

# Le sfide non mi fanno paura

Il numero uno di Tnt Post Italia, Luca Palermo, racconta come è riuscito a fare dell'azienda il primo operatore postale privato in Italia, con il 13% del mercato

➔ Gaia Fiertler



«Ad Aosta mi mandavano in un'azienda che aveva un buyer che mi respingeva, finché non ho trovato il modo di rispondergli e me lo sono conquistato»

I confini gli sono sempre andati stretti. Da ragazzo, nei primi anni Ottanta, quando avrebbe voluto fare l'istituto alberghiero per girare il mondo. Da trentenne, fine anni Novanta, quando si è trovato in prima fila nelle start up di Internet, per quella passione incontenibile per le sfide e per tutto ciò che ancora è da costruire. Luca Palermo, amministratore delegato di Tnt Post Italia controllata dal gruppo olandese PostNL, ha traghettato l'azienda all'attuale status di primo operatore postale privato in Italia, con il 13% del mercato. Frutto della ristrutturazione del 2009, dove è stata fatta una scelta di campo: passare dal ruolo di subfornitori a quello di competitor. In pratica, sono stati dismessi i business non a valore aggiunto, come la posta non indirizzata, e sono stati valorizzati altri servizi, come Formula certa, primo caso di tracciabilità di lettere e pacchi già dal 2007. All'epoca, il mandato era «O la va o la spacca», perché in alternativa il gruppo olandese sarebbe uscito dal mercato italiano. Ma Luca Palermo ha sempre adorato le situazioni sfidanti e, ancora una volta, ce l'ha fatta. Lui che, in fondo, le sfide se le è sempre un po' cercate. «Non ho mai avuto paura di rischiare, meglio fare e sbagliare che non fare nulla. Certo mi aiutano uno spiccato spirito d'intraprendenza e una rapida capacità di decisione».

## I primi passi in una multinazionale

Così, dopo la laurea in economia a Pavia, fuori dai confini regionali di provenienza, la piemontese Ivrea, fa uno stage in Olivetti ma, anziché proseguire lì, quasi a intuito le sorti, entra in Johnson&Johnson come venditore. Ha 25 anni. «La multinazionale mi ha insegnato che le aziende funzionano se hanno clienti e qualcosa da offrire». Ma è sul campo che il neolaureato impara a trattare con i clienti, anche



prendendosi qualche porta in faccia. «Ad Aosta mi mandavano in un'azienda che aveva un buyer che mi insultava, mi respingeva, finché non ho trovato il modo di rispondergli e me lo sono conquistato. Avevo trovato la chiave giusta, era entrata in azione l'empatia».

**Gli anni del cambiamento epocale: internet e l'e-commerce**

Nel suo dinamismo, Palermo passa quindi al trade marketing della tedesca Bosch, dove ha la gestione degli agenti. Sono gli anni in cui iniziano a cambiare i canali di vendita, ma sono gli stessi in cui è in arrivo una trasformazione epocale, quella di internet e dell'e-commerce. Palermo non può farsi scappare una simile occasione e, prima, assiste alla crescita velocissima dell'agenzia web Matrix, partita in un garage di via Fatebenefratelli a Milano, poi entra in Fineco, la banca online, di cui gestisce i clienti. Finché la società di outsourcing del call center, Acroservizi, non lo vuole con sé come direttore generale.

**La scalata in Vodafone**

È il Duemila, Luca Palermo ha 29 anni. La sua passione, intraprendenza e velocità non erano passate inosservate e, in due anni, porta la società di servizi al secondo posto nella classifica dei maggiori fornitori di outsourcing. «Così, mentre proponevo alle grandi aziende il nostro modello di call center, inciampo in Vodafone che mi recluta subito». Inizia la sua scalata nel gruppo di telefonia mobile, prima come customer care manager, poi come business sales director, rinforzando le sue capacità manageriali anche con un corso executive alla prestigiosa business school di Losanna Imd.

**Da direttore vendite a capo di Tnt Post**

Intanto si avvicina l'epoca della liberalizzazione del mercato postale e l'uomo del



cambiamento viene intercettato da Tnt Post. È il 2007, gli affidano una business unit come direttore vendite, poi un'altra, finché nel 2009 viene nominato amministratore delegato e guida la ristrutturazione, portando l'azienda al riposizionamento di oggi. Ma come si è portato dietro anche la squadra, in una riorganizzazione così profonda? «Prima di tutto parlando chiaro ai miei collaboratori e spiegando bene la mission, gli obiettivi e la direzione da prendere, quindi, con un al-

**In alto a sinistra Luca Palermo con il direttore del General Management Program di Harvard, Sunil Gupta, alla premiazione di fine corso nel novembre 2013. Sotto, durante una convention con i clienti**





