



ASSOLOMBARDA

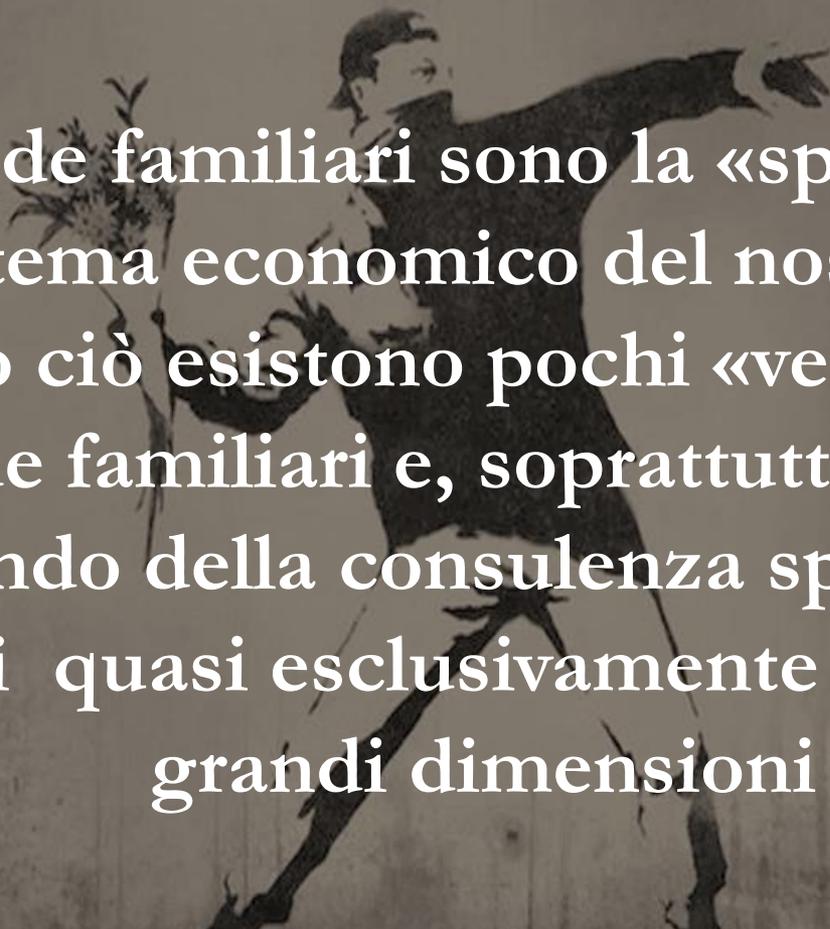
# Organizzazione e management di una azienda familiare

Gianluca Manzo  
Assolombarda, 19 Giugno 2019

Riunioni di Famiglia  
Approfondimenti dedicati al gruppo azienda familiari  
A cura del Gruppo Tecnico Medie Imprese

# Una «provocazione»

---



Le aziende familiari sono la «spina dorsale» del sistema economico del nostro Paese. Malgrado ciò esistono pochi «veri» specialisti di aziende familiari e, soprattutto, è comune, nel mondo della consulenza specialistica, occuparsi quasi esclusivamente di aziende di grandi dimensioni

# Dinamiche familiari vs. *mondo esterno*

---

Sovrapposizione tra famiglia e azienda

Aziende familiari e aziende padronali

Resistenza al cambiamento e passaggio generazionale

Ruolo del leader storico «predominante»

Evoluzione organizzativa spontanea

Scarsa contaminazione esterna

*il tutto in controtendenza rispetto a...*

«dinamismo evolutivo» e, in alcuni casi, «deriva generazionale»

# Una azienda è familiare se...

---

- Indipendentemente dalla dimensione e classe merceologica di appartenenza
- La famiglia detiene il controllo della maggioranza delle azioni se la società non è quotata (oppure il 25% se la società è quotata)
- I fondatori possono anche essere due o più persone non appartenenti alla medesima famiglia
- Non è necessario il coinvolgimento della famiglia fondatrice se chi ha acquistato l'azienda è una famiglia imprenditoriale
- Il controllo può avvenire sia in forma diretta che indiretta (holding o altri strumenti)
- E' necessario che un membro della famiglia sia operativo con ruoli di governo o di gestione dell'azienda

# Una azienda è «padronale» se...

---

L'impresa padronale è un modello d'impresa a **proprietà chiusa** (o concentrata).

Si caratterizza per l'appartenere a un **numero ristretto di persone**, spesso legate da **rapporti familiari**, se non addirittura a **una sola persona**, nei casi di unità di piccole dimensioni.

I proprietari esercitano essi stessi il **supremo potere** di guida e di governo, assumendo di frequente, peraltro, le **decisioni operative**.

