

**Strategie.** Le aziende hanno bisogno di un vertice che sappia portare cultura e competenze diverse

# Il manager rompe lo schema

Monti (Bcg): «Il ceo adesso deve identificare i nuovi business model»

**Cristina Casadei**

Andrea Cardamone all'guida di Webank, Emilio Petrone alla Sisal o Angelos Papadimitriou al gruppo Coesia sono alcuni dei nomi che hanno rotto una certa tradizione nella ricerca dei manager per cui l'amministratore delegato di una banca avrebbe dovuto avere competenze di finanza e di informatica. Ma non di logistica. O quello di una società che gestisce i più comuni concorsi e pronostici, dal Superenalotto al Gratta e vinci, avrebbe dovuto provenire da un settore affine. Ma non da una società che fa bambole. O quello di un'azienda che fa macchine per il packaging avrebbe dovuto avere alle spal-

state maggiormente sviluppate.

«Le aziende hanno bisogno di un top management che sappia vedere il core business con occhi totalmente diversi e che sappia trovare opportunità di crescita che oggi sfuggono al management di mestiere», continua Milletti. Nella fase di maggiore discontinuità della nostra economia serve discontinuità anche nelle scelte del manager. «È chiaro che nei momenti di difficoltà ci sono dei grandi cambiamenti dei modelli di business per cui se vengono scelti capilegati al business tradizionale non vedono i nuovi modelli - osserva Riccardo Monti, amministratore delegato di Boston consulting group -. Se lei va a vedere la crisi del 1929 nelle grandi aziende uscite vincenti da quella crisi il ruolo del ceo è stato chiave e ci sono una serie di esempi in cui è chiaro che questo ruolo è stato identificare i cambiamenti di business model. Adesso più che mai c'è bisogno di persone che sappiano cogliere le opportunità».

Per crescere e ritrovare slancio un importante valore aggiunto è diventato il punto di vista esterno, diverso. «D'altro canto un manager che proviene da una multinazionale fortemente sbilanciata sul marketing e sul commerciale potrà rivitalizzare una struttura che non lo è, grazie alle competenze acquisite - interpreta Pierluigi Celli, oggi direttore generale della Luiss -. Le aziende per uscire fuori da una situazione di stallo devono sfidare la crisi. Non si può uscire fuori dal tunnel così come ci si è entrati. E allora tanto vale scegliere competenze che apportino culture diverse che in qualche modo siano in grado di ricreare vivacità».

A Sisal l'operazione è riuscita con Emilio Petrone, oggi amministratore delegato della società. Un paio di anni fa la guida dell'azienda è stata affidata al giovane manager proveniente

dal mondo del largo consumo, in passato a capo di Mattel Sud Est Europa, Medio Oriente e Africa. E questo perché gli azionisti hanno compreso che il punto di forza di Sisal era la presenza in modo capillare e strutturato sul territorio in 18 mila ricevitorie e pertanto la giocata poteva essere trasformata in un acquisto d'impulso. Applicando le classiche regole del marketing, Sisal ha aumentato la propria rete distributiva portando la da 18 a 38 mila ricevitorie, attivato una campagna pubblicitaria di comunicazione martellante, introdotto prodotti innovativi come la schedina precompilata e Win-for-Life. In numeri nell'arco di due anni il fatturato è quasi raddoppiato.

Bpm la scommessa la ha vinta con Andrea Cardamone che è arrivato nello storico istituto di credito per gestire la banca di rete. Cardamone, un passato in Ferrovie dello Stato e in Dhl, dopo aver sviluppato una consistente esperienza nel customer care, competenza pressoché assente alla nuova società, è stato assunto perché Bpm ha visto in lui il manager capace di farla evolvere in un ambito nel quale era particolarmente debole: la cura del cliente. E ha visto bene, soprattutto se consideriamo che le banche online hanno affollato i blocchi di partenza ma al traguardo del 2010 sono rimaste in poche sul mercato. E We-

bank è tra queste.

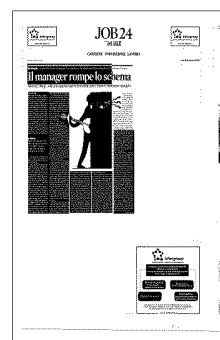
Un caso più recente è quello del passaggio di Angelos Papadimitriou dalla posizione di guida di GlaxoSmithKline per il Sud est Europa a quella di ceo del gruppo metalmeccanico di Bologna, Coesia. Ancora una volta si ritrova la storia di un gruppo con forte competenza di prodotto che si affida ad un manager, non ingegnere, proveniente da tutt'altro settore. Il motivo? Il gruppo investe in ricerca e sviluppo quanto l'industria farmaceutica, che

## LA RIPRESA

Milletti (Eric Salmon): «Una volta fuori dal tunnel servono capi in grado di trovare opportunità che sfuggono ai dirigenti di mestiere»

le un'esperienza analoga. Ma non in una società chimica. A che cosa sarebbe servito il contrario? Vediamo.

Dalla logistica alla banca, dalle bambole ai concorsi, dalla chimica al packaging, il primo impatto per chiunque è quello di un salto nel buio. Lo stesso che scatenò perplessità quando nel gruppo Gucci al posto di Domenico De Sole è stato chiamato Robert Polet, responsabile mondiale dei gelati e surgelati dell'olandese Unilever o in Lvmh come amministratore delegato è arrivato Toni Belloni, ex Procter & Gamble. Molto più di una tendenza. «La realtà è che le aziende che funzionano da grandi scuole di management non sono molte», spiega Massimo Milletti amministratore delegato di Eric Salmon per l'Italia. E così quando si deve trovare un manager con le competenze per ridare slancio al business lo si va a cercare dove queste competenze possono essere



ha temi di scadenza di brevetti e di trasferimento di know-how a paesi quali la Cina per esempio. Per questo la scelta dell'azionista è caduta su un manager molto forte nella gestione del portafoglio prodotti, nelle scelte strategiche di medio/lungo termine, per orientare le attività in un contesto di mercato globale in forte evoluzione.

Storie molto diverse, ma legate dallo stesso filo conduttore: e cioè gli azionisti che hanno interpretato il proprio business con una chiave nuova. Così Sisal ha lavorato sulla distribuzione; Bpm sul customer care; Coesia sull'innovazione. In ognuno di questi casi è stato ricercato un manager proveniente da aziende leader in queste competenze: Mattel, DHL, Glaxo, e questo ha consentito di reinterpretare il proprio business. «In Italia non sono frequenti questi casi perché c'è una cultura molto più legata alla tradizione - commenta Celli, che ha appena pubblicato Coraggio don Abbondio (Aliberti editore) -. Chi ha idee corre dei rischi soprattutto perché le idee finché sono tali significa che non sono ancora state sperimentate. Ma bisogna avere coraggio, una dote che è diversa dall'ossequio e dall'obbedienza, una dote che come diceva Don Abbondio nei Promessi sposi è innata: il coraggio uno non se lo può dare».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

