

# Co-ceo, quando a comandare sono in due

LA DECISIONE DEL PATRON DI LUXOTTICA, DEL VECCHIO, DI SOSTITUIRE L'AD GUERRA CON DUE AMMINISTRATORI DELEGATI NON È NUOVA E TROVA MOLTI ILLUSTRI ESEMPLI NEL PASSATO E NEL PRESENTE. GLI ESPERTI SONO PERÒ DIVISI SUL SUCCESSO DI QUESTA DECISIONE

**Filippo Santelli**

Sulle navi non capita mai che i capitani siano due. Rischierebbero, a tirare il timone da una parte e dall'altra, di rimanere fermi, quando magari c'è bisogno di cercare venti migliori. Che possa funzionare in azienda, con l'economia globale ancora in burrasca, è la scommessa di Luxottica. Ad Andrea Guerra, consumata la rottura con il patron Leonardo Del Vecchio, succederanno ora due amministratori delegati, co-Ceo. Enrico Cavatorta, già direttore generale, si occuperà delle funzioni corporate. Un manager esterno, ancora da individuare, avrà la delega ai mercati. Competenze più varie per gestire «uno scenario competitivo di crescente complessità», ha motivato il comunicato ufficiale. Di certo, un bilanciamento dei poteri da calibrare con attenzione. E che richiede, dicono gli esperti di governance societaria, che un'ultima parola, alla fine, c'isìa. I due co-Ceo non a caso comporranno insieme al presidente un comitato direttivo, che sarà proprio Del Vecchio a guidare.

«Non è un'eccezione, specie tra le aziende familiari», spiega Guido Corbetta, 55 anni, professore di Strategia aziendale all'Università Bocconi. Alla mano, i numeri dell'osservatorio Aub: tra le 3mila aziende a controllo familiare che in Italia fatturano più di 50 milioni l'anno, il 37% ha una leadership collegiale, con due o più amministratori delegati. Spesso membri della famiglia che ne possiede la maggioranza, fratelli o cugini, in un terzo dei casi un manager di casa e uno esterno. «Sono imprese che accettano di convivere con una certa ambiguità organizzativa», continua Corbetta. «Ma il modello ha un vantaggio in termini di continuità, perché al momento della successione lascia aperte diverse soluzioni». Quanto ai risultati, calcolati in termini di ritorno sull'equity sono di poco inferiori, «ma non in modo significativo», rispetto a quelli delle società con un solo amministratore.

Tra le quote della divisione dei poteri è meno frequente: il mercato vuole vederci chiaro su chi comanda. Eppure i casi notevoli, nel passato e nel presente di Piazza Affari, ci sono. Dal 2000 al 2002 fu Finmeccanica ad avere due ad, Alberto Lina e Giuseppe Bono. Convivenza litigarella, correva voce non si parlassero, ma riuscirono dopo diversi anni a chiudere il bilancio in attivo. Una diarchia, oggi, è al vertice del gruppo del calcestruzzo Buzzi Unicem: Pietro Buzzi ha la delega alla parte finanziaria, il cugino Michele alle operations. Ed a poco anche in Prada, con Miuccia che ha lasciato la carica di presidente ed è diventata co-Ceo, a fianco al marito Patrizio Bertelli. Meno brillante la direzione congiunta di Giovanni Perissinotto e Sergio Balbinot in Generali,

in un periodo in cui gli stessi azionisti batteggiano attorno a identità e destini del Leone. La nomina di Mario Greco a group Ceo, ad agosto del 2012, ha ridato verticalità alla struttura: marcia indietro.

Dividere il comando, riconosce Carlo Corsi, 65enne amministratore delegato in Italia della società di head hunter Spencer Stuart, non è per tutti. Ecco una delle difficoltà che dovrà affrontare Luxottica nella ricerca del secondo manager: «Difficile che chi ha già avuto pieni poteri accetti un ruolo di co-Ceo», spiega. «Ma si potrà offrire il posto a un bravo direttore commerciale, per cui rappresenterebbe comunque un progresso di carriera». La chiave, poi, è spartire con cura le deleghe, sulla base delle rispettive competenze. In maniera verticale, per prodotto o area geografica. Oppure, il caso di Luxottica, in modo orizzontale, affidando a uno dei due manager la responsabilità del mercato e all'altro quello della struttura.

Il rischio maggiore di questo tipo di *governance*, secondo Corsi, è che tra i due, anziché una sinergia si instauri un reciproco potere di veto. «Un capo azienda, un decisore ultimo ci deve essere», dice. «Può essere il board, che in Italia sta assumendo un ruolo sempre più importante e consapevole, magari attraverso un comitato esecutivo. Oppure, probabile sia questa la dinamica in Luxottica, un presidente con le appropriate deleghe». «L'unità aziendale va ricomposta», concorda Marco Morchio, 51 anni, managing director di Accenture strategy. Perché una scelta di business, per esempio rafforzarsi in una determinata area, comporta delle decisioni di struttura, se farlo via acquisizioni o investendo in tecnologia. Proprio per questo, secondo Morchio, i co-Ceo non sono risposta convincente al problema della complessità: «Vedo invece una tendenza verso forme di governance più snelle e reattive», spiega. «Moltiplicare gli ad lascia inalterata la complessità, salvo doverla risolvere a un livello ancora più alto, magari da parte un soggetto non completamente dedicato alla gestione». Più efficace, conclude, è calibrare a dovere la parte inferiore della struttura, dal Ceo in giù, «con giuste deleghe e modelli operativi».