L'impresa padronale, che può essere di piccole, medie e grandi dimensioni, ha una struttura articolata e unitaria, poiché essa è per lo più connaturata con l'imprenditore, il quale è **l'unico individuo al comando**

*Fonte: Wikipedia*

# **Il menù di questo evento**

---

**Organizzazione efficiente**

**Il valore delle risorse umane**

**Processi efficaci**

**La gestione del cambiamento**



# Organizzazione

---

# Tre dimensioni

---

**Proprietà**

**Governance**

**Operatività**

# Organizzazione

---

## **Reminiscenze...**

Un insieme di persone orientate al raggiungimento di un fine comune...

## **La prima definizione del dizionario**

L'attività o l'ente che corrisponde in modo sistematico alle esigenze di funzionalità e di efficienza di una impresa per lo più collettiva...

## **In biologia...**

Insieme di processi attraverso cui organi, apparati e strutture si formano, si sviluppano, si differenziano e si coordinano così da costituire un organismo vivente. Il modo con cui un essere vivente (animale o pianta) è organizzato, la sua particolare struttura anatomica e funzionale

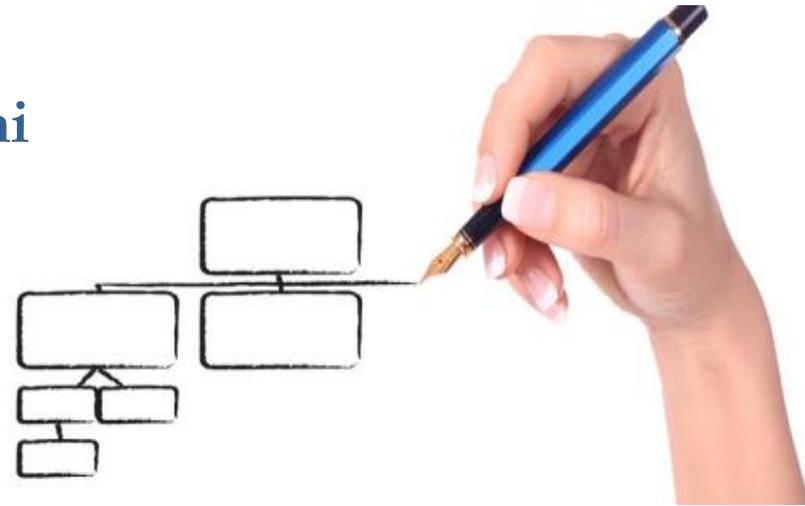
# Organizzazioni

---

Una organizzazione...

- «disegnata» ma...non immutabile
  - «reale»...ma non solo nelle intenzioni
  - «condivisa»...ma non solo tra pochi
  - «semplice»...ma non inutile
  - «efficace»...ma senza compromessi
- e...

attenzione ai conflitti e alle «scelte obbligate»



# Una organizzazione permette di...

---

...orientare l'attività imprenditoriale verso lo sviluppo

...ingegnerizzare e potenziare la performance di processo

...gestire e anticipare il cambiamento

...definire ambiti di lavoro e livelli di responsabilità



# Risorse umane

---

# **Cosa chiediamo alle nostre risorse**

---

**Di essere ingaggiati sugli obiettivi  
aziendali**

**Di essere responsabili del proprio lavoro**

**Di comunicare con gli altri**

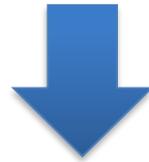
**Di essere proattivi**

# L'importanza della «diversità»

---

## La diversità

(di approccio al lavoro e motivazione)



**E' NECESSARIO**



Saper **Ascoltare** per riconoscere le differenze e gestire come un valore la diversità



Saper adottare **stili di gestione** flessibili ma sempre caratterizzati da trasparenza e condivisione



# Sviluppo delle risorse

---

Per potenziare...

**L'AUTOSTIMA**



Per creare...

**IL GIOCO DI SQUADRA**



Per sviluppare...

**LA CREATIVITA'**



Per favorire...

