

**Andrea Bettini** (a cura di)

**LINO FRASSON:  
L'UOMO CHE HA CAMBIATO  
IL MONDO DELLE SALDATRICI**

Prefazione di Diego Campagnolo

Introduzione di Paolo Gubitta

**FrancoAngeli**





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Andrea Bettini** (a cura di)

**LINO FRASSON:  
L'UOMO CHE HA CAMBIATO  
IL MONDO DELLE SALDATRICI**

Prefazione di Diego Campagnolo

Introduzione di Paolo Gubitta

**FrancoAngeli**

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

Prefazione. La resilienza dell'imprenditore, di <i>Diego Campagnolo</i>	pag.	7
Introduzione. Lino Frasson, molto più di <i>Homo Faber</i> , di <i>Paolo Gubitta</i>	»	11

## Parte prima

1. Essere di Onara	»	17
2. Un tranquillo ed elegante bambino	»	20
3. Da grande voglio girare il mondo	»	23
4. Figlio di un ferroviere (idraulico)	»	25
5. Andiamo a lavorare	»	28
6. Il sergente Frasson	»	30
7. Ritorno alla base	»	32
8. Andiamo al Borsa	»	35
9. È giunto il momento	»	37

## Parte seconda

10. Nel garage di casa	pag.	41
11. Mettere il naso fuori	»	44
12. Arrivano i marziani	»	47
13. E vennero i libici	»	49
14. Una boccata d'ossigeno (per poco)	»	52
15. C'è un socio da liquidare	»	55
16. Paura di niente	»	58
17. Una prima pugnalata	»	61
18. Un colpo di genio	»	64
19. Un prodotto rivoluzionario	»	67
20. Quelli della Coca-Cola	»	70
21. Il grande successo (e una seconda pugnalata)	»	72
22. Una presenza discreta, ma costante	»	75
23. Innovare e progredire	»	77
24. Guardare oltre il prodotto	»	80
25. Una crescita inarrestabile	»	83
26. Qualcosa non va	»	86
27. Una prima riorganizzazione	»	88
28. 15.05.2014: FINE	»	91
29. La solitudine di un imprenditore	»	93
30. Ripartire	»	95
31. To be continued	»	97

# Prefazione

## La resilienza dell'imprenditore

di *Diego Campagnolo\**

Nella vita di un'impresa è normale che momenti di crescita si alternino a momenti di difficoltà.

È nella natura stessa dell'impresa – anche nei periodi che sembrano di crescita irrefrenabile – incontrare situazioni che ne possono mettere a rischio la sopravvivenza. È quasi paradossale ma è così. I modelli teorici che hanno introdotto la metafora del *ciclo di vita* dell'impresa lo spiegano. Lo scorrere del tempo e la crescita sono sufficienti a generare in modo endogeno delle *crisi*. Se a tutto ciò si aggiungono minacce – più o meno prevedibili – del contesto competitivo, allora le difficoltà che un'impresa può incontrare diventano esponenziali.

Saper gestire questi momenti e fare in modo che l'impresa ne esca rafforzata è segno di *resilienza*.

La resilienza è la capacità di un sistema di evolvere adattandosi al cambiamento. Nel caso delle persone si traduce nella capacità di reagire (in maniera positiva) di fronte a un evento traumatico. Nel caso delle imprese si traduce nella capacità di assorbire uno shock che ne condiziona la continuità. Si tratta di attivare meccanismi per anticipare il rischio di shock, mitigarne gli effetti e uscirne possibilmente rafforzata.

\* Professore associato di Organizzazione Aziendale presso il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "M. Fanno" dell'Università di Padova e Direttore scientifico di MBA Imprenditori di CUOA Business School.



ti. Secondo una prospettiva strategica, un'impresa resiliente non è semplicemente in grado di adattarsi e recuperare la posizione precedente – cosiddetto *bounce back* – ma ha la capacità di sviluppare nuove abilità e ottenere risultati superiori a quelli pre-crisi.

Gli studi sulla resilienza dell'imprenditore sono concordi nel ritenere che i tratti della personalità siano un fattore determinante: *robustezza, intraprendenza e ottimismo* sono caratteri distintivi degli imprenditori resilienti. Gli imprenditori con queste caratteristiche sanno alimentare anche la resilienza dell'impresa.

