

Il commento

di GUIDO CORBETTA*

Imprenditori e manager, come evitare i divorzi

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

Si 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 possi-

bilità 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 della capacità competitiva del-

l'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

