



⁰⁰⁴¹⁸
Era il 2004 quando ⁰⁰¹¹⁸Sergio Marchionne diventava ceo dell'allora Fiat. Il primo a credere nelle sue eccezionali capacità manageriali, tanto da portarlo nel cda dell'azienda qualche anno prima, era stato Umberto Agnelli, l'ultimo esponente della generazione che aveva guidato l'azienda di famiglia per tutto il secondo dopoguerra. Il resto è storia: sotto la sua guida la Fiat si è ripresa dopo un terribile periodo di crisi, è stata internazionalizzata attraverso la fusione con Chrysler, ha cambiato la propria natura in un con-

tinuo processo di risanamento, arrivando all'azzeramento dei debiti. Quello di Marchionne non è un caso unico: i manager esterni nelle aziende familiari sono portatori di valore aggiunto e si rivelano changemaker, soprattutto in fasi delicate come fusioni e acquisizioni, internazionalizzazione e quotazione in borsa.

«Il coinvolgimento di manager esterni ha effetti positivi sulle performance aziendali, perché questi professionisti sono in grado di prendere decisioni con maggiore obiettività o comunque con un minor coinvolgimento emoti-

Hanno esperienze consolidate nei settori in cui operano e conoscenze approfondite delle logiche di business. Sono i top manager outsider alle aziende di famiglie, veri e propri driver di crescita
di **Lucia Gabriela Benenati**

Il valore aggiunto dei ceo esterni

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - 118 - L. 1994 - T. 1851

vo rispetto a una persona interna alla famiglia o al fondatore dell'impresa», dà una prima spiegazione **Fabio Quarato**, managing director della cattedra Aidaf-EY di strategia delle aziende familiari in memoria di Alberto Falck e docente lecturer al dipartimento di Management e tecnologia alla Bocconi. «Un manager non familiare può fungere da stimolo al cambiamento, rilanciando la trasformazione e la riflessione sulla strategia, sfruttando le peculiarità del business per sprigionarne il potenziale inespresso. Gli elementi cardine sono le competenze e le esperienze di

questi professionisti, che devono essere complementari a quelle della famiglia», gli fa eco **Massimo Meloni**, partner e responsabile family business di EY in Italia.

Sempre più capitani d'impresa hanno capito che scegliere all'esterno una figura chiave come quella del ceo è una scelta vincente. «In alcuni casi serve per facilitare il passaggio generazionale, in altri arriva quando i familiari non desiderano lavorare in prima linea. È sempre più frequente soprattutto quando si va avanti di generazione», osserva Quarato. È il caso di Swarovski, che dopo

127 anni di storia ha nominato lo scorso luglio il primo ceo esterno alla famiglia, Alexis Nasard, con il compito di «guidare la trasformazione dell'attività per una crescita di scala e redditizia». Il processo di apertura dei ruoli apicali ai professionisti esterni è in atto, seppur lento: nell'ultimo decennio, l'Osservatorio AUB (Aidaf, UniCredit e Bocconi) ha osservato che la percentuale dei cda a maggioranza non familiare è salita dal 17,1 al 22,6% nelle imprese fino a 50 milioni di euro, mentre in quelle di maggiori dimensioni è passata dal 24 al 35,1%. «Il trend è chiaro, più di

MARCO SALA

«Un manager che lavora per un'azienda familiare ha le stesse qualità e competenze di chi guida i gruppi a capitale diffuso». Parla per esperienza **Marco Sala** (nella foto), dallo scorso giugno ceo di De Agostini, il gruppo che fa capo alle famiglie Boroli-Drago e controlla attività che vanno dall'editoria alle scommesse, dal private equity al real estate e nel 2021 ha generato ricavi per 3,8 miliardi e un margine operativo lordo per 1,6 miliardi, pari al 42% dei ricavi netti, in crescita del 32% rispetto all'anno precedente. «Un manager deve sempre cercare di leggere bene il contesto in cui opera e quali sono i valori che caratterizzano l'azienda per cui lavora. Questo è il presupposto per portare in modo efficace il proprio contributo in termini di visione e di capacità di esecuzione». Laureato in Economia e commercio alla Bocconi, Sala ha iniziato la sua carriera in Kraft Foods, per poi passare a Magneti Marelli, Seat Pagine Gialle e Buffetti. Entrato in Lottomatica come condirettore generale nel 2003, è stato ad prima di Gtech, poi di Igt e da gennaio 2022 presidente esecutivo del cda di De Agostini. **Domanda.** Come riesce a contemperare le esigenze delle varie componenti della famiglia?

