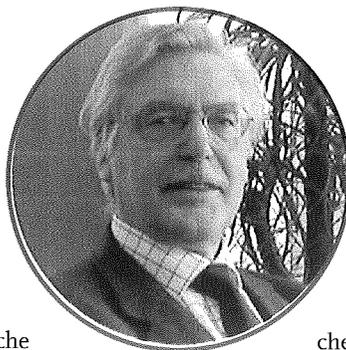


# QUANDO BISOGNA METTERE MANO AL MOTORE

DI CLAUDIO DEMATTÉ



**N**elle imprese, come in molte circostanze della vita, vale sovente il vecchio adagio "il difetto sta nel manico". Anche se i problemi sono tanti e con cause diverse, trovano quasi sempre una soluzione se colui che è a capo dell'impresa ha le competenze e la personalità giusta. Solo in talune circostanze la situazione competitiva o organizzativa è così irrimediabilmente compromessa che nessuno può farvi nulla. Ma anche in questo caso il problema è all'origine: qualcuno non ha visto in tempo il venire meno delle condizioni di equilibrio competitivo ed economico o il deteriorarsi delle condizioni organizzative e ha lasciato che la spirale negativa si avviasse al punto da diventare irreversibile.

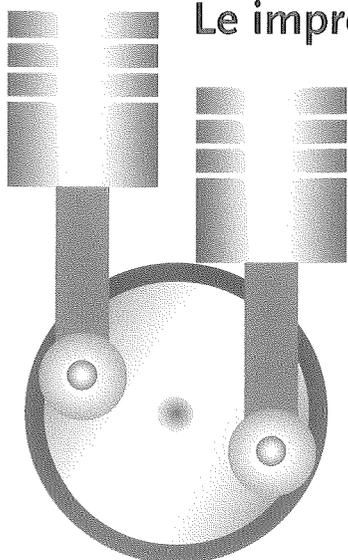
Attribuire un ruolo determinante a chi guida l'impresa potrebbe sembrare a prima vista una grave semplificazione, dello stesso tenore di quella commessa da molta letteratura di management, specie quella biografica, che attribuisce capacità taumaturgiche agli imprenditori o ai capitani d'impresa. Parrebbe sottovalutare il tratto specifico delle imprese, che sono comunità, o alleanze – sia pure asimmetriche – di persone e di interessi, composte di più soggetti, ognuno dei quali può essere, secondo i tempi e le circostanze, fonte di energia positiva o distruttiva. E, quindi, parrebbe non riconoscere che la capacità di competere, di produrre valore, di sopravvivere ai mutamenti ambientali dipende dalla combinazione, felice o meno, dei comportamenti di tutti i soggetti

coinvolti, nessuno escluso, interni ed esterni all'impresa.

Il prestare attenzione a chi guida l'impresa non significa affatto disconoscere queste verità. Piuttosto, partendo dalla constatazione che raramente più soggetti riescono a realizzare

un'opera collettiva senza l'intervento di un catalizzatore, vuole dire ragionare sui problemi che nascono per l'impresa quando chi occupa questo ruolo non è in grado di assolverlo. Soprattutto vuole dire riflettere sui modi per porvi rimedio.

Infatti, come nelle esecuzioni orchestrali, il risultato dipende non solo dalla bravura dei vari suonatori, ma anche dalla capacità di qualcuno che li indirizzi, che li catalizzi e li coordini in un progetto collettivo, che li trascini verso un'interpretazione comune.



**Le imprese sono alleanze**

**di persone e di  
interessi, composte  
di più soggetti,  
ognuno dei quali può  
essere fonte di energia  
positiva o distruttiva**

