



SEMPLIFY
MY BUSINESS

N.4

I QUADERNI
DELL'ADVISOR

I QUADERNI DELL'ADVISOR

STARTUP INNOVATIVE

GOVERNANCE, ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO



Governance
e responsabilità



Persone, ruoli
e deleghe



Pianificazione
e controllo



CONOSCENZA | ESPERIENZA | VALORE

simplifymybusiness.com

Introduzione

Nelle prime fasi di una startup è abbastanza normale che l'organizzazione sia semplice e che molte attività siano concentrate direttamente sui fondatori. Le persone coinvolte sono poche, le decisioni possono essere prese rapidamente e le informazioni circolano senza la necessità di particolari procedure. Non è raro che la stessa persona si occupi contemporaneamente dello sviluppo del prodotto, dei rapporti con i clienti, dei fornitori e di alcune questioni amministrative.

In questa fase può essere anche il modo più efficace di lavorare. Una startup deve sperimentare, modificare rapidamente alcune scelte, confrontarsi con il mercato e utilizzare con attenzione le risorse disponibili. Costruire fin dall'inizio una struttura organizzativa troppo articolata rischierebbe di introdurre rigidità che il progetto, soprattutto quando è ancora in evoluzione, probabilmente non necessita.

Con la crescita dell'attività, però, questo equilibrio comincia progressivamente a cambiare. Arrivano i primi clienti, aumentano i fornitori, entrano collaboratori e dipendenti, vengono effettuati nuovi investimenti e possono entrare nella società nuovi soci o investitori. Le attività diventano più numerose e soprattutto aumentano le relazioni tra le diverse aree dell'impresa.

Quello che prima poteva essere seguito direttamente da poche persone inizia quindi a richiedere un'organizzazione differente.

È un passaggio che incontro abbastanza frequentemente nella mia attività. Il progetto cresce più velocemente della struttura che dovrebbe gestirlo e la startup continua a funzionare utilizzando sostanzialmente lo stesso modello adottato quando era composta soltanto dai fondatori. Le decisioni rimangono concentrate su poche persone, le responsabilità non sempre sono chiaramente individuate e molte informazioni continuano a essere nella disponibilità esclusiva di chi segue direttamente una determinata attività.

Questo non significa necessariamente che l'impresa sia gestita male. Molto spesso significa semplicemente che l'organizzazione non si è ancora adeguata alla crescita che nel frattempo è avvenuta.

Le prime conseguenze possono essere relativamente semplici. Non è sempre chiaro chi debba assumere una determinata decisione, alcune attività vengono seguite contemporaneamente da più persone mentre altre non hanno un responsabile preciso, gli investimenti vengono programmati senza collegarli completamente alle disponibilità finanziarie e i dati economici arrivano quando molte delle decisioni che avrebbero dovuto supportare sono già state prese.

Anche la gestione finanziaria può risentire dello stesso approccio. Nelle realtà meno strutturate il controllo della liquidità tende talvolta a coincidere con la verifica delle disponibilità presenti sul conto corrente, mentre diventa progressivamente necessario comprendere quali entrate e uscite siano attese nei mesi successivi e quale effetto possano avere gli investimenti programmati o eventuali ritardi nella generazione dei ricavi.

È in questo momento che, a mio avviso, una startup deve iniziare a costruire un proprio metodo di gestione. Non si tratta di introdurre procedure complesse o di replicare modelli organizzativi pensati per imprese molto più grandi. Si tratta piuttosto di comprendere quali strumenti siano realmente necessari per gestire una

complessità che sta aumentando, cercando di mantenere quella capacità di decidere rapidamente che rappresenta uno dei principali vantaggi di un'impresa giovane.

Diventa quindi importante chiarire progressivamente i ruoli dei soci e degli amministratori, individuare responsabilità e deleghe, organizzare la circolazione delle informazioni e stabilire quali decisioni debbano necessariamente essere condivise e quali possano invece essere assunte autonomamente dalle persone che ne hanno la responsabilità.

Allo stesso modo, anche la pianificazione economica e finanziaria deve iniziare ad accompagnare la gestione. Ricavi, costi, investimenti e fabbisogni finanziari non possono essere osservati soltanto quando si manifestano, ma devono progressivamente entrare in un sistema che consenta di comprendere dove l'impresa sta andando e di confrontare ciò che era stato programmato con quanto sta realmente accadendo.

Questo non significa necessariamente produrre molti numeri. Nella mia esperienza, soprattutto nelle realtà più giovani, è spesso molto più utile disporre di pochi indicatori comprensibili, aggiornati e realmente utilizzati piuttosto che costruire sistemi di reporting sofisticati destinati a rimanere sostanzialmente inutilizzati. Fatturato, marginalità, costi, liquidità, fabbisogno finanziario e alcuni indicatori specifici dell'attività possono già fornire informazioni importanti, purché vengano osservati con continuità e soprattutto utilizzati per prendere decisioni.

Governance, organizzazione, pianificazione e controllo diventano così parti dello stesso percorso. Non rappresentano attività che devono necessariamente essere introdotte tutte insieme, né richiedono lo stesso livello di approfondimento in ogni startup. Devono piuttosto evolvere insieme all'impresa, diventando progressivamente più strutturate quando aumentano le dimensioni, le persone coinvolte, gli investimenti e la complessità delle decisioni.

È all'interno di questo percorso che affronteremo anche il tema degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili. Preferisco però non considerarli soltanto come un obbligo normativo da rispettare, perché molti degli strumenti che ne fanno parte rispondono innanzitutto a esigenze concrete di gestione. Sapere come sta andando l'impresa, comprendere anticipatamente i propri fabbisogni finanziari, individuare eventuali squilibri e disporre delle informazioni necessarie per assumere decisioni consapevoli dovrebbe essere un'esigenza dell'imprenditore prima ancora che un adempimento previsto dalla normativa. Questo quarto Quaderno prosegue quindi il percorso sviluppato nei primi tre. Dopo aver cercato di comprendere cosa caratterizzi una Startup Innovativa, come un'idea possa progressivamente trasformarsi in un'impresa e come costruire le risorse finanziarie necessarie per sostenerne lo sviluppo, il passaggio successivo riguarda il modo in cui quella stessa impresa può organizzarsi per affrontare una complessità crescente.

L'obiettivo non sarà individuare un modello organizzativo ideale da applicare indistintamente a tutte le startup, ma comprendere quali strumenti possano essere introdotti progressivamente e con quale funzione, mantenendo sempre una struttura proporzionata alle dimensioni e alle reali esigenze dell'impresa.

Perché la crescita non riguarda soltanto ricavi, persone o investimenti. Con il tempo deve crescere anche la capacità dell'impresa di **organizzare le proprie attività, comprendere i propri numeri e assumere consapevolmente le decisioni che accompagneranno il suo sviluppo.**



Capitolo 1

Quando i fondatori non possono più fare tutto

Nelle prime fasi di una startup il ruolo dei fondatori tende inevitabilmente a essere molto ampio. Chi ha sviluppato il progetto ne conosce la storia, comprende le ragioni delle scelte effettuate e possiede spesso competenze che riguardano contemporaneamente il prodotto, il mercato e le relazioni costruite intorno all'iniziativa.

È quindi abbastanza naturale che molte decisioni passino direttamente attraverso di loro.

All'inizio questa concentrazione rappresenta spesso un vantaggio. Le informazioni sono facilmente disponibili, il confronto è immediato e una decisione può essere assunta senza dover attraversare una struttura organizzativa complessa. Se occorre modificare una caratteristica del prodotto, incontrare un potenziale cliente o valutare un nuovo fornitore, i fondatori possono intervenire direttamente e adattare rapidamente il progetto.

È anche uno degli aspetti che rende una startup particolarmente dinamica rispetto a un'impresa più strutturata.

Con il progressivo sviluppo dell'attività, tuttavia, lo stesso modello può iniziare a mostrare alcuni limiti. Non perché sia stato sbagliato utilizzarlo nella fase iniziale, ma perché nel frattempo è cambiata l'impresa alla quale deve essere applicato.

Aumentano le attività, entrano nuove persone e soprattutto cresce il numero delle decisioni che devono essere assunte quotidianamente. Accanto allo sviluppo del prodotto iniziano ad avere maggiore rilevanza l'attività commerciale, l'amministrazione, la gestione finanziaria, i rapporti con i fornitori, il personale e gli investimenti. In alcuni casi si aggiungono nuovi mercati, nuovi prodotti o nuove società con le quali coordinare una parte delle attività.

Il tempo dei fondatori, però, rimane necessariamente limitato.

È proprio questa, nella mia esperienza, una delle prime questioni organizzative che emergono quando una startup cresce. Non sempre manca la capacità di affrontare i problemi; molto più frequentemente manca il tempo necessario per continuare a seguirli tutti direttamente.

Quando questo accade, il rischio è che la giornata venga progressivamente assorbita dalle questioni operative. Si interviene dove esiste un'urgenza, si risponde alle richieste dei clienti, si risolvono problemi con i fornitori e si prendono decisioni che non possono essere rinviate. Nel frattempo, alcune attività meno urgenti ma probabilmente più importanti per lo sviluppo dell'impresa vengono continuamente posticipate.

La pianificazione, il controllo dei risultati, lo sviluppo commerciale, la ricerca di nuove risorse finanziarie o semplicemente la valutazione delle decisioni strategiche richiedono tempo e attenzione. Se i fondatori sono continuamente impegnati nella gestione quotidiana, è proprio questo tempo che tende progressivamente a ridursi.

Non credo che la soluzione consista semplicemente nel delegare più attività. Prima di arrivare alla delega è necessario comprendere **come si è modificata l'impresa e quali attività continuino realmente a richiedere il coinvolgimento diretto dei fondatori.**

Dalle persone alle funzioni

Nelle startup molto giovani l'organizzazione viene normalmente costruita intorno alle persone.

Uno dei fondatori segue i clienti perché possiede una maggiore capacità commerciale, un altro si occupa prevalentemente del prodotto perché ne conosce gli aspetti tecnici, mentre qualcun altro mantiene i rapporti con consulenti, banche o fornitori. Non sempre questa distribuzione deriva da una decisione formale; spesso nasce semplicemente dalle competenze e dalle disponibilità delle persone coinvolte.

Finché l'organizzazione è molto piccola, questo approccio può funzionare bene.

Quando le attività aumentano, però, diventa utile iniziare a osservare l'impresa da una prospettiva leggermente diversa. Prima ancora di chiedersi chi debba occuparsi di una determinata attività, occorre comprendere **quali funzioni siano diventate necessarie per far funzionare correttamente l'impresa.**

Ogni startup avrà naturalmente esigenze differenti. Una società che sviluppa software avrà una struttura diversa da un'impresa che deve industrializzare e produrre un bene fisico. Una realtà che vende direttamente al consumatore avrà esigenze commerciali differenti rispetto a un'impresa che opera prevalentemente attraverso distributori o clienti industriali.

Il principio, però, rimane abbastanza simile.

