Corporate governance nelle PMI italiane: complessità ed opportunità

Le PMI italiane si caratterizzano tipicamente per una struttura proprietaria concentrata e stabile, la sfida è muovere verso l'adozione di modelli di governance strutturati.*

La corporate governance rappresenta un elemento fondamentale per il successo e la sostenibilità di qualsiasi impresa, comprese le piccole e medie imprese (PMI) che costituiscono l'ossatura del tessuto economico italiano. Questo articolo si propone di analizzare in dettaglio il concetto di corporate governance, la sua applicazione nel contesto delle PMI italiane, i principi fondamentali, i vantaggi e le sfide che le aziende di minori dimensioni devono affrontare nell'implementazione di buone pratiche di governo societario.

La governance è l'insieme delle modalità e regole che supporta il processo decisionale informato dell'impresa

Definizione e ambito di applicazione della corporate governance

La corporate governance può essere definita come l'insieme di principi, istituzioni e meccanismi che regolano il potere di governo aziendale. Si tratta delle "regole del gioco" attraverso le quali si sviluppano le decisioni più importanti dell'impresa, quelle che concorrono a determinarne il successo o l'insuccesso nel lungo periodo.

Più specificamente, la corporate governance può essere descritta come un sottosistema organizzativo composto da strutture decisionali e di controllo, di norme, di codici di condotta e di processi finalizzati a:

- bilanciare gli interessi dei soci di controllo, del management e degli stakeholder
- creare valore economico in una prospettiva di medio-lungo termine
- minimizzare i rischi aziendali
- favorire un'equa distribuzione del valore creato tra i diversi interlocutori sociali.

L'ambito di applicazione della corporate governance coinvolge tutti gli attori chiave dell'impresa:

- i soci (shareholder)
- l'ambiente esterno e gli stakeholder
- il management
- il Consiglio di Amministrazione
- gli organi di controllo interni ed esterni.

La governance nelle PMI italiane

Le PMI italiane si caratterizzano tipicamente per una struttura proprietaria concentrata e stabile che può essere definita “impresa padronale”. Le principali caratteristiche di questo modello sono:

- identificazione tra azionista e impresa
- coincidenza tra proprietà e vertice direttivo che aumenta la rapidità decisionale
- presenza di vincoli finanziari e manageriali
- criticità legate alla successione generazionale.

Questo assetto presenta punti di forza:

- forte vis imprenditoriale concentrata in pochi soggetti
- elevata dedizione e legame emotivo tra imprenditore e azienda
- agilità decisionale e ridotta burocratizzazione,

ma anche debolezze significative:

- limiti finanziari che possono portare a rinunciare ad opportunità di crescita
- carenze manageriali quando l’imprenditore-proprietario non possiede adeguate competenze gestionali
- eccessivo individualismo che può ostacolare lo sviluppo.



Le PMI possono ispirarsi alle buone pratiche di corporate governance tratte dall’esperienze delle società più grandi
Iscriviti a Spotlight!

Obiettivi e vantaggi di una buona governance per le PMI

L’adozione di buone pratiche di corporate governance, anche se adattate alle specificità delle imprese di minori dimensioni, può portare diversi benefici alle PMI, fra cui:

- miglioramento delle performance e della sostenibilità di lungo periodo
- maggiore disciplina e trasparenza nei processi decisionali
- aumento della competitività e della capacità di attrarre risorse qualificate e capitali.

Una governance efficace permette inoltre di aggiungere valore alle attività dell’impresa, costruire una solida reputazione presso gli stakeholder, garantire la continuità e il successo aziendale nel lungo termine. È fondamentale sottolineare che per essere realmente efficace, la governance deve essere sostanziale e non meramente formale.

Sfide e limiti nell’implementazione

Le PMI italiane devono tuttavia affrontare diversi ostacoli nell’adozione di pratiche avanzate di governo societario, fra cui:

- limiti culturali
- organizzazioni “piatte”

- scarse risorse disponibili
- percezione ancora limitata dei benefici derivanti da una buona governance.

Questi fattori rendono il percorso verso l'implementazione di modelli di governance più efficaci particolarmente complesso per le realtà di minori dimensioni.