Ce lo ricorda un magistrale film di Fellini dove era rappresentata la disgregazione di un'orchestra, pur composta di grandi solisti, per la loro indisponibilità a farsi guidare e per l'incapacità del direttore di comporre a unità le capacità individuali. L'esistenza di casi di comunità autoorganizzate non contraddice l'importanza del ruolo del capo azienda. Queste esperienze sono infatti piuttosto rare, non durature e frutto di circostanze eccezionali. Vanno studiate anch'esse con molta attenzione perché possono comunque fornire indicazioni sui modi secondo i quali l'azione di più persone si amalgama in un'opera collettiva. Ma rimane il fatto che l'impianto di un forte progetto imprenditoriale (anche se fosse senza fine di lucro) e l'organizzazione attorno a esso di risorse e di persone, per avere probabilità di successo duraturo necessita, anche quando i soggetti coinvolti hanno forte maturità e cultura, di un catalizzatore. Stabilito che di una funzione di governo o di leadership, se vogliamo usare un termine che abbiamo ormai fatto nostro, c'è normalmente bisogno,

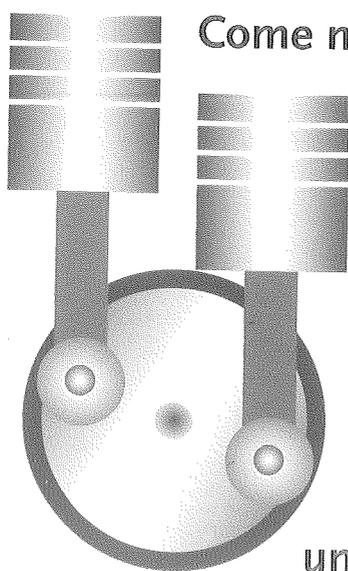
occorre chiedersi quali problemi si aprano e come si affrontino quando chi occupa quel ruolo non risulta più adeguato. Oppure quando per le vicende della vita esso viene a mancare. In breve, quando è necessario porre mano al motore. Per affrontare problemi di questo tipo, è necessario chiedersi, per prima cosa, come e perché si possa formare un divario fra i bisogni di governo e le capacità del capo azienda in carica.

### Come e perché si può formare un divario fra bisogni di governo e capacità di governo

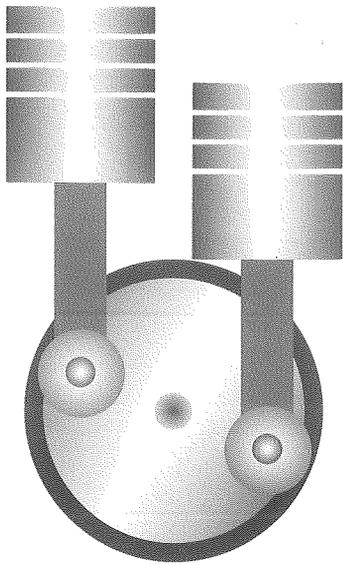
Partendo da una situazione di equilibrio, due sono i fenomeni evolutivi che possono alterarla: quello della dinamica di sviluppo dell'impresa e quello del "ciclo di vita" del leader. La prima determina la complessità e la tipologia dei bisogni di governo. Il secondo segna l'evoluzione delle capacità di leadership legate al passare del tempo e all'effetto delle esperienze e degli interventi formativi. Se i due processi non procedono in parallelo

ne scaturisce uno scollamento. In che senso la dinamica di sviluppo dell'impresa determina i bisogni di governo e il tipo di leadership richiesto? In vari modi. I fattori che definiscono i fabbisogni di governo sono diversi: la dimensione dell'impresa, il suo grado di diversificazione e di integrazione verticale, il ritmo di sviluppo, la tipologia dell'attività svolta (se è ad alta intensità di capitale, o di lavoro manuale o di lavoro intellettuale), la struttura competitiva del campo di confronto (monopolio, oligopolio, concorrenza aggressiva), il grado di esposizione a fattori politici o sociali, ma anche la struttura organizzativa prescelta. Ognuna di queste variabili determina il tipo di leadership che è necessario in quella particolare impresa in quello specifico stadio di sviluppo. A determinare la tipologia di leadership necessaria ci sono inoltre le varie fasi del ciclo di vita attraverso le quali transitano le imprese che, come tutti gli organismi viventi, si sviluppano a stadi (quello embrionale, lo start-up, la crescita tumultuosa, l'istituzionalizzazione, la maturità, il declino o il rilancio), con elementi di discontinuità, soprattutto qualitativa, fra l'uno e l'altro.