In alto, due momenti del periodo trascorso negli Stati Uniti per il corso di General Management ad Harvard. A sinistra, a settembre al "10th Annual Brian J. Honan 5K Road Race" di Allston; a destra durante una gita a novembre al Chatham Pier Fish Market. Sotto, momenti di relax sul Mar Rosso all'inizio dell'anno

lenamento continuo di punta tacco». In pratica, con una doppia azione di coaching sul singolo e di team building sul gruppo. «Ognuno di noi in certi momenti ha bisogno di una sorta di "fine tuning", cioè di risintonizzarsi, con l'aiuto di facilitatori, come i coach». Senza però trascurare la dimensione del team, investendo quindi in team building, delega e ascolto attivo. «L'importante è parlarsi con chiarezza, perché dirsi le cose è una regola di vita. Tanti problemi sorgono proprio quando non ci si ascolta e non ci si parla». Allora sorgono le incomprensioni che possono far inceppare la macchina. Ma, da buon scorpione impulsivo, ammette di aver dovuto imparare a contare fino a dieci prima di aprir bocca. Le cose vanno dette, certo, ma nel giusto modo e al momento giusto. «L'ora in auto per raggiungere l'ufficio mi serve per pensare e riflettere».

### Le passioni, tra corsa, viaggi e hotel

Oltre al dialogo sincero, è l'attività fisica l'altro canale in cui il top manager convoglia stress e stanchezza che assalgono anche chi, come lui, ama tanto uscire dalla zona di comfort. Runner come altri suoi colleghi manager, ha corso per le strade di New York in occasione dell'annuale maratona, ma non trascura nemmeno la palestra, prima di andare in ufficio. «Quando non devo partire, un paio di volte alla settimana alle 6 sono già fuo-



ri casa, alle 7 in palestra a Milano e alle 8,30 in ufficio», ci rivela Palermo. E il movimento fisico è talmente importante per lui che, quando è in trasferta, sceglie hotel con palestra o, meglio ancora, che siano nei pressi di parchi, come l'NH Vittorio Veneto di Roma di fronte a Villa Borghese, il suo preferito nella capitale. Anche nelle riunioni residenziali con la prima linea, sceglie luoghi riposanti in mezzo alla natura, come Cascina Erbatici della catena francese Chateaufort, in provincia di Pavia, con le sale riunioni nel vecchio mulino, oggi decisamente hi-tech. Ma non trascura neppure l'aspetto umano: «Tendo a tornare dove mi riconoscono e mi fanno sentire accolto, come al Meridien di New York». Gli hotel devono essere puliti e funzionali e non asfittici, come accade spesso in certi hotel del nord Europa. «Per salvarti devi scegliere una catena internazionale, come l'NH in Olanda, dove per ovvie ragioni mi reco spesso», ammette Palermo. Nei viaggi di piacere gli piacerebbe andare ancora all'avventura, come quando in moto è arrivato fino a Capo Nord o come quando, tre anni fa, ha fatto il giro della Costa Rica, ma ora, con tre bambini, è tutta un'altra musica e la meta delle vacanze sono i family hotel trentini e i villaggi family friendly, come quelli sul Mar Rosso. Niente male comunque.

«L'importante è parlarsi con chiarezza, perché dirsi le cose è una regola di vita»



**Le location scelte per meeting e convention**

Il manager di Tnt Post è molto sensibile anche al tema delle convention, dove si espone in prima persona con speech appassionati e appassionanti. «La convention annuale è il momento per rinnovare il patto con i 92 partner, i distributori dell'ultimo miglio, farli salire a bordo e farli sentire parte dell'azienda, in un contesto che unisce l'utile al dilettevole». La logica è anche quella di creare rete d'impresa e consorzi stabili, per far sopravvivere anche i più piccoli con forte know-how territoriale, garantendo loro formazione, tecnologia e assistenza. Palermo è anche presidente di Fise Are, il sistema



**Due immagini del Byblos Art Hotel di Verona. Sotto, una spiaggia del Forte Village, due alberghi in cui il manager ama soggiornare, in particolare, per lavoro**

delle aziende private di recapito e distribuzione postale del sistema Confindustria servizi. Le location scelte per le convention sono quelle classiche italiane, dal Forte Village in Sardegna a Villa Igiea In Sicilia, fino al Nova Yardinia a Castellanea Marina in Puglia lo scorso anno. Per i grandi clienti predilige invece luoghi più ricercati, come il Byblos Art Hotel di Verona, in un'antica villa tra opere d'arte e degustazioni di amarone, o nello scenario naturale di Riva del Garda, all'Hotel Lido Palace. Lì hanno appreso la cucina veloce e di qualità, senza spendere una fortuna, dello chef mediatico Simone Rugiati, che di recente ha aperto un ristorante a Milano sul tartufo a buon mercato (Il Tartufo). A Milano, Palermo li ha invece incontrati al Teatro Nazionale, in una serata esclusiva, con uno spettacolo in stile Full monty.

Ma lui, dove si proietta nei prossimi anni? Oltralpe ovviamente. ■

