

ANDREA BETTINI, ANDREA VIDOTTI

IMPRESA!

10 parole chiave
per l'imprenditoria e lo sport



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

ANDREA BETTINI, ANDREA VIDOTTI

IMPRESA!

10 parole chiave
per l'impresoria e lo sport



FRANCOANGELI

Isbn: 9788835167792

Copyright © 2024 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.

Indice

Premessa, di <i>Graziella Bragaglio</i>	pag.	7
Introduzione	»	II
1. Spirito di squadra <i>Da Claudio Domenicali a José Mourinho, Luciano Spalletti, Roberto Mancini e Joseph “Pep” Guardiola</i>	»	13
2. Passione <i>Da Sonia Bonfiglioli a Giovanni Soldini e Paul Cayard</i>	»	23
3. Coraggio <i>Da Gianluca Pavanello a Sergi Parisse e Martin Castrogiovanni</i>	»	34
4. Determinazione <i>Da Chiara Valduga a Jannik Sinner, passando per l’Udinese della cavalcata dalla C alla serie A, per arrivare a Bebe Vio</i>	»	46
5. Curiosità <i>Da Roberto Briccola a Gianni Rivera (senza dimenticare le grandi imprese ciclistiche)</i>	»	54

6. Bellezza		
<i>Da Marco Lambri a Roger Federer</i>	pag.	64
7. Strategia		
<i>Da Giuseppe Santoni a Enzo Ferrari</i>	»	74
8. Creatività		
<i>Da Lavinia Biagiotti Cigna a Tiger Woods, passando dai campioni olimpici di Sydney 2000</i>	»	83
9. Intuizione		
<i>Da Mario e Franco Boiocchi ad Adriano Panatta, la Formula 1, l'Inter, le Auto Classiche e la Vela Maxi</i>	»	92
10. Fair Play		
<i>Da Katia Da Ros agli All Blacks</i>	»	103

Premessa

“Impresa”. Una parola che trasmette audacia, determinazione, competenza, sacrificio e, soprattutto, coraggio. Un termine che si lega strettamente alla sete di avventura, alla voglia di conquistare nuovi orizzonti e di superare i propri limiti. Eppure, quotidianamente, lo sentiamo purtroppo utilizzato in modo improprio, superficiale. In questo volume, però, la passione per l’impresa è viva e pulsante. Andrea Bettini e Andrea Vidotti ci accompagnano, capitolo dopo capitolo, storia dopo storia, stimolandoci a riflettere sul significato stesso della parola mettendo in relazione l’impresa imprenditoriale con quella sportiva.

Attraverso il loro coinvolgente racconto, emergono i sogni, le visioni e la competenza delle *persone* che stanno dietro a grandi nomi dell’industria italiana. Uomini e donne capaci di guardare sia indietro, imparando dalla loro esperienza, sia avanti, proiettando nel futuro la loro idea di impresa. Accanto a loro, si stagliano i profili di atleti campioni, accomunati da una serie di qualità fondamentali che gli autori hanno selezionato come dieci parole chiave, importanti tappe di questo entusiasmante percorso.

Per questo, nel momento in cui mi hanno chiesto di scrivere la prefazione di questo volume, il mio entusiasmo è stato immediato. La mia esperienza come imprenditrice, sia in campo sportivo

sia non, mi ha permesso di assistere da vicino alla convergenza di due mondi che, apparentemente, sembrano avere poco in comune, ma che in realtà condividono molte caratteristiche e valori fondamentali. Infatti, il mio percorso, iniziato in un settore che sembrava lontano dal mondo dello sport, mi ha permesso di scoprire ben presto i punti di contatto tra queste due realtà. Tuttavia, è solo quando ho intrapreso il progetto sportivo, in qualità di investitore e di gestore, che ho potuto veramente comprendere la potenza dell'energia, del coraggio e della resistenza che animano il mondo sportivo.

Respirare ogni giorno l'aria del palazzetto, vedere i ragazzi allenarsi con passione, prendere decisioni anche difficili mi ha formato non solo come responsabile di una società sportiva, ma anche come imprenditrice in senso lato. E leggere in questo volume le storie di tanti imprenditori, imprenditrici e sportivi che hanno vissuto e vivono le stesse sfide mi ha convinto della bontà dell'ipotesi che regge questo racconto: imprenditoria e sport sono due facce della stessa medaglia e vincere in uno i due campi può essere un ottimo insegnamento per avere successo anche nell'altro.