Quanto più aumenta la dimensione – anche se rimangono invariati gli altri fattori, cosa tutt'altro che probabile – aumenta il numero delle persone alle quali occorre assicurare guida e coordinamento. L'"one man show" non è più praticabile. Occorre suddividere la funzione di governo su più persone per aree funzionali. In questo modo si crea un ruolo di guida e di coordinamento di livello secondo, il direttore d'orchestra, che, anziché continuare a suonare direttamente più strumenti, deve indirizzare e coordinare i vari settori dell'orchestra.



**Come nelle esecuzioni orchestrali, il risultato dipende non solo dalla bravura dei suonatori, ma anche dalla capacità di chi li coordina in un progetto collettivo**



## Quando le dimensioni aumentano, l'"one man show" non è più praticabile

Se l'impresa non solo aumenta la propria dimensione, continuando a produrre la stessa linea di prodotti indirizzati allo stesso target di clienti, ma amplia lo spettro dell'offerta ed entra in nuovi segmenti di mercato, oppure, se va oltre e si diversifica in aree di attività nettamente distinte o entra in mercati nuovi, allora le esigenze di governo mutano più radicalmente. Per il leader non basta più coordinare più manager funzionali attorno alla stessa area di attività, ma occorre gestire i responsabili di business, ognuno impegnato in un progetto imprenditoriale diverso, su un teatro competitivo diverso, e a sua volta coadiuvato da più manager funzionali. Il ritmo con il quale si sviluppa (o dovrebbe svilupparsi) l'impresa segna anch'esso il tipo di leadership di cui c'è bisogno. Se la dinamica di mercato dovesse imporre alti tassi di crescita, come accade in certi settori di forte sviluppo tecnologico o nelle nuove attività aperte dalle nuove tecnologie, la necessità di correre, di prendere decisioni a ritmi serrati, di adeguare il personale a ogni istante, di tenere aggregate e ben indirizzate persone che si aggiungono in continuazione, il tipo

di leadership che è necessario ha ben poco a che fare con quello richiesto per guidare un'impresa che opera in un mercato maturo, con limitata innovazione di prodotto, dove la struttura del personale e quella organizzativa subiscono poche variazioni a ritmo rallentato. Gli stessi effetti sul tipo di leadership necessario si determinano al mutare della struttura dei mercati: in quelli di monopolio può anche bastare un modello di management lento e burocratico, essendo l'impresa affrancata dagli stimoli della concorrenza, mentre nelle aziende che operano in mercati caratterizzati da una concorrenza aggressiva occorre una leadership imprenditoriale rapida nell'interpretare le mosse dei concorrenti, abile nel maneggiare gli strumenti del confronto competitivo (innovazione di prodotto, variazioni dei prezzi, leve promozionali, gestione del merchandising e dei vari canali di vendita) e capace di tenere continuamente mobilitata l'impresa. È come se il leader dovesse misurarsi su due terreni radicalmente diversi: se non fosse per l'idiosincrasia verso le metafore militaresche, verrebbe da

dire che nel primo caso egli è di fronte a una guerra di posizione, in trincea, mentre nel secondo dovrebbe condurre una guerra di movimento.

La necessità di diverse tipologie di leadership scaturisce anche dall'altra chiave di lettura, quella del ciclo di vita delle imprese. Secondo questa ottica, quasi a prescindere dai cambiamenti di dimensione o di posizionamento competitivo, quando l'impresa transita da uno stadio all'altro, fosse anche solo per il passare del tempo, si ha un mutamento del tipo di leadership necessario: da quello imprenditoriale, intuitivo, energetico e anche autocratico indispensabile nelle prime fasi di vita a quello più meditativo, più professionale, più sistematico, richiesto quando l'impresa entra nello stadio nel quale occorre ordinare e istituzionalizzare la nuova realtà per integrare l'imprenditorialità con meccanismi di autocontrollo. Proprio nel passaggio fra questi due momenti si manifesta spesso quella che certi studiosi definiscono "the founder's trap", il blocco del fondatore, incapace sia di modificare i propri comportamenti alla luce delle nuove esigenze sia di fare spazio o di passare il testimone ad altri più idonei a guidare la nuova fase. I fabbisogni di governo sono dunque diversi per tipologia da impresa a impresa, ma anche per la stessa impresa nei vari stadi del suo sviluppo. L'evoluzione che l'impresa ha nel corso del tempo, per scelte proprie, per mutamenti dell'ambiente o anche solo per l'effetto invecchiamento, determina la possibilità che si verifichi un divario fra i bisogni di leadership e la capacità del leader in carica di farvi fronte. In realtà, fino a un certo momento, questo divario non è detto che si manifesti: dipende da come si evolve, parallelamente, il leader. Questi potrebbe essere in grado di adeguare le proprie capacità e i propri