Con la crescita iniziano progressivamente a distinguersi alcune aree: sviluppo del prodotto, attività commerciale, operations, amministrazione e finanza, marketing, gestione delle persone. Non significa che ciascuna debba avere immediatamente un responsabile dedicato o una struttura autonoma. Nelle realtà più piccole la stessa persona continuerà probabilmente a seguire più funzioni.

La differenza è che iniziamo a riconoscere che quelle attività esistono e che qualcuno deve occuparsene.

Questo passaggio apparentemente semplice consente anche di individuare più facilmente eventuali aree che, nella gestione quotidiana, rischiano di rimanere scoperte. Può accadere, ad esempio, che tutti siano molto concentrati sul prodotto e sui clienti mentre nessuno abbia realmente la responsabilità di verificare con continuità la situazione finanziaria. Oppure che l'attività commerciale sia distribuita tra più persone senza che esista una visione complessiva delle opportunità, delle trattative aperte e dei risultati ottenuti.

In questi casi il problema non è necessariamente la mancanza di persone. Può essere semplicemente la mancanza di una responsabilità chiaramente individuata.

Organizzarsi senza perdere velocità

Uno dei timori che incontro quando si comincia a parlare di organizzazione in una startup riguarda la possibilità di perdere quella rapidità che ha caratterizzato le prime fasi.

È una preoccupazione comprensibile.

Se organizzare significa aggiungere passaggi inutili, moltiplicare riunioni o richiedere autorizzazioni per qualsiasi decisione, probabilmente il risultato sarà proprio quello di rallentare l'impresa senza migliorarne realmente la gestione.

Non è questo, però, il tipo di organizzazione che considero utile.

Una buona struttura dovrebbe cercare di ottenere esattamente l'effetto contrario: permettere alle persone di assumere più decisioni senza dover coinvolgere continuamente i fondatori.

Per arrivare a questo risultato occorre che siano sufficientemente chiari gli obiettivi, le responsabilità e i limiti entro i quali ciascuno può operare. Se ogni decisione deve essere riportata ai soci o agli amministratori perché nessuno sa esattamente quali siano i propri margini di autonomia, l'organizzazione continua a dipendere dalle stesse persone anche quando il numero dei collaboratori aumenta.

È una situazione abbastanza frequente. L'impresa assume nuove persone, ma non trasferisce realmente responsabilità. Le attività vengono distribuite, mentre le decisioni rimangono concentrate.

Il risultato è che la struttura cresce senza alleggerire il lavoro dei fondatori.

Credo che questo sia uno dei passaggi più delicati nella trasformazione di una startup. Delegare un'attività è relativamente semplice; trasferire una parte della responsabilità richiede invece maggiore chiarezza sul risultato atteso, sulle informazioni che devono essere condivise e sui casi nei quali la decisione deve tornare a un livello superiore.

È proprio per questo che organizzazione e controllo sono strettamente collegati. Più responsabilità vengono distribuite, maggiore diventa la necessità di disporre di informazioni che consentano di comprendere come stanno andando le diverse attività senza dover intervenire continuamente nella loro gestione.

Il ruolo dei fondatori cambia insieme all'impresa

C'è infine un aspetto che considero particolarmente importante. La crescita della startup non modifica soltanto l'organizzazione, ma inevitabilmente anche il ruolo delle persone che l'hanno fondata.

Essere stati determinanti nella costruzione iniziale del progetto non significa necessariamente dover continuare a occuparsi direttamente di ogni attività anche nelle fasi successive. Al contrario, una parte della crescita consiste proprio nella capacità di costruire un'impresa che possa funzionare senza dipendere continuamente dall'intervento dei fondatori.

Questo non significa allontanarsi dal progetto. Significa modificare progressivamente il proprio contributo. Nelle prime fasi il valore dei fondatori deriva in larga parte dalla capacità di fare. Con il crescere dell'organizzazione diventa altrettanto importante la capacità di definire priorità, scegliere le persone, distribuire responsabilità, mettere a disposizione risorse e verificare che l'impresa stia procedendo nella direzione prevista.

È un cambiamento che non avviene necessariamente in un momento preciso e che può essere molto diverso da una startup all'altra. Credo però sia utile esserne consapevoli, perché continuare a gestire personalmente ogni decisione può diventare, a un certo punto, un limite alla crescita della stessa impresa che si sta cercando di sviluppare.



L'esperienza dell'Advisor

Quando entro in una startup che sta crescendo, una delle prime cose che cerco di comprendere non è tanto l'organigramma formale, quanto il modo in cui vengono realmente prese le decisioni. Cerco di capire quali attività dipendano ancora direttamente dai fondatori, dove siano concentrate le informazioni e quali problemi richiedano continuamente il loro intervento.

Molto spesso emerge che l'impresa dispone già delle persone necessarie per gestire una parte significativa delle attività, ma non ha ancora definito con sufficiente chiarezza responsabilità e margini di autonomia. In questi casi non considero prioritario costruire nuove strutture; preferisco partire da ciò che esiste e cercare di organizzarlo meglio.

Il primo risultato che cerco non è quindi avere un organigramma più completo, ma fare in modo che le persone sappiano quali risultati sono chiamate a raggiungere, quali decisioni possono assumere e quando sia invece necessario coinvolgere gli amministratori.

Quando questo equilibrio comincia a funzionare, anche il ruolo dei fondatori cambia. Possono progressivamente dedicare meno tempo alla soluzione dei singoli problemi e più tempo alle decisioni che riguardano la direzione nella quale l'impresa deve crescere.

Ed è proprio a quel punto che diventa necessario affrontare un'altra distinzione importante, che sarà al centro del prossimo capitolo: **essere soci, amministrare la società e lavorare quotidianamente nell'impresa sono ruoli che possono convivere nelle stesse persone, ma non sono la stessa cosa.**

Capitolo 2

Soci, amministratori e responsabilità

Nelle startup è abbastanza frequente che le persone che hanno sviluppato il progetto siano contemporaneamente soci della società, componenti dell'organo amministrativo e direttamente impegnate nelle attività operative. Nelle prime fasi questa sovrapposizione appare del tutto naturale e, nella maggior parte dei casi, consente anche di mantenere una struttura semplice e coerente con le dimensioni dell'impresa. Con il progressivo sviluppo della società, però, diventa utile iniziare a distinguere questi ruoli, non necessariamente modificando immediatamente la governance, ma comprendendo che essere proprietari di una partecipazione, amministrare la società e svolgere una funzione all'interno dell'organizzazione sono situazioni differenti.

La distinzione può sembrare formale finché le persone coinvolte sono poche e condividono sostanzialmente gli stessi obiettivi. Assume invece maggiore importanza quando entrano nuovi soci, vengono attribuite responsabilità operative ad altre persone o iniziano a essere assunte decisioni che richiedono investimenti significativi e producono conseguenze nel medio periodo.

Il socio partecipa alla proprietà della società e alle decisioni che la legge e lo statuto riservano alla compagine sociale. L'amministratore ha invece la responsabilità di gestire l'impresa e assumere le decisioni necessarie per perseguirne gli obiettivi. Chi ricopre una funzione operativa contribuisce infine, nell'ambito delle proprie responsabilità, alla realizzazione concreta delle attività.

Nelle realtà più piccole queste tre dimensioni possono continuare a coincidere nella stessa persona, ma credo sia comunque importante imparare a riconoscere **in quale ruolo si sta assumendo una determinata decisione**.

Un fondatore che possiede una partecipazione importante nella società può avere una propria opinione sullo sviluppo del progetto in quanto socio. Se è anche amministratore, però, deve valutare le decisioni nell'interesse della società e nell'ambito delle responsabilità connesse alla gestione. Se, contemporaneamente, dirige una specifica area operativa, avrà anche obiettivi e responsabilità legati a quella funzione.

La sovrapposizione non rappresenta necessariamente un problema. Diventa più delicata quando questi diversi piani non vengono più distinti.

Quando entrano nuovi soci

L'ingresso di un investitore, che abbiamo affrontato nel Quaderno precedente soprattutto dal punto di vista economico e finanziario, produce inevitabilmente anche conseguenze sulla governance.

Fino a quel momento i fondatori possono aver gestito la società attraverso rapporti costruiti nel tempo e modalità decisionali sostanzialmente informali. L'ingresso di un nuovo socio porta invece una persona o un soggetto che non ha necessariamente partecipato alla storia iniziale del progetto e che ha investito proprie risorse sulla base di determinati obiettivi e aspettative.

Non significa che l'investitore debba necessariamente partecipare alla gestione quotidiana. Anzi, molto spesso è opportuno mantenere distinti il ruolo di chi investe da quello di chi gestisce l'impresa. Diventa però necessario chiarire quali informazioni debbano essere condivise, quali decisioni spettino agli amministratori e quali operazioni richiedano invece un coinvolgimento dei soci secondo quanto previsto dalla struttura societaria e dagli accordi esistenti.

È anche per questo che considero la governance qualcosa di più ampio rispetto alla semplice composizione del consiglio di amministrazione.

Una buona governance dovrebbe consentire alla società di prendere decisioni con sufficiente rapidità, mantenendo allo stesso tempo chiari i ruoli e assicurando che le decisioni più importanti vengano assunte al livello corretto.

Quando questo equilibrio non esiste, possono verificarsi due situazioni opposte. Da una parte tutto viene portato all'attenzione dei soci, comprese questioni che dovrebbero appartenere alla normale gestione, con il rischio di rallentare continuamente l'attività. Dall'altra gli amministratori possono assumere decisioni particolarmente rilevanti senza che esista un adeguato confronto su operazioni destinate a incidere significativamente sulla struttura e sul futuro della società.

Il punto non è quindi aumentare il numero delle decisioni condivise, ma **comprendere quali decisioni debbano esserlo**.

Decidere insieme non significa decidere tutto insieme

Nelle startup fondate da più persone è abbastanza comune trovare una forte cultura della condivisione. È comprensibile, soprattutto quando il progetto nasce da un percorso costruito insieme e i fondatori attribuiscono grande importanza al mantenimento di un equilibrio tra loro.

La condivisione rappresenta certamente un valore, ma con la crescita dell'impresa può diventare necessario distinguere le decisioni che richiedono realmente un confronto comune da quelle che devono poter essere assunte nell'ambito delle responsabilità attribuite alle singole persone.

Se ogni scelta commerciale, ogni acquisto, ogni assunzione e ogni rapporto con un fornitore richiede il consenso di tutti, il rischio è quello di costruire un'organizzazione nella quale formalmente esistono più responsabili ma, nella pratica, nessuno dispone di una reale autonomia.

Al contrario, una distribuzione delle responsabilità priva di alcuni momenti di confronto può portare le diverse aree a svilupparsi senza un sufficiente coordinamento.

Anche in questo caso non credo esista una soluzione identica per tutte le startup. Dipende dalla dimensione, dalla composizione della compagine sociale, dalle competenze delle persone e dalla natura delle decisioni che devono essere assunte.

Quello che considero importante è che il modello sia comprensibile.

Le persone dovrebbero sapere quali decisioni possono assumere autonomamente, quali devono essere condivise con gli altri responsabili e quali, per rilevanza economica o strategica, devono essere riportate agli amministratori o ai soci.