È quanto emerge dal racconto di Bettini sull'uomo e sull'imprenditore Lino Frasson. Sono più di una le difficoltà che ha incontrato nella sua vita professionale: dalla liquidazione del socio alla perdita di alcune figure apicali importanti. In tutti questi casi ha saputo non solo reagire ma fare in modo che la *sua* Selco ne uscisse rafforzata. Un esempio di come la resilienza dell'imprenditore si trasmette – quasi misteriosamente – all'impresa.

Ma la resilienza dell'impresa è condizionata anche da altri elementi di natura strategica e organizzativa. La resilienza dell'imprenditore può ragionevolmente non bastare al crescere della dimensione e della complessità del contesto competitivo. In questi casi è necessario adeguare il modello di business – focalizzando simultaneamente le esigenze del cliente, lo sviluppo del prodotto e del servizio – e attivando processi di internazionalizzazione coerenti nei modi e nelle aree da penetrare. Decentramento e rapidità dei processi decisionali completano, dal punto di vista organizzativo, la resilienza dell'impresa.

La resilienza non è però il risultato della somma di questi fattori, bensì del loro prodotto. Se la *somma* lascia margini di compensazione, il *prodotto* no. Basta che manchi anche uno solo dei fattori perché il risultato complessivo sia compromesso. E quando il mondo si trova di fronte alla crisi che Draghi nel 2008 – da governatore della banca centrale euro-

pea – definì “una delle più gravi e complesse della storia”, la Selco conferma che eccellere *solo* in alcuni elementi (come la tecnologia) non sia sufficiente ad assicurare la resilienza dell’impresa. Scelte interne che col senno di poi sono apparse discutibili e fattori esterni (crollo del mercato della saldatura del 50%) hanno creato lo spazio per una situazione che a un certo punto è sembrata incontrovertibile.

La resilienza dell’imprenditore, da sola, non è stata sufficiente a recuperare il terreno lasciato sul campo ma ha lasciato un effetto alone sull’impresa e sulle persone che ancora ne fanno parte. Se i 40 anni della Selco sono solo il primo capitolo della sua storia è anche merito della resilienza dell’uomo (e dell’imprenditore) “che ha cambiato il mondo delle saldatrici”.



# Introduzione

## Lino Frasson, molto più di *Homo Faber*

di Paolo Gubitta\*

Potete leggere il libro che avete tra le mani adottando una *doppia prospettiva*.

La prima è quella più immediata e ci porta al profilo tipico dell'imprenditore italiano di prima generazione, che avvia la sua attività alla fine degli anni '70, al termine di quel decennio di grandi trasformazioni economiche e sociali che avevano preso avvio con le rivendicazioni dell'*Autunno Caldo* del 1969, erano passate attraverso le nefande vicende terroristiche che portarono ai *55 giorni più bui della Prima Repubblica* nel 1978 e idealmente si erano chiuse con la Marcia dei Quarantamila del 14 ottobre 1980 a Torino.

Il percorso di Lino Frasson si sviluppa ai margini di queste vicende, in un territorio come il Nord-Est dove a quei tempi l'ascensore sociale funzionava ancora a pieno regime sotto la spinta del *lavoro imprenditoriale*: formazione tecnica, vocazione per il *prodotto*, qualche anno di esperienza come lavoratore dipendente, la voglia di premere sull'acceleratore della crescita professionale, la creazione dell'azienda alla

\* Professore ordinario di Organizzazione Aziendale presso il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "M. Fanno" dell'Università di Padova. Dal 2006 al 2017 è stato Direttore scientifico di MBA Imprenditori e oggi è Direttore scientifico del Centro per l'Imprenditorialità e le Aziende Familiari (CEFAB) di CUOA Business School.

soglia dei 27 anni, il *mitico* garage, le prime conferme dal mercato e immediatamente la proiezione internazionale, la presenza discreta e costante del partner (la moglie Mara).

In molti *si specchieranno* nelle varie fasi dello sviluppo della Selco di Lino Frasson e in alcuni passaggi diranno «in effetti, un episodio simile è successo anche a me».

La seconda prospettiva, invece, ci porta a cogliere i *tratti distintivi* dell'imprenditorialità espressa da Lino Frasson. Ve ne propongo alcuni.

