

La collana del Sole-24 Ore / Le strategie vincenti del management

Gli ultimi 10 volumi
La struttura della collana: come si gestiscono le organizzazioni e si guida il cambiamento

13	Vendite e trade marketing	15 aprile
14	Gestione e sviluppo del brand	24 aprile
15	Microeconomia per manager	29 aprile
16	Macroeconomia	8 maggio
17	Piccole e medie imprese - Imprese familiari	15 maggio
18	Diritto societario	22 maggio
19	Fisco e imprese	29 maggio
20	Gestione di una Srl	5 giugno
21	Business English Inglese - Italiano	12 giugno
22	Business English Italiano - Inglese	19 giugno

I volumi monografici del Sole-24 Ore in collaborazione con Università Bocconi editore e Repubblica

A responsabilità limitata nove società di capitali su dieci



La responsabilità limitata (Srl) è in Italia di gran lunga l'opzione preferita dagli imprenditori (93 società di capitali su 100) e, come se non bastasse, la gran parte delle oltre 60mila Spa ha una ristretta base sociale, con la quasi coincidenza tra proprietari e amministratori e un'effettiva partecipazione dei soci all'attività. Insomma, un cuore di Srl dentro un guscio da Spa, e non a caso la riforma societaria del gennaio 2004 ha assegnato alla Srl un ruolo centrale. L'azienda a responsabilità limitata in due anni ha cambiato immagine e funzione: dall'idea di società minore, pri-

va di una disciplina e di una funzione specifica, diventa il punto centrale del panorama societario nazionale, dopo che si è vista riconoscere il ruolo chiave per le Pmi. Società a responsabilità

Il libro di Angelo Busani spiega tutti i segreti del diritto societario

limitata: il modello per le Pmi è il 20° volume della collana Management, opera di Angelo Busani, docente di Diritto privato all'Università Bocconi, con prefazione di Giovanni Iudica, do-

cente di Diritto civile. La riforma societaria ha dotato le Srl di un sistema di regole proprie, ispirate a due principi: il ruolo centrale del socio e l'autonomia statutaria. Nelle piccole e medie imprese il socio è elemento da valorizzare il più possibile e l'organizzazione della vita societaria può adeguarsi alle specifiche esigenze imprenditoriali. Il volume vuole essere una guida per i nuovi percorsi che la riforma del diritto societario permette di compiere, con una dettagliata analisi del nuovo sistema normativo. Dall'atto costitutivo alla disciplina del capita-

lo e dei conferimenti, dal diritto di recesso ai casi di esclusione, dalle decisioni dei soci ai sistemi di governance e di controllo. Proprio perché la riforma si limita a enunciazioni di prin-

ci, l'autore contribuisce a chiarire la priorità delle attività da svolgere e l'efficienza del modello decisionale più adatto al caso specifico. Il nuovo sistema di governance dona ampia manovrabilità agli operatori e la distribuzione delle decisioni tra soci e organo amministrativo permette ampia scelta: è possibile un sistema tradizionale collegiale come pure una soluzione più individualistica. Altro tema è la circolazione delle quote di partecipazione e l'istituto del recesso. La riforma ha impostato un modello con diritto di recesso per il socio, sia in presenza di clausole statutarie che frenano la cessione delle partecipazioni, sia per situazioni in cui il socio subisce decisioni che mutano la compagine sociale a cui aveva accettato di aderire.

M.I.D.A.



ATTILIO GATTI

Vicepresidente europeo di Loctite (gruppo Henkel)

«Vince chi accetta di cambiare sede»

«Il mio capo di Monaco mi diceva sempre che sono il più tedesco di un tedesco», rivela da Dusseldorf Attilio Gatti, tra i top five della Henkel, per la precisione vicepresidente europeo della divisione Loctite, 55 anni, segno zodiacale acquario («creativo, ma metodico», si autodefinisce). «Dirò di più — aggiunge — qui si sta benissimo, la Germania è un Paese bellissimo. Alla gente piace vivere bene, andare fuori, divertirsi. Non devo lottare contro pregiudizi, né io né mia moglie, che tra l'altro fa la traduttrice e che, quindi, è in grado perfettamente di darci un supporto linguistico».

Dal 1994 a Monaco, Gatti è a Dusseldorf dal 1° gennaio. «Parlavo bene inglese e spagnolo. Il punto è che adesso i miei tre figli tra i 25 e gli 11 anni mi danno già la birra e non solo per le lingue. Non vogliono tornare in Italia, né stare in Germania. Vogliono già andare in Asia o in America».

