



**executive  
manager**

Nord Est

Il capitale intellettuale  
delle Aziende di valore

1

executivebook  
giugno2008

# **Management buy-out. I casi Stonefly e Lotto.**

Dialogo con Andrea Tomat



## La Collana

*Executive Book* è la *collana* che raccoglie le esperienze e gli stimoli emergenti dagli *Executive Labs*.

*Executive Book* è un *luogo di incontro* dove si discute di management con i protagonisti della realtà economica e sociale.

La direzione scientifica di questo numero della Collana è stata curata da Paolo Gubitta.

## Gruppo di Lavoro

**Alberto Capellari**

(Temporary Manager)

**Andrea Stefani**

(Consulente di Direzione e Formatore, Espeira)

**Andrea Campagnolo**

(Direttore Commerciale, Mafin spa)

**Enrico Scian**

(Project Manager e Consulente Pride Spa)

**Federico Armani**

(National Account Executive, Vodafone Global Enterprise)

**Guido Zoppolato**

(General Manager)

**Marco Capellaro**

(Supply Chain Manager, Irinox Spa)

**Marco Zampieri**

(Direttore Commerciale & Marketing, Serai Spa)

**Massimo Marcato**

(Account Manager, BT Italia Spa)

**Michele Repaci**

(Project Leader, Bosch Rexroth Spa)

**Paolo Gubitta**

(Università di Padova e Fondazione CUOA)

**Renzo De Nardi**

(Direttore Amministrativo, Irinox Spa)

**Stefano Schiavo**

(Management Control & Operations Manager, Lago Spa)

## Ringraziamenti

Gli *Executive Manager* ritengono doveroso fare due ringraziamenti.

Il primo a tutti coloro che hanno contribuito durante l'*Executive MBA* alla nostra formazione e crescita manageriale. È anche grazie a loro se oggi, al termine del nostro percorso, siamo giunti alla presentazione di una nuova e sfidante iniziativa volta a valorizzare e arricchire il *talento manageriale* che ognuno di noi possiede e applica ogni giorno nella propria attività professionale.

Il secondo ringraziamento va a chi ha collaborato al primo *Executive Lab* che ha visto come ospite Andrea Tomat e al successivo primo *Executive Book*: la Fondazione CUOA, nella persona di Giuseppe Caldiera e Michela Peripoli; i *tutor fondatori*, Paolo Gubitta e Andrea Stefani; i coordinatori degli *Executive Manager* (c.d. *Gruppo Arieti*) e tutti i soci *Executive* che hanno aderito con entusiasmo a questo progetto.

**Marco Zampieri**

Direttore Commerciale & Marketing, Serai Spa



<b>Discorso di apertura</b>	<b>2</b>
Guido Zoppolato	
<b>Saluto della Fondazione CUOA</b>	<b>4</b>
Giuseppe Caldiera	
<b>Management buy-out I casi Stonefly e Lotto</b>	<b>6</b>
Paolo Gubitta ne discute con Andrea Tomat	
<b>Cinque più uno: i sensi dell'imprenditorialità</b>	<b>12</b>
Paolo Gubitta	
<b>Le virtù dell'ascolto</b>	<b>14</b>
Andrea Campagnolo	
<b>La delega e i nuovi Magellani</b>	<b>16</b>
Alberto Cappellari	
<b>Design e comfort</b>	<b>18</b>
Stefano Schiavo	
<b>Delega: tema vintage, gap moderno!</b>	<b>20</b>
Andrea Stefani	

# Discorso di apertura

Guido Zoppolato

2

Terminati i due anni di percorso formativo, qui al CUOA, ognuno di noi ha avvertito il valore del network che si era spontaneamente sviluppato tra manager che tanto condividevano in termini di esperienza, mentalità, valori e motivazioni.

L'idea nella sua semplicità è che un valore va investito!

La coesione che provavamo, più che un regalo al passato, ci è subito parsa come la premessa per una nuova iniziativa.

Si è naturalmente posta la questione dell'identità.

Abbiamo provato dunque a interrogarci in merito alle nostre reali motivazioni.

Siamo partiti considerando la motivazione dell'*affiliazione*.

Sono così emerse le tre ragioni che ci hanno spinto a costruire un gruppo.

Innanzitutto la condivisione delle nostre *esperienze professionali*, favorendo occasioni di confronto con colleghi conosciuti e non.

Poi lo sviluppo di una proficua *cultura manageriale*, sia quella nostra sia quella della business community cui apparteniamo.

Infine, la spinta a coltivare un *sensibilità comune* nell'azione manageriale, in qualsiasi organizzazione.

Abbiamo provato poi a interrogarci in modo trasparente in merito alla ricerca del *potere*.

Ecco allora comparire concetti come aiutarci a "contare" cercando di favorire un contesto meritocratico, divenire noi stessi attori del cambiamento nel Nord Est, promuovere un'élite di manager autorevoli.

Siamo quindi approdati alla spinta motivazionale della *riuscita*.

Sintonizzarci su concetti di efficacia del business ha subito innescato la chiave di lettura del valore aziendale e del valore che un manager può e deve rappresentare per l'azienda.

Di qui l'enfasi sulla formazione continua, l'opportunità di efficienti occasioni di business, la promozione di una managerialità preparata, intelligente e sana e infine, soprattutto: migliorare efficacemente le aziende, a partire dal Nord Est.

La chiave di lettura dell'*orientamento ai risultati* si è subito imposta come quella più coerente col DNA del manager ... ed è così che si sono definite con maggior chiarezza la nostra *vision* e la nostra *mission*.

### **Vision**

*Il Nord Est come punto di riferimento in Italia per competitività, valore, immagine, organizzazione e responsabilità sociale delle imprese.*

### **Mission**

*Promuovere una managerialità autorevole, efficace, moderna ed etica per migliorare il valore delle imprese.*

Ma veniamo al dunque, al pratico.

Cosa vogliamo fare da subito (partendo dai nostri valori per arrivare all'incontro di oggi).

- Accrescere network, visibilità e auto-

revolezza di ciò che consideriamo il capitale intellettuale delle aziende di valore ... cioè: noi stessi ...

