

INTERVENTI & INTERVISTE

24/02/2020

Rachele Anconetani, Maurizio Dallochio, Leonardo L. Etro, Giulia Negri, Matteo Vizzaccaro

L'eccellenza manageriale: un valore oltre i confini delle performance

Nato nel 2017 per premiare l'eccellenza imprenditoriale italiana da un punto di vista sia economico-finanziario sia del rispetto dei valori di sostenibilità, il Best Performance Award (BPA) di SDA Bocconi School of Management è arrivato alla sua terza edizione

Nato nel 2017 per premiare l'eccellenza imprenditoriale italiana da un punto di vista sia economico-finanziario sia del rispetto dei valori di sostenibilità (*environmental, social e governance* - ESG), il Best Performance Award (BPA) di SDA Bocconi School of Management è arrivato alla sua terza edizione*.

Strutturato in cinque categorie di premio, ognuna delle quali raggruppa le aziende che hanno dimostrato atteggiamenti proattivi nelle iniziative ESG rispetto al settore di appartenenza. In particolare, il premio *hot topic* quest'anno ha affrontato il tema della *managerial excellence*, valorizzando l'impresa che più di ogni altra si è contraddistinta rispetto a una leadership all'avanguardia e attenta all'implementazione di iniziative di *best practice* sul luogo di lavoro e nella gestione delle risorse umane.

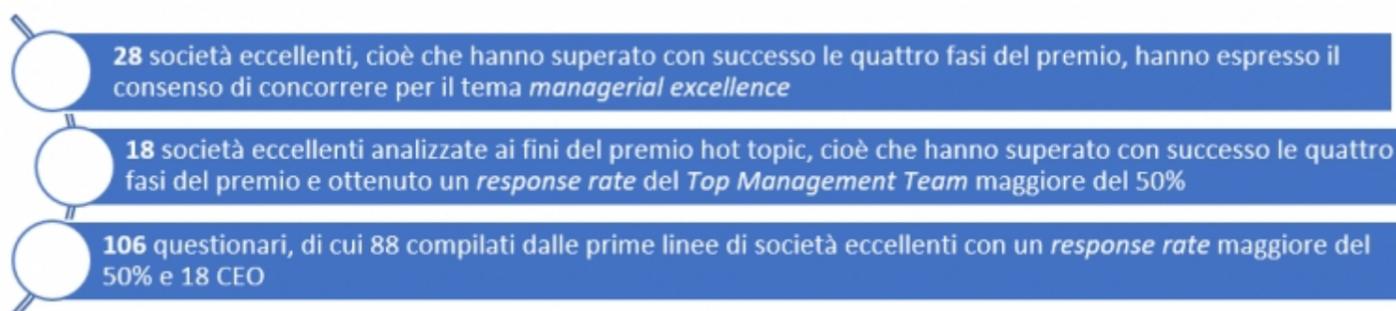
Questo è avvenuto partendo dalla constatazione di come una forte leadership sia diventata sempre più di fondamentale importanza per guidare le profonde trasformazioni culturali e di performance di un'azienda. Nel contesto del BPA si è dunque voluto ricondurre il tema della *managerial excellence* a due livelli di analisi:

- l'enfasi sul capitale umano, riconoscendo nel leader la figura abilitante per la costruzione di una società eccellente e managerializzata;
- la prospettiva di continuità di un'impresa, richiedendo al proprietario-fondatore di spingersi oltre la propria individualità per gettare le basi di un sistema di governance strutturato e aperto al mondo esterno.

Per queste ragioni, la ricerca è stata realizzata sfruttando le fondamenta teoriche del «leader trasformazionale», cioè valorizzando quelle capacità di guidare l'impresa lungo un processo di metamorfosi, creando, rispetto allo stato precedente, una struttura nuova e radicalmente differente nella forma e nel carattere^[1].

L'analisi ha coinvolto 18 società del campione BPA, che sono state confrontate secondo i principi metodologici dell'approccio *distance to frontier* e sfruttando le informazioni raccolte da questionari *ad hoc* somministrati alle prime linee aziendali e ai CEO delle aziende secondo un processo strutturato in Figura 1.

