

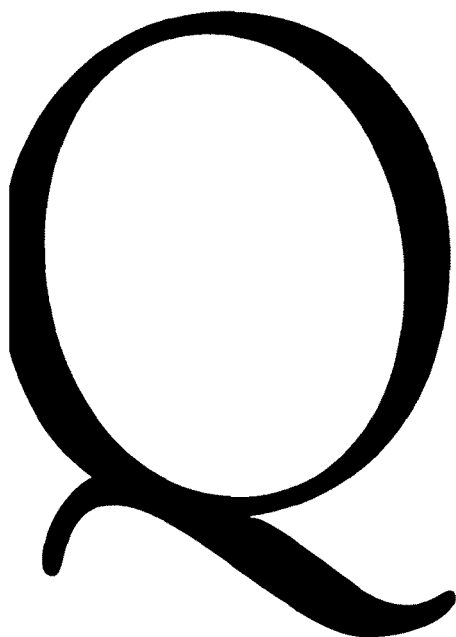
Qual è la strategia migliore per far crescere la propria azienda?

# AAA CERCASI MANAGER

*Meglio formare i dirigenti o rubarli alla concorrenza?*

*Dipende dalle dimensioni dell'impresa, dalle strategie di sviluppo dell'azienda e dal contesto economico nel quale opera*

*di Gianni Gambarotta*



Quando arrivò come amministratore delegato alla RcsMediagroup nel 2004 proveniente da Vodafone, Vittorio Colao iniziò una campagna acquisti quasi frenetica di manager, quadri, semplici impiegati. Ovviamente questo suscitò a dir poco l'indignazione nella vecchia e blasonata casa editrice che pubblica il *Corriere della Sera*, *La Gazzetta dello Sport*, una quarantina di testate periodiche, oltre al secondo quotidiano di Spagna, *El Mundo*. «Ma chi si crede di essere?», si sentiva mugugnare nei corridoi dei passi perduti nelle varie sedi della società. «Non sa niente di editoria, arriva qui, si tira appresso i suoi fedeli, i suoi rampolli, la sua corte e pretende di insegnare a noi come si fanno i giornali. Cose mai viste. Non durerà». In realtà Colao voleva portare aria nuova in casa del *Corriere*; una tempesta di aria nuova. Perché capiva che nell'era scandita da Internet, dai new media, anche un'azienda con la fortuna di possedere storiche testate invidiate da tutti doveva inventarsi un futuro diverso. E sapeva per formazione e per esperienza (viene dalla scuola McKinsey) che non avrebbe trovato all'interno le competenze necessarie a realizzare il cambiamento che aveva in mente. Dunque aveva bisogno di professionalità nuove, prese dall'esterno. Si sa come è andata a finire: Colao dopo due anni ha abbandonato la Rcs e se n'è andato a Londra alla vecchia e amata Vodafone della quale è diventato poi numero uno operativo.

All'opposto di Colao, le Generali presiedute dall'ultraottantenne Antoine Bernheim e possedute dal cosiddetto salotto buono della finanza italiana, non sono mai andate a caccia di manager. Gli attuali vertici, formati dai due amministratori delegati Giovanni Perissinotto e Sergio Balbinot, sono cresciuti all'interno, si sono formati anno dopo anno nei tranquilli e operosi uffici della compagnia, hanno fatto - come si usa dire - la gavetta: per tutti e due ci sono stati dei passaggi all'estero, in ►

