

## L'ora dell'aperitivo

con



### Giuseppe Casareto

Già Amministratore Delegato delle divisioni  
Cura Persona e Cura Casa del gruppo Bolton

Il Dottor Casareto, è stato per 7 anni l'Amministratore Delegato delle divisioni Cura Persona e Cura Casa del gruppo Bolton ed in precedenza Regional Vice President su Duracell per L'Europa, il Medio Oriente e l'Africa in Procter and Gamble.

#### **Dopo 21 anni di carriera internazionale, nel 2012, Lei è tornato in Italia. Cosa ha trovato e come è stato l'adattamento?**

Prima di tutto, io ho lavorato e vissuto in paesi molto diversi durante i miei 21 anni in Procter & Gamble: in Inghilterra, in Belgio, in Sud Africa e nel head quarter Europeo a Ginevra. In due casi, avevo anche avuto incarichi globali che mi avevano portato a conoscere molto bene realtà come il Nord America e l'Estremo Oriente, con parecchia esposizione a consumatori locali, americani e cinesi. Inoltre nel corso dei miei vari incarichi all'estero, avevo vissuto in contesti profondamente diversi, basti pensare al Sud Africa post apartheid con Mandela presidente o ad un Inghilterra, negli anni 2000, molto pro-Europa con Tony Blair primo ministro. Queste esperienze mi avevano reso flessibile, adattabile e pronto a cogliere gli aspetti culturali chiave di un'Italia alla prese con una delle più grandi crisi economiche del secolo. Quindi, per me tornare in Italia, più che tornare a casa, era come vivere un'altra esperienza di lavoro e personale in un paese quasi nuovo, visto che da una parte l'avevo lasciato nel lontano 1996 (quando non c'era ancora l'Euro, la Lega si chiamava ancora Nord e la Juve, con Antonio Conte da giocatore, vinceva la sua seconda coppa dei campioni) e dall'altra avevo imparato ad adattarmi a contesti culturali e sociali profondamente diversi.

Ho trovato un'Italia in una situazione economica molto molto complicata ma che al suo interno ha un motore di sviluppo economico e sociale veramente impressionante: il mondo imprenditoriale. In questi sette anni in Italia ho lavorato e conosciuto moltissimi imprenditori brillanti con competenze e professionalità di altissimo livello. Queste realtà raggiungono risultati impressionanti nonostante un paese natale pieno di contraddizioni e complessità.

#### **Ci fa degli esempi concreti?**

Se Lei prendesse in mano uno dei report che vengono emessi da società di ricerche di mercato per valutare l'andamento delle quote di mercato nel FMCG e spesso pubblicate sui quotidiani economici, vedrebbe molte aziende Italiane tra le migliori due o tre nel mercato. Queste aziende fanno molto meglio di molte altre multinazionali nonostante le dimensioni molto diverse.

E questo nonostante un sistema paese che non sempre aiuta. Per esempio, se confronto il sistema economico Inglese in cui ho lavorato per 7 anni e quello Italiano, il primo ha una serie di vantaggi competitivi rispetto al secondo. Tra questi la facilità di avere accesso al credito, un sistema legale veloce, preciso e affidabile, un sistema fiscale semplice. Fare bene in Italia è difficile ma molti ci riescono.

#### **Secondo Lei perché?**

Credo che in parte sia nella natura culturale degli Italiani avere delle brillanti intuizioni che spesso sconfiggono la logica ma portano risultati eccezionali. Non a caso, le pagine della storia sono piene di personaggi Italiani che hanno fatto la differenza in moltissimi campi: da Caravaggio a Michelangelo, da Leonardo da Vinci a Guglielmo Marconi, da Enrico Fermi a Rita Levi Montalcini. Dall'altra, lavorare in un sistema economico difficile è una palestra perfetta per eccellere. Non a caso, avvicinandosi al mondo dell'economia aziendale, ci sono moltissime aziende Italiane con risultati straordinari in giro per il mondo e, ugualmente, molti Italiani in posizioni apicali di aziende multinazionali straniere.

