

PROOF COVER SHEET

Journal Acronym: AMMI
Authors: di Davide Mondaini and e Massimo Lazzari
Article Title: La governance come fundamenta dell'execution nelle PMI: il caso Chimica S.r.l.
Enclosures: 1) Query sheet
2) Article proofs

Queries are marked in the margins of the proofs, and you can also click the hyperlinks below.

NO QUERIES

La governance come fondamenta dell'execution nelle PMI: il caso Chimica S.r.l.

di Davide Mondaini (*) e Massimo Lazzari (**)

Cos'è veramente la governance e soprattutto come la si può innovare per potenziare la capacità di execution nelle PMI? Con questo contributo, il secondo di una serie dedicata al tema, si cercherà di rispondere a queste domande, fornendo alle imprese a conduzione familiare alcuni spunti e suggerimenti operativi per innovare la governance e potenziare le capacità di execution delle loro organizzazioni.

Introduzione

In un articolo precedente (1) gli autori hanno introdotto il tema dell'*execution*, che potrebbe essere sintetizzato nella "capacità di realizzare ciò che si progetta".

Un tema molto importante per il successo di qualsiasi attività imprenditoriale, ma che assume particolare rilevanza all'interno delle PMI, che molto spesso lo affrontano in modo non sistematico e strutturato.

Una delle principali cause di questa carenza diffusa va ricercata in quella che comunemente viene definita *governance*.

La maggior parte delle aziende, e soprattutto delle medie e piccole imprese, non realizza una buona *execution* perché non pone sufficiente attenzione alla *governance*.

Nell'opinione comune, quando si fa riferimento alla *governance*, si parla troppo spesso di consigli di amministrazione, di comitati e così via, ma quella è soltanto una parte della *governance*.

Oltre ai concetti di *leadership*, *management* e proprietà, in qualsiasi azienda, e a maggior ragione in quelle a conduzione familiare, serve un regolamento. È indispensabile che esista un metodo per discutere gli argomenti più pressanti, più importanti per l'organizzazione stessa; un regolamento, un "luogo" dove sia possibile parlare degli interessi e delle preoccupazioni della proprietà e della famiglia.

La necessità di strutturare i rapporti fra proprietà, famiglia e *business* è una questione chiara a tutti ma, quando si parla di regolamenti, spesso si fa confusione. Il regolamento deve indicare ad esempio:

- chi prende le decisioni e quali decisioni prende;
- quali decisioni vanno prese dal consiglio di amministrazione, quali dai proprietari, quali dalla famiglia e così via;
- come vengono prese queste decisioni;
- quali sono le responsabilità e i diritti dei membri del consiglio di amministrazione;
- come vengono risolti i conflitti;
- come vengono selezionati i *leader*.

Per creare una *governance* efficace che sia alla base di un'*execution* vincente, occorre dare una risposta chiara a tutte queste domande. Se c'è un regolamento già attivo, questo significa che all'interno dell'azienda esiste un buon sistema di *governance*. Ma se, come avviene nella maggior parte delle PMI, non è così, allora è proprio da qui che si deve partire.

Note:

(*) Fondatore Mondaini Partners

(**) Consulente Mondaini Partners

(1) D. Mondaini - M. Lazzari, "Come potenziare l'*execution* nelle PMI: il caso Alimentare S.p.A.", in *Amministrazione & Finanza*, n. 3/2022, IPSOA Editore.

La governance nelle PMI a conduzione familiare

La necessità di affrontare in modo più strutturato il tema della *governance* assume particolare rilevanza all'interno delle imprese a conduzione familiare. Questa specifica tipologia di imprese infatti presenta spesso diversi elementi di attenzione in termini di *governance*, tra cui:

