

ANDREA PONTREMOLI

LA PASSIONE

AL VOLANTE DELLA VITA

L'attuale General Manager di Dallara racconta come nelle sue decisioni professionali si sia lasciato guidare più dall'istinto (e dal cuore) che dai calcoli. Come quando scelse l'IBM invece dell'allora ben più nota (almeno in Italia) Olivetti

Di seguito riportiamo una sintesi dell'intervista ad Andrea Pontremoli, Ceo & General Manager Dallara intervistato il 18 maggio 2013 da Isabella Covili Faggioli, Vice Presidente Nazionale AIDP e Partner IC Consulting.

«**V**olevo continuare a fare il deejay a Parma, e Ivrea era troppo lontana: così ho scelto Milano». Ecco come Andrea Pontremoli ha raccontato i suoi inizi in IBM Italia, azienda nella quale è entrato come tecnico e ne è uscito, 27 anni dopo, come Presidente e Amministratore Delegato. L'intervista parte da qui, dall'apparente irrazionalità di certe decisioni.

Nelle scelte hai sempre seguito le tue passioni e questo ti ha portato sempre dei buoni risultati. Ma davvero basta seguire i propri sogni per avere una carriera di successo come la tua?

«Non so se le passioni sono sufficienti, ma so che bisogna averle: se le hai tutto è più facile.

Tutte le decisioni difficili che hanno cambiato il corso della mia vita sono state prese senza razionalità, guidate dalla passione, a partire dalla scelta di lavorare in IBM.

Avevo superato i colloqui di selezione all'Olivetti di Ivrea, dove mi avrebbero assunto per costruire i prototipi che i ricercatori studiavano. Era un lavoro sicuramente molto bello e stimolante, che incontrava la mia passione per la tecnologia. Ma avevo anche superato i colloqui in IBM per una posizione di tecnico a Milano. A questo punto dovevo scegliere. Mio padre non aveva dubbi: Olivetti, una grande azienda con una grande storia. La mia scelta è caduta invece su IBM perché all'epoca facevo il Dj a Parma, non avevo la macchina ma la moto (mi piaceva correre!), e Ivrea era molto più lontana rispetto a Milano. Volendo continuare a fare il Dj, ho scelto Milano. Se avessi dovuto scegliere razionalmente sarei entrato in Olivetti. Invece ho fatto una scelta che mi consentisse di portare avanti la mia passione per la musica.

La seconda scelta importante è stata quella di diventare manager.

Ero in IBM, mi piaceva moltissimo la tecnologia ed ero anche bravo nel mio lavoro. In quattro anni sono diventato specialista per l'Europa per i *mainframe* (i supercomputer) e sono stato assegnato a Valencia, in Spagna, dove facevo turni dalle 11 alle 19: una situazione ideale per un ragazzo di 26 anni amante della musica!

Ma dopo un mese mi chiamò il capo e mi disse che volevano farmi fare carriera. Io gli risposi che non mi interessava fare il capo, che non mi piaceva dare gli ordini e che stavo bene dove stavo. Il capo però mi "convinse" (anche perché non potevo dire di no) che dovevo intraprendere questo percorso perché ero un leader naturale e così mi assegnarono a Bolzano.

Il mio capo aveva visto in me quello che io non avevo visto e oltre la fiducia mi diede un "paracadute": se non avesse funzionato mi avrebbe restituito il ruolo di specialista europeo a Valencia.

È andata bene: sono trent'anni che faccio il capo ed è la cosa che mi piace di più!

Alla luce di questa esperienza posso dire che



Andrea Pontremoli

Ceo & General
Manager Dallara.

Entra in IBM nel
1980 come tecnico di
manutenzione e nel 2004
diviene AD e Presidente
di IBM Italia.

Nel 2007 lascia IBM per
una sfida imprenditoriale
con il socio Giampaolo
Dallara, divenendo CEO
e General Manager della
storica azienda di Varano
de' Melegari.

il bravo capo del personale vede nelle persone quello che le persone non vedono in sé.

La terza decisione importante l'ho presa seguendo l'istinto e una cosa molto importante: la fiducia nelle persone. In qualunque lavoro la relazione è fondamentale: non c'è decisione che venga presa senza la componente umana. In IBM ho dato fiducia al mio capo, gli ho creduto, e sono stato ripagato.

Partito da tecnico, divento Amministratore Delegato, con 25mila persone a riporto e poi pianto tutto per andare a fare l'imprenditore alla Dallara automobili, che aveva all'epoca 107 dipendenti.

Cosa mi ha spinto? Un amico (Profumo) dice che quando arrivi a 50 anni o cambi mestiere o cambi moglie. Io ho cambiato mestiere. Ho deciso seguendo la passione delle macchine da corsa, che avevo fin da ragazzo, quando correvo con le moto nelle mie valli e ho pensato anche a cosa potevo restituire al mio territorio, al mio paese. E l'ho fatto fidandomi di un amico, l'ingegnere Dallara.