- Imparare attraverso vie non convenzionali ciò che non è scritto nei libri, di qui il "format" degli incontri, chiamato *Executive Lab*.
- Acquisire quelle abilità imprenditoriali che completano la figura del manager.
- Far leva sull'esperienza manageriale di Andrea Tomat per *rubare* quel *nocciolo* di competenze che consentono a un manager, di divenire imprenditore non solo di se stesso.

Chiederemmo con una richiesta.

Premesso che una storia ricca di successi è sicuramente stimolante ma rischia di essere più piacevole che utile; a noi piacerebbe molto condividere i momenti in cui Lei, dott. Tomat, *ba sudato freddo*, è riuscito a evitare insidie, a correggere errori, a modificare l'ambiente ... in questo modo pensiamo si possa ottenere un'efficace trasmissione di esperienza.

A nome di tutti gli *Executive Manager*

Benvenuto al primo *Executive Lab* e grazie per la sua presenza!

**Guido Zoppolato**  
General Manager

# Saluto della Fondazione CUOA

Giuseppe Caldiera

4

Il rapporto con gli *alumni* è un patrimonio di grande valore per la Fondazione CUOA: nel corso dei cinquant'anni di vita della nostra scuola di management, sorta a Padova nel 1957, sono oltre 2.600 gli allievi che hanno ottenuto un diploma master CUOA e che oggi sono presenti in tutto il tessuto economico, scientifico e culturale, in Italia e all'estero. La collaborazione con questo *network* è parte integrante della *mission* del CUOA: contribuire alla creazione, all'aggiornamento e allo sviluppo di una moderna classe manageriale e imprenditoriale.

Già nel 1963, a pochi anni dalla nascita del CUOA, gli *alumni* sentono il bisogno di associarsi e costituiscono quella che poi sarà l'Associazione Master CUOA - AMC, oggi attiva e collegata con analoghe associazioni internazionali, in grado di portare avanti la storia, la tradizione e le relazioni nate all'interno dei corsi Master frequentati al CUOA.

Il gruppo di *alumni* che qui si costitui-

sce, rappresenta, dunque, uno dei nodi della più ampia rete di relazioni che si è creata attorno al CUOA. È importante, però, che tutti questi nodi dialoghino tra loro e siano in grado di fare sistema. Si tratta di una condizione necessaria, ancorchè non sufficiente, per aumentare la competitività del nostro territorio di riferimento elettivo, per dare un supporto ai grandi processi di trasformazione economica e sociale che si stanno realizzando, e per valorizzare l'esperienza (non solo) formativa, maturata in Villa Valmarana Morosini.

Procedere in questa direzione è anche in linea con alcune iniziative che a Nord Est si realizzano da alcuni anni (dal Meeting dei Quarantenni al Festival delle Città Impresa) e con altre in corso di progettazione, e alle quali la Fondazione CUOA sta contribuendo in modo significativo con il proprio patrimonio di conoscenze, esperienze e relazioni.

È, quindi, un piacere avere il dott. An-

drea Tomat come ospite che tiene a battesimo il Vostro gruppo, anche nella sua veste di Presidente della Fondazione Nord Est, promotore e impegnato in prima linea nella creazione del collante capace di tenere saldamente uniti tutti i nodi della grande rete che dovrà reggere la società e l'economia del Nord Est del futuro.

Dobbiamo, infatti, essere consapevoli delle grandi eccellenze presenti nel nostro territorio, ma anche della loro incapacità a collaborare tra di loro. Sono esse i nodi della rete che dovremo costruire e alimentare per riuscire realmente a competere nella nuova dimensione globale, in cui vincono non tanto le singole imprese, quanto i sistemi territoriali.

L'augurio che ci poniamo è di poter contribuire, ognuno per la sua parte, a questa costruzione.

**Giuseppe Caldiera**

Direttore generale Fondazione CUOA

### **Breve profilo del CUOA**

Il CUOA è la prima *scuola di management* del Nord Est, fondata nel 1957.

Il CUOA si caratterizza per un modello istituzionale unico, che rappresenta i principali attori del mondo accademico, aziendale, economico-finanziario, pubblico e delle istituzioni del Nord Est; e per un forte radicamento in un contesto unico di imprenditorialità, di cui conosce profondamente problemi e caratteristiche.

Il CUOA collabora con 26 Università e business school straniere e sviluppa progetti in 53 Paesi nel mondo.

Nel 2007 hanno contribuito alle attività del CUOA 428 docenti, consulenti e progettisti del mondo accademico, delle professioni, delle imprese e delle grandi organizzazioni, e 106 testimoni aziendali.

Dal 1957 al 2007, sono oltre 2600 i diplomati master del CUOA

# Management buy-out I casi Stonefly e Lotto

Paolo Gubitta ne discute con Andrea Tomat

6

## Paolo Gubitta

Il management buy-out è un'operazione ben nota, sul piano sia tecnico sia finanziario: un gruppo di manager interni all'azienda, (in genere) un financial sponsor, e un piano di rientro dal debito. Dal punto di vista strategico e organizzativo, il management buy-out presuppone la capacità di immaginare un piano strategico, di implementare le politiche che da esso discendono e di realizzare il cambiamento organizzativo. I manager che riescono a portare a termine con successo queste operazioni non sono numerosissimi: non è facile ibridare i tratti distintivi del manager con quelli dell'imprenditore.

Uno di questi è Andrea Tomat.

Il suo percorso professionale permette di avviare immediatamente una riflessione importante, legata alla relazione tra manager e imprenditore e in particolare agli elementi che accomunano e che differenziano questi mestieri. La carriera di Andrea Tomat, infatti, prende avvio come manager per poi migrare

verso il ruolo di imprenditore a tutto tondo.

Quali sono i passi fondamentali di questo percorso?