La costruzione di un'impresa, di una realtà che sia in grado di produrre e di dare lavoro, non si basa solo su un'intuizione. Infatti, non si tratta solamente di un luogo di produzione, ma di un ecosistema in continua evoluzione, che si alimenta grazie alle relazioni tra le persone, alle loro competenze e passioni. Come nello sport, il successo dipende dalla capacità di lavorare insieme come una squadra, di imparare dagli errori e di superare le sfide per raggiungere insieme obiettivi sempre più ambiziosi.

Essere imprenditori, e fare impresa, è lavorare ogni giorno su se stessi e assieme agli altri, collaborando, per far sì che i risultati futuri siano migliori di quelli passati. E lo stesso vale per lo sportivo,

che si allena con costanza e dedizione per raggiungere l'obiettivo fissato ogni volta un po' più in alto. Entrambi condividono l'aspirazione di superarsi e raggiungere i propri obiettivi, migliorandosi costantemente e continuamente, con la sensibilità e l'umiltà di imparare dai propri errori. In questo senso, il mondo delle imprese e il mondo dello sport sono più simili di quanto non sembrino.

Entrambi, infatti, sono caratterizzati dalla sfida ed entrambi presuppongono coraggio e fiducia nei propri mezzi e in quelli della propria squadra. Ricordiamolo: anche il campione che si trova da solo sul terreno di gioco ha alle spalle un lavoro di squadra. La condivisione di obiettivi e di strategie, il lavoro comune, la visione di squadra sono ingredienti fondamentali sia per un'impresa che punta al successo, sia per un campione che mira alla vittoria.

Secondo alcuni, si può nascere con il cosiddetto "DNA vincente", ma ciò che è certo è che sia necessario aiutare questa qualità a emergere. Le doti naturali e le idee "geniali" devono essere coltivate e affinate attraverso il lavoro, lo studio e la pratica costante. Partire con buone doti fisiche o una predisposizione a certe materie è un ottimo inizio, ma non basta da solo per raggiungere il successo, sia nell'impresa sia nello sport.

Non dimentichiamo, inoltre, che, quando si parla di successo, non è solo un individuo a fare la differenza. È la squadra che forma il nucleo della vittoria. La selezione dei membri del team è, per questo, il momento più delicato, poiché ogni persona contribuisce con la sua unicità, qualità e competenza a creare l'equilibrio vincente. È questo il segreto dell'obiettivo di squadra, come descritto da Claudio Domenicali all'interno del libro: la visione comune e condivisa che consente di godere delle vittorie insieme e, sempre insieme, di superare le sconfitte. Le storie imprenditoriali, come quelle sportive, sono piene di alti e bassi, ma è proprio in questi

momenti di crisi, di rottura dell'equilibrio, che una squadra forte può rinascere più forte di prima. Sono gli individui che si uniscono per raggiungere un obiettivo comune, che creano qualcosa di veramente speciale.

Fare impresa è come l'arte della cucina, dove ogni ingrediente è essenziale per creare un sapore unico e delizioso. Parlando della mia esperienza, non posso prescindere da alcuni ingredienti che hanno arricchito il mio percorso: la passione e la follia ragionata come il sale che dà sapore alla nostra strada verso il successo. La mentalità vincente ci aiuta a superare gli ostacoli e a non farci abbattere dalle sconfitte. La creatività come chiave per trovare soluzioni innovative e superare problemi. L'attenzione ai dettagli come cuore della nostra strada verso la vittoria per dare origine allo spirito di squadra che, però, va costantemente alimentato e nutrito dalla passione, l'ingrediente segreto per il successo.

Ma c'è qualcosa di più, qualcosa che rende il tutto magicamente efficace e unico: il momento in cui l'idea si trasforma in realtà, quando il lavoro e l'allenamento convergono in un passaggio vincente, la magia del colpo giusto nel momento giusto, quando la fatica e il lavoro condiviso generano un prodotto di valore.

È importante voler bene a ciò che si fa, poiché il mondo imprenditoriale è privo di emozioni solo per coloro che non lo vivono con passione.

Graziella Bragaglio

Imprenditrice e Presidente Pallacanestro Brescia

Introduzione

Da dove nasce questo libro?