## GLI ESPERTI DELLA CARRIERA

È meglio prediligere un percorso di formazione del manager di tipo interno all'azienda o acquisire i talenti disponibili sul mercato? Secondo gli head hunter non si può generalizzare. I fattori che entrano in gioco nella scelta del management sono molteplici, a partire dalle dimensioni dell'impresa - la formazione richiede, infatti, investimenti significativi - proseguendo con le strategie di sviluppo dell'azienda e il contesto economico nella quale questa opera. «Da un lato ci sono le grandi aziende, spesso multinazionali» spiega Luigi Mancioffi, managing director di D&G The Amrop Hever Group in Italia «che creano vere e proprie corporate university, percorsi formativi per tutti i manager e i professional che abbiano un certo tipo di potenziale per i quali si alternano momenti di formazione veri e propri a esperienze sul campo. Questo comporta grandi investimenti, giustificati anche dall'elevato ritorno d'immagine. Dall'altro lato si trovano le piccole e medie imprese che difficilmente hanno i soldi, le strutture e gli organici necessari e quindi si rivolgono al mercato esterno. Qualche anno fa avevo come cliente un'impresa di medie dimensioni, italiana e attiva nel comparto tecnologico, che dedicava parecchie risorse a ricerca e sviluppo e molto serenamente dichiarava che la loro dimensione non era compatibile con la formazione interna. Di conseguenza comprava sia la formazione sia il management. Magari anche pagando le persone di più e sapendo che magari dopo due o tre anni si sarebbero stancate di lavorare per una struttura relativamente piccola. Nel frattempo però l'azienda avrebbe beneficiato delle competenze portate da questo manager». Scegliere un manager interno all'impresa permette di valorizzare i dipendenti e al tempo stesso offre maggiori garanzie in merito al rispetto delle linee guida aziendali. Tuttavia non sempre è possibile. In tal caso non si può far altro che rivolgersi all'esterno, il che potrebbe peraltro permette-



■ Dall'alto Luigi Mancioffi, managing director di D&G The Amrop Hever Group in Italia e Carlo Corsi, chairman di Spencer Stuart in Italia

re un arricchimento culturale, consentire di sviluppare competenze specifiche più velocemente e incentivare un cambiamento di tipo strategico.

C'è chi ha fatto della scelta dei dirigenti anche un elemento di valutazione. «Negli Usa sta diventando sempre più frequente» racconta Carlo Corsi, chairman di Spencer Stuart in Italia «il fatto che il capo azienda in procinto di lasciarla per raggiunti limiti di età si occupi anche della sua successione. Il cosiddetto succession plan prevede che vengano individuati due candidati interni poi confrontati, con l'ausilio di una società di head hunting, con altrettante opzioni esterne. Lo sviluppo della professionalità all'interno dell'azienda è uno degli elementi costanti di ogni buona gestione per questo qualsiasi organizzazione dovrebbe essere molto attenta a verificare la possibilità di collocare, in posizioni manageriali importanti, persone che vengono dall'azienda. In Italia non esiste ancora il fenomeno del succession plan, in ogni caso le aziende guardano e devono guardare tanto al management interno quanto all'esterno. Poi la scelta può dipendere da una logica di continuità o di discontinuità rispetto alle strategie attuate in passato». Ma nel caso in cui si vadano a pescare risorse all'esterno ci sono organizzazioni che rappresentano una garanzia in termini di formazione manageriale? «Storicamente» afferma Luigi Mancioffi «sono sta-

ti una certezza in questo senso Xerox, General Electric, Ibm, Procter & Gamble e Unilever nel largo consumo, e tante aziende del mondo farmaceutico come Schering, Lilly e GlaxoSmithKline. In Italia un ruolo analogo è stato svolto da società quali Eni, Enel, Fiat con il suo modello un po' gerarchico, e Telecom». Concorda sull'importanza di Eni anche Carlo Corsi che «insieme ad Assicurazioni Generali godono di grande apprezzamento in Italia e all'estero».

## Quando si verifica una forte discontinuità la sola formazione interna può non bastare

società controllate, e poi il rientro nella sede centrale dove sono cresciuti fino ad arrivare alle poltrone più alte. Sicuro del proprio rango e del proprio ruolo in Italia in Europa (è la terza assicurazione del continente dopo la tedesca Allianz e la francese Axa), il leone di Trieste non cerca innovatori che sappiano rivoluzionare il suo business, e di conseguenza ha sempre (o prevalentemente) attinto al proprio vivaio interno.

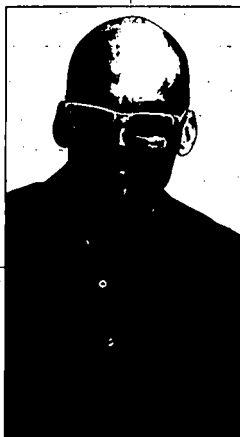
### RUBARE O FORMARE?

