramente ad altissimo livello ed è per questo che siamo approdati, anche con la produzione, nelle due Americhe, in Brasile e negli Stati Uniti.

### I NUMERI DELLA MARANGONI

Anno di nascita:	1955
Fatturato:	Consolidato, 2006, 340 milioni di euro
Utile netto:	2006, 1,730 milioni di euro
Dipendenti:	1.850
In quali Paesi esteri:	Germania, Stati Uniti, Brasile