

# Sempre meno i vecchi patron ecco chi ha ceduto la guida

UNO STUDIO DELLA BOCCONI  
CONFERMA CHE L'ESPERIENZA  
INTERNAZIONALE E LA  
VISIONE DI MERCATO DEL  
DIRIGENTE PROFESSIONISTA  
È FONDAMENTALE PER LO  
SVILUPPO DELLA SOCIETÀ

**Giorgio Lonardi**

*Milano*

**H**a fatto clamore l'ultima mossa di Leonardo Del Vecchio, maggiore azionista del colosso Luxottica. A fine gennaio, di punto in bianco, Del Vecchio ha liquidato Adil Mehboob-Khan, uno dei due amministratori delegati del gigante dell'occhialeria mondiale. E subito dopo si è messo in tasca le deleghe del manager di origine pachistana assumendone le funzioni. Il motivo: la necessità di un "rinnovato spirito imprenditoriale". Qualcosa di simile era accaduto nel 2004 quando, con un micidiale uno-due, Bernardino Caprotti, padre-padrone di Eselunga prima defenestrava i manager assunti dal figlio Giuseppe e poi metteva in un angolo il rampollo stesso per riprendere il controllo totale del gruppo. L'erede, secondo Bernardino, non era stato all'altezza del suo compito. Meglio fare da solo.

Eppure le scelte dei due patriarchi dell'imprenditoria italiana (91 anni Caprotti, dieci di meno Del Vecchio) non sono l'indizio di un ritorno dei padroni in prima linea nella trincea della fabbrica. Al contrario si tratta semplicemente dell'ennesima prova del vigore dei "quattro decani" della nostra industria includendo nel poker d'assi Giorgio Armani, 82 anni il prossimo 11 luglio e Marco Brunelli, (88 anni) impegnato a costruire ad Arese il più grande centro commerciale d'Italia.

«In realtà - spiega Enrico Pedretti, direttore marketing di Manageritalia, l'associazione dei manager del terziario - sta accadendo proprio il contrario. Lo dimostra il caso di Eataly, la catena di delikatessen alimentari fondata da Oscar Farinetti che lo scorso settembre ha fatto un passo indietro lasciando che fosse Andrea Guerra a prendere in mano l'azienda come presidente esecu-

tivo. Lo stesso Guerra che aveva lasciato Luxottica in seguito a dissapori con Del Vecchio. E lo certificano i casi di decine di aziende che per crescere si rivolgono a manager esperti».

In effetti gli esempi sono parecchi. Ci si può affidare a un manager giovane come Marco Pozzo (classe 1970) per sfruttarne le competenze in campo internazionale maturate in 15 anni di lavoro per il Gruppo Ermenegildo Zegna. Ed è stata proprio questa la scelta fatta dalla Alessi, uno dei brand più noti del design italiano che per la prima volta nella sua storia ha scelto un amministratore delegato esterno alla famiglia. Oppure la vecchia proprietà può puntare su Jimmy Clarini, manager di Capital Partners, società specialità in ristrutturazioni aziendali, per tirare fuori dalle secche della crisi la Mamoli Rubinetterie di Lacchiarella, a un tiro di schioppo da Milano. A volte può essere un profilo professionale originale e una caratura culturale di livello come quella di Antonio Baravalle, ex direttore generale Educational del Gruppo Mondadori ed ex ad di Giulio Einaudi Editore a fare la differenza. E a convincere la Lavazza ad assumerlo come amministratore delegato.

«In linea di massima», spiega Guido Corbetta, professore alla Bocconi di strategia delle aziende famigliari «i motivi per affidare un'impresa ad un manager sono sostanzialmente due. La prima: si capisce che le competenze del manager stesso sono indispensabili all'azienda per rimanere sul mercato. La seconda: si chiama un manager per risolvere un'impasse interna alla famiglia spesso connessa alla preparazione della successione imprenditoriale». Emblematico il caso del gruppo Tecnica, leader mondiale dello scarpone da sci anche grazie al marchio Nordica. Lo ha spiegato Alberto Zanatta, vicepresidente e figlio del cofondatore di Tecnica Giancarlo Zanatta in un'intervista a La Stampa: «L'entrata di Peter Weaver, il nostro amministratore delegato americano, è servita ad attutire e ha fatto da cuscinetto durante il passaggio generazionale».

