

Maurizio Bottaro

Maurizio Bottaro è family business coach di Weissman Italia

LA SFIDA DEL FAMILY BUSINESS

Lavorare in un'impresa familiare: accettare la sfida di condividere i valori della famiglia imprenditoriale e la ricerca continua di prestazioni eccellenti.



Le imprese familiari, driver dell'economia



La scelta del proprio percorso lavorativo è da sempre un momento importante delicato della nostra vita. Per alcuni è un processo ben strutturato fatto di scelte razionali e con obiettivi ben chiari e condizionato a priori dalla scelta degli studi intrapresi, per altri può essere una scelta meno razionale, supportata dalla voglia di cogliere opportunità lavorative che il destino offre loro in un determinato momento.

In ogni caso ognuno si troverà a scegliere se lavorare in un ente pubblico, in un istituto bancario, in un'organizzazione non profit, in un'azienda multinazionale, avviarsi verso un'attività libero-professionale o imprenditoriale, oppure inserirsi all'interno di un'azienda a gestione familiare.

Imprese familiari driver dell'economia – È importante ricordare che in Italia il 75% dei dipendenti di aziende lavorano presso imprese a conduzione familiare, contribuendo alla realizzazione dell'80% del PIL nazionale. Questi dati evidenziano in modo chiarissimo l'impatto positivo delle imprese familiari sull'economia e più in generale sulla vita sociale del Paese. Questi dati e tendenze si riconfermano anche a livello europeo ed in larga misura anche a livello mondiale.

Eppure, di frequente, si nota come da parte di alcuni manager, impiegati ed operai ci sia una certa resistenza nel considerare le aziende familiari un datore di lavoro non meno attrattivo rispetto alle grandi organizzazioni ed aziende multinazionali. Essere un collaboratore di Coca-Cola, Unicredit, Leonardo-Finmeccanica o Telecom varrebbe dunque, apparentemente, di più rispetto al collega impegnato in Divella, Beretta, Branca, Luxottica, Aruba o Zucchetti?

Esiste inoltre la convinzione che dopo una carriera svolta in un'azienda multinazionale (o comunque non familiare) non sia facile per un manager o un collaboratore inserirsi ed avere successo in un'impresa familiare, così come nell'ipotesi di un percorso inverso.

Diversità "radicale" – Questo pensiero comune deriva probabilmente dall'errato raffronto tra i concetti "valori" e "valore" che si esprimono all'interno dei due mondi imprenditoriali con delle modalità così diverse tra loro. Le cause sono forse riconducibili alla poca conoscenza delle diverse dinamiche interne che avvengono nelle due tipologie di aziende durante la gestione del proprio business.

Ad esempio, il manager in un'impresa familiare deve convi-



vere quotidianamente con una leadership aziendale che si esprime tramite la convergenza tra proprietà e gestione di una o più famiglie che definiscono organizzazione ed obiettivi in un'ottica plurigenerazionale.

Come sappiamo, invece, nelle aziende "non familiari", il manager ed il collaboratore dovranno confrontarsi con caratteristiche strutturali totalmente opposte, ossia con una proprietà generalmente non presente in azienda e frammentata in partecipazioni anche numerose, una gestione "manageriale" ed obiettivi prioritari focalizzati al breve periodo (pensiamo alla necessità di presentare per una società quotata una "rassicurante" trimestrale di borsa agli investitori).

Markus Weishaupt, nel suo libro "Family Business Model" (2016, [Franco Angeli](#) Editore) ci fornisce ulteriori spunti di riflessione sulla convergenza tra proprietà e gestione: "Quando proprietà e direzione convergono rappresentano uno dei principali fattori qualitativi delle imprese familiari di successo. Se chi dirige un'impresa ne è allo stesso tempo proprietario dominante unisce automaticamente nella sua persona tutta una serie di principi che sono decisivi per un management orientato alla qualità e che difficilmente si possono produrre unicamente, attraverso strutture di controlling". Weishaupt, nel suo libro, identifica poi tali principi:

- **competenza decisionale e responsabilizzazione per i risultati coincidono:** proprio questo è il caso in cui il proprietario, che stabilisce gli obiettivi strategici ed il manager che li vuole raggiungere sono uniti nella stessa persona;
- **la responsabilità per i risultati è legata al loro successo o insuccesso:** anche qui non è pensabile un accoppiamento più stretto di quello rappresentato dall'unione nella stessa persona di chi guida l'impresa e di chi riporta un utile o deve sopportare una perdita;
- **la responsabilità comporta delle conseguenze:** provare di persona sul proprio portafoglio gli effetti delle decisioni prese è senza dubbio la più dura di tutte le conseguenze.

L'argomento della responsabilità effettiva e le conseguenze sulle scelte in azienda evidenzia ancora una volta la differenza tra un'impresa familiare ed una "non familiare": che cosa succede in quest'ultima ai manager che prendono decisioni sbagliate?

Ne meglio, ne peggio - L'impresa familiare, in quanto appunto "familiare", non è né meglio né peggio rispetto ad altre tipologie di aziende, ma è pur vero che le aziende familiari di successo hanno delle caratteristiche uniche che possono

