

Protagonisti

EMILIO PETRONE



Fare la DIFFERENZA

QUALI SONO LE RAGIONI PER CUI UN GRUPPO
COME SISAL IN FASE DI STALLO NEL 2008, A DISTANZA
DI POCHI ANNI – MALGRADO LA RECESSIONE –,
HA PIÙ CHE RADDOPPIATO IL FATTURATO RIGENERANDO
IL PROPRIO BUSINESS? CE LE SPIEGA IL SUO ATTUALE
AMMINISTRATORE DELEGATO NONCHÉ ARTEFICE
DELLA SVOLTA

DI LINDA PARRINELLO

Crisi o non crisi, ci sono case history che forniscono elementi su cui riflettere per interpretare la vera natura della fase economica che attraversa il Paese. Perché se un'azienda in forte stallo fino al 2008 com'era **Sisal** Group (per quei due o tre lettori a cui non venisse immediatamente in mente cosa sia, possiamo dire

che opera nel settore dei giochi e delle scommesse, dal Totocalcio in poi) scopre, proprio in coincidenza con l'arrivo di un nuovo amministratore delegato – **Emilio Petrone** nella fattispecie, ex Mattel, Sara Lee Corporation, Unilever e Ferrero – di avere un potenziale tale da far lievitare il fatturato dagli allora 6 miliardi di euro agli attuali 14 miliardi, bisogna porsi almeno un paio di domande per scoprire le ragioni strategiche di un simile risultato in controtendenza. Qual è stato il tipo di leadership adottato? Quali nuove frontiere del business sono state esplorate? Come reagire a congiuntura e condizioni fiscali non favorevoli? Insomma, cosa dal suo arrivo in poi ha contribuito a fare la differenza tra un'azienda che sembrava avviata al declino e una che si è rigenerata ampliando il suo campo d'azione? *Business People* lo ha chiesto direttamente a Petrone, che risponde con pochi ma chiari concetti: innovazione, resilienza, diversificazione del business e leadership carismatica.

Sisal viene fondata nel 1945 per iniziativa di tre giornalisti – Geo Molo, Fabio Jegher e Massimo Della Pergola – che lanciano il primo concorso a pronostico sui risultati delle partite di calcio. Dopo 70 anni di attività che cosa è diventata?

Mi lasci innanzitutto esprimere la mia profonda ammirazione nei confronti dei nostri fondatori, peraltro il nostro presidente onorario è Rodolfo Molo – figlio di Geo Molo – perché ritengo siano stati degli incredibili innovatori. Proprio per

questo abbiamo creato l'Archivio Storico che raccoglie la nostra heritage, dal Totocalcio al Totip, passando per la Tris, al **SuperEnalotto** piuttosto che **Win for Life**. Sin dalle origini **Sisal** ha creato prodotti iconici che potevano contare su uno studio accurato dei brand, vedi il primo logo e lo storico "verde **Sisal**", quando ancora in Italia neanche si parlava di certe novità sotto il profilo del marketing e della comunicazione. Innovative sono state, inoltre, le prime sponsorizzazioni sportive dei rally piuttosto che della boxe fino a quella del Festival di Sanremo negli anni '80. I fondatori sono stati dei visionari anche sotto il profilo della responsabilità sociale: **Sisal** nacque, infatti, con l'obiettivo principe di contribuire a ricostruire gli stadi distrutti durante la seconda guerra mondiale. Tutti aspetti a cui mi sono ispirato quando, nel 2008, sono approdato in azienda cercando di riportare nel Gruppo quello spirito originario che si era appannato nel tempo, con inevitabili ricadute sui conti. Alla fine, devo dire che il processo ha avuto buon esito proprio perché si è sostanzialmente trattato di fare qualcosa di già insito nel dna dell'azienda.

A proposito di comunicazione, mi vien da dire che vi trovate con un'azienda il cui nome – in alcune regioni italiane – è, in certe versioni gergali, sinonimo di fortuna...

È vero, gestiamo un brand che vanta un'awareness incredibile, capillarmente conosciuto, e che ha saputo crescere senza invecchiare.

I vostri conti 2014 indicano circa 14 miliardi di euro di fatturato, con un incremento del 4,7%; con ricavi a +6,3%

mentre i servizi Payments & Services sono cresciuti del 10,4%, confermandosi come principale business unit per volume d'affari. Come riassumerebbe le ragioni di questi risultati?

