

# Amministratore Delegato non familiare

**Duccio Alberti**

Milano 23-02-2017

Le Multinazionali sono gestite attraverso i **processi**,  
Le aziende di famiglia attraverso le **relazioni**

## Manager e Imprenditore



≠



Entrambi sono degli **equidi**,  
ma servono due **scopi diversi**

## Quando e perché inserire manager esterni in azienda?

- In momenti di **grossa discontinuità**:
  - desiderio da parte dell'imprenditore di delegare la gestione operativa per concentrarsi su quella strategica o su altre attività
  - cambio generazionale
  - acquisizione di altra azienda
  - sbarco su di un nuovo mercato (geografico o di prodotto)
  - arrivo di un nuovo azionista di capitale (Banca, PE)
  - necessità di fare un turn-around.....
- Si è **raggiunta una taglia critica** oltre la quale per gestire parti d'azienda è necessario affidarsi invece che a "bracci destri" o collaboratori di sempre, introdurre gestori di professione (managers).



In ogni caso l'arrivo di manager esterni in un'azienda che è poco abituata a risorse senior provenienti dall'esterno, è sempre uno **"stress"** che va, come tutte le discontinuità, **gestito piuttosto che subito**.

# Il processo di assunzione di manager nelle aziende familiari

- **Decisore singolo**



il fondatore o  
l'azionista di maggioranza

I criteri di selezione sono la personalità, il potenziale e, eventualmente, le caratteristiche manageriali



- **Decisori multipli**



azionisti, familiari, manager senior  
già in azienda.....

Spesso vi sono criteri divergenti da far convergere

.....e comunque quasi sempre si sottovaluta il tema del fit aziendale.



# Come misuriamo la qualità di un Manager in maniera QUANTITATIVA

Gli **strumenti** in nostro possesso:

Le **competenze**...danno un valore quantitativo alla nostra valutazione



La **competenza** è una **caratteristica misurabile** di una persona che **ne contraddistingue la performance** ed il rendimento in uno specifico ruolo. Può essere una dote caratteriale, tecnica, una conoscenza o un'abilità.

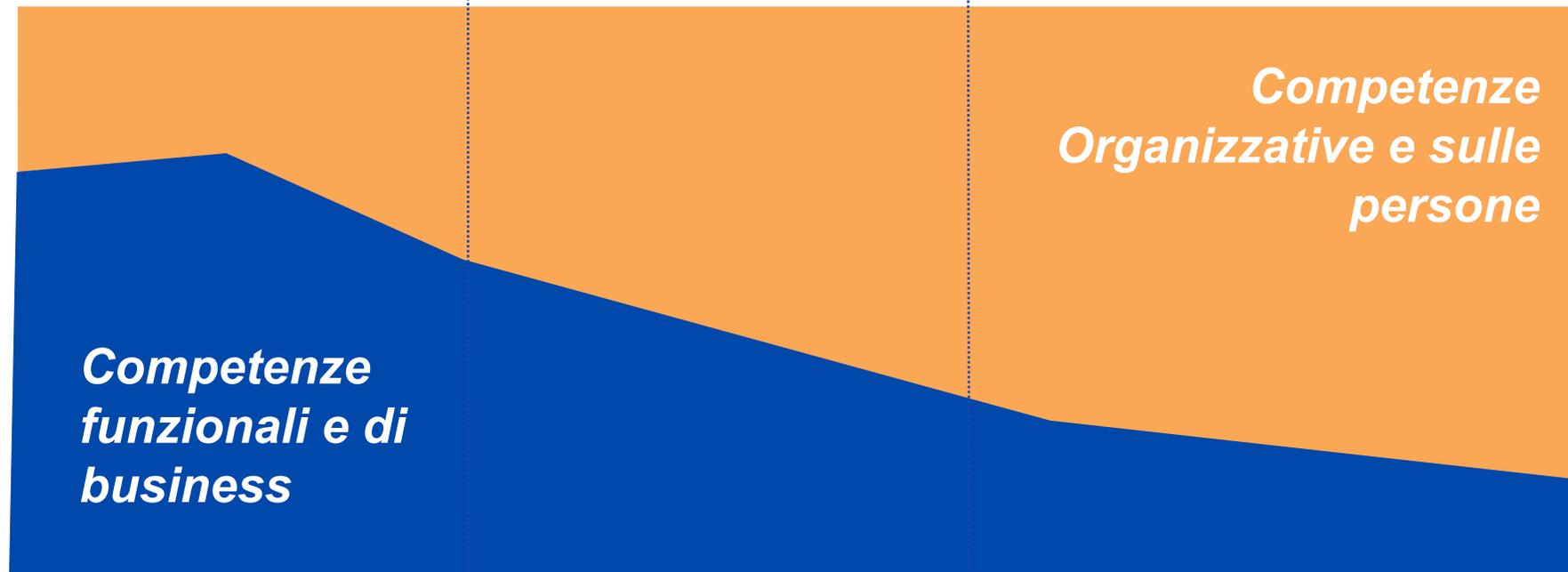
es: formazione dei collaboratori

Ciascuna competenza è **caratterizzata** da un insieme di **indicatori graduati per difficoltà**, complessità, profondità o ampiezza; parliamo quindi di “competenze scalari”.