Figura 1 Il campione "Managerial excellence"



Il ranking finale è stato poi definito sulla base di quattro profili d'indagine:

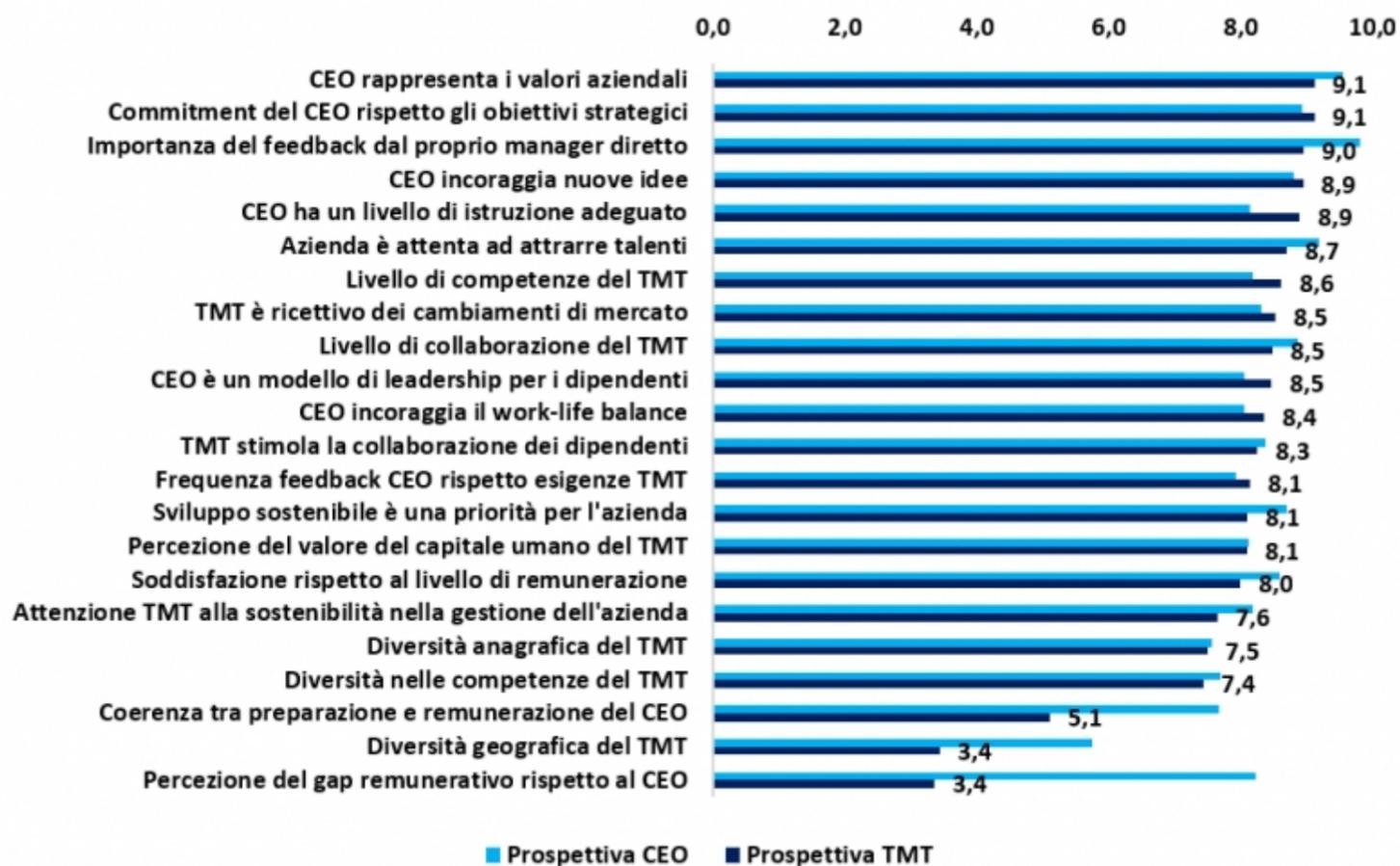
1. l'analisi delle strutture di governance e delle strategie aziendali, attuali o programmatiche, che incentivano i processi di managerializzazione;
2. l'analisi delle percezioni del CEO sia rispetto al proprio ruolo di leader sia alle strutture dell'impresa nella gestione dei processi remunerazione o di feedback;
3. l'analisi delle opinioni delle prime linee aziendali (TMT^[2]) sull'operato del CEO e sui sistemi manageriali attualmente in vigore.

