

Obiettivo Crescita

TELEPASS



S.P.A.
mansutti
DAL 1925

Due importanti brand italiani parlano del loro approccio ai servizi di consulenza strategica. La società del gruppo Autostrade e il broker assicurativo indipendente milanese e la loro esperienza con HiSkill. La formazione 'permanente' come risorsa chiave per sfidare il cambiamento e vincere la partita della globalizzazione...

La scelta di Telepass. E quella di Mansutti...

«La prima risorsa è il Capitale Umano. Le persone sono il motore che fa andare la macchina, il capo azienda è l'autista, i dirigenti i navigatori, noi forniamo il carburante che migliora le prestazioni di questo complesso meccanismo». Queste poche righe sono una sorta di mantra per HiSkill, società di consulenza strategica in fase di costante espansione. La società guidata da Luca Caccavale si presenta ai propri clienti promettendo risultati 'misurabili' e si presta a confezionare i propri servizi sartorialmente, tarandoli sulle esigenze della realtà che li richiede. Le sfide del nuovo contesto competitivo globale stanno spingendo tante imprese a rimettere a fuoco i propri obiettivi e la maniera di stare sul mercato. E chi le aiuta davvero ad affrontare queste situazioni evolutive viene vissuto come un partner strategico, con cui stringere rapporti di lunga durata. Con i top manager di due grandi aziende supportate dai tutor di Caccavale abbiamo provato a identificare alcuni degli aspetti forti dell'offerta di HiSkill. Visti dalla illuminante prospettiva di chi li richiede e li usa.

Mansutti Spa è un brand importante, la bella impresa di una famiglia italiana che è attiva nel business assicurativo dal 1925. Di generazione in generazione il cammino continua. E ora il testimone è passato a Tomaso Mansutti, ceo del gruppo. Sua la decisione di avvalersi della consulenza strategica di HiSkill. «Un

nostro cliente due anni fa circa mi suggerì di incontrarli e da quel momento in poi abbiamo avviato una collaborazione molto proficua» racconta il manager. «Siamo loro clienti – aggiunge – e contiamo di esserlo ancora nel futuro. Una volta che si entra in quest’ottica, ci si accorge che è utile essere supportati. C’è sempre qualcosa da rivedere e migliorare, le situazioni cambiano e le sfide non finiscono mai».

Guardare lontano

La clientela di Mansutti è costituita da multinazionali (per le quali è possibile attivare coperture anche per le sedi degli stabilimenti esteri) e quindi attinge al tessuto tipicamente nazionale di piccole e medie imprese industriali e commerciali. E poi ovviamente l’azienda segue anche studi, associazioni, enti e privati. Gli uffici nella centralissima via Albricci, a due passi dal Duomo di Milano, Mansutti è un broker di dimensioni rilevanti, una tra le primarie realtà indipendenti. Compete con le grandi multinazionali Usa che aggrediscono anche il nostro mercato. Il gruppo nella sua interezza ha circa 100 dipendenti e intermedia circa 170 milioni di euro di premi. La sede meneghina ha accordi internazionali in circa 50 Paesi. Dal 2008 in poi il ramo classico, la società di brokeraggio tradizionale, quella che segue i clienti industriali, è stata quella che ha avuto il faccia a faccia più diretto con la crisi ma che, proprio grazie alla consulenza di HiSkill, ha visto una nuova crescita importante attraverso una industrializzazione delle attività. Crisi che però non ha intaccato i risultati di business e le prospettive complessive dell’azienda. «Alcune nostre specializzazioni, ad esempio quella dei settori affinitari, hanno avuto sviluppi positivi e ci hanno consentito di continuare a crescere. Siamo molto orientati verso la nuova clientela ed è anche per questo ci siamo dotati della consulenza di HiSkill. Con il loro supporto – racconta ancora Mansutti – abbiamo portato avanti un processo di ristrutturazione dell’azienda che ci ha messo in una più salda direttrice di crescita». Gli interventi programmati, il lavoro svolto? «L’azienda stava crescendo e dovevamo per forza di cose affrontare un fisiologico processo di riorganizzazione che contemplasse, ad esempio, una rimessa a fuoco del ruolo del middle management, decisivo per sostenere questa fase di sviluppo. E poi, sul versante della consulenza strategica di più elevato profilo, avevamo la necessità di concentrarci sulle strategie di lungo termine e sul nuovo posizionamento della società». Bisognava traghettare l’azienda verso nuovi traguardi e si poteva farlo con le strutture che c’erano, ma essendo pronti anche a modificarle. Tra i momenti chiave c’è stato l’intervento sui dirigenti. Ma anche una consulenza molto peculiare sulla parte commerciale. «Ci hanno aiutato a industrializzare il processo, a ridefinire un metodo identificando tutti i passaggi in maniera più semplice e consapevole, e ora siamo in grado di compiere sequenzialmente tutti i passi necessari per arrivare fino all’acquisizione del cliente». Mansutti crede molto nel ruolo dei consulenti. «Sono decisivi per affrontare bene i tempi che stiamo vivendo. HiSkill non ti dà soluzioni preconfezionate, ti aiuta piuttosto a trovare le risposte che dovresti già avere dentro di te». E sulla crisi sostiene: «Le aziende che esportano e quelle che hanno a che fare con le tecnologie sono