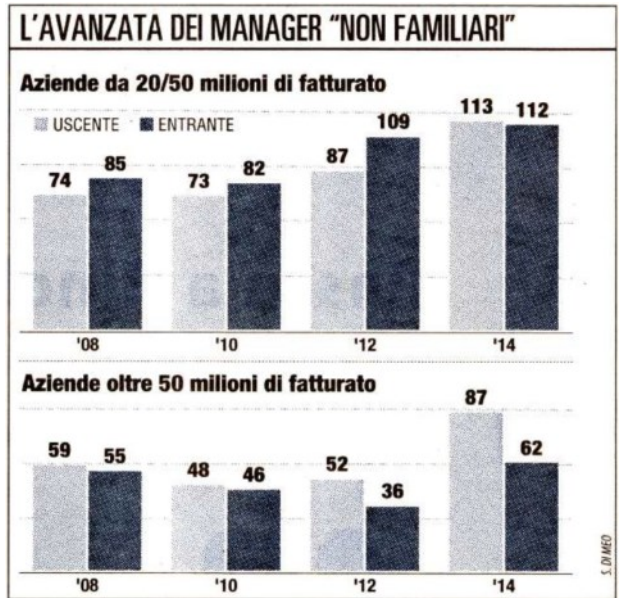
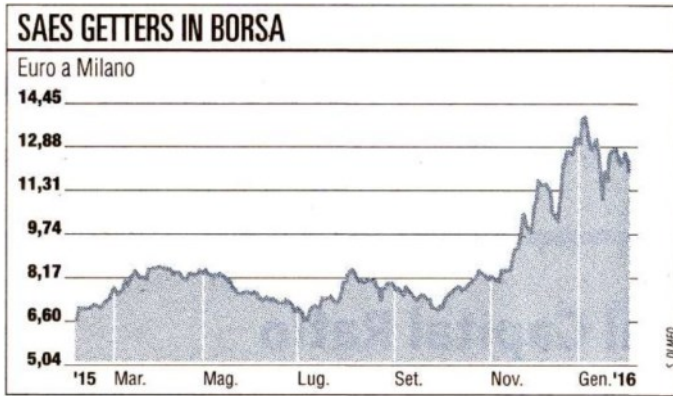
Insomma, anche in Italia i manager stanno arrivando alla guida delle imprese. E la prova la fornisce l'Osservatorio AUB (AIDAF, UniCredit, Bocconi) sulle aziende famigliari a cura del professor Corbetta. A questo proposito la prima osservazione da fare è che la crisi spinge la carica dei manager. Per accorgersene basta puntare la lente d'ingrandimento sulle 4.184 aziende che hanno oltre 50 milioni di fatturato. Ebbene, ancora nel 2008 erano 59 gli imprenditori che per i motivi più vari abbandonavano le posizioni di vertice (amministratore delegato, presidente esecutivo, amministratore unico) per essere sostituiti da 55 famigliari. La differenza fra 59 e 55 risulta coperta da 4 manager esterni. Sette anni dopo, nel 2014, la situazione è cambiata: escono 87 membri della famiglia e ne entrano 62. Nel corso di questo periodo - è spiegato nelle tabelle dell'Osservatorio AUB - assistiamo all'ingresso di 66 manager ai vertici aziendali.

Certo, 66 manager ai piani alti delle imprese italiane possono sembrare pochi.

Tuttavia il segnale rimane importante anche se non tutti gli imprenditori sono come Luca Garavoglia, presidente e primo azionista della Campari, noto per la sua discrezione e ben attento a distinguere il suo ruolo di azionista da quello dell'ad Robert Kunze-Concewitz. In ogni caso si moltiplicano gli indizi positivi. Che dire della scelta di Five For Foundry (160 milioni di ricavi, rete d'impresa nelle macchine per l'alluminio composta da 10 pmi italiane e 4 estere) di assumere Barbara Dolcini come prima manager di rete italiana?