Questa chiarezza diventa ancora più importante quando l'impresa cresce rapidamente, perché evita che la velocità decisionale dipenda esclusivamente dalla disponibilità di poche persone.

La governance deve seguire la crescita

La struttura con cui una startup viene costituita non deve necessariamente rimanere invariata durante tutto il suo percorso.

Una società composta inizialmente da due fondatori può avere esigenze di governance relativamente semplici. Se successivamente entrano investitori, aumenta il numero delle persone coinvolte nella gestione o vengono sviluppate nuove attività, può diventare opportuno rivedere alcuni meccanismi decisionali.

Questo non significa modificare continuamente gli organi societari. Significa verificare periodicamente se il sistema utilizzato continua a essere adeguato alla realtà dell'impresa.

Anche la qualità delle informazioni disponibili assume, in questa prospettiva, un'importanza crescente.

Un consiglio di amministrazione può essere formalmente ben costruito, ma difficilmente riuscirà a svolgere correttamente la propria funzione se riceve informazioni incomplete o soltanto a posteriori. Allo stesso modo, i soci possono essere chiamati ad assumere decisioni importanti senza disporre di una rappresentazione sufficientemente chiara della situazione economica, finanziaria e operativa della società.

Per questo governance e informazione sono strettamente collegate. Con la crescita dovrebbe progressivamente migliorare non soltanto il modo in cui vengono distribuite le decisioni, ma anche il sistema attraverso il quale chi deve decidere riceve le informazioni necessarie per farlo. È un tema sul quale torneremo parlando di pianificazione e controllo, perché considero il reporting non tanto uno strumento destinato a produrre documenti, quanto un modo per portare le informazioni corrette alle persone che devono utilizzarle.

La responsabilità deve accompagnare l'autonomia

C'è poi un aspetto che ritengo importante soprattutto quando l'organizzazione inizia a distribuire maggiormente le decisioni. Attribuire autonomia senza definire responsabilità può creare confusione. Allo stesso modo, attribuire responsabilità senza concedere un sufficiente margine decisionale rischia di renderle soltanto formali. Se una persona è responsabile dell'attività commerciale, ad esempio, dovrebbe essere sufficientemente chiaro quali risultati ci si aspetti, quali decisioni possa assumere direttamente e quali limiti debba rispettare. Non avrebbe molto senso attribuirle la responsabilità dei risultati commerciali se qualsiasi condizione da proporre a un cliente dovesse essere preventivamente autorizzata dai fondatori. Lo stesso ragionamento può essere applicato agli acquisti, alla gestione tecnica, all'amministrazione o alle altre funzioni che progressivamente assumono una propria autonomia. Responsabilità e potere decisionale devono quindi essere costruiti insieme e devono essere accompagnati dalle informazioni necessarie per verificare i risultati. È proprio questa relazione che consente di passare da un'organizzazione nella quale i fondatori controllano direttamente quasi tutto a una struttura nella quale possono progressivamente affidarsi alle persone che hanno scelto. Non significa rinunciare al controllo. Significa modificarne la modalità. Invece di controllare ogni singola attività, diventa possibile definire obiettivi, assegnare responsabilità e verificare

periodicamente i risultati. È un passaggio che richiede naturalmente fiducia nelle persone, ma richiede anche strumenti che permettano di comprendere tempestivamente quando qualcosa si sta allontanando da quanto previsto.



L'esperienza dell'Advisor

Quando lavoro sulla governance di una startup, cerco inizialmente di evitare strutture troppo sofisticate. Mi interessa soprattutto comprendere chi sta realmente assumendo le decisioni e se questo corrisponda alla struttura che la società ritiene di avere. Non è raro trovare organigrammi nei quali responsabilità e ruoli sembrano perfettamente definiti mentre, nella gestione quotidiana, quasi tutte le decisioni continuano a convergere sulle stesse persone. In altri casi accade il contrario: esistono persone che assumono decisioni rilevanti per l'impresa senza che il loro ruolo e i relativi limiti siano stati realmente definiti. Prima di intervenire sugli strumenti formali preferisco quindi ricostruire il processo decisionale reale, partendo dalle attività che vengono svolte e dalle persone che se ne occupano. Solo successivamente diventa possibile valutare se la governance debba essere modificata, se servano deleghe più chiare o se sia sufficiente organizzare meglio il confronto tra le persone già coinvolte. L'obiettivo non è costruire una struttura più complessa, ma una struttura nella quale sia più semplice comprendere **chi decide, sulla base di quali informazioni e assumendosi quale responsabilità**. Una volta chiarito questo aspetto, il passaggio successivo riguarda inevitabilmente le persone e il modo in cui le responsabilità vengono tradotte nell'organizzazione quotidiana. Perché definire chi dovrebbe decidere è importante, ma occorre poi fare in modo che **ruoli, competenze e attività siano realmente coerenti con ciò che l'impresa deve realizzare**.

Capitolo 3

Persone, ruoli e deleghe

Quando una startup cresce, l'ingresso di nuove persone rappresenta normalmente un segnale positivo. Significa che le attività stanno aumentando, che alcune funzioni richiedono competenze specifiche e che i fondatori non sono più nelle condizioni di seguire direttamente tutto ciò che accade all'interno dell'impresa. Assumere o coinvolgere nuove persone, però, non significa automaticamente costruire un'organizzazione. È possibile aumentare progressivamente il numero dei collaboratori continuando a mantenere una struttura nella quale le decisioni, le informazioni e le responsabilità rimangono concentrate sui fondatori. In questi casi l'impresa diventa più grande, ma il suo modo di funzionare cambia molto meno di quanto potrebbe sembrare.

È una situazione che incontro abbastanza frequentemente. Le persone ci sono, le competenze anche, ma non sempre è sufficientemente chiaro quale risultato ciascuno sia chiamato a raggiungere, quali attività gli appartengano realmente e quali decisioni possa assumere senza coinvolgere continuamente gli amministratori.

Il problema diventa ancora più evidente quando i ruoli si sono formati progressivamente nel tempo. Una persona è entrata per occuparsi di una determinata attività e successivamente ne ha assunte altre; un fondatore continua a seguire direttamente alcuni clienti pur essendo ormai impegnato prevalentemente nella gestione della società; alcune attività amministrative vengono distribuite tra più persone semplicemente perché, in quel momento, era il modo più rapido per gestirle.

Non c'è necessariamente qualcosa di sbagliato in questo processo. Nelle imprese giovani una parte dell'organizzazione nasce inevitabilmente in modo spontaneo e deve mantenere una certa flessibilità. Arriva però un momento nel quale diventa utile fermarsi e comprendere se la distribuzione delle attività che si è creata nel tempo sia ancora coerente con ciò che l'impresa è diventata.

Partire dalle attività, non dalle persone

Quando si comincia a lavorare sull'organizzazione, la tentazione è spesso quella di partire dalle persone disponibili e cercare di attribuire loro un ruolo. Preferisco normalmente seguire il percorso opposto.

Cerco prima di comprendere quali attività siano necessarie per far funzionare l'impresa e quali risultati debbano essere raggiunti. Soltanto successivamente diventa utile verificare quali persone possiedano le competenze e le caratteristiche più adatte per assumersene la responsabilità.

La differenza può sembrare limitata, ma nella pratica cambia molto.

Se partiamo dalle persone rischiamo di costruire l'organizzazione intorno a ciò che ciascuno ha sempre fatto. Se partiamo dalle esigenze dell'impresa possiamo invece accorgerci che alcune attività non hanno un responsabile, che altre sono inutilmente duplicate o che una persona sta continuando a occuparsi di qualcosa semplicemente perché nessuno ha mai deciso diversamente.

Questo non significa costruire immediatamente un'organizzazione articolata per funzioni. Una startup con poche persone continuerà necessariamente ad avere ruoli ampi e la stessa persona potrà occuparsi di attività differenti. Ciò che considero importante è che questa sovrapposizione sia consapevole e che, almeno per le attività più rilevanti, sia possibile individuare una responsabilità.

Anche l'organigramma, quando viene utilizzato, dovrebbe avere questa funzione.

Non considero particolarmente utile un organigramma costruito soltanto per rappresentare graficamente una serie di titoli. Può invece diventare uno strumento molto semplice per capire come sono distribuite le responsabilità, quali funzioni dipendono da chi e dove potrebbero esistere sovrapposizioni o aree non adeguatamente presidiate.

Nelle startup preferisco normalmente strutture essenziali, facilmente modificabili e coerenti con le dimensioni effettive dell'impresa. L'organizzazione deve poter evolvere insieme al progetto e non dovrebbe diventare una struttura rigida alla quale adattare successivamente le persone e le attività.

Un ruolo deve essere comprensibile

Definire un ruolo non significa necessariamente predisporre una descrizione di molte pagine. In una realtà giovane può essere sufficiente chiarire pochi elementi, purché siano realmente comprensibili.

La persona dovrebbe sapere quali attività rientrano prevalentemente nella propria responsabilità, quali risultati ci si aspetta, con chi deve coordinarsi e quali decisioni può assumere autonomamente. Dovrebbe inoltre essere chiaro quando una determinata questione, per rilevanza economica o strategica, debba essere condivisa con un livello diverso dell'organizzazione.

Questa chiarezza diventa particolarmente importante quando più persone lavorano sullo stesso processo.

Pensiamo, ad esempio, al rapporto con un nuovo cliente. L'attività può coinvolgere chi sviluppa commercialmente l'opportunità, chi verifica la fattibilità tecnica, chi definisce le condizioni economiche e chi successivamente dovrà fatturare e controllare l'incasso. Se ciascuno osserva soltanto la propria parte senza che sia chiaro come le attività si colleghino tra loro, il rischio è che alcune informazioni vadano perse o che una decisione assunta in un'area produca conseguenze non considerate nelle altre.

L'organizzazione serve anche a questo: non soltanto a distribuire il lavoro, ma a creare collegamenti tra attività che contribuiscono allo stesso risultato.

Per questa ragione ritengo che, soprattutto nelle startup, sia importante evitare una visione eccessivamente verticale delle funzioni. Commerciale, tecnico, amministrazione e finanza possono avere responsabilità differenti, ma devono continuare a confrontarsi perché molte delle decisioni dell'impresa attraversano inevitabilmente più aree.

Delegare non significa soltanto assegnare un'attività

Con la crescita arriva inevitabilmente anche il tema della delega.

Nella gestione quotidiana utilizziamo spesso questo termine per indicare il semplice trasferimento di un'attività: qualcuno che prima faceva una determinata cosa decide che, da quel momento, sarà un'altra persona a occuparsene.

È certamente un primo passaggio, ma non credo sia sufficiente.

Se trasferiamo un'attività continuando a mantenere tutte le decisioni sulla persona che la svolgeva precedentemente, abbiamo distribuito il lavoro ma non abbiamo realmente distribuito la responsabilità. Il risultato può essere che il collaboratore esegua una parte delle attività, mentre per qualsiasi scelta debba continuare a rivolgersi al fondatore o all'amministratore.