le più reattive. Ma complessivamente non mi pare che il nostro sistema di imprese sia già uscito dal tunnel». E aggiunge: «Non bisogna aspettare che le cose cambino da sole, piangendosi addosso mentre il mercato si riduce. Si possono sempre trovare delle nicchie, ci si può sempre orientare verso nuovi filoni valorizzando aspetti dell'attività già esistenti o aprendosi a orizzonti inediti. Se uno non esporta, ad esempio, può entrare nell'ordine di idee di farlo. Se ti mancano delle expertise devi trovarle e poi devi sempre avere chiaro cosa farai a lungo termine, capire dove c'è mercato e come puoi arrivarci. I consulenti servono ad aiutarti proprio in queste fasi difficili. Sono soprattutto le aziende che non hanno affrontato queste analisi e non hanno sviluppato questi anticorpi che adesso sono in grande sofferenza. Molto spesso – conclude il manager – per vedere chiaro dentro di sé è necessario un aiuto esterno. Qualcuno che ti obblighi a fermarti e focalizzarti sul pensiero a lungo termine. Perché altrimenti prevale sempre la dimensione del day by day perché è pure vero che tutti dobbiamo pagare i nostri dipendenti, le tasse e queste cose assorbono tante energie. E invece bisogna pure avere il tempo e lo spazio per tirare su la testa dalla quotidianità e guardare più lontano».

Cambio di velocità

Un giudizio molto più cauto sul ruolo dei consulenti d'impresa lo regala invece Ugo De Carolis, alla guida di Telepass. «Bisogna stare attenti – sottolinea – ad evitare quelli che alla fine ti dicono che ore sono usando il tuo orologio». Sulla società guidata da Luca Caccavale però la valutazione del manager è molto diversa. «Questi di Hiskill, invece, sono estremamente concreti e la cartina di tornasole della loro efficacia è data dal fatto che hanno avuto successo usando gli stessi strumenti e le stesse tecniche che ti vengono a suggerire di utilizzare. La cosa che mi piace molto di loro – continua De Carolis – è che hanno sia l'approccio giusto per seguire le piccole e medie imprese (che credo siano state a lungo il loro core target), che per aiutare le grandi imprese. Nelle realtà più significative per dimensioni possono cercare di trapiantare proprio le logiche virtuose e i meccanismi di velocità decisionale e brillantezza delle migliori pmi». Secondo il manager le aziende più grandi sono spesso ingessate da processi gestionali e decisionali complessi e possono trarre grandi benefici da questa contaminazione. «Questa almeno – spiega – è la scommessa che stiamo cercando di vincere affidandoci a Hiskill. Siamo agli inizi, ma mi pare che ci siano i migliori presupposti per un buon esito». Telepass, 145 milioni di fatturato, 120 persone in organico, è una solida realtà del Gruppo Autostrade. Sono oltre 8 milioni i clienti che ogni anno in Italia ne utilizzano i servizi. Ha una notorietà acquisita così forte che rischia di contrassegnarne in maniera troppo marcata e 'definitiva' l'identità. Specie ora che l'azienda ha avviato un processo di internazionalizzazione e diversificazione armonica delle proprie attività. «Con Telepass – ricorda De Carolis – ora si pagano i pedaggi dei camion in Francia, Spagna, Portogallo e Belgio e andremo molto presto anche in altri Paesi. E stiamo inoltre cercando di attaccare con prodotti nuovi anche il mercato delle flotte aziendali. Stiamo poi cercando di allargare il nostro business anche alla gestione di sistemi di

pagamento in mobilità diversi da quelli dei nostri apparati in autostrada. Il nostro obiettivo – continua De Carolis – è quello di essere quanto prima identificati come un marchio ed un prodotto con cui si pagano i parcheggi, gli accessi nelle aree urbane a traffico limitato e con cui si possono effettuare anche tante altre transazioni ‘moderne’. E’ imminente a Ferrara e nei prossimi mesi si trasferirà anche Roma il lancio di una nostra app che consente di pagare i posteggi nelle strisce blu con lo smartphone. Cominciamo così, con le offerte più omogenee al nostro vissuto ma più avanti vedremo come allargarci ancora di più. Questa è un’azienda che ha bisogno di reinventarsi...»

Anche nei recenti anni difficili Telepass non ha smesso di crescere. E ora usa Hiskill in questa fase di grande cambiamento del contesto competitivo. «Hiskill – racconta De Carolis – collaborava già con la nostra capofila. Ma poi ho avuto modo di conoscerli bene e direttamente. Sono andato anche ad una delle loro convention e ho imparato ad apprezzare il loro modo di lavorare, l’approccio al mercato e ai clienti. Abbiamo condotto con loro un progetto mirato alla crescita manageriale di alcuni nostri ragazzi ad alto potenziale (non solo la parte formativa ma anche quella motivazionale) e l’idea era pure quella di creare un team influenzasse in positivo lo spirito aziendale. Ebbene, questo lavoro è andato molto bene. L’impatto che hanno avuto sui tredici giovani che abbiamo messo nelle loro mani è stato eccezionale. Si sono rimessi in gioco, caricati emotivamente ed energeticamente. E così abbiamo esteso l’attività sul team direzione di Telepass nel quadro di una riorganizzazione più complessiva in cui Hiskill ci supporta anche nella messa in pista di un nuovo sistema di governance...»