

CS



Andrea Tolusso\*

## SFIDA PASSAGGIO DIMENSIONALE

**È** intuitivo pensare che la governance - intesa come il sistema attraverso il quale un'impresa è diretta e governata - influenzi le performance aziendali, al pari delle scelte di natura competitiva, strategica ed economico finanziaria. Ma quali sono le caratteristiche che deve avere una **buona governance** per sostenere la crescita e lo sviluppo dell'impresa?

Le aziende che crescono in modo equilibrato e stabile hanno, in genere, alcuni elementi comuni. Hanno chiaro il loro posizionamento e in mente una visione per il medio-lungo termine; hanno valutato diverse opzioni e formulato strategie che perseguono convintamente, mettendole costantemente alla prova; hanno una grande capacità di execution, ovvero realizzano piani di azione concreti di cui controllano periodicamente l'avanzamento. Le imprese così organizzate riescono a crescere anche in mercati difficili perché sono in grado di adattare il proprio modello di business, fare scelte di diversificazione correlata, esplorando adiacenze di prodotto, di segmento o di area geografica che possono aprire prospettive di crescita e sviluppo nuove. In queste aziende, il processo descritto (vision, strategia, execution) è un vero e proprio modello di gestione che aiuta i vertici aziendali a tracciare la rotta, porta a rimettere periodicamente in discussione le strategie perseguite ma soprattutto assicura che l'azienda sia in grado di realizzare quanto si prefigge.

Nelle aziende più piccole questo processo è spesso non formalizzato, tutto nella testa dell'imprenditore che sa dove vuole andare (vision), come farlo (strategia) e soprattutto si occupa di fare in modo che le cose accadano (execution), che le decisioni prese

diventino prodotti, nuovi impianti o macchinari, nuovi clienti o relazioni commerciali. Questo modello, incentrato sulla figura del fondatore, con il passare del tempo è destinato ad entrare in crisi. Perché l'imprenditore invecchia e nuove generazioni entrano in azienda o perché la dimensione aziendale e la complessità del business sono tali da richiedere competenze nuove, un assetto organizzativo diverso e più manageriale.

Se, quindi, l'**amministratore unico** può essere una scelta ragionevole in una certa fase della vita dell'impresa, il CdA diventa una scelta necessaria al crescere delle dimensioni, dell'articolazione proprietaria e della complessità gestionale. In molte aziende anche di medie dimensioni, tuttavia, il CdA è un organo meramente formale che si riunisce solo per gli adempimenti di legge. Ma è proprio il CdA che deve far funzionare il processo sopra descritto, che consente di realizzare la visione imprenditoriale tramite la definizione delle strategie e il presidio delle attività di execution. È il CdA - come precisa il codice di autodisciplina delle imprese familiari - che deve "delineare gli elementi costitutivi della strategia di medio lungo termine", "esaminare e approvare i piani strategici", "valutare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo". Affinché il Consiglio da organo formale diventi un organo di governo funzionante capace di svolgere a pieno il proprio ruolo è opportuno rispettare alcune regole. Oltre a riunirsi periodicamente (almeno 4 - 6 volte l'anno), il consiglio dovrebbe essere composto da un numero congruo di membri (tra 3 e 9 in funzione delle dimensioni aziendali), selezionati non solo per diritto di nascita ma anche per competenza, esperienza e indipendenza. La presenza di consiglieri non esecutivi, di outsider non coinvolti direttamente nella



gestione e in alcuni casi anche esterni alla famiglia proprietaria, è di aiuto perché oltre a imporre riunioni più formali, consente all'azienda di avere accesso a esperienze maturate in contesti aziendali diversi e ad una varietà di punti di vista che si rivelano utili alla riflessione strategica e all'analisi. Inoltre, per tenere chiaramente distinto il ruolo del CdA da quello del management è opportuno attribuire a due diverse persone le cariche di presidente e amministratore delegato. Un consiglio così strutturato potrà assicurare il necessario supporto ed esercitare il dovuto controllo sull'a.d. a cui spetterà il compito di guidare il management e calare la visione e le strategie in azienda, sulla base del principio di accountability. Al presidente spetterà, invece, coordinare i lavori del consiglio, coinvolgere e tenere informati gli amministratori non esecutivi e garantire, negli assetti proprietari più complessi, la comunicazione tra i soci.

Per consentire il "passaggio dimensionale", la nuova governance dovrà adoperarsi anche per permettere un'evoluzione del modello organizzativo, avviando in primo luogo un processo di managerializzazione basato su una reale attribuzione di deleghe e responsabilità, accompagnate da efficaci strumenti di controllo. È questo un cambiamento culturale non semplice soprattutto in quelle imprese in cui l'imprenditore da sempre è stato abituato a fare o assegnare compiti più che a definire obiettivi e delegarne il raggiungimento. In molti casi questo cambiamento passa anche attraverso la selezione e l'inserimento di nuovi manager e l'individuazione di figure professionali in grado di raccogliere l'eredità dell'imprenditore su specifici temi (ad esempio quello critico dell'innovazione di prodotto).

Un secondo aspetto riguarda la presenza di manager familiari e non familiari. In molte realtà aziendali i membri della famiglia sono allo stesso tempo manager, amministratori e soci. La coesistenza di più ruoli è non di rado fonte di confusione organizzativa e può avere come conseguenza una minore capacità di attrarre e trattenere profili manageriali di qualità. Per i manager familiari aver fatto esperienze di lavoro in altri contesti aziendali dove il confronto non è condizionato dall'appartenenza alla compagine proprietaria può essere di aiuto a mantenere distinti i ruoli

e a indossare il cappello giusto (manager, amministratore, o socio) nei contesti giusti (comitato di direzione, CdA, assemblea).

Infine, per mantenere una prima linea coesa e informata, occorre che i meccanismi di integrazione e coordinamento evolvano.

Le decisioni non possono più essere prese in corridoio o alla "macchinetta del caffè".

Formalizzare momenti di confronto con il management attraverso la costituzione, ad esempio, di un **comitato di direzione** che coinvolga tutta la prima linea e si riunisca periodicamente è un modo di condividere fatti e risultati aziendali e per introdurre in azienda processi decisionali più efficaci e condivisi.

In conclusione, per mettere l'impresa nelle condizioni più favorevoli per fare un salto dimensionale, è necessario puntare su una chiara distinzione di ruoli e responsabilità, sia a livello manageriale tramite il ricorso a una vera delega, sia a livello di organi di vertice tramite la costituzione di un CdA ispirato al principio della diversity e della competenza, ove il ruolo dell'a.d. trova un supporto e un contrappeso nei consiglieri non operativi e nel presidente.

\*partner **Wepartner**

IN MOLTE AZIENDE,  
ANCHE DI MEDIE  
DIMENSIONI, IL CDA  
È UN ORGANO  
MERAMENTE FORMALE  
CHE SI RIUNISCE SOLO PER  
GLI ADEMPIMENTI DI LEGGE.  
MA È PROPRIO IL CDA CHE  
DEVE FAR FUNZIONARE  
IL PROCESSO DI CRESCITA  
AZIENDALE