

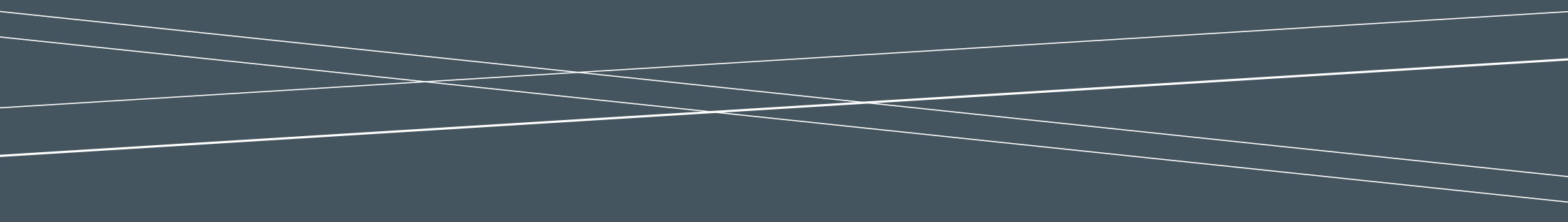
BIGNAMI ASSOCIATI

consulenza aziendale societaria tributaria

IMPRESE COSTRUITE PER DURARE

di ENRICO MARIA BIGNAMI

27.03.2014

The bottom of the slide features several thin, white, intersecting lines that create a geometric pattern across the width of the page.

PREMESSA

L'obiettivo del workshop è quello di condividere con imprenditori, manager e qualsiasi altro interessato quali siano i principi fondamentali per far durare nel tempo un'impresa diversa da quelle di grandi dimensioni.

LA DOMANDA È COME SVILUPPARE CULTURA E SISTEMI AVANZATI DI DIREZIONE E CONTROLLO PER LE PMI.

Le aziende "in grado di durare nel tempo" ("enduring company") sono quelle preparate ad affrontare adeguatamente le problematiche più rilevanti e critiche di un'azienda:

- crisi di mercato;
- cambiamenti di leadership, compresa la successione;
- cambiamenti significativi: espansione, mutamenti significativi di mercato, innovazione tecnologica, internazionalizzazione, ecc.;
- valutazione, assunzione gestione e monitoraggio dei rischi;

il tutto con uno sforzo compatibile con le proprie risorse e obiettivi.

LA RISPOSTA ALLA DOMANDA È FONDAMENTALE PERCHÉ SOLO LE AZIENDE “BUILT TO LAST” SOPRAVVIVONO ALLE CRISI.

Più avanti verranno analizzate alcune specifiche caratteristiche delle grandi “enduring company”: **il driver per costruire aziende che durano nel tempo sta nel mettere a punto la governance**; osservando 100 imprese si nota che, a parte i casi limite, nel medio-lungo termine, le imprese che sono gestite bene vanno bene, quelle che sono gestite male vanno male.

Il termine governance sembra esprimere complicazione, in realtà è perfetto come espressione di sintesi del concetto fondamentale che sottende: **la governance è il “metodo attraverso il quale le aziende sono dirette e controllate”**. Quindi è un concetto elementare che esprime l’essenza sistemica e organizzativa che c’è in ciascuna azienda.



- Governance è quindi un termine convenzionale e di sintesi: ogni volta che si usa bisogna sempre concentrarsi sul suo significato sostanziale, scartando qualsiasi tentazione di confonderla con «esercizio di forma» o «costruzione burocratica».
- Ogni azienda deve costruire la sua governance: la governance di un'impresa può essere simile, ma è sempre diversa da quella di tutte le altre.
- La governance - anche nelle PMI - serve infine per creare meccanismi di allineamento degli interessi della proprietà con quelli del vertice e del management, nei casi di struttura proprietaria complessa o diversificata.

IL SISTEMA ITALIA

IL NOSTRO È UN PAESE CHE HA CREATO E CREA VINCOLI ESTERNI PESANTI PER LE IMPRESE:

burocrazia, giustizia, clientelismo, corruzione, sono tutti fattori che creano pesanti svantaggi competitivi e incidono:

- sulla difficoltà dei virtuosi di emergere,
- su costo dello spreco che questo induce,
- sulla dimensione dell'evasione fiscale.

LA NOSTRA SCUOLA

fornisce un'ottima preparazione in tema di "allenamento del cervello" e cultura, ma ha il grande handicap di non aver preparato (e, in parte, ancora oggi di non preparare) le persone a lavorare in gruppo.