Risposta. In De Agostini esiste una governance che esprime una leadership chiara, quella di Marco Drago, che rappresenta tutti i rami della famiglia e le diverse generazioni. Questo assicura visione di lungo periodo e rapidità nelle decisioni e mette il management nelle migliori condizioni per lavorare. **D.** Quale ritiene sia il maggior vantaggio per le aziende familiari di affidarsi a manager esterni?

R. Esiste una distinzione tra le aziende in cui la famiglia ha fatto la scelta di essere azionista e quelle in cui è in prima linea nella gestione. Nella prima situazione, se l'azienda si è dotata di una governance adeguata

può offrire ai manager esterni autonomia nella gestione e una prospettiva di lungo periodo. Una scelta che la rende molto competitiva nell'attrarre manager competenti e motivati, capaci di apportare nuove esperienze e modalità di gestione e rafforzare l'azienda nell'affrontare nuove sfide. **D.** Quali traguardi della sua carriera le hanno dato maggiore soddisfazione?

R. Quelli che ho vissuto in Igt. Quando sono entrato l'azienda si chiamava Lottomatica e De Agostini ne aveva appena preso il controllo. Negli anni successivi abbiamo consolidato la nostra leadership nel mercato del gioco pubblico in Italia collaborando con i vari governi all'emersione di segmenti di attività fino a quel momento gestiti illegalmente. Dal 2006 abbiamo iniziato una importante stagione di acquisizioni negli Usa, dapprima acquisendo il controllo di Gtech, leader mondiale nelle lotterie, e successivamente, nel 2015, di Igt, una delle aziende globali più importanti nelle forniture per i casinò. Questo ha comportato investimenti per circa 10 miliardi di euro e ha portato l'azienda a essere leader mondiale nel mercato del gioco regolamentato con un fatturato di oltre 4 miliardi di dollari.

D. Quali sono gli obiettivi che intende raggiungere nei prossimi anni?

R. Continuare a far crescere il valore del gruppo De Agostini attraverso l'esecuzione degli sfidanti piani industriali delle aziende in portafoglio, ma anche attraverso una nuova stagione di acquisizioni, focalizzata in Italia, per cui sarà utilizzata la liquidità generata da una serie di cessioni, tra cui la partecipazione in Generali.



00118

00118



SEI REGOLE PER ATTRARRE MANAGER PROFESSIONALI di Paolo Morosetti*

- 1 Con una visione familiare chiara si stringe una partnership più solida e duratura.
- 2 Con un allineamento di intenti, valori e caratteri si evita la collisione.
- 3 Con una cultura manageriale si dialoga più facilmente.
- 4 Una famiglia proprietaria autorevole non perde di ruolo.
- 5 L'accountability dei manager esterni è anche sul processo.
- 6 La managerializzazione funziona meglio quando il sistema di governance è efficace

*Senior lecturer di strategy and entrepreneurship alla Sda Bocconi

un'azienda su quattro ormai è guidata da un manager esterno, e spesso si tratta di aziende medio-piccole che ambiscono a diventare più attrattive per il private equity o la borsa e sono pronte a compiere un salto dimensionale», afferma Quarato.

Un'analisi del Centro Studi Tagliacarne sul capitalismo familiare, dorsale del sistema produttivo italiano, ha rivelato che l'apertura al management esterno spinge anche la transizione green, con il 30% delle aziende che hanno investito nella sostenibilità ambientale negli ultimi anni, contro il 27% di quelle gestite da manager interni. La spinta alla digitalizzazione e al green delle imprese familiari che si affidano al management esterno si riflette positivamente anche sulla ripresa economica: le imprese governate da ceo non familiari prevedono nel 70% dei casi di ritornare ai livelli produttivi pre-Covid entro la fine dell'anno, contro il 60% di quelle con vertici interni. Ma quali sono le buone pratiche per individuare il top manager giusto? «È fondamentale avere le idee chiare sulla parte d'impresa che si desidera implementare, sul traguardo che si vuole raggiungere», chiarisce **Enzo Peruffo**, professore ordinario di strategie d'impresa Luiss Guido Carli e associate dean for education Luiss Business School. «Non sempre il ceo deve possedere un background professionale specifico di settore, è invece fondamentale aver maturato forti capacità di leadership e decisionali, caratteristiche che si sviluppano nel corso di una lunga carriera, solitamente in aziende e funzioni differenti. La propensione all'ascolto degli stakeholder, la creazione di nuovi modelli di business coerenti con i trend evolutivi e la condivisione del cultural fit aziendale, ovvero idee, principi e valori sono elementi distintivi per garantire il successo».