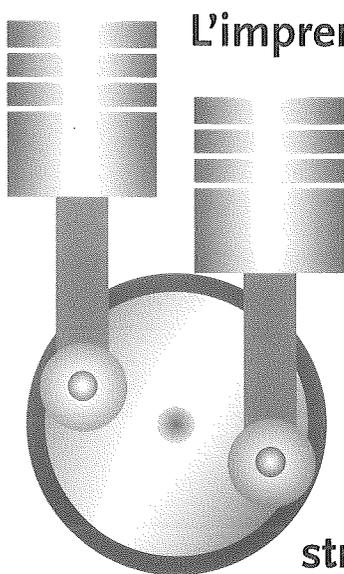
comportamenti al variare delle esigenze dell'impresa. Oltre un certo punto questa possibilità viene meno: per il leader, per qualsiasi leader, anche per il più dotato, subentra la dura legge della vita e dell'età. Da quel punto in poi le capacità decadono, con la conseguenza che rispetto alle necessità inevitabilmente si forma un divario, tanto più grande quanto più rapida è la decadenza della persona e quanto più l'impresa è sottoposta a sfide nuove. Per evitare che si apra questo squilibrio, due sono i problemi ai quali trovare soluzione: da un lato come adeguare, finché è possibile, le capacità del leader per allinearle ai bisogni di governo, al cambiare dello stato dell'impresa; dall'altro, come cambiare il leader quando questo processo di adeguamento non è più realizzabile. Due problemi diversi che con il passare del tempo si possono anche intrecciare.



**Come favorire l'adeguamento della leadership al mutare degli stati dell'impresa**

Partiamo dal caso più complesso, ma anche più diffuso, quello dell'azienda diretta dall'imprenditore in persona. In questo caso non c'è nessuno che abbia l'autorità e il potere di valutare l'adeguatezza o meno del leader e nessuno che possa intervenire per rimuovere il problema, ove si presenti, se non l'imprenditore stesso. Nella situazione è insito, strutturalmente un meccanismo di autoreferenzialità. L'assenza di meccanismi di correzione automatica rende il problema tanto complesso da sfociare sovente nella crisi dell'impresa.

In questo contesto, l'adeguamento della leadership passa necessariamente attraverso la capacità di autovalutazione,



**L'imprenditore è come un pilota che avverte sensorialmente, più che intellettivamente, le risposte del mezzo alle condizioni della strada e ai comandi**

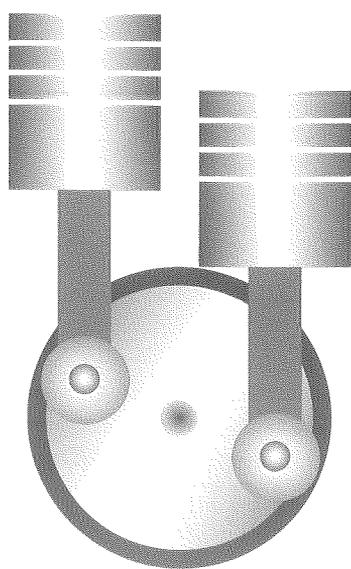
di autocontrollo e di intervento dell'imprenditore. A suo sostegno, nell'esercizio della diagnosi e della terapia, possono sovvenire le riflessioni già fatte circa la natura del problema e quelle che seguono, che consentono all'imprenditore di comprendere meglio le difficoltà oggettive che dovrà superare se, avendo avvertito il formarsi di un divario fra il proprio modo di governare l'impresa e le necessità, volesse cambiarlo. Il nucleo centrale di queste ultime riflessioni verte sul nesso profondo che si instaura fra l'imprenditore, specialmente se anche fondatore, e l'impresa. Chiunque abbia studiato a fondo la formazione e lo sviluppo di un qualsiasi organismo collettivo – un'impresa o anche un ente senza fini di lucro – sa che esso trova il suo equilibrio e la sua possibilità di sopravvivenza, attraverso un insieme di scelte che maturano attraverso un'idea guida che prende forma con un processo sperimentale di prova-errore-correzione. Poiché nelle fasi iniziali il fondatore è spesso solo e deve coprire tutti i fronti della gestione, avverte in prima persona i vantaggi o

