

La mia virtù manageriale?

Una visione cross-cultural appresa per necessità

Abituato a varcare i confini territoriali e culturali fin da ragazzo e con una solida carriera in multinazionali, Marco Saltalamacchia ha imparato presto l'arte di sapersi adattare e integrare, senza per questo rinunciare alla propria creatività. Ieri alla guida di BMW Italia e Europa e oggi, Chief Commercial Officer World Wide in Natuzzi, il manager porta avanti, con successo, la sua leadership e il suo stile

➡ Gaia Fiertler



Il suo segreto è lasciarsi incuriosire dalle culture altrui, entrarci dentro nel modo di ragionare, di fare business e anche di stare a tavola, ma restando italiano, con quel pizzico di indisciplinatezza che aiuta, quando serve, a pensare "out of the box". Alla fine, con questo approccio, l'attuale Chief Commercial Officer world wide di Natuzzi, Marco Saltalamacchia, ha convinto anche i tedeschi.

Negli anni Duemila porta innovazione nel marketing di BMW e Mini, che fa parte del gruppo tedesco. Prima in Italia, poi in Europa, dove viene chiamato a fare quello che si era rivelato vincente in Italia: costruire intorno all'automobile uno stile di vita, collegandola al golf, alla vela, alla nautica e al cinema, oltre i concetti più classici di status e di esperienza. «Il board di BMW ha saputo apprezzare il mio spirito imprenditoriale nel proporre una nuova strategia di marketing. Perché è vero che i tedeschi pianificano a lunghissima scadenza, dopo aver valutato tutti gli scenari e le combinazioni possibili, ma lasciano flessibilità nell'execution. Con l'arrivo della crisi negli Stati Uniti e in Europa, per esempio, sono stati veloci nello spostare il focus sull'Asia, dove peraltro erano già presenti da diversi anni con la produzione. In pratica, sapevano esattamente dove arrivare e si stavano già preparando», spiega Saltalamacchia.

Il confronto con altre culture come stimolo per crescere

La sua frequentazione con la Germania però parte da lontano, dalla compagna di scuola di Palermo, poi fidanzata, che era



di madre tedesca e d'estate tornava in Germania per le vacanze e lui, allora, la raggiungeva risalendo l'Italia. La stessa fidanzata che poi è diventata la moglie ed è tuttora al suo fianco. Abituato a varcare i confini territoriali e culturali fin da ragazzo, anche per l'attività del padre con cui cambiava città ogni 4-5 anni, Saltalamacchia ha sviluppato una veloce capacità di adattamento e integrazione *cross-cultu-*

ral nata, a suo dire, per spirito di sopravvivenza. Nasce a Roma, ma vive in Friuli, in Veneto e poi in Sicilia, a Messina e a Palermo, negli anni del liceo e dell'Università. Quindi inizia a girovagare anche per lavoro, a Milano per il master, poi a Roma, Padova, Parigi, Stoccarda, Bonn, Monaco. Allenato da sempre, per lui è naturale lavorare per grandi aziende in chiave internazionale. «Avere a che fare con

Sopra, Saltalamacchia al test drive della gamma "X" nel 2005 sulle montagne dell'Atlante e nel deserto del Marocco.

Sotto, fatta buona pesca alle Maldive in occasione del Club dell'Eccellenza BMW con i migliori concessionari italiani





Sopra, a Salice d'Ulzio con Alex Zanardi, testimonial del progetto "BMW sciabile", voluto dal manager per insegnare a sciare ai disabili: oltre 800 in 10 anni. Questo è il suo progetto di cui va più fiero. Sotto, un intenso primo piano

colleghi di altri Paesi per me è sempre stato motivo di stimolo e di confronto. I francesi, per esempio, hanno i piedi nel Mediterraneo (sono emotivi come noi), ma la testa nel Nord Europa. Razionali, amanti del ragionamento portato alle estreme conseguenze logiche, come nella migliore tradizione delle *Grandes Écoles*, peccano un po' in senso pratico. Una buona sintesi fra pragmatismo anglosassone e razionalismo francese si trova per esempio nei tedeschi», racconta delle sue esperienze *cross-cultural* Saltalamacchia. Che ha lavorato per i grandi clienti-flotte di Fiat a livello mondo, in Renault a livello europeo, ha guidato BMW Italia e BMW Europa e ora, da un anno e mezzo, è Chief Commercial Officer world wide in Natuzzi (95% del fatturato all'estero).



Nuove sfide

Diviso fra Milano e Sant'Eremo al Colle, dove l'azienda di divani in pelle è nata negli anni '60 e ha ancora parte della produzione con 3mila dipendenti, Saltalamacchia compie viaggi frequenti a Shanghai (in Cina ci sono 130 negozi a marchio Natuzzi rispetto ai tre in Italia, dove è più diffuso il brand Divani & Divani) e ad High Point nel North Carolina, sede di Natuzzi Americas. Gli Stati Uniti sono il mercato storico del produttore pugliese, Pasquale Natuzzi, che negli anni '70 ha avuto l'intuizione del divano in pelle non più artigianale, ma di design in serie, accessibile a tutti. Ora la sfida per l'azienda di un settore che ha una bassa barriera all'ingresso, in pratica facilmente copiabile, è lo sviluppo nel mondo del posizionamento alto del brand Natuzzi attraverso negozi monomarca, una scelta precisa per vincere la sfida dei grandi retailer più omologati.