- una maggior frequenza di sistemi di *governance* basati sulla presenza di un Amministratore Unico (2);
- una maggior commistione tra proprietà e governo (3);
- l'assenza di principi, regole e procedure di governo formalizzate: spesso gli unici regolamenti in tal senso sono rappresentati dagli statuti, che tra l'altro quasi mai vengono costruiti, né rivisti, sulla base delle specificità dell'azienda;
- l'informalità dei consigli di amministrazione: anche nei casi in cui siano presenti, i CdA quasi mai sono convocati in base a un'agenda di incontri pianificata, non vengono preparati e condotti in modo strutturato, non ci sono ordini del giorno, i membri non ricevono alcuna informazione o documento prima degli incontri, le decisioni prese non vengono formalizzate;
- l'assenza di consiglieri indipendenti, o comunque esterni alla famiglia: questo preclude la possibilità di avere un punto di vista esterno all'azienda, non condizionato dalle dinamiche familiari e con professionalità che spesso alla famiglia mancano;
- l'assenza di comitati di supporto agli amministratori: un comitato può portare all'interno dell'organo di *governance* quel fondamentale contraddittorio che altrimenti viene meno, aiutando gli amministratori nei loro processi decisionali;
- una scarsa chiarezza sui ruoli, i compiti e le responsabilità degli amministratori: la forte commistione tra proprietà, amministrazione e gestione tipica delle imprese familiari spesso crea una forte confusione a livello di ruoli e responsabilità organizzative.

Sul fatto che questi *gap* siano presenti all'interno della maggior parte delle imprese a conduzione familiare non ci sono grandi dubbi. La vera domanda però è: come si può creare un sistema di *governance* che sia, al tempo stesso, efficace e giusto, e che possa potenziare le capacità di *execution* di tutta l'azienda?

Con il caso di seguito illustrato si cercherà di fornire qualche spunto operativo e suggerimento utile a chi opera in queste realtà.

Il caso Chimica S.r.l.

L'azienda oggetto di questo caso è una piccola realtà fondata negli anni '70 da tre fratelli e cresciuta nel tempo attraverso l'ingresso delle generazioni successive. Il *business* originario di produzione di componenti chimiche per l'industria nel corso degli anni, anche sotto la spinta dei nuovi membri della famiglia, cresce e si diversifica, ampliando la gamma di prodotti, i mercati di sbocco e, conseguentemente, la complessità aziendale.

Grazie a questa strategia di sviluppo ed espansione Chimica S.r.l. diventa presto uno dei principali *player* del settore nazionale, con un fatturato sempre più vicino a quello delle realtà industriali che occupano le posizioni di *leader* del mercato. Negli anni '90 inoltre inizia un percorso di internazionalizzazione, che la porta a essere sempre più presente anche sui mercati esteri. L'organizzazione interna si adegua, aumentando il numero di addetti, la capacità produttiva e la rete vendita. Tuttavia, le posizioni apicali continuano a essere ricoperte dai membri della famiglia, sia dai fondatori che dai discendenti.

Con il risultato che, quarant'anni dopo la sua fondazione, il consiglio di amministrazione e la struttura organizzativa di Chimica S.r.l. vedevano la compresenza di oltre dieci familiari, appartenenti ai tre rami della famiglia e a due generazioni diverse.

La soluzione cercata dall'azienda

L'ingresso della terza generazione della famiglia fondatrice è il momento che segna l'inizio delle difficoltà per Chimica S.r.l.

Il problema in realtà arrivava più da lontano: i tre fratelli fondatori avevano avuto sempre

Note:

(2) In base a un osservatorio realizzato dalla *Family Business Academy* su un campione di oltre 6.000 medie e piccole imprese, oltre il 30% delle imprese familiari è guidato da un Amministratore Unico, mentre ciò avviene solo nel 14% delle imprese non familiari.

(3) Sempre in base all'osservatorio *Family Business Academy*, le imprese familiari in cui l'amministratore è anche azionista sono il 76% del totale, mentre per le imprese non familiari questa percentuale scende al 10%.

visioni discordanti sulla gestione dell'azienda, che più di una volta avevano portato ad accesi conflitti; i loro figli, una volta entrati in azienda, non avevano fatto altro che acuire tali divergenze, dando vita di fatto a tre schieramenti contrapposti. Nonostante l'andamento estremamente positivo delle *performance* dell'azienda, questo si era riflesso in un sensibile peggioramento del clima interno, in un rallentamento dei processi decisionali e in una confusione organizzativa che sembrava destinata ad aumentare sempre di più con l'ingresso dei nipoti.