**L'IMPROVVISAZIONE**





# Processi

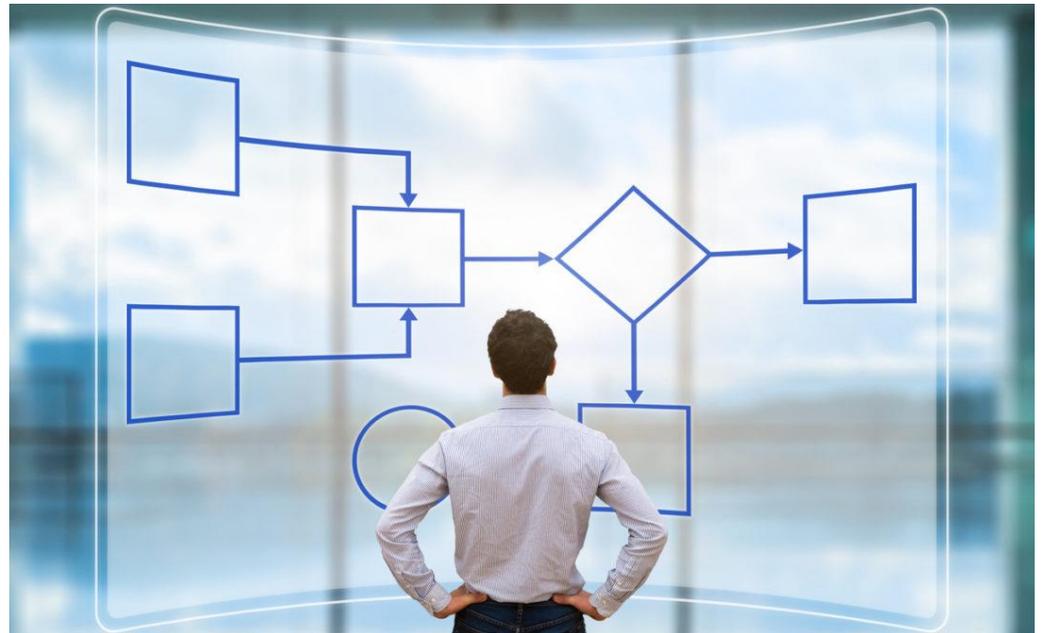
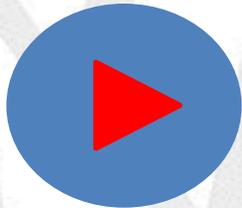
---

# Processi

---

## Processi ....

- Specchio della realtà
- Semplici ma efficaci
- Lineari con particolare attenzione a quelli «energivori»
- Sviluppati dal basso
- Condivisi e ben «visibili»
- Gestiti nel tempo





# **Il cambiamento**

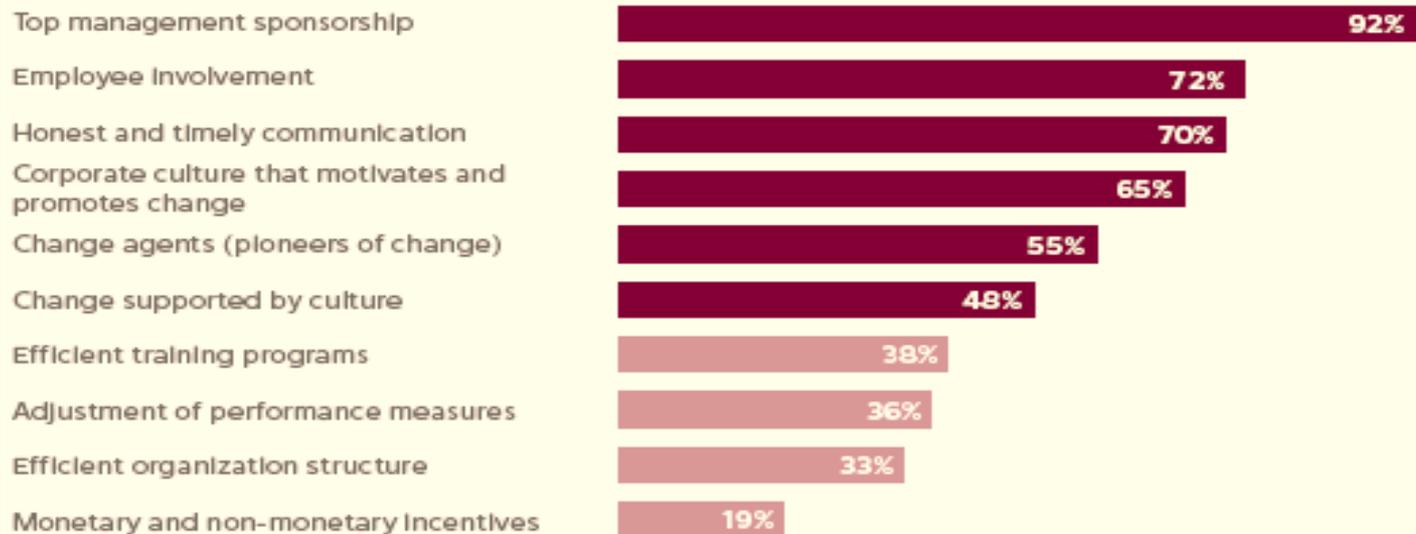
---

# I principali fattori di successo

## WHAT MAKES CHANGE SUCCESSFUL?

Leadership, employee engagement and honest communication are prerequisites for successful change.