Se gli si chiede che lingua parla dopo tanti anni che è all'estero in una multinazionale straniera, Gatti risponde: «In casa si parla l'italiano. Il punto è l'ufficio. Apriamo alle 7 del mattino con l'Asia, seguita a ruota dagli Stati Uniti, California in particolare. La mia divisione produce sigillanti industriali, ma lo spettro è ampio. In alcuni casi si tratta di produzioni estremamente raffinate, ai limiti della sperimentazione. Un lavoro duro, l'ufficio è aperto virtualmente 24 ore al giorno. Un'nuova dimensione che non esisteva nelle aziende di un tempo. Mi viene un po' da ridere se penso alla definizione classica di esportazione. Adesso la comunicazione è fondamentale».

La sua è una scelta frutto dei tempi? «Una combinazione, direi, di vari fattori», risponde Gatti. Ho lasciato Loctite anche a seguito di una serie di acquisizioni. Quindi se sono qui, una parte è dovuta al caso, anche se dietro c'è anche molto impegno. Fino a ieri al mio livello eravamo in tre, siamo già rimasti in due. Ovvio, i più avvantaggiati sono quelli che danno disponibilità a muoversi. Oggi le aziende vogliono questo, insieme a un altro fattore altrettanto importante che gli italiani sono portati a dare: la comprensione di altre culture».

Un valore aggiunto è la comprensione di culture straniere

Il parere dei cacciatori di teste: piacciono perché creativi e portati all'innovazione

Una pattuglia italiana ai vertici delle aziende globalizzate

Almeno 200 i top manager nostrani all'estero



Quanti siano, nessun lo sa. Una cosa è certa: a dispetto dell'understatement, che in linea di massima ne contraddistingue le gesta, i manager italiani si stanno facendo strada conquistando posizioni di prestigio e sfoderando un tocco tutto italiano, una sorta di *italian touch* nella gestione dei rapporti umani, del personale, delle svolte legate a innovazioni e attività che si snodano sullo scenario globale del mondo del lavoro.

Ne fanno fede le storie, una minima parte di quelle che abbiamo raccolto in questa pagina — superando i filtri di segretezza, centralini e cellulari spenti — passando al setaccio quelle che gli anglosassoni definiscono posizioni da C-level (cioè da Ceo in su) ricoperte da italiani in società multinazionali non italiane.

Ma la domanda ritorna: quanti sono e, soprattutto, quando e perché preferire un italiano? C'è chi azzarda un numero, duecento, facendo riferimento soltanto alla "cupola", alle posizioni più alte nei vertici aziendali. «Qualche anno fa — commenta Leonardo Zaccheo, amministratore delegato di Hudson Highland group, società di executive search attiva nella consulenza nelle risorse umane in decine di Paesi — si erano create le premesse per la creazione di una associazione *ad hoc* dei manager italiani nel mondo». «In realtà, nonostante il loro essere laboriosi e operosi — aggiunge Zaccheo — avevamo scoperto e siamo certi che questi manager hanno bisogno di confrontarsi, di raccontarsi, di tenersi in contatto con l'Italia e anche di essere riconosciuti in Patria. Spesso nessuno qui sa che a muovere le leve di colossi stranieri c'è un italiano. Quindi, penso che l'esperienza di qualche anno fa la riprenderemo ora con più forza. Anche solo come C-level (cioè da Ceo in su) ricoperte da italiani in società multinazionali non italiane».

Quando gli italiani si inseriscono in certi contesti, si fatica a distinguerli dagli altri, veri camaleonti come sono della globalizzazione. Un esempio? L'economista Alberto Alesina, per tre anni direttore del dipartimento di economia ad Harvard. Le inchieste sui giornali americani sulla presti-

HAMROP HEVER

«Si tratta di vite pesanti, bisogna accettare i sacrifici»

HUDSON HIGHLAND

«Allo studio un network per chi ha lasciato il Belpaese»

GIUSEPPE DAMIANI

Numero uno di Lexagon group, società che ha fondato nel 2003



Da super-consulente a padrone di se stesso

Giuseppe Damiani è a New York da tre anni, ha fissato il suo quartier generale a Downtown Manhattan, nei pressi di Canal Street: lì tre anni fa ha creato una società che si chiama Lexagon group. Che ha questa missione: fornire consulenza in telecomunicazioni mobili.