## Andrea Tomat

*Dopo la laurea in Economia Aziendale nel 1982, ho iniziato con un'esperienza professionale fuori dal nostro territorio in una multinazionale americana, la Eaton, che aveva uno stabilimento nel bellunese. Inizio come assistente al controller, e quindi sviluppo competenze contabili in senso lato: amministrative, di controllo di gestione e finanziarie.*

*Si tratta di un'esperienza importante per una duplice ragione. Da un lato, perché le esigenze di coordinamento e controllo dell'azienda sono molto complesse e necessitano di strumenti evoluti e sofisticati, che ho modo di apprendere e sperimentare. Dall'altro lato, perché dopo alcuni mesi mi trasferiscono a Strasburgo, presso la capogruppo europea che coordina*



*cinque stabilimenti produttivi. Si tratta di un'esperienza eccezionale per la mia crescita professionale. Per la prima volta ho modo di vivere in un ambiente internazionale sotto ogni punto di vista. Dopo circa tre anni rientro in Italia per occuparmi della gestione degli affari societari della holding italiana dello stesso gruppo.*

*Pur soddisfatto del lavoro che facevo, dopo qualche anno ho sentito l'esigenza di cambiare. Cercavo il contatto con il mercato, che non riuscivo ad avere perché l'azienda produceva componenti destinate ad altre società che realizzavano i prodotti finiti.*

*In quel periodo, siamo alla fine degli anni Ottanta, l'area di Montebelluna vive un gran fermento imprenditoriale. Sollecitando alcune conoscenze riesco a incontrare Giovanni Caberlotto, imprenditore di riferimento nella provincia trevigiana e proprietario di una delle imprese più significative nella calzatura e nell'abbigliamento sportivo. L'azienda all'epoca era ancora prevalentemente italiana, ma stava spingendo con forza sull'estero. Caberlotto stava cercando un responsabile per le licenze estere. Pur non avendo competenze commerciali specifiche, avevo alle spalle un'ottima esperienza amministrativa e contrattualistica. È così che inizia la mia collaborazione con la famiglia Caberlotto e con la Lotto.*

*All'inizio degli anni '90, l'azienda vive il delicato momento del passaggio generazionale, che si accompagna anche al rimovo della squadra ma-*

*nageriale, inevitabile visti i rapidi e imprevedibili cambiamenti negli scenari competitivi.*

*È in questo contesto che Caberlotto, con mia sorpresa, mi propone di prendere in mano Stonefly. Questo marchio, dopo un periodo di rapida crescita nella seconda metà degli anni '80, stava attraversando un momento di difficoltà. Una fase critica legata alla diffusa e crescente penetrazione della scarpa sportiva che stava mettendo in difficoltà altri segmenti di prodotto. Inoltre la struttura di Lotto riscontrava oggettive difficoltà nel seguire due business (calzature da città e calzature sportive) che presentano logiche gestionali e rispondono a scenari competitivi in parte diversi. È per queste ragioni, che la famiglia Caberlotto decide di separare Stonefly costituendo un'azienda autonoma e tentarne il rilancio.*

*Per me si è trattato di una grande opportunità di crescita professionale: poter gestire in autonomia un business che all'epoca aveva un fatturato di circa 20 miliardi di lire. Partiamo a gennaio 1993, con una squadra manageriale tutta nuova e che poi è rimasta con me per parecchi anni. È in questa occasione, inoltre, che decidiamo di rendere invisibile al mercato il nostro legame con Lotto, eliminando fin da subito i riferimenti alla casa madre. Questa decisione iniziale – difficile e rischiosa - si dimostrerà in verità quanto mai "azzeccata" per le scelte strategiche successive e per la successiva acquisizione.*

**Paolo Gubitta**

Come hai scelto la tua squadra manageriale?

**Andrea Tomat**

*Ho cercato di mettere insieme un pool di persone con competenze complementari, in modo tale che tutte le aree della gestione fossero presidiate in modo adeguato e con persone motivate e preparate.*

**Paolo Gubitta**

Quali sono i momenti tipici del rilancio di Stonefly?

**Andrea Tomat**

*Nel giro di poche settimane ho messo in piedi la squadra e gettato le basi sulle cose da fare nei primi 12 mesi. Dovevano andare in utile fin dal primo anno per diventare autosufficienti.*

*La prima cosa che ho fatto è stata sfondare tutte le attività non direttamente attinenti alle core competencies dell'azienda (che ripeto, operava in un settore davvero diverso da quello della calzatura sportiva). Quindi, abbiamo individuato il perimetro minimo che ci consentisse di valorizzare il nostro prodotto e le nostre risorse produttive e logistiche.*

*Il passo successivo, è stato guardarsi intorno per definire in modo compiuto la mission dell'azienda, e quindi "chi eravamo". Ci siamo messi a girare per l'Europa. In Danimarca, sono venuto a contatto con un'azienda che faceva calzature con un elevato contenuto di comfort. Siamo diventati i distributori italiani di questa azienda, acquisendo*

*in tal modo una duplice esperienza: comprensione dei bisogni dei clienti e acquisizione di nuove competenze commerciali e distributive.*

*Detto in altri termini, con questa esperienza siamo riusciti a dare un'anima a Stonefly. L'obiettivo che ci eravamo prefissi era di produrre una calzatura da città coniugando l'estetica della tradizione calzaturiera italiana con il comfort, realizzato utilizzando le competenze tecniche - materiali e fabbricazioni - maturate nel settore del settore della scarpa sportiva.*

**Paolo Gubitta**

Dopo aver risanato e rilanciato Stonefly, decidi di comprarla. È evidente che questa opportunità dipende anche da fattori contingenti di mercato, che non sempre sono ripetibili.

Ma ci sono senz'altro anche fattori personali e professionali che ti hanno permesso di cogliere l'opportunità.

**Andrea Tomat**

*Nel corso della mia carriera, ho avuto diverse opportunità di cimentarmi in ruoli di responsabilità manageriale crescente: prima come responsabile di area o funzione e poi come direttore generale.*

*Il successo ottenuto con il rilancio di Stonefly mi ha messo nelle condizioni di sperimentarmi in ruoli da quasi imprenditore, nel senso che mi comportavo e agivo come si sarebbe comportato o avrebbe agito il proprietario dell'azienda.*

*Alcuni fattori contingenti hanno favorito il passaggio al ruolo di impen-*

*ditore. A metà degli anni '90, mentre Stonefly è solida e in crescita, Lotto attraversa un periodo di difficoltà. Nella logica del gruppo, ciò voleva dire che Lotto manifestava una crescente esigenza di drenare risorse da Stonefly.*

*È in questo momento che intuisco l'opportunità di fare il buy-out.*

*Ci penso circa un anno e poi entro in contatto con una piccola merchant bank, che raccoglie capitali tra professionisti per fare operazioni di acquisizioni di quote di proprietà in imprese di taglia veramente piccola. Mi propongono di entrare come socio. Accetto. E anche questa decisione si dimostra azzeccata, perché entro in diretto contatto con il mondo della finanza per lo sviluppo che fino ad allora avevo solo marginalmente conosciuto.*