Quando i tempi furono maturi per far entrare in azienda il primo rappresentante della terza generazione, i tre fratelli misero da parte i dissapori e si riunirono per decidere quale fosse la strada migliore. Il ragazzo, infatti, aveva avuto un percorso diverso da quello di tutti gli altri famigliari, che lo aveva aiutato ad acquisire competenze di alto livello e, soprattutto, un approccio manageriale che avrebbe potuto portare una ventata di novità all'interno dell'organizzazione di Chimica S.r.l. Ma, allo stesso tempo, erano consapevoli dei rischi che avrebbe corso nel momento in cui avesse cercato di portare queste competenze e questo approccio all'interno di un contesto tanto destrutturato e conflittuale.

Se il ragazzo fosse stato inserito in azienda senza un formale riconoscimento del suo ruolo da parte dei *senior*, le disfunzioni organizzative dell'azienda l'avrebbero sicuramente risucchiato. Con il prevedibile risultato che la sua vita aziendale sarebbe durata poco, e il ragazzo avrebbe presto cercato all'esterno esperienze professionali più adeguate alle sue aspettative.

Ecco perché i tre fondatori, d'accordo con il padre del ragazzo, presero una decisione che poi si sarebbe rivelata profondamente sbagliata per tutti. Decisero che sarebbe entrato in azienda con un ruolo che non era mai stato presente nell'organigramma di Chimica S.r.l.: quello di Direttore Generale.

Le carenze

Il *neo* Direttore Generale fu ben felice di accettare l'incarico che gli propose il CdA, con tutti gli onori e gli oneri che ciò avrebbe comportato. Il padre, che ricopriva il ruolo di Direttore Commerciale, lo aveva messo in guardia preparandolo agli ostacoli che avrebbe inevitabilmente incontrato lungo la sua strada, tra cui:

- famigliari che non sarebbero stati particolarmente entusiasti di averlo come capo;
- un'organizzazione scollata e destrutturata;
- reparti gestiti come compartimenti stagni;
- comunicazione interna e regolamenti praticamente inesistenti;
- poca trasparenza e condivisione dei dati e delle informazioni.

Del resto, anche a livello di *governance* la situazione presentava diversi elementi di attenzione, tra cui:

- un CdA composto da tre fratelli con visioni discordanti e spesso conflittuali;
- la presenza di alcuni famigliari coinvolti nella proprietà ma non nella gestione, che non si sentivano adeguatamente rappresentati;
- la presenza di tanti famigliari coinvolti sia nella proprietà che nella gestione, con ruoli, responsabilità e deleghe confusi e spesso non coerenti;
- la totale assenza di regolamenti interni per la gestione dei rapporti tra i famigliari e per il governo dell'azienda;
- la mancanza di pianificazione del passaggio generazionale già in corso per la seconda generazione, e prossimo per la terza generazione.

Per quanto non dovesse rientrare negli incarichi del Direttore Generale risolvere tali disfunzioni, era evidente che ciò non gli avrebbe certo agevolato l'inserimento ai vertici dell'azienda. Il padre, del resto, gli aveva confermato che avrebbe fatto il possibile per garantirgli quell'ala protettiva che gli sarebbe sicuramente stata necessaria, perlomeno all'inizio, per legittimare il suo ruolo all'interno di questo complesso ecosistema.

Ma il Direttore Generale non ne aveva bisogno, convinto di sapere già cosa avrebbe dovuto fare per guadagnarsi il rispetto e la fiducia di tutti: avrebbe dovuto introdurre un sistema di gestione dell'azienda metodico e manageriale. L'obiettivo che si era autoassegnato era quello di far evolvere l'organizzazione di Chimica S.r.l., dall'impresa di famiglia artigianale che, nei fatti, era ancora, a una vera e propria realtà industriale.