Una leva importante è sicuramente l'innovazione. Ci siamo inventati via via nuove occasioni di business, come la scelta di diventare dei retailer, apren- »

Classe 1969, Petrone si laurea con lode in Economia all'Università di Salerno. Nel 1989 entra in Ferrero, per passare in Unilever e - nel '94 - in Sara Lee Corporation. Nel 2001 entra in Mattel Italia come amministratore delegato, società dalla quale va via nel 2008 (ormai era diventato a.d. area Seemea che includeva 32 Paesi), per insediarsi al vertice del Gruppo **Sisal. Appassionato di sport, pratica varie discipline come mountain biking e body building passando per lo sci**

L'AZIENDA È DA SEMPRE SINONIMO DI INNOVAZIONE NEL MARKETING, NEL BRAND, NELLA COMUNICAZIONE E NEL CAMPO DELLE SPONSORSHIP SPORTIVE E NON

Protagonisti

do punti vendita diretti, che hanno avuto il merito di fare alzare non solo la qualità della nostra offerta, ma in generale della distribuzione del gioco in Italia. Per esempio, abbiamo ideato concept come i [WinCity](#), veri e propri luoghi di intrattenimento e aggregazione con ristoranti e bar annessi, dove si può entrare certo per giocare, ma anche solo per bere qualcosa, assistere ai numerosi eventi d'intrattenimento come cabaret e concerti, oppure vedere le ultime notizie dei canali all-news. Fin dal primo dei 19 [WinCity](#) che abbiamo aperto, in Piazza Diaz sotto la Terrazza Martini a Milano, il concept si è confermato un'intuizione vincente. In più, abbiamo allargato la rete dei partner delle ricevitorie, lavorando molto sulla distribuzione. Una seconda ragione delle nostre performance risiede nella diversificazione delle fonti di ricavi, in particolare modo attraverso il business dei servizi di pagamento, che al mio arrivo era ancora in fase embrionale, mentre oggi [SisalPay](#) ha raggiunto la ragguardevole cifra di 7 miliardi di euro. Questa forte diversificazione fuori del gaming è servita a rafforzare e consolidare i nostri conti. Ma il terzo e forse più importante versante su cui, da quando sono arrivato, abbiamo pigiato sull'acceleratore è il digitale: a fronte di ingenti investimenti, fatti quando magari altri erano più timidi, ora abbiamo l'invidiabile primato di essere una delle più grandi aziende digitali italiane, con oltre un miliardo di euro di vendite all'anno. Da tre anni inoltre stiamo spingendo sul mobile, che ha rag-

L'INTUIZIONE FONDAMENTALE PER IL SUCCESSO È STATA DIVERSIFICARE LE FONTI DI RICAVO E PENSARE SECONDO CANONI INSOLITI

giunto il 20% delle vendite on line, e ritengo che nell'immediato futuro avremo una vera esplosione in questa direzione. E proprio in forza di questa ragione abbiamo stretto importanti partnership fra le quali quella con Playtech, piattaforma leader nello sviluppo di giochi on line. **La tecnologia ha una forte componente di penetrazione nella vostra attività. Avete una divisione interna che la mette a punto, l'acquistate da licenziatari... Come funziona?**

Un po' di tutto. All'interno di [Sisa](#) esiste una funzione, la Pbi (Production and Business Innovation), che si occupa di innovazione sia di prodotto che di processo. Ciò non toglie che quando individuamo sul mercato partner e tecnologie interessanti si possa acquistarle. Infatti, abbiamo non solo ideato internamente giochi come [SuperEnalotto](#) e [Win for Life](#), bensì sviluppato soluzioni innovative sia sotto il profilo hardware che software, come i terminali degli oltre 45 mila punti vendita [Sisa](#) presenti su tutto il territorio nazionale.

Non è stata solo la tecnologia a rendere [Sisa](#) un'azienda più moderna: negli ultimi anni vi siete dati anche un'immagine più "giovane". Che ruolo ha avuto e sta avendo il marketing nel posizionamento del vostro business?

Innanzitutto abbiamo deciso di intraprendere attività di marketing in modo continuativo, mentre nel comparto gaming nel nostro Paese ma anche in [Sisa](#) – almeno quando sono arrivato – se ne faceva poco, e solo episodico. Consideri che l'azienda nel 2008 aveva un budget che si aggirava intorno agli 800 mila euro, oggi investiamo una media di 50 milioni in marketing e trade marketing, attività di promozione e comunicazione. Sotto questo profilo siamo a tutti gli effetti una società di largo consumo. Il mio obiettivo è stato quello di applicare un approccio di management più sofisticato a un settore che sostanzialmente era stato fino ad allora sottovalutato, e il cui potenziale è praticamente esplosivo appena abbiamo cominciato a comunicare in

modo creativo, ingaggiando grandi nomi dell'advertising. Il riflesso è stato rapido anche sui conti, con un incremento pressoché immediato del 30%.