*È con gli amici di questa merchant bank che ho messo in piedi l'operazione di management buy-out con la quale rileviamo il 100% delle quote di Stonefly.*

*Riusciamo a confezionare un pacchetto di interesse anche per la famiglia Caberlotto, nel senso che proponiamo una soluzione che alla fine soddisfa anche il bisogno della casa madre di concentrare risorse e attività sul core business.*

*Nel buy-out non sono da solo, visto che anche Sartor (che aveva le competenze per la parte produttiva), con me in Stonefly dalla sua fondazione, partecipa all'avventura imprenditoriale. A gennaio 1998 l'operazione si conclude e diventiamo i proprietari di Stonefly. Alla fine degli anni '90, la situazione di Lotto è in rapido peggioramento. A*

*marzo 1999, attraverso l'intermediazione di un professionista, la famiglia Caberlotto sonda il mio interesse a predisporre un piano per evitare il fallimento.*

*Lavoro notte e giorno per una settimana e presento un piano industriale per il salvataggio dell'impresa e l'avvio di una procedura concorsuale. Per fare questo ho raccolto attorno a me alcuni imprenditori per finanziare un'operazione molto impegnativa cui hanno dato un appoggio insostituibile due banche locali che si sono convinte delle possibilità di successo dell'operazione. Il progetto va in porto e avviamo la ristrutturazione delle attività riuscendo a chiudere la procedura concorsuale in breve tempo. In questa operazione ho avuto un validissimo supporto da parte di consulenti legali e di commercialisti che mi hanno aiutato a costruire uno schema che permettesse di acquisire il controllo di Lotto.*

*Come succede in tutti i processi di ristrutturazione, i primi passi sono stati essenziali per avviare il cambiamento: nei primi nove mesi siamo riusciti a eliminare tutti gli sprechi possibili, abbiamo abbassato drasticamente il magazzino, generando in tal modo la cassa necessaria per avviare il processo di risanamento. Siamo entrati a maggio 1999 e dopo un anno abbiamo comprato l'azienda.*

*Il segreto per riuscirci? Costruire una squadra coesa, ridare fiducia e motivazione, avviare un rigoroso sistema di controllo dei costi e saper rigenerare spirito creativo per quanto riguar-*

*da il prodotto e determinazione sul fronte delle attività di vendita.*

### **Paolo Gubitta**

Avevi già in mente il progetto di rilancio dell'azienda?

### **Andrea Tomat**

*Sì, pensavo di rifocalizzare l'offerta (diminuire le troppe referenze e l'eccessiva frammentazione) e poi razionalizzare la struttura distributiva (centralizzandola ed eliminando le sedi periferiche che nel frattempo erano proliferate).*

*E poi sapevo che avrei dovuto fare un'operazione velocissima, per chiudere tutte le pendenze ed eliminare i malfunzionamenti.*

*Quando si ristruttura, bisogna agire in modo veloce e determinato per instaurare fiducia nei collaboratori. In tutta l'operazione, ha avuto un ruolo chiave la fiducia e la credibilità.*

### **Paolo Gubitta**

Nella tua esperienza imprenditoriale tornano con sistematicità le persone (la tua squadra), la finanza (le risorse che hai attivato per realizzare i tuoi progetti con la tua squadra), i saperi (le competenze che hai accumulato nel corso delle tue diverse esperienze professionali).

Come si sono integrati questi elementi nel tuo progetto?

### **Andrea Tomat**

*Procediamo con ordine.*

*Nella mia esperienza le persone sono sempre state l'asse principale attorno*

*alle quali costruire i progetti strategici (di sviluppo o di ristrutturazione). Per non cadere in discorsi retorici, il tema del coinvolgimento delle persone porta inevitabilmente con sé quello delle modalità operative per delegare, per trasferire le responsabilità di gestione in modo virtuoso. Nel mio caso, non sempre sono riuscito a trovare il giusto equilibrio nella delega manageriale. Ma penso che sia normale fare degli errori. L'aspetto critico è saper imparare anche dalle esperienze meno positive.*

*All'interno di questo quadro, la finanza ha un effetto leva, perché ti permette di realizzare progetti ambiziosi basati sulle competenze della tua squadra manageriale. È per questa ragione che ti dico che per me la finanza ha contato moltissimo. Nelle mie operazioni, ho avuto il supporto fondamentale di due banche locali che mi hanno aiutato a trovare le risorse e mi hanno dato fiducia per portare a termine le operazioni che avevo in mente.*

*Sui saperi ti ho già detto qualche cosa. Qui vorrei spendere qualche parola su quelli da attivare in funzione dei progetti strategici da attivare. Io ho gestito alcuni processi di ristrutturazione, che in genere sono limitati nel tempo: 12-24 mesi o poco di più. Da qui in avanti, tutta la strategia è orientata alla crescita e allo sviluppo. Le competenze da attivare sono pertanto complementari.*

*Quelle che servono per ristrutturare servono per creare un solido floor sul quale costruire un percorso di crescita. È evidente che sarebbe più semplice*

*lavorare in situazioni di green field, ma non sempre è possibile.*

*Nei processi di ristrutturazione ma in generale nella gestione strategica di un'impresa contano molto la capacità di generare fiducia e di costruire una squadra coesa. Il leader si misura su questi punti. E quando percepisce di non riuscire a dare questo contributo, il buon leader deve lasciare la direzione ad altri.*

**Andrea Tomat:**  
*da manager, a imprenditore  
a opinion maker*

Nato a Udine nel 1957, Tomat si è laureato in Economia Aziendale all'Università di Venezia, nel 1982.

Ha iniziato la sua carriera nella multinazionale statunitense Eaton Corporation prima in Germania, e dal 1985 a Milano, dove per due anni si è dedicato alla gestione degli affari societari della holding italiana.

Nel 1987 dà inizio al suo rapporto con Lotto S.p.A., marchio storico nel mondo sportivo italiano e leader nel mercato del calcio e del tennis, dapprima ricoprendo l'incarico di Licensing Manager, con responsabilità diretta su tutte le attività di licenza di uso del marchio, e poi quello di Direttore Marketing. In quest'ultima posizione, ricoperta per quattro anni, sviluppa l'immagine del marchio Lotto legandolo ai protagonisti della scena sportiva mondiale, quali Boris Becker e Martina Navratilova nel tennis, e a campioni come Ruud Gullit nel calcio.