Alfasigma - Francesco Balestrieri

È approdato a ottobre 2021 al vertice di Alfasigma, uno dei principali player dell'industria farmaceutica in Italia, con un fatturato che supera di gran lunga il miliardo. L'obiettivo di Balestrieri, manager con più di 20 anni di esperienza in Novartis, è quello di «guidare il piano di sviluppo e implementare le

strategie di crescita dei prossimi anni, accelerando il processo di trasformazione». Una prima importante milestone di questo percorso di crescita è l'acquisizione di Sofar, azienda farmaceutica italiana specializzata sull'area gastrointestinale, con portafoglio di prodotti complementari da un punto di vista di area terapeutica in Italia, ma anche un'importante piattaforma di crescita internazionale.

Amplifon - Enrico Vita

Dal 2015, anno del suo arrivo alla guida di Amplifon, ad aprile 2022 il titolo del gruppo che commercializza dispositivi acustici era cresciuto di circa otto volte, da 4,90 a oltre 40 euro, con i ricavi aumentati dell'88%, da 1,03 a 1,94 miliardi, per un utile netto del 2021 di 175 milioni, +81,4% sull'anno precedente. L'artefice di questo balzo è Enrico Vita, classe 1969, laurea in Ingegneria meccanica all'Università degli Studi di Ancona. Il titolo negli ultimi mesi è stato altalenante, ma il ceo Vita confida nella solidità del gruppo.

«Siamo fiduciosi di essere nella posizione ideale per continuare a crescere e generare valore in qualsiasi scenario possibile, anche in un contesto volatile e incerto come quello attuale». La società dovrebbe chiudere l'anno in corso con ricavi per 2,18 miliardi di euro, rispetto agli 1,95 miliardi ottenuti nel 2021.

Banca Sella - Massimo Vigo

Da responsabile della rete ad amministratore delegato e direttore generale di Banca Sella. Massimo Vigo è arrivato ai vertici della banca ad aprile 2020, dopo aver ricevuto un consenso unanime dai consigli di amministrazione sia di Banca Sella, sia della capogruppo Banca Sella Holding. Il gruppo ha chiuso il primo semestre del 2022 con risultati positivi e in crescita, proseguendo lo sviluppo di tutti i settori strategici della propria attività. Il buon andamento del periodo conferma l'efficacia dei piani di Vigo basati sulla qualità della relazione personale, sull'innovazione tecnologica e digitale

e sulla promozione di un ecosistema aperto e sostenibile.

Barilla - Gianluca Di Tondo

Dopo 10 anni il big alimentare ha deciso di cambiare: Claudio Colzani, attuale ceo, dal 23 aprile 2023 lascerà il posto a Gianluca Di Tondo, che vanta oltre 25 anni di esperienza nel settore del food&beverage. Approdato in Barilla nel 2020 in qualità di group chief marketing officer, Di tondo si è occupato, tra l'altro, della definizione di una nuova category strategy della pasta che ha portato alla nascita della linea Barilla *Al Bronzo*, del lancio dei nuovi loghi di Barilla e Mulino Bianco e della creazione del Barilla acceleration team. Ha avuto inoltre un ruolo fondamentale nell'acquisizione di Pasta Evangelist, di cui è diventato chairman del board.

