

IMPRENDITORIA E LEADERSHIP

Aziende a conduzione familiare, pro e contro

di **Luisa Capitanio** – Imprenditrice, consulente di strategia e organizzazione per PMI

Se è vero che la maggior parte delle aziende dei Paesi industrializzati sono di **proprietà di famiglie**, è ancor più vero che l'Italia è il Paese delle **aziende a conduzione familiare**.

In effetti, la gran parte delle aziende di famiglia italiane trova sovrapposizione tra proprietà e conduzione. Il che significa che la loro gestione è prevalentemente (o quasi) nelle mani dei fondatori o dei loro familiari.

Dati alla mano, scopriamo che oltre **il 90% delle imprese italiane è costituito da aziende a conduzione familiare** e che in grandissima parte (si parla del 95%) contano meno di 10 dipendenti.

I **pro** di un'azienda a conduzione familiare

- Nessuna difficoltà a cogliere i **Valori dell'azienda**, che corrispondono ai valori della famiglia che l'ha fondata.
- Altrettanto naturale, quasi fisiologico, riconoscere il fondatore e quindi la sua **leadership**.
- Poiché azienda e famiglia si sovrappongono naturalmente, i dipendenti vivono **l'azienda come una seconda famiglia**: sono orgogliosi di farne parte e si sentono parte attiva nel progetto imprenditoriale.
- La famiglia proprietaria è coinvolta nella gestione quotidiana, ricopre **ruoli operativi** ed è in prima linea.
- La famiglia ha dotato l'azienda di un **capitale paziente**: orientata al lungo termine, non si lascia facilmente influenzare dalle performance di breve periodo e nei momenti difficili stringe i denti e persevera.
- L'obiettivo del fondatore è quello di **trasferire l'azienda alle generazioni future**.
- L'azienda di famiglia avverte in maniera forte il legame e la responsabilità per il territorio nel quale è insediata.
- Inoltre, è vocata a mantenere **relazioni positive e fertili con gli stakeholder** (enti, dipendenti, clienti, fornitori).

I **contro** di un'azienda a conduzione familiare:

- Le aziende a conduzione familiare sono **luoghi di conflitto**: capita che le dinamiche familiari vengano portate anche in azienda e che, viceversa, le criticità vissute in azienda generino malcontento e incomprensioni anche in famiglia.

- Difficile il **processo di delega**: la paura della perdita del controllo mette il fondatore (o la famiglia) nelle condizioni di interferire continuamente nell'operato dei familiari e degli altri collaboratori.
- Capita che i componenti della famiglia ricoprano cariche o ruoli apicali senza avere una adeguata preparazione o specifiche competenze.
- L'azienda a conduzione familiare è a volte poco aperta verso l'esterno e fatica ad inserire ruoli manageriali o consulenziali nella propria struttura.
- La famiglia svolge spesso **ruoli organizzativi sovrapposti** (proprietario, amministratore, manager), non ha la consapevolezza delle differenze sostanziali tra gli uni e gli altri e dà quindi origine a confusione organizzativa.
- Pur consapevole dell'importanza e ineluttabilità del **passaggio generazionale**, il fondatore di una azienda a conduzione familiare tende a non progettarlo e si affida al fato.

