



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI

“M.FANNO”

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

“IL TALENT MANAGEMENT NELLE AZIENDE FAMILIARI”

RELATORE:

CH.MO PROF. AMEDEO PUGLIESE

LAUREANDO: FILIPPO MONTAGUTI

MATRICOLA N. 1137687

ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019

Sommario

Introduzione	3
CAPITOLO 1. LE AZIENDE FAMILIARI.....	5
1.1 La diffusione e rilevanza delle aziende familiari nell'economia mondiale	5
1.2 Definizione di azienda familiare	7
1.3 I caratteri distintivi delle aziende familiari	9
CAPITOLO 2. IL TALENT MANAGEMENT.....	14
2.1 Definizione di talent management.....	14
2.2 L'importanza del talent management ad oggi	16
2.3 Case study Loacker	21
2.3.1 L'azienda Loacker	21
2.3.2 Analisi del contesto territoriale	22
2.3.3 Il talent management in Loacker	25
CAPITOLO 3. IL TALENT MANAGEMENT NELLE AZIENDE FAMILIARI.....	32
Conclusione	40
BIBLIOGRAFIA	42

Introduzione

Le imprese familiari (o *family firms*) sono un modello di *business* diffuso al mondo. Tale modello di imprese, ad oggi, presenta dei “limiti” nella competizione con le aziende non familiari facenti parte del tessuto dell’economia mondiale. Le imprese familiari si trovano in svantaggio a causa della loro dimensione media e per il fatto di avere la proprietà concentrata nel potere decisionale della famiglia.

La criticità che maggiormente le *family firms* si ritrovano a dover affrontare in questi ultimi anni è la gestione dei talenti in azienda (o *talent management*). Il *turnover* dei collaboratori, difatti, diventa un problema sempre più sentito soprattutto a causa della digitalizzazione che crea posti di lavoro in ambiti aziendali molto innovativi (es: start-up) ed attraenti, che fino a pochi mesi o anni fa erano impensabili. Il mondo del lavoro è diventato più dinamico rispetto agli anni precedenti, la risorsa umana, quale pilastro del successo aziendale, è sempre stata e sempre di più sta diventando un elemento su cui alle aziende conviene concentrare la propria attenzione.

Nella creazione di posti di lavoro attraenti e nel mantenere nel proprio organico i collaboratori (capacità di *retention*), le imprese familiari partono in svantaggio a causa del loro modello di *business*, a tale motivo l’obiettivo di questa tesi è volto ad analizzare come questa urgente tematica venga affrontata all’interno delle aziende familiari e così comprendere se le *family firms* stiano investendo le proprie risorse nell’avviare adeguati programmi di *talent management*.

Nel primo capitolo, al fine di svolgere una analisi appropriata, verranno studiate le imprese familiari, in modo da comprenderne adeguatamente lo specifico contesto imprenditoriale. Inizialmente si studierà la diffusione e la rilevanza delle *family firms* nell’economia mondiale, poi, successivamente, si cercherà di fornire una esaustiva definizione di questa tipologia di imprese mediante la citazione di fonti autorevoli, ed infine, si studieranno i caratteri distintivi delle aziende familiari, grazie ad un confronto dei vantaggi e degli svantaggi di questo particolare modello di *business* nei confronti di altri due modelli di impresa comuni.

Il secondo capitolo tratterà la tematica del *talent management*, fornendo inizialmente una definizione del tema e cercando di studiare l’importanza che, al giorno d’oggi, ha una buona gestione dei talenti nelle imprese, per poi concludere con un caso di studio sull’azienda altoatesina Locker che rappresenta un buon esempio di *talent management* all’interno di un’azienda familiare.

Infine, nel terzo ed ultimo capitolo, verrà analizzato l'approccio delle aziende familiari nei confronti del *talent management* risultante dai dati raccolti dalla compilazione di un questionario on-line da parte di un campione di imprese a gestione familiare.

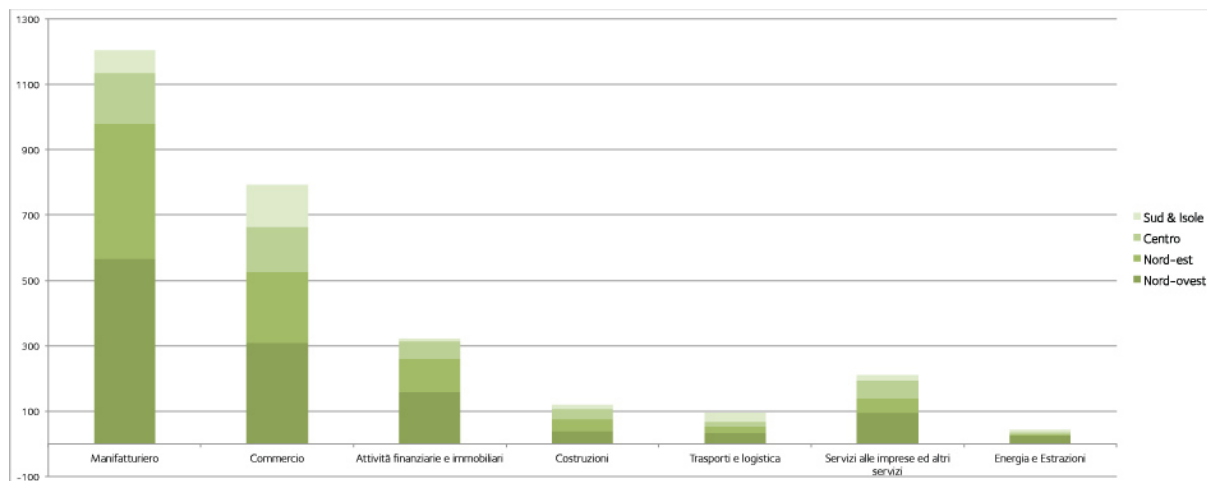
CAPITOLO 1 – LE AZIENDE FAMILIARI

1.1 La diffusione e rilevanza delle aziende familiari nell'economia mondiale

La struttura del sistema economico mondiale è fortemente basata sulle imprese familiari, l'AIDAF (Associazione Italiana delle Aziende Familiari) riporta sul suo sito web che la percentuale di aziende familiari sul totale è sempre pari o superiore all'85% in tutti i continenti.