Una delega efficace richiede invece di comprendere quale autonomia possa essere attribuita insieme all'attività e quali limiti debbano essere mantenuti.

Questi limiti possono dipendere dalla natura della decisione, dal suo valore economico o dal rischio che comporta. Un responsabile commerciale può, ad esempio, avere autonomia nella gestione delle normali condizioni offerte ai clienti e dover invece condividere condizioni particolari o operazioni di importo significativo. Allo stesso modo, chi gestisce gli acquisti può operare autonomamente all'interno di un budget definito e richiedere un confronto quando l'investimento supera determinate soglie o non era stato programmato.

Non è importante che ogni situazione venga regolata attraverso procedure dettagliate. È importante che le persone conoscano sufficientemente il perimetro nel quale possono operare.

Quando questo avviene, la delega non rallenta l'impresa, ma tende a renderla più veloce, perché molte decisioni possono essere assunte direttamente nel punto in cui si dispone delle informazioni necessarie.

Le competenze devono crescere insieme alle responsabilità

Distribuire responsabilità significa anche verificare che le persone siano nelle condizioni di sostenerle.

Una startup può avere bisogno, nelle diverse fasi della propria crescita, di competenze che inizialmente non erano necessarie. Alcune potranno essere sviluppate internamente, altre richiederanno l'ingresso di nuove persone e altre ancora potranno essere acquisite attraverso consulenti o collaborazioni esterne.

Non credo sia necessario internalizzare ogni funzione.

Anzi, soprattutto nelle fasi iniziali, una struttura troppo pesante può assorbire risorse che sarebbe più utile destinare allo sviluppo del progetto. Amministrazione, finanza, aspetti legali, risorse umane, comunicazione o altre attività specialistiche possono essere in parte supportate da soggetti esterni, purché rimanga chiaro chi, all'interno dell'impresa, mantiene la responsabilità delle decisioni e del coordinamento.

Esternalizzare un'attività, infatti, non significa necessariamente esternalizzare anche la responsabilità di comprenderne gli effetti sull'impresa.

Questo vale in modo particolare per le attività amministrative e finanziarie. Affidare la contabilità a un professionista esterno può essere assolutamente coerente con le dimensioni di una startup, ma gli amministratori devono comunque disporre delle informazioni necessarie per comprendere l'andamento economico e finanziario della società. Allo stesso modo, utilizzare consulenti per la finanza agevolata o per la ricerca di finanziamenti non sostituisce la necessità di avere una propria pianificazione finanziaria.

Le competenze esterne dovrebbero quindi integrare l'organizzazione, non sostituire completamente la capacità dell'impresa di governare le proprie decisioni.

Le persone non devono dipendere soltanto dalle informazioni che possiedono

Un altro aspetto che tende a emergere con la crescita riguarda la gestione delle informazioni.

Nelle organizzazioni molto piccole una parte significativa della conoscenza aziendale rimane inevitabilmente nelle persone. Un fondatore conosce la storia dei rapporti con determinati clienti, un tecnico sa perché sono state effettuate alcune scelte sul prodotto, chi segue l'amministrazione conosce le scadenze e le modalità con cui vengono gestiti determinati fornitori.

Finché quelle persone sono sempre presenti e direttamente coinvolte, il sistema può funzionare.

Con l'aumento delle attività diventa però rischioso che informazioni importanti siano disponibili soltanto attraverso chi le possiede. Un'assenza, un cambiamento di ruolo o semplicemente l'aumento del numero delle operazioni può rendere difficile ricostruire rapidamente ciò che è accaduto.

Anche qui non credo che la risposta debba essere necessariamente la costruzione di procedure complesse. È sufficiente iniziare a individuare quali informazioni abbiano un valore per l'organizzazione e fare in modo che siano conservate e condivise in maniera utilizzabile.

Un sistema commerciale dovrebbe consentire di comprendere quali opportunità siano aperte e a quale punto si trovino. La gestione finanziaria dovrebbe permettere di conoscere le principali scadenze e i fabbisogni attesi. I progetti dovrebbero avere informazioni accessibili alle persone che devono lavorarci.

In questo modo l'impresa comincia progressivamente a costruire una propria memoria, riducendo la dipendenza dalla memoria delle singole persone.

L'organizzazione deve rimanere proporzionata

Credo infine sia importante evitare l'errore opposto, cioè anticipare strutture che l'impresa non è ancora pronta a utilizzare.

Una startup con cinque persone non ha bisogno di comportarsi come un'azienda con cinquanta e una società con cinquanta persone non può continuare a funzionare come quando ne aveva cinque.

L'organizzazione dovrebbe quindi essere proporzionata non soltanto alla dimensione, ma anche alla complessità dell'attività. Esistono imprese relativamente piccole che gestiscono processi complessi, investimenti significativi o attività regolamentate e che richiedono quindi una maggiore strutturazione. Altre possono mantenere per molto tempo modelli organizzativi più semplici.

Quello che conta è verificare periodicamente se il modo in cui sono distribuite attività, responsabilità e informazioni continua a essere adeguato a ciò che l'impresa deve gestire.

L'organigramma, le deleghe e le procedure non rappresentano quindi il risultato dell'organizzazione. Sono semplicemente alcuni degli strumenti che possono essere utilizzati per renderla più comprensibile.

Il risultato che cerchiamo è un altro: fare in modo che l'impresa riesca a funzionare attraverso le persone che ne fanno parte senza che ogni attività debba continuamente tornare ai fondatori.



L'esperienza dell'Advisor

Quando lavoro sull'organizzazione di un'impresa, cerco raramente di partire dall'organigramma esistente. Preferisco iniziare dalle attività concrete e ricostruire come vengono realmente gestite, chi possiede le informazioni, chi assume le decisioni e dove si verificano più frequentemente rallentamenti o sovrapposizioni. Molto spesso il problema non è la mancanza di persone, ma il modo in cui le responsabilità sono state distribuite nel tempo. Ci sono persone che svolgono molte attività senza avere una responsabilità chiaramente definita e altre che possiedono un titolo organizzativo ma continuano a dipendere dai fondatori per quasi tutte le decisioni. In questi casi cerco innanzitutto di semplificare. Individuare le attività principali, attribuire una responsabilità riconoscibile, definire alcuni margini di autonomia e stabilire quali informazioni debbano essere condivise consente spesso di ottenere risultati migliori rispetto all'introduzione di nuove procedure. Soltanto dopo diventa utile rappresentare formalmente l'organizzazione, perché a quel punto l'organigramma descrive qualcosa che esiste realmente e non qualcosa che vorremmo semplicemente vedere sulla carta. Quando ruoli e responsabilità iniziano a essere sufficientemente chiari, emerge però una nuova esigenza. Le persone possono sapere perfettamente cosa devono fare, ma l'impresa deve anche indicare **dove vuole arrivare e quali risultati si aspetta di raggiungere.**

È da qui che, a mio avviso, deve partire la pianificazione. Non dal controllo di ciò che è già accaduto, ma dalla capacità di decidere in anticipo **cosa vogliamo fare, con quali risorse e in quanto tempo.**

Capitolo 4

Programmare prima di controllare

Quando si parla di controllo di gestione, l'attenzione tende spesso a concentrarsi sui numeri che descrivono ciò che è già accaduto. Si osservano i ricavi, i costi, la marginalità e la situazione finanziaria cercando di comprendere se l'impresa stia raggiungendo risultati soddisfacenti.

È certamente una parte importante del lavoro, ma credo che il controllo diventi realmente utile soltanto quando esiste qualcosa con cui confrontare quei risultati.

Per questo preferisco partire dalla pianificazione.

Nelle prime fasi di una startup programmare può sembrare particolarmente difficile. I ricavi sono ancora incerti, il prodotto può essere in fase di sviluppo, i tempi necessari per arrivare sul mercato possono cambiare e alcune delle ipotesi iniziali saranno inevitabilmente modificate durante il percorso. Di fronte a questa incertezza è abbastanza comprensibile chiedersi quale utilità possa avere un budget costruito su numeri che sappiamo già di non poter prevedere con precisione.

A mio avviso, proprio questa incertezza rende la pianificazione ancora più importante.

Il valore di un piano non dipende dalla capacità di prevedere esattamente ciò che accadrà. Dipende soprattutto dalla possibilità di comprendere quali conseguenze potrebbero produrre le decisioni che stiamo assumendo e di verificare, con il passare del tempo, quanto la realtà si stia discostando dalle ipotesi sulle quali avevamo costruito il progetto.

È lo stesso principio che abbiamo incontrato nel Quaderno precedente quando abbiamo affrontato il fabbisogno finanziario. Se una startup deve sviluppare un prodotto, assumere persone, sostenere investimenti e arrivare sul mercato prima di generare ricavi sufficienti, deve cercare di comprendere non soltanto quanto spenderà, ma anche quando dovrà sostenere quelle spese e per quanto tempo le risorse disponibili saranno in grado di accompagnarne lo sviluppo.

Con la crescita dell'impresa questo ragionamento deve progressivamente estendersi all'intera gestione.

Il budget non serve a indovinare il futuro

Considero poco utile costruire budget estremamente dettagliati quando le informazioni disponibili non consentono realmente quel livello di precisione. Un modello apparentemente molto sofisticato può trasmettere una sensazione di accuratezza senza essere necessariamente più utile per chi deve assumere le decisioni.

Preferisco normalmente partire da poche ipotesi comprensibili.

Quali ricavi riteniamo ragionevolmente di poter generare? Quali persone saranno necessarie per sostenere l'attività? Quali costi dovremo affrontare? Quali investimenti sono programmati e in quale momento dovranno essere realizzati? Quanto tempo potrebbe essere necessario prima che determinate attività inizino a produrre risultati?

Sono domande che non richiedono necessariamente risposte esatte, ma obbligano l'impresa a esplicitare le proprie aspettative.

Questo è, a mio avviso, uno degli aspetti più utili della pianificazione. Molte decisioni che nella gestione quotidiana vengono considerate separatamente mostrano una relazione molto più evidente quando vengono riportate all'interno dello stesso piano.

Decidere di assumere nuove persone non produce soltanto un aumento del costo del personale. Quell'inserimento dovrebbe essere collegato a un'esigenza organizzativa e a un risultato che l'impresa intende raggiungere. Allo stesso modo, un investimento in attività commerciali dovrebbe essere osservato insieme ai ricavi che dovrebbe contribuire a generare e ai tempi ragionevolmente necessari perché questo avvenga.

Il budget consente quindi di mettere in relazione le decisioni e di comprenderne l'effetto complessivo sull'impresa.

Il conto economico non è sufficiente

Nelle startup ritengo particolarmente importante mantenere collegata la pianificazione economica a quella finanziaria.

Un'impresa può avere prospettive economiche interessanti e trovarsi comunque in difficoltà perché i tempi con cui sostiene i costi non coincidono con quelli attraverso i quali genera e incassa i ricavi.