Sono due strategie opposte. E ovviamente viene da chiedersi quale sia quella giusta, che strada debba seguire un'azienda: rivolgersi ai cacciatori di teste e andare a prendere i manager che le occorrono là dove ci sono portandoli via alla concorrenza, oppure puntare sulle risorse interne, fare crescere giorno dopo giorno le figure giuste cui affidare responsabilità e poteri crescenti. Insomma: i dirigenti conviene rubarli o allevarli? Se si guarda alla maggioranza delle grandi imprese che operano in Italia (sia quelle di imprenditori nazionali, sia le multinazionali) è difficile rintracciare un criterio dominante che porti alla scelta dell'una o dell'altra ricetta. L'Unilever, per esempio, la multinazionale olandese conosciuta per essere una sorta di scuola guida, di grande vivaio di esperti di

marketing dove vanno a rifornirsi un po' tutte le imprese, percorre da sempre la via del "fai da te". E con indubbio successo. Gli operatori delle telecomunicazioni, invece, sono di solito (o almeno lo sono stati negli anni scorsi) assidui clienti degli head hunter. E anche loro hanno scritto storie di indiscusso successo.

E allora? Chi ha esaminato a fondo questo tema sono le società di consulenza strategica, quelle che aiutano le grandi imprese nelle loro scelte di fondo. E dunque partecipano anche all'individuazione delle persone cui affidare la realizzazione delle strategie di sviluppo, una volta che sono state decise. Una delle più importanti (la prima fra le italiane) è la Value Partners, fondata da Giorgio Rossi Cairo. Responsabile del settore risorse umane della Value Partners è Laura Cattaneo, che ha un'idea precisa in materia. «Un'azienda con la A maiuscola deve avere capacità di crescita proprie», dice. «Deve saper prevedere quali prodotti richiederà il mercato in futuro, quali saranno i processi migliori per ottenerli, e anche di quali competenze manageriali avrà bisogno per governare il suo business. Ed è bene che investa per formare queste competenze, così come investe per innovare la sua gamma di prodotti. Questa dovrebbe essere la regola prevalente. Almeno in tempi normali».

## LA PAROLA ALLE AZIENDE



### Marcello Binda, azionista e co-ceo di Gruppo Binda

**Ci sono aziende che cercano le competenze e quindi i nuovi manager all'esterno della propria azienda, altre che preferiscono formarli lungo tutto il loro percorso professionale. Quale tipo di approccio predilige Gruppo Binda?**

Noi abbiamo un approccio misto. Indubbiamente ci sono alcune posizioni che, in una situazione di

sviluppo come la nostra, hanno bisogno di professionalità che non esistono in azienda per cui li prendiamo da fuori. Abbiamo avuto anche diversi casi in cui i nostri manager hanno fatto un salto di livello importante acquisendo una responsabilità piena pur essendo arrivati da una situazione di crescita interna.

**Nel caso in cui prediligiate manager esterni alla vostra struttura, quali sono i settori cui guardate nella scelta?**

Abbiamo preso all'esterno tutte le professionalità relative al retail, mentre invece le crescite interne riguardano la parte di operation. Per esempio è accaduto che un manager che arrivava dall'ambito della pianificazione sia cresciuto fino a guidare tutte le operation. Riteniamo di essere un'azienda un po' complessa perché abbiamo una duplice natura che spazia dal lusso al mass market. Per quanto riguarda la parte mass guardiamo ad aziende strutturate dove si fa scuola e poi cerchiamo di capire se i potenziali candidati sono interessati a fare un salto in settori diversi, mentre invece per quanto riguarda il lusso nel momento in cui non trovassimo internamente un candidato per la posizione guarderemmo alle aziende del lusso che conosciamo un po' tutti.

**Ci sono aziende in questi ambiti che rappresentano una garanzia a suo vedere?**

Sono poche quelle che fanno scuola, al di là di Unilever e Procter & Gamble ci sono anche aziende di consulenza interessanti come McKinsey, esperienze significative e formanti soprattutto per quanto riguarda posizioni di pensiero strategico e di pianificazione.

