

{ “Quando soffia il vento del cambiamento, alcuni costruiscono muri, altri mulini a vento”
Antico proverbio cinese }

L'ingresso dei *giovani*

Il cambiamento dei sistemi di governance e controllo dell'impresa familiare

Formare o educare?

L'ingresso dei giovani costituisce una formidabile opportunità di ripensare l'organizzazione dell'impresa, sprecarla sarebbe un peccato mortale, specie in un contesto in continua evoluzione in cui la capacità di continuare a creare valore è strettamente connessa con l'abilità di interpretare il cambiamento e proporre soluzioni innovative. Perciò la fase di inserimento delle nuove leve, da sempre strategica per la continuità d'impresa, non può essere ridotta alla liturgia che mette insieme modalità di elevato valore formale (l'ufficio, la scrivania, i biglietti da visita) con processi di addestramento all'esercizio delle mansioni assegnate. In realtà è proprio ciò che accade in molte aziende, con il risultato di presentare al giovane una situazione non modificabile, chiedendogli di entrare rapidamente in partita adeguandosi a uno schema

di gioco preconstituito e scritto da altri, in tempi lontani. E quanto più rapidamente il nostro giovane si adatta alla situazione, tanto prima ne viene premiato l'impegno e apprezzato il comportamento. Insomma, si premia l'adattività (talvolta contrabbandata o confusa per assertività) invece che la progettualità e la creatività. Probabilmente sarebbe necessario rinunciare al rito formativo dello: "Stammi vicino" oppure: "Sta il più possibile vicino al rag. Rossi o all'ing. Bianchi" ... "così capirai come si fa", sostituendolo con processi educativi che inducano il giovane ad analizzare per comprendere e, nei tempi dovuti, elaborare proposte innovative. Più in generale, sarebbe necessario mettere da parte la logica della "formazione", orientata a "dare una forma" che, proprio in quanto studiata da esperti del passato non si rivela adeguata per chi deve vivere nel futuro, sostituendola con la logica della "educazio-

ne" orientata a tirar fuori le competenze e le valenze, le passioni e le potenzialità del giovane imprenditore o manager. Come per un vitigno pregiato, occorre creare le condizioni ambientali perché possa fornire i migliori risultati. In questo senso, le condizioni di maggior favore si realizzano quando si incontrano un senior disponibile a delegare progressivamente i propri poteri, con un junior disponibile ad attendere prima di ottenere tutte le deleghe alle quali aspira o è destinato. Se poi il junior è portatore di competenze non ripetitive, ma integrative e complementari rispetto a quelle del senior, si evitano pericoli di sovrapposizione e contrapposizione a favore di opportunità di integrazione e sinergia (cfr. Figura 1). Insomma, meglio un papà enologo e un figlio appassionato/competente di mercati internazionali piuttosto che entrambi enologi o entrambi esperti di marketing internazionale.

COMPETENZE COMPLEMENTARI ED INTEGRABILI



Senior disponibile a trasferire deleghe e poteri



Junior disponibile ad attendere il trasferimento di deleghe e poteri

Fig. 1. La situazione ottimale si realizza quando il junior è disponibile ad attendere il senior a trasferire le deleghe e le competenze sono complementari ed integrabili

E' proprio necessario rivedere la governance?

Quanto più ridotte sono le dimensioni e maggiore è la caratura familiare dell'impresa, tanto più il sistema di governo risente sostanzialmente delle caratteristiche comportamentali e professionali degli imprenditori e del management. Come in una squadra di calcio, non si può decidere la formazione solo in ragione della forza e della pericolosità dell'avversario, indipendentemente dalle caratteristiche dei propri giocatori. Così in azienda, il sistema di governo (che fa sempre più figo chiamare governance) è fortemente influenzato dall'evoluzione della vita aziendale, dalle modifiche della compagine sociale, dalle competenze e dalla personalità degli imprenditori e del management. Per evitare di sviluppare un ragionamento esclusivamente teorico, propongo un caso concreto: trent'anni fa, tre amici co-

stituirono una piccola società industriale. I tre andavano d'accordo e lavoravano con lo stesso impegno, pur operando in aree funzionali complementari. Ciascuno possedeva un terzo delle quote sociali ed era componente del consiglio di amministrazione della società; pertanto percepiva lo stesso compenso e gli stessi dividendi degli altri soci. Con il tempo, la situazione si modificò profondamente: i soci fondatori cedettero il 25% delle quote ai manager aziendali, alcuni dei quali, insieme con uno dei soci fondatori, andarono in pensione cessando ogni attività. Quasi contestualmente, subentrarono nella gestione operativa di un socio e il genero di un altro. Erano giovani preparati e motivati, tanto che, soprattutto, per loro merito l'impresa negli ultimi tre anni quintuplicò il fatturato. I cambiamenti descritti ed altri accadimenti fecero sì che all'iniziale categoria