4. il peso e la significatività delle percezioni sopra indagate sono state ulteriormente ponderate in base al numero dei contatti TMT disponibili per singola azienda.

I risultati dimostrano che le percezioni dei CEO sul proprio operato e sulla struttura manageriale sono in media maggiori rispetto a quanto attribuito dal TMT, seppur con una differenza marginale. Nonostante questa discrepanza, i risultati sono comunque incoraggianti e mostrano dei punteggi medi maggiori di 7 punti su 10 sia per il CEO sia per il TMT. Una prospettiva generale che, tuttavia, si declina in maniera non omogenea nei singoli indicatori di analisi (Figura 2): da un lato, il TMT riconosce nel CEO una figura forte di espressione dei valori aziendali e uno stimolo al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'impresa, incoraggiando la creatività del personale e attivando processi di *feedback* strutturati; dall'altro, invece, esistono delle criticità nel legame tra il CEO e il TMT, riconducibili alle caratteristiche retributive e alla diversity dell'impresa.

Dalle indagini emerge inoltre un chiaro gap di percezioni sul divario remunerativo tra le due classi dirigenziali che, tra l'altro, sembra non trovare piena giustificazione nel livello di competenze del CEO.

Figura 2 Le percezioni del CEO e del TMT a confronto



A fronte di un campione di aziende caratterizzato per oltre l'80% da imprese familiari, si apre il secondo tema che definisce l'analisi dell'eccellenza manageriale, cioè la gestione dei passaggi generazionali.

L'urgenza di attivare procedure e misure di governance adeguate cresce a fronte di modelli gestionali destrutturati e CEO prossimi all'età pensionabile. L'ingresso di nuovi leader nell'«eredità» aziendale è un processo complesso, che richiede profondi interventi organizzativi e culturali. Il successo di lungo termine dipende quindi dalla capacità di saper integrare nella visione strategica dell'impresa il momento di «passaggio del testimone». In oltre l'80% dei casi, le aziende del BPA hanno attivato (o stanno attivando) le procedure per gestire il passaggio generazionale attraverso modifiche statutarie volte ad aumentare il potere decisionale dei futuri soci e patti parasociali, l'identificazione di un management esterno e, infine, la cessione di parte della società ad un fondo di private equity o altri investitori istituzionali.

In un contesto in cui l'azienda può essere identificata da un insieme di persone che collaborano e si organizzano per raggiungere determinati obiettivi aziendali, il ruolo del leader, il modello direzionale e la gestione dei passaggi generazionali possono influenzare le performance delle imprese rispetto al contesto competitivo di riferimento. Nel BPA, l'eccellenza imprenditoriale e delle performance trova riscontro in leader visionari capaci di trasmettere i valori aziendali all'intera organizzazione, ispirando idee e motivando il raggiungimento degli obiettivi di lungo termine. Inoltre, in una forma organizzativa familiare, le imprese di successo sono anche quelle preparate ad affrontare i delicati passaggi generazionali attraverso meccanismi di managerializzazione e di standardizzazione dei processi incorporati in modelli di corporate governance aperti.

Il successo dell'impresa non può prescindere da una leadership eccellente e, come indicava Sergio Marchionne: «I leader, i grandi leader, sono persone che hanno una capacità fenomenale di disegnare e ridisegnare relazioni di collaborazione creativa all'interno dei loro team».

* Il premio nasce insieme alla collaborazione con J.P. Morgan Private Bank, PwC, Refinitiv e Sole 24 Ore.

[1] J. M. Burns, *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*, New York, Grove Press, 2003.

[2] il top management team raggruppa le prime linee aziendali che rispondono in maniera diretta al CEO dell'azienda.

◀ [Vai all'archivio](#)

0 Commenti

 [Accedi](#) ▼

G

Inizia la discussione...

ENTRA CON

0 REGISTRATI SU DISQUS 

Nome



Condividi

Migliori

Più recenti

Più vecchi

Commenta per primo.

[Iscriviti](#)

[Privacy](#)

[Non vendere i miei dati](#)