Coesia - Alessandro Parimbelli

«Il nuovo amministratore delegato

porterà avanti il percorso di innovazione e crescita di Coesia», recitava la nota della multinazionale bolognese del packaging (azionista unico e presidente Isabella Seragnoli). Alla guida di Coesia, multinazionale bolognese del packaging (azionista unico e presidente Isabella Seragnoli), 21 aziende distribuite in 35 Paesi, per 84 impianti produttivi e oltre 8mila lavoratori, a febbraio 2021 è arrivato Alessandro Parimbelli, 53 anni, ingegnere. Il suo compito è quello di portare avanti il percorso di innovazione e crescita del gruppo, che, secondo le previsioni, supererà i 2 miliardi di ricavi a fine 2022, sorpassando i numeri del pre pandemia. Una crescita resa possibile grazie alle numerose acquisizioni e agli investimenti in innovazione. «Investiamo circa il 9% del fatturato in ricerca, sviluppo e ingegneria per sostenere i business tradizionali e rafforzare la diversificazione necessaria alla sostenibilità di

lungo periodo», ha spiegato Parimbelli. L'azienda si è impegnata a ridurre i gas a effetto serra per emissioni a zero entro il 2024.

Ferragamo - Marco Gobetti

Dopo pochi mesi dal suo ingresso in Ferragamo, datato gennaio 2022, la maison fiorentina ha festeggiato la trimestrale con un'impennata dell'8% del titolo. Laurea in Amministrazione aziendale all'American University di Washington D.C., un master in gestione internazionale all'American Graduate School of International Management di Phoenix, Gobetti vanta una lunga carriera nel mondo del lusso, da Bottega Veneta a Givenchy, da Celine a Burberry, dove ha guidato in un processo di trasformazione completa del marchio e del business dell'azienda. Il suo piano quinquennale punta a rinnovare i prodotti sotto la guida del nuovo direttore creativo Maximilian Davis per attirare una clientela più giovane, ottimizzare la distribuzione in tutti i canali e migliorare la comunicazione attraverso nuovi investimenti nell'area marketing.

Kerakoll - Andrea Remotti

Il gruppo fondato da Romano Sghedoni, 2mila tra dipendenti e collaboratori in 16 stabilimenti tra Europa, India e Brasile, tra le prime società benefit del comparto edilizio, nel 2019 ha scelto come amministratore delegato Andrea Remotti. Quasi trent'anni di carriera proprio all'interno di Kerakoll, Remotti ha continuato a puntare sulla sostenibilità di adesivi, resine, stucchi e pitture organiche, fino ai prodotti per le ristrutturazioni edilizie. «Siamo molto attenti alle performance tecniche, alle emissioni e alla sicurezza dei materiali», aveva spiegato il ceo dopo la nomina. Kerakoll ha chiuso il 2021 mettendo a segno, in

CRISTINA SCOCCHIA

Già nel 2013 Andrea Illy, presidente del gruppo IllyCaffè, tra i maggiori produttori italiani di caffè, aveva espresso la necessità di aprire ai manager esterni per far crescere le aziende di famiglia. L'azienda era così stata affidata a Massimiliano Pogliani, prima nel 2016 e poi nel 2019. All'inizio del 2022 è arrivata Cristina Scocchia (nella foto) con un mandato chiaro: creare un nuovo piano industriale quinquennale che preparasse l'azienda alla quotazione. Classe 1973, laurea in Economia e commercio alla Bocconi, un dottorato di ricerca in Economia aziendale all'Università di Torino, Scocchia è stata ad di L'Oréal Italia e Kiko e siede nel cda di EssiLux e di Fincantieri.

Dopo aver chiuso il 2021 con 520 milioni di fatturato e un ebitda sui 62 milioni, Illycaffè intende continuare a crescere due volte il mercato (che registra il 3-4% all'anno). Le ambizioni della top manager sono di raddoppiare l'incidenza del gruppo negli Usa, che al momento genera il 17% dei ricavi, crescere in Cina e incrementare l'Europa, dove è presente con filiali in Uk, Spagna, Francia e Germania.