LA PASSIONE

Dall'altro lato, gli italiani sono in generale ottimismi e dotati di buone capacità: in Italia ci sono energia e forza, le persone tengono alla propria azienda; **vincerà chi ha ambizione e metodo.**

LE CARATTERISTICHE DELLA GOVERNANCE DELLE GRANDI IMPRESE COSTRUITE PER DURARE

ETICA.

creare un ambiente interno che enfatizzi il comportamento etico, partendo dal buon esempio del Vertice (“tone at the top”) è la base imprescindibile per la sopravvivenza dell’impresa.

LA CENTRALITÀ DELLE PERSONE (anticipazione e teaming)

1. stili di comando, il leader deve essere “teaming” e imporre il lavoro in team anche verso il basso (“riunioni in cui ci sono tutti gli attori interessati”);
2. la leadership non è una persona è lo stile prevalente dell’impresa;
3. normalmente, il sistema organizzativo prevale sul leader.

STRUTTURE ORGANIZZATIVE AD ALTA FLESSIBILITÀ STRUTTURALE

1. flessibilità e resilienza organizzativa (ndr. la capacità di un’azienda di rispondere rapidamente e adeguatamente a cambiamenti imprevisti; essa corrisponde all’abilità di riprendersi e superare le difficoltà con velocità, determinazione e precisione);



2. l'importanza dei processi: perché sono quelli che definiscono il modo di operare delle persone;
3. governance è la colonna vertebrale delle aziende di successo.

SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO EFFICIENTI ED EFFICACI.

un sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è la base della funzionalità e dell'affidabilità di tutto il sistema.

LE PMI IN ITALIA

Dati sulla **struttura delle imprese familiari in Italia:**

- l'84% delle società sono di proprietà familiare; lo stesso in Germania Francia e UK.
- nell'84% delle società familiari il Vertice è un membro della famiglia;
in Germania Francia e UK la percentuale è il 65%.
- nell'84% delle società familiari il Management è un membro della proprietà;
in Germania Francia e UK la percentuale è il 45%.

Le PMI sono quelle che generano più occupazione, **faticano “a tirare avanti” perché non hanno tutte le competenze necessarie**, ma ignorano la consulenza (non sanno acquistare competenze).

Quando crescono di dimensioni, **le PMI si aggregano (fusioni, rete), adottano modelli di gestione strutturati, oppure difficilmente durano.**

IL SISTEMA ORGANIZZATIVO E CULTURALE NELLE PMI:

1. l'organizzazione formale non ha grande peso,
2. sono un pacchetto di micro organizzazioni che coesistono,
3. esiste l'organizzazione professionale del fare, comprende l'insieme delle pratiche, delle esperienze e della cultura.
4. in generale, col succedersi delle persone, il sistema organizzativo e la cultura rischiano fortemente di perdersi.
5. Nella PMI l'imprenditore ha spesso un problema di gestione della delega (la difficoltà maggiore è capire e impostare una corretta delega) e di organizzare il lavoro di gruppo.

Nelle PMI (non solo nelle PMI, naturalmente) si tende - impropriamente - a dare all'esterno la responsabilità dei mancati risultati. Perché molte PMI falliscono? perché pensano che il loro punto di forza sia: "sono 20 anni che facciamo così".

UN SISTEMA AVANZATO DI DIREZIONE

Valori e metodo delle enduring company valgono e sono fondamentali anche nelle PMI: quello che spesso manca nelle PMI è il metodo, che nasce dal fatto che fare l'imprenditore è un mestiere e non può promanare dall'improvvisazione.

Portare nelle PMI, adattandole, le esperienze dei grandi (TIPO "dalla Formula 1 alla produzione di serie"): il presupposto logico è che, in realtà, se noi scomponiamo il pensiero dell'imprenditore, probabilmente troviamo in micro situazioni esattamente tutto quello che c'è in una grande azienda strutturata.

I PILASTRI DEL METODO “COSTRUITO PER DURARE” DELLE PMI SONO:

Prendere atto che **il modello “imprenditore singolo”** (con, eventualmente, i suoi collaboratori) **è obsoleto** o in quanto instabile, rischioso e generalmente inadatto alla complessità. **Un modello che funziona molto meglio è “imprenditore è un gruppo di persone, coordinato e indirizzato da un leader”**: cioè fare in modo che le capacità, l’esperienza e le informazioni siano condivise e gestite all’interno di un gruppo.