#### **Ha qualche esempio più concreto nella sua esperienza Italiana?**

Sì, ho conosciuto parecchi imprenditori. Spesso partono da intuizioni geniali e poi riescono a prendere una moltitudine di decisioni molto precise soprattutto a livello di business. Decisioni che creano dei veri vantaggi competitivi sostenibili. Molti poi, riescono anche a tradurre queste scelte in un sistema organizzativo che rafforza il vantaggio competitivo.

#### **E qual è il ruolo dei manager?**

Portare un'esperienza ricca, nuova e che crei valore ma che al contempo si innesti in modo sinergico al contesto aziendale. Per esempio, io ho portato 21 anni di Procter and Gamble che hanno sicuramente contribuito a generare una serie di risultati di business e organizzativi. Risultati che mi sono stati riconosciuti pubblicamente. L'importante è stato farlo nel rispetto della cultura e del sistema aziendale specifico in essere. Se no i risultati non arrivano.

#### **Quindi sembrerebbe che il contesto imprenditoriale Italiano abbia delle grandi valenze competitive. Ma ci sono dei rischi?**

Secondo me, ci sono tantissime opportunità e qualche rischio. La grande opportunità nasce dalla forza di molte di queste realtà imprenditoriali che hanno dei veri vantaggi competitivi nei loro settori combinato con il potere del made in Italy. Quest'ultimo aspetto, in molti settori all'estero, ha veramente un potenziale dirompente. Tuttavia c'è anche un rischio connesso alla crescita e al diventare grandi. La dimensione è un vantaggio e uno svantaggio. Da scala, ma richiede competenze che non sempre sono presenti in azienda.

Per esempio, avere successo in Italia è un'ottima base di partenza ma non è sufficiente per avere successo in altri contesti internazionali. E più cresce il numero di paesi e regioni e più deve cambiare anche il modello gestionale. La differenziazione del proprio portfolio crea opportunità e sfide. Le acquisizioni permettono strappi alla crescita ma vanno integrate con grande attenzione. In altre parole, la crescita non arriva senza complessità e nuove sfide che non sempre l'imprenditore è preparato a gestire.

### Cosa vuole dire?

L'azienda Italiana ha bisogno dell'apporto dell'imprenditore che l'ha creata ma anche di manager che certi lavori hanno imparato a farli in altre realtà. Soprattutto lavori che quella azienda non ha mai fatto. A volte, si è vittime dei propri successi e si pensa di poter fare tutto, imparando facendo. E quindi si cerca di fare tutto da soli e non si creano le infrastrutture, i processi e le competenze necessarie. O ci si rivolge a società di consulenza strategica che sono disegnate per operare con realtà tipicamente molto più grandi della media azienda imprenditoriale Italiana.

Mi è capitato di parlare con un imprenditore che aveva creato molto velocemente un business importante fuori dall'Italia. Aveva poi raggruppato i paesi in cluster che rispondevano direttamente a lui. Poi aveva sviluppato una struttura centrale per permettere di allineare il portfolio di brand, investire risorse di R&D sulle priorità, aumentare la scala per ottenere dei benefici industriali. Tuttavia, questa struttura centrale, non stava creando valore perché i paesi erano sempre stati molto indipendenti (fattore critico di successo che l'imprenditore non voleva assolutamente cambiare), ritenevano una loro scelta il portfolio di brand ed il loro sviluppo. Alla fine, l'imprenditore decise di smontare la struttura centrale ma adesso ha grandi difficoltà a sviluppare l'innovazione necessaria perché ogni cluster ha delle agende diverse.

### E quindi?

Il mondo imprenditoriale Italiano ha delle opportunità enormi perché poggia su basi molto solide grazie all'eccellente lavoro di molti imprenditori illuminati. Tuttavia, aiuta molto aprirsi a leader e manager che portano valore da esperienze precedenti. Permette di andare più veloci, evitare sbagli, sviluppare know how che è, a volte, molto doloroso creare da zero. Ha dei rischi ma se la scelta di dotarsi di management per gestire certe aree di business viene fatta, se c'è chiarezza sulle responsabilità delegate e su come le decisioni chiave devono essere prese, se si è veramente pronti a implementare questi cambi, l'upside è veramente enorme come è stato ampiamente provato da molte aziende che l'hanno fatto.