«Stiamo lavorando per rafforzare la posizione competitiva in Italia, accelerare in Europa e raddoppiare negli Usa», ha dichiarato la manager durante la presentazione del piano quinquennale 2022/2026. Sotto il profilo dei canali, le priorità di Illycaffè sono horeca ed e-commerce, che generano rispettivamente il 45% e il 15% dei ricavi, seguiti da gdo e sviluppo retail (poco meno del 10% dei ricavi). L'azienda attualmente conta circa 200 negozi (quasi tutti in franchising) e 15 flagship, tra cui spicca quello di Milano, nella prestigiosa vetrina di via Montenapoleone. L'idea di Scocchia è «di utilizzare il franchising per raddoppiare il numero di negozi. È la formula più efficace per individuare un partner che conosce bene l'area del Paese in cui ci si vuole sviluppare». Step di crescita necessari per condurre il marchio del food in Italy in borsa. «L'obiettivo è di arrivarci entro il 2026», ha dichiarato Scocchia. «Non abbiamo fissato una data perché la quotazione dipenderà dalla performance aziendale e dal contesto macroeconomico».



Italia, un incremento a doppia cifra sul 2020: +40% di ricavi per un totale di 408 milioni di euro. Per Remotti, l'obiettivo è di crescere di un ulteriore 20% entro la fine dell'anno.

Marchesini Group - Pietro Cassani
Imolese di nascita, laurea con lode in Ingegneria meccanica all'Università

di Bologna e Mba alla Sda Bocconi di Milano, ha iniziato la sua carriera alla Sacmi di Imola prima di arrivare nel 2015 in Marchesini Group, azienda di Pianoro (Bologna) protagonista nel mondo packaging e dell'automazione su mercati che spaziano dal farmaceutico al cosmetico. L'ad ha dato il via a un percorso di sviluppo interno e di

operazioni straordinarie legate al 4.0 e al mondo digitale, con un focus sull'intelligenza artificiale, e a uno di rafforzamento nel campo del beauty grazie ad acquisizioni mirate. Per Cassani, l'obiettivo è «replicare nel segmento cosmetico ciò che già facciamo per il comparto farmaceutico, ovvero creare intere linee di produzione in grado di eseguire tutte le operazioni richieste dal cliente, dal processo del prodotto fino al suo confezionamento finale».

FEDERICO DE NORA E PAOLO DELLACHÀ

A fine giugno ha debuttato nel segmento Tech leader di Euronext (a 13,5 euro), primo gruppo a quotarsi dopo lo scoppio della guerra in Ucraina. L'obiettivo di De Nora, multinazionale italiana specializzata in elettrochimica e uno dei maggiori produttori mondiali di elettrodi con i suoi 700mila metri quadrati all'anno, è di continuare a crescere diversificando. Ricavi totali per 616 milioni e un Ebitda di 127 milioni nel 2021, stessa sede in via Bistolfi a Milano dal 1923, l'azienda punta sull'idrogeno verde. Da quasi vent'anni alla presidenza siede Federico De Nora (nella foto a sinistra), classe 1968, nipote del fondatore Oronzio Giuseppe Galileo De Nora, padre dell'Amuchina (brevetto venduto alla De Angelini), fermamente convinto dell'importanza dell'apertura ai manager esterni. «La nostra azienda compirà un secolo nel 2023, ma il nostro spirito è giovane e innovativo. La sana abitudine di coinvolgere membri esterni ai vertici è partita da mio padre negli anni Ottanta. Spesso, però, i poteri di presidente e amministratore delegato coincidevano e questo creava confusione nella gestione aziendale. Io ho scelto di separare nettamente i ruoli, delegando più potere decisionale all'ad, come è giusto che sia, e concentrandomi sul cda. Che non significa distaccarsi dall'azienda, perché io e Paolo ci confrontiamo almeno una volta alla settimana», dichiara De Nora. Paolo Dellachà, laurea in Ingegneria elettronica al Politecnico di Milano, dal dicembre 2010 è ceo del gruppo. «Ho un ampio raggio di azione, ma non ho mai gestito l'azienda guardando le mie deleghe, perché sugli acquisti di un certo valore e sui temi importanti mi confronto con Federico. È un aspetto di trasparenza, più che operativo, che considero fondamentale», spiega Dellachà.