Continente	% aziende familiari su totale aziende	% sul PIL	% sull'occupazione
Europa	85%	70%	60% (più di 144 milioni di occupati)
Nord America	90%	57% USA 60% Canada	57% (più di 97 milioni di occupati)
America Latina	85%	60%	70%
Medio Oriente	90%	80%	70% (più di 67 milioni di occupati)[1]
Asia - Pacifico	85%	57% Sud Asia 32% Nord Asia	

I dati che riguardano l'Italia evidenziano come la percentuale di aziende familiari sul totale sia dell'85% e che la maggior parte di esse opera nel settore manifatturiero e del commercio, con un peso in termini di occupazione del 70% circa.



Quando si parla di aziende familiari è importante non ricadere nell'errore di considerare solo le piccole aziende artigianali, come accade normalmente nel pensare comune.

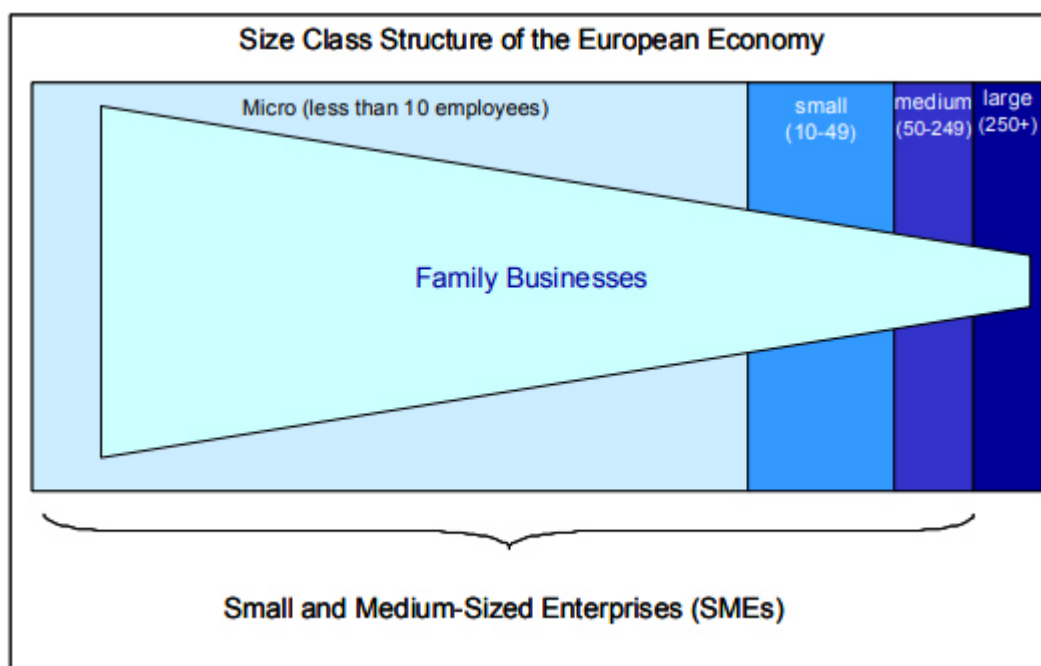
Una *survey* del Corriere della Sera ha dimostrato infatti che circa il 66% dei 3000 partecipanti al sondaggio pensa che le aziende familiari siano soltanto rappresentate dalle piccole imprese. L'interessante sondaggio ha evidenziato la difficoltà degli intervistati nel riconoscere aziende familiari all'interno di un panel di imprese di grandi e grandissime dimensioni (italiane e straniere).

La lista comprendeva infatti 15 marchi conosciuti di aziende familiari e non (tra cui Barilla, BMW, Ferrero, Ikea e Rana), delle quali solamente poco più della metà venivano identificate correttamente (Corbetta, Quarato, Taricco, 2018)

In realtà, già analizzando il panorama economico italiano, si evince che le aziende familiari non sono rappresentate solamente da piccole imprese. I dati raccolti dall'Osservatorio AUB (Aidaf – Unicredit – Università Bocconi) rilevano infatti che le aziende familiari italiane con un fatturato superiore ai 50 milioni di euro erano 4.251 nel 2007 e sono aumentate a 4.597 (+8,1%) a fine 2018. (Corbetta, Quarato e Minichilli, 2018).

A questo punto diventa fondamentale comprendere quale sia la reale dimensione delle aziende familiari; grazie alla ricerca effettuata dall'Austrian Institute for SME Research è possibile analizzare alcuni dati utili.

L'istituto rileva che all'interno del panorama europeo la maggior parte delle aziende familiari è riconducibile a microimprese con meno di 10 dipendenti (il dato è chiaro nell'immagine sottostante), ma allo stesso tempo, evidenzia che molte delle più grandi imprese (utili, dipendenti) sono di proprietà familiare.



Fonte: Austrian Institute for SME Research, 2008

Anche i dati riscontrabili nei singoli paesi evidenziano questa situazione: in Lussemburgo, in Norvegia e in Svezia le ricerche hanno evidenziato che il 30% delle aziende più grandi sono dei *family business*. In Belgio la percentuale sale addirittura al 50%.

A tutte queste statistiche si aggiungono i dati rilevati da IFERA (International Family Enterprise Research Academy) che indicano, già dal 2003, che fra le 500 più grandi imprese statunitensi (la lista di Fortune 500) il 37% siano *family business*; un esempio eclatante è il colosso Walmart, il più grande retailer fisico al mondo.

Infine, anche il “*Global Family Business Index*” calcolato da Ernst & Young (EY), in collaborazione con il Centro per il Family Business all’università di St. Gallen in Svizzera, dimostra come fra i primi 25 family business al mondo vi siano grandi aziende come Volkswagen, Ford, Peugeot, Dior ed il già citato Walmart che guida tale classifica.

