



Gestire il cambiamento per generare innovazione

**COME SELEZIONARE E FORMARE
UN MANAGEMENT IMPRENDITORIALE**

15 MARZO 2017

Relazioni di apertura: Mario Paterlini, CEO Amministratore Delegato del Gruppo Sapio, e Alessandro Berzolla, Chief Operating Officer di Dallara.

Vittorio Coda - Benvenuti e ben trovati. Due parole di introduzione prima di dare la parola all'Ing. Paterlini e al Dott. Berzolla, che ringrazio in modo particolare per la loro presenza qui con noi.

Diversi sono i concetti che sono stati evidenziati nella lettera di invito a questo incontro e che credo emergeranno nella discussione che seguirà. Primo: che cosa intendiamo per management imprenditoriale? L'espressione management imprenditoriale è stata coniata da Peter Drucker negli anni '50 e indica un management che unisce all'approccio professionale uno spirito imprenditoriale e una capacità di iniziativa. Secondo: quali sono i fenomeni rilevatori di un management imprenditoriale? In altre parole: da che cosa si percepisce se c'è un management imprenditoriale in azienda? Terzo: per fare capire meglio che cos'è il management imprenditoriale sono utili anche esempi di pratiche manageriali agli antipodi. Vi è poi un ulteriore elemento sul quale vale la pena richiamare l'attenzione: la formazione di un management imprenditoriale è anzitutto un problema di spirito d'impresa che anima il vertice aziendale. E' fondamentale. In assenza di questo spirito d'impresa nessuna azione concreta sarà efficace. Questo spirito è richiamato nella lettera di invito laddove si dice che un management imprenditoriale si forma con comportamenti che innovano radicalmente rispetto a diffuse pratiche manageriali negative, comportamenti che sono protesi a fare un tutt'uno dell'obiettivo di valorizzazione dei collaboratori e di quello di sviluppo dell'azienda.

Le organizzazioni invitate a questo tavolo non soltanto rifuggono da diffuse pratiche manageriali negative ma sono gestite bene e vogliono fare meglio. ISVI vuole essere un punto di incontro di imprenditori e aziende che si interrogano su come fare meglio e che condividono la missione dell'Istituto di diffondere i valori di un'imprenditorialità responsabile e aperta all'innovazione.

Ciò detto, lascio la parola all'Ing. Paterlini, CEO Amministratore Delegato del Gruppo Sapio e, successivamente, al Dott. Berzolla, Chief Operating Officer di Dallara.

Mario Paterlini - Buonasera. Scusate il mio accento, sono italo-francese. Ho 53 anni e prima di arrivare in Italia ho lavorato in un gruppo multinazionale come ingegnere. Gli aspetti tecnici non mi entusiasmavano particolarmente, dunque sono diventato venditore, poi sono passato al marketing, in seguito ho preso la Direzione Generale per la Francia, poi per l'Europa. Successivamente, sono andato in America dove ho vissuto da vicino la crisi della Lehman Brothers. In quel periodo ho realizzato che quel Paese non era fatto per me perché credo che l'economia debba essere al servizio dell'uomo e non il contrario. In America ho vissuto esattamente il contrario. Quando è scoppiata quella crisi, l'uomo non esisteva più, non contava

nulla. In quello stesso momento ho avuto l'opportunità di assumere l'attuale posizione in Sapio di cui ero già consigliere, consapevole di rinunciare ad una carriera internazionale, in un ambito in cui ero considerato un "top flyer".

In Italia, dopo aver incontrato fisicamente gli azionisti italiani, con cui ho avuto uno scambio, mi sono reso conto che condividevamo gli stessi valori umani e gli stessi obiettivi, prerequisiti essenziali per sviluppare un rapporto di fiducia. Sulla base di questa mia esperienza ritengo che ogni manager, in quanto persona, debba trovare il punto di incontro tra gli obiettivi da un lato e i valori personali, quelli dell'azienda e del gruppo di persone da gestire, dall'altro. In assenza di questo equilibrio è molto difficile fare il proprio lavoro e trarne piacere. Lavorare per me deve essere un piacere; sono veramente in difficoltà se non provo piacere, se il contesto lavorativo non mi consente di esprimere il meglio delle mie potenzialità.

