



STUDIO BARALE

dal 1946
Consulenti di Direzione

NEWS

Informazioni, riflessioni e spunti
sui temi del management e della gestione d'impresa

Autore:
Dott. Francesco Viridis

Delegare senza perdere il controllo

Sommario:

- >> I costi di agenzia
- >> Le materie riservate
- >> I cinque pilastri del controllo
- >> Gli errori da evitare

Affidare la direzione a manager esterni è spesso un passaggio necessario per crescere. Ma delegare la gestione operativa richiede più controllo strategico, non meno: senza strumenti adeguati, la proprietà rischia di accorgersi dei problemi quando è troppo tardi.

"SONO STATO TRADITO DAI MANAGER"

Maggio 2024. Luciano Benetton, uno dei simboli dell'imprenditoria italiana, annuncia con parole durissime l'addio al gruppo che porta il suo nome: "Sono stato tradito dai manager." Un buco di bilancio di 100 milioni di euro, scoperto quasi per caso durante un consiglio di amministrazione. Come ha ammesso lo stesso imprenditore al Corriere della Sera: "Mi sono fidato e ho sbagliato. Abbiamo perso quattro anni, rendendo più difficile la ripresa."

Una famiglia imprenditoriale che aveva delegato la gestione a professionisti esterni si è ritrovata di fronte a una situazione drammatica che non aveva saputo — o potuto — vedere arrivare. E se accade a un gruppo di quelle dimensioni, con quella storia, può accadere ovunque. La delega ai manager esterni non è un privilegio delle grandi imprese, né un problema riservato a loro: è una sfida che riguarda ogni azienda familiare in crescita.

UN PROBLEMA DESCRITTO 250 ANNI FA

Nel 1776 Adam Smith osservava, nella *Ricchezza delle Nazioni*, un meccanismo emerso con le prime società per azioni: chi gestisce il denaro altrui lo tratta con meno cura di chi gestisce il proprio. Non per malvagità: per struttura. Duecento anni dopo, nel 1976, Michael Jensen e William Meckling formalizzarono questa osservazione in uno dei lavori più citati della letteratura economica, dandole un nome: **costi di agenzia**.

La tesi è semplice: ogni volta che un proprietario delega autorità decisionale a qualcun altro, nasce automaticamente una divergenza di interessi. Non perché l'agente sia disonesto, ma perché i suoi obiettivi non coincidono strutturalmente con quelli del proprietario. Il manager non ha la stessa esposizione patrimoniale: se una scelta sbagliata riduce i margini, il proprietario perde valore reale; il manager perde al massimo la reputazione. Le conseguenze sono prevedibili: il manager evita rischi che per il proprietario sarebbero accettabili, privilegia la propria continuità rispetto all'efficienza di lungo periodo, consuma risorse aziendali — spazio, tempo, discrezionalità nelle spese — perché quel consumo ricade sull'azienda e non su lui.

Nelle società quotate il mercato segnala la divergenza in tempo reale: il prezzo del titolo scende. Nelle imprese familiari non quotate il segnale arriva in ritardo, sotto forma di margini che si restringono, figure chiave che se ne vanno, decisioni strategiche prese senza che la proprietà capisca cosa sta succedendo. A volte, come nel caso Benetton, arriva in modo dirompente.

Il punto essenziale è questo: il problema non è quasi mai il manager che hai assunto. È l'architettura del sistema in cui opera. Il costo della divergenza non si elimina aumentando la sorveglianza: si riduce costruendo una struttura in cui anche il manager, agendo nel proprio interesse, fa ciò che è meglio per l'azienda.

STUDIO BARALE sas
Via Nizza 262/1
10126 - Torino (TO)
Tel. 800 669815
consulenti@studiobarale.it

UN CASO CONCRETO

Un esempio aiuta a capire come queste dinamiche si presentano nella pratica. Un'azienda italiana di strumenti di misura, settant'anni di storia nella metrologia industriale, decide di fare il salto da gestione diretta familiare a management professionale esterno. La proprietà firma "con riserva" un contratto di oltre duecento pagine con due manager esterni che assumeranno la direzione generale per tre anni; trascorso un termine ravvicinato, il contratto diventa vincolante.

