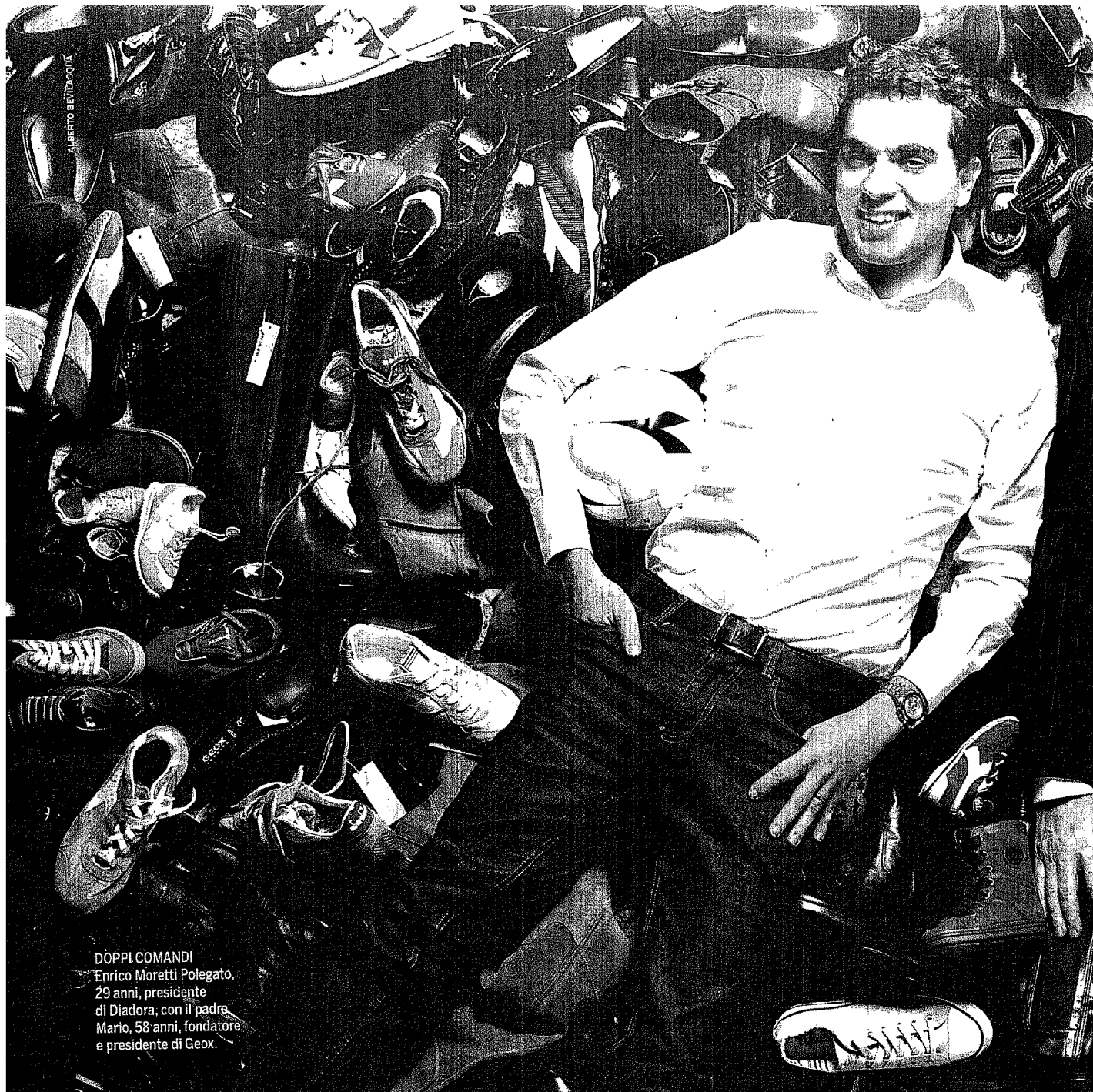


# Lavorare con papà



**DOPPI COMANDI**  
Enrico Moretti Pologato,  
29 anni, presidente  
di Diadora, con il padre  
Mario, 58 anni, fondatore  
e presidente di Geox.