## IL CONTESTO

Ma i tempi non sono sempre normali. Nella vita delle aziende ci sono momenti particolari, in positivo come in negativo. Per esempio: ci sono casi di crescita improvvisi rese possibili da successi impreveduti. O all'opposto: aziende che vanno in difficoltà perché il loro settore nel complesso entra in sofferenza, o perché sono state commesse scelte sbagliate. «Quando si verifica una forte discontinuità» continua Laura Cattaneo «la sola formazione interna può non bastare. Se un'azienda ha la fortuna di dover affrontare l'apertura di nuovi mercati e settori, il lancio di nuovi prodotti e deve arricchire le proprie competenze tecnologiche e manageriali, rivolgersi all'esterno, spesso, è la soluzione giusta per rispondere in tempi rapidi alle opportunità di business. E lo stesso vale per i periodi di crisi improvvisa: se servono trasformazioni urgenti e radicali, in grado anche di incidere sulla cultura organizzativa dell'azienda, allora le persone in grado di realizzarle vanno cercate fuori dalle mura domestiche proprio per creare un vero cambiamento con un passato che, evidentemente, non ha soddisfatto le aspettative».

Ci sono altri casi in cui conviene a un'impresa guardarsi attorno alla ricerca di figure giuste. Nel settore Hi Tech,

per esempio, dove il tasso di innovazione è talmente alto che è difficile prevedere quali saranno le esigenze da qui a qualche anno, diventa quasi indispensabile andare sul mercato. O ancora: di questi tempi, con la crisi delle Borse che sta decimando il settore finanziario, si trovano giovani e brillanti manager in cerca di nuovi impieghi. Rappresentano, per chi è solido e non ha perso le speranze di crescita, l'occasione per far entrare in squadra dei talenti. Ma sono casi eccezionali. «Di norma», conclude Laura Cattaneo, «sarebbe meglio che le aziende andassero avanti con le proprie gambe».

Quindi i leader di domani è meglio allevarli che rubarli. E allevarli è un compito che spetta ai leader di oggi. Ma qui viene il problema: sono pochi i capi che hanno voglia di far crescere, formare i propri collaboratori. Ha scritto Francesco Alberoni nella sua rubrica *Pubblico & privato* sul *Corriere della Sera*: «Molti non delegano perché temono che i collaboratori possano superarli, sono terrorizzati all'idea che qualcuno di essi possa offuscare il loro ruolo e, domani, usurparne il posto. Invidiano chiunque emerga e perciò lo frenano, lo frustrano, lo paralizzano». Le aziende guidate da persone come queste descritte da Alberoni sono tante. E questa è una buona notizia per i cacciatori di teste. **BP**

# **A**llevare i leader di domani è un compito dei leader di oggi

## Gerolamo Caccia Dominioni, amministratore delegato di Benetton Group

**Ci sono aziende che cercano le competenze e quindi i nuovi manager all'esterno della propria azienda, altre che preferiscono formarli lungo tutto il loro percorso professionale. Quale tipo di approccio predilige Benetton Group?**

Certamente una prima valutazione riguarda le risorse interne. Abbiamo creato un percorso strutturato di crescita e di valutazione del management, soprattutto per quanto concerne ambiti specifici quali l'area commerciale e di prodotto, la creatività e la comunicazione. Se non esistono persone adatte a ricoprire il ruolo e la funzione scoperta ci rivolgiamo a professionisti di head hunting.

**Nel caso in cui cerciate manager esterni alla vostra struttura, quali sono i settori cui guardate nella scelta?**

Certamente privilegiamo manager che abbiano una conoscenza del settore allargata in termini di moda e di beni di consumo. Tuttavia, non è una discriminante. La mia esperienza dimostra che è possibile guardare anche ad ambiti differenti (prima di diventare a.d. di Benetton Group Caccia Dominioni era vice chairman e coo di Warner Music International, ndr), cioè che conta è che si abbia-

no competenze complementari. La squadra vincente è formata, infatti, da persone con esperienze diverse, che siano ciascuno il migliore nella propria area.

**Ci sono aziende in Italia e all'estero che rappresentano una garanzia rispetto alla formazione del management?**

Sicuramente la formazione conta, ma bisogna stare attenti a non cadere nell'errore di pensare che chi si presenta meglio sia più bravo di chi è più adatto al ruolo che deve ricoprire. Bisogna avere grande capacità di visione e sapere esattamente le caratteristiche della persona che si sta cercando.

**Quindi è meglio rubare i manager o formarli?**

Rubarli alla concorrenza, ma perché ti servono in quel posto o in quel luogo, non perché la concorrenza li forma meglio di te.