## Anche aspetti non sempre esplicitati contano:

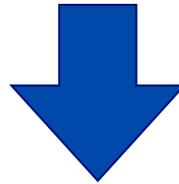
- la **motivazione** del/dei manager deve essere **compatibile** con quella dell'imprenditore e del progetto per cui viene/vengono scelti
- non dimenticare il **fit culturale**.
- **L'abilità di interagire con le persone** é una componente determinante in posizioni di vertice (In posizioni "senior" le "soft skills" contano!)

### "Peso" del ruolo



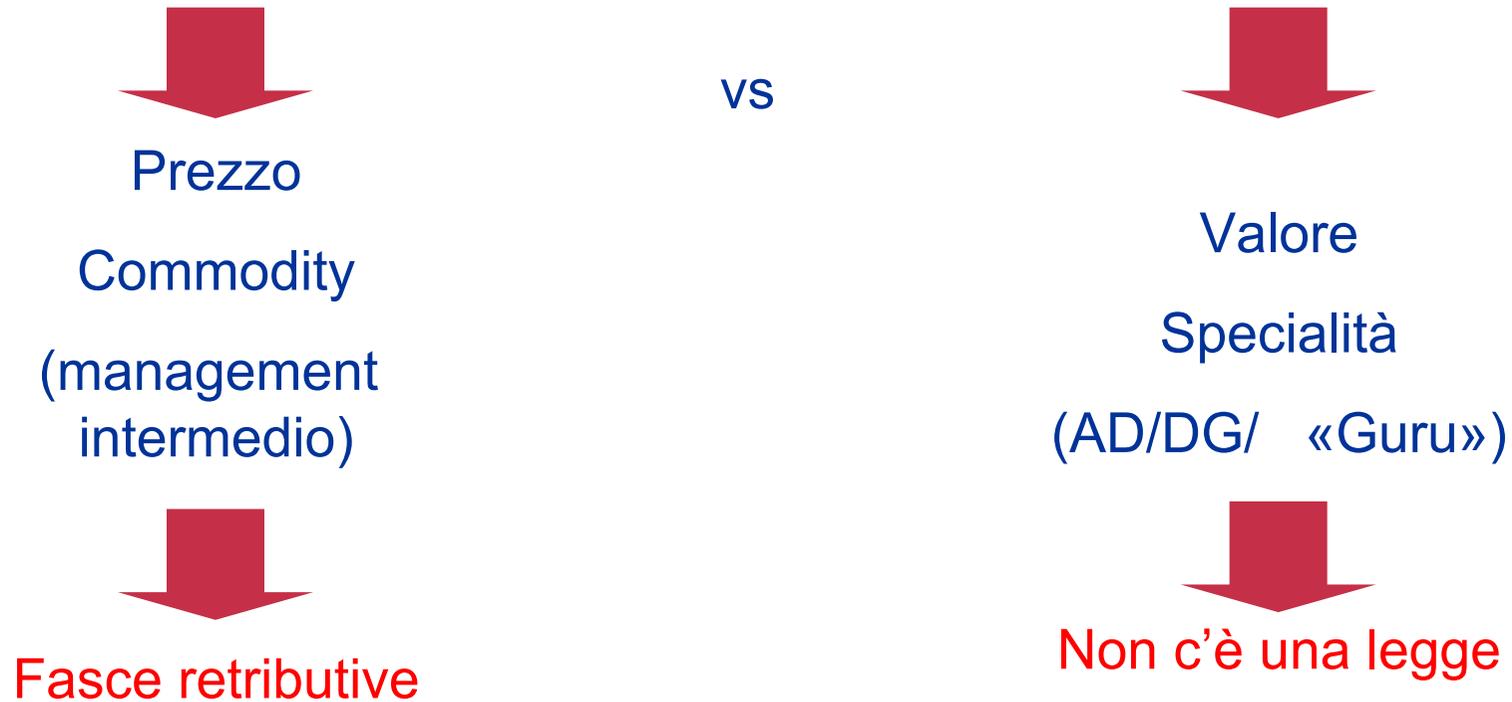
Quanto è "giusto" quindi che un manager venga pagato?

- almeno il suo prezzo di mercato
- al massimo il suo valore da "collezionista"



.....per cui né vale parlare solo di fasce retributive, né è saggio pagare di più di quanto il manager crei valore per l'azienda!