Arrivando in Italia, che è un paese che pensavo di conoscere dato che il 100% della mia famiglia è italiana e nonostante io non abbia mai vissuto in Italia prima di 6-7 anni fa, mi sono chiesto quale fosse il ruolo di un manager. Ritenevo che in Italia il manager occupasse un posto di secondo livello, dopo l'imprenditore. Io aspiravo ad essere un manager imprenditoriale, una persona che gestisce, un leader, uno che vuole cambiare le cose in meglio.

Come fare? Personalmente mi ispiro a quanto scrive Jim Collins sulle caratteristiche di un leader: l'umiltà, l'ascolto, la determinazione nel raggiungere un obiettivo.

Aggiungerei la fiducia in se stessi. Ciò vale soprattutto in ambiti critici. Ricordo, anni fa, quando mi trovavo in Polonia dove non conoscevo nessuno e non parlavo la lingua. Mi era stato assegnato un compito molto sfidante ed ero veramente in difficoltà. E' stato fondamentale sapere che potevo contare sui miei "pilastri", punti fermi di cui avvalermi per superare gli ostacoli: per me il primo pilastro è la fiducia. Il valore aggiunto del mio ruolo in azienda è creare le condizioni per permettere alle persone di credere in se stesse, di poter essere se stesse. Se giochi una partita senza la fiducia nei tuoi mezzi, le probabilità di avere successo sono scarse. Io vivevo in Francia dove ero visto come uno straniero. Avevo vergogna delle mie origini. Nel 1978 mi trovavo a Siena, in Piazza del Campo alle due mattino. Alzo la testa e dico: "Ma che bellezza!". In quell'istante è come fosse stato premuto un pulsante dentro di me. Mi sono detto: "Adesso devi essere orgoglioso delle tue origini!" Non ero più la stessa persona. Il mio lavoro è creare queste condizioni, è trovare il pulsante di ogni singola persona per creare le condizioni che la rendano orgogliosa e fiduciosa in quello che fa. Con questi presupposti puoi rendere possibile l'impossibile!

Un altro elemento in cui credo veramente è avere un progetto comune. Ho fatto sport agonistico fino a 20 anni: mi ha reso quello che sono oggi. Ho fatto tennis, calcio, pallamano, arrivando a praticare fino a 20 ore di sport a settimana. Ciò mi ha aiutato a conoscere l'importanza del team. Avendo un progetto comune non c'è più il colore della pelle, la religione, le differenze si eliminano, rimane il progetto, rimane lo spirito, l'obiettivo. In un'azienda ciò consiste nel definire una vision, nell'aver delle strategie, nell'essere capaci di ingaggiare, di coinvolgere un'organizzazione verso un obiettivo comune. Una volta definito questo piano, la diversità diventa una ricchezza. Guardo banalmente all'Europa di oggi che manca di un progetto comune, manca di fiducia, ognuno cerca di perseguire il proprio interesse particolare. Quello che vivono molte aziende è la stessa cosa. Caratteristica imprescindibile per un manager imprenditoriale è proprio la capacità di coinvolgere tutte le forze verso un progetto comune, sviluppando una strategia, facendo delle scelte.

Il terzo punto che ritengo molto importante è legato all'esperienza appresa facendo il militare come ufficiale e consiste nella differenza tra l'autorità e l'autorevolezza. Il senso della gerarchia è fondamentale, ma credo che si possa esercitare la stessa funzione essendo più autorevole e meno autoritario.

Spesso manca poi quello che chiamo il miglioramento continuo. Tante persone che hanno lavorato o che lavorano per me dicono che sono molto esigente. Si lo riconosco. Ma è una conseguenza della mia passione per il lavoro. Mi sono reso conto che la gente dopo aver faticato, si gira e guarda il percorso fatto insieme. In quel momento arriva il piacere e il piacere ti dà fiducia e ti fa fare le cose con molta meno sofferenza.

Questi sono i miei pilastri, quelli sui quali mi affido da quando sono diventato per la prima volta Direttore Generale in Francia, a 36 anni.