Mettere a punto un flusso adeguato e tempestivo delle informazioni: persone mediamente competenti, che abbiano a disposizione informazioni ben selezionate e in tempo, sono generalmente in grado di prendere buone decisioni.

IL GRUPPO

Dobbiamo quindi mettere a punto il nuovo imprenditore che è “un Gruppo di persone, coordinato e indirizzato da un leader”. Il Leader è il capo-azienda.

Il Gruppo è formato dalle persone (interne, ma anche esterne perché apportano nuova conoscenza e una visione diversa) definite chiave per l’indirizzo e la direzione dell’azienda.

Il Gruppo - visto dinamicamente - è quindi un imprenditore resistente, affidabile e più competente. Il Gruppo è meglio capace di gestire la complessità, è più resistente al conflitto di interessi e alla visione necessariamente più parziale e particolare di ciascuno dei propri membri: **nel tempo, diventa il depositario e il trasmettitore dell’essenza dell’azienda.**

Il Gruppo, come prima cosa, deve definire le questioni importanti da fare.

“Nella PMI non puoi controllare tutto: il Gruppo deve imparare a utilizzare il tempo (risorsa scarsa) per scegliere (e riscegliere) che cosa è critico e deve quindi essere sviluppato e controllato”.

“La decisione finale resta al Leader”

L'Imprenditore classico (il “Vertice” dell'impresa, che spesso coincide con la proprietà) è il leader del gruppo: non perde il suo potere, riduce i rischi, migliora i risultati. Alla fine, chi decide resta comunque il leader, ma la qualità, la tempestività e solidità della decisione è molto rafforzata. Quindi il modello del gruppo funziona perché permette di unire alla figura classica dell'imprenditore (che normalmente utilizza un modello organizzativo del tipo “a stella”, del tutto inefficiente e rischioso) le necessarie competenze per la gestione dell'impresa, lasciando invariata la leadership.

Il Gruppo crea valore

perché condividere le cose è un motore straordinario. Il gruppo crea valore già solo per aver discusso qualcosa intorno a un tavolo, inoltre è un momento “statuito” di discussione che estrae dalla routine, è confronto e scontro costruttivo, è il principale driver di innovazione e cambiamento. Il gruppo diventa il depositario della cultura dell'impresa. **L'impresa diventa “oggettivizzabile” e quindi vendibile.**

Il Gruppo è un valido contenitore per creare la continuità e preparare la successione del leader.

Il Gruppo deve essere operativo: “Il difficile è mettere in pratica le scelte”.

Deve essere creato un “meta sistema” di funzionamento del gruppo: la fase più critica è quella di creazione e di inizio del lavoro del gruppo, perché il cambiamento, soprattutto quello indotto nelle persone, è lungo e difficile.

Bisogna impostare meccanismi semplici e stringenti per far funzionare il gruppo: definire le regole è fondamentale, anche solo per garantirne e chiarirne il funzionamento.

Ogni decisione del gruppo deve definire “chi fa che cosa e quando”, e che sia il feedback necessario.

Il Gruppo si replica verso il basso e trasversalmente al crescere della complessità dell'impresa.

La definizione dei flussi informativi necessari al monitoraggio e alle decisioni è cruciale:

verificarne l'adeguatezza e la tempestività e mettere a punto un meccanismo che assicuri flussi sistematici di tutte le informazioni che sono ritenute rilevanti.

UN SISTEMA AVANZATO DI CONTROLLO INTERNO

L'altro elemento fondamentale del modello è un solido (anche se semplificato) sistema di controllo interno (con un focus sui rischi).

LA BASE DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO È L'AMBIENTE INTERNO:

rappresenta l'identità essenziale dell'organizzazione.

Parte dal commitment del Leader e del management e fornisce disciplina e organizzazione. I fattori che influenzano l'ambiente di controllo sono l'integrità, i valori etici e la competenza del personale; la filosofia e lo stile del management; le modalità di delega delle responsabilità, la politica organizzativa e di motivazione del personale; infine la dedizione dell'imprenditore e la sua capacità di indicare chiaramente gli obiettivi. In assenza di un adeguato Ambiente interno, tutto il sistema vacilla.

L'ARCHITETTURA DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

(che serve anche per l'identificazione, gestione e mitigazione dei principali rischi dell'impresa) **va definita specificamente per ogni singolo caso**, in relazione al tipo di attività svolta, alla dimensione della società, alla struttura dell'impresa, al contesto regolamentare.

