

**Successione d'impresa.** L'esigenza di elaborare nuovi modelli al centro del dibattito del seminario Imd

# Rebus governance per le pmi

Addio al «padrone», più spazio alle deleghe e alle istanze del territorio

**Giacomo Bassi**

MILANO

■ La formula aziendale dell'uomo solo al comando è una strategia vincente nel mondo globalizzato e che vive la crisi economica peggiore degli ultimi decenni? E se non lo è, in che modo le imprese possono superarla e trovare un nuovo ed efficace metodo di governance? Di questo, e del radicato sistema delle imprese familiari del nostro Paese, si è parlato ieri a Milano nel corso di un business forum (Governance successes and failures around the world) organizzato dalla società di consulenza di direzione Gea e dalla Business School di Losanna Imd, alla presenza di un centinaio di imprenditori italiani rappresentanti di tutti i settori produttivi. «Le aziende devono elaborare dei nuovi modelli di business che partano da un ripensamento profondo dei propri consigli di amministrazione - ha spiegato Hischam El-Agamy, Executive Director dell'Imd -. In Italia e in Germania le aziende familiari sono profondamente radicate e hanno un ruolo centrale nell'impianto economico ma non sempre la loro governance è adeguata alle sfide imposte dalla modernità». Ecco quindi la soluzione: non più un sistema di gestione aziendale basata su un presidente-padrone che accentra in sé tutte o quasi le deleghe ma un modello a rete, che preveda dei consigli di amministrazione formati da più soggetti rappresentanti dei diversi interessi in campo. «Penso a un modello di board che sia più attento, rispetto al passato, agli stakeholders: i consumatori, i fornitori, la comunità all'interno della quale è inseri-

ta l'impresa - ha proseguito El-Agamy -. In questo modo l'imprenditore, circondato da persone proattive e capaci di ascoltare i soggetti coinvolti nella produzione, sarà in grado di anticipare i bisogni e le richieste dei consumatori, adattare l'azienda a questi e migliorare le performance sviluppando strategie vincenti».

«Ma affinché il board funzioni correttamente - gli ha fatto eco Didier Cossin, docente di Finance e Governance all'Imd - è necessario che in esso siedano persone competenti (il 95% dei Cda delle aziende mondiali non lavora come dovrebbe e lo dimostrano numerosi casi di fallimenti eclatanti, da Jp Morgan a Hewlett-Packard) e che seguano quattro pilastri fondamentali: qualità e attenzione alle risorse, sviluppo ragionato della comunicazione, dialogo tra strutture e processi e sviluppo delle dinamiche di gruppo». Modello dunque replicabile anche nel sistema italiano delle aziende familiari, 4mila delle quali hanno una fatturato superiore ai 50 milioni l'anno? «Tentare di applicare le ricette valide per le multinazionali alle aziende familiari è inutile e può essere dannoso: queste sono infatti semplicemente diverse dalle altre, e la diversità va governata non criticata - ha concluso Luigi Consiglio, presidente di Gea -. Di certo, in esse, deve essere centrale il problema della successione e delle deleghe, della condivisione della gestione. Se questo non avviene, soprattutto per le imprese che hanno ambizione all'internazionalizzazione, la crescita è impossibile: è un processo delicato, ma fondamentale».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