È così che ha portato i 6 miliardi di fatturato iniziali ai 14 miliardi attuali?

Certo, è anche per questo che siamo cresciuti di due volte e mezzo... Ma non sottovalutiamo la componente innovativa, che è stata esaltata presso il pubblico attraverso campagne d'impulso. L'ultima, appena partita, è su [Matchpoint](#). Siamo stati per certi versi degli antesignani, abbiamo dettato la linea, tant'è che – visti i nostri risultati – altre aziende del gaming ci hanno imitato, anche se la mole di investimenti del settore, seppur cresciuta in maniera rilevante, non raggiunge comunque i livelli di altri Paesi. Non possiamo che attribuircene il merito, anche in virtù del lavoro fatto da una squadra di esperti e manager provenienti dai settori del largo consumo, che ho inserito in organico col mio passaggio in [Sisa](#), e che hanno applicato a questo mercato logiche d'investimento prima neanche sfiorate.

E per il 2015 cosa prevede?

Vogliamo continuare a crescere, cosa che sta però diventando sempre più difficile, perché il nostro è un settore che risente di un quadro normativo caratterizzato da notevole volatilità e incertezza, a cui di anno in anno vengono imposte condizioni un po' meno favorevoli del precedente. Un impedimento non indifferente per chi deve programmare e gestire gli investimenti di un'azienda di queste dimensioni. Prenda, per esempio, l'ultima legge di Stabilità, che ci obbliga a un'ulteriore esborso verso lo Stato pari a 46 milioni di euro l'anno. Sono costi enormi, anche per una realtà come la nostra. Cambiamenti di queste dimensioni possono distruggere qualsiasi azienda. Ovviamente, ciò non rientra nei nostri programmi... Quindi, per quanto ci riguarda, non arretriamo dalla nostra strategia di sviluppo e di crescita, modificando i nostri piani rendendoli efficaci al mutare delle condizioni. In que-

70 VOLTE [SISAL](#)

FONDATA NEL 1945, [SISAL](#) GESTISCE I GIOCHI PUBBLICI AFFIDATI IN CONCESSIONE DALLO STATO. SECONDO LE LINEE GUIDA DELL'AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI. OGGI È UN GRANDE GRUPPO DA 14 MILIARDI DI EURO DI FATTURATO E 2 MILA DIPENDENTI CHE OPERA NEI SETTORI DEL GIOCO E DEI PAGAMENTI E SERVIZI. ATTUALMENTE VANTA UNA RETE DI OLTRE 45 MILA PUNTI VENDITA, COSTITUITA DA RICEVITORIE, CORNER SPORTIVI, AGENZIE E NEGOZI DI [SISAL MATCHPOINT](#). NEL 2010 HA INAUGURATO LA PROPRIA CATENA DI SPAZI DI INTRATTENIMENTO, [SISAL WINCITY](#). OLTRE AL CELEBERRIMO TOTOCALCIO, [SISAL](#) GESTISCE NUMEROSI GIOCHI COME [SUPERENALOTTO](#), [SIVINCETUTTO](#), [WIN FOR LIFE](#), [EURO JACKPOT](#) E POI I CONCORSI A PRONOSTICO TOTOGOL, [BIG MATCH](#) E VIRTUAL RACE, SOLO PER CITARE I PIÙ IMPORTANTI, NONCHÉ GAMING ON LINE COME POKER, BINGO, SKILL GAMES E CASINÒ.



sto rientra l'ambivalenza del mio ruolo, da una parte pensare all'espansione del business, essere il garante della strategia aziendale, dall'altra assicurare il raggiungimento dei target economici, riducendo i costi e minimizzando gli investimenti meno produttivi. Di tutto ciò si occupa un team di dirigenti di varia estrazione e di grande qualità. Mi piace dire che la solidità di un'azienda si misura anche dalla sua resilienza, ovvero dalla sua capacità di resistere e di reagire di fronte a difficoltà contingenti. E negli ultimi anni tutti noi abbiamo lavorato per rendere **Sisal** una realtà altamente resiliente.