È la domanda che in molti ci hanno posto quando abbiamo deciso che quella promessa che ci eravamo scambiati tempo addietro doveva essere mantenuta. La promessa in questione era più che altro una dichiarazione d'intenti. Una di quelle che nascono quando due persone s'incontrano e capiscono immediatamente che c'è qualcosa che le accomuna.

È stato così anche nel nostro caso. L'incontro tra un narratore d'impresa e un manager sportivo. L'incontro tra due percorsi differenti, ma nello stesso tempo simili. Uno scambio di esperienze. Sguardi che portano emozioni che nascono da quello che facciamo e da come lo facciamo. Sì, perché alla base di tutto forse c'è stata la voglia di fare un pezzo di viaggio insieme. Così come era naturale che fosse. Così come sarebbe dovuto accadere prima, ma queste sono cose che non si possono programmare, accadono ed è allora, in quel preciso momento, che capisci che è ora di partire.

Così abbiamo fatto. La destinazione ce l'avevamo, si chiamava "impresa". Una destinazione che avevamo già individuato, ma l'avevamo fatto da due angolazioni differenti. Uno di noi dall'ambito aziendale, di cui ha sempre cercato di fare emergere la dimensione umana. L'altro da quella zona più o meno ampia che separa

un atleta dalle sue gesta, dopo infinite sessioni di allenamento e fatica. Guarda caso, le due cose sono altamente sovrapponibili. Già, perché, quando si parla di *imprese*, possono emergere molti parallelismi tra ciò che accade nello sport e ciò che accade nel mondo imprenditoriale.

È così che siamo partiti per girare l'Italia, suddividendo questo nostro viaggio in 10 tappe. Ogni tappa è contraddistinta da una parola chiave, rappresentativa tanto nello sport quanto nel business. Ed è forse mettendole tutte insieme che si può avere il mix perfetto del *fare impresa!*

In ogni tappa abbiamo incontrato imprenditrici e imprenditori straordinari. A ognuno abbiamo chiesto una testimonianza sulla parola chiave che li rappresentava e per ciascuna parola abbiamo aggiunto le emozioni che lo sport ci regala. Infine, ci siamo permessi, al termine di ogni capitolo, di condividere degli spunti per far sì che le parole chiave entrassero più facilmente nella vita di tutti.

Non ci dilunghiamo ulteriormente, perché preferiamo che vi addentriate nelle storie. Per noi è stato un viaggio entusiasmante. Il nostro augurio è che lo sia anche per voi.

Benvenuti a bordo. Prossima fermata: *Impresa!*

Andrea Bettini

Andrea Vidotti

Grazie a Carola Ballerini Vidotti per la preziosa collaborazione.

1. Spirito di squadra

Da Claudio Domenicali a José Mourinho, Luciano Spalletti, Roberto Mancini e Joseph “Pep” Guardiola

Campioni del mondo e successo made in Italy. Recita così il cartellone esterno che ci accoglie al nostro arrivo a Borgo Panigale. Campioni del mondo è il dato certo di una stagione 2022 vittoriosa in MotoGP. Successo made in Italy, invece, è la sintesi perfetta del far accadere le cose attraverso passione e competenze. La dichiarazione di una storia partita da lontano, della quale occorre andarne fieri, perché in un certo qual modo, appartiene a tutti noi. Questo cartellone è grande. Saranno 35x20 metri. Ma è decisamente molto più grande il calore e l’attaccamento all’azienda che troviamo al suo interno. Benvenuti in Ducati. Ci accolgono con un sorriso alla reception. Ma sarà ciò che accade dopo che ci darà il senso di quel “benvenuti” e forse anche il senso di essere nel posto giusto per parlare di spirito di squadra.

“Sono diventato ducataista. È il messaggio che mi ha inviato un ragazzo che ha studiato ingegneria e ha trovato la possibilità di essere assunto in azienda”. È questo uno dei primi aneddoti che ci racconta Claudio Domenicali, arrivato in Ducati nell’ottobre del 1991 e, dopo aver ricoperto diversi ruoli e fatto un vero e proprio percorso di crescita interno, da dodici anni esatti è Amministratore Delegato dell’azienda. Il messaggio che ci condivide è l’attestato di come funzionano le cose qui. Ducataista non è solo come ven-

