



## ANALISI & COMMENTI

# Ivano Beggio e la sua Aprilia

Alla libreria ItalyPost a Padova è stato presentato ieri il libro di Ivano Beggio “La mia Aprilia. Autobiografia postuma dell’ultimo grande pioniere delle moto” ZeL Edizioni. Ne hanno discusso Maurizio Castro (Cuoia Business School), Gianni Del Pozzo (AD di Considi), Gian Marco Zanchetta (AD Strategia & Controllo), Claudio Pavanello (curatore del libro), Filiberto Zovico (fondatore di ItalyPost) e Giovanni Costa (Università di Padova). Di quest’ultimo pubblichiamo il testo dell’intervento.

## Giovanni Costa

Mercoledì 9 Settembre 2020 17:53



Nelle mie analisi degli imprenditori del Nord Est mi capita spesso di oscillare tra due posizioni opposte: il loro merito maggiore è di essere uomini prodotto, il loro limite maggiore è di essere (solo) uomini prodotto. Nel caso di Ivano Beggio non ho dubbi. Egli realizzò

**la sintesi del meglio e del peggio dell'uomo prodotto.** A questo egli deve gli incredibili successi che gli hanno consentito di sfidare i colossi giapponesi delle moto partendo da una officina di biciclette, ma anche l'amaro finale della vicenda.

Il libro più che la storia di un'azienda è la storia di un amore, l'amore di Ivano Beggio per la moto, la sua moto, l'Aprilia. Nelle poche pagine che dedica alla prematura interruzione della sua esperienza imprenditoriale traspare **la delusione di un innamorato tradito.** Tradito dalle banche che pure aveva frequentato da leader, tradito dai suoi colleghi imprenditori pur avendo partecipato attivamente alla loro associazione, dalla politica che sostiene invece di non aver mai frequentato. Ma soprattutto tradito dalla moto cui ha dedicato tutta la vita. E come tutti gli innamorati ha perso lucidità sia nello svolgersi del rapporto, sia nel racconto che ne ha fatto. Anche se **gli va dato atto di riconoscere nel libro molti degli errori che ha commesso.** Cosa che fa con qualche tratto leggero per rituffarsi subito a parlare dell'oggetto del suo amore.

Come uomo prodotto che conosceva tutto delle moto, Beggio dimostrò una **grande capacità di intuire i cambiamenti** che il mercato sarebbe stato in grado di accogliere e di anticiparne le tendenze. Attento alle mosse dei concorrenti con cui doveva misurarsi, ne studiava le soluzioni. Era un **follower creativo e innovatore.** Descrive come praticava il **reverse engineering** che gli consentiva di scoprire e migliorare le innovazioni dei concorrenti e parliamo di Yamaha, Honda e così via (pag. 33). Con il **simultaneous engineering** riduceva drasticamente i tempi di realizzazione di una nuova moto mentre anche il ciclo di vita dei modelli si accorciava **rendendo il time to market una formidabile arma competitiva.**

Lo chiamavano **l'assemblatore**, pensando di sminuire la portata della sua strategia produttiva. Invece così facendo coglievano **l'originalità del suo business model.** Aprilia si concentrava nella parte più importante del processo: la concezione del prodotto, le sue prestazioni, la sua immagine. Poi individuava sul mercato i fornitori delle varie componenti, a partire dal motore. Questo consentiva di avere sempre ottime componenti, **beneficiando delle curve di esperienza dei suoi fornitori ai quali lanciava continue sfide** che venivano raccolte e spesso vinte. Formò una rete d'impresе ciascuna con la propria autonomia, esercitata come parte di un'entità integrata. Beggio si affezionò al termine **impresa olonica** (pagg. 36-37) coniato dai guru del management per definire quel modello. Che comunque era **sempre in grado di connettere produzione e mercato.** Mercato che Beggio dimostrò con i risultati agonistici e aziendali di interpretare al meglio tenendo in gran conto le opinioni dei concessionari, attori fondamentali della catena del valore di questo business.

**Non si può dire che avesse uno stile di direzione morbido.** Beggio lo sintetizza con queste compiaciute parole: "Entrare nel mio ufficio, ricevere una mia telefonata o incontrarmi in stabilimento provocava sempre un certo stato di tensione, e andava bene così" (pag. 66) Tuttavia coinvolgeva il personale in talune decisioni a forte valenza identitaria, come per esempio nella **scelta del nome del mitico Scarabeo** che avvenne attraverso un concorso interno (pag. 66). Per quello che lo ho conosciuto, sono fermamente convinto **che la scelta la fece lui, ma ne attribuisce il merito alle sue persone.**