## Prezzo vs Valore



## Politica retributiva aziendale

Le linee guida di una politica retributiva spesso tengono conto di una o più delle seguenti considerazioni:

- **equità esterna**, cioè il livello medio retributivo dell'azienda **rispetto alle altre aziende del comparto** o del territorio di riferimento. È un dato che ha influenza sia nell'accettazione di una proposta di lavoro da parte di un candidato in fase di selezione, sia per trattenere in azienda i migliori elementi e prevenire quindi gli abbandoni. Sono considerazioni che valgono ovviamente in presenza di un mercato del lavoro dinamico
- **equità interna**, cioè il **rapporto tra le retribuzioni** di persone che svolgono **mansioni diverse** ma all'interno della **stessa struttura organizzativa**. È un aspetto molto sentito dai lavoratori, che può influenzare notevolmente il clima aziendale
- **equità individuale**, cioè il livello retributivo assegnato alla singola persona **in funzione delle sue capacità**. È un aspetto a cui, in aziende a forte contenuto tecnico, viene data enfasi.

Fonte: Wikipedia [http://it.wikipedia.org/wiki/Politica\\_retributiva](http://it.wikipedia.org/wiki/Politica_retributiva)

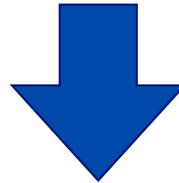
## Aziende di famiglia: un'opportunità per manager senior

- Possibilità di:
  - fare cose che lasciano il segno nel tempo
  - lavorare in un ambiente dove contano le relazioni e non solo i processi
  - trovare nuovi stimoli, ripartire per un nuovo ciclo
  - avere pacchetti retributivi interessanti
- Conta di più:
  - l'esperienza che l'età
  - l'adesione al progetto e alla Proprietà che le sole competenze tecniche
  - il fare che fare politica o lucidi.....
- C'è:
  - una visione di medio lungo termine e non solo finanziaria a breve
  - perseveranza e tenacia, continuità nel tempo
  - amore per il prodotto/servizio/business
  - passione
  - una relazione con il territorio

## Che tipo di manager va bene per un'azienda di famiglia?

Che sia :

- competente
- flessibile (delega a geometria variabile)
- che sappia adattare la propria esperienza acquisita alla specifica realtà aziendale
- tenace, paziente e concludente
- che guardi più alla sostanza che a certi tipi di forma



Ed infine che abbia passione per ciò che va andrà a fare.

## Un manager esterno, un'opportunità per le aziende di famiglia

Un manager esterno può significare:

- una gestione di successo della discontinuità, perchè anche l'imprenditore, come ogni manager, non è «uomo buono» per tutte le stagioni,
- una Governance più articolata,
- un benchmarking esterno,
- una complementarità con l'imprenditore,
- uno sparing partner con cui confrontarsi,
- un iniezione concentrata di know how esterno «applicato»,
- un coach.....

## Gli errori più comuni per imprenditori e manager

### Per l'imprenditore:

- non capire/interessarsi della vera motivazione del manager,
- credere che tutto si aggiusta con i soldi,
- aspettarsi la stessa passione dal manager,
- dimenticarsi che ad un manager senior bisogna dare delle vere deleghe,
- non rispettare/stimare il manager, ma sotto sotto considerarlo un "fallito" o qualcuno di meno valido perché non osa fare l'imprenditore,
- aspettarsi che un buon manager rimarrà per sempre,
- sottovalutare le aspirazioni di carriera professionale e di crescita economica.....

### Per il Manager:

- non studiare/capire prima l'imprenditore e l'azienda,
- credere che le ricette di una multinazionale sono "universali" (e non da adattare),
- sottostimare il tema delle deleghe e delle responsabilità condivise,
- credere che il periodo per conquistare la fiducia sia come in una multinazionale,
- avere fretta,
- non volerci mettere i propri sentimenti - che sia un lavoro come un altro,
- dimenticarsi che la carriera si misura in maniera "diversa",
- considerarsi un "parigrado" dell'imprenditore,
- giudicare gli altri solo sulle competenze e non sui legami costruiti nel tempo.....

## Apprendistato per l'imprenditore e per il nuovo manager.

Come in ogni **discontinuità rilevante**, l'arrivo di un nuovo manager in azienda:

- Va preparato ed accompagnato,
- Si deve cercare da subito un tema su cui fare squadra e ottenere risultati rapidamente per creare fiducia e soddisfazione reciproca,
- Ricordarsi perché lo si è voluto (l'imprenditore) e perché si è andati (il manager),
- Non lasciare che nelle relazioni tra i due si insinui il dubbio e forti frustrazioni.
- Non dimenticare che l'equilibrio vita professionale/vita personale di uno non è quello dell'altro

.....e comunque quello del primo **manager senior in azienda**, come quello del passaggio dalla **prima alla seconda** generazione sono momenti di transizione e molto più difficili dei successivi.

# Domande