**AFFETTI E AFFARI/1** Il padre Mario, fondatore di Geox, è vulcanico e determinato. Enrico, il figlio, è presidente di Diadora. I Moretti Polegato raccontano come hanno organizzato la convivenza generazionale in azienda.

di Zornitza Kratchmarova

**D**iversissimi. Il primo è **Mario**, 58 anni, vulcanico, determinatissimo, in movimento perenne, tanto che per sua stessa ammissione persino gli amici più cari quando sono in barca con lui si sentono «in crociata, più che in crociera». Il secondo è **Enrico**, 29 anni, pacato, quasi schivo, al lavoro in media 10-12 ore al giorno, ma che ama ritagliarsi degli spazi in solitaria. Sono i **Moretti Polegato**, padre e figlio, che attraverso la finanziaria di famiglia Lir controllano il 71% della Geox e il 100% della Diadora.

La convivenza, almeno sulla carta, non sembrerebbe facile. Ma Enrico è categorico: «Mio padre ha una personalità molto forte, ma sa delegare e, anzi, mi ha in- ▶



OPINIONE

## Convivenza generazionale: tutti gli errori da evitare

di Guido Corbetta\*



**N**ella fase della convivenza intergenerazionale l'errore più comune è quello di non impostare una sana dialettica tra genitori e figli o figlie. Gli imprenditori si

innamorano dei propri figli senza avere il coraggio di valutarli; gli imprenditori considerano il proprio modello d'impresa come il migliore possibile e non ammettono alcuna critica; figli e figlie ritengono il modello imprenditoriale del padre o della madre «tutto sbagliato», senza cercare di distinguere ciò che deve essere conservato da ciò che deve essere cambiato. L'assenza di una sana dialettica può rendere oltremodo difficoltosa la comunicazione interpersonale sino a portare nei casi estremi alla totale incommunicabilità. La causa di questo errore sta spesso nella mancanza di autocritica motivata da un «ego» smisurato, soprattutto da parte dei padri ma talvolta anche da parte dei figli. Spesso questo errore nasce anche dalla mancanza di tempo da dedicare a pacate e prolungate discussioni volte ad approfondire e confrontare le reciproche opinioni.

Inoltre, nei primi anni di convivenza nell'impresa i figli o le figlie non devono svolgere necessariamente le stesse esperienze dei genitori. Dal momento in cui entrano in azienda, il loro percorso dovrebbe essere attentamente pianificato guardando al futuro piuttosto che al passato. Dopo alcuni mesi di apprendistato, una buona regola è sollecitare i giovani ad assumersi da subito limitate responsabilità dirette, magari alle dipendenze di un dirigente dell'azienda esterno alla famiglia. Ciò aiuta i giovani ad abituarsi alla presa delle decisioni, che è assolutamente necessaria se si vuole ricoprire un ruolo importante in azienda. Gli imprenditori possiedono una «conoscenza

tacita» che i figli e le figlie possono apprendere solo lavorando a stretto contatto con essi, «guardando» i loro comportamenti e atteggiamenti. Per questo è importante che i giovani partecipino il più presto possibile a riunioni aziendali con l'imprenditore (magari con un limitato diritto di parola, all'inizio).

Per quei giovani che abbiano dimostrato di avere le caratteristiche adatte per succedere ai genitori, l'ultimo step consiste nella «presa del comando». In questa fase, il rapporto genitori-figli/e è caratterizzato da emozioni molto intense: per i genitori, cedere il «bastone» può rappresentare la fine di una vita attiva e il segno delle vecchieia, mentre i giovani stanno ottenendo ciò che speravano da molto tempo. Guardando a innumerevoli casi di successo, è possibile trarre alcuni insegnamenti su come attraversare questa fase senza incertezze:

- ▶ figli/e e genitori dovrebbero comunicarsi reciprocamente le proprie aspettative;
- ▶ i genitori dovrebbero rinunciare gradualmente ad alcuni contenuti del proprio ruolo, evitando due comportamenti problematici: non delegare alcun potere fino alla propria scomparsa o detenere tutti i poteri fino a un certo punto e poi trasmetterli integralmente e improvvisamente;
- ▶ i giovani dovrebbero cercare in anticipo nuovi ruoli per i genitori che consentano loro di non staccarsi completamente dall'azienda;
- ▶ i genitori dovrebbero capire che la leadership dei giovani può portare rinnovamenti strategici in grado di migliorare i risultati dell'impresa. Con l'avanzare dell'età, infatti, molti imprenditori di successo amplificano la tendenza a non modificare la formula imprenditoriale esistente, perfino quando i mutamenti dello scenario competitivo lo suggerirebbero.