Per riuscirci avrebbe dovuto introdurre in azienda tutto quello che aveva imparato sui libri e nelle sue precedenti esperienze professionali: la gestione dei processi, le procedure, un sistema delle responsabilità chiaro e formalizzato, la pianificazione accurata degli obiettivi di breve e di medio periodo, nuovi strumenti e metodologie per il controllo delle

performance dell'azienda e delle persone che vi lavoravano, e così via.

Tutti elementi importanti, certo, e necessari per gestire nel modo corretto un'organizzazione complessa. Però avrebbero dovuto essere contestualizzati all'interno della realtà familiare e aziendale in cui li stava calando.

Invece prestò poca attenzione a questo aspetto e, forte del *commitment* ricevuto dai *senior* e dal padre, tentò di realizzare un cambiamento tanto impattante nel tempo più breve possibile.

Le conseguenze per l'azienda

Nel suo primo anno di mandato il Direttore Generale cercò di realizzare tutti i cambiamenti che secondo lui erano necessari per rendere esecutivo il suo progetto. Nello specifico:

- introdusse un nuovo *software* gestionale, sicuramente sovradimensionato rispetto alle esigenze dell'azienda;
- ridisegnò e fece approvare dal CdA un nuovo organigramma, all'interno del quale aveva riportato deleghe, poteri e relazioni gerarchiche di ogni posizione chiave;
- formalizzò diverse procedure che avrebbero dovuto essere rispettate a tutti i livelli dell'organizzazione per la gestione dei principali processi;
- tentò di lavorare, insieme al *management*, sulla costruzione di un *budget* aziendale molto articolato e sulla definizione di obiettivi aziendali e di reparto;
- inserì un *controller* e nuovi strumenti di *Business Intelligence* per potenziare il processo di controllo di gestione;
- provò addirittura a proporre un MBO per legare le remunerazioni dei *manager* chiave alle *performance* raggiunte.

Già in un'azienda più strutturata sarebbe stato molto difficile riuscire a introdurre tanti cambiamenti in così poco tempo. A maggior ragione lo fu in una realtà come quella di Chimica S.r.l., nella quale il *management* era costituito quasi esclusivamente da membri della stessa famiglia, in conflitto tra loro e con un'età e un'anzianità aziendale superiore a quella del Direttore Generale.

Il risultato immediato fu catastrofico. Gli altri membri della famiglia si andarono prima a lamentare con i fondatori, accusandoli di aver messo a capo dell'azienda un "burocrate" che voleva ingessarla a tutti i costi. Poi, di fronte alle reticenze dei *senior*, decisero di ignorare le direttive del Direttore Generale e di

continuare a lavorare come avevano sempre fatto prima del suo insediamento.

I tentativi fallimentari, e la manifesta ostilità nei suoi confronti da parte di quasi tutta l'organizzazione, non fecero altro che rafforzare la sua volontà di spingere sull'acceleratore, pensando che le resistenze al cambiamento erano inevitabili e che solo insistendo con determinazione avrebbe potuto abbattere le barriere che si erano innalzate.

Per legittimare agli occhi del CdA e del *management* la sua decisione, incaricò una primaria società di consulenza direzionale di supportarlo nell'esecuzione del progetto di cambiamento. Questa ulteriore novità però non fece altro che gettare benzina nel fuoco. Tutti i familiari accolsero con palese fastidio l'ingresso di questi consulenti, il cui incarico di fatto consisteva nel forzare l'introduzione di tutti i cambiamenti già tentati con scarso successo dal Direttore Generale nei mesi precedenti.

Fu a quel punto che i tre fratelli fondatori, d'accordo con il padre del ragazzo, acquisirono la consapevolezza che la strada che avevano provato a percorrere insediandolo come Direttore Generale si era rivelata fallimentare e dannosa, sia per l'azienda che per lui. Era quanto mai urgente trovare una via d'uscita che limitasse i danni, preservando da un lato la carriera del ragazzo, e allo stesso tempo rimettendo in sicurezza un'azienda che, nel giro di poco più di un anno, anziché evolvere sembrava essere regredita (si veda la Tavola 1).