Principi fondamentali per una buona governance nelle PMI

Nonostante le difficoltà è possibile identificare alcuni principi chiave che anche le PMI dovrebbero cercare di applicare per migliorare il proprio sistema di governo societario:

- *cultura aziendale*: è necessario diffondere la consapevolezza che una governance sostanziale è essenziale per la prosperità di lungo periodo dell'impresa;
- *etica aziendale*: gli organi sociali e il vertice devono adottare uno stile di governo ispirato a principi di correttezza e rispetto verso tutti gli stakeholder;
- *competenza*: è fondamentale che le persone in posizioni chiave, compresi soci e familiari, possiedano adeguate competenze manageriali e di controllo;
- *trasparenza*: l'informativa interna ed esterna deve essere accurata e tempestiva su tutti gli aspetti rilevanti dell'impresa, migliorando così la fiducia degli stakeholder;
- *equo trattamento*: occorre assicurare un trattamento equo di tutti i soci, incluse le minoranze, e considerare gli interessi dei diversi stakeholder che contribuiscono al successo aziendale;
- *sistema di controlli*: è necessario implementare un adeguato sistema di controlli interni e una chiara suddivisione dei poteri;
- *prevalenza della sostanza sulla forma*: l'applicazione delle regole deve tradursi in comportamenti concreti, non in meri adempimenti formali;
- *visione di lungo periodo*: è cruciale gestire per tempo aspetti come il passaggio generazionale e la continuità aziendale.

Una buona governance è fondamentale per assicurare un processo decisionale strategico efficace ed efficiente

Implementazione pratica nelle PMI

Per rendere operativi questi principi, le PMI possono adottare le seguenti 8 misure concrete:

1. *formalizzazione della governance*: definire chiaramente ruoli, responsabilità e processi decisionali, anche se in modo semplificato rispetto alle grandi imprese
2. *Consiglio di Amministrazione*: introdurre figure indipendenti nel CdA, anche se con un numero limitato di membri, per apportare competenze esterne e visioni diverse
3. *sistema di controllo interno*: implementare procedure di controllo adeguate alla dimensione aziendale, focalizzandosi sui rischi principali
4. *pianificazione strategica*: adottare un approccio strutturato alla definizione degli obiettivi di medio-lungo termine e al monitoraggio dei risultati
5. *trasparenza e comunicazione*: migliorare la qualità e la frequenza della reportistica interna ed esterna, anche se in forma semplificata

6. *formazione*: investire nello sviluppo delle competenze manageriali dei soci e dei familiari coinvolti in azienda
7. *gestione dei conflitti di interesse*: definire procedure chiare per gestire potenziali conflitti, soprattutto nelle imprese familiari
8. *successione*: avviare per tempo la pianificazione del passaggio generazionale, definendo criteri oggettivi per la selezione dei successori.

Prospettive future

L'evoluzione futura della corporate governance nelle PMI italiane dipenderà da diversi fattori:

- *sensibilizzazione*: sarà cruciale aumentare la consapevolezza dei benefici di una buona governance tra gli imprenditori;
- *semplificazione normativa*: interventi legislativi mirati potrebbero facilitare l'adozione di pratiche di governo societario adeguate alle PMI;
- *digitalizzazione*: l'innovazione tecnologica potrà semplificare l'implementazione di sistemi di controllo e reportistica anche nelle realtà più piccole;
- *pressioni esterne*: richieste crescenti da parte di finanziatori, clienti e fornitori potranno spingere le PMI a migliorare la propria governance;
- competitività: l'adozione di buone pratiche diventerà sempre più un fattore di vantaggio competitivo, soprattutto sui mercati internazionali.

L'adozione di pratiche di buona governance comportano benefici significativi per le PMI in termini di performance, sostenibilità e competitività

Conclusioni

La corporate governance rappresenta una sfida ma anche un'opportunità cruciale per le PMI italiane. Nonostante le difficoltà legate alle dimensioni ridotte e ai vincoli esterni, l'adozione di pratiche di buon governo societario, opportunamente adattate alle specificità delle piccole e medie imprese, può portare benefici significativi in termini di performance, sostenibilità e competitività.

È fondamentale che gli imprenditori comprendano che la governance non è un mero adempimento formale, ma un fattore strategico per il successo di lungo periodo. Implementare gradualmente principi e strumenti di buona governance, partendo dagli aspetti più critici per la propria realtà aziendale, può contribuire a creare imprese più solide, trasparenti e capaci di prosperare nel tempo.

Il percorso verso una governance efficace richiederà un cambiamento culturale oltre che organizzativo, ma rappresenta una direzione imprescindibile per costruire un sistema imprenditoriale italiano più competitivo e resiliente. Le istituzioni, le associazioni di categoria e il mondo accademico dovranno giocare un ruolo chiave nel supportare le PMI in questa evoluzione, fornendo strumenti, competenze e best practice adatte alle loro esigenze specifiche.

(*) *Commento al lavoro di Arianna Perez, 2016, "Gli assetti proprietari nelle PMI", ODCEC Roma*

Iscriviti a Spotlight!

Data di creazione
24/06/2025