Insomma, ecco un manager italiano che si è messo felicemente in proprio su una piazza estremamente competitiva, unendo il metodo anglosassone alla creatività italiana. Quello che ci vuole nel settore della telefonia, appunto. Una sfida estrema. «Cosa fa Lexagon è presto detto», precisa Damiani. «Siamo in grado di modificare e di facilitare i processi di accesso dei programmi di telefonia mobile, cambiamo il menu, organizziamo il flusso logico dei processi. Insomma, ottimizziamo il prodotto».

Damiani ha 34 anni, è nato a Pavia, ha studiato

al Vassar College di New York, nello zaino un master in management all'Hec di Parigi. Lingue innelate: italiano, inglese e francese. Alle spalle dieci anni di consulenza per Telecom, Booz Allen & Hamilton, A.T. Kearney, oggi con Lexagon ha messo in piedi una rete di 25 consulenti, con

uffici a Londra, Seoul e Monaco. Ha sposato Letizia, francese, ha un figlio di 13 mesi, Paolo, che già indossa con orgoglio una maglietta con il tricolore, bello e pronto per i mondiali.

Damiani tifa Italia. «Sono italiano, sicuramente. A volte però mi sorprende anch'io delle manifestazioni di italianità. Come quando — incredibile ma vero — sono stato invitato al consolato da Rudy Giuliani, una manifestazione organizzata per supportare le vittime dell'11 settembre. Giuliani parlava dei moltissimi italiani che hanno fatto grande il Paese, tra i quali anche i sindacati di grandi città, come lui stesso».

A Damiani e famiglia piace viaggiare, girare, conoscere altre culture. Ha il doppio passaporto italiano e Usa. Se conosce altri colleghi che hanno avuto percorsi internazionali come il suo? Ci pensa un attimo, poi elenca qualche nome e aggiunge: «Purtroppo, alla fine, molti sono rientrati a casa, in Italia». Lui, invece, è in un altro "mood", si sente diverso: basta chiedergli cosa farà da grande per sentirsi risponde: «Sono già grande».



LUCIO TONINELLI

Vicepresidente risorse umane della Ibm Americas

«Il nostro segreto: saper fare squadra»

Adesso che è arrivato in cima alla vetta Ibm, si è tagliato gli ormai leggendari baffi. Lucio Toninelli, 57 anni, bergamasco, da qualche settimana vicepresidente risorse umane di Ibm Americas, almeno 90mila persone sparse in tutto Nord, Sud America più Canada, è un manager «invidiabile». Almeno a guardare le email patriottiche arrivate al «Sole 24 Ore» dopo la notizia della sua recente nomina ai vertici delle risorse umane della multinazionale Usa. Tutti aspiranti Toninelli e orgogliosi di vedere un manager italiano al top di un'azienda globalizzata.

Quella di Toninelli è una carriera tutta targata Ibm, nelle risorse umane, in Italia e poi in Sud America con base a San Paolo, con la moglie Giovanna al seguito e due figli ricercatori (attualmente «in esilio» francese), ma con il valore aggiunto delle lingue: ne sa tante e la cosa gli è servita molto.

La semplicità dell'uomo è disarmante: «Quando ho comunicato a mia madre la nuova destinazione — racconta Toninelli — mi ha subito chiesto, da mamma italiana apprensiva, se a New York mi avrebbero trattato altrettanto bene come in Brasile!».

La sua nomina, e soprattutto le ragioni di una scelta non casuale, sono testimoniati da un ordine interno di servizio diffuso via Intranet che accenna alla capacità di Toninelli di saper tenere insieme più persone, di saper fare squadra, un valore aggiunto considerato molto italiano. E a questa attitudine chi doveva scegliere ha dato il massimo risalto facendo pendere la bilancia in favore di un italiano.

La notorietà planetaria non potrà tenere Toninelli lontano dalle sue radici che affondano nelle valli bergamasche. Anzi. La redazione del periodico «La comunità della Valle di Scalve» e della «Gazzetta Comunale di Vilminore» si sono messe sulle sue tracce alla ricerca disperata di una foto. Richiesta inoltrata su indicazione del sindaco di Vilminore di Scalve (800 anime) in persona, anche lui un Toninelli (è il cugino che di nome fa Giovanni), per il quale visti i tempi stretti di stampa «il recupero di uno scatto del compaesano sarebbe alquanto urgente».