di socio/amministratore/manager alla quale appartenevano i fondatori (Figura 2a), se ne aggiungessero, nel corso di trent'anni, altre sei (Figura 2b): solo soci, solo amministratori e solo manager; soci/manager, amministratori/manager, soci/amministratori, per un totale di sette diverse categorie di attori aziendali. L'incremento di tali categorie e i profondi mutamenti che hanno interessato la compagine sociale, il consiglio di amministrazione e il management non hanno però intaccato il sistema di regole aziendali che è sempre lo stesso: al presidente quasi settantenne sono conferiti tutti i poteri, ad eccezione della gestione finanziaria affidata all'amministratore delegato, di pochi mesi più giovane del primo. Nella realtà quotidiana le cose vanno diversamente: i due bravi giovani si impegnano con apprezzabile efficacia. Il primo cura la gestione commerciale e finanziaria, il secondo quella tecnica e di

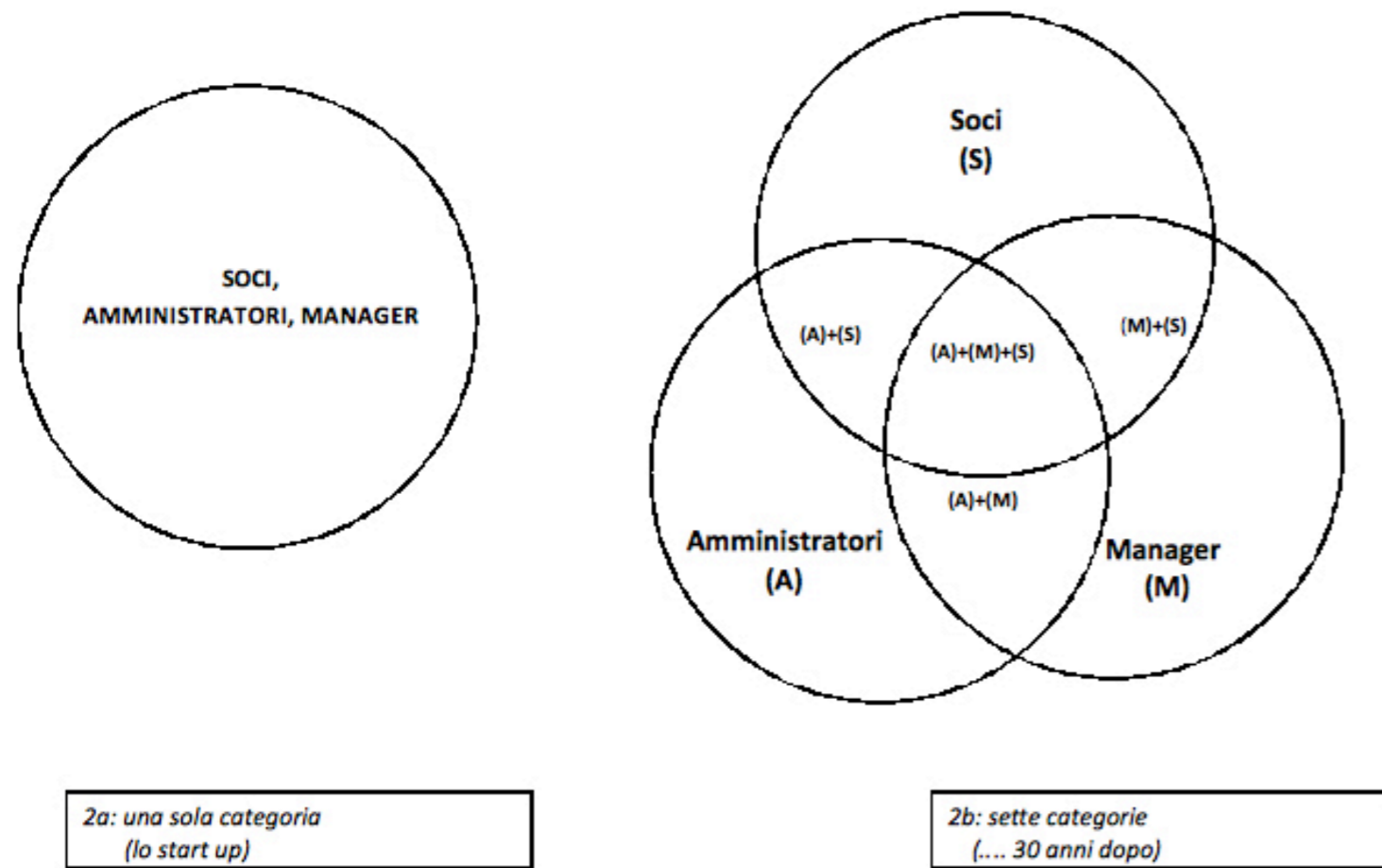


Fig. 2. Evoluzione della compagine aziendale

stabilimento. Per tamponare lo scollamento tra la situazione reale e quella formale, il commercialista ha escogitato uno stragemma: sono state conferite procure speciali ai due giovanotti perché possano svolgere il proprio lavoro con la necessaria tranquillità. Ma, assorbito l'entusiasmo iniziale, questo sistema non va proprio giù ai nostri giovani amici e c'è da capirli: hanno tutte le responsabilità, pur essendo esclusi dal CdA; inoltre, non essendo soci, non possono partecipare neanche all'assemblea chiamata annualmente ad approvare il bilancio e periodicamente a rinnovare il CdA. Come se non bastasse, il sistema retributivo aziendale segue un criterio strettamente anagrafico, dimensionando il compenso in funzione dell'anzianità di servizio. Per cui i nostri bravi giovani, pur essendo i veri costruttori di valore dell'impresa, percepiscono un compenso fisso inferiore a quello riconosciuto ad un ammini-