L'altra grande sfida è l'e-commerce: far conoscere un marchio che parla di Mediterraneo, italianità e personalizzazione, laddove i clienti maturano la propria scelta sempre più online nella ricerca e nel confronto.

«Rispetto a un tempo, quando si assisteva a una media di quattro visite prima di decidere l'acquisto, ora si va in negozio a colpo sicuro, quindi il lavoro va fatto prima», racconta Saltalamacchia. Che è affascinato da questa nuova sfida, perché è il suo pane gestire cambi di scenario e di comunicazione. «Ciò che mi muove e mi aiuta nel mio lavoro è la curiosità che metto in tutto quello che faccio, il gusto dell'approfondimento e dell'aggiornamento. Per esempio leggo moltissimo, soprattutto saggi di economia e stampa estera».

La scuola, una passione che non finisce mai

Laureato in Scienze Economiche e Statistiche, con un master in business administration (mba) in Bocconi, dieci anni dopo un executive mba in Insead e, tempo dopo, sempre a Fontainebleau un corso avanzato per BMW, ammette che, se rinascesse, vorrebbe fare il professore in una business school internazionale. Tra l'altro, tra SDA Bocconi, LUISS e la sua Alma Mater a Palermo, tiene già da tempo testimonianze e *lectio magistralis*. «L'education continua è cruciale per la crescita personale e professionale e a me piace proprio la dimensione dell'apprendimento attraverso l'analisi e la riflessione, nonché il trasferimento ai giovani di metodo ed esperienza», commenta Saltalamacchia. Che, finché ha avuto i figli a scuola, si è anche impegnato nella gestione della American School of Milan, facendo parte del board per sei anni. «Ne ho fatto una piccola missione: sostenere e diffondere l'idea stessa di scuola internazionale che, ahimè, sta perdendo la sua ragion d'essere, con sempre meno stranieri e sempre più figli di locali, in Italia come all'estero, che vogliono impartire loro una educazione globale. Ma il mix, che a me sembrava equilibrato, tra un terzo di americani, tedeschi o francesi a seconda dell'origine della scuola, un terzo di locali e un terzo da altri Paesi, si sta perdendo a discapito dell'incontro interculturale, come di recente ha rilevato anche l'Economist», spiega il manager con l'amore per la cultura e le culture.

Sogni nel cassetto diventati progetti

Curiosità e spirito d'iniziativa, tra l'altro, l'hanno portato a esplorare anche il mondo delle start up. Dopo tre anni in BMW a Monaco di Baviera, infatti, il manager globale decide di mettersi in proprio per lavorare a un suo sogno nel cassetto: un taxi ibrido elettrico, su modello Uber con il sistema della geolocalizzazione. Poi arriva la crisi e il progetto si arresta e rimane, per ora, nel cassetto. Nel frattempo, però, avvia un paio di start up: Mister Grandine e Trust Rating system. Nel primo caso collega le compagnie di assicurazione con i "tirabolli", artigiani esperti che riparano le auto dai danni della grandine,

Gli hotel preferiti di Saltalamacchia

Quando viaggia va sul sicuro con le catene alberghiere. Le sue preferite per qualità-prezzo sono il Marriott e l'Hilton, anche nella versione Garden Inn. In particolare, all'Hilton Garden Inn di Matera pernotta nelle settimane che trascorre in azienda a Sant'Eremo al Colle, mentre a Pasqua con la famiglia ha dormito in un hotel nei sassi. In generale Saltalamacchia non sopporta la cucina internazionale, mentre va alla scoperta della cucina locale e, man mano che diventa un insider nelle sue trasferte, trova anche l'hotel di qualità del posto. Come a Shanghai, dove consiglia il "The Puli Hotel and Spa", un design hotel dal sapore zen. «È importante la qualità di un hotel. Nel breve tempo che vi trascorro voglio trovare la possibilità di un buon wellness», racconta il manager, che vivendo tanto fuori casa cerca di utilizzare regolarmente anche palestra e centro benessere.

sempre più frequente e imprevedibile in tutta Italia, con un sistema di ventose che non rovinano la vernice della carrozzeria. «È una capacità artigiana che sta scomparendo e, proprio per non perderla, stiamo creando a Roma una scuola di formazione per le nuove leve».

Nel secondo caso, un gruppo di esperti realizza audit qualità e rating di processo per il controllo dei costi di riparazione nelle carrozzerie. L'obiettivo è arrivare a contenere l'RC auto, la responsabilità civile dell'auto, che in Italia costa il doppio che in Europa. Aperto e attento a progetti innovativi, Saltalamacchia siede anche nel board di Optness, una società brasiliana di consulenza per nuovi progetti imprenditoriali in Brasile e nel mondo, con l'obiettivo di valutare e accompagnare nuove idee di business in Italia. Professore in pectore, il nostro guarda lontano con i piedi ben piantati per terra. ■



In sella alla sua moto per varcare ogni confine