

---

---

# L'IMPRESA

R I V I S T A I T A L I A N A D I M A N A G E M E N T

NUMERO  
SPECIALE 2013

GRUPPO **24**ORE

[www.limpresaonline.net](http://www.limpresaonline.net)

# NEW

## Il senso del lavoro

# GOVER

## nelle aziende familiari

# NANCE

Copia esclusa dalla vendita

# Il fascino di lavorare per un'azienda familiare

di Markus Weishaupt

L'intelligente combinazione tra sistema famiglia e sistema azienda, tra valori familiari e prestazioni d'eccellenza è una particolarità che rende interessanti

**I**n un certo momento della vita lavorativa, ci si può trovare a scegliere se lavorare in posta, banca, strutture pubbliche, cooperative, organizzazioni non profit, aziende quotate in borsa, se lavorare come libero professionista, imprenditore oppure come collaboratore in un'azienda familiare. In Italia, tre su quattro dipendenti lavorano presso imprese familiari e contribuiscono alla creazione dell'80% del Pil nazionale. Nonostante l'evidente importanza delle aziende familiari per il mondo economico, ma anche sociale, di gran parte degli Stati a livello mondiale, spesso si nota che i manager intravedono nelle aziende familiari un

datore di lavoro meno attrattivo rispetto alle aziende più grandi e quotate in borsa.

Un manager di Google, Microsoft, General Electric, Esprit, Unicredit, Deutsche Bank o Citibank vale apparentemente di più rispetto al collega in Brembo, Athena, Fercam, Gruppo Manni, Bauli o Cantine Ferrari, per citarne solo alcune. Inoltre, sembra che dopo una carriera manageriale in aziende quotate non sia facile per un manager entrare e avere successo in un'impresa familiare e viceversa.

## Valori e valore

Le cause sono forse riconducibili alle differenze sostanziali tra le due tipologie di business. Il manager in un'impresa familiare vive quasi quotidianamente la dominanza proprietaria di una o più famiglie e si confronta con un'impostazione aziendale plurigenerazionale. Nelle aziende quotate in borsa, invece, il manager si confronta con caratteristiche strutturali totalmente opposte, ossia con una proprietà

disomogenea, data dalla frammentazione delle partecipazioni di migliaia di investitori, e un pensiero predominante di breve periodo.

L'azienda familiare, per il solo fatto di essere familiare, non è né meglio né peggio di un'altra tipologia di azienda, però le aziende familiari di successo hanno delle caratteristiche che sono di grande valore per ogni collaboratore di qualsiasi livello anche manageriale. Anzi, le imprese familiari di successo dimostrano di essere molto attrattive anche per manager di elevato livello. Forti dell'esperienza di oltre 25 anni di attività, e di una nostra recente indagine sulle caratteristiche di aziende familiari di successo, nel Gruppo Weissman conosciamo profondamente le caratteristiche che fanno di una buona azienda familiare un datore di lavoro attrattivo.

L'intelligente combinazione tra sistema famiglia e sistema azienda, tra valori familiari e prestazioni d'eccellenza è una particolarità che determina la base di impostazione dell'azienda. L'indirizzo aziendale non è impostato verso il risultato del prossimo quadrimestre, ma verso tempi molto più lunghi e persino plurigenerazionali. Questo si traduce eventualmente in ritmi di crescita più moderati perché la

sola crescita non viene ritenuta un valore a sé stante. Nelle aziende familiari di successo la crescita è solo una possibile opzione strategica e va vista sempre in combinazione agli aspetti di redditività e di rischio aziendale.

### **Lealtà e fiducia**

La continuità di gestione è comprovata dal fatto che normalmente l'amministratore dell'azienda familiare dura per 25-30 anni, e oltre e non avviene un cambiamento al vertice ogni cinque anni, come spesso notiamo presso i grandi gruppi quotati in borsa, finanziari e non. Chi rappresenta la proprietà dell'azienda familiare non sono migliaia di investitori anonimi, ma sono persone in carne e ossa, con le quali si può lavorare insieme, discutere, ridere, festeggiare i successi e vincere insieme i periodi difficili. I collaboratori non vengono trattati come numeri, ma come persone che ovviamente in azienda devono prestare il loro lavoro, mostrare l'impegno, la professionalità, le competenze e le loro capacità, ma sono anche considerati uomini e donne, con sentimenti e una vita privata che va al di là del semplice impiego. Il rapporto tra i dipendenti e l'impresa familiare, o meglio, tra i collabo-

ratori e la famiglia imprenditoriale, è un rapporto all'insegna di un importante valore, il valore *lealtà*. Da un'indagine presso aziende familiari bicentinarie emerge che la causa più importante che ha portato queste aziende al loro successo è il principio della lealtà; lealtà visuta bilateralmente come azienda e famiglia imprenditoriale verso i collaboratori, i clienti, i fornitori e verso la regione d'origine.

### Leader di mercato

Ciò che pochi sanno è che tante aziende familiari di successo sono dei veri campioni, leader di mercato, anche a livello mondiale, che lavorano a livello internazionale e vivono una cultura dell'innovazione. Le aziende familiari non sono aziende solo di piccole dimensioni, ma più spesso di quanto si immagini hanno grandi dimensioni con migliaia di collaboratori, con centinaia di milioni e anche miliardi di euro di fatturato. Per sopravvivere e per aver successo nel tempo le imprese familiari hanno imparato a sviluppare e ad aggiornare costantemente le proprie strutture di management e di leadership e a un certo punto nella loro storia hanno bisogno di elevatissime competenze manageriali che non sempre trovano in famiglia. Hanno

bisogno di manager bravi che professionalmente siano competenti e umanamente sposino e vivano sani valori umani e familiari.

Lavorare in un'azienda familiare è diverso da ogni altro impiego. Esso ha le sue peculiarità e ha il suo fascino. Per avere successo come collaboratore in un'impresa familiare bisogna sposare i valori dell'azienda che sono determinati per lo più dalla famiglia imprenditoriale. Chi non ama la cultura della prestazione, dell'impegno e chi non dimostra lealtà all'azienda e alla famiglia non avrà vita lunga nell'impresa familiare. Per contro, chi sposa le logiche dell'azienda familiare, trova una seconda casa, trova motivazione, apprezzamento, sviluppo di competenza, fiducia, possibilità di carriera e crescita professionale. Insomma, trova una vita lavorativa attiva, positiva e piena di soddisfazioni.



**Markus Weishaput**, fondatore e socio di Weissman & Cie Italia, Weissman Austria e Weissman Suisse, società di consulenza strategica per imprese familiari. È autore dei volumi: *Preservare l'impresa familiare. Vincere la sfida generazionale con metodo, cuore ed empatia. Grandi strategie per medie imprese.*



# NEW GOVERNANCE