Questo aspetto diventa evidente nei progetti che richiedono investimenti significativi prima dell'ingresso sul mercato, ma riguarda anche attività apparentemente più semplici. Un aumento delle vendite, ad esempio, può richiedere maggiore capitale circolante, anticipi ai fornitori, incremento delle scorte o tempi di incasso che determinano un fabbisogno finanziario proprio mentre l'attività sta crescendo.

Per questo considero poco utile osservare il risultato economico senza comprendere contemporaneamente cosa sta accadendo alla liquidità. Il budget economico ci aiuta a comprendere quale risultato potrebbe generare l'attività. La pianificazione finanziaria deve invece permetterci di capire quando le risorse entreranno e usciranno dalla società e se, nel frattempo, l'impresa sarà nelle condizioni di sostenere i propri impegni. Sono prospettive differenti che devono però essere lette insieme.

Una startup potrebbe prevedere di raggiungere il pareggio economico entro la fine dell'anno e avere comunque bisogno di nuova finanza alcuni mesi prima. Allo stesso modo, potrebbe disporre temporaneamente di una buona liquidità grazie a un aumento di capitale senza avere ancora costruito un modello economicamente sostenibile.

Confondere queste due situazioni rischia di portare a valutazioni sbagliate.

Programmare significa anche scegliere

Un altro aspetto che considero importante riguarda il rapporto tra pianificazione e priorità.

Le risorse di una startup sono quasi sempre limitate rispetto alle attività che sarebbe possibile realizzare. Possono esserci contemporaneamente esigenze di sviluppo tecnologico, investimenti commerciali, nuove assunzioni, attività di comunicazione e necessità di rafforzare la struttura organizzativa.

Difficilmente tutto può essere fatto nello stesso momento.

Costruire un piano significa quindi anche scegliere quali attività debbano avere priorità e quali possano essere rinviate. Significa attribuire risorse agli obiettivi che consideriamo più importanti e verificare se ciò che vogliamo realizzare sia compatibile con le disponibilità finanziarie dell'impresa.

In questo senso il budget non dovrebbe nascere esclusivamente dall'amministrazione.

Se viene costruito semplicemente prendendo i costi dell'anno precedente e modificandoli sulla base di alcune percentuali, rischia di diventare un esercizio contabile che descrive solo parzialmente ciò che l'impresa vuole realizzare. La pianificazione dovrebbe invece partire dalle attività.

Chi segue il commerciale deve contribuire a definire gli obiettivi di vendita e le risorse necessarie per raggiungerli. Chi è responsabile dello sviluppo deve indicare quali investimenti saranno necessari e in quali tempi. Chi segue l'organizzazione deve comprendere quando saranno necessari nuovi inserimenti. L'amministrazione e la finanza devono successivamente collegare queste decisioni e verificarne la sostenibilità complessiva. Il budget diventa così un momento nel quale le diverse aree dell'impresa sono costrette a confrontarsi sullo stesso progetto.

Questo aspetto assume ancora maggiore importanza quando le responsabilità sono state distribuite, come abbiamo visto nei capitoli precedenti. Se una persona è responsabile di un'area, dovrebbe partecipare anche alla definizione degli obiettivi e delle risorse che riguardano quella stessa area.

In caso contrario rischiamo di attribuire responsabilità sui risultati senza aver realmente condiviso le condizioni nelle quali quei risultati dovrebbero essere raggiunti.

Il piano deve poter cambiare

Una delle obiezioni che vengono rivolte più frequentemente alla pianificazione nelle startup riguarda la velocità con cui possono cambiare le condizioni iniziali.

È un'obiezione corretta, ma credo porti a una conclusione diversa rispetto a quella di rinunciare alla pianificazione. Se il mercato risponde più lentamente del previsto, se lo sviluppo del prodotto richiede alcuni mesi aggiuntivi o se un investimento inizialmente programmato non è più necessario, il piano deve essere aggiornato. Quello che era stato costruito alcuni mesi prima non deve diventare un vincolo, ma un riferimento attraverso il quale comprendere cosa sia cambiato e quali conseguenze producano le nuove condizioni. È proprio attraverso gli aggiornamenti che la pianificazione diventa uno strumento di gestione. Se avevamo previsto di raggiungere un determinato livello di ricavi entro sei mesi e questo non accade, non è sufficiente registrare che il dato consuntivo è inferiore alle previsioni. Occorre comprendere perché si è verificato lo scostamento, se rappresenti un semplice ritardo oppure un problema più strutturale e quali effetti possa produrre sulle decisioni che avevamo programmato. Potrebbe essere necessario rinviare un investimento, modificare una strategia commerciale, rivedere alcuni costi oppure anticipare la ricerca di nuove risorse finanziarie. Il piano iniziale, quindi, non perde la propria utilità perché la realtà è cambiata. Diventa piuttosto il punto dal quale partire per comprendere **quanto sia cambiata e cosa dobbiamo fare di conseguenza**.

Guardare avanti, non soltanto alla fine dell'anno

Nelle imprese giovani ritengo inoltre poco utile limitare la pianificazione alla tradizionale logica dell'esercizio annuale. Il 31 dicembre è certamente una data importante per la rappresentazione contabile della società, ma le esigenze gestionali non seguono necessariamente il calendario del bilancio. Se a settembre sappiamo che la liquidità disponibile potrebbe non essere sufficiente per sostenere gli investimenti previsti nel mese di febbraio successivo, non avrebbe molto senso limitare l'analisi finanziaria al termine dell'anno. Per questo preferisco utilizzare una prospettiva mobile, che permetta di osservare almeno i mesi successivi e che venga aggiornata periodicamente sulla base delle informazioni disponibili. La profondità della previsione dipenderà naturalmente dal tipo di attività. Alcune startup possono avere una visibilità relativamente buona sui successivi dodici mesi, mentre altre operano in condizioni nelle quali anche una previsione trimestrale richiede frequenti aggiornamenti. Non è tanto la durata del piano a determinarne l'utilità, quanto la capacità di offrire un anticipo sufficiente per assumere le decisioni necessarie. La pianificazione finanziaria, in particolare, dovrebbe permettere di individuare un possibile fabbisogno quando esiste ancora il tempo per gestirlo. Cercare capitale o credito quando la liquidità è ormai prossima a esaurirsi riduce inevitabilmente le alternative disponibili e può costringere l'impresa ad assumere decisioni in condizioni di urgenza. Lo stesso principio vale per le altre aree della gestione. Comprendere in anticipo che la capacità produttiva non sarà sufficiente, che sarà necessario inserire nuove persone o che un determinato mercato sta crescendo meno del previsto consente di intervenire prima che il problema diventi operativo. È questa, a mio avviso, la differenza più importante tra registrare ciò che accade e cercare di governarlo.

Dal budget al controllo

Quando esiste un piano, anche il controllo assume un significato differente.

Il dato consuntivo non viene più osservato soltanto per stabilire se sia positivo o negativo, ma viene confrontato con ciò che avevamo previsto e con gli obiettivi che avevamo deciso di raggiungere.

Un fatturato di 500.000 euro, considerato isolatamente, ci dice relativamente poco. Assume un significato diverso se l'impresa aveva previsto ricavi per 300.000 euro oppure per 800.000 euro. Allo stesso modo, un aumento dei costi può rappresentare un problema oppure essere perfettamente coerente con una decisione di investimento che avevamo programmato. Il controllo dovrebbe quindi aiutare a interpretare i numeri, non semplicemente a produrli. Ed è proprio per questo che credo sia necessario partire dalla pianificazione. Senza obiettivi, ipotesi e risorse programmate possiamo certamente conoscere ciò che è accaduto, ma diventa molto più difficile comprendere se l'impresa stia procedendo nella direzione che avevamo immaginato.



L'esperienza dell'Advisor

Quando inizio a lavorare sulla pianificazione di una startup, cerco di evitare di partire immediatamente da un modello Excel particolarmente complesso. Prima preferisco comprendere cosa l'impresa intenda realizzare nei mesi successivi, quali attività siano necessarie, quali investimenti siano già stati decisi e quali risultati ci si aspetti di ottenere. Soltanto dopo provo a tradurre queste informazioni in numeri. Questo approccio permette spesso di far emergere questioni che non erano state considerate insieme. Un'assunzione prevista in un determinato mese può anticipare un fabbisogno finanziario, un investimento commerciale può richiedere più tempo del previsto prima di produrre ricavi e una crescita importante del fatturato può generare necessità di capitale circolante che inizialmente non erano state valutate. Il piano diventa utile proprio quando permette di vedere queste relazioni prima che si manifestino completamente nella gestione. Non cerco quindi di costruire una previsione che abbia la pretesa di essere corretta in ogni dettaglio. Preferisco avere un modello sufficientemente semplice da poter essere aggiornato quando cambiano le condizioni e sufficientemente completo da permettere agli amministratori di comprendere quali conseguenze potrebbero produrre le decisioni che stanno assumendo. Una volta costruito questo riferimento, diventa però necessario scegliere **quali informazioni osservare con continuità**. Perché una startup può produrre moltissimi dati, ma non tutti aiutano nello stesso modo a comprendere come sta andando l'impresa.

Capitolo 5

Pochi numeri, ma quelli giusti

Quando una startup comincia a strutturarsi, aumenta inevitabilmente anche la quantità di informazioni disponibili. La contabilità produce dati economici e patrimoniali, il sistema commerciale raccoglie informazioni sui clienti e sulle opportunità, la banca restituisce quotidianamente la situazione finanziaria e le diverse attività dell'impresa possono generare indicatori relativi a vendite, produzione, sviluppo o utilizzo dei servizi.

Avere molti dati, però, non significa necessariamente avere più informazioni utili per decidere.

Nella mia esperienza il problema delle imprese più giovani non è sempre la mancanza di numeri. Talvolta accade esattamente il contrario: vengono predisposti prospetti molto dettagliati, vengono raccolti numerosi indicatori e si costruiscono report che richiedono tempo per essere aggiornati, senza che sia stato realmente chiarito quali informazioni siano necessarie agli amministratori per comprendere come sta andando l'impresa.

Per questo, soprattutto nelle startup, preferisco partire da un sistema di controllo relativamente semplice e farlo evolvere insieme all'organizzazione.

Il punto di partenza dovrebbe essere il piano che abbiamo affrontato nel capitolo precedente. Se abbiamo definito cosa vogliamo realizzare, quali risorse intendiamo utilizzare e quali risultati ci aspettiamo di raggiungere, il controllo dovrebbe aiutarci a verificare periodicamente se quelle ipotesi si stanno realizzando e, quando non accade, a comprenderne le ragioni.

In questa prospettiva i numeri non rappresentano il risultato del controllo, ma uno strumento attraverso il quale leggere ciò che sta accadendo nell'impresa.

Dal bilancio alla gestione

Il bilancio e la contabilità rappresentano naturalmente una base informativa fondamentale, ma non sempre sono sufficienti per le esigenze della gestione quotidiana.

La contabilità registra in modo ordinato ciò che è avvenuto e consente di rappresentare la situazione economica, patrimoniale e finanziaria della società secondo regole precise. Chi deve amministrare un'impresa, però, ha bisogno anche di informazioni che permettano di comprendere tempestivamente ciò che sta accadendo e, soprattutto, ciò che potrebbe accadere nei mesi successivi.

