

Analisi Per Korn Ferry 1 impresa su 2 a livello mondiale non ha una solida successione

Vertici Da Unicredit a Generali L'Italia e quei lunghi vuoti di potere

I piani di sostituzione esistono, ma spesso solo sulla carta. I rischi di fare errori
M. S. S.

Il caso più eclatante, tra quelli recenti, è stato la sostituzione di Federico Ghizzoni alla guida di Unicredit. Sono passati due mesi buoni prima che il maggior istituto di credito italiano, quotato in Borsa, risolvesse quello che i giornali hanno definito «un rebus», ovvero chi avrebbe preso il posto di Ghizzoni nel ruolo di amministratore delegato. Ora è arrivato Jean Pierre Mustier e il caso si è risolto, ma l'idea di un gruppo come Unicredit senza guida per così tanto tempo ha fatto riflettere più d'uno. Certo, la struttura c'è e ci mancherebbe. Ma l'incertezza sul futuro non aiuta, soprattutto in periodi in cui le decisioni vanno prese in fretta come quelli attuali.

Quello di avere dei piani di successione dei vertici è uno dei temi più urgenti del sistema societario e finanziario italiano. Il punto è che, sulla carta, i piani di successione le aziende li hanno. Ma sulla carta, come si è visto nel caso Unicredit. E quando devono fare un cambiamento le aziende preferiscono ancora molto spesso scegliere all'esterno, più che all'interno. Un dibattito, quest'ultimo, innestato da Leonardo Del Vecchio, il fondatore di Luxottica, negli ultimi due anni al centro di un passaggio del testimone che ha lasciato il mercato con il fiato sospeso: prima quando è andato via l'amministratore delegato Andrea Guerra, sostituito (dopo due mesi) con il manager proveniente dall'esterno Adil Khan, uscito a sua volta dopo un solo anno con la ridiscesa in campo diretta dello stesso Del Vecchio e la promozione del suo consulente di fiducia Francesco Milleri.

Del Vecchio è azionista anche di Generali (oltre che di Unicredit di cui si parlava prima), un altro colosso italiano che ha dovuto attendere un paio di mesi prima di vedere ricomposto il vertice dopo la decisione (peraltro preceduta da mesi di indiscrezioni) di Mario Greco di lasciare il gruppo per trasferirsi alla guida di Zurich. L'imprenditore ha detto di aver maturato l'idea che siano preferibili le successioni interne a quelle esterne, «ci sono sempre delle persone che, su una scala da uno a dieci, valgono come minimo otto. Se prendi qualcuno dall'esterno può valere nove ma magari anche tre».

Quello della successione manageriale è un tema a cui Korn Ferry, società di executive search, ha dedicato una ricerca internazionale svolta in 54 Paesi del mondo (nella fascia in alto i principali risultati dell'analisi). Uno dei punti che l'analisi di Korn Ferry mette in evidenza è che a livello internazionale quasi il 50% dei nuovi vertici vengono presi dall'esterno anziché attraverso promozioni interne, mentre il mix corretto vorrebbe una quota di esterni del 33%. Meno di un terzo dei capi azienda intervistati, inoltre, pensa che la propria società stia facendo un lavoro abbastanza buono nel coltivare nuovi leader.

«Molto spesso quando interagiamo con la governance delle corporate o delle istituzioni, sollecitiamo la necessità di valutare il tema della successione considerando dei potenziali candidati interni che oltre all'esperienza maturata e alla conoscenza del contesto aziendale renderebbero più snello e più efficiente il tempo di onboarding - dice Maurizia Villa, managing director di Korn Ferry -. Tuttavia questi processi richiederebbero una preparazione puntuale di una rosa di candidati che vengano instradati attraverso un processo puntuale a ricoprire posizioni apicali. Errori in tema di promozioni o assunzioni hanno rischi molto chiari: si perdono occasioni, si perdono talenti, si abbassa il morale dei dipendenti, si va incontro a declino competitivo, si rende meno attraente la proposizione dell'azienda stessa e a costi eccessivi» (è il caso delle maxi buonuscite di manager anche recenti). Il punto è che, soprattutto in Italia, quello dei piani di successione «è un tema che si è sempre voluto mettere da parte e questo sia che si parli di aziende private sia che si parli di aziende pubbliche - prosegue Villa -. Ma in un contesto competitivo come quello di oggi chi investe ha bisogno di sapere con chiarezza quali sono gli obiettivi imprenditoriali, quali i modelli organizzativi e quali i processi di carriera interni. Deve sapere quali strumenti e deleghe vengono date al

manager che guida l'azienda e anche alla squadra che lo affianca e ci deve essere un allineamento degli obiettivi tra la governance e i vertici aziendali. Invece ancora oggi quando si chiede la ricerca di un amministratore delegato si parte dal profilo del candidato: questo è un errore, quello che serve prima comprendere è quali sono gli obiettivi, le aree di intervento per raggiungerli, la visione congiunta di parte degli azionisti. La definizione del profilo deve essere allineata con queste caratteristiche. È importante in un momento come quello attuale agire con il coraggio di superare le barriere di competenza settoriale. Dovrebbe infatti prevalere la storia professionale e gli obiettivi raggiunti e ascrivibili al profilo del candidato». Un po' la consapevolezza, comunque è aumentata, anche sulla spinta delle autorità, per esempio «la Bce che dà indicazioni chiare sulla necessità di avere piani di successione sia per gli istituti quotati che per quelli non quotati».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Foto: Assicurazioni Mario Greco, da numero uno di Generali a numero uno di Zurich

Foto: Banche Federico Ghizzoni, ha guidato Unicredit per sei anni, fino allo scorso maggio

Foto: Vanno valutati più spesso i candidati interni: hanno già esperienza e permettono più efficienza

Foto: Analisi Maurizia Villa, managing director di Korn Ferry