Una volta impostata la strategia, non dobbiamo dimenticare l'*execution*. Credo che nella grande maggioranza dei casi di insuccessi aziendali, la strategia delle società non sia sbagliata. È raramente sbagliata. E' soprattutto l'*execution* che non funziona, perché all'interno di una piramide se il middle management ostacola, si blocca tutto.

Ma cosa possiamo fare per formare il manager imprenditoriale, il leader? Dobbiamo creare una palestra, un terreno di gioco all'interno dell'azienda in cui lasciamo la possibilità a questi soggetti di poter evolvere, di poter cambiare ruolo, di affrontare sfide sempre più importanti.

E cosa può aiutare un manager, una persona di talento, a superare queste sfide? Non parlo delle tecniche sulla finanza, piuttosto che sul marketing, sulle vendite o altro. Personalmente sono stato molto aiutato da strumenti di ERP (*Enterprise Resource Planning*). Quando ci si trova fuori dalla propria *comfort zone* hai bisogno di sapere quali sono le persone su cui puoi fare affidamento. Creando una situazione di crisi, come l'attuazione dell'ERP che ha generato stress, ho potuto evidenziare, oltre alle competenze, anche la resilienza di ogni soggetto.

Anni fa, in America, avevo la responsabilità del M&A e della strategia, per un Gruppo da dieci miliardi che operava nell'ambito del gas industriale. Stavo lavorando per un progetto che prevedeva l'acquisizione di una società di quattro miliardi di fatturato. In quella occasione mi sono reso conto che è fondamentale anche la capacità di influenzare, essere in grado nell'arco di due/tre minuti di esprimere il nocciolo delle questioni. Se incontri il CEO, il Chairman, devi essere capace in trenta secondi di dire: questo lo facciamo per questa ragione.

Venendo al nostro Paese ritengo che l'Italia abbia un problema di base, costituito dal taglio delle imprese. Non ci sono le multinazionali che possono offrire grandi opportunità ai manager. In Italia manchiamo di ambizioni: molto spesso vediamo tante bellissime realtà che potrebbero essere campioni mondiali, ma che invece scelgono di rimanere in Italia. Ciò non consente di offrire palestre a persone con ottime potenzialità. Quanto ho detto lo sperimentiamo anche in Sapio, un'azienda in crescita e con il 95% del fatturato prodotto in Italia. Negli ultimi 5 anni siamo cresciuti mediamente del 2% in termini di fatturato e del 15% in termini di utile netto. Abbiamo assunto 280 persone, abbiamo generato 500 milioni di cassa sul periodo, abbiamo acquisito 10 società e, a parità di perimetro, il valore del Gruppo è aumentato del 65%. Abbiamo dimostrato che in Italia si può crescere e si può trovare piacere in quello che si fa.

Alessandro Berzolla - Buonasera a tutti. Mi presento: sono italo canadese, ho vissuto per un periodo di tempo negli Stati Uniti prima di venire in Italia dove, dopo i miei studi universitari ho iniziato a lavorare per in un'azienda multinazionale svizzera-svedese che dopo qualche anno mi ha fatto intraprendere la via dell'estero. Successivamente, ricoprendo ruoli di crescente responsabilità in altre multinazionali ho vissuto in Egitto, in Francia e infine in Svizzera. Sette anni fa – mentre ero ancora a lavorare in Svizzera - l'Ing. Pontremoli da poco tempo entrato in Dallara, mi propone: vuoi condividere il sogno di trasformare

un'azienda trasformando le persone? Mi avvertì che sarebbe stata una sfida prima con me stesso perché avrei dovuto capire il vero cuore dell'imprenditorialità. Io avevo sempre lavorato in multinazionali, senza mai confrontarmi con un imprenditore. In una multinazionale ci può essere il personaggio leader che interpreta l'imprenditorialità ma è sempre all'interno di vincoli, cordate. Aderire all'offerta dell'Ing. Pontremoli aveva anche il vantaggio di una stabilizzazione definitiva della mia famiglia in Italia. Avrei dovuto affrontare un cammino consapevole di partire dalla mia ignoranza assoluta del mondo imprenditoriale italiano. Sarei dovuto tornare indietro e mettere in discussione tutto quello che in una multinazionale erano aspetti normali.

