



Il sistema di governance permette di stabilire ruoli, responsabilità e processi di interrelazione tra azionisti, consiglieri, manager

**N**el corso degli ultimi anni la governance è diventata un termine di moda. Ogni giorno, su quotidiani e riviste più o meno specializzate se ne leggono colpe e virtù. Più frequentemente, si rilevano argomentazioni sulle prime, meno spesso sulle seconde. Ma, soprattutto, è frequentemente rilevabile una conoscenza parziale dell'argomento ed è proprio per questo motivo che, talvolta attraverso un utilizzo distorto, talvolta con un utilizzo improprio, in alcuni casi le argomentazioni sulle colpe prevalgono rispetto a quelle sulle virtù.

#### LA DEFINIZIONE

**Ma che cos'è la corporate governance?** Essa rappresenta l'insieme di regole e strumenti che disciplinano la gestione delle società. Il sistema di governance permette di stabilire ruoli, responsabilità e processi di interrelazione tra i diversi soggetti (azionisti, consiglieri, manager). Fanno dunque parte della governance il consiglio di amministrazione, le nomine (spesso

criticate) dei consiglieri delle società anche pubbliche, le remunerazioni (spesso esagerate) dei big della finanza mondiale. Tra le aree tipiche della governance si ritrovano anche gli assetti azionari o, comunque, di partecipazione al capitale, il sistema dei controlli (argomento che rientra tra "le colpe" della governance, si pensi ai numerosi scandali nelle banche di tutta Europa per carenze nei controlli di impiegati e manager), i flussi informativi, ecc..

#### A CHE COSA SERVE

**Perché si parla di governance?** Un buon sistema di governance consente, attraverso la separazione dei ruoli e il monitoraggio, di far partecipare tutti i soggetti in maniera responsabile, di raggiungere livelli ottimali di efficienza gestionale e consente il recupero di valori di integrità ed etica. Il disegno dell'assetto ottimale di governo di una organizzazione tuttavia non può essere fatto in astratto in quanto non esiste un solo sistema valido in ogni conte-



# Consigli di buon governo

Tutti ne parlano, ma pochi la conoscono davvero. È la “corporate governance”, l’insieme di regole che disciplinano la gestione di una società. Un sistema complesso di ruoli e responsabilità che il franchisor deve saper padroneggiare per assicurare la crescita della rete

di Mirco Comparini\* e Livia Amidani Aliberti \*\*

sto. Il vestito deve essere fatto su misura. Partendo dalla strategia dell’azienda, ovvero dagli obiettivi dell’imprenditore e dai piani di azione impostati per raggiungerli.

## GOVERNANCE E FRANCHISING

**È la stessa caratteristica del franchising: la costruzione e l’impostazione di una franchise di un settore non possono essere le medesime per tutte le franchise di tale settore; un contratto di franchising non può essere copiabile e applicabile a tutti i sistemi di franchise, ecc.. Anche un sistema di franchising è un abito da calibrare su misura, ma un sistema di franchising ha anche la necessità di essere standardizzato nella sua operatività e nelle sue regole di gestione.** Potremmo allora dire che quando parliamo di governance e franchising, abbiamo la necessità di costruire tali sistemi prendendo opportunamente le dovute misure come in un complesso e composito capo di

abbigliamento. Cerchiamo dunque di calare questo esempio nel contesto approfondendo il rapporto tra governance e franchising, in modo da comprendere come conciliare le varie esigenze. Certamente nel franchising ci sono alcune complessità che derivano dalla costruzione “a rete” tipica del settore: si parla di aziende giuridicamente ed economicamente indipendenti, ma sostanzialmente collegate, di dimensione e risorse molto diverse tra loro, con obiettivi che possono divergere e incentivi differenti. **Nel corso di questo intervento, ci soffermeremo su alcuni aspetti di governance tipici del franchising, ponendo in evidenza alcuni snodi che spesso portano al fallimento delle iniziative o dei rapporti. In conclusione, daremo alcuni spunti sui fattori che possono facilitare rapporti sani e duraturi.**

## PRIMO PASSO: LA STRATEGIA

**Quali sono gli obiettivi tipici del franchising? Certamente obiettivi di**

**crescita**, che si possono declinare in vari modi, come in crescita del numero di unità piuttosto che crescita del volume d’affari. Ci sono poi obiettivi di uniformità del sistema, e il suo opposto, ovvero la flessibilità a livello locale. Di obiettivi, anche se spesso non espliciti, si tratta anche quando si cerca di aumentare la professionalità della rete o abbassare il livello di conflitto.

**La definizione della strategia deve precedere il disegno di governance sottostante.** Questo vuol dire che il franchisor deve razionalmente decidere come tradurre il piano strategico in un assetto efficace e coerente di governo dell’organizzazione. Un tema ricorrente nel franchising è la centralizzazione piuttosto che decentralizzazione delle unità, delle risorse. Ad esempio, franchisor che puntino ad alti tassi di crescita dovrebbero preferibilmente orientarsi verso forme di governance impostate su “multi unit franchising” (MUF). Al contrario, chi puntasse a un’elevata flessibilità locale, dovrebbe evitare una governance così struttura-



ta, favorendo forme di organizzazione che diano più responsabilità localmente. **Da un punto di vista strategico occorrerà dunque capire come posizionare l'impresa nei tre assi continui della standardizzazione del prodotto/servizio, del livello di adattamento territoriale e nell'implementazione ed eventuale variazione di politiche e processi a livello globale.** A cascata si andranno a disegnare i rapporti tra le varie entità, in particolare tra franchisor e franchisee.