The top 25 by revenue

Rank	Company Name	HQ Location	Sector	Latest reported Revenue (US\$b)	Founding Year
1	Wal-Mart Stores, Inc.	United States	Retail and Wholesale	476.3	1962
2	Volkswagen AG	Germany	Automotive	261.6	1937
3	Berkshire Hathaway, Inc.	United States	Asset management	182.2	1955
4	EXOR SpA	Italy	Asset management	151.1	1927
5	Ford Motor Company	United States	Automotive	146.9	1903
6	Cargill, Incorporated	United States	Retail and Wholesale	136.7	1865
7	Koch Industries Inc.	United States	Diversified industrial products	115.0	1940
8	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	Germany	Automotive	101.0	1916
9	Schwarz Group	Germany	Retail and Wholesale	89.4	1930
10	Groupe Auchan	France	Asset management	85.5	1961
11	Arcelor Mittal	Luxembourg	Diversified industrial products	79.4	1989
12	LOUIS DREYFUS HOLDING B.V.	Netherlands	Asset management	74.3	1851
13	Reliance Industries Limited	India	Oil and gas	72.0	1966
14	PEUGEOT SA	France	Automotive	71.8	1810
15	Comcast Corp.	United States	Media and entertainment	64.7	1963
16	CASINO GUICHARD-PERRACHON	France	Retail and Wholesale	64.6	1898
17	America Movil SA de CV	Mexico	Telecommunications	61.6	2000
18	Itau Unibanco Banco Multiplo SA	Brazil	Banking & capital markets	57.0	2008
19	The Long & Foster Companies, Inc.	United States	Real estate and construction	56.0	1968
20	Roche Holding AG (Roche Group)	Switzerland	Life Sciences	50.5	1896
21	Enterprise Products Partners LP	United States	Oil and gas	47.7	1968
22	AP Moeller/Maersk Group	Denmark	Other sectors	47.4	1904
23	Continental AG	Germany	Automotive	44.3	1871
24	JBS SA	Brazil	Consumer Products	43.2	1953
25	Christian Dior SA	France	Consumer Products	42.0	1946

Fonte: EY Family Business Yearbook, 2015

1.2 Definizione di azienda familiare

Prima di entrare nel tema del talent management è necessario definire i caratteri originali di questa classe di imprese.

L’impresa familiare è un istituto giuridico nell’ordinamento italiano, disciplinato

dall'articolo 230 bis del codice civile. L'articolo specifica come per impresa familiare si intenda: *“quella cui collaborano il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo.”*

Il codice civile spiega inoltre che i familiari indicati dalla legge hanno diritto al mantenimento in rapporto alle condizioni economiche della famiglia, alla loro partecipazione agli utili, ai beni acquistati con tali proventi e agli incrementi dell'azienda.

I membri della famiglia, deliberando a maggioranza (con voto per teste e non per quote), decidono sull'impiego degli utili e degli incrementi nonché degli atti eccedenti l'ordinaria amministrazione, gli indirizzi produttivi e la cessazione dell'impresa.

Al comma 4 l'articolo specifica anche che *“il diritto di partecipazione è intrasferibile, salvo che il trasferimento avvenga a favore di familiari indicati nel comma precedente col consenso di tutti i partecipi”*.

Oltre alla legge italiana, possiamo esplorare la definizione proposta dal Family Business Group, un organo costituito dalla Commissione Europea per discutere i problemi delle aziende familiari nei vari paesi e atto ad elaborare uno studio in materia che possa essere di stimolo alla Commissione europea stessa nella sua azione di governo dell'economia.

Il Family Business Group definisce l'azienda familiare come:

A firm, of any size, is a family enterprise if:

- 1. The majority of votes is in possession of the natural person(s) who established the firm, or in possession of the natural person(s) who has/have acquired the share capital of the firm, or in possession of their spouse, parents, child or children's direct heirs.*
- 2. The majority of votes may be indirect or direct.*
- 3. At least one representative of the family or kin is involved in the management or administration of the firm.*

Listed companies meet the definition of family enterprise if the person(s) who established or acquired the firm (share capital) or their families or descendants possess 25 per cent of the right to vote mandated by their share capital.

La prima volta che un organo ufficiale di tale rilevanza adotta una definizione di azienda familiare è un segnale evidente del rilievo che hanno assunto le aziende familiari almeno nel contesto europeo.

Tale definizione contiene degli elementi di particolare interesse, quali:

- Le aziende familiari possono essere di qualsiasi dimensione.
- Non è necessario che la famiglia possieda l'intero capitale della società.
- I fondatori possono essere anche due o più persone non per forza appartenenti alla stessa famiglia, pertanto vengono intese come aziende familiari anche quelle fondate da due o tre soci collegati tra loro da solide alleanze.
- Il controllo può essere esercitato in forma diretta, ma anche indiretta tramite società Holding o altri strumenti.
- È necessario che almeno un membro della famiglia ricopra un ruolo operativo di governo o di gestione dell'azienda.

La definizione presentata dal Family Business Group è condivisibile, ma è doveroso fare una breve precisazione: la “natura familiare” si acquisisce solo quando il o i fondatori coinvolgono nei loro processi decisionali la famiglia di appartenenza. L'organo ha fornito una definizione che semplifica l'identificazione delle aziende familiari, ma allo stesso tempo, amplia il numero dei *family business* per aumentare il proprio ambito di rappresentatività.

Dalle definizioni precedenti si comprende l'importanza della famiglia all'interno di questa tipologia di struttura aziendale; tuttavia il gruppo familiare non è l'unico elemento che caratterizza la struttura di queste imprese. Le imprese familiari si distinguono per la compresenza di tre sistemi sociali: la famiglia, la proprietà e l'impresa. Tali sistemi non sempre coincidono e si possono avere situazioni diverse di condizionamento reciproco dei tre sistemi a seconda del diverso grado di coinvolgimento del nucleo familiare nella proprietà e/o nella gestione aziendale. Tale grado di coinvolgimento influenza la struttura organizzativa delle imprese familiari, che si compone ovviamente di soggetti differenti, quali i membri della famiglia che partecipano alla gestione, i membri della famiglia che non partecipano alla gestione e i soggetti esterni all'ambito familiare (Ciambotti, 2015).