Dallara è un'azienda che opera nel settore delle vetture da corsa, partecipa a tutti i campionati di *racing* compresa la Formula 1. Fa anche consulenza alle società di racing e alle società di vetture ad alta performance, come, per esempio, Bugatti. In Dallara ho capito che quando si entra in un'azienda imprenditoriale è necessario cercare subito le vere competenze. Mi ricordo che appena arrivato chiedo quali fossero le competenze e l'ing. Pontremoli mi disse che in una buona azienda queste non potevano essere più numerose delle dita di una mano. Infatti, in Dallara sono: la progettazione di strutture in carbonio, l'aerodinamica, la dinamica del veicolo e la prototipazione.

Sono entrato in Dallara quando era in atto una trasformazione: in una "classica" azienda italiana l'imprenditore, consapevole di essere al top in termini di tecnologia, si era accorto che non c'era managerialità sufficiente. L'imprenditore ha realizzato di non essere più capace di gestire "da solo" l'azienda e di doversi affidare al management, a professionisti. Sentiva la necessità di introdurre figure del calibro dell'Ing. Pontremoli che ha cominciato a costruire un team (nel quale io avevo l'onore di partecipare). L'Ing. Pontremoli è entrato in questo percorso grazie anche alla visione di un lungo termine dell'Ing. Dallara e della sua famiglia. La famiglia Dallara avrebbe potuto optare per esempio, per un fondo di private equity, ma – invece – ha preferito continuare ad essere coinvolta per l'attaccamento che nutre per quel territorio. Dallara rappresenta una delle realtà più consolidate nella zona della Valceno e si sente responsabile non solo verso i dipendenti ma anche verso tutta la comunità di riferimento.

Nel 2007 l'azienda si trova ad affrontare la crisi economica mondiale e tutte le sue conseguenze. Sorge la necessità di rivedere come riallocarsi a livello di business. In questi contesti, l'esperienza diffusa nelle aziende italiane è quella di ridurre i costi. Dallara, invece, decide di cambiare il campo d'azione: non più società di manifattura e di ingegneria manifatturiera, ma azienda della conoscenza. Sposta il baricentro con azioni su diversi fronti.

Il primo fonte prevedeva l'introduzione di nuovi collaboratori: da 120 persone circa siamo passati a 600. La crescita dell'organico non è avvenuta nell'area produttiva, ma in quella intellettuale e di servizi. Si è reso dunque necessario precisare le regole del gioco dell'organizzazione definendo i valori da condividere. Prima della riorganizzazione tutti i collaboratori si conoscevano e bastava uno sguardo dell'Ingegnere per capirsi. Dopo è stato fondamentale esplicitare i valori della Dallara e scegliere le nuove persone in base a questi. Ovviamente non è che prima non ci fossero valori di riferimento, ma non erano esplicitate le regole di ingaggio, chiarite le quali la persona agisce da sola, ma sicura di intraprendere un percorso condiviso.

Un altro passaggio fondamentale della riorganizzazione è consistito nel fare in modo che le persone avessero le competenze giuste. Il sistema scolastico non sempre le assicura, soprattutto in un settore all'avanguardia come il nostro dell'utilizzo delle tecnologie del carbonio da impiegare su vetture ad alta prestazione. A ciò si aggiunga che molti dei professionisti della Dallara erano ormai in una fase di pensionamento: la conoscenza cominciava ad uscire! Si rendeva quindi necessario lavorare sulle persone e

sulle competenze rendendo i collaboratori responsabili, *accountable* e partecipi, a tutti i livelli, dalla receptionist fino all'Amministratore Delegato.

Un altro aspetto importante ha riguardato l'innovazione: noi abbiamo un ciclo di innovazione molto corto, quando un prodotto esce sul mercato è già vecchio. Quindi è necessaria la velocità! Cosa abbiamo fatto? La scelta dell'imprenditore è stata quella di rivedere i processi e di ragionare in una logica di *lean engineering before lean production*. Per rendere veloce il processo di innovazione, ci focalizziamo sull'*engineering* delle idee e solo in un secondo momento organizziamo le tecnologie necessarie.