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Qui sopra,  
**Giorgio Armani** (1); **Bernardino Caprotti**, patron della Esselunga (2); **Luca Garavoglia**, presidente della Campari (3); **Oscar Farinetti**, fondatore di Eataly (4)

## Il commento

# Imprenditori e manager, come evitare i divorzi

## Dedicare tempo per allineare i valori e capire le logiche delle aziende familiari

**di GUIDO CORBETTA\***

**S**i susseguono i casi di manager che, dopo un periodo più o meno lungo, lasciano il ruolo di amministratore delegato dell'azienda. Da ultimo, la recente uscita di Adil Khan da Luxottica. Premesso che l'uscita di un top manager non è di per sé un indicatore di malfunzionamento dell'azienda, è utile riepilogare le possibili cause.

1) La prima è quella di più semplice interpretazione: il manager lascia per limiti di età. In questi casi, l'imprenditore dovrebbe aver avuto il tempo di progettare a dovere la successione dell'amministratore delegato.

2) La seconda causa è altrettanto chiara: il manager ha trovato un'azienda che può consentirgli una soddisfazione (economica o non economica) più alta, oggi o in futuro. Ricordo bene l'uscita di Andrea Guerra da Indesit per diventare ceo di Luxottica. In quel caso, Guerra ottenne una remunerazione maggiore, fatta anche di partecipazione ai risultati, e la possibilità di operare in una azienda globale e con forti potenzialità di crescita.

3) L'imprenditore chiede al manager di lasciare perché l'azienda non va bene. Anche in questo caso, i margini di dubbio sono pochi: se l'azienda per uno o due anni produce risultati negativi è evidente che occorre in qualche modo intervenire. Sono molti i casi in cui questa scelta è stata protratta troppo a lungo.

4) Quarta causa: il manager è ancora giovane, non ha altre occasioni, l'azienda va bene, ma l'imprenditore non si fida più di lui. Qui si entra nel campo delle valutazioni soggettive dell'imprenditore che, a partire da alcuni segnali e scelte, ritiene che l'ad abbia perso motivazioni, sia distratto da altri interessi personali, si stia costruendo una «sua» squadra all'interno dell'azienda e così via.

5) Quinta causa: l'imprenditore non ha motivi per non fidarsi più del manager, ma non «si sente» tranquillo perché vede segnali di indebolimento del-

la capacità competitiva dell'azienda. Questa sembra essere la causa citata da Leonardo Del Vecchio nelle sue recenti interviste a commento dell'uscita di Khan.

L'uscita di un amministratore delegato rappresenta comunque un momento traumatico per l'organizzazione aziendale. Vale quindi la pena chiedersi quali siano i comportamenti per evitarla o per programmarla consensualmente. In primo luogo, se il candidato viene dall'esterno, un processo di selezione ben curato (con l'assistenza di professionisti, impostato su più incontri, con la richiesta ai candidati di esprimere proposte strategiche) aumenta la probabilità di un inserimento di successo. Secondo: l'imprenditore e il manager devono dedicare molto tempo al reciproco allineamento dei valori e degli obiettivi. Se il manager ritiene che sia tempo perso, prima o poi è inevitabile che si creino incomprensioni. Se l'imprenditore ritiene che sia tempo perso, prima o poi troverà una azienda diversa da quella desiderata.

In terzo luogo, il manager deve essere consapevole che fare l'ad in una public company è diverso dal farlo in un'azienda, anche quotata, dove sia presente un azionista di controllo. I margini di libertà possono essere anche ampi, ma il manager deve dedicare tempo a spiegare le proprie scelte, soprattutto quelle che riguardano elementi delicati come il brand, le persone, i rapporti con clienti e fornitori, i rapporti con il territorio. Quindi deve dare (e chiedere) tempo all'imprenditore. E anche l'imprenditore deve chiedere (e dare) tempo al manager. Infine, ove l'imprenditore sia comunque arrivato alla decisione di sostituire l'ad per mancanza di fiducia o per sensazioni, è importante che tale scelta sia ben ponderata e che sia discussa con terzi autorevoli, in primis i consiglieri di amministrazione. Ciò riduce il rischio che la scelta sia fondata solo su opinioni superficiali.

\* Professore AldAF-EY di  
Strategia delle imprese familiari  
Università Bocconi