le tensioni che derivano dal porsi in un modo o nell'altro sui vari fronti rispetto ai quali l'impresa deve rapportarsi: verso i clienti, verso i fornitori, verso le banche, verso i dipendenti, verso la pubblica amministrazione. L'imprenditore matura così, tramite le azioni ripetute nell'attività di tutti i giorni e la verifica delle reazioni che ne derivano, una consapevolezza istintiva delle condizioni di equilibrio dell'impresa. È come un pilota che dopo ore e ore di guida avverte sensorialmente, più che intellettivamente, come il mezzo reagisce alle condizioni della strada e risponde ai suoi comandi. E, proprio come il pilota diventa un tutt'uno con la propria automobile, così l'imprenditore diventa in quella fase di fondazione dell'impresa un tutt'uno con essa. Egli sa per esperienza, e poi per istinto – anche se non saprebbe spiegarne i motivi – perché deve fare quei prezzi e non può farne altri. Lo sa perché c'è arrivato attraverso un sistema di "prova ed errore", non perché abbia calcolato l'elasticità della domanda al prezzo, come insegna la teoria. Egli sa che con quel prezzo

riesce a realizzare un volume di vendite che, data la struttura e la configurazione dei costi, gli consente di realizzare il migliore equilibrio economico. Lo sa, non perché abbia fatto calcoli elaborati, distinguendo i costi fissi da quelli variabili e di questi abbia esaminato la dinamica, ma perché ha compreso le relazioni causa-effetto attraverso l'esperienza. E così per tutte le altre variabili fondamentali che riguardano l'equilibrio competitivo, quello economico e quello finanziario. Questa conoscenza intima e sistemica che l'imprenditore ottiene nella fase di fondazione dell'impresa, mediante l'esperienza concreta e non certo attraverso letture o momenti di formazione, gli consente un governo istintivo immediato – nel senso autentico del termine, cioè non mediato da alcunché – dell'impresa, niente affatto dissimile da quanto accade a un pilota con la sua auto. Questa presa diretta è uno dei grandi punti di forza di questo tipo di imprese. Consente scelte veloci, quasi d'istinto (che sono in realtà fondate su una conoscenza diretta

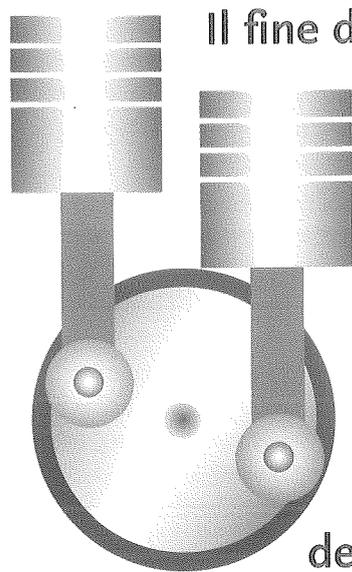
interiorizzata e diventata routine, come il cambio di marcia fatto senza pensare), strutture minime, costi generali di direzione bassi. Il fatto che l'imprenditore, specie se è anche fondatore dell'impresa, abbia questo modello di governo istintivo può diventare un problema – e spesso lo diventa – quando l'impresa cresce in dimensione e si rende necessario coinvolgere altri soggetti nel processo gestionale; ma soprattutto quando l'impresa cambia strategia, ampliando lo spettro delle attività svolte, modificando il proprio posizionamento sul mercato, variando il livello di integrazione verticale. Oppure quando le condizioni ambientali mutano così profondamente da costringerla a riformulare in profondità il modo di competere, i processi produttivi, i modelli di marketing o i canali di distribuzione. In queste circostanze si impongono scelte più ragionate, più fondate sull'analisi, più sorrette dall'uso di strumenti professionali, più basate su una lettura multipla della situazione, da parte di diversi soggetti che scrutano i vari fronti sui quali