1.3 I caratteri distintivi delle aziende familiari

Per comprendere al meglio l'importanza del *Talent Management* come strumento per le aziende familiari, è necessario andare ad analizzare quest'ultime in un confronto diretto con le aziende non familiari.

Le imprese non familiari sono rappresentate da tutte quelle imprese in cui la famiglia non svolge un ruolo principale nella loro gestione; queste società possono presentare due differenti forme organizzative: le public companies e le imprese consociative. Queste due tipologie di impresa sono accomunate dalla separazione netta tra chi detiene la proprietà dell'impresa e chi la governa.

Nelle *public company* il capitale sociale viene suddiviso tra un elevato numero di azionisti, questo tipo di società è poco diffusa in Europa a differenza degli Stati Uniti dove spesso sono anche quotate in borsa. Il Codice Civile italiano e il regolamento Consob numero 11971/1999, adottato in attuazione del TUF (Testo Unico Finanza), specificano come le *public company* (o società ad azionariato diffuso) siano caratterizzate da una struttura polverizzata. Il loro capitale di rischio è infatti suddiviso in modo tale da impedire ai soci di detenere un numero di azioni superiore ad una percentuale minima, solitamente tra il 3% e il 5%, così da non costituire un gruppo di controllo tra gli azionisti e di lasciare il potere decisionale in mano al gruppo dirigente.

L'impresa consociativa invece ha due categorie di proprietari: il nocciolo di controllo ("nocciolo duro"), che detiene la maggioranza gestendo l'azienda e i piccoli azionisti (o "parco buoi") che possiedono quote del capitale di proprietà dell'impresa come forma di investimento temporaneo. Tale modello è tipico delle imprese tedesche e nipponiche, con la differenza che in Germania (modello renano) solitamente le banche detengono una buona parte delle azioni, mentre in Giappone sono i dipendenti stessi che partecipano alla gestione dell'impresa. (Pugliese, 2005-2006)

Le aziende familiari e quelle non familiari presentano entrambe dei punti di forza e di debolezza. (Favotto, Bozzolan, Parbonetti, 2016)

Tra i vantaggi delle aziende con proprietà concentrata (aziende familiari) si possono considerare:

- **L'unità di intenti:** ovvero solitamente non si creano conflitti all'interno del soggetto economico in quanto vi è una condivisione di obiettivi di fondo.
- **L'agilità:** ottenibile grazie alla coincidenza tra la proprietà e il soggetto economico che assicura una elevata flessibilità e capacità di adattamento alle mutevoli condizioni ambientali oltre ad una riduzione dei rischi della burocratizzazione.

Gli svantaggi delle aziende familiari possono essere invece individuati nella:

- **Debolezza finanziaria:** riduce le possibilità di crescita dell'impresa per cui le aziende o rinunciano alla crescita o si indebitano, oppure il soggetto economico apporta altro capitale di rischio in azienda.
- **Debolezza manageriale:** il soggetto economico è tipicamente avverso a condividere il potere decisionale e pertanto le aziende di piccola dimensione risultano essere meno attrattive per i manager rispetto alle grandi multinazionali.
- **Accentramento del potere decisionale:** si tratta di una rigidità decisionale vera e propria in quanto le scelte in azienda vengono prese da un gruppo molto ristretto di soggetti o spesso anche dal solo proprietario.

- **Il passaggio generazionale:** se non adeguatamente preparato e gestito, potrebbe diventare un evento particolarmente traumatico per l'azienda.

In particolare, la debolezza manageriale è un ostacolo all'implementazione di un buon sistema di *talent management* nei *family business*, complicando l'inserimento in azienda di manager non familiari con provate esperienze esterne (denominati anche *outsider*) che eventualmente contribuirebbero alla professionalizzazione del management.

I manager provenienti da aziende multinazionali possono infatti manifestare qualche disagio a lavorare in un'azienda familiare per varie ragioni (Corbetta, 2010), tra cui:

- Fatica nel muoversi in un contesto fortemente influenzato dalla presenza di uno o più imprenditori proprietari.
- Mancanza di una definizione dei confini organizzativi molto precisa, richiesta dagli *outsider*, ma difficilmente accolta dall'imprenditore.
- Mancanza di un'elevata divisione del lavoro e della presenza di numerosi collaboratori diretti ai quali delegare molte attività operative.
- Difficoltà nell'accettare di essere valutati nella propria capacità di portare a compimento duraturi e impegnativi processi di sviluppo e di creazione di valore a lungo termine.
- Possibile coinvolgimento in dinamiche relazionali tra familiare che possono avere un impatto negativo sulle proprie performances. È necessario inoltre sottolineare che saltuariamente i manager *outsider* sfruttano queste dinamiche relazionali a proprio vantaggio personale creando "cordate" con l'uno o l'altro dei familiari coinvolti in tali dinamiche.

Analizzando le caratteristiche delle *public company*, i tre docenti evidenziano anche gli aspetti negativi delle aziende a proprietà diffusa, quali:

- **Il controllo esercitato dalla borsa** induce il soggetto economico a privilegiare investimenti che danno risultati immediati anche a scapito dello sviluppo e della crescita di lungo periodo. Inoltre, il mercato non consente di prevenire le decisioni scorrette del soggetto economico, ma solo di sanzionarle.
- **La proprietà altamente frazionata** riduce la possibilità e la convenienza per gli azionisti di una tutela diretta dei propri interessi

I vantaggi delle *public company* invece sono:

- **La contendibilità elevata** assicura che l'impresa venga gestita, “dal migliore CEO in circolazione” e guidata cercando di massimizzare la ricchezza creata a beneficio della proprietà.
- **L'eventuale presenza di grandi investitori istituzionali**, i quali hanno la convenienza a essere azionisti attivi, rafforzando il ruolo di monitoraggio del C.D.A. L'obiettivo dell'attivismo degli investitori è quello di spingere il CEO a formare un consiglio di amministrazione più indipendente, agevolando il controllo del mercato e incrementando la trasparenza dell'azienda.