*Non solo Homo Faber.* Per Lino Frasson un buon prodotto non è soltanto *ben fatto* e *funzionale*, ma deve essere anche *bello*. La ricerca della qualità estetica è un *elemento strumentale* delle imprese che operano nel *business-to-consumer*, perché è noto che il processo d'acquisto è influenzato anche dall'estetica del prodotto (e, a volte, addirittura dall'involucro che lo contiene), come succede per gli oggetti che si indossano, o che si spongono o che arredano. La cura del contenuto estetico dei prodotti che vengono comprati per essere utilizzati come strumenti di lavoro, invece, è un *elemento costitutivo* dell'orientamento imprenditoriale di un numero molto più limitato di casi e Lino Frasson rientra a pieno titolo tra questi. Il punto chiave dell'approccio della Selco è che la qualità, la funzionalità e l'estetica del prodotto sono ricercate (e ottenute) in modo sinergico, facendo in modo che il raggiungimento di alcuni non pregiudichi gli altri.

Quando leggo del piacere per le «cose belle», dell'attrazione per le «forme armoniose» e del «gusto» innato di Lino Frasson a me viene immediato fare il paragone con quello che lessi in un nota a piè di pagina di un libro scritto per il centenario della formulazione della teoria della relatività generale di Einstein. Anche il geniale fisico tedesco era «attratto dall'estetica» e, più in particolare dall'eleganza, tanto che l'autore del libro scrive «Non si infastidisca il lettore per il ripetuto uso dell'aggettivo elegante nelle pagine che seguono».

no. I fisici, soprattutto quelli che sentono la seduzione ionica, pensano che *l'eleganza sia una caratteristica significativa di una teoria buona. Anzi di una teoria vera*».

*Bello, ben fatto e sapientemente comunicato.* Il secondo tratto distintivo di Lino Frasson che mi piace sottolineare è la sua *intuizione* che la comunicazione conta (cioè, che il prodotto non si vende da solo per le sue caratteristiche intrinseche) e il suo *coraggio* di sperimentare nuovi linguaggi per comunicare il prodotto. Lino Frasson e la sua squadra di tecnici sono quelli che hanno ideato e realizzato la saldatrice *miniaturizzata* (piccola e leggera) e l'hanno presentata al mondo intero accostandola ad una lattina di Coca-Cola per far risaltare *senza tante parole* l'innovazione del prodotto. Lino Frasson, però, è anche quello che ha stretto una collaborazione fruttuosa con un noto architetto per dare uno specifico *imprinting* alla comunicazione esterna, che è passato anche attraverso una performance di danzatori allo stand Selco alla fiera espositiva di Essen.

*22 luglio 2016: a testa alta e con dignità.* Lino Frasson è una delle pochissime persone che riescono a parlare non solo dei successi del proprio lavoro, ma anche delle difficoltà che si incontrano e degli errori che si compiono. Comprenderete il significato pratico di questo tratto distintivo quando arriverete a leggere "15.05.2014: FINE", capirete il ruolo che hanno la famiglia e la forza dei legami familiari nei delicati momenti in cui si prende definitivamente atto dell'inesorabilità del declino, e coglierete pienamente lo *spessore* di Lino.

Per me, è solo una conferma. Dopo quel fatidico 15.05.2014, ho seguito le vicende della Selco «attraverso» Mirco, il primogenito di Lino e Mara Frasson, che era stato tra gli allievi MBA Imprenditori CUOA Business School quando ero direttore scientifico.

Con Micro ci siamo sentiti periodicamente e a volte abbiamo pranzato o cenato insieme per confrontarci su alcuni

passaggi del percorso di ristrutturazione. Poi è arrivata la sera del 22 luglio 2016. Per quella data, avevamo organizzato a Padova una cena a tre: io, Mirco e Lino. In quell'incontro, abbiamo ripercorso i momenti salienti della storia di Selco e parlato delle difficoltà per riprendere il largo. Non le ripeto, perché sono tutte cose che troverete analiticamente descritte in questo libro. Aggiungo solo che quel 22 luglio 2016, io ho avuto la netta percezione di essere di fronte a un uomo capace di affrontare *a testa alta e con dignità* le vicende che stava vivendo. La troverete tra le righe delle pagine che leggerete.