▶ segnato a farlo». Mario chiarisce: «Per essere i numeri uno bisogna poter contare su più persone: fidatissime». I familiari certo, ma non solo. «Anche se la convivenza intergenerazionale è alla base di tutto» prosegue Enrico che con il padre Mario incontra *Panorama Economy* per parlare proprio di rapporti padre-figlio e dire la loro su un classico problema delle aziende di famiglia. «Decine di migliaia di aziende a gestione familiare sono a rischio perché non sono in grado di risolvere la questione di leadership» dice Mario, che invita i suoi colleghi imprenditori a mettere alla prova i discendenti prima di farli accedere ai posti di comando. «Perché il "vogliamooci bene", tanto caro a molti dell'Italia di ieri e di oggi, può avere conseguenze deleterie anche su realtà con decenni di storia alle spalle».

### E quindi?

**Mario** Bisogna fare veri e propri test, assegnando a ciascun erede obiettivi precisi da raggiungere, e verificare i risultati. O meglio: farlo fare a consulenti terzi. Perché i più sono soliti innamorarsi dei propri figli senza avere il coraggio di valutarne le reali capacità.

**Enrico** Ovviamente in questo caso si parla di più discendenti in azienda.

**Lei è figlio unico, però. Come dire: ha avuto vita facile...**

**E** Sono avvantaggiato rispetto ad altri, d'accordo. Ma credo che mio padre non abbia affatto dato per scontato il mio ingresso in azienda. E credo pure che l'abbia soppesato per bene...

### Davvero?

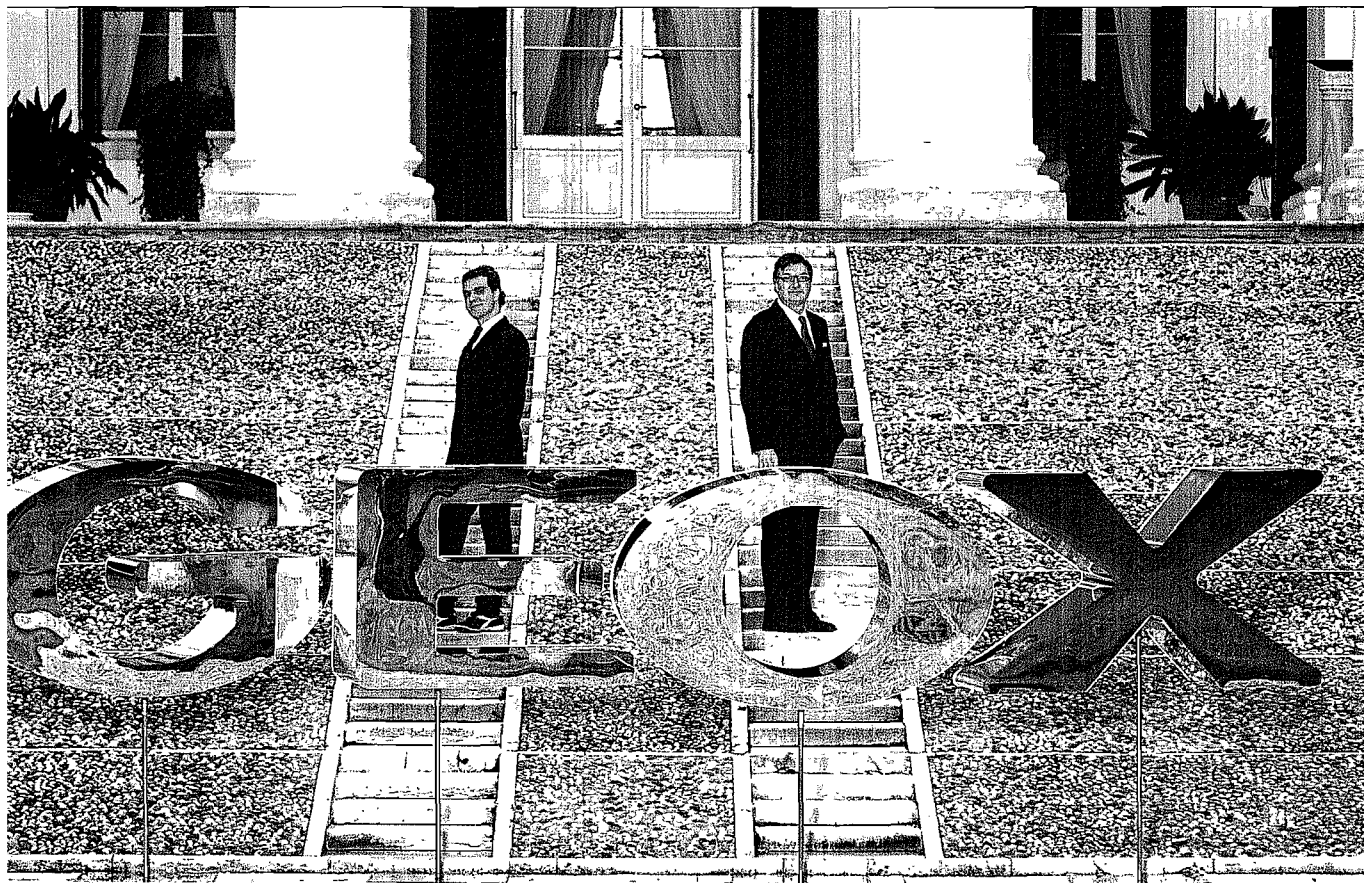
**M** Per me sono tre le doti imprescindibili di un leader: capacità, volontà e passione. Ed Enrico ha queste caratteristiche. Ma è stato lui a decidere di metterle al servizio del nostro gruppo. Io gli ho lasciato carta bianca. Credo che uno degli errori più gravi che un genitore possa fare è imporre le proprie scelte ai figli. Deve dargli gli strumenti giusti per crescere, questo sì, assicurando loro una formazione adeguata. Ma il resto tocca a loro deciderlo.