La governance dell'azienda consociata è invece caratterizzata da:

- **Ruolo significativo dei dipendenti** i quali sono rappresentanti a livello di C.D.A
- **Obiettivi e performance di lungo periodo** garantiti dalla presenza di azionisti di riferimento stabili.
- **Potere aziendale stabile** grazie al sostegno dei lavoratori e del nocciolo duro.
- **Annullamento dei conflitti sociali** grazie alla possibilità offerta ai rappresentanti dei lavoratori di essere membri del consiglio di sorveglianza e di contribuire alle decisioni riguardanti i dipendenti stessi.

Anche questo modello è caratterizzato però da degli svantaggi:

- **Lentezze decisionali** dovute all'eventuale soddisfacimento di tre interessi diversi, quelli degli azionisti, quelli dei lavoratori e quelli del management.
- **Eccesso di stabilità** che può portare ad un eccesso di prudenza negli investimenti
- **Mancanza di tutela** degli azionisti di minoranza

In conclusione, si possono riassumere le caratteristiche principali delle aziende familiari attraverso una analisi S.W.O.T. che evidenzia i punti di forza, le debolezze, le opportunità e i rischi dei *family business* in relazione alle altre strutture imprenditoriali.

ANALISI SWOT AZIENDE FAMILIARI	
STRENGTHS (+)	WEAKNESSES (-)
<ul style="list-style-type: none"> • Unità di intenti • Agilità decisionale • Maggiore dedizione e senso di responsabilità • Strategia con orizzonte lungo • Rapporti stabili con gli stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> • Debolezza finanziaria • Debolezza manageriale • Ridotta attrattività per i manager • Accentramento del potere decisionale • Maggior parte delle imprese sono piccole • Conoscenze principalmente firm specific • Ridotte possibilità di ricoprire posizioni dirigenziali
OPPORTUNITIES (+)	THREATS (-)
<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione dei rischi della burocratizzazione • Accrescere la reputazione della famiglia imprenditoriale • Preservare l'impresa per le future generazioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Passaggio generazionale • Problema d'agenzia • Nepotismo • Strategie dettate dal sentimento • Resistenza al cambiamento • Uso privato dell'impresa

CAPITOLO 2. IL TALENT MANAGEMENT

2.1 Definizione di talent management

Dopo aver affrontato la definizione di impresa familiare e aver analizzato i principali vantaggi e svantaggi, è ora possibile addentrarsi nella tematica del *talent management*.

Il *talent management* può essere definito come “*the goal-oriented and integrated process of planning, recruiting, developing, managing, and compensating employees*”, ovvero il processo orientato alla pianificazione, al reclutamento, allo sviluppo, alla gestione e alla compensazione del personale. (Dessler, 2015)

Il *Talent Management* rappresenta il cuore delle attività svolte dalla gestione delle risorse umane tradizionalmente identificabili in una serie di step, quali:

1. La decisione delle posizioni da ricoprire in azienda.

In questa fase il reparto delle risorse umane deve programmare il personale, ovvero “deve assicurare la disponibilità quantitativa e qualitativa di risorse umane necessarie alla realizzazione della strategia aziendale e di assicurare nel frattempo le condizioni per una loro gestione in coerenza con la dinamica legislativa, contrattuale, tecnico-economica e sociale.” (Costa e Gianecchini, 2013)

2. L'individuazione dei candidati potenziali per le posizioni individuate.

In questa fase le aziende devono cercare di capire internamente quali siano le competenze che il lavoratore deve avere per ricoprire in modo efficiente il ruolo individuato. La *Job Analysis* è la procedura che viene utilizzata per rispondere a questi interrogativi; grazie a questo metodo si riescono ad individuare le informazioni necessarie, a definire la *job description* (descrizione puntuale delle mansioni di una professione) e la *person specification* (conoscenze, abilità e competenze della persona cercata).

3. La selezione e l'assunzione dei candidati.

“Il momento centrale del processo di assunzione è costituito dalle fasi del reclutamento e della selezione”, dove, per reclutamento si intende “l'insieme delle attività attraverso le quali l'impresa esprime la propria domanda di lavoro e attiva nei propri riguardi l'offerta potenziale di lavoro”, mentre la selezione come “il processo di scelta delle persone, tra i candidati

individuati al reclutamento, che meglio rispondono alle caratteristiche richieste dalla strategia aziendale. (Costa e Gianecchini, 2013)

4. Lo sviluppo delle competenze dei lavoratori assunti.

Una volta assunto, un dipendente deve essere adeguatamente inserito all'interno dell'azienda e formato in modo da sviluppare le necessarie competenze.

A seguito di una attività di formazione, un lavoratore può subire due tipi differenti di cambiamento:

- Una trasformazione forte (o generale) “nel caso in cui le conoscenze apprese, non siano direttamente legate ad un'occupazione o ad un contesto organizzativo”
- Una trasformazione debole (o specifica) quando “le capacità apprese sono di tipo idiosincratico, cioè specifiche di un contesto organizzativo (*firm specific*).

5. La valutazione della performance dei propri collaboratori.

Un compito importante del reparto delle risorse umane è quello di valutare adeguatamente un collaboratore. La valutazione deve tenere in considerazione tutte e tre le P della valutazione, ovvero la persona, la posizione e la prestazione. La valutazione dovrebbe essere svolta almeno annualmente, oppure ogni 6 mesi.