l'impresa si trova a operare. In questa realtà nuova, l'imprenditore, abituato a governare l'azienda in presa diretta e in forma istintiva, si trova in difficoltà. Il suo problema più grande non è quello della delega "tecnica", che pure si rende prima o poi necessaria. Certamente, con il crescere e l'articolarsi dell'impresa, egli deve gradualmente scorporare dalle funzioni che in origine svolgeva personalmente delle aree di attività per attribuirle alla responsabilità di qualche manager. La circoscrizione di queste attività, la loro chiara precisazione, l'individuazione degli obbiettivi che devono orientarle e delle regole all'interno delle quali devono essere effettuate è un problema "tecnico". L'imprenditore, proprio perché svolge queste funzioni per esperienza e d'istinto, può faticare a condurre questo lavoro di esplicitazione. Ma se il problema fosse solo questo, basterebbe l'aiuto di un esperto di organizzazione per risolverlo. La verità è – come si è già detto – che l'imprenditore, quelle funzioni che a un certo punto dovrebbe delegare, le ha esercitate per anni, interiorizzandole, tanto da farne routine automatiche e istintive del proprio comportamento. Per questo è difficile che cessi di esercitarle per il semplice fatto che, con un ordine di servizio, le ha attribuite a qualcun altro. Per mesi e mesi gli automatismi lo seguiranno, anche se avesse la piena determinazione di cambiare. Il problema della delega non è tanto, o non soltanto, un problema tecnico: è un problema di cambiamento di comportamenti che implica una ristrutturazione psicologica, una rinuncia, o un trattenersi rispetto a un riflesso naturale. In realtà è anche qualcosa di più.



**Affinché la  
transizione possa  
avvenire occorre  
piena consapevolezza  
degli elementi  
che vi si oppongono**

Proprio perché l'imprenditore si è abituato fin dai primi passi dell'impresa a percepire il formarsi dell'equilibrio competitivo ed economico attraverso il contatto diretto con tutte le funzioni chiave, il delegarne qualcuna ad altri può indurre in lui la percezione di perdere un punto di riferimento per la valutazione della piena coerenza delle scelte e il pieno controllo della situazione. Ciò è tanto più vero perché egli sa che nessuno dei suoi collaboratori, fino a quel momento, anche per l'assenza di delega, ha maturato un'esperienza e una capacità paragonabile alla sua. Un imprenditore di successo di un'impresa divenuta una grande multinazionale che persisteva nel presidiare direttamente lo sviluppo e la fissazione del prezzo di ogni singolo prodotto razionalizzava questo suo coinvolgimento in funzioni che avrebbe potuto delegare affermando che attraverso la fissazione del prezzo egli verificava in un sol colpo l'adeguatezza del prodotto rispetto al mercato e il suo rapporto rispetto ai costi e quindi, contemporaneamente, il presidio dell'equilibrio competitivo e di quello economico. Per queste ragioni il passaggio dall'imprenditore che presidia tutte le funzioni chiave all'imprenditore che diventa direttore d'orchestra è più difficile che mai. Alcune persone non riescono a fare questo salto, che non comporta affatto un abbandono delle funzioni delegate, ma una diversa posizione rispetto a esse. Affinché la transizione possa avvenire occorre piena consapevolezza degli elementi che vi si oppongono: la persistenza di comportamenti acquisiti e praticati per anni; il timore di perdere la visione sistemica diretta; la paura che colui al quale viene trasmessa la delega non presidi adeguatamente la postazione;



**Il fine della "governance" consiste nell'impostare e presidiare i meccanismi che garantiscano il buon governo dell'impresa**

la difficoltà a esplicitare gli obiettivi attorno ai quali strutturare la delega, affinché questa non diventi abdicazione. E da ultimo il fatto che fare il "direttore d'orchestra" è una cosa diversa dal suonare uno o anche più strumenti.

