

## **Le aziende familiari e la presunzione (dell'Imprenditore) di conoscere i meccanismi che regolano la propria azienda**

**Date :** 5 aprile 2018



La diversità è un qualcosa che talvolta preoccupa, mette paura e qualche altra volta incuriosisce e affascina. In realtà, la diversità è “ricchezza”, in quanto è grazie ad essa che attiviamo il confronto che, a sua volta, è alla base dello sviluppo e della crescita di tutti noi.

Nell'ambito delle numerose consulenze che nel corso degli anni ci hanno visto affiancare le imprese familiari, quasi nella totalità delle stesse è capitato che l'Imprenditore e alcuni suoi stretti collaboratori abbiano colto l'occasione per mettere in evidenza che la loro azienda era diversa rispetto a tutte le altre. La ragione per la quale spesso emerge questa considerazione è insita nella presunzione dell'Imprenditore, alimentata sempre dai suoi più stretti collaboratori, che la “sua” azienda non può (e non deve) essere capita, né tantomeno gestita, da altre persone che non conoscono a fondo quanto lui i meccanismi che regolano la stessa. Tale convinzione è rafforzata dalla naturale e, talvolta, eccessiva resistenza al cambiamento insita in tutti noi.

Vero è che tutte le aziende familiari hanno delle peculiarità che la contraddistinguono da altre aziende di differenti settori di business e anche da aziende dello stesso settore. Le diversità sono inerenti essenzialmente il prodotto, il contesto o ad altri elementi principalmente legati all'idea imprenditoriale, che sono alla base del sistema azienda. Tuttavia, sulla base della pluriennale esperienza maturata al fianco di Imprenditori, tutte le aziende familiari hanno un “massimo comune denominatore”, ovvero delle caratteristiche in comune. È evidente che alcune delle suddette caratteristiche sono positive, mentre altre rappresentano dei limiti alla crescita dell'azienda e, ahimè, spesso sono alla base della mancata sopravvivenza della stessa.

Di seguito provo a fare esempi nei quali un po' tutte le aziende familiari possono ritrovarsi.

Generalmente (e quando dico generalmente intendo che statisticamente ha una buona probabilità che accada), le aziende familiari hanno come aspetti positivi che le contraddistinguono i seguenti elementi:

- Valori diffusi, come integrità, trasparenza, correttezza;

- Spiccato intuito Imprenditoriale;
- Elevato livello di fidelizzazione dei collaboratori;
- Capacità di prendere e adottare rapidamente decisioni.

Di contro, sempre “generalmente”, hanno i seguenti limiti:

- presunzione di conoscere i meccanismi e i problemi dell'azienda;
- processi inefficienti e, talvolta, inefficaci;
- assenza di metodo;
- strumenti di lavoro non ottimali o non utilizzati in maniera ottimale;
- tendenza all'accentramento e assenza di delega;
- organizzazione destrutturata;
- responsabilità non ben definite;
- obiettivi non definiti (a tutti i livelli);
- assenza di sistemi di valutazione della performance dei collaboratori;
- assenza di piani di sviluppo delle risorse umane;
- assenza o limiti di pianificazione (anche finanziaria);
- elevata resistenza al cambiamento.

Con questo non intendo che tutte le aziende abbiano in comune gli aspetti positivi e negativi su menzionati, ma solo che la totalità delle aziende familiari ha in comune molti degli elementi messi in evidenza.

Mi vorrei soffermare su uno di essi che, non a caso, è stato menzionato per primo e, precisamente, la presunzione (dell'Imprenditore) di conoscere i meccanismi che regolano la sua azienda, i suoi problemi e, spesso, le cause e le soluzioni degli stessi. Una delle frasi che generalmente utilizzo quando mi trovo davanti a casi di questo genere è: “Caro imprenditore, se pensi di conoscere la malattia della tua azienda, la cura da adottare, la medicina da prendere e anche...la farmacia dove acquistarla, non hai bisogno di un supporto...Fallo da solo!”.

Nella mia “prima vita lavorativa”, quella in cui ero ancora un dipendente (sia pure dirigente) di aziende, dopo aver maturato circa 15 anni di esperienza in aziende multinazionali e ben strutturate, sono approdato in una azienda familiare, sia pure di grandi dimensioni, ma...familiare! L'inserimento all'interno della stessa, in posizione apicale, non è stato affatto semplice in quanto uno spirito innovatore come il mio trovava continuamente ostacoli e resistenze da parte di (quasi) tutti i colleghi e collaboratori. A quel tempo, la Fiat stava attraversando un periodo difficile e, non a caso, una delle frasi che mi sentivo dire da alcuni colleghi quando si voleva intraprendere una qualsiasi attività volta al cambiamento e all'innovazione (organizzativa), era: “Guarda...che questa non è la Fiat!”. Con questa fase, gli interlocutori volevano intendere che l'azienda era un'azienda di successo in quanto caratterizzata da un'organizzazione destrutturata e guidata da uomini che, in virtù dei risultati e del successo conseguito, non potevano e non dovevano in alcun modo essere messi in discussione!

Non a caso, a distanza di anni, la Fiat, grazie alle indiscusse qualità del manager che l'ha guidata, si è ripresa alla grande, mentre l'azienda in cui lavoravo io, inizialmente studiata come

caso di successo da molte università italiane ed estere, da oltre 10 anni consuntiva perdite importanti e rischia di chiudere.

Ovviamente, nelle aziende familiari non è assolutamente pensabile di implementare, così come sono, processi, procedure, metodi e strumenti adottati in un'azienda come la Fiat. Tuttavia, certamente è possibile prendere in considerazione una serie di spunti che, con le dovute competenze ed esperienza, si possono adottare in maniera personalizzata ad aziende di qualsiasi settore di business e dimensioni.

Come dice il grande coach Julio Velasco, "Squadra che vince, prima o poi...perde!". È questa la ragione per la quale periodicamente, ogni organizzazione che si rispetti, per sopravvivere e mantenere alto il livello di competitività, deve mettersi in discussione e con il "mettersi in discussione" intendo "tutto" e "tutti", a partire dall'Imprenditore o, meglio, dai suoi stretti collaboratori.

Per favorire il processo di cambiamento, essenziale per la sopravvivenza di tutte le aziende, è necessario avere un'adeguata apertura mentale e favorire un confronto con professionisti che hanno competenze e un bagaglio di esperienze tali da poter fornire un contributo di tipo...diverso!

A cura di: **Giuseppe Trevisoi**