Insomma nessuna delle tre decisioni veramente importanti della mia vita è stata data dalla razionalità, ma da un misto di passione e fiducia».

Hai detto in diverse occasioni che la responsabilità sociale d'impresa significa lavorare per il futuro sostenibile del proprio territorio. Quanto ha influito questo, in un momento in cui la delocalizzazione è un imperativo?

«Ai convegni di Confindustria ho sempre detto che bisogna investire in ricerca, nel territorio in cui si lavora. Questa affermazione ha spesso suscitato la stessa risposta dal pubblico: "è facile parlare quando lavori in IBM, che investe sei miliardi di dollari in ricerca all'anno! Prova a farlo

nelle Pmi!". Ed è stata una sfida che ho voluto cogliere. Adesso posso dire che sono contento di aver portato avanti questa idea.

La responsabilità sociale d'impresa è un business: nessuna impresa può essere competitiva se non è competitivo il territorio in cui lavora.

Dobbiamo pensare: "cosa posso fare io come imprenditore, come impresa, per far crescere anche il mio territorio?". Da questo pensiero nascono tantissime opportunità, come quella di aggregarsi tra persone simili. Io ad esempio sono nel board di Barilla, e sono amico di Nerio Alessandri di Technogym e di Brunello Cucinelli – grande sostenitore del capitalismo umanistico – con i quali mi confronto molto.

Ma per realizzare queste cose, dobbiamo dare strumenti operativi alle imprese. Allora abbiamo ideato piani strategici in quattro fasi: la prima ovviamente a **3 mesi**, la seconda a **3 anni**, che prevede ad esempio l'inserimento di nuove tecnologie, la terza a **30 anni**, durante la quale si può progettare un insediamento e poi c'è la quarta e ultima fase che significa fare un piano a **300 anni**.

Non scherzo: il piano a 300 anni ti costringe a pensare cosa lascerai quando non ci sarai più.

Ci vuole uno sforzo di pensiero nell'immaginare il futuro, se stessi, l'azienda, il territorio.

Il futuro del paese dipende più da noi che dagli altri.

Ciascuno è chiamato a ritrovare la propria responsabilità come persona. A impegnarsi quotidianamente per fare la differenza e dare valore, nel proprio mestiere e al di là di esso».

Le persone sono importanti, posso davvero fare la differenza. È una dichiarazione che si sente spesso fare, ma il gap tra dichiarato e visto spesso è molto ampio. Oltre >

“Innovazione non significa tecnologia, anzi! State attenti all’informatica: rende le cose velocissime. Se avete un modello di business fallimentare, mettete l’informatica e fallirete prima!”

dare fiducia alle persone, cosa possiamo fare?

«Bisogna dare fiducia e aiutare le persone a orientarsi. Spesso invece diamo responsabilità senza fiducia.

In IBM ho avuto l’opportunità di essere “costruito” per fare l’Amministratore Delegato. *Quanti nelle Pmi hanno questa opportunità?*

Quello che manca è qualcuno che aiuti a disegnare modelli di business. Tutti voi vi rendete conto di quanto sia complicato. Oggi prendi il tecnico più bravo e lo metti a fare il capo, ma non sa nulla di gestione, motivazione, organizzazione. Queste cose vanno insegnate.

Da cinque anni sono Direttore di un Master in Innovation Technology all’Alma Graduate School rivolto a dirigenti, a coloro che hanno già un’attività. L’ho disegnato secondo le mie esperienze con le Pmi: si incontrano gli imprenditori e si visitano le aziende per vedere come si trasforma in fatti quello che l’imprenditore dice.

Le persone sono la chiave: io non ho mai visto un’azienda innovativa composta da persone non innovative.

Ma le persone vanno guidate e trascinate.

Uno dei più grandi insegnamenti di leadership me l’ha dato il “matto del paese”: questo signore passeggiava davanti al bar dove noi tutti eravamo seduti, e si tirava dietro una corda alla quale non c’era attaccato niente. E noi gli dicevamo “vedi che sei matto? Tiri una corda che non ha niente attaccato”. E lui rispondeva “bene, voi che siete più intelligenti, provate a spingerla!”.

Questa è la differenza tra un leader e un manager: il manager spinge, il leader tira. Il manager fatica a spingere le persone con risultati non sempre certi. Se tiri, sei davanti, dai l’esempio e vuol dire che sei capace di creare un sogno in

cui gli altri vogliono stare. Il difetto principale dei nostri leader, in particolare politici, è che disegnano un mondo in cui noi non vogliamo stare e ci chiedono “perché non mi seguite?”.