stratore senior. In una situazione del genere è indispensabile, prima ancora che necessario, procedere alla rivisitazione del sistema di governo e delle regole aziendali.

Qual è il percorso ottimale di revisione della governance?

Non esistono protocolli o ricette applicabili in tutti i contesti competitivi e familiari e in tutte le stagioni aziendali, ma alcuni indirizzi strategici sono universalmente utili. Occorre innanzitutto verificare la coerenza della struttura organizzativa con il mercato di riferimento. Sembra banale, ma spesso è il compito più arduo da affrontare. Il saggio Keynes sosteneva che "è facile apprendere cose nuove, quanto è difficile rinunciare a vecchie abitudini" così, molto spesso, l'inerzia della tradizione ha il sopravvento sulla logica della razionalizzazione. Mi ricordo di un'azienda in cui ci vollero mesi per cambiare l'organizzazione commerciale

pur essendo strutturalmente cambiato il mercato di riferimento: da un fatturato al 90% costituito da vendite a dettaglianti e 10% alla grande distribuzione, a un fatturato quasi integralmente rivolto alla seconda tipologia di clienti.

Una volta adeguata la struttura organizzativa generale, in tutte le funzioni in cui è articolata, occorre procedere a definire il sistema di deleghe, ricordando sempre che il termine deriva dal latino *lex*, per cui assegnare una delega vuol dire affidare un mandato rigorosamente definito e circoscritto per raggiungere un risultato.

Dunque, colui al quale viene conferita una delega, non ha alcun margine di autonomia, come impropriamente si ritiene anche in ambienti insospettabili. Al contrario, l'esercizio della delega presuppone tre condizioni fondamentali:

1. la rigorosa circoscrizione del mandato e, quindi, la determinazione dell'ampiezza,