«In tredici anni di lavoro non abbiamo mai avuto grandi divergenze perché abbiamo concordato fin dall'inizio una strategia di crescita basata sulla diversificazione», precisa De Nora. «E abbiamo fatto cose incredibili, registrando un balzo di crescita in tutti i campi», aggiunge di rimando Dellachà. «Abbiamo rinnovato la prima linea manageriale con talenti eccezionali, ampliato il core business diversificando sul trattamento delle acque e sull'idrogeno verde, acquisito aziende negli Usa, nel Regno Unito e in Giappone, fino ad approdare in borsa», elenca il ceo. «Il nostro titolo reagisce bene nonostante il momento negativo del mercato, gli investitori credono in noi», afferma con un punta d'orgoglio De Nora, che considera come uno dei momenti più importanti per la cessione del 32,9% dell'azienda al fondo americano di private equity Blackstone nel 2017 (ceduto a Snam nel 2021). «Ci ha insegnato a relazionarci con un investitore esterno. Da quel momento, abbiamo aumentato la nostra disciplina sui numeri, facendo funzionare bene il board. Questo processo ci ha preparati per la quotazione».

La roadmap del gruppo è chiara. «Vogliamo continuare a espanderci nel mondo delle tecnologie dell'idrogeno: abbiamo siglato una joint venture con Thyssenkrupp per Nucera, leader globale per le soluzioni di impianti a idrogeno verde, e lavoriamo all'incremento della capacità produttiva nelle nostre fabbriche per essere pronti a ricevere l'ondata di ordinazioni», conclude Dellachà. «Naturalmente, non trascuriamo mai la parte m&a: siamo sempre alla ricerca di aziende altamente innovative, non solo nel settore dell'idrogeno».

Menarini - Elcin Barker Ergun

Fino al 2019 in Menarini, la più grande azienda farmaceutica italiana e tra i leader nel mondo, non c'era mai stato un amministratore delegato. Poi, è arrivata Elcin Barker Ergun, ex direttore new business della Merck Healthcare a Boston, con due focus strategici: internazionalizzazione e ricerca. Tra i primi passi compiuti, l'acquisizione di Stemline Therapeutics nel giugno 2020, azienda biofarmaceutica statunitense focalizzata sui trattamenti oncologici, l'accordo di licenza esclusiva per la commercializzazione in Europa di un nuovo farmaco anticolesterolo con NewAmsterdam e l'inaugurazione della nuova sede di Menarini per l'area del Medio Oriente e dell'Africa all'interno del Dubai Science di Park, «con



l'obiettivo di presidiare meglio i mercati promettenti». Il gruppo ha chiuso il 2021 con 3,922 miliardi di fatturato, un dato superiore del 4,5% rispetto ai 3,750 miliardi del 2020.

Recordati - Robert Koremans

Laurea in medicina alla Rsm Erasmus University nei Paesi Bassi, oltre 30 anni di esperienza in ruoli manageriali ed esecutivi maturati principalmente nell'industria farmaceutica, Koremans da luglio 2021 è il ceo di Recordati, una delle eccellenze del pharma italiano, con ricavi consolidati pari a 1.580,1 milioni, in crescita del 9,1% rispetto al 2020. Sotto la sua guida, Recordati ha continuato a consolidare la propria traiettoria, combinando la crescita organica a volumi dell'attuale portafoglio alla creazione di valore attraverso operazioni di m&a. Come quella che ha visto l'acquisizione di Eusa Pharma, società britannica specializzata nella cura delle malattie rare e oncologiche di nicchia.

Saras - Matteo Codazzi

Dallo scorso 31 ottobre è il nuovo amministratore delegato e direttore generale della Saras. Matteo Codazzi è approdato nella compagnia petrolifera della famiglia Moratti dopo aver ricoperto l'incarico di amministratore delegato del gruppo Cesi (leader nella fornitura di servizi di sviluppo tecnologico, testing, ingegneria, consulenza ambientale e power-market advisory) e prima ancora di chief executive officer di Enel Romania. Il nuovo ad è al lavoro per «trasformare in opportunità l'energy transition globale, assicurando all'azienda un percorso di crescita sostenibile nel tempo, nell'interesse di tutti gli stakeholder».

Codazzi è arrivato in una fase di ripresa della Saras, tornata in utile nei primi nove mesi dell'anno con un utile netto di 347 milioni, rispetto a una perdita di 34,9 milioni dello stesso periodo dello scorso anno. Il rincaro dei prodotti petroliferi dallo scoppio della guerra in Ucraina, oltre alla migliorata performance della raffineria, ha sostenuto anche la forte crescita dell'ebitda che ha raggiunto i 1,054 miliardi di euro dai 113,5 milioni dei primi nove mesi del 2021.