gono chiamati i clienti, ma pure le persone che lavorano in questa azienda. Se le parole hanno ancora un significato, è lampante cosa significhi tutto ciò. L'attaccamento all'azienda, al brand Ducati è totalizzante. Qui non si viene a lavorare in un'azienda, ma si diventa parte di essa, della sua storia, di ciò che essa rappresenta. Tutto questo è avvenuto sicuramente perché l'azienda ha mantenuto il legame con le competizioni, nel suo evolversi dal 1926, anno di fondazione a oggi, attraversando "ere geologiche", termine utilizzato da Domenicali per definire anche le complessità e le difficoltà che l'azienda ha dovuto superare. L'assidua presenza nel mondo delle competizioni, una volta indirizzata nella giusta direzione la gestione industriale, ha permesso a Ducati, oggi facente parte del gruppo Volkswagen, di chiudere un 2022 con un fatturato di oltre 1 miliardo di euro e toccare quota di 2.500 dipendenti.

È da questo allineamento tra la parte sportiva e quella industriale che lo spirito di squadra Ducati si diffonde e prospera. La direzione verso cui si muove ha un nome: persone. E la sua centralità ce l'ha in come queste persone collaborano tra loro. È questa la tematica perseguita dall'intero Board of Management, come lo stesso Domenicali ci dice:

Le discussioni più frequenti all'interno del nostro board non riguardano esclusivamente i modelli di motociclette che produciamo, le acquisizioni aziendali, le strategie d'investimento o la selezione dei piloti, ma si concentrano principalmente su come interagiamo e collaboriamo tra di noi. Siamo fermamente convinti dell'importanza di una formazione continua, volta a sviluppare non solo le competenze tecniche, ma anche le abilità trasversali. Per questo motivo, incentiviamo vivamente la

lettura, quale strumento di crescita personale e professionale. Ciò stimola il confronto e la discussione su tematiche di rilievo. Un esempio significativo è rappresentato dalla nostra recente iniziativa di promuovere la lettura di “L’unica regola è che non ci sono regole”, un’opera di Reed Hastings, CEO di Netflix, e Erin Meyer, docente presso l’INSEAD Business School. Questo saggio ha sollevato un dibattito profondo all’interno del nostro board, ponendo una questione di grande rilevanza per noi: l’azienda dovrebbe essere considerata più come una famiglia o come un team?

È chiaro dove vuole accompagnarci Claudio Domenicali. In un’azienda in cui c’è una fortissima identificazione con il brand e dove le vicissitudini sportive della scuderia si riflettono, a tutti i livelli, sull’umore del lunedì mattina è facile pensare che il parallelismo con la famiglia sia il più naturale. C’è un però. Questo “però” si chiama “performance” ed è il gradiente che fa sì che ogni individuo che entra in azienda diventi parte di un team di persone selezionate e deve poter esprimere al meglio tutto il suo potenziale. Quindi l’azienda Ducati è un team, così come lo è la scuderia Ducati. “L’azienda, bisogna essere estremamente onesti, ha dei driver diversi da quelli della famiglia. La famiglia rimane una famiglia, qualunque cosa succeda, cioè non ha un attributo di performance mentre un team sì” ci racconta Domenicali.

Ma non è tutto. C’è un ulteriore livello che permette di elevarsi, proprio come team. Perché, se da un lato il talento è importante e la disciplina e l’allenamento pure, è l’obiettivo di squadra quello che permette di raggiungere grandi traguardi. “Ogni talento deve avere come propria capacità quella di mettere l’obiettivo della squadra prima di quello individuale” ci dice Claudio Domenica-

li, immediatamente dopo aggiungendo: “Questo non è semplice, banale e scontato, ma da noi è fortemente osservato, indirizzato e richiesto”. Si tratta di un punto cruciale nel coltivare il giusto spirito di squadra, che significa nella pratica implementare dei comportamenti manageriali virtuosi che talvolta richiedono anche degli interventi non piacevoli, ma necessari. Non piacevoli perché la squadra viene prima del singolo e se questo non è chiaro, anche il grande talento rischia di essere messo in panchina. “Senza presunzione, credo che qui in Ducati siamo cresciuti molto bene da questo punto di vista” ci dice l’Ing. Domenicali prima di fare una delle poche pause in questo suo discorso che è decisamente pregno di passione, e poi aggiunge: “Sento sempre di più persone del mio staff dire – qualsiasi cosa succeda, non perdiamo la capacità di perdonarci l’un l’altro e di non puntare il dito – e questo credo che sia emblematico della maturità raggiunta e dello spirito di squadra presente qui”.