In questo senso due esempi mi sembrano significativi. Il primo riguarda le stampanti 3D: noi ne eravamo dotati già nel 2005 per velocizzare i processi di test di aerodinamica della galleria del vento. Era una rivoluzione per il settore. Abbiamo applicato la tecnologia per rendere più veloce il processo.

Il secondo esempio riguarda il simulatore professionale. In passato nello sviluppo di un prodotto le tensioni tecniche tra le diverse competenze (aerodinamica, dinamica del veicolo, peso) venivano in qualche modo mediate dal capo. Si passava sempre dall'Ing. Dallara o da qualche tecnico, però si perdeva tempo. Allora nasce l'idea di costruire un simulatore professionale e si fa ricorso a ingegneri esperti di simulazione per realizzare questo progetto ma il verdetto fu che tale progetto non era realizzabile. Ecco dunque il genio dell'Ing. Dallara e dell'Ing. Potremoli! Prendono un gruppo di giovani dalle migliori università, di diverse discipline, li mettono in una stanza senza dire loro che fosse impossibile fare quel simulatore e questi ragazzi riescono nell'impresa nel giro di poco più che un anno e mezzo. Creano un simulatore dove le diverse competenze vengono messe alla prova permettendo ad un pilota di guidare una vettura che non esiste, di guidare un modello matematico. In questo caso, sottolineo, non è soltanto l'aspetto tecnico della soluzione ad essere importante, ma piuttosto la sfida umana di lasciar provare i giovani appena usciti dall'università.

Questa esperienza ci ha fatto capire che per l'innovazione è importante l'errore! L'errore è crescita. Hai fatto un errore? Non lo rifarei più, ne farai magari un altro, ma intanto hai imparato. E' importante avere un imprenditore che dice: sbaglia, anche a mie spese, però impara, sbaglia ma non fare lo stesso errore. Sbaglia ma velocemente, perché più veloce è lo sbaglio, più imparerai. L'informatica velocizza questi processi perché ci aiuta a fare l'errore più in fretta: per esempio, un conto è fare un errore su un foglio *excel*, un conto è farlo a mano. E' molto sfidante. L'imprenditore dice: ti sto facendo crescere a mie spese. L'errore si traduce infatti, in ritardi, confusione, pezzi che arrivano in ritardo in produzione, ma si traduce anche in crescita delle persone! Ciò è possibile solo se l'imprenditore vede nel lungo termine, seminando nel quotidiano. L'innovazione nasce dalle piccole cose, dalle piccole sorgenti che diventano poi fiumi. Non nasce mai direttamente da un grande fiume.

Per arrivare dove siamo, è stato importante anche avere un imprenditore che non si isola, ma vive nel suo territorio. L'Ing Dallara, nato a Varano, ha fatto una carriera strepitosa in Lamborghini, Ferrari, Maserati. Nel 1972 decide di ritornare nel suo paese e di costruire una sua società: 4 persone che lavorano nel suo garage. La spinta è stata l'attaccamento al territorio, non certamente il profitto (da questo punto di vista sarebbe stato meglio per lui rimanere in Ferrari o in Lamborghini che erano marchi già affermati). E' stato capace da un lato di mantenere la tradizione e il legame con il territorio e, dall'altro, di farlo crescere. Seguendo questo comportamento si cresce e cresce il territorio. Come dice l'Ing. Pontremoli "si è competitivi se il territorio è competitivo". Ritengo fondamentale il collegamento con il territorio e l'aspetto umano per un imprenditore. Non stiamo vivendo in un'epoca di cambiamenti, ma in un cambiamento d'epoca. Le nuove generazioni, che sono quelle che porteranno avanti l'azienda, non sono le stesse di quando eravamo noi quelle generazioni. In Dallara ancora oggi l'Ing. Dallara, che ha 80 anni, gira tra le

persone e incoraggia lo scambio di conoscenza perché ritiene che l'umiltà e l'ascolto – unitamente alla determinazione – debbano essere componenti imprescindibili dell'imprenditorialità.

Queste di cui vi ho parlato sono le caratteristiche di Dallara, il tutto sempre orientato verso la soddisfazione del cliente e la continuità del business nel lungo.