

### IMPRESE FAMILIARI E MANAGER: ANALISI PER RUOLO

	MANAGER CHE LAVORANO IN IMPRESE FAMILIARI		MANAGER CHE LAVORANO IN ALTRE IMPRESE		
	%	VALORE ASSOLUTO	%	VALORE ASSOLUTO	%
Amministratore delegato	6,2%	15	6,8%	10	5,5%
Direttore generale	10,9%	23	10,4%	55	30,1%
Responsabile di divisione	28,9%	62	27,9%	73	39,9%
Responsabile di funzione	43,2%	102	45,9%	21	11,5%
Manager Intermedio	10,9%	20	9,0%	24	13,1%
	100,0%	222	100,0%	183	100,0%

Fonte: Ricerca Manager@Work, 2015, Università di Padova, Manageritalia Veneto e Federmanager Veneto



Paolo Gubitta

### LA RICERCA

► PADOVA

Il modello Nordest dell'imprenditore padre e padrone sta evolvendo velocemente. A dirlo è uno studio dal titolo "Manager@Work" promosso da Federmanager Veneto e Manageritalia Veneto e realizzato da un team di ricercatori del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali dell'Università di Padova, guidato da Paolo Gubitta e composto da Martina Gianecchini, Diego Campagnolo, Alessandra Tognazzo e Giusy Virone.

» Manager@Work studio promosso da Federmanager e Manageritalia Veneto Gubitta: «L'incapacità di delegare è un nodo ancora presente ma che si sta superando»

«Quello del difficile rapporto fra management esterno alla famiglia e imprenditori a Padova come in Veneto è un problema arcinoto e che si sente ancora ma si sta superando» spiega Paolo Gubitta, professore straordinario di Organizzazione aziendale dell'Università di Padova. «Gli imprenditori che si ostinano a non delegare decisioni e responsabilità so-

# LA FAMIGLIA APRE AI MANAGER

Più di un dirigente su due lavora in aziende controllate e spesso guidate dal fondatore o da parenti

no in progressiva estinzione: in parte ci pensa lo scorrere del tempo e in parte ci hanno pensato la competizione globale e le innovazioni tecnologiche».

Delega, specializzazione delle competenze e fiducia verso il management si affacciano nelle imprese a conduzione familiare con modalità sempre più simili a quelle delle sedi locali delle multinazionali o dove il fondatore e le generazioni successive hanno abbandonato già da tempo la conduzione delle aziende. «È interessante

notare come la settimana tipo di un dirigente che lavora nell'impresa familiare non si discosta molto da quella del collega che lavora nella sede veneta di una multinazionale» continua il docente di organizzazione aziendale.

«Gestire le risorse, organizzare le decisioni, motivare e guidare il gruppo i collaboratori, definire i piani di lavoro e le azioni operative, negoziare con soggetti interni ed esterni, sono attività quotidiane nell'uno e nell'altro caso con frequenza e modalità sempre

più simili».

Su di un campione di 405 manager il 54% di questi lavora con contratti da dirigenti proprio in quelle aziende familiari dove il rischio di mancanza di deleghe spesso mette in crisi il business dell'impresa. E non si tratta solo di aziende il cui fatturato supera i 100 milioni di euro, anzi. Lo studio indica che sul campione intervistato il 14% dei dirigenti lavora in aziende con fatturati inferiori ai 10 milioni di euro, mentre solo il 51% di questi è attivo in strutture che superano i 50 mi-

lioni di euro di valore annuo della produzione.

«Questi dati non ci devono sorprendere» continua Gubitta «perché al giorno d'oggi la complessità gestionale si manifesta anche nelle dimensioni minori e l'imprenditore arriva molto presto a saturare la sua capacità di decidere. Se non si attirano manager capaci, le imprese rischiano di entrare prima in fase di stallo e poi di declino».

Ma le confortanti similitudini fra strutture familiari e non in materia di management si

fermano qui. Diversità consistenti invece si osservano in relazione alle posizioni occupate: quasi un dirigente su due (il 45,9%) di un'azienda a conduzione familiare è responsabile di funzione (direttore vendite, direttore di produzione ecc) mentre i direttori generali sono molto più frequenti nelle altre imprese (30,1% contro il 10,4% di quelle familiari); i responsabili di divisione cui vengono affidate strutture esterne e filiali hanno contratti da dirigenti più spesso nelle aziende non familiari (39,9% contro

27,9%) mentre i ruoli apicali (amministratori delegati) e quelli intermedi presentano una dinamica non troppo diversa a seconda della struttura proprietaria e amministrativa della società presa in esame.

«È molto più frequente affidare a un esperto funzioni interne specifiche mentre si preferisce ancora dare in mano ai rampolli da formare strutture autonome di business» conclude Paolo Gubitta che è anche direttore scientifico di Mba Imprenditori al Cuoa di Altavilla Vicentina. «A ogni modo gradualità e verifica delle competenze sono elementi fondamentali per lo sviluppo di quelle imprese il cui futuro è nelle mani di figli e nipoti che solo per le loro capacità saranno premiati o puniti dai mercati».

(r.s.)