Questa differenza è particolarmente importante nelle startup, dove le condizioni possono modificarsi rapidamente e alcune decisioni producono effetti molto prima che siano pienamente visibili nei documenti contabili. Se i ricavi stanno crescendo meno di quanto avevamo programmato, è utile accorgersene mentre esiste ancora il tempo per intervenire sulla strategia commerciale o sulla struttura dei costi. Se la liquidità disponibile sarà sufficiente soltanto per alcuni mesi, l'informazione diventa realmente utile quando consente agli amministratori di anticipare la ricerca delle risorse necessarie, non quando la difficoltà finanziaria si è

già manifestata. Il controllo di gestione dovrebbe quindi costruire un collegamento tra la rappresentazione contabile dell'impresa e le informazioni necessarie per governarla.

Non servono necessariamente sistemi complessi. Serve soprattutto una periodicità adeguata e la capacità di trasformare i dati disponibili in informazioni comprensibili.

I ricavi raccontano soltanto una parte della storia

Il fatturato è probabilmente il dato che viene osservato più frequentemente quando si parla della crescita di un'impresa. È comprensibile, perché l'aumento dei ricavi rappresenta uno dei segnali più immediati della capacità del progetto di trovare spazio sul mercato. Tuttavia, il fatturato considerato isolatamente può offrire una rappresentazione incompleta. Due imprese che generano lo stesso volume di ricavi possono avere situazioni economiche e finanziarie completamente differenti. Una può avere margini sufficienti per sostenere la propria struttura, mentre l'altra può aumentare il fatturato continuando ad assorbire risorse. Una può incassare rapidamente dai propri clienti, mentre l'altra può finanziare per mesi il capitale circolante necessario a sostenere le vendite. Per questo ritengo importante che alla crescita dei ricavi venga sempre affiancata una lettura della marginalità. Non necessariamente attraverso indicatori particolarmente sofisticati. In molti casi è già utile comprendere quanto rimane dei ricavi dopo aver sostenuto i costi direttamente collegati alla produzione del bene o all'erogazione del servizio e quale capacità abbia quel margine di sostenere la struttura complessiva dell'impresa. Questo diventa ancora più importante quando la startup opera attraverso prodotti, servizi o canali differenti.

Un incremento complessivo del fatturato può infatti nascondere risultati molto diversi tra le singole attività e rendere difficile comprendere quali stiano realmente contribuendo alla creazione di valore. Man mano che l'impresa cresce diventa quindi utile imparare a leggere non soltanto quanto vende, ma anche **come si forma il risultato attraverso quelle vendite**.

La liquidità merita un'attenzione particolare

Se dovessi individuare un'informazione che nelle startup dovrebbe essere osservata con particolare continuità, probabilmente sceglierei la liquidità. Nel Quaderno precedente abbiamo visto come la crescita richieda spesso risorse prima che il progetto sia in grado di generarle autonomamente. Abbiamo anche osservato come capitale proprio, investitori, debito e strumenti agevolativi possano concorrere in maniera differente alla copertura del fabbisogno. Una volta ottenute quelle risorse, però, occorre comprendere come vengono utilizzate e per quanto tempo saranno sufficienti a sostenere il percorso programmato. Limitarsi al saldo disponibile sul conto corrente offre una fotografia del momento, ma non consente di comprendere completamente la situazione. Una disponibilità apparentemente significativa può ridursi rapidamente se nei mesi successivi sono previsti investimenti, pagamenti ai fornitori, costi del personale o altre uscite importanti. Allo stesso modo, una disponibilità più contenuta può essere perfettamente gestibile quando esistono incassi già programmati e sufficientemente prevedibili. Diventa quindi utile osservare la liquidità insieme ai flussi attesi. Nelle startup viene spesso utilizzato il concetto di *burn rate* per indicare la velocità con cui l'impresa sta utilizzando le proprie risorse finanziarie e quello di *runway* per stimare per quanto

tempo la liquidità disponibile possa sostenere l'attività mantenendo sostanzialmente invariato quel ritmo di assorbimento. Sono indicatori semplici e, proprio per questo, possono essere particolarmente efficaci. Non sostituiscono una pianificazione finanziaria più completa, ma consentono di comprendere immediatamente se il tempo disponibile per raggiungere determinate tappe del progetto o reperire nuove risorse si stia riducendo più rapidamente del previsto. Anche in questo caso il dato diventa realmente utile quando viene osservato in relazione al piano.

Consumare liquidità non rappresenta necessariamente un elemento negativo per una startup che sta investendo nella costruzione del proprio modello di business. Il problema nasce quando l'assorbimento delle risorse avviene più velocemente del previsto senza che, contemporaneamente, vengano raggiunti i risultati che avrebbero dovuto giustificarlo.

Non tutte le startup devono misurare le stesse cose

Accanto ai principali indicatori economici e finanziari esistono poi informazioni che dipendono direttamente dal modello di business. Una startup che sviluppa un servizio in abbonamento avrà interesse a osservare il numero dei clienti, la ricorrenza dei ricavi, il tasso di abbandono e probabilmente il costo sostenuto per acquisire nuovi clienti. Un'impresa che sviluppa e produce un bene fisico dovrà prestare maggiore attenzione ai volumi, ai costi di produzione, alla capacità produttiva, alle scorte e ai tempi di consegna. Una società che si trova ancora prevalentemente nella fase di sviluppo tecnologico potrebbe invece avere come riferimento il raggiungimento di determinate tappe del progetto, i tempi necessari per completarle e le risorse assorbite. È quindi difficile costruire un elenco di KPI valido indistintamente per tutte le startup.

Preferisco partire da una domanda diversa: **quali informazioni ci permettono di capire se il modello di business sta funzionando e se stiamo raggiungendo gli obiettivi che avevamo programmato?**

Da questa domanda dovrebbe nascere la scelta degli indicatori. Un KPI non diventa utile perché viene utilizzato frequentemente nel mondo delle startup. Diventa utile quando misura un aspetto realmente rilevante per quella specifica impresa e quando la sua evoluzione può contribuire a una decisione. Questo permette anche di evitare la tendenza a costruire dashboard molto ricche di informazioni che, dopo un iniziale interesse, finiscono per essere consultate raramente.

Il confronto conta più del numero isolato

Un indicatore assume maggiore significato quando possiamo confrontarlo.

Il confronto più immediato è naturalmente quello con il budget. Se avevamo programmato un determinato livello di ricavi, una certa marginalità o un preciso fabbisogno finanziario, il dato consuntivo ci consente di comprendere se le ipotesi iniziali si stiano realizzando. È però utile osservare anche l'evoluzione nel tempo. Un margine del 30 per cento può essere soddisfacente o insufficiente a seconda delle caratteristiche dell'attività, ma sapere che negli ultimi sei mesi è passato dal 20 al 30 per cento ci racconta qualcosa sulla direzione nella quale l'impresa sta andando. Allo stesso modo, il costo di acquisizione di un cliente assume un significato maggiore se possiamo osservare come si modifica mentre l'attività commerciale cresce.

Il controllo non dovrebbe quindi limitarsi a produrre una fotografia periodica, ma dovrebbe consentire di leggere una tendenza.

Questo è uno dei motivi per cui considero importante mantenere una certa continuità negli indicatori utilizzati. Se cambiamo continuamente ciò che misuriamo, diventa difficile costruire una storia dell'impresa e comprendere se le decisioni assunte abbiano effettivamente prodotto i risultati attesi.

Naturalmente gli indicatori devono evolvere quando cambia il modello di business, ma dovrebbe esserci sempre una ragione precisa per introdurre di nuovi o abbandonarne alcuni.

Lo scostamento non è necessariamente un problema

Quando confrontiamo il consuntivo con il budget, è inevitabile trovare differenze.

Nelle startup queste differenze possono essere anche significative, proprio perché molte delle ipotesi sulle quali è stato costruito il piano presentano un livello di incertezza superiore rispetto a quello di un'impresa con una storia consolidata. Lo scostamento non dovrebbe quindi essere considerato automaticamente come un errore. Può derivare da un ritardo, da una decisione consapevole, da un cambiamento del mercato oppure da un'ipotesi iniziale che si è rivelata semplicemente sbagliata. Il controllo diventa utile quando consente di distinguere queste situazioni e di comprenderne gli effetti. Se i ricavi sono inferiori alle previsioni perché il lancio del prodotto è stato posticipato di due mesi, avremo una situazione diversa rispetto a quella nella quale il prodotto è disponibile ma il mercato sta rispondendo meno di quanto avevamo previsto.

Il numero può essere lo stesso, ma le decisioni da assumere saranno molto differenti.

Per questa ragione considero più importante l'analisi delle cause rispetto alla semplice evidenza dello scostamento. Il reporting dovrebbe aiutare gli amministratori a capire non soltanto **dove** l'impresa si sia allontanata dal piano, ma soprattutto **perché** sia accaduto e quali conseguenze possa produrre nei mesi successivi.

Il reporting deve arrivare quando serve

Un ultimo elemento riguarda i tempi. Un report molto preciso che arriva troppo tardi può essere meno utile di un'informazione leggermente meno dettagliata ma disponibile quando esiste ancora la possibilità di intervenire. La periodicità deve naturalmente essere proporzionata alle esigenze dell'impresa. Non tutti gli indicatori devono essere aggiornati ogni giorno e non tutte le startup hanno bisogno di una chiusura gestionale particolarmente articolata ogni mese. Alcune informazioni, tuttavia, meritano una maggiore frequenza. La liquidità e i flussi finanziari possono richiedere un monitoraggio ravvicinato, soprattutto nelle fasi di maggiore assorbimento di risorse. Altri dati economici possono essere osservati mensilmente, mentre alcuni indicatori strategici possono avere una lettura trimestrale.

L'obiettivo dovrebbe essere costruire un ritmo informativo coerente con il ritmo delle decisioni.

Quando il sistema funziona, il report non rappresenta più un documento preparato dall'amministrazione per gli amministratori, ma diventa uno strumento intorno al quale le persone responsabili delle diverse attività possono confrontarsi sui risultati e sulle decisioni successive.

Anche questo contribuisce alla crescita dell'organizzazione, perché sposta progressivamente il confronto dalle percezioni alle informazioni disponibili senza eliminare, naturalmente, la necessità di interpretarle.



L'esperienza dell'Advisor

Quando mi viene chiesto di costruire un sistema di controllo per una startup, la prima tentazione da evitare è quella di inserire nel report tutto ciò che siamo in grado di misurare. Preferisco iniziare con poche informazioni: andamento dei ricavi, marginalità, principali costi, situazione finanziaria, confronto con il piano e alcuni indicatori direttamente collegati al modello di business. Se un dato non contribuisce a comprendere l'andamento dell'impresa o non porta normalmente ad alcuna decisione, mi chiedo se sia realmente necessario inserirlo nel reporting periodico. Con il tempo il sistema può diventare più articolato. L'impresa cresce, aumenta il numero delle attività e può diventare utile analizzare i risultati per prodotto, cliente, area commerciale o altra dimensione significativa. Questo sviluppo dovrebbe però avvenire perché è aumentata la necessità informativa, non semplicemente perché disponiamo di strumenti in grado di produrre più dati. Cerco inoltre di mantenere sempre molto vicino il controllo economico a quello finanziario. Un risultato economico positivo non risolve automaticamente un problema di liquidità e una disponibilità finanziaria importante non significa necessariamente che il modello di business stia creando valore. Sono informazioni che devono essere osservate insieme per comprendere realmente la situazione.