Una carriera interna fino al vertice delle risorse umane

COSTANZA BEUTLER

Responsabile della qualità clienti di Louis Vuitton



Una globetrotter con figli al seguito

Cogliamo Costanza Beutler nella sua casa parigina in un contesto molto familiare, giusto il giorno prima del suo ritorno al lavoro dopo aver messo al mondo il secondo figlio, di poche settimane, Serena, entusiasta di rimettersi in pista, forse un po' sorpresa che qualcuno dall'Italia si interessi della sua vicenda professionale. Di storie come la sua ne conosce altre, «non sono l'unica», sembra voler far capire.

A 34 anni, ex A.T. Kearney, la multinazionale americana della consulenza, romana di padre svizzero, studi in scuole internazionali, bocconiana, Costanza è responsabile della qualità clienti di Louis Vuitton. Insomma, siamo in piena fascia alta di mercato, visto che la preziosa clientela mondiale di questo marchio richiede cure particolari. Il retroterra di Costanza Beutler sembra perfetto per un incarico delicato, ma anche molto originale, nuovo.

«Per metà svizzera, mi sento profondamente italiana», taglia corto Costanza, mentre passa in rassegna gli snodi principali della sua carriera. Che è solo agli inizi, visto che lei è già lanciata verso mete umane e professionali di gran rilievo.

«L'essere cresciuta in una famiglia aperta al mondo ha certamente rappresentato per me un vantaggio importante — commenta al «Sole 24 Ore» — però non direi che questa sia una condizione necessaria per una carriera come la mia».

Costanza parla con serenità della sua bella famiglia, che è riuscita a mettere in piedi nonostante i giri fatti in mezzo mondo per fornire consulenza a tutto campo ad aziende anche molto diverse tra di loro. «In Germania, per esempio, mi sono occupata di real estate, di immobili, francamente nulla a che vedere con quello che ora mi chiede Louis Vuitton. Ma ho imparato molto e soprattutto ho fatto mie esperienze davvero molto diversificate».

Le lingue, la capacità di commutare tra culture diverse portando in tutte un valore aggiunto italiano, sono i punti di forza di questa giovane donna (e mamma), globetrotter, che per un po' conta di fermarsi a Parigi e della quale sentiremo certamente parlare ancora.

ENRICO CUCCHIANI

Responsabile per il Sud Europa di Allianz



Team multietnico: molti innesti asiatici

Dall'ibrido tra il gentleman anglosassone dai modi pacati e la raffinatezza culturale di stampo tipicamente italiano, spunta il testimonial del manager europeo di vaglia, specializzato in innovazione.

Inutile tentare un approccio diretto con Enrico Cucchiani, 55 anni, milanese ma con casa a Bellagio, sposato senza figli, bocconiano, una sfilza di specializzazioni a Stanford e Harvard, ex consulente McKinsey, ex Gucci, ex Lloyd Adriatico, ora indaffarato componente del board di Allianz, prima società assicurativa in Europa e, giuridicamente, prima società europea come direttiva comunitaria comanda.

Cucchiani è responsabile del Sud Europa e quindi gira come una trottola tra Italia, Spagna, Svizzera, Austria, Portogallo, Turchia e Grecia. Questo è per lui un periodo caldo, visto che è tempo di assemblee, conti e bilanci. In più Cucchiani deve mettere la sua sensibilità a servizio di una delega molto innovativa conferitagli dal board Allianz, quella sulla *sustainability*, che implica una sorta di gruppo di lavoro interno che ha l'obiettivo di mettere a fuoco le migliori pratiche per perfezionare le prestazioni del ramo danni a livello aziendale. Il manager italiano si è messo subito all'opera nella costruzione del team e ha effettuato una serie di scelte di stampo internazionale. Tra i collaboratori pochi tedeschi, molti asiatici, soprattutto indiani, in ogni caso provenienti da tutto il mondo per poter convalidare il massimo delle energie.

La storia personale di Enrico Cucchiani, segnalano gli addetti ai lavori, è destinata senz'altro a fare da apripista per ulteriori scelte nel settore. Sempre che, ovviamente, l'esempio di Allianz di creare una «Se», cioè una società europea con un board che raccoglie professionalità di diversa nazionalità, sarà seguita da altre multinazionali europee. Non a caso Cucchiani siede in un board che non rispecchia affatto la compattezza «tedesca» che ci si poteva aspettare da Allianz. Un vero modello per tutti i giovani manager che vorranno ritagliarsi un percorso di successo nell'Europa che verrà.

Alla guida di una società europea di fatto e di diritto

PAGINA A CURA DI RITA FATIGUSO