

Classeditori

DENARO
TEMPO LIBERO
ECONOMIA
COSTUME

NUMERO 413-414
(NUOVA SERIE)

LUGLIO-AGOSTO 2014

€ 4

Capital



I fratelli Sergio
e Fabio Candido
di Camicissima

Cdp COME INVESTIRÀ
242 MILIARDI

Master QUALI ALZANO
DI PIÙ LO STIPENDIO

Miliardari
LA MAPPA NEL MONDO

Aziende LASCIARE
IL COMANDO AI FIGLI

Tech L'INVASIONE
DEGLI ULTRADRONI

Tycoon EURNEKIAN,
IL RE DEGLI AEROPORTI

Case OCCASIONI
E PREZZI A LONDRA

Lusso GIRO DEL
MONDO IN 10 SUITE

Estate I NUOVI
MOTOSCAFI DA SOGNO

DIVENTARE GRANDI CON LA CINA

• Da fabbrica del mondo a colossale mercato per il made in Italy anche dei piccoli • I settori con le migliori opportunità • Le vie preferibili da seguire, dall'e-commerce alla rete di negozi, molto più difficile, come sta facendo Camicissima • Cinque errori da evitare per vincere in Oriente • La nuova dieta cinese fa decollare l'alimentare italiano • Lo yuan insegue dollaro ed euro



Imprenditori



A sinistra, la famiglia **De Benedetti**. A partire da sinistra, **Rodolfo**, il padre **Carlo**, **Edoardo** e **Marco**. Nella pagina accanto, **Gianni Scotti**, presidente per l'Italia di Saint-Gobain.

► fra senior e giovani, figli che vogliono prendere altre strade: sono dunque svariati gli scogli nella navigazione aziendale, che però sconta anche errori nella gestione del passaggio del timone. «Sbagli ricor-

renti sono non rispettare i ruoli aziendali e le reali vocazioni dei figli e privilegiare la parentela a scapito della competenza e del merito. Tutto nasce quando non si fa distinzione tra la famiglia, che è sede di

uguaglianza, e l'impresa, che è, deve essere, sede della meritocrazia», raccomanda Petoletti. Problemi di rivalità tra figli o tra cugini nascono e crescono quando non sono stati concordati criteri per l'ingresso e l'eventuale carriera in azienda dei membri della famiglia e dei coniugi. Lo stesso succede quando non sono state definite in anticipo regole su compensi, dividendi, benefit e uso dei beni aziendali. Non nascono invece questioni se si creano per tempo le condizioni e si definiscono le regole e le modalità in anticipo. Secondo Petoletti, «è consigliabile tradurre le regole in un patto tra i membri della famiglia. Al tempo stesso è utile sviluppare nei giovani conoscenze e competenze anche per svolgere al meglio il ruolo di socio».

La situazione si complica quando ci sono più eredi interessati ad assumere ruoli di peso, che hanno doti manageriali e sono già attivi in azienda. Chi scegliere come capitano? La scelta giusta non sempre è quella più ovvia, come insegna un caso in cui Marina Puricelli ha svolto il ruolo di consulente. L'alternativa era tra un figlio maschio 35enne e due figlie femmine sulla quarantina, una single come il maschio e l'altra sposata con tre figli piccoli. Tutti molto dediti all'azienda. «Alla fine della valutazione delle competenze e del potenziale abbiamo consigliato di scegliere la figlia con famiglia».

Il consulente dà un apporto di metodo, valuta in modo oggettivo le capacità delle persone, delinea un percorso per arrivare a una scelta condivisa. E, in qualche caso, aiuta a togliere le castagne dal fuoco. Ma se nessuno dei figli è interessato o adeguato ci si può affidare a un manager esterno, come ha fatto Leonardo DelVecchio con Luxottica, o vendere l'azienda, come nel caso di Loro Piana. «L'azienda è un bene superiore», sintetizza Petoletti, «se ha senso vendere, va fatto».

Un caffè per quattro generazioni

Competenza, esperienza in azienda e regole del gioco messe nero su bianco sono gli ingredienti del successo di **Caffè Vergnano**, impresa fondata nel 1882: un caso interessante di passaggio del testimone, visto che è alla quarta generazione. L'azienda torinese (72 milioni di euro di fatturato e 122 dipendenti) è guidata dai fratelli soci **Carlo** (3), 70 anni, che ne è presidente e ha tre figli, e **Franco** (5), 64 anni, amministratore delegato con due figli. «Abbiamo un regolamento interno, scritto da noi fratelli e cugini e dai nostri genitori, che prevede criteri per le retribuzioni, i benefit e le vacanze», spiega **Carolina** (4), figlia di Franco e responsabile del progetto Espresso1882 (le capsule) e di marketing e comunicazione. «Inoltre stiamo predisponendo un altro regolamento che riguarda i nostri figli e prevede anche un processo di selezione». Carolina è laureata in economia alla Bocconi e, dopo l'università, ha fatto un'esperienza di lavoro con L'Oréal. Oltre a Carolina, in Caffè Vergnano lavorano suo fratello **Enrico** (1), che dopo la laurea in economia è entrato in azienda e ora è responsabile commerciale, e suo cugino **Pietro** (2), figlio di Carlo, che ha alle spalle un percorso di studi tra scuola americana, Canada e la torinese Saa (Scuola di amministrazione aziendale) ed è responsabile acquisizione materie prime, acquisti e stabilimento.