**Come gestore di persone** dimostrò un grande intuito nella scelta scoperta dei piloti, un asset strategico per l'immagine di tutta l'azienda e il successo dei suoi prodotti. Non altrettanto si può dire della successiva gestione del rapporto e della scelta della prima linea manageriale, che tuttavia annoverò

anche alcuni personaggi davvero eccellenti ma utilizzati e valorizzati al di sotto delle loro potenzialità. Beggio la racconta così, concedendo: "...una mia mancanza non solamente nello scegliere le persone, quanto anche un atteggiamento verso di loro, che può essere stato magari opprimente o troppo autoritario o percepito come una **sfida più che una collaborazione**" (pag. 183)

Questo spiega forse alcune discutibili scelte aziendali che Beggio nel libro ammette onestamente assumendosene la responsabilità anche se qua e là accampa la giustificazione di non essere stato adeguatamente informato dai suoi manager. Su questo tema, **la sua capacità di ascolto dei manager non fu la sua dote principale, condividendo in questo una caratteristica di altri imprenditori del Nord Est** che hanno poi dovuto proprio per questo passare la mano.

Tra le scelte che ripensa criticamente Beggio elenca:

- DECISIONI DI CRESCITA NON SUFFICIENTEMENTE MEDITATE E PREPARATE, COME QUELLA DI APRIRE UN'AZIENDA DI MOTORI 50CC A SAN MARINO ALLA RICERCA DI CHISSÀ QUALI INTEGRAZIONI PRODUTTIVE O VANTAGGI FISCALI.
- **ACQUISIRE LA GUZZI E LA LAVERDA IN BASE A MOTIVAZIONI PIÙ DI TIPO SENTIMENTALE CHE AZIENDALE** (PAG. 135 SGG.) CONTRO IL PARERE DI SUA MOGLIE CHE GLI VOTÒ CONTRO IN CDA E SENZA UNA ADEGUATA VALUTAZIONE DELL'IMPATTO FINANZIARIO DELL'OPERAZIONE E DELL'ASSORBIMENTO DI ENERGIE MANAGERIALI; IL CHE DERIVAVA DAL FATTO CHE "A MUOVERMI, FIN DA RAGAZZO, È STATA LA PASSIONE PER LE MOTO, IL DESIDERIO DI REALIZZARE LE PIÙ BELLE CHE CI FOSSERO, DI FARLE VINCERE, DI **RENDERE ORGOGLIOSO CHI LE COSTRUIVA E CHI LE COMPRAVA, E NON AVREI MAI ABBANDONATO QUESTA STRADA**" (PAG. 143). LA STRADA CHE AVREBBE POI ABBANDONATO LUI.
- ESSERE **SISTEMATICAMENTE IN ANTICIPO SUI TEMPI**(PAG. 148 E IN VARI ALTRI PUNTI DEL LIBRO). QUESTA È L'ESPRESSIONE CHE BEGGIO USA PER GIUSTIFICARE ALCUNE DEBACLE DI PRODOTTO O ALCUNE OCCASIONI SPRECATE. L'ESPRESSIONE CORRETTA DOVREBBE ESSERE SECONDO ME "**NON AVER DOTATO L'AZIENDA DI UNA CAPACITÀ DI VALUTAZIONE PREVENTIVA DELLE NUOVE IDEE E DELLA SUCCESSIVA IMPLEMENTAZIONE**, CONFIDANDO TROPPO SULL'INTUITO DELL'IMPRENDITORE CHE SPESSO, MA NON SEMPRE, VINCEVA." LE DOTI VISIONARIE E ANTICIPATRICI DI BEGGIO SI DIMOSTRARONO CON L'INTUIZIONE SULLA BICICLETTA ELETTRICA, SUL PROPULSORE ALIMENTATO A COMBUSTIONE FUEL CELL, SULLA FUTURA 1000 (PAG. 152), SUI TESTIMONIAL NON SPORTIVI (LE SPICE GIRLS, CON LE QUALI ENTRÒ IN CAUSA), SUL SITO WEB COME CANALE DISTRIBUTIVO E COSÌ VIA. OPPURE QUANDO DA PRESIDENTE DELLA CASSA DI RISPARMIO DI VENEZIA (ANNO 2000) PENSAVA DI **TRASFORMARLA IN BANCA ONLINE**.
- **NON AVERE ADEGUATAMENTE PRESIDATO LA GESTIONE FINANZIARIA**. DA QUI SCATURÌ L'ESPLOSIONE DELL'INDEBITAMENTO SEGUITA ALL'ACQUISIZIONE DELLA MOTO GUZZI (PAG. 175) CHE FU LA CAUSA DEL COLLASSO FINALE. EPPURE, BEGGIO AVEVA GIÀ SPERIMENTATO UNA CRISI FINANZIARIA SIMILE NEL 1994, CRISI ORIGINATA DA UNA IMPROVVIDA INCURSIONE IN SETTORI CHE NON CONOSCEVA

(CUCINE, SCARPE, OCCHIALI) SENZA MEZZI ADEGUATI (FINANZIARI E MANAGERIALI) E CONFIDANDO SULL'EFFETTO TRAINO DEL BRAND (*BRAND EXTENTION*), QUESTA VOLTA **INDOTTO IN ERRORE DA CATTIVI MAESTRI (PARE, MILANESI)**.