Se ha consapevolezza di tutte queste difficoltà, l'imprenditore è nelle condizioni di affrontare la transizione nel migliore dei modi, avendo la possibilità di lavorare su ciascun ostacolo, con la formazione propria, con la scelta accurata dei collaboratori ai quali delegare, con la predisposizione di politiche e regole affinché la delega si eserciti entro confini prevedibili, con l'impianto di sistemi di previsione, di budgeting e di controllo di gestione che aiutino a mantenere un quadro unitario nel momento in cui le singole funzioni vengono separate e assegnate a soggetti diversi.

Tutto questo serve però a poco se il cambiamento di modello di gestione non è fortemente voluto e perseguito con determinazione attraverso l'esercizio di tutti i giorni. Il passaggio è simile alla transizione da una

monarchia assoluta a una monarchia costituzionale. Se, una volta stabilito il nuovo modo di operare, l'imprenditore per primo viola le regole, salta le linee di responsabilità, interviene direttamente, si lascia lusingare dai collaboratori che accedono direttamente a lui, com'erano abituati a fare, evitando le nuove linee gerarchiche, tutto ritorna al punto di partenza, facendo abortire il cambiamento auspicato. E per l'impresa, che ha bisogno di istituzionalizzare il proprio sistema di governo, si aprono momenti difficili.



**Cambiare il modello di gestione cambiando il leader**

Se il leader in carica non riesce ad adeguarsi ai nuovi bisogni di governo dell'impresa si aprono due possibilità: la deriva dell'impresa verso uno stato di crescente malessere e poi di crisi, oppure la sostituzione del leader. Nel caso dell'impresa guidata dall'imprenditore, quest'ultima possibilità è esclusa dal modello

autoreferenziale, oppure è il frutto di una scelta autonoma di abdicazione. Nelle imprese a proprietà familiare, ma diffusa, a evitare lo stallo possono venire in soccorso, se progettati in tempo, patti fra i membri della famiglia che fissino le regole per la scelta del capo azienda e che prescindano dai diritti di proprietà, tenendo conto esclusivamente dei bisogni dell'impresa.

Nelle imprese con azionariato terzo, e a maggior ragione in quelle con azionariato diffuso, è responsabilità degli organi superiori (il consiglio di amministrazione in primis, e in via derivata l'assemblea dei soci che forma quest'organo) di porsi come polo dialettico attraverso il quale garantire che il modello di leadership sia allineato ai bisogni contingenti dell'impresa in quella sua specifica fase di sviluppo. Torna così in campo il

tema della *governance*, il cui fine ultimo è impostare e presidiare i meccanismi che garantiscano il buon governo dell'impresa, non certo e non tanto per interferire nelle scelte di tutti i giorni. La presenza in azienda di un organo dotato di una forte dose di terzietà rispetto al capo azienda (un consiglio di amministrazione con consiglieri esterni e una presidenza indipendente) assolve a questo compito, purché esso interpreti questo ruolo di guardiano nel modo corretto e non pregiudizialmente competitivo rispetto a chi deve guidare l'impresa nelle scelte di tutti i giorni. La formazione di organi di amministrazione con una buona dose di indipendenza ha dunque il fine di favorire, quando necessaria, la separazione della gestione dalla proprietà, riducendo il rischio presente in molte imprese familiari dove la guida troppo spesso è assegnata per

diritto di proprietà, non in base a una verifica di adeguatezza del leader rispetto alle necessità. Tale separazione apre tuttavia la possibilità di una divergenza degli interessi del management rispetto a quelli della proprietà, per cui si possono prospettare situazioni nelle quali il leader è capace e pratica un modello di gestione consoni ai bisogni di quello stadio specifico di sviluppo dell'impresa ma persegue obiettivi propri, in contrasto con quelli degli azionisti o dell'azienda stessa. Ancora una volta, a prevenire questo rischio deve essere il sistema di governance, che deve agire da contrappeso e impedire che il capo azienda si costituisca come potere assoluto e autonomo, tanto da svincolarsi dagli interessi della proprietà e da rendersi per di più difficilmente sostituibile.