Capitolo 6

Costruire un'impresa adeguata alla crescita

Nei capitoli precedenti abbiamo affrontato separatamente alcuni aspetti che, nella gestione quotidiana di un'impresa, sono in realtà strettamente collegati. Abbiamo parlato del ruolo dei fondatori, della governance, della distribuzione delle responsabilità, della pianificazione e delle informazioni necessarie per comprendere l'andamento economico e finanziario della startup.

Mettendo insieme questi elementi comincia a emergere un'organizzazione che non dipende più esclusivamente dalla capacità dei fondatori di conoscere direttamente tutto ciò che accade, ma dispone progressivamente di strumenti che permettono di distribuire le responsabilità, programmare le attività e verificare i risultati.

È proprio da questa prospettiva che preferisco affrontare il tema degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

Quando se ne parla, infatti, l'attenzione tende spesso a concentrarsi sull'obbligo previsto dalla normativa e sulle responsabilità degli amministratori. Sono aspetti certamente importanti, che non devono essere sottovalutati, ma credo che partire esclusivamente da questa impostazione rischi di far percepire gli adeguati assetti come un ulteriore adempimento da aggiungere alla gestione dell'impresa.

Nella pratica, molti degli strumenti che possono contribuire alla costruzione di un assetto adeguato sono gli stessi che abbiamo già incontrato parlando di buona gestione.

Definire ruoli e responsabilità, organizzare correttamente i flussi informativi, disporre di una contabilità affidabile, pianificare i fabbisogni finanziari, confrontare periodicamente i risultati con le previsioni e individuare tempestivamente eventuali situazioni di difficoltà sono esigenze che dovrebbero interessare qualsiasi imprenditore, indipendentemente dall'esistenza di uno specifico obbligo normativo.

La norma, in questo senso, rafforza una necessità che nasce prima di tutto dalla gestione.

Cosa significa avere un assetto adeguato

Il concetto di adeguatezza non può essere separato dalle caratteristiche dell'impresa.

Una startup composta da poche persone, con un'attività relativamente semplice e un volume contenuto di operazioni, non avrà bisogno della stessa organizzazione di una società con numerosi dipendenti, diversi mercati, investimenti significativi e una struttura finanziaria articolata.

Questo principio di proporzionalità è particolarmente importante perché evita due errori opposti.

Il primo consiste nel ritenere che una startup, proprio perché piccola o giovane, possa sostanzialmente rinviare qualsiasi riflessione sulla propria organizzazione. Il secondo è cercare di applicare a una realtà ancora semplice procedure e sistemi costruiti per imprese molto più complesse.

In entrambi i casi rischiamo di perdere di vista la funzione dell'assetto.

Un'organizzazione può essere considerata utile quando permette di comprendere come vengono distribuite le responsabilità, come circolano le informazioni e attraverso quali processi vengono assunte le decisioni

più importanti. L'assetto amministrativo e contabile deve consentire di rilevare correttamente i fatti di gestione e produrre informazioni sufficientemente attendibili e tempestive per chi deve amministrare la società.

L'adeguatezza deve quindi essere valutata rispetto a ciò che l'impresa è chiamata concretamente a gestire. Per una startup ancora impegnata nello sviluppo di un prodotto può essere particolarmente importante controllare l'utilizzo delle risorse finanziarie e l'avanzamento degli investimenti. In una società che ha iniziato a vendere assumono maggiore rilevanza la marginalità, gli incassi, il capitale circolante e l'andamento commerciale. Se l'impresa cresce attraverso più prodotti o mercati, può diventare necessario disporre di informazioni più analitiche e distribuire maggiormente le responsabilità.

L'assetto dovrebbe quindi cambiare insieme all'impresa.

Organizzazione, amministrazione e contabilità devono parlarsi

La distinzione tra assetto organizzativo, amministrativo e contabile è utile per comprendere i diversi aspetti della gestione, ma nella pratica questi elementi non possono funzionare separatamente.

Se l'organizzazione attribuisce a una persona la responsabilità commerciale, ad esempio, il sistema amministrativo dovrebbe essere in grado di fornirle le informazioni necessarie per comprendere i risultati della propria area. Se gli amministratori devono valutare un nuovo investimento, devono poter conoscere non soltanto il costo previsto, ma anche l'effetto che quell'operazione produrrà sulla situazione finanziaria della società.

Allo stesso modo, la contabilità acquista maggiore valore gestionale quando le informazioni che produce possono essere lette in relazione alla struttura attraverso la quale l'impresa viene governata.

È proprio questa integrazione che permette di evitare uno dei problemi che incontro più frequentemente nelle imprese meno strutturate: la presenza di molte informazioni che rimangono separate.

Il consulente contabile possiede alcuni dati, chi segue le banche ne possiede altri, il commerciale conosce le trattative in corso e chi gestisce gli investimenti ha una propria previsione delle spese future. Singolarmente le informazioni possono essere corrette, ma nessuno dispone necessariamente di una visione che le colleghi. Costruire un assetto adeguato significa anche riuscire progressivamente a mettere insieme queste informazioni e portarle a chi deve assumere le decisioni.

Non è quindi soltanto una questione di strumenti informatici. Un buon software può certamente facilitare il processo, ma non risolve automaticamente un problema organizzativo. Prima deve essere chiaro quali informazioni servono, chi deve produrle, con quale frequenza e soprattutto chi deve utilizzarle.

Individuare gli squilibri prima che diventino problemi

Una delle funzioni più importanti di un sistema organizzativo e informativo adeguato è la capacità di intercettare tempestivamente situazioni che potrebbero compromettere l'equilibrio dell'impresa.

Questo aspetto assume una particolare rilevanza nelle startup perché, come abbiamo visto, una parte significativa della crescita può essere sostenuta attraverso risorse finanziarie raccolte prima che il modello di business sia pienamente in grado di generare cassa.

In queste condizioni, osservare soltanto il risultato economico consuntivo può essere insufficiente.

È necessario comprendere come stanno evolvendo i ricavi, quale marginalità viene generata, quanto rapidamente vengono utilizzate le risorse disponibili, quali impegni finanziari dovranno essere sostenuti e se il piano originariamente costruito continui a essere compatibile con la situazione che si sta verificando.

Il tema non riguarda soltanto la crisi.

Un sistema capace di evidenziare tempestivamente uno scostamento permette innanzitutto di correggere le decisioni mentre esistono ancora diverse alternative disponibili. Se un investimento sta assorbendo più risorse del previsto, se i ricavi stanno arrivando con alcuni mesi di ritardo o se la marginalità è inferiore alle ipotesi iniziali, gli amministratori possono intervenire sul piano, modificare alcune priorità o valutare per tempo la necessità di nuove risorse.

Più tardi viene individuato il problema, minore tende a essere lo spazio disponibile per gestirlo.

Da questo punto di vista, la capacità di rilevare tempestivamente eventuali squilibri non dovrebbe essere considerata soltanto come uno strumento destinato alle imprese in difficoltà. È una componente normale della gestione e assume valore proprio quando l'impresa è ancora nelle condizioni di scegliere come intervenire.

Gli adeguati assetti non sono un documento

Un altro equivoco che cercherei di evitare riguarda la tendenza a identificare gli adeguati assetti con un insieme di documenti.

Organigrammi, procedure, deleghe, budget, report e regolamenti possono certamente contribuire alla costruzione dell'assetto, ma la loro semplice esistenza non dimostra che l'organizzazione funzioni realmente. Un organigramma può rappresentare responsabilità che nella pratica non vengono esercitate. Una procedura può essere formalmente corretta ma non essere utilizzata. Un budget può essere predisposto all'inizio dell'anno e non essere mai più confrontato con i risultati. Un report può essere prodotto periodicamente senza diventare oggetto di una reale discussione da parte degli amministratori.

In questi casi gli strumenti esistono, ma il sistema non necessariamente funziona.

Preferisco quindi considerare gli adeguati assetti come un processo che deve essere utilizzato e periodicamente verificato.

L'organizzazione dovrebbe essere osservata quando cambiano le dimensioni o le attività dell'impresa. Il piano dovrebbe essere aggiornato quando le condizioni si modificano. Gli indicatori dovrebbero essere rivisti quando non rappresentano più correttamente il modello di business. Le responsabilità dovrebbero essere adeguate quando entrano nuove persone o quando alcune funzioni diventano più complesse.

Questa impostazione rende anche più naturale il rapporto con la crescita.

Non dobbiamo costruire oggi l'organizzazione che immaginiamo di avere tra cinque anni. Dobbiamo costruire un sistema adeguato all'impresa di oggi che sia però in grado di evolvere mentre quell'impresa cresce.

Anche gli amministratori hanno bisogno di un sistema

La crescita dell'organizzazione non riduce la responsabilità di chi amministra la società. Al contrario, rende ancora più importante disporre di un sistema attraverso il quale gli amministratori possano esercitare consapevolmente il proprio ruolo.

Quando la startup è molto piccola, gli amministratori possono conoscere direttamente quasi tutte le attività perché vi partecipano personalmente. Con l'aumento delle persone e delle funzioni questa conoscenza diretta diventa inevitabilmente più limitata.

Non significa che gli amministratori debbano continuare a intervenire personalmente in ogni attività. Significa che devono disporre delle informazioni necessarie per comprendere ciò che sta accadendo e poter intervenire quando necessario.

È qui che pianificazione e reporting acquistano anche una funzione di governance.

Un consiglio di amministrazione che dispone periodicamente di informazioni sull'andamento economico, sulla situazione finanziaria, sugli investimenti, sui principali rischi e sull'evoluzione delle attività più importanti è nelle condizioni di assumere decisioni molto diverse rispetto a un organo amministrativo che viene informato soltanto quando si presenta un problema.

L'adeguatezza dell'assetto riguarda quindi anche la qualità e la tempestività delle informazioni che arrivano agli amministratori.

Non credo servano necessariamente documenti particolarmente lunghi. Anche in questo caso preferisco pochi dati ben costruiti, accompagnati da una lettura delle principali variazioni e delle questioni sulle quali è necessario assumere una decisione.

Il reporting dovrebbe permettere agli amministratori di concentrare l'attenzione sulle informazioni realmente rilevanti, non obbligarli a cercarle all'interno di una grande quantità di dati.

Crescere mantenendo l'organizzazione sotto controllo

La costruzione degli adeguati assetti non dovrebbe quindi essere considerata come un momento specifico nella vita della startup, ma come un processo che accompagna il suo sviluppo.