La soluzione

La via d'uscita però sembrava difficile da trovare all'interno.

I fondatori incaricarono quindi un *team* di *advisor*, che elaborò in fretta un piano d'azione articolato in quattro punti:

- 1) costituire un *Advisory Board* a supporto del CdA;
- 2) rimuovere il Direttore Generale e ricollocare il ragazzo in un ruolo che potesse valorizzarlo, anche eventualmente all'esterno dell'azienda di famiglia;
- 3) creare un accordo di famiglia per evitare il verificarsi di situazioni simili in futuro;
- 4) sostituire il Direttore Generale di Chimica S.r.l. con un comitato di direzione.

Il primo punto fu subito condiviso da tutti i consiglieri e nella pratica semplice da attuare. Venne costituito un *Advisory Board*, ovvero un organo consultivo, privo di ruoli esecutivi e

Tavola 1 - Il caso Chimica S.r.l.: le performance ante-intervento

Principali dati ante-intervento	2012	2013	2014	2015	2016
Fatturato (mln €)	15,6	17,9	19,1	22,5	23,4
EBITDA (%)	5,0%	6,5%	8,9%	10,1%	8,5%
EBIT (%)	3,5%	4,2%	5,0%	6,5%	4,8%
Risultato netto (%)	2,9%	3,1%	3,5%	4,0%	2,6%
Patrimonio Netto (mln €)	3,8	4,3	4,8	5,5	6,4
Debiti (mln €)	13,7	14,8	16,3	17,4	20,9
Posizione Finanziaria Netta (mln €)	2,5	3,4	3,9	4,8	6,6
Cash Flow (mln €)	0,5	-0,9	-0,5	-0,9	-1,8
Debiti / PN	3,6	3,5	3,4	3,2	3,3
Debiti / Fatturato	0,9	0,8	0,9	0,8	0,9
PFN / PN	0,7	0,8	0,8	0,9	1,0
PFN / EBITDA	3,2	2,9	2,3	2,1	3,3

decisionali, che avrebbe avuto il compito di assistere CdA nell'attività strategica e nella definizione di programmi strategici, con l'obiettivo quindi di dare profondità e qualità ad alcuni processi decisionali che riguardano le scelte di fondo dell'azienda. Tale organo sarebbe stato composto dai tre fondatori dell'azienda e da un *advisor*, che avrebbe quindi ricoperto il ruolo di "consigliere esterno" con l'obiettivo di portare obiettività nella gestione dei rapporti tra famiglia e impresa e favorire:

- l'impostazione corretta dei rapporti in questione;
- la pianificazione tempestiva e professionale dei processi di avvicendamento generazionale nella proprietà, nel governo e nella direzione dell'impresa;
- la formazione dei successori, aiutando in particolare la crescita dei giovani;
- la gestione meno "emotiva" e più "professionale" delle tensioni che possono nascere tra i familiari soci della stessa generazione o di generazioni diverse.

Il secondo punto invece fu più ostico da mettere in pratica. Era evidente che, dopo questa esperienza fallimentare, sarebbe stato impossibile ricollocare il Direttore Generale all'interno dell'azienda di famiglia. Tuttavia, le sue competenze e il suo potenziale di crescita non erano in dubbio, e nessuno dei famigliari, men che

meno il padre, voleva perderlo. La soluzione proposta fu quella di identificare, tra quelle in cui l'azienda già operava, un'area di *business* ad alto potenziale di crescita, anche se non proprio vicina al *core business* tradizionale; conferire questa area di *business* all'interno di una nuova società; mettere a capo di questa nuova *ex* Direttore Generale.