Ma sempre considerando le peculiarità dell'azienda, certo. Al momento della quotazione in Borsa, era il 1998, i vertici del gruppo Sol, multinazionale che produce gas tecnici, come l'ossigeno, e fornisce assistenza medica a domicilio, decisero di confermare la struttura a due punte: «Due amministratori, uno per ciascuna delle famiglie che controllano la proprietà, con pari poteri e stesse deleghe», spiega Aldo Fumagalli, 56 anni, ad insieme a Marco Annoni. «Fino a un certo livello di impegno economico abbiamo la firma singola, poi scatta quella congiunta e per le decisioni più strategiche si va in cda». Funziona, a giudicare dai risultati: dalla quotazione il fatturato è triplicato, oggi vicino ai 600 milioni di euro, con 60 stabilimenti in 23 Paesi. «Non sarà il modello ottimale, ma credo lo sia per noi, considerati il settore, le competenze e la nostra storia».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



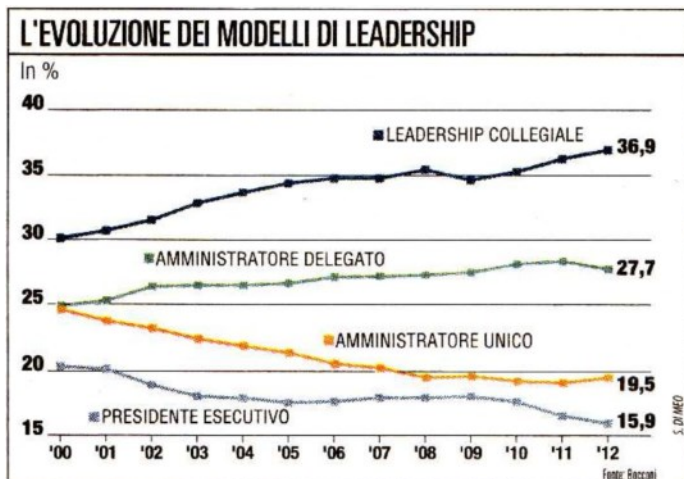
**[ IL CASO ]**

# La Samsung ha addirittura tre amministratori

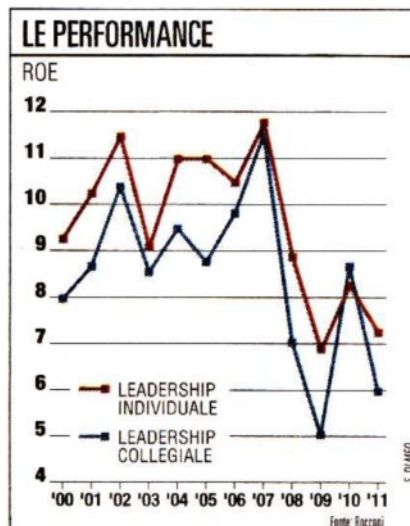
Una minoranza, ma con molti pesi massimi: sono le multinazionali con due (o più) ad. Funziona? Difficile dirlo, i risultati sono divergenti. Non è andata bene a BlackBerry, prima società a mettere in commercio un telefono intelligente, salvo vedere le proprie quote di mercato erose da Apple e Samsung. Guidata dal 1984 al 2012 dal fondatore Mike Lazaridis e da Jim Balsillie, i due hanno passato il testimone a John Chen, con la missione impossibile del rilancio. Da poco disolta è anche la diarchia di Sap, gigante tedesco del software. A dirigerlo erano Jim Hagemann Snabe e Bill

McDermott, responsabilità divise tra Europa e Usa. Da maggio il secondo è rimasto solo al timone. Deutsche Bank ha invece fatto il passo inverso. Nel 2012 ha riproposto un doppio vertice nominando co-Ceo Juergen Fitschen e Anshu Jain, uno cresciuto all'interno della società e uno esperto di investment banking. E di Ceo, la coreana Samsung, ne ha addirittura tre. A Kwon Oh-hyun, a capo della divisione componenti, nel 2013 si sono aggiunti Yoon Boo-keun, elettronica di consumo, e J.K. Shin, telecomunicazioni. (f.s.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Nel grafico a destra, secondo una ricerca della Bocconi le società con una guida univoca hanno migliori performance



[ PRADA ]



Qui sopra, **Miuccia Prada** (1) e **Patrizio Bertelli** (2). Dal 2000 al 2002 in Finmeccanica furono entrambi ad



[ FINMECCANICA ]



Qui sopra, **Giuseppe Bono** (1) e **Alberto Lina** (2). Dal 2000 al 2002 in Finmeccanica furono entrambi ad



[ GENERALI ]



Qui sopra, **Giovanni Perissinotto** (1) e **Sergio Balbinot** (2): fino all'avvento dell'era Greco erano entrambi ad

