

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:

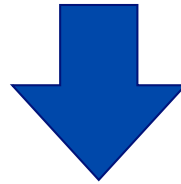
- la **motivazione** del/dei manager deve essere **compatibile** con quella dell'imprenditore e del progetto per cui viene/vengono scelti
- non dimenticare il **fit culturale**.
- **L'abilità di interagire con le persone** é una componente determinante in posizioni di vertice (In posizioni "senior" le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

"Peso" del ruolo



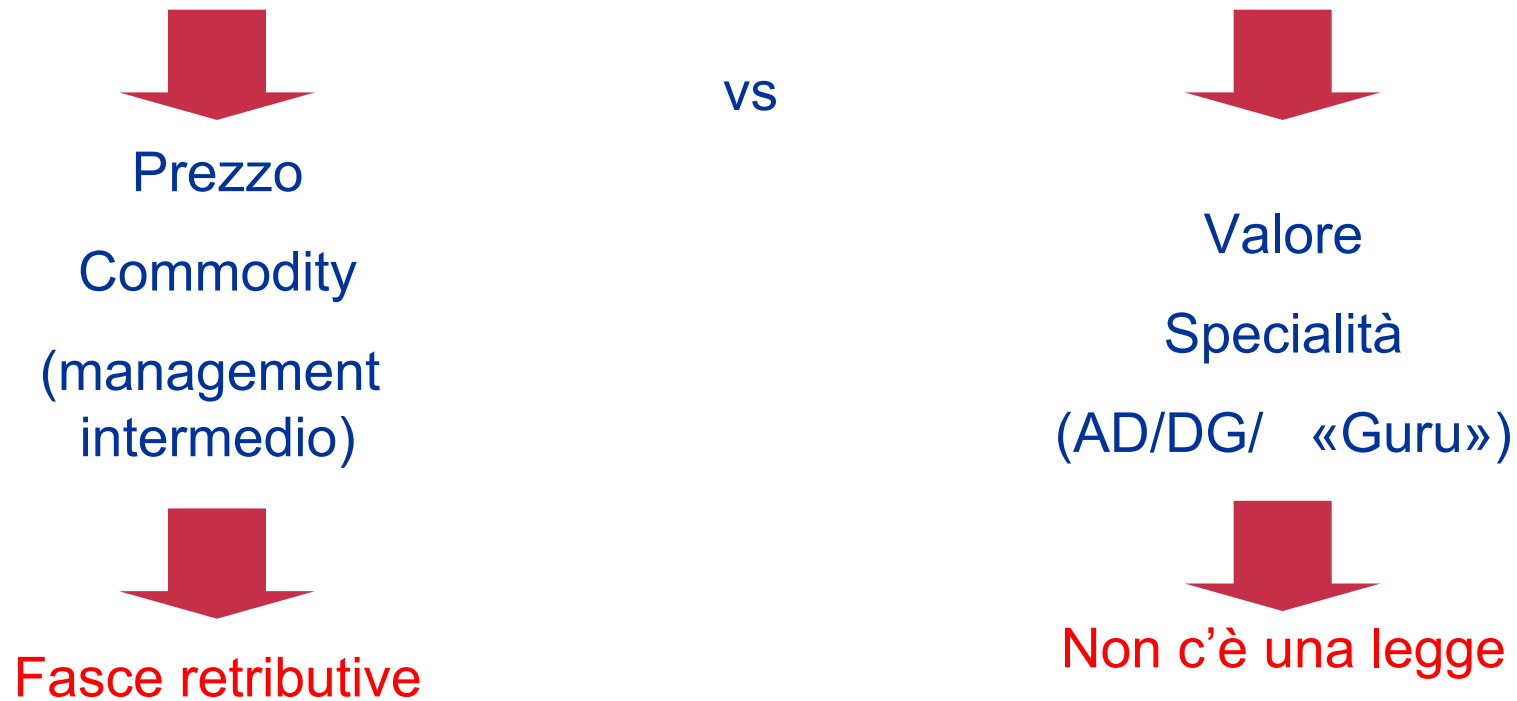
Quanto è "giusto" quindi che un manager venga pagato?

- 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

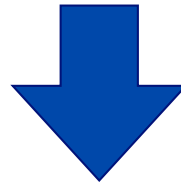
Aziende di famiglia: un'opportunità per manager senior

- 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