- AVERE GESTITO MALE I RAPPORTI CON LE BANCHE E CON LA POLITICA PROBABILMENTE CONTANDO SULL'EFFETTO REPUTAZIONALE DERIVANTE DALL'ESSERE STATO PRESIDENTE DELLA CASSA DI RISPARMIO DI VENEZIA, PRESIDENTE DELLA CONFINDUSTRIA DI VENEZIA E MEMBRO DEL DIRETTIVO DELLA CONFINDUSTRIA NAZIONALE, MEMBRO DEL CDA E AZIONISTA DEL GAZZETTINO, OGGETTO DI RICONOSCIMENTI ACCADEMICI (**LAUREA HONORIS CAUSA A PISA E A CA' FOSCARI, MBA HONORIS CAUSA CUOA**). ANCHE IN QUESTO BEGGIO CONDIVIDE ALCUNI LIMITI DELL'IMPRENDITORIA VENETA, PORTATA A CONSIDERARE **I RAPPORTI CON L'AMBIENTE ISTITUZIONALE COME ATTIVITÀ DI LOBBY** E NON PARTE IMPORTANTE DI UNA STRATEGIA RELAZIONALE SU BASI PROFESSIONALI E TRASPARENTI. **NON MI SEMBRA MIGLIORE IL COMPORTAMENTO "VINCENTE" DI COLANINNO** ANCHE SE HA REALIZZATO IL DISEGNO, SECONDO ALCUNI, DI SFILARGLI L'AZIENDA CON L'AIUTO DI QUALCHE BANCA E, SECONDO ALTRI, DI SALVARE L'APRILIA CON LE SUE PERSONE E I SUOI FORNITORI. **A COLANINNO BEGGIO DEDICA CON SIGNORILE ELEGANZA POCHE RIGHE DETTATE PIÙ DALL'AMAREZZA CHE DAL RISENTIMENTO**.
- **NON ESSERE ENTRATO IN BORSA A FINE ANNI NOVANTA COME GLI AVEVANO CONSIGLIATO ALCUNI BUONI MAESTRI (PARE, VENEZIANI)**. BEGGIO CERCA DI SPIEGARLO PIÙ CHE GIUSTIFICARLO CON QUESTE PAROLE: "SOTTOPORSI ALLE RESTRIZIONI E AI CONTROLLI LEGATI ALLA QUOTAZIONE URTAVA **IL MIO VOLER ESSERE IL PARON**" (PAG. 182). A QUESTO AGGIUNGE IL RAMMARICO DI NON AVER AVUTO UN VERO CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE COME LA QUOTAZIONE GLI AVREBBE IMPOSTO (PAG. 183). QUESTI PUNTI DEL LIBRO ANDREBBERO ATTENTAMENTE LETTI E MEDITATI DA QUEGLI IMPRENDITORI CHE PUR IN MOMENTI DI GRANDE SUCCESSO **ESCLUDONO A PRIORI L'IPOTESI DI QUOTARSI O DI ENTRARE IN PARTNERSHIP CON FONDI SPECIALIZZATI**. IPOTESI, PER QUANTO RIGUARDA I FONDI, NON PRIVE DI RISCHI, DATI I COMPORTAMENTI TALORA OPPORTUNISTICI E PREDATORI TENUTI DAL VARIEGATO ESERCITO DI AVVOCATI, FINANZIERI, ADVISOR, TRADER, CHE POPOLANO IL MONDO DEL *PRIVATE EQUITY*; MA PUR SEMPRE IPOTESI CHE VANNO ESPLORETE PERCHÉ VI SI INCONTRANO ANCHE PARTNER AFFIDABILI ED ECCELLENTI PROFESSIONISTI.

**Passione, passione, passione è la parola chiave ripetuta tre volte** con cui Ivano Beggio sintetizza e spiega in conclusione l'avventura dell'Aprilia (pag. 184). È facile a posteriori e anche con l'aiuto di questo libro individuare i limiti e le parti mancanti che hanno bruscamente interrotto questa esaltante avventura. **Le parti mancanti sono le competenze e le professionalità che oggi si insegnano nei politecnici e nelle business school ai nostri giovani**. Ai quali consiglio vivamente di leggere questo libro che con uno stile piano e scorrevole, talora in apparenza dimesso, chiarisce in maniera esemplare l'essenza dello spirito imprenditoriale con il quale dovranno imparare a interagire in modo costruttivo, se non vorranno vivere la loro carriera saltando da un'azienda all'altra senza capire il senso del loro ruolo