### Ne è convinto?

**M** Certo. Altrimenti avrei fatto il viticoltore per l'azienda di famiglia.

### Si è ribellato, insomma.

**M** Non direi. Ho seguito un'intuizione,



ALBERTO BEVILACQUA

piuttosto. E in 14 anni ho creato una realtà che a fine settembre 2010 fatturava 736,5 milioni di euro, aveva un margine operativo lordo di 143,3 milioni e un utile netto di 72,4 milioni.

**E Il mio sogno è sempre stato lavorare nell'azienda di famiglia, invece.**

**E sì che è avvocato. Nessuna tentazione di fare esperienze altrove?**

**E Perché mai? Qui le sfide sono all'ordine del giorno. Con Diadora, poi...**

**L'avete acquisita nell'estate 2009 sull'orlo del fallimento, o quasi, per 18 milioni di euro, cui sono seguiti ulteriori investimenti. E a lei è toccata la poltrona di presidente. Molti «figli di...» partono dalla gavetta, però.**

**E Ho passato diverse estati nel reparto controllo e qualità della Geox...**

**M Avevi 8-9 anni, forse, quando decidi che avresti passato ore e ore a incollare etichette nel reparto spedizioni...**

**E Sì, circa... Sono stato anche nel comparto logistica e, anni dopo, ai tempi dell'università, nella divisione affari legali. Da lì ho seguito anche l'intero iter per la quo-**

**DAL VENETO IN TUTTO IL MONDO**  
Enrico e Mario Moretti Polegato davanti a Villa Sandi, la sede di rappresentanza del gruppo a Crocetta di Montello, in provincia di Treviso.

tazione a Piazza Affari. Anche perché credo che per guidare una squadra sia necessario conoscere il lavoro di ognuno, sapere cosa fa, a quali problematiche va incontro. Anche la conoscenza personale è importante. Nella sede Diadora siamo un centinaio, non di più. Non dico di sapere i nomi di tutti, però...

**Con la vecchia gestione del marchese Gianluca Spinola i dipendenti erano 252...**

**E Se aggiungiamo il personale dei negozi, arriviamo a 150 circa.**

**M Ma gli obiettivi sono ambiziosi: nel medio-lungo periodo vorremmo bissare il successo di Geox. E lanciare la sfida ai colossi oltreoceano.**

**In Diadora c'è anche un manager di primo livello, Maurizio D'Angelo, ex amministratore della Lir.**

**E È vero. Ma non è l'unico. La prima linea è composta da una decina di dirigenti. E non è escluso che presto vi possano essere ulteriori ingressi.**

**Chi ha deciso di ingaggiare come testimonial Antonio Cassano, il neoacquistato del Milan, all'epoca alla Doria, con un ►**

► **cachet di 500 mila euro l'anno per 3 anni?**

**E** Io. Antonio è caduto per poi rialzarsi e dimostrare di essere il numero uno. Lo farà anche stavolta. Con la maglia rossonera.