Terra Moretti Vino - Massimo Tuzzi

Quando nel settembre 2020 ha fatto il suo ingresso alla Terra Moretti Vino, forte di 15 anni trascorsi in Zonin 1821, aveva già in mente una road map precisa: valorizzare il capitale umano, assegnare un valore e un posizionamento specifico a ogni brand (Acquagiusta, Bellavista, Contadi Castaldi, Petra, Sella & Mosca, Teruzzi), modificare il business model estero e focalizzarsi sull'horeca.

La strategia di Tuzzi, 48 anni, motivatissimo amministratore delegato del comparto vitivinicolo di Holding Terra Moretti (gruppo imprenditoriale diversificato della famiglia Moretti che opera anche nel settore delle costruzioni e dell'hôtellerie), ha dato subito i suoi frutti: il bilancio 2021 della società con base in Franciacorta si è chiuso con 78,6 milioni di ricavi, in crescita del 47% sul 2020 e del 21% sul 2019. Il giro d'affari è ulteriormente aumentato nel primo trimestre dell'anno (+22% sullo stesso

periodo 2021) ed è arrivato a quota 22,5 milioni.

Veronesi - Luigi Fasoli

Nel passaggio di testimone dalla seconda alla terza generazione della famiglia Veronesi, avvenuto nel 2017, all'amministratore delegato Luigi Fasoli sono stati affidati «in via esclusiva i compiti operativi ed esecutivi». Un modo per sottolineare la separazione di funzioni e compiti all'interno del gruppo, manager da una parte e famiglia proprietaria dall'altra. L'ad di Veronesi, il più grande produttore di pollame e suini verticalmente integrato nel Paese, noto per i marchi Aia e Negroni, oltre 3 miliardi di fatturato, ha puntato sulle operazioni di m&a (come l'acquisizione della società emiliana Certosa Salumi) e sul rafforzamento della presenza all'estero, con la creazione di oltre 150 posti di lavoro nei prossimi tre anni nel nuovo stabilimento di Rockingham County in Virginia (Usa). ■

FRANCESCO MILLERI

Il legame tra Francesco Milleri (nella foto), classe 1959, e Leonardo Del Vecchio iniziò 15 anni fa, quando la Milleri & Associati fornì assistenza al gruppo Luxottica per l'adozione di un sistema software. Un contratto di appena un paio di milioni di euro, che però pose le basi di un rapporto fiduciario tra il manager umbro e il re degli occhiali, cambiando anche la storia di Delfin, la cassaforte di famiglia di Del Vecchio. Durante il tempo speso in Luxottica, Milleri è stato a capo di una delicata fase di trasformazione: diventato una presenza costante nella vita del patron, gli ha mostrato sul cellulare tutto il sistema distributivo di Luxottica grazie al primo Virtual Store, un'app di rilevamento strategico. La trasformazione digitale dell'azienda è stata solo la prima di una lunga serie di attività che hanno occupato Milleri, che ha contribuito anche all'espansione delle attività di impresa e di retail store nei territori europei. Designato amministratore con funzioni vicarie nel 2016, è stato il regista dell'operazione che nel 2018 ha portato alla nascita di EssilorLuxottica, il più grande gruppo eyewear integrato verticalmente (montature, occhiali e negozi). A seguire, l'ascesa di Milleri è stata velocissima: in pochi anni è passato da vicepresidente ad amministratore delegato di Luxottica e infine a ceo e presidente di EssilorLuxottica, concludendo con successo il percorso di sviluppo in Europa con l'acquisizione di GrandVision e la nuova partnership con Meta. Valutata circa 64 miliardi di euro, la società si sta avvicinando al gruppo esclusivo di club d'impresae dei 100 miliardi di euro, proprio come voleva Del Vecchio. Non sorprende che il manager sia scelto come presidente di Delfin, che ha quote di controllo in Essilux (occhialeria) e Covivio (immobiliare), oltre che partecipazioni rilevanti in Mediobanca (19,5%), Generali (9,9%) e Unicredit (2%). Adesso l'obiettivo di Milleri è di continuare a far crescere il gruppo attraverso operazioni di m&a e di raggiungere ricavi annui tra i 27 e i 28 miliardi di euro nel 2026.