Mi tolga una curiosità: quando l'hanno assunta, nel 2008, che mandato le hanno dato? Non posso pensare che le abbiano chiesto di raddoppiare e oltre il fatturato nel giro di sei anni...

La mia è stata un'assunzione assolutamente strategica, una scelta rischiosa visto che – a causa dell'alta componente tecnologica, regolatoria e commerciale – di solito sono preferiti manager che vengono dal settore, mentre io di gaming allora non sapevo nulla. Eppure si è trattato di una scelta precisa perché rispondeva all'obiettivo di trasformare **Sisal** in qualcosa di più di una semplice azien-

da di gaming. Per quanto mi riguarda, anche viste le mie precedenti esperienze in grandi aziende internazionali come Sara Lee e Mattel, sono stato sedotto da quest'idea: trasformare un grande gruppo italiano rendendolo più simile a una multinazionale Usa. E l'unico modo di farlo era – ed è – pensare seguendo canoni insoliti. Le confesso che, all'inizio, è stato uno choc.

Quant'è durato?

Un anno, con i primi sei mesi molto difficili.

Si è mai detto: chi me l'ha fatto fare?

L'ho pensato (*ride*). Anche perché ho trovato una situazione più complicata del previsto. Via via però abbiamo cominciato a marciare, riuscendo perfino a superare i piani predisposti nel 2006-2007 – quando la crisi economica non era ancora nell'aria – studiando soluzioni diverse da quelle indicate inizialmente.

Lei cita spesso le qualità delle persone che ha in squadra, come fa a scegliere quelle giuste?

Per certi versi è un talento naturale, capisco velocemente le persone, ma è anche una questione di esperienza e di formazione: nelle multinazionali americane impari subito come scegliere la tua

squadra e a gestirla. Senza falsa modestia, strada facendo ho scoperto di essere mediamente più capace di altri nel mettere insieme le risorse e a farle lavorare per massimizzare il potenziale, inserendole nell'habitat più adatto alle loro capacità.

In un top manager è più importante la formazione o la personalità?

La preparazione è la conditio sine qua non per essere presi in considerazione, è una componente da cui non si può prescindere. L'aspetto caratteriale invece è una variabile, e in quanto tale importantissima. Nessuna multinazionale darebbe la gestione di oltre 30 territori, come è successo a me in Mattel, a una persona umorale, inaffidabile, piuttosto che incapace di gestire i suoi collaboratori. Ci sono incarichi in cui la componente della fiducia è fondamentale.

Il vostro rapporto sociale 2013 indica che le posizioni dirigenziali ricoperte da donne sono passate dall'11 al 18%. Lei inoltre fa parte del consiglio direttivo di Valore D. Quali sono i suoi punti di vista in merito?

Sono stato costretto dalle colleghe (*ride*). Scherzi a parte, nel nostro caso non è un tema solo relativo alle quote rosa, quanto alla necessità di creare un ambiente di lavoro accogliente e motivante che attragga i migliori talenti. E siccome almeno il 50% di essi appartiene al gentil sesso, noi abbiamo ancora ampi margini di miglioramento. Proprio per questo stiamo procedendo a rapidi passi verso una situazione più bilanciata valorizzando l'elemento femminile e la diversity attraverso il progetto WiSe (Women in **Sisal** Experience) avendo come partner l'associazione Valore D. Una collaborazione che nel 2013 mi ha portato a far parte del Consiglio direttivo.

Quanto le somiglia oggi **Sisal?**

Il giusto, non deve somigliarmi troppo (*ride*).

In cosa le somiglia?

Nella voglia e nella capacità di raggiungere i risultati innovando. Nel fatto che oggi **Sisal** sia un'azienda sana, in cui lavorano professionisti onesti e competenti, concentrati sul fare business in modo assolutamente trasparente. Alla fine sono le persone a fare le aziende, non i prodotti. La vera sostenibilità è un mix di leadership e performance.



I NUMERI

13,9

miliardi di euro:
il giro d'affari 2014
del Gruppo Sisal

4,7%

la crescita del volume
d'affari nel 2014 rispetto
all'anno precedente

188,8

miliardi di euro:
l'Ebitda adjusted 2014,
in aumento del 7,6%

894

miliardi di euro:
la posizione finanziaria
netta (+20 milioni)

6,9

miliardi di euro:
il fatturato dei servizi
Payment & Services

45

mila punti vendita
tra ricevitorie, comeri
e Sisal Matchpoint