Nei primi mesi del 1993 diventa Direttore Generale ed Amministratore Delegato di Stonefly S.p.A., azienda del gruppo Lotto che produce calzature da città. Riesce in breve tempo a rilanciare il marchio, proponendo al mercato prodotti di grande contenuto tecnologico e facendo diventare Stonefly il "gioiello di famiglia" del Gruppo.

Nel 1998 crea con Adriano Sartor, Responsabile dello Sviluppo del prodotto di Stonefly, la società Millennium S.r.l., e con un'operazione di management buy-out rileva il 100% delle quote di Stonefly S.p.A.. Nello stesso anno, Millennium

acquisisce il marchio Impronte e apre le porte alla famiglia Danieli, già proprietaria del marchio Diadora, che rileva il 50% delle quote societarie. Nel 2002 le quote verranno riacquistate.

Nel Giugno del 1999, a capo di una cordata di imprenditori locali (fra cui Franco Vaccari - Dolomite S.p.A. - e Giancarlo Zanatta - Tecnica S.p.A.), rileva il marchio Lotto e viene nominato Presidente e Direttore Generale di Lotto Sport Italia S.p.A., Società che oggi produce e distribuisce abbigliamento e calzature sportive in oltre 80 paesi in tutto il mondo.

Nello stesso anno viene eletto Vicepresidente dell'ANCI - Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani - dopo aver ricoperto la carica di Consigliere, nel 1995, e di Membro della Giunta, nel 1997.

Nel Maggio 2000 viene nominato Presidente del Gruppo Calzaturiero dell'Unione degli Industriali della Provincia di Treviso. A Dicembre gli viene conferito dall'ALUC - Associazione Laureati dell'Università Ca' Foscari di Venezia - il premio Cafoscarino dell'Anno 2000, per "l'impegno e la professionalità di un imprenditore che ha saputo valorizzare nel modo migliore e con risultati di assoluta eccellenza la laurea in Economia Aziendale conseguita a Ca' Foscari".

Nell'Aprile 2002 è Consigliere di Assosport - Associazione Italiana dei Produttori di Articoli Sportivi, che raggruppa le aziende più importanti e significative dell'industria sportiva italiana. A Dicembre viene riconfermato nella carica di Presidente del Gruppo Calzaturiero di Unindustria di Treviso.

Nel Maggio 2004 viene eletto Presidente dell'Unione degli Industriali della Provincia di Treviso, che associa oltre 2.500 imprese nel territorio trevigiano ed è tra le maggiori associazioni nazionali del Sistema Confindustriale. Nello stesso periodo viene eletto nella Giunta e nel Consiglio Direttivo di Confindustria.

Nel Luglio 2005 viene nominato Presidente della Fondazione Nord-Est.

Nel Novembre 2006 attraverso Lotto Sport Italia acquisisce Etonic assumendone la carica di Presidente. Etonic è una tra le principali aziende americane nella produzione di scarpe per running, golf, bowling e walking.

Da Marzo 2008 è Presidente di ICC Italia, Comitato italiano dell'International Chamber of Commerce.

Nel Maggio del 2008 è rieletto nella Giunta e nel Consiglio Direttivo di Confindustria.

# Cinque più uno: i sensi dell'imprenditorialità

Paolo Gubitta

12

Di Andrea Tomat si sa praticamente tutto: chi è, cosa ha costruito, perché ha fatto questo e quello.

L'analisi delle dinamiche di business e relazionali che hanno portato ai due buy-out ha consentito di approfondire il come.

## ***Vista, olfatto e udito***

Nel percorso di carriera di Andrea Tomat sono presenti tutti gli elementi distintivi del buon manager: programmare e fissare gli obiettivi, acquisire le risorse e organizzare le attività, gestire in modo efficace le comunicazioni (interne ed esterne) sia per ottenere il consenso e la collaborazione degli stakeholder sia per coordinare i processi operativi, definire le modalità di funzionamento dell'organizzazione e controllarne la corretta applicazione.

Ma c'è dell'altro.

In realtà, il (buon) lavoro manageriale è una (sapiente) alchimia tra calcolo, giudizio e intuizione. Da sempre (e non solo negli ultimi anni), questi tre elementi sono indispensabili per impostare in modo ordinato i processi decisionali. Il calcolo è l'impiego di strumenti

e tecniche di supporto alle decisioni, e serve per misurare il rischio. Il giudizio è il ricorso a regole formali piuttosto che a convenzioni sociali per decidere, e serve per far fronte all'incertezza. L'intuizione è la capacità di cogliere le relazioni importanti tra oggetti, soggetti e sistemi, e serve per ridurre la complessità e (tentare di) governarla.

Andrea Tomat, nonostante la sua estrazione amministrativo-finanziaria (qualcuno potrebbe dire), ha nelle (felici) intuizioni di mercato un punto di forza.

La capacità di vedere prima degli altri i fattori che veramente contano e di fiutare i bisogni dei consumatori gli ha permesso progettare piani strategici, azioni commerciali e soluzioni organizzative che nel medio termine hanno dato un contributo determinante al vantaggio competitivo delle sue imprese. Valga per tutti, la decisione di correre da solo e rinunciare ai vantaggi del brand Lotto.

E poi c'è la capacità di mettersi all'ascolto. Il supporto di consulenti e di altri attori esterni nel processo decisionale aiuta il manager a concentrarsi sulle opportunità, anziché sui problemi, aiutando

dolo a formalizzare i piani di azione e ad attribuire le responsabilità.

Questi temi sono ripresi nell'intervento di Andrea Campagnolo.

### **Tatto**

Nel dialogo con Andrea Tomat, è sistematico il riferimento alle persone, ai collaboratori, al gruppo e alla capacità di interagire con tatto.

La realizzazione della strategia d'impresa e le pratiche organizzative e di gestione delle risorse umane sono per loro natura interdipendenti. Secondo alcuni, addirittura, se il quadro strategico è particolarmente complesso e dinamico la strategia dipende dall'organizzazione e dalle persone (e non viceversa).