Il terzo punto riguardava la costruzione di un accordo di famiglia: un accordo interno, condiviso e sottoscritto da parte di tutti i membri della famiglia proprietaria, che avrebbe dovuto regolamentare i rapporti tra di loro e tra loro e il resto dell'azienda, nonché, tra le altre cose, anche tutti gli aspetti relativi all'ingresso e al percorso professionale in azienda delle nuove generazioni. L'obiettivo di questo accordo sarebbe stato sia quello di mitigare i conflitti interni tra i vari famigliari coinvolti nella gestione dell'azienda, sia quello di prevenire l'insorgere in futuro di situazioni quale quella che si era venuta a creare con l'inserimento del Direttore Generale. Questo passaggio si rendeva quanto mai urgente per Chimica S.r.l., con i tre fondatori ormai in pensione, i loro figli pronti a rilevarne oltre che la gestione anche le quote societarie e il controllo, i loro nipoti sempre più vicini all'età in cui avrebbero fatto l'ingresso in azienda).

Ma quali erano i vantaggi della costruzione di un accordo di famiglia?

- maggiore chiarezza e condivisione degli aspetti riguardanti la gestione dei rapporti interni alla famiglia e tra la famiglia e l'impresa;
- maggiore chiarezza e condivisione dei ruoli e delle responsabilità dei famigliari coinvolti nella gestione dell'impresa;
- irrobustimento dei sistemi di *governance* e di gestione dell'impresa;
- introduzione di nuovi strumenti organizzativi di supporto alla famiglia e all'impresa;
- guida condivisa per la gestione delle situazioni famigliari più complesse, quali ad esempio l'ingresso in azienda delle nuove generazioni o l'uscita di un famigliare dall'azienda.

Il quarto punto, ovvero la costruzione di un comitato di direzione, fu quello più complesso da mettere in esecuzione.

Il piano di innovazione della governance e di potenziamento dell'execution

Gli *advisor* si resero presto conto che un'azienda come Chimica S.r.l. non avesse la necessità di un Direttore Generale, ma che non potesse fare a meno di un comitato di direzione: ovvero di un comitato che avrebbe dovuto includere la prima linea di *manager* ed eventualmente qualche professionista esterno per colmare i *gap* organizzativi attuali, e che avrebbe fatto da tramite tra il CdA e l'organizzazione.

I principali compiti di questo nuovo comitato di direzione avrebbero dovuto essere, in ordine di priorità:

- a) costruire una prima bozza di accordo di famiglia da sottoporre all'assemblea dei soci;
- b) ridisegnare l'organigramma e il sistema delle responsabilità all'interno dell'azienda;
- c) costruire il primo piano strategico di medio periodo nella storia di Chimica S.r.l.;
- d) definire i programmi d'azione e i progetti chiave da avviare per mettere in esecuzione il piano;
- e) progettare un sistema di controllo e valutazione delle *performance* aziendali e di reparto;

f) incontrarsi periodicamente, sia per monitorare le *performance* quantitative (KPI economico-finanziari) e qualitative (avanzamento dei progetti) dell'azienda e delle singole aree di responsabilità, sia per risolvere le principali questioni organizzative.

Sulla carta, quindi non si trattava di una proposta così diversa da quella che aveva provato a realizzare l'ex Direttore Generale. Ma nella pratica c'era una profonda differenza: tutte queste attività non sarebbero state portate avanti da una sola persona, tra l'altro con bassa autorevolezza all'interno della famiglia, ma da un comitato composto da tutti i membri della famiglia che ricoprivano le posizioni chiave dell'organizzazione. Un comitato che andava però guidato e coordinato molto attentamente, per evitare che nello svolgimento delle sue attività prevalessero i conflitti famigliari e i problemi operativi, rispetto al compito direttivo dell'azienda che invece avrebbe dovuto assolvere.

Anche questa proposta piacque al CdA, che affidò agli *advisor* l'incarico di costruire il comitato di direzione di Chimica S.r.l. La prima cosa che fecero fu incontrare tutti i membri della famiglia coinvolti nella gestione dell'azienda, sia per illustrare loro le linee guida del cambiamento organizzativo che avrebbero introdotto, sia per capire quali *gap* andavano colmati. I colloqui aiutarono gli *advisor* a comprendere che in realtà il *management* già esistente in azienda possedeva già competenze ed esperienze adeguate, che tuttavia in più di un caso erano poco valorizzate, anche e soprattutto a causa della confusione organizzativa.