■ *Soft Factors* ■ *Hard Factors*



1. Sponsorship del Top Management (92%)
2. Coinvolgimento delle persone (72%)
3. Comunicazione chiara e tempestiva (70%)

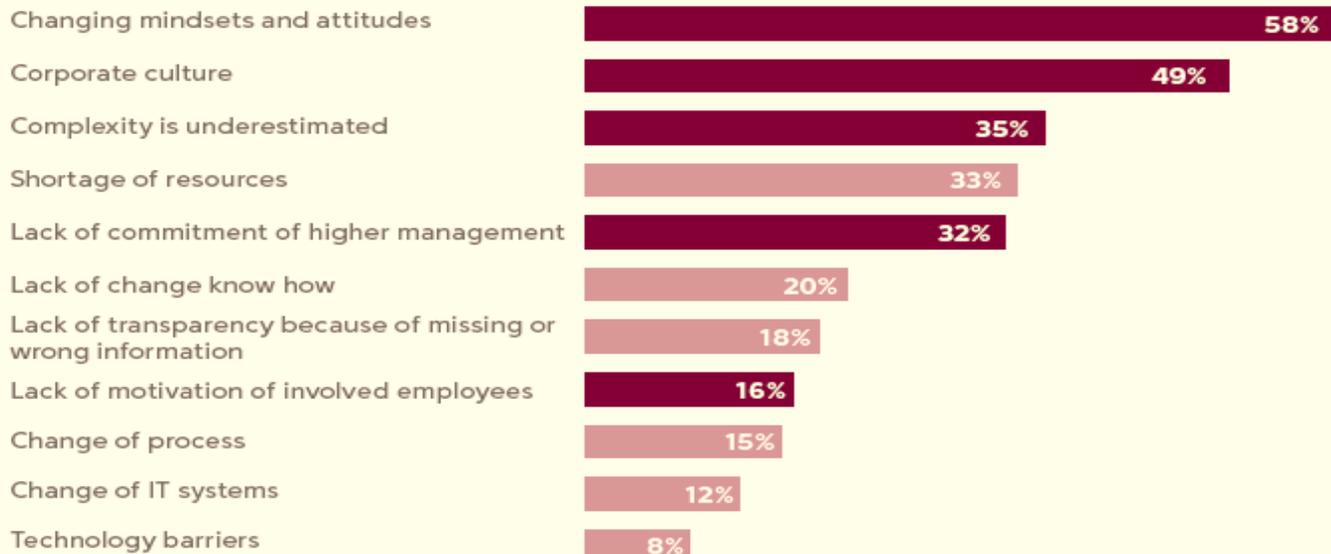
Fonte IBM: "Making Change Work"

# Le principali sfide

## MAJOR CHANGE CHALLENGES

The most significant challenges when implementing change projects are people-oriented – topping the list are *changing mindsets* and *corporate culture*.

■ *Soft Factors* ■ *Hard Factors*



1. Cambiamenti di mentalità e atteggiamenti (58%)
2. Cultura dell'Organizzazione (49%)
3. Sottovalutazione della complessità del progetto (35%)

Fonte IBM: "Making Change Work"

# Perché falliscono i cambiamenti?

---

- Non si crea e non si diffonde una visione chiara e compresa
- Non c'è coesione nel team
- Si circoscrive il perimetro del cambiamento e non lo si pone «intorno a tutto»
- Non si «alimenta» costantemente il piano di cambiamento
- Non si individua e/o non si comunica il «ritorno» per le persone



# L'obiettivo di fondo deve essere...

---

**Favorire il coinvolgimento e la condivisione e  
non l'apprendimento e l'acquiescenza**

## **coinvolgimento**

/co·in·vol·gi·mén·to/  
sostantivo maschile

Attrazione di altri verso una partecipazione impegnata sul piano spirituale o pratico

## **acquiescenza**

/ac·quie·scèn·za/  
sostantivo femminile

Condiscendenza più o meno palese, remissività

# Perché riescono i cambiamenti?

---

Dietro ogni cambiamento di successo c'è una strategia, comportamenti adeguati e una struttura organizzativa di riferimento. Siamo noi stessi il motore del cambiamento...è indispensabile vincere le resistenze, partendo dalle nostre





**Riassumendo...**

---



*... è importante sapere quale strada percorrere*

"One day Alice came to a fork in the road and saw a Cheshire cat in a tree.

'Which road do I take?' she asked.

'Where do you want to go?' was his response.

'I don't know', Alice answered.

'Then', said the cat, 'it doesn't matter.'"





**GRAZIE!**