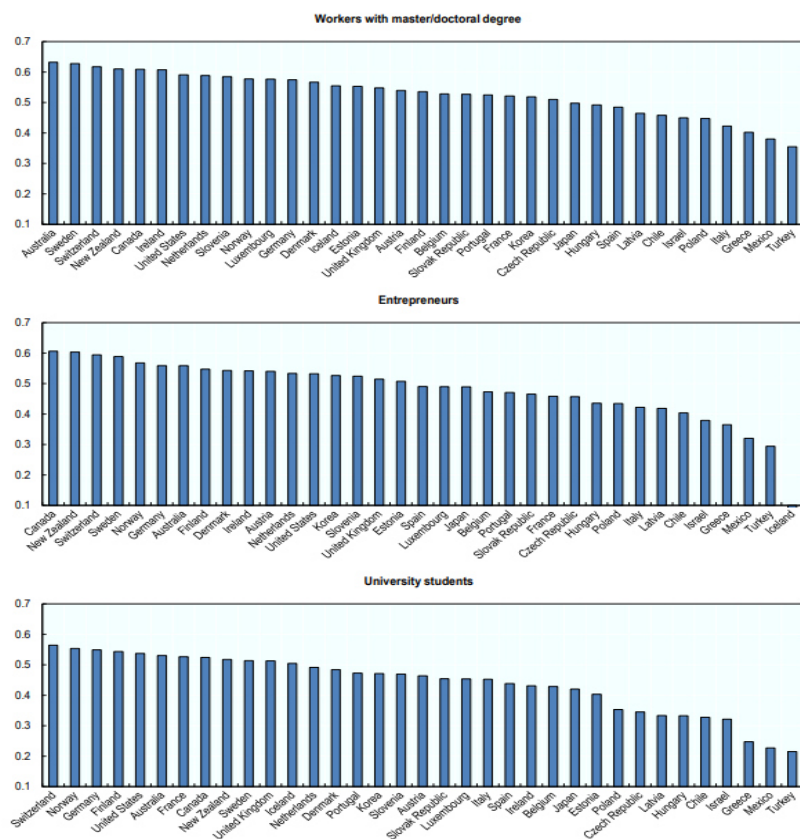
6. La compensazione dei lavoratori per la loro performance.

La retribuzione è uno strumento fondamentale per mezzo del quale l'impresa attira, trattiene e motiva i propri collaboratori.

Il pacchetto retributivo è composto da vari componenti (Costa e Gianecchini, 2013) quali:

- La retribuzione fissa (salario, stipendio)
- La retribuzione variabile (es: premi e incentivi)
- Retribuzione non monetaria (es: benefit, mobilità, opportunità di carriera)
- Componenti non retributive (rapporti con colleghi, rapporti con i superiori, responsabilità, opportunità di apprendimento, soddisfazione personale)

2.2 L'importanza del talent management ad oggi



Fonte: Tabella 5.2 in Tuccio M. 2019, *Measuring and assessing talent management attractiveness in OECD Countries*, OECD Social, Employment and Migration Working Papers n.229

Come evidenziato nel primo capitolo, al giorno d'oggi è particolarmente importante per le aziende familiari avviare delle politiche di *Talent Management*, per contrastare le maggiori difficoltà che incontrano nell'attrarre talenti.

Inoltre, l'economia italiana, sostenuta da una forte presenza di imprese familiari, sembra non aiutare le aziende ad attrarre talenti. Il Paese non solo è vecchio, ma scaccia anche i propri giovani e non si attrezza per attrarne di bravi dall'estero. Altri dati che rafforzano questa tesi: nell'ultimo anno 120 mila giovani se ne sono andati, mentre l'Italia è in fondo alla classifica Ocse che misura l'attrattività dei Paesi per i lavoratori qualificati e per gli imprenditori esteri (Pammolli, 2019).

Dai risultati della ricerca dell'OECD si può notare la scarsa competitività italiana nell'attrarre sia lavoratori che hanno conseguito un master/dottorato sia imprenditori ed anche studenti. In questa classifica l'Italia si posiziona quart'ultima davanti soltanto a Grecia, Messico e Turchia e in coda a paesi come Polonia, Cile e Ungheria.

Una delle principali cause della preoccupante situazione italiana si ritrova nella scarsa attrattività dei salari che vengono pagati ai lavoratori dalle aziende italiane.

La demografia, gli alti tassi di disoccupazione (soprattutto giovanile) e la bassa produttività “concorrono a far sì che in Italia ciascun occupato contribuisca al finanziamento per il welfare anziano di pensioni, sanità e assistenza di lungo periodo con un ammontare equivalente a circa il 64% del Pil pro capite”.

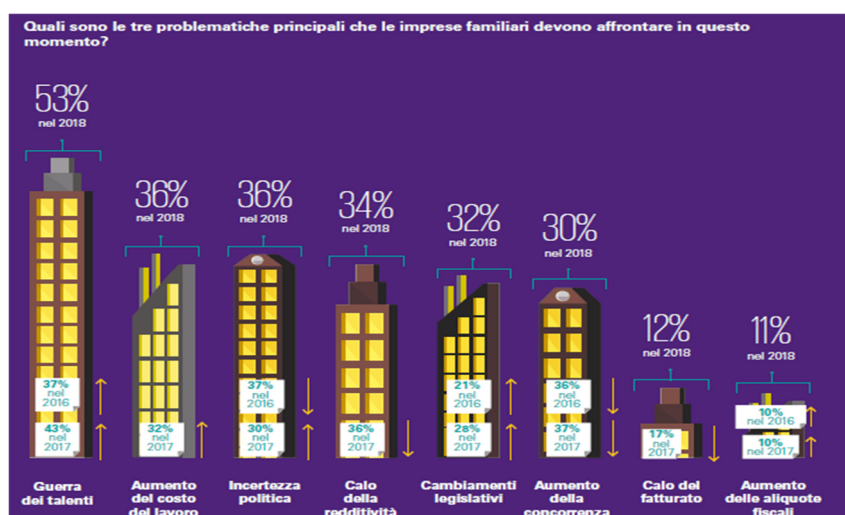
Tale situazione rende l’Italia poco attrattiva per i giovani stranieri e incide fortemente sulla decisione dei giovani italiani ad emigrare.

Come soluzione al problema, in un articolo del Corriere della Sera, viene proposto di inserire nell’agenda politica un piano di riduzione del cuneo contributivo non inferiore ai 10 punti percentuali, ripartiti in parti uguali tra lavoratore e datore di lavoro (Pammolli, 2019)

Risulta quindi particolarmente difficile per le imprese italiane attrarre talenti, ma né la politica né le imprese stesse sembrano mobilitarsi per risolvere la situazione.