In questi contesti, il successo dell'impresa è sempre meno un fatto individuale (del leader) e sempre più un fatto collaborativo (tra il leader e i suoi più stretti collaboratori). Non è possibile impostare un piano strategico senza considerare le conoscenze e le competenze dei collaboratori e la loro integrazione nei processi operativi. La sostenibilità di tale piano dipende anche dal capitale relazionale dei collaboratori, dalla loro capacità di gestire relazioni multiple e complesse, sia all'interno sia all'esterno.

Ciò non toglie che il leader dell'impresa debba mantenere per sé (e solo per sé) alcune decisioni e le relative responsabilità. Ma la qualità di queste decisioni di ultima istanza è alimentata dalla qualità della squadra.

Alberto Cappellari riprende queste idee e le sviluppa con la parabola dei nuovi Magellani.

Andrea Stefani, invece, puntualizza perché processo di delega deve far rima con sistemi di controllo.

### **Gusto**

«Il Nord Est è terra di creativi», ci dicono le cronache recenti, dalla FuoriBiennale all'INNOVATION VALLEY e a tutti i loro protagonisti.

Andrea Tomat, nonostante la sua estrazione amministrativo-finanziaria (continuerebbero a dire alcuni), può essere annoverato a pieno titolo tra i creativi in senso lato.

La sua idea di fare scarpe *comodamente belle* per il gusto di camminare, sintetizza intuizione, giudizio e calcolo in rigoroso ordine sequenziale.

Ed è una scelta vincente. Perché? Lo spiega Stefano Schiavo, quando ci ricorda che le soluzioni spiazzanti sono quelle in cui idea, inventiva e fantasia valgono tanto quanto la soluzione tecnica.

### **E il sesto senso?**

Di fronte ai casi di successo più clamorosi e alla difficoltà di trovarne una spiegazione, si è soliti dire che tutto dipende dal «sesto senso».

Quando si parla d'impresa, è più corretto dire che la spiegazione sta nella *sublime indeterminatezza dell'imprenditorialità*.

### **Paolo Gubitta**

Docente di Organizzazione aziendale  
Università di Padova  
Direttore scientifico Master  
per Imprenditori PMI,  
Fondazione CUOA

# Le virtù dell'ascolto

Andrea Campagnolo

14

La storia e la carriera professionale di Andrea Tomat, con il passaggio al ruolo di imprenditore nelle due aziende nelle quali si era prima cimentato in ruoli di responsabilità manageriale, sono ricche di episodi e coincidenze difficilmente ripetibili in altri contesti. Ciò nonostante, sono molto numerosi e concreti gli spunti e le pillole che sono emersi dalla sua testimonianza e dal confronto col nostro gruppo: dall'importanza di esperienze di respiro internazionale e fuori dal territorio, al network di conoscenze come fattore determinante, alla rapidità e capacità di prendere le decisioni fondamentali giuste nei tempi brevi dettati dagli eventi (sia nel caso del rilancio di Stonefly, con la necessità di andare in utile già dal primo anno, che successivamente nell'impostare un piano di salvataggio della Lotto in pochi giorni, nel momento del buy-out), alle caratteristiche del leader che deve soprattutto generare fiducia e creare la coesione nel gruppo.

Personalmente dal punto di vista manageriale sono soprattutto tre le indicazioni che mi porto a casa dall'incontro.

Innanzitutto l'importanza del contatto con il mercato, la cui mancanza ha spinto Tomat a cercare esperienze nuove e a iniziare la collaborazione con Lotto. Mi è sembrato di cogliere come anche in seguito in Stonefly un punto imprescindibile per il rilancio sia stato il mettersi in ascolto attivo, imparare dalle esperienze degli altri e acquisire nuove competenze e conoscenze attraverso alleanze e collaborazioni.

Nella mia esperienza lavorativa la capacità di ascoltare anche i segnali deboli del mercato rappresenta un fattore assolutamente determinante per il successo futuro dell'azienda, anche se questa opera in ambito *business to business*: analizzare il macro ambiente, gli scenari, saper leggere i trend, capire le nicchie di mercato destinate a crescere e garantire maggiore redditività e vantaggio competitivo nel medio lungo periodo, veicolare le infor-



mazioni giuste sono capacità fondamentali per i manager che girano nei diversi mercati nazionali, entrano in contatto con logiche distributive e commerciali, abitudini di consumo estremamente peculiari e diversificate. Soprattutto in aziende particolarmente orientate alla ricerca e sviluppo o in realtà produttive di non grandi dimensioni, chi filtra tali informazioni e porta all'interno dell'azienda la *voce del mercato* ha una responsabilità assolutamente determinante, che se male esercitata può indurre l'azienda ad investire tempo e risorse in sviluppi di prodotto o di processi di molti mesi per seguire situazioni e tendenze effimere dei mercati, o viceversa permettere anche con minime differenziazioni dei fattori critici di prodotti esistenti di creare divergenze dell'offerta rispetto ai concorrenti e coprire nuovi spazi.

Per questa lettura e interpretazione del mercato sono certamente fondamentali l'esperienza e l'intuizione, ma altrettanto l'utilizzo di strumenti e tecniche (il calcolo).

Il secondo spunto è infatti relativo all'opportunità di lasciare che i contributi tecnici e le idee vengano anche da consulenti e professionisti esterni.

Più volte Tomat ha richiamato l'apporto fondamentale di consulenti legali e contabili che gli hanno consentito di vestire contrattualmente l'operazione del buy-out Lotto garantendosi la proprietà dopo il risanamento. Mantenere una collaborazione attiva con consulenti esterni, restare aperti alle loro idee e lasciare che

portino il loro contributo specialistico nelle problematiche da affrontare. Spesso invece in azienda il rischio è considerare intuizione e conoscenza delle specificità dell'organizzazione e dell'ambiente come preordinati rispetto al contributo specialistico e tecnico esterno.