Cinque elementi rendono la situazione critica. I manager sono contemporaneamente gestori operativi e amministratori, e la contabilità è stata trasferita alla loro stessa società: chi controlla coincide con chi è controllato, e chi produce i dati dipende da chi viene misurato. La complessità del contratto crea un'asimmetria informativa: chi lo ha scritto lo padroneggia, chi deve approvarlo può non coglierne tutte le implicazioni. Dalla firma del preliminare, cinque figure chiave hanno lasciato l'azienda: un segnale che somiglia molto a quel "tenue accenno a qualche problema" di cui parlava Benetton. La scadenza imminente per sollevare obiezioni spinge verso decisioni affrettate o verso la paralisi. Infine, una success fee legata esclusivamente agli utili di breve periodo rischia di incentivare il management a massimizzare ciò che viene misurato — tagliando investimenti, formazione e manutenzione — a scapito della solidità futura.

Nessuno di questi elementi implica malafede. Tutti, però, indicano la stessa carenza: la delega è stata avviata senza progettare il sistema di controllo.

IL PARADOSSO DELLA DELEGA: SERVE PIÙ CONTROLLO, NON MENO

Quando un'impresa familiare affida la direzione a manager esterni, si trova di fronte a un apparente paradosso: delegare la gestione operativa richiede un rafforzamento dei meccanismi di controllo strategico. Non è una contraddizione, ma una necessità strutturale. Delega efficace non significa "affidare tutto e sperare che vada bene": significa ridefinire i confini tra chi decide cosa, con quali strumenti di verifica e attraverso quali processi. Delegare senza controllare non è delegare: è abdicare.

Il primo passo è distinguere due livelli decisionali. La **Proprietà** (l'Assemblea dei Soci) mantiene la

responsabilità ultima sull'andamento dell'azienda: definisce l'identità e la visione di lungo termine, approva bilanci e piani pluriennali, nomina il Consiglio di Amministrazione e ne definisce il mandato. Il **Management** ha la responsabilità esclusiva della gestione operativa: traduce le strategie in azioni e risultati, gestisce le risorse, definisce gli obiettivi operativi e le politiche retributive. Quando la Proprietà si intromette continuamente nell'operatività, il Management perde l'autonomia necessaria; quando il Management prende decisioni strategiche senza coinvolgere la Proprietà, si creano i presupposti per divergenze che possono compromettere il futuro dell'azienda.

LE DECISIONI CHE NON SI DELEGANO: LE MATERIE RISERVATE

Un aspetto critico della governance è identificare con precisione le **materie riservate**: le decisioni che restano di competenza esclusiva della Proprietà, da esplicitare nel contratto con il management e nello statuto societario prima che il management entri in carica. Definirle dopo è quasi sempre troppo tardi.

Le categorie tipiche riguardano la strategia (l'approvazione del piano pluriennale, l'ingresso in nuovi mercati o l'abbandono di linee di business), gli aspetti economico-finanziari (bilancio e destinazione dell'utile, finanziamenti e investimenti oltre soglie predefinite, concessione di garanzie), le operazioni straordinarie (acquisizioni, cessioni, fusioni, joint venture), la governance (nomina e revoca degli amministratori, compensi, modifiche statutarie), le risorse umane strategiche (dirigenti di primo livello, ristrutturazioni rilevanti, piani di incentivazione), la proprietà intellettuale e gli asset strategici, e le relazioni esterne vincolanti nel lungo periodo.

Per ciascuna categoria vanno definite soglie economiche adeguate alle dimensioni dell'azienda, iter approvativi chiari — chi propone, chi valuta, chi decide, con quali tempi — e obblighi di informativa anche per le decisioni che non richiedono approvazione preventiva.

I CINQUE PILASTRI DEL CONTROLLO PROPRIETARIO

La separazione tra Proprietà e Management funziona solo se la Proprietà dispone di strumenti efficaci per monitorare l'operato del management.

Il primo pilastro è il **reporting periodico strutturato**: relazioni economico-finanziarie con frequenza almeno trimestrale, con analisi degli scostamenti rispetto al budget, monitoraggio dei principali indicatori di bilancio (marginalità, liquidità, indebitamento), andamento del capitale circolante e proiezioni aggiornate "a finire" per l'anno in corso.

Il secondo è il **sistema di budget e forecast**. Il budget annuale, approvato dalla Proprietà prima dell'inizio dell'esercizio, è il contratto di performance tra Proprietà e Management; i forecast periodici permettono di anticipare i problemi e intervenire tempestivamente.

Il terzo sono i **KPI**: indicatori sintetici, definiti in modo condiviso e misurati oggettivamente, che coprono le aree critiche del business — economica, finanziaria, operativa e di mercato. Il numero ideale si aggira tra 8 e 12: abbastanza per coprire le dimensioni rilevanti, non così tanti da disperdere l'attenzione.