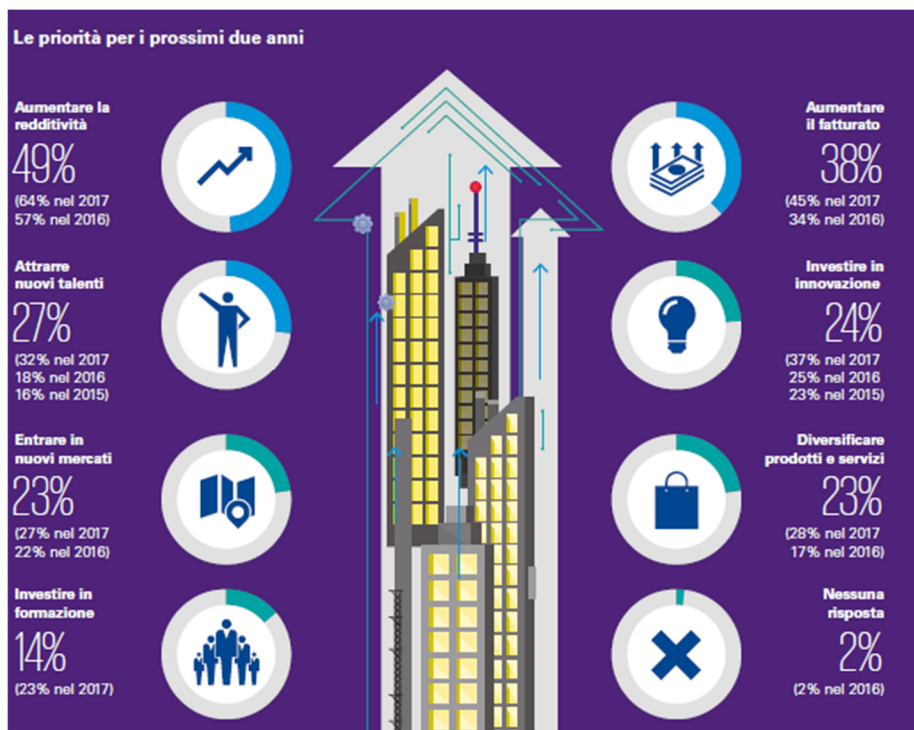
Un lavoro svolto da KPMG mostra come già a livello Europeo le imprese diano troppa poca importanza all’attrazione dei talenti. Tale ricerca, che KPMG svolge ormai da sette anni con sondaggio online, dal quale vengono estrapolate le informazioni necessarie alla stesura del “Barometro delle imprese familiari europee”, ci dimostra quali siano i principali trend e le sfide delle imprese familiari in Europa.

Si può così apprezzare come il 53% (trend in crescita dal 2016) delle imprese familiari riconoscano la “guerra dei talenti” come problematica principale da affrontare in questo momento.



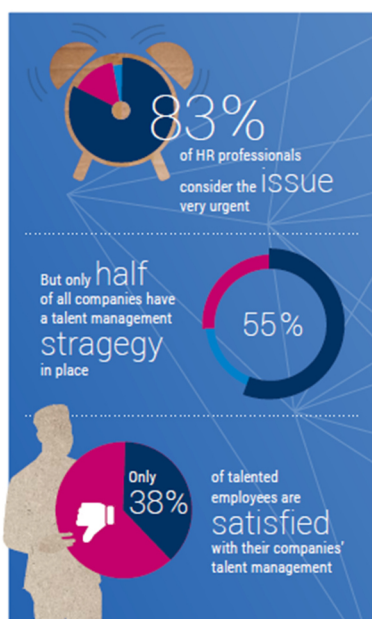
Fonte: Il barometro delle imprese familiari europee, settima edizione, KPMG Internatinal, 2018

Nella raccolta dei risultati del lavoro di KPMG viene però anche dimostrato come solamente il 27% (trend in calo del 5% rispetto al 2017) delle aziende familiari veda come prioritario per i prossimi due anni attrarre nuovi talenti.



Fonte: Il barometro delle imprese familiari europee, settima edizione, KPMG Internatinal, 2018

Un'ulteriore analisi riguardante l'importanza del *Talent Management* ai giorni nostri ci è fornita dal "Kienbaum Institute for leadership and transformation" situato alla Scuola Internazionale di Management (ISM) di Dortmund in Germania.



Fonte: Trust in Talent, 2018,

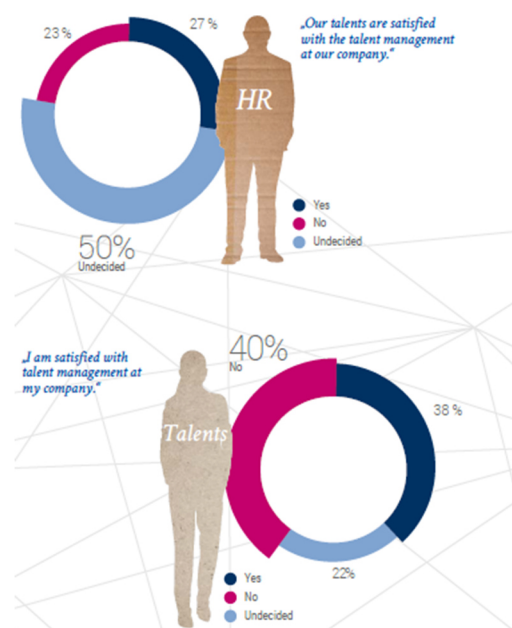
Questo istituto è un centro di ricerca che si focalizza nello studio di soluzioni per le principali tematiche che riguardano le risorse umane aziendali. L'istituto tedesco ha realizzato nel 2018 una ricerca riguardante il talent management chiamata "Trust In Talent" per mezzo di una intervista on-line che ha coinvolto 204 professionisti delle risorse umane e 118 partecipanti, che potrebbero essere classificati come talenti, provenienti da imprese differenti in Europa.

Tale ricerca ha messo in luce, ancora una volta, che nelle imprese il talent management venga considerata una tematica importante e urgente, ma che nonostante questo solo la metà degli specialisti delle risorse umane intervistati dichiara che la propria azienda abbia una concreta e definita strategia per fare *talent management*.