Ogni fase porta con sé esigenze differenti.

All'inizio può essere sufficiente chiarire alcune responsabilità, costruire un semplice piano finanziario e organizzare le informazioni principali. Con l'aumento dei ricavi e delle persone può diventare necessario introdurre un budget più strutturato, una reportistica periodica e una maggiore formalizzazione dei processi decisionali. Se l'impresa continua a crescere, anche il sistema di controllo dovrà diventare progressivamente più analitico.

L'importante è che questa evoluzione non avvenga soltanto dopo che la complessità è diventata difficile da gestire. Organizzarsi in anticipo consente di accompagnare la crescita senza trasformare ogni passaggio in un'emergenza e permette anche ai fondatori di modificare progressivamente il proprio ruolo, affidando una parte crescente della gestione alle persone e agli strumenti che sono stati costruiti.

È in questo senso che considero gli adeguati assetti non soltanto un tema di conformità, ma una parte della capacità dell'impresa di diventare più solida.



L'esperienza dell'Advisor

Quando affronto il tema degli adeguati assetti con un'impresa giovane, cerco innanzitutto di capire cosa esista già. Molto spesso trovo più strumenti di quanto gli stessi amministratori ritengano di avere. Esistono una contabilità regolarmente tenuta, alcuni prospetti finanziari, riunioni nelle quali vengono condivise le principali decisioni, strumenti per seguire clienti e progetti e persone che hanno assunto nel tempo responsabilità abbastanza precise. Il problema è che questi elementi non sempre sono collegati tra loro.

In questi casi non considero utile partire dalla costruzione di un nuovo sistema. Preferisco organizzare ciò che già esiste, individuare le informazioni mancanti e soprattutto definire un momento nel quale quelle informazioni vengano lette insieme. Un semplice reporting periodico, collegato a un budget e discusso dagli amministratori, può rappresentare un passo molto più significativo rispetto alla predisposizione di numerose procedure che rimangono separate dalla gestione quotidiana. Successivamente il sistema potrà evolvere e diventare più strutturato, ma credo sia importante che ogni nuovo strumento risponda a una necessità reale dell'impresa. Alla fine, l'adeguatezza non dipende dalla quantità di documenti prodotti. Dipende dalla capacità dell'organizzazione di permettere a chi gestisce la società di **comprendere ciò che sta accadendo, anticipare ciò che potrebbe accadere e assumere le decisioni necessarie con informazioni sufficientemente affidabili**. È anche il punto nel quale si ricongiungono tutti i temi affrontati in questo Quaderno. Governance, persone, responsabilità, pianificazione e controllo non sono elementi da aggiungere progressivamente a una startup per renderla simile a un'impresa tradizionale. Sono strumenti che devono consentirle di continuare a crescere senza perdere la capacità di comprendere e governare la propria evoluzione.

Conclusioni

Crescere senza perdere il controllo

Nel corso di questo Quaderno abbiamo osservato la startup da una prospettiva leggermente diversa rispetto ai numeri precedenti. Non ci siamo concentrati sull'idea, sull'innovazione o sulla ricerca delle risorse finanziarie, ma su ciò che accade quando il progetto comincia a crescere e l'impresa deve progressivamente imparare a gestire una realtà più complessa.

È una fase che non arriva necessariamente in un momento preciso. Non esiste una dimensione oltre la quale una startup debba improvvisamente dotarsi di una struttura organizzativa diversa, così come non esiste un modello che possa essere applicato nello stesso modo a tutte le imprese.

Il cambiamento avviene normalmente in maniera progressiva. Aumentano i clienti, le persone e gli investimenti, vengono sviluppati nuovi prodotti, entrano nuovi soci e le decisioni che prima potevano essere gestite direttamente dai fondatori iniziano a coinvolgere un numero maggiore di soggetti e di informazioni. È proprio in questa evoluzione che organizzazione e metodo cominciano ad assumere un'importanza diversa. All'inizio abbiamo visto come la presenza diretta dei fondatori in quasi tutte le attività possa rappresentare un vantaggio. Permette di decidere rapidamente, mantenere una conoscenza molto vicina al progetto e modificare le scelte quando le condizioni cambiano. Con il tempo, però, la stessa concentrazione può diventare un limite se ogni decisione continua a richiedere il loro intervento.

La crescita richiede quindi di iniziare a distribuire responsabilità senza perdere la capacità di coordinare l'impresa.

Da qui nasce la necessità di distinguere progressivamente il ruolo dei soci da quello degli amministratori e dalle responsabilità operative, chiarendo quali decisioni appartengano ai diversi livelli e facendo in modo che autonomia e responsabilità procedano insieme.

Lo stesso vale per le persone.

Aumentare il numero dei collaboratori non significa necessariamente costruire un'organizzazione migliore. Perché questo accada occorre comprendere quali attività siano realmente necessarie, attribuire responsabilità riconoscibili e creare le condizioni affinché le persone possano assumere le decisioni che appartengono al proprio ruolo senza dover continuamente tornare ai fondatori.

Abbiamo poi visto come questo processo abbia bisogno di essere accompagnato dalla pianificazione.

Quando le attività aumentano, non è più sufficiente osservare ciò che accade e intervenire di conseguenza. Diventa progressivamente necessario cercare di anticipare ricavi, costi, investimenti e fabbisogni finanziari, non con la pretesa di prevedere esattamente il futuro, ma con l'obiettivo di comprendere quali conseguenze potrebbero produrre le decisioni che stiamo assumendo.

Il budget, in questa prospettiva, non rappresenta semplicemente un insieme di numeri. Diventa il punto nel quale gli obiettivi dell'impresa incontrano le risorse necessarie per realizzarli.

Soltanto dopo aver costruito questo riferimento anche il controllo assume un significato più concreto. I risultati possono essere confrontati con ciò che avevamo programmato, gli scostamenti possono essere interpretati e le informazioni possono essere utilizzate per modificare tempestivamente alcune decisioni.

Non servono necessariamente molti indicatori. Abbiamo visto come, soprattutto nelle startup, sia spesso più utile disporre di pochi numeri comprensibili, aggiornati e realmente utilizzati. Ricavi, marginalità, liquidità, fabbisogno finanziario e alcuni KPI direttamente collegati al modello di business possono già offrire una rappresentazione significativa, purché vengano letti insieme e con continuità.

È all'interno di questo percorso che abbiamo infine affrontato il tema degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

Ho preferito arrivarci alla fine proprio perché credo che il loro significato diventi più comprensibile dopo aver ragionato sulle esigenze concrete dell'impresa. Se partiamo esclusivamente dall'obbligo normativo rischiamo di considerarli un insieme di procedure e documenti da predisporre. Se invece partiamo dalla gestione, ci accorgiamo che buona parte degli strumenti necessari per costruire un assetto adeguato sono gli stessi che servono agli amministratori per conoscere l'impresa e assumere decisioni consapevoli.

Un'organizzazione chiara, una contabilità affidabile, una pianificazione economica e finanziaria, un sistema di reporting e la capacità di individuare tempestivamente eventuali squilibri non dovrebbero essere costruiti soltanto perché richiesti dalla normativa. Dovrebbero essere innanzitutto strumenti attraverso i quali l'impresa cerca di governare la propria crescita.

Questo non significa trasformare una startup in un'organizzazione burocratica.

Credo anzi che uno degli obiettivi debba essere esattamente quello opposto: introdurre soltanto gli strumenti realmente necessari e mantenerli proporzionati alla dimensione e alla complessità dell'impresa.

Una procedura che non viene utilizzata non migliora l'organizzazione. Un report che nessuno legge non migliora il controllo. Un organigramma che non rappresenta il modo in cui vengono realmente assunte le decisioni non chiarisce le responsabilità.

Il metodo non dipende quindi dalla quantità degli strumenti utilizzati, ma dalla loro capacità di aiutare le persone a lavorare e decidere meglio.

La startup rimane una startup

C'è infine un aspetto che considero importante.

Organizzare una startup non significa privarla delle caratteristiche che le hanno permesso di nascere e crescere. La capacità di sperimentare, la velocità nelle decisioni, la vicinanza tra le persone e la disponibilità a modificare rapidamente alcune scelte rappresentano elementi che sarebbe sbagliato sacrificare semplicemente per costruire una struttura apparentemente più ordinata.

L'obiettivo dovrebbe essere conservare queste caratteristiche mentre l'impresa diventa più complessa.

Una buona organizzazione dovrebbe permettere di decidere più velocemente perché è chiaro chi può farlo.

Una buona pianificazione dovrebbe consentire di cambiare direzione con maggiore consapevolezza perché conosciamo le conseguenze economiche e finanziarie delle nostre scelte. Un buon sistema di controllo

dovrebbe permettere di intervenire prima perché ci accorgiamo tempestivamente che qualcosa sta andando diversamente da quanto avevamo previsto.

Vista in questo modo, la struttura non limita necessariamente la capacità di innovare. Può creare le condizioni affinché l'innovazione continui a essere sostenibile anche quando aumentano le persone, gli investimenti e le responsabilità.

È probabilmente questo il passaggio che considero più interessante nel percorso di una startup.

All'inizio gran parte del valore è concentrato nelle persone che hanno avuto l'idea e hanno costruito il progetto. Con il tempo, se il percorso funziona, una parte di quel valore deve progressivamente trasferirsi anche nell'organizzazione, nei processi, nelle competenze diffuse e nella capacità dell'impresa di funzionare senza dipendere continuamente da poche persone.

È in quel momento che il progetto comincia realmente a diventare un'impresa.

L'esperienza dell'Advisor

Quando incontro una startup che sta crescendo, non cerco un'organizzazione perfetta e non mi aspetto di trovare tutti gli strumenti che avrei in un'impresa più strutturata. Cerco piuttosto di capire se il modo in cui viene gestita sia ancora adeguato alla realtà che nel frattempo è diventata.

Mi interessa comprendere se le responsabilità siano sufficientemente chiare, se gli amministratori dispongano delle informazioni necessarie, se esista una visione dei mesi successivi e se eventuali problemi possano essere individuati prima di trasformarsi in emergenze.

Da qui si può costruire progressivamente tutto il resto.

A volte serve definire meglio alcuni ruoli, altre volte costruire un budget o una previsione finanziaria, organizzare un reporting periodico oppure semplicemente mettere insieme informazioni che esistono già ma che nessuno sta ancora leggendo in maniera coordinata.

Non credo sia necessario introdurre tutto contemporaneamente. Credo invece sia importante sapere **quale passo organizzativo debba accompagnare il passo successivo nella crescita dell'impresa.**

È probabilmente questa l'idea che vorrei lasciare alla fine di questo quarto Quaderno.

Una startup deve poter continuare a cambiare, sperimentare e crescere. Ma mentre cresce deve anche imparare progressivamente a conoscersi meglio, distribuire le responsabilità, programmare le proprie risorse e utilizzare le informazioni per assumere decisioni.

Non per diventare più simile a una grande impresa prima del tempo, ma per costruire, un passo alla volta, **un'organizzazione capace di sostenere ciò che il progetto sta diventando.**