### IL FATTORE "PERSONE"

**Ora, se il governo della rete è indiscutibilmente affidato al franchisor, la qualità dell'assetto di governo dipenderà certamente dal coinvolgimento di tutto il network.** Occorre tener presente che tra le principali cause di crisi del sistema c'è la rigidità dei rapporti tra franchisor e franchisee. Il contratto cristallizza i rapporti ma

spesso le esigenze cambiano nel corso del tempo, a favore dei franchisee. La conoscenza del mercato è un elemento importante che i franchisee acquisiscono nel tempo, ma che raramente si trasla in una revisione dei rapporti, congelati all'inizio. Da qui, la crisi... La governance va oltre il mero disegno di strutture e contratti. **Essa consente di definire ruoli e responsabilità e i conseguenti flussi informativi, necessari al monitoraggio dei risultati, della concorrenza.** Le informazioni nella loro rilevanza e tempestività consentiranno all'organo di gestione (consiglio di amministrazione) di guidare l'impresa. Il disegno dei processi riguarda anche la messa a punto dei meccanismi grazie ai quali l'informazione (sul mercato, sulle tendenze, sulle unità locali) viaggia attraverso l'organizzazione, la sua qualità, la potenza di ricezione, l'affidabilità. Talvolta questa informazione non viaggia affat-

to. Occorre certamente soffermarsi su come catturare il "learning" che proviene dalla rete. Un patrimonio che non si può dissipare. Infine, **occorrerà porre particolare attenzione alle persone, come elemento fondante del successo (o del fallimento) delle iniziative.** Gli incentivi, e non solo quelli monetari, alterano qualitativamente le attività svolte dalla rete, ovvero guidano non solo "l'ammontare", ma anche la qualità degli sforzi. Occorrerà dunque tener sempre presenti gli effetti a cascata sulla rete di tutte le decisioni strategiche e degli assetti di governance che si andranno a disegnare. Questa è la sfida di governance che il franchising deve affrontare: il franchising si basa sulla standardizzazione del modello di business ma... "Governance is about people" e, quindi, si potrebbe dire che non è standardizzabile. Governance, invece, è proprio questo: riuscire a indirizzare il

**Governance** è l'insieme di regole e strumenti che disciplinano la gestione delle società

potenziale degli individui nella formula prescelta. **Quali sono gli ingredienti di una ricetta ideale? Senza voler semplificare, sono essenzialmente tre: coerenza, coinvolgimento e fiducia.**

## COERENZA

Coerenza, principalmente, tra visione, obiettivi e soddisfazione del cliente finale. Il sistema deve essere armonico nel suo disegno e funzionamento. Gli obiettivi dei soggetti devono essere coerenti e allineati. Nel tempo, con l'acquisizione di quota di mercato, esperienza, maturità del prodotto, si possono disallineare. Una certa divergenza è fisiologica, ma va monitorata ed eventualmente corretta se patologica. Coerenza (e coraggio) nella costruzione del consiglio di amministrazione che dovrà prevedere al suo interno delle figure di bilanciamento, professionisti che possano con competenza ed esperienza accompagnare l'imprenditore in un percorso che non è un viaggio in solitaria. Coerenza tra incentivi e comportamenti desiderati. Una strategia mirata alla massima standardizzazione, con accentramento di alcuni processi, non potrà incentivare i franchisee sulla base di un conto economico che includa nei costi anche le attività centralizzate. Un esempio che può sembrare banale, tuttavia spesso si notano grossolane discrepanze tra che cosa si vuole ottenere e come si indirizzano i comportamenti. Infine, coerenza sulla valutazione nel tempo del contratto, per verificare che questo rifletta i rapporti tra le parti in maniera efficace nel proseguire dei rapporti.

## COINVOLGIMENTO

**Coinvolgimento della rete innanzitutto.** È importante disegnare i modelli di governance mirando a "deverticalizzare", a modellare le best practice secondo schemi più "orizzontali". Un'organizzazione che affidi ruoli e re-

sponsabilità (la cosiddetta **accountability** tipica della governance) diffusamente al suo interno, è un'organizzazione più stabile, che consente allineamento, flussi di comunicazione, condivisione del consenso e del dissenso. Il coinvolgimento è un elemento fondamentale del modello di business ed è generatore di altre positività a tutto vantaggio della rete sia internamente, sia esternamente.

**Coinvolgimento degli individui.** Il sistema deve saper identificare e valorizzare le eccellenze dei franchisee, mettendo il talento a fattor comune. Esistono in letteratura descrizioni dei "tratti dei franchisee super-performanti o ad alto potenziale". Occorre saper disegnare sistemi che consentano di individuarli e di coinvolgerli. Sarà importante incorporare nel modello organizzativo momenti di coinvolgimento formale e informale della rete, dei talenti, utilizzando formule note nel campo della governance: da advisory board, a strutture consultive locali, gruppi di lavoro misti, fino ad arrivare alla partecipazione al consiglio di amministrazione del franchisor. Queste strutture consentono di aggregare la rete, usufruire a pieno delle eccellenze, aumentare la velocità di trasmissione dell'informazione e di ottimizzare il feedback del mercato sul posizionamento competitivo dell'impresa.

## FIDUCIA

**La fiducia è poi l'ingrediente base.** La creazione di valore a lungo termine richiede che nella ricetta ci sia anche molta fiducia. La fiducia si costruisce con il tempo, con un delicato processo di allineamenti e di ascolto reciproci.

© RIPRODUZIONE VIETATA

\*Professional Group SRL - Franchising Analysis - Consulenza e assistenza franchisor e franchisee  
\*\*Aliberti Governance Advisors (Londra) - Consulenza e assistenza corporate governance

I franchisor che puntano ad alti tassi di crescita dovrebbero orientarsi verso forme di governance impostate su "multi unit franchising", mentre chi mira a una elevata flessibilità locale dovrebbe rafforzare la responsabilità locale