Il quarto sono le **due diligence periodiche**: verifiche approfondite su aspetti specifici — la situazione finanziaria effettiva, la qualità dei crediti, il clima aziendale, lo stato degli investimenti — condotte da soggetti indipendenti. Diventano indispensabili quando la contabilità è gestita da chi viene controllato.

Il quinto, spesso trascurato, è l'**advisor indipendente**: un consulente esterno qualificato che risponde direttamente alla Proprietà e non ha vincoli con il Management. Analizza criticamente le informazioni ricevute, verifica la credibilità dei numeri e delle proiezioni, supporta la Proprietà nella preparazione di assemblee e consigli, e segnala tempestivamente anomalie. Riequilibra l'asimmetria informativa, permettendo alla Proprietà di confrontarsi con il Management su un piano di maggiore parità tecnica.

GLI ERRORI DA EVITARE

L'esperienza su numerosi casi di transizione al management esterno rivela errori ricorrenti. L'**illusione della delega totale**: "ora ci pensano loro, io non mi occupo più di nulla" — ma delegare la gestione non significa abdicare alla proprietà. L'**eccesso di fiducia iniziale**: la "luna di miele" con i nuovi manager riduce la vigilanza proprio quando andrebbe strutturata; la fiducia non esclude la verifica. La **sottovalutazione dei segnali deboli**: cali di motivazione, conflitti interni, perdita di clienti storici e dimissioni non pianificate anticipano di mesi i problemi che poi

compaiono nei numeri. L'**assenza di strumenti adeguati**: molti imprenditori abituati al controllo diretto non hanno mai sviluppato reporting, budget e KPI, e quando delegano si ritrovano a guidare bendati. La **confusione tra controllo e micro-management**: interferire continuamente nelle decisioni operative vanifica i benefici della delega e allontana i manager migliori — controllo efficace significa verificare la coerenza dei risultati, non decidere tutto. Infine il **disallineamento sugli obiettivi**: se Proprietà e Management non condividono cosa significa "successo", giudicheranno diversamente gli stessi risultati, specie quando gli incentivi del management premiano solo il breve periodo.

IL FATTORE CRITICO: LA TEMPESTIVITÀ

In tutto questo, il tempo è determinante. Comprendere gli accordi solo dopo che sono diventati vincolanti, strutturare i controlli quando il management ha già preso decisioni strategiche, accorgersi dei problemi quando sono ormai crisi conclamate: ogni ritardo riduce drasticamente i margini di manovra. La sequenza corretta prevede di validare gli accordi prima che diventino definitivi, strutturare i meccanismi di controllo contestualmente all'avvio della delega e attivare la vigilanza dal primo giorno.

Il momento giusto per costruire la governance non è "quando avremo tempo": è immediatamente. L'investimento necessario per progettare un sistema di controllo efficace è minimo rispetto al valore dell'azienda che protegge — e trascurabile rispetto alle perdite potenziali di una delega mal gestita. Il monito di Benetton dovrebbe risuonare per ogni famiglia imprenditoriale: quattro anni in cui i segnali c'erano, ma non sono stati colti.

CONCLUSIONE: IL CONTROLLO CHE RENDE POSSIBILE LA DELEGA

La delega a manager esterni è un'opportunità strategica per le imprese familiari che vogliono crescere oltre i limiti della gestione diretta: dà accesso a competenze specializzate, a modelli organizzativi più evoluti, e libera energie imprenditoriali per la visione strategica. Ma l'opportunità si materializza solo se la transizione viene gestita con metodo.

Il controllo proprietario non è antitetico alla delega: la rende possibile. Il Management opera con

maggiore serenità quando conosce esattamente i confini della propria autonomia e le aspettative della proprietà; la Proprietà governa con maggiore efficacia quando dispone di strumenti oggettivi di verifica anziché affidarsi all'intuito o alla fiducia cieca. E nel tempo, attraverso l'esperienza, la Proprietà sviluppa competenze crescenti: impara a leggere i numeri, a valutare strategie e investimenti, a porsi le domande giuste.

La domanda da tenere a mente, per ogni titolare di impresa familiare, non è "mi fido del mio manager?", ma: "ho costruito una struttura in cui anche il mio manager, agendo nel proprio interesse, fa quello che è meglio per l'azienda?". Se la risposta è no, non è un problema di persone. È un problema di struttura — ed è prevedibile, e risolvibile, fin dall'inizio.