Quello che racconta Claudio Domenicali non è una descrizione edulcorata del fare impresa. Nemmeno l’adozione di principi perbenisti fini a se stessi. Non si tratta di essere più gentili o più buoni nei confronti del prossimo. Qui in gioco è l’evoluzione di un’impresa. Se poi questa impresa, com’è per Ducati, ha come *mission* quella di generare emozioni e come *vision* quella di essere la marca più desiderabile al mondo è chiaro che stiamo parlando di un’azienda che, da un lato, si occupa di realizzare sogni e, dall’altro, di far sì che essi siano la migliore espressione di un binomio che ha nel design e nell’innovazione tecnologica la massima espressione. Questo significa una cosa sola: realizzare qualcosa che non esisteva prima. Ci si può spingere verso l’ignoto con un’unica modalità: quello spirito di squadra, di cui parlava Claudio Domenicali, è ben presente. La cultura dell’errore è acquisita e l’intera

organizzazione va nella medesima direzione. Solo così si va oltre alle divisioni aziendali, nome di per sé non idoneo, per rappresentare aree differenti di un organismo unico, come deve essere un'impresa.

Nel nostro ambito, particolare attenzione è dedicata allo sviluppo di prodotti, un'area in cui oltre trecento professionisti collaborano intensamente per circa quattro anni alla realizzazione di soluzioni uniche per design e innovazione tecnologica. Tuttavia, il processo di creazione di questi prodotti, sebbene ricco di innovazioni, è costellato di sfide e ostacoli. È fondamentale, quindi, che questa dedizione non resti isolata all'interno del dipartimento di sviluppo prodotto, ma venga condivisa trasversalmente in tutte le funzioni aziendali, dalla logistica agli acquisti. La mancanza di una condivisione aperta e di una comprensione globale delle dinamiche aziendali può, infatti, portare a critiche per presunti ritardi o errori, che potrebbero essere evitati mediante una trasparenza totale e una visione condivisa degli obiettivi e delle attività dell'azienda,

ci dice Domenicali con la cognizione di causa di un ingegnere di lungo corso e di un sognatore d'altri tempi.

Quello che ci presenta Claudio Domenicali è un'organizzazione che ha degli obiettivi, una *mission* e una *vision* chiari. Un sistema incentivante allineato agli obiettivi. Una condivisione interna trasparente dai dati finanziari ai dati di vendita. Da cosa è andato bene a cosa è andato meno bene. In cui c'è una cultura d'impresa diffusa e senza la paura di nascondere gli errori, tra l'altro quest'ultima condizione è necessaria per un'azienda orientata all'innovazione. Un'organizzazione, però, che è anche pronta a intervenire quando si creano delle situazioni disfunzionali, che possono essere

date da aspetti caratteriali di singoli che fanno prevalere il loro individualismo sull'interesse della squadra.

Sono un grande amante del mare e trascorro volentieri il mio tempo navigando. Durante queste uscite, può accadere di partire al mattino con un mare sereno e trovarsi, al rientro nel pomeriggio, di fronte a condizioni completamente cambiate, con onde inaspettate, nonostante le previsioni metereologiche avanzate. Analogamente, nel contesto macroeconomico esterno, gli eventi possono evolvere in modi che sfuggono al nostro controllo. Tuttavia, ciò su cui possiamo incidere è il modo in cui la nostra squadra risponde a questi cambiamenti. Mantenere la coesione e l'adattabilità all'interno del gruppo ci permette di navigare attraverso le incertezze con determinazione e unità,

racconta Claudio Domenicali, sottolineando un principio fondamentale nel nostro incontro.

La metafora è chiara. Il clima a bordo di cui parla è quello spirito di squadra di cui Ducati può essere fiera. Uno spirito di squadra che si regge su un principio di fiducia. Altro elemento fondamentale in grado di generare una maggiore performance nella squadra stessa. Perché lo spirito di squadra è anteporre il risultato della squadra al proprio successo personale. Questa è l'essenza stessa dell'essere ducataista. Perché qui non lavori in Ducati, ma diventi ducataista e forse anche per questo il 95% di coloro che occupano ruoli di responsabilità nella squadra sono ducataisti fin da ragazzi.

Prima di uscire facciamo un giro per il Museo Ducati. Un viaggio nel tempo. Una vera e propria esperienza. Successivamente visitiamo la produzione. Qui vediamo realizzare quei sogni di cui Claudio Domenicali ci parlava. Usciamo. Guardiamo un'ultima