**E lei che ne pensa?**

**M** Sulla carta era una scelta controversa. Ma toccava a Enrico decidere e lui l'ha fatto.

**Vi capita mai di litigare?**

**M** Discutere, semmai.

**E** Il nostro rapporto è impostato sul confronto. E sulle questioni più controverse mi rivolgo a lui per una dritta, un consiglio...

**Per esempio?**

**E** Pochi giorni fa avevo una trattativa con un potenziale fornitore cinese. Ma si stava incagliando. E...

**M** Gli ho detto: al telefono non risolve nulla. Gli affari importanti si decidono faccia a faccia.

**E** Sono salito sul primo aereo. Sono stato via 72 ore in tutto. E la firma è arrivata.

**Dove produce la Diadora?**

**E** Al 100% in outsourcing, presso aziende terze, perlopiù nell'Europa dell'Est e nel Far East. Cina, in testa.

**M** Il modello ricalca quello di Geox: cervello in Italia, braccia all'estero. Il nostro ultimo impianto di proprietà, quello di Timisoara, in Romania, è stato ceduto nel 2009.

**Non c'è il rischio di sovrapposizione tra Geox e Diadora?**

**M** No. Operiamo in segmenti di mercato diversi. Diadora ha una forte connotazione tecnica.

**E** E si concentra su quattro linee di produzione: calcio, tennis, corsa e ciclismo. La sfida sono le calzature. Ma presto faremo leva anche su abbigliamento e accessori.

**Ancora una volta come Geox.**

**M** I nostri risultati dovrebbero essere di buon auspicio. O no?

**Anche se i conti scricchiolano e la Borsa storce il naso?**

**M** Non scherziamo! Una flessione del fatturato di qualche punto percentuale è assolutamente fisiologica nell'anno della «grande crisi». E poi stiamo recuperando: il portafoglio ordini per la primavera/estate 2011 è cresciuto del 2% rispetto al 2010.

**A preoccupare sono i margini. Fino a un anno fa su ogni 100 euro di ricavi 20 diventavano reddito, oggi siamo a poco**

**più di 15...**

**M** Ripeto: l'allarme è eccessivo.

**Anche in Borsa?**

**M** Soprattutto.

**Il titolo è scivolato sotto i 3,5 euro per azione. Mentre a inizio 2010 quotava sui 4,8 euro.**

**M** Appunto... Ma io tiro dritto e investo sul futuro. Puntando sui brevetti.

**E** Per noi un'idea vale più di una fabbrica. A patto che sia protetta. E noi, con la sola Geox, abbiamo all'attivo oltre 50 brevetti tra scarpe e vestiti.

**A Piazza Affari non basta, a quanto pare.**

**M** Al vaglio degli analisti ci sono le coperture sulle collezioni autunno-inverno 2011. Credo si aspettassero di più... Ma i risultati mi daranno ragione. Io sono un imprenditore e lavoro su proiezioni a medio-lungo termine.

**E** Le potenzialità del gruppo sono enormi. Va detto anche che non abbiamo debiti. Tutte le operazioni sono fatte in autofinanziamento. E credo che siano in pochi a potere affermare altrettanto.

**M** Giusto, è proprio così.

**Sua moglie, in una intervista, la definì «egocentrico».**

**M** Davvero? Beh, se l'ha fatto... (*ride, ndr*).

**Ha mai pensato di entrare in politica?**

**M** Non direi.

**Ma a Villa Sandi, la vostra sede di rappresentanza, riunite personalità di spicco sulla scena internazionale...**

**E** Le dirò di più. Il 17 agosto scorso è nata Caterina, la mia primogenita. E tra i primi a congratularsi è stato il presidente israeliano Shimon Peres.

**M** È vero. Ha inviato pure una benedizione in ebraico. A chiamare sono stati tanti, tantissimi, compreso Klaus Schwab, fondatore e presidente del World Economic Forum di Davos...

**Una bella soddisfazione...**

**E** Il merito è di mio padre, che ha saputo costruire un impero partendo dal nulla, o quasi.

**M** Attenzione, però: il successo non è mai definitivo! Lo diceva il premier inglese Winston Churchill ed è bene tenerlo a mente. Sempre. 