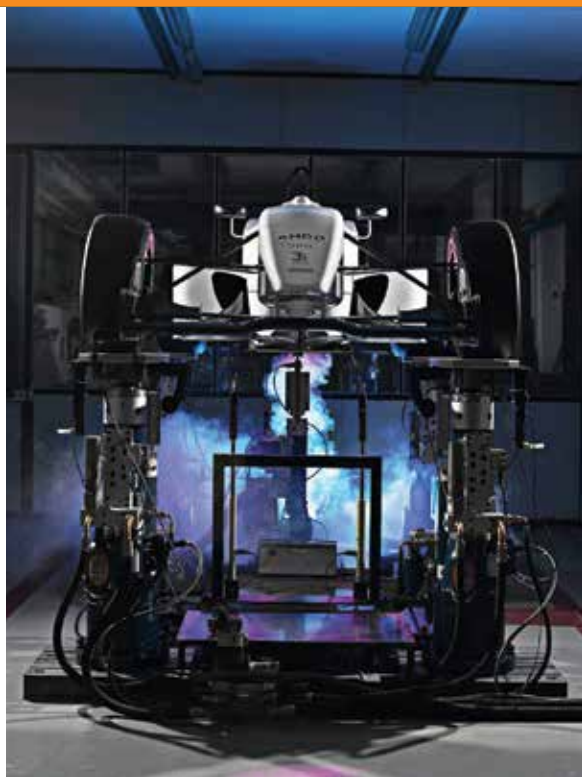
Mentre tutti parlano d’innovazione di processo e di prodotto, tu parli d’innovazione delle relazioni, che è un modo diverso di guardare il futuro. Lasciaci con un consiglio su come possiamo andare avanti e pensare positivo.

«Innovazione non significa tecnologia, anzi! State attenti all’informatica: rende le cose velocissime. Se avete un modello di business fallimentare, mettete l’informatica e fallirete prima! Per dire che non è lo strumento che dà l’innovazione.

Spesso si pensa che l’innovazione sia dovuta alla tecnologia, e quindi, che si possa copiare. L’innovazione invece è riuscire a fare quello che gli altri non fanno. Se dico “anch’io” in un mondo globale, ho già perso. Devo pensare cosa posso fare “solo io”. Ma il “solo io” deve essere inteso come un gruppo, un territorio.

Noi siamo nella motorvalley: nel giro di 150 chilometri sono concentrate tutte le maggiori imprese di motori, perché è il territorio che esprime i valori sul campo dei motori, macchine e moto. Il nostro competitor però è uno solo ed è in Inghilterra. Ma vince chi riesce ad attirare i Paesi emergenti.

Quanto al pensare positivo: il mondo è pieno di opportunità, in particolare per noi italiani. Siamo in una condizione straordinaria e abbiamo il pregio di poter gestire due cose che stanno avvenendo oggi: l’**incertezza** e la **velocità**. Questi due elementi in matematica danno come risultante il **caos** e noi italiani siamo fantasti-



ci a gestire il caos: ci viviamo! La creatività è la capacità di vedere in modi diversi lo stesso problema. Trovare le opportunità. Due consigli pratici: preoccupiamoci che domani ci sia una nuova generazione di persone in grado di dare valore alla nostra società.

E da lunedì... facciamo almeno una cosa diversa rispetto a come abbiamo sempre fatto.

Si inizia così: se non ne facciamo nemmeno una avremo perso un'occasione».

DALLARA E IL FUTURO

«Con il pensiero del piano a 300 anni, stiamo portando avanti un progetto di formazione per le persone che lavorano nel nostro territorio: abbiamo fatto frequentare a 15 disoccupati diplomati della zona di montagna un corso di 800 ore di disegno cad di terza generazione, all'interno della nostra azienda.

Di questi: 13 si sono diplomati, nove hanno avuto un lavoro dopo un mese e oggi tutti e 13 lavorano.

Lo stiamo facendo da 5 anni e quest'anno abbiamo introdotto un nuovo corso sulla specialità di Dallara (l'utilizzo della fibra di carbonio), perché nel nostro territorio mancano queste competenze tecniche».

Andrea Pontremoli

Il made in Italy che vince

La Dallara è stata fondata nel 1972 a Varano de' Melegari, in provincia di Parma, dall'ingegner Gian Paolo Dallara. Tra il 1988 e il 1992 ha preso parte anche al campionato di Formula Uno fornendo i telai per la Scuderia Italia, mentre oggi è un'azienda all'avanguardia e conosciuta in tutto il mondo grazie alla progettazione e produzione di vetture di importanti campionati quali Gp2, Gp3 e Indy Car. «Facciamo tutto tranne il motore», ama dire Andrea Pontremoli, soddisfatto. E a ragione: oggi Dallara può contare su circa 220 dipendenti, di cui 180 ingegneri e gli altri impiegati in produzione, e oltre il 90% del fatturato proviene dall'estero. Un ottimo esempio, quindi, di made in Italy che funziona. E vince.