## Parte prima





# 1. Essere di Onara

Ogni storia per essere capita nella sua effettiva essenza ha necessità di essere mappata. Apparentemente detta così sembra un lavoro di coordinate geografiche e in parte lo è, ma solo in minima parte. Perché fissatene latitudine, longitudine e altitudine, rimane la cosa più importante da fare: estrarne l'anima. Già perché ogni luogo ha una sua identità. Ogni luogo è in grado di forgiare le persone che in quel territorio nascono, vivono e crescono. Ci sono interi studi di antropologia e di sociologia sull'argomento. A noi però interessano le sfumature. Quegli elementi che non possono essere classificati in nessuna ricerca perché non hanno dati da fornirci, ma esclusivamente vibrazioni, quelle in grado di accendere le motivazioni più forti in un uomo e di fargli compiere grandi personali imprese. La storia che vi stiamo per raccontare ne è una testimonianza, qualora servisse, ancora una volta a rimarcare l'incidenza tra tempo, luogo e personalità.

Partendo da una macro-area, non possiamo fare altro che indirizzare la nostra lente di ingrandimento a Nord-Est della penisola italiana. Quel Nord-Est che accomuna le vicissitudini di tanti uomini per i quali il termine impresa era quello più naturale per esprimere ciò che volevano costruire con il proprio lavoro. Se ogni persona ha il desiderio di lasciare un segno tangibile del proprio passaggio terreno, c'è una generazione per la quale questo segno poteva essere lascia-

to in maniera indelebile solo attraverso un linguaggio, quello del lavoro. È il Nord-Est d'Italia dei primi anni '70, dove tutto sembrava possibile e forse era proprio così. Impegno, sacrificio e determinazione erano i tre elementi su cui ognuno poteva fare affidamento. Tutto il resto era solo una perdita di tempo. Non ci sono giudizi morali su tutto ciò. Sono dati e come tali vanno raccolti, contestualizzati e capiti.

Se questo ero lo spaccato di un'area geografica in forte fermento produttivo, il protagonista della nostra storia, Lino Frasson, era in quegli anni che metteva a fuoco il proprio scopo nella vita in una località ancor più specifica. Sì perché se sono i dettagli a fare la differenza, il tema della provincia e del piccolo paese di provincia, non sono elementi secondari. Sono piccoli mondi, in grado di trasferire tutte le loro peculiarità a chi ne è pronto a recepirne i segnali. Tra questi luoghi in grado di farsi da attivatori d'impresa per spiriti pronti ad emergere, ce n'è uno che farà da sfondo all'intera storia di Lino Frasson. Questo luogo si chiama Onara, è una frazione del piccolo comune di Tombolo, siamo nella provincia di Padova e per la precisione ad una trentina di chilometri dalla città del Santo e soprattutto a dieci minuti da quella che viene considerata la città di riferimento per gli Onarani, gli abitanti di Onara, cioè Cittadella.

In quella che fu presumibilmente una delle prime sedi di una famiglia storica come quella degli Ezzelini, si svilupperà il racconto umano e professionale di Lino Frasson. È proprio in questo piccolo luogo, noto per la sua palude e per le sorgenti d'acqua del fiume Tergola, dove l'agricoltura è la principale fonte di reddito per quel periodo e la moralità è scandita dai rintocchi del campanile della Chiesa, che il nostro protagonista muoverà i suoi primi passi. Passi che lo porteranno molto lontano, in giro per il mondo, alla conquista del mondo nel suo piccolo, sempre senza mai dimenticare però le sue origini. Perché essere di Onara è qualcosa che va oltre alla semplice dicitura anagrafica. Essere di Onara e crescere in quel particolare periodo storico, significa avere i pre-

supposti per accettare la grande sfida. La sfida di mettersi in gioco e inseguire un proprio sogno. Questo sogno si chiama impresa e se dall'altra parte c'è un certo Lino Frasson che freme nel voler emergere, le statistiche non possono che essere totalmente positive: questo sogno può diventare realtà. Queste cose il giovane Lino non le sa ancora o meglio percepisce che c'è qualcosa che lo fa vibrare, ma non riesce a metterle completamente a fuoco. D'altronde sono ancora i primi anni di scuola: avrà tempo per crescere, per capire e soprattutto incamminarsi nella direzione più consona a lui, quella dove le cose accadono perché sei tu a farle accadere.