Infine è stata sicuramente controintuitiva la scelta presa, nella fase di rilancio di Stonefly, di non richiamare il legame con la casa madre Lotto. Anche nelle situazioni dove la comunicazione sembrerebbe facilmente definibile - in questo caso attraverso una *brand extension* sfruttando l'*awareness* del brand Lotto - il messaggio più efficace rischia di essere quello assolutamente contrario. Recentemente ho avuto la possibilità di incontrare una situazione per certi versi analoga nella quale un'azienda da sempre operante in ambito *business to business* a seguito di un'integrazione verticale a seguito di un'acquisizione si è affacciata sul mercato del consumatore finale, lasciando tuttavia visibile e trasparente la relazione tra le due realtà. Anche in questo caso il messaggio più efficace e opportuno avrebbe richiesto di rendere invisibile al mercato il legame tra due business unit distinte. L'incapacità di rompere gli schemi ed elaborare soluzioni contro intuitive ha creato gravi danni a tale gruppo con forti perdite di posizioni nel mercato a causa dei timori dei clienti che d'improvviso si trovavano a competere con il loro principale e storico fornitore.

**Andrea Campagnolo**

Direttore Commerciale, Mafin spa

# La delega e i nuovi Magellani

Alberto Cappellari

16

Ciò che più colpisce di Andrea Tomat è l'attitudine a dotarsi di risorse e conoscenza nell'affrontare le sfide che nel corso della carriera ne hanno determinato il successo manageriale ed imprenditoriale. Quella che apparentemente sembra una fredda capacità di calcolo è invece un'abilità a creare le condizioni cooperative per apprendere sul campo prassi e teoria nei diversi ambiti: così con la "finanza allo sviluppo", la ristrutturazione, le competenze produttive, commerciali e distributive.

In questo continuo e dirompente processo di crescita affiora ripetutamente la centralità delle risorse umane indipendentemente dalla mission del momento. Ciò emerge per Stonefly (sia nella fase manageriale, sia di buy-out), così come per Lotto e la sua ristrutturazione.

La *squadra* sembra essere uno dei punti fermi per Tomat che ne identifica a più riprese le caratteristiche con parole

chiave quali: *motivazione, competenza, fiducia, dedizione*.

In tutto ciò, una questione che mi sembra cruciale, è il rapporto con la delega che Andrea Tomat definisce *ambiguo* e di non *facile gestione*, lasciando trasparire una criticità importante nella sua carriera.

Ed è proprio sul processo di delega che vuole focalizzarsi la mia riflessione.

L'argomento è notoriamente molto complesso e non esistono regole fisse: chiunque l'abbia sperimentato avrà colto che per avviare un processo efficace prima è necessario fare i conti con se stessi, poi con la responsabilizzazione dei collaboratori.

Nella mia esperienza professionale ho evidenziato (non sempre con successo) che esso non richiede solamente il trasferimento di competenze e responsabilità, ma anche di *valori condivisi* che costituiscano una base normativa

e consuetudinaria. Questa è d'obbligo nella creazione del background che regola la delega nella sua sostanza in quanto rapporto fiduciario, al di là dei formalismi.

Contestualmente alla letteratura, anche autorevole, che già ha affrontato in modo più o meno diretto l'argomento, mi sento di proporre una metafora, che in quanto tale non statuisce ma suggerisce alcune dinamiche interessanti legate alla delega: *la navigazione*.

Mi riferisco alla dinamica tra comandante, che traccia la rotta riferita al nord geografico della carta, e il timoniere, che orienta la prua in base alla bussola e quindi al nord magnetico.

Un'unica rotta da condividere (sia essa un semplice obiettivo o una *mission*), una direzione (cioè una traiettoria) che varia in funzione dello strumento bussola, comunicata in modo univoco dal comandante.

Esistono timonieri per piccoli natanti, barche da diporto o navi di grandi dimensioni, ma la consegna del timone avviene sempre (per tutti) previa valutazione dell'esperienza e del grado di responsabilità dimostrati sul campo. Una volta attuata la delega, il comandante interviene solamente in casi di

pericolo o per l'entrata e l'uscita dai porti, mantenendo sempre e comunque la possibilità di cambiare *rotta*.

Elaborare da ciò una ricetta aziendale è difficile: le dinamiche organizzative sono tali e tante che ricondurre il tutto a quanto appena espresso risulterebbe riduttivo.

Allora, quale la proposta? Vivere la metafora: salire su una barca, sentirsi piccoli Magellani.

La *squadra* diventa l'equipaggio in attività di outdoor training che permettano di sperimentare in forma protetta le dinamiche di navigazione (in particolare quelle comandante/timoniere) prendendo confidenza con le diverse implicazioni e schemi sottostanti, riconoscendoli e rapportandoli nella quotidianità.

E nessun problema, anzi, per gli inevitabili errori dell'esperto team aziendale, nell'occasione improvvisato equipaggio: è lo stesso Tomat a dire che "*sia normale fare degli errori*. L'aspetto critico è *saper imparare* anche dalle esperienze *meno positive*".

**Alberto Cappellari**  
Temporary Manager

# Design e comfort

## Stefano Schiavo

18

Uno dei tratti più *appealing* e illuminanti dell'esperienza di Tomat è il suo tentativo di dare un'*anima a Stonefly*. Tomat rompe gli schemi, e individua nella combinazione *estetica* e *comfort* la chiave di volta per l'operazione.

Quando decide di *guardarsi attorno* per affrontare il rilancio di Stonefly ha già tutta la forza del futuro imprenditore capace di ricercare e cogliere con acume le opportunità del mercato.

Il *comfort* lo trova in un'azienda danese, denotando subito un approccio orientato all'internazionalizzazione. *Inevitabilmente* individua l'*estetica* nella tradizione calzaturiera italiana.

Quasi un *cliché*, ma come sempre le soluzioni più evidenti sono quelle che in azienda nessuno, che non abbia l'approccio dell'imprenditore, sembra vedere. È per questo che Caberlotto intuisce che il business Stonefly presenta caratteristiche molto lontane da quelle di Lotto per logiche gestionali e scenari

competitivi.

Tomat, mettendo le basi per il suo futuro percorso da imprenditore, trova la via giusta per il rilancio mettendo coerenza tra il segmento di prodotto che deve gestire e le caratteristiche del mercato cui si orienta.

Se rinominiamo l'*estetica* con il termine *design*, possiamo fare qualche considerazione sul suo rapporto con il *comfort*.

Questione lunga e molto dibattuta.

Le numerose coniugazioni dell'*Industrial Design* hanno visto, accanto a una proliferazione di *design settoriali* (interior, fashion, graphic, web, e altri), anche una diversificazione nel rapporto design-innovazione.