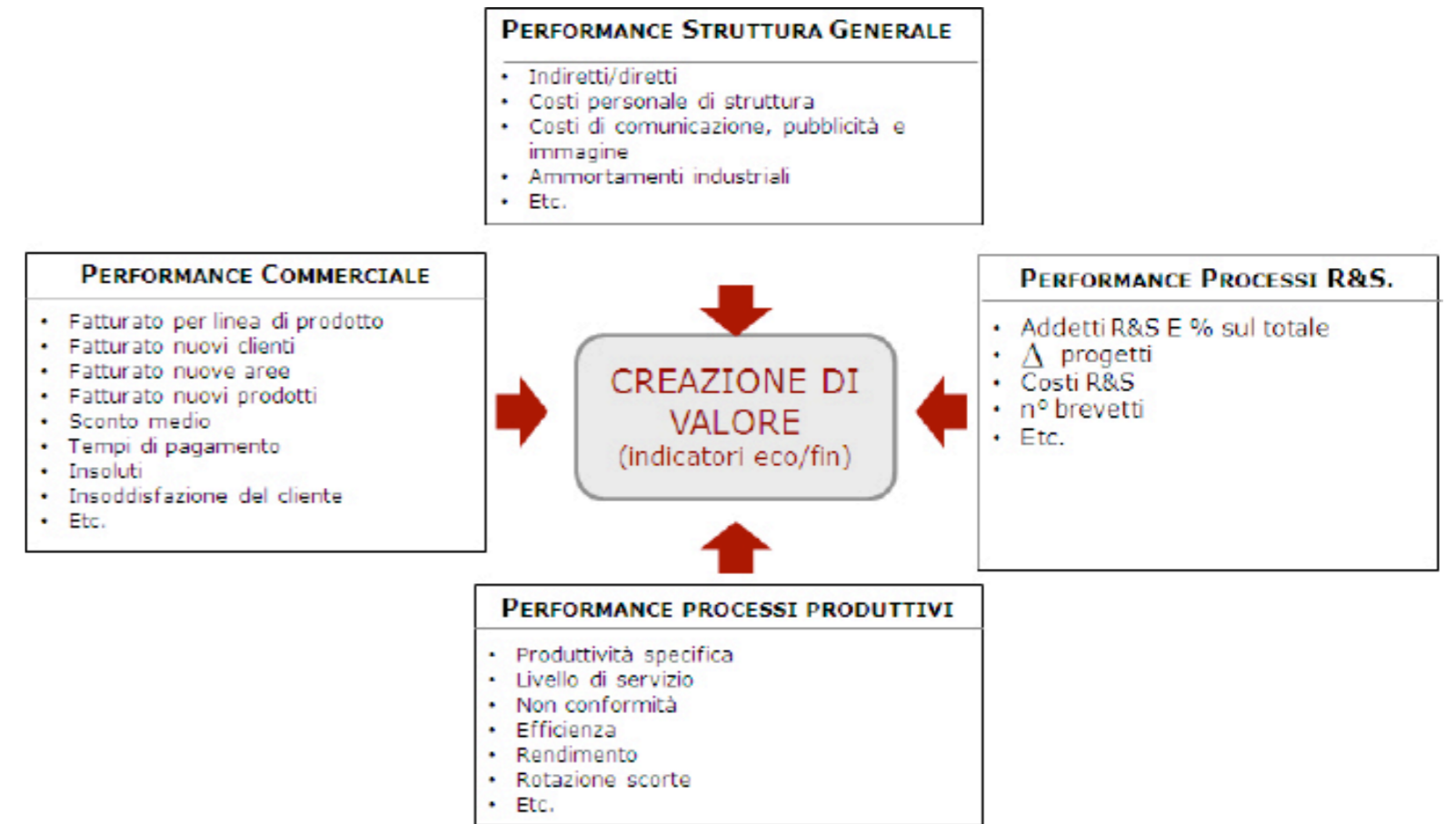


Fig. 3. Indicatori di efficienza e di efficacia per il monitoraggio del valore

2. la definizione degli obiettivi coerenti con quella delega;
 3. il controllo dei risultati.
- Dunque non è possibile definire un sistema di deleghe, se non si attua un efficace sistema di controllo delle prestazioni e dei risultati.

Cosa si intende per efficace sistema di controllo?

Per essere davvero efficace, il sistema di controllo deve riuscire a monitorare la capacità dell'impresa di continuare ad essere competitiva e, quindi, a creare valore nel tempo, ovvero rispetto alla propria storia, e nello spazio, ovvero rispetto ai concorrenti. Dunque il sistema di controllo dev'essere in grado di verificare che i processi aziendali siano in grado di generare risultati coerenti con gli obiettivi dell'impresa. Questo requisito è declinabile a tutti i li-

velli: dalla Direzione ai reparti operativi e in tutte le funzioni organizzative, dalla ricerca e sviluppo all'amministrazione e finanza. Occorre individuare indicatori che consentano a tutti coloro a cui è stata conferita una delega o assegnato un compito di verificare se quanto hanno realizzato è in linea con quanto programmato, se stanno creando o distruggendo valore. Quest'autovalutazione costituisce il primo ineludibile passo per individuare le criticità, definire le azioni correttive, implementarle.

Dunque il controllo costituisce l'ossatura di un sistema di responsabilizzazione e valorizzazione del personale, in base al concetto che il miglioramento dei risultati scaturisce dal miglioramento del comportamento. Tanto da far affermare a Ouchi, della Stanford University, che "nessun sistema di controllo è efficace se non modifica il comportamento". Nella Figura 3 viene riportato uno schema di sistema di controllo per indicatori di

performance. Appare del tutto evidente l'interdipendenza, vorrei dire la simbiosi tra delega e controllo: non ha senso assegnare deleghe se non c'è modo di controllarne i risultati, non ha senso esercitare il controllo se non sono preventivamente definite responsabilità, poteri ed obiettivi. Altrettanto evidente appare la valenza educativa di in sistema integrato delega/controllo per una giovane promessa che entra in azienda per garantire continuità e sviluppo.

Sergio Cimino
Consulente di family business RCE Consulting - SIDA
Docente di strategia e di organizzazione presso gli atenei di Perugia e Siena