Nel comitato di direzione che venne proposto al CdA, dopo questo primo giro di confronti, c'erano solo due figure nuove: un coordinatore e un esperto di *marketing*, che avrebbe dovuto progettare e strutturare un processo di fatto inesistente all'interno dell'azienda (Tavola 2). L'obiettivo principale assegnato a tale comitato era quello di introdurre nuovi metodi di lavoro e

Tavola 2 - L'Advisory Board e il comitato di direzione

Composizione dell'Advisory Board	Composizione del Comitato di Direzione
<ul style="list-style-type: none">• 3 Fondatori• Advisor esterno	<ul style="list-style-type: none">• Coordinatore esterno• Esperto di marketing• Management pre-esistente

nuovi approcci per indurre cambiamenti positivi nel *management* aziendale e potenziarne le capacità di esecuzione delle strategie.

I risultati ottenuti

La proposta incontrò il parere favorevole del CdA e, una volta ufficializzata, anche degli altri membri della famiglia e dei *manager* coinvolti nel progetto.

Gli *advisor* si misero subito al lavoro insieme a tutti i membri del nuovo comitato di direzione sulle priorità che erano state identificate e condivise. I primi mesi di attività furono focalizzati sulla costruzione dell'accordo di famiglia e del piano strategico di medio periodo. Due documenti fondamentali, che venivano redatti per la prima volta nella storia decennale dell'azienda e che, sulla carta, avrebbero dovuto risolverne le principali disfunzioni di *governance* e organizzative. Nella pratica, più che quanto scritto nei documenti, fu determinante

il processo collaborativo e organizzato che portò a costruirli.

Anche la gestione operativa ebbe subito dei benefici importanti dal cambiamento introdotto. Finalmente si riuscì a:

- mettere a sistema tutti i progetti portati avanti dai vari membri della famiglia all'interno dei rispettivi reparti;
- condividere tra tutti in modo strutturato informazioni e dati chiave;
- potenziare la comunicazione e il confronto costruttivo tra i membri della famiglia;
- introdurre un approccio alla gestione dell'azienda anticipatorio anziché *day-by-day*;
- migliorare la capacità di tutta l'organizzazione di pianificare gli obiettivi e monitorare i risultati;
- sviluppare le competenze specifiche e manageriali di tutte le risorse coinvolte su queste attività.

L'intervento portò presto risultati positivi sia nelle *performance* economico-finanziarie dell'azienda (Tavola 3), sia soprattutto nella

Tavola 3 - Il caso Chimica S.r.l.: le performance post-intervento

Principali dati post-intervento	2017	2018	2019
Fatturato (mln €)	25,5	28,1	30,3
EBITDA (%)	9,0%	10,3%	13,4%
EBIT (%)	5,0%	6,2%	8,9%
Risultato netto (%)	3,1%	3,9%	4,5%
Patrimonio Netto (mln €)	7,0	7,8	8,9
Debiti (mln €)	21,4	23,3	25,1
Posizione Finanziaria Netta (mln €)	6,1	5,5	4,9
Cash Flow (mln €)	0,5	0,6	0,6
Debiti / PN	3,1	3,0	2,8
Debiti / Fatturato	0,8	0,8	0,8
PFN / PN	0,9	0,7	0,6
PFN / EBITDA	2,7	1,9	1,2

gestione dei rapporti tra la famiglia proprietaria e il *management*. I conflitti famigliari naturalmente non sono cessati. In un'organizzazione così pervasa dalla famiglia fondatrice, quale quella di Chimica S.r.l., sono inevitabili. Ma oggi, a differenza del passato, vengono affrontati e gestiti in modo strutturato, con dati e informazioni oggettive e con modalità condivise da tutti. Questo nuovo approccio è sempre più fondamentale per un'azienda che è ormai cresciuta a livello dimensionale fino a raggiungere le prime posizioni della classifica del suo settore. E che oggi affronta le nuove sfide di un mercato dinamico e turbolento con un approccio più manageriale e meno artigianale, pur continuando a valorizzare al meglio gli elementi distintivi che la famiglia proprietaria apporta al *business*.