Secondo le logiche di un prevalente *paradigma* tecnico del concetto di innovazione, il rapporto tra i *design* e *comfort* è prioritario.

Ora, l'approccio seguito da Stonefly ha nel *comfort* un punto di riferimento im-

portante, ma non unico.

Esiste un orientamento al *design* in cui l'idea creatrice, l'inventiva, la fantasia valgono quanto la soluzione tecnica. Esse presentano quel carattere *spiazzante* che prende in contropiede chi segue passivo l'evolversi delle cose. L'imprevedibilità rende il lavoro stesso ogni giorno diverso; anche in questo caso è questione di atteggiamento: chi si spaventa di fronte alla novità annoia, chi insegue l'eccezione crea l'eccezionale.

Al di là degli asset tecnologici, al di là anche dei prodotti, stanno la sensibilità, l'intelligenza, la cultura, persino quella manualità di cui vorremmo disfarci come retaggio di un'epoca *sporca* del fare impresa nel nord-est.

La *tradizione calzaturiera italiana* di Tomat è tutto questo e rappresenta quel necessario bilanciamento alla tecnica/comfort.

Estendendo il concetto al di fuori del caso Stonefly, la coesione, la dimensione del sognare, del sapersi reinventare ogni giorno, e soprattutto la passione nel portare avanti i progetti valgono ancor più della soluzione produttiva, tecnica o organizzativa.

Queste ultime sono appropriabili con facilità da chiunque abbia le risorse finanziarie necessarie. Ma questo non vale per quel network di intelligenze che nel lavoro di ogni giorno riescono a costruire un pensiero innovativo.

Non è scontato e retorico questo *appello al pensiero* perché non è la strada più veloce e sicura, ma soprattutto non è la più intuitiva. Tradurre una visione di questo genere nel fare quotidiano richiede una forte dose di coraggio. Con le parole di un giovane imprenditore si può affermare che *si è prodotto troppo prodotto e poco pensiero, e a lungo termine questa strategia risulta inefficace e perdente*.

Un tale approccio, lungi dal giustificare mediocri atteggiamenti da *apologia della disorganizzazione* tipici del costume italiano, può invece esaltare gli aspetti più virtuosi della creatività italiana, basata su un'imprenditorialità diffusa che può contaminare positivamente anche la managerialità che l'accompagna.

**Stefano Schiavo**

Management Control  
and Operations Manager, Lago Spa

# Delega: tema vintage, gap moderno!

Andrea Stefani

20

La tematica della delega di decisione è certamente uno degli assi portanti della crescita manageriale delle aziende.

È un argomento che dal punto di vista accademico è ormai ampiamente acquisito e consolidato, ma che purtroppo nel panorama delle aziende Trivenete non è sempre tra le innovazioni perseguite e attuate.

Si osservano spesso aziende che sono bloccate nella crescita (anche dimensionale), oppure che entrano in crisi nel momento del passaggio delle consegne da un fondatore ai suoi successori. Tale crisi è spesso determinata dall'accentramento di decisione perseguito fino a quel momento.

Sebbene sia di vitale importanza per le aziende lavorare sulla creazione di processi manageriali, di competenze, di abilità, di abitudini a prendere decisioni che supportino il loro fine ultimo -quello della massimizzazione del valore nel lungo periodo- non sempre poi

si riscontrano comportamenti coerenti da parte dei vertici delle organizzazioni aziendali.

L'eccessiva (e ossessiva) focalizzazione sul breve periodo fa sì che ci si concentri molto sulle scelte di redditività immediata (mix prodotti, scelte di convenienza produttiva, outsourcing strategici, ecc.), ma che si perdano di vista i sentieri di creazione di valore di lungo periodo. Uno di questi sentieri è senza dubbio quello della formazione (nel senso più ampio) di livelli manageriali sui quali appoggiare il processo di delega.

Si dovrebbe in estrema sintesi ragionare sul senso profondo della *mission* degli imprenditori illuminati: fare in modo che l'azienda possa fare a meno di loro sulle scelte di carattere operativo.

Questo è il modo, in fondo, per liberare energie strategiche e per fare "crescere" l'azienda sulle competenze manageriali.

Spostando poi l'osservazione dal punto di vista dei sistemi di *management control* appare evidente un'altra potenziale *incoerenza* generata dalla scarsa delega: la perdita di rilevanza del sistema stesso.

Se è vero che l'essenza più *intima* (scopo di fondo) di un sistema di *management control* è quella di *orientare il comportamento*, non si capisce come questo ruolo possa essere svolto in ambienti organizzativi privi (o deficitari) di delega.

Il processo (e le misure) di un sistema di programmazione e controllo dovrebbe dare dei benefici ai vertici delle organizzazioni sia per consentire una gestione proattiva, ma anche per supportare il processo di delega e favorire il coordinamento: non vengono più impartiti "ordini" operativi, ma vengono assegnati obiettivi e valutati risultati, in ossequio al principio che si ottiene quello che si misura.

Ovviamente se la delega non è presente, il meccanismo perde di sostanza, fino al punto di far diventare i processi di supporto di *management control* delle sovrastrutture inutili e dannose.

L'investimento, allora, che i vertici (imprenditori, amministratori delegati, e figure simili) fanno allora sui meccanismi

di delega e sulla creazione di processi di supporto ad essa, dovrebbe essere catalogato tra quelli di natura strategica, dato che è tra quelli che mettono le basi per la sopravvivenza futura dell'azienda.

Tra gli asset intangibili è forse tra quelli di più difficile misurazione, ma con un potenziale ritorno futuro tra i più elevati. La ricchezza delle aziende non può essere misurata solo sulla loro capacità di creare utili oggi, ma anche (e forse soprattutto) sulla potenzialità di generare redditività nel lungo periodo. Le fondamenta della futura capacità di creazione di valore, poggiano sulla pervasività e sull'efficacia del processo di delega.

A ben vedere, infine, processi di delega strutturati, collaudati e supportati consentono nel lungo periodo di prescindere dalle persone: il successo duraturo delle aziende è fatto dall'alchemico incontro tra persone di qualità e processi di qualità, con il fatto però che le persone cambiano mentre i processi rimangono.

**Andrea Stefani**  
Consulente di Direzione  
e Formatore, Espeira

1

**executivebook**  
giugno**2008**



[www.executivelabs.org](http://www.executivelabs.org)