I PRINCIPI DI ARCHITETTURA SONO:

Separazione di ruoli e compiti (segregation of duties)

ha quale obiettivo primario quello di ridurre il rischio di frodi ed errori, e viene perseguita attraverso la suddivisione delle attività/responsabilità, relative ad un determinato processo aziendale, tra differenti funzioni/individui.

L'accountability (responsabilità) di informazioni e processi

intesa quale attribuzione della responsabilità incondizionata in capo a un soggetto (o a un gruppo di soggetti) del risultato conseguito da un'organizzazione, sulla base delle proprie capacità, abilità ed etica.

La tracciabilità dei dati e delle informazioni

in modo da rendere attendibile, ricostruibile e valutabile un'attività o un processo.

LA STRUTTURA COSTRUTTIVA

In un sistema complesso, ci sono tre livelli di presidio al sistema di controllo interno e gestione dei rischi:

1. il primo livello, che sono i controlli operativi effettuati dal management,
2. il secondo livello che sono processi trasversali di informazione e supporto (dal controllo di gestione, alla compliance alle norme, al risk management)
3. il terzo livello, che è l'internal audit (che fornisce la garanzia sulla tenuta del sistema)

In particolare, **i controlli di primo livello** sono i controlli insiti nei processi operativi predisposti e attuati dal management, nel rispetto degli obiettivi e delle responsabilità del medesimo. Sono i controlli fondamentali, sui quali si basa il sistema, e sono imprescindibili, per qualsiasi dimensione aziendale ai fini della tenuta dell'intero sistema. **Sono i controlli che devono essere implementati anche nelle PMI.**

Consistono in controlli tipicamente di carattere procedurale, informatico, comportamentale, amministrativo-contabile, ecc. diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni, da un punto di vista operativo e di business, di rischio e normativo. **Sono, per quanto possibile, incorporati nelle procedure informatiche.**

OSSERVAZIONI (NON ORDINATE) SUL MODELLO

Il limite allo sviluppo delle imprese viene dall'imprenditore.

L'imprenditore deve avere umiltà e capacità di mettersi in discussione.

L'imprenditore, a cui va riconosciuto tutto, deve prendere coscienza che c'è un "ora", ma ci sarà un durante e poi un dopo: **il commitment del leader al cambiamento è fondamentale.**

FARE L'IMPRENDITORE È UN LAVORO E NON CI SI PUÒ IMPROVVISARE

Molti imprenditori non sono capaci di capire che c'è un problema di governance. A volte il capo ha paura di essere "espropriato" del potere: e questo, spesso, è più forte della sopravvivenza dell'impresa stessa.

PER FARE IL SALTO DI QUALITÀ È SPESSO NECESSARIO IL CAMBIO DI MANAGEMENT

Come abbiamo visto, nelle PMI, il gruppo (se c'è) è fundamentalmente formato dalla famiglia: gli uomini che affiancano l'imprenditore sono ottimi esecutori, ma non hanno responsabilità, mancano di informazioni e non partecipano ai processi decisionali: questo è un grosso limite delle PMI.

L GRUPPO È LA SOLUZIONE DI DISASTER RECOVERY DELL'IMPRENDITORE

L'importanza del Gruppo quale backup: se non è preparata e gestita, la successione è una startup.

PER LAVORARE INSIEME NELLA PMI SI DEVE TROVARE UNA PROCEDURA,

che non è una procedura formale, ma un meccanismo ragionevole e significativo.

NELLA PMI IL FLUSSO DI INFORMAZIONI SISTEMATICO MANCA QUASI SEMPRE.

FAR CAPIRE L'IMPORTANZA DEL MIGLIORAMENTO

e farlo diventare la cultura dominante (vedi Toyota), chiedere a tutti ogni giorno un miglioramento nel proprio lavoro (e comunicarlo)

LA GOVERNANCE DEVE ESSERE SOSTANZIALE:

gente legittimata dal suo valore e grande senso di appartenenza. La costruzione formale segue, in relazione alle necessità, alle dimensioni, alla complessità.



L'EVOLUZIONE DELLA GOVERNANCE:

dal Gruppo informale, all'Advisory board, al Consiglio di Amministrazione e ai sistemi più complessi e avanzati:

tenere conto che **l'assunzione di responsabilità all'interno della governance NON è un fattore secondario.**

20145 milano
via leone XIII, 14
t. +39 02 48002168
f. +39 02 48008416

00199 roma
via sabazio, 42
t. +39 06 45599972
f. +39 06 87860621

studio@bignamiassociati.it
www.bignamiassociati.com