Conclusioni

Il caso illustrato nel presente contributo, per quanto molto specifico, consente di estrapolare alcune considerazioni sulla *governance* che possono essere generalizzabili a qualsiasi tipo di impresa, indipendentemente dal settore, dalle dimensioni e dalle peculiarità aziendali.

La prima riguarda proprio il concetto stesso di *governance* e di chi ne deve avere la responsabilità all'interno dell'azienda. Mentre nelle società a proprietà diffusa, e ancora di più nelle imprese quotate in Borsa, la *governance* è uno strumento indispensabile in mano agli azionisti e agli investitori per controllare e valutare gli organi amministrativi, nelle imprese a capitale concentrato non quotate, la *governance* è invece "un insieme di metodi e strumenti in mano alla *leadership* (di uno o di pochi) per amministrare e guidare l'organizzazione verso la propria visione, mitigandone i rischi e relazionandosi efficacemente con tutti gli *stakeholder*". Il primo consiglio è quindi quello di uscire dalla diffusa convinzione che la *governance* sia compito degli amministratori e l'*execution* dei *manager*. Questi due aspetti sono strettamente collegati, e soprattutto nelle PMI devono rimanere entrambi in capo al *leader* aziendale.

La seconda considerazione riguarda il rapporto tra *governance* ed *execution*. Per potenziare le capacità di *execution* dell'organizzazione, è infatti necessario prima lavorare sul modo in cui l'azienda deve essere governata e controllata. Il secondo consiglio è quindi quello di innovare

prima di tutto il modello di *governance*, sviluppando gli strumenti, le metodologie e i processi con cui l'azienda viene diretta. Uno degli strumenti più importanti per andare in questa direzione è sicuramente rappresentato dal consiglio di amministrazione, che nelle medie e piccole imprese a conduzione familiare può spesso essere sostituito, o affiancato, dall'*Advisory Board*: un organo consultivo, privo di ruoli esecutivi e decisionali, che assiste l'Amministratore Unico o il CdA nell'attività strategica e nella definizione di programmi strategici, e che ha l'obiettivo quindi di dare profondità e qualità ad alcuni processi decisionali che riguardano le scelte di fondo dell'azienda.

La terza considerazione, che assume particolare importanza nelle imprese a conduzione familiare, riguarda gli accordi di famiglia: il sistema di regole, clausole e meccanismi condivisi attraverso cui i membri della famiglia stabiliscono le "regole del gioco" e i propri comportamenti nei confronti dell'impresa, a salvaguardia di interessi comuni e superiori, per favorire il dialogo e la convivenza positiva. Si tratta quindi di regolamenti interni condivisi e sottoscritti dai membri della famiglia per autovincolare i propri comportamenti a salvaguardia dell'interesse della famiglia e dell'impresa. Le situazioni più frequenti in cui è opportuno che la famiglia alla guida dell'impresa inizi a valutare la possibilità di costruire un accordo di famiglia sono le seguenti:

- 1) la famiglia alla guida dell'impresa sta aumentando la sua complessità, ad esempio per l'ingresso in azienda di nuovi famigliari o l'uscita dalla stessa di membri della famiglia;
- 2) l'assetto proprietario e di *management* dell'impresa sta aumentando la sua complessità, ad esempio per l'ingresso di nuovi soci e/o amministratori esterni alla famiglia;
- 3) la famiglia imprenditoriale sente l'esigenza di regolamentare meglio i rapporti tra i membri della famiglia al comando e tra la famiglia e l'impresa;
- 4) la famiglia e/o l'impresa si trovano a dover affrontare passaggi cruciali della loro vita e di forte rottura rispetto al passato.