Inoltre, fra tutti gli intervistati, meno della metà dichiara che la strategia di *talent management* sia allineata con la strategia dell'azienda.

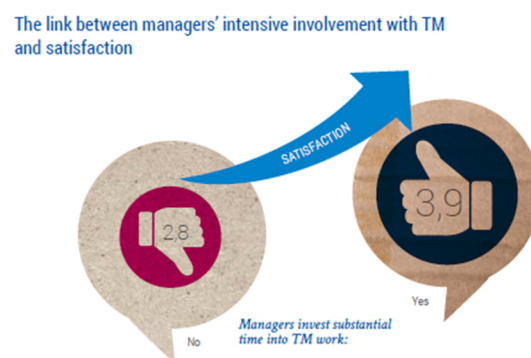
La ricerca evidenzia anche che il 50% dei responsabili HR non sanno se i loro talenti siano soddisfatti della loro strategia di talent management, mentre il 27% ritiene di sì e il 23% di no.

Di contro il 40% dei talenti intervistati dichiara che non sono soddisfatti del programma di *talent management* avviato dalla loro azienda, mentre il 38% è soddisfatto ed il 22% non sa rispondere.



Fonte: *Trust in Talent*, 2018,

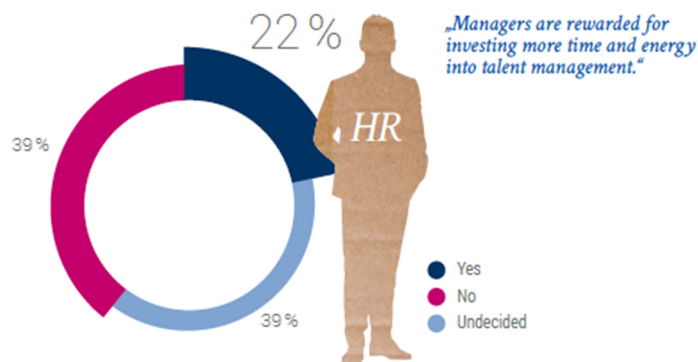
L'istituto evidenzia anche la correlazione positiva che c'è fra il coinvolgimento dei manager funzionali nei programmi di *talent management* e la soddisfazione dei dipendenti.



Fonte: *Trust in Talent*, 2018,

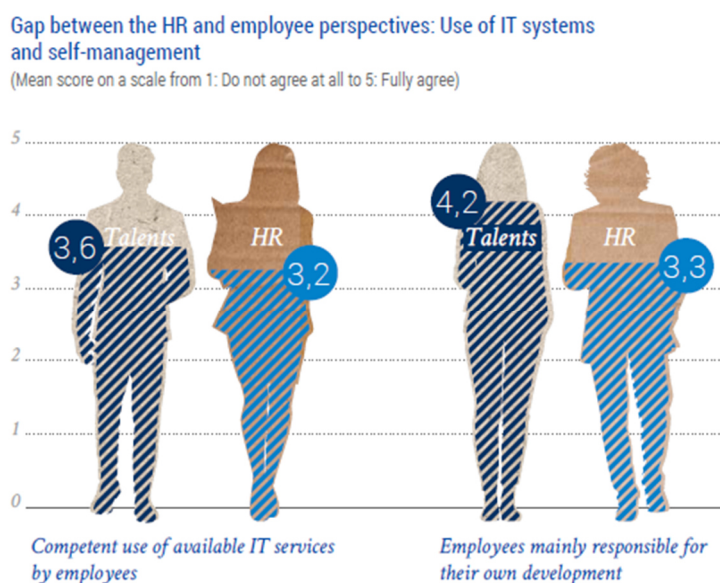
Al momento solo la metà circa dei professionisti delle risorse umane e un terzo dei talenti sostengono che i manager della propria azienda stiano investendo sufficiente tempo e risorse nel talent management.

Lo scarso coinvolgimento dei manager nelle strategie di *talent management* può essere determinato dalla mancanza di una ricompensa adeguata al maggior investimento di tempo ed energie che il manager stesso deve attivare al fine di un buon risultato, di fatto, risulta che solo il 22% dei manager, secondo i responsabili HR, sono remunerati per il maggior sforzo e impegno lavorativo.



Fonte: *Trust in Talent, 2018,*

Dalla ricerca si comprende inoltre che gli specialisti delle risorse umane tendono a sottostimare le competenze e l'efficacia dei propri talenti. Il 60% dei talenti ha infatti dichiarato che sanno usare il sistema IT aziendale senza difficoltà, ma solo il 41% dei responsabili HR crede che i dipendenti ne siano effettivamente in grado. Inoltre, l'83% dei talenti considera sé stesso come la prima persona responsabile del proprio sviluppo, mentre solo il 42% dei manager HR ritiene che i propri talenti siano in grado di gestire il proprio sviluppo in modo efficiente.



Fonte: *Trust in Talent, 2018,*

2.3 Case study Loacker

2.3.1 L'azienda Loacker

Dopo aver definito il *talent management*, quali siano le attività del *talent management* e aver analizzato la rilevanza del tema per le aziende, in particolare per quelle familiari, le attività di talent management svolte in Loacker si prestano ad essere un interessante caso di studio al fine di valutare alcune fra le strategie valide nel vincere la “guerra dei talenti”.

Loacker è una azienda familiare fondata nel 1925 da Alfons Loacker il quale aprì una pasticceria specializzata nella produzione di Wafer nel centro di Bolzano. Successivamente i figli Armin e Christine, inizialmente aiutanti nella piccola attività del padre, ebbero la geniale intuizione di industrializzare la pasticceria fondando nel 1974 il primo sito di produzione ad Auna di Sotto, un piccolo paese dell’altopiano del Renon, in provincia di Bolzano.

Da quel momento in poi il business familiare è cresciuto considerevolmente, facendo diventare Loacker un brand conosciuto e presente ad oggi in più di 100 paesi.

Ad oggi Loacker è un’azienda leader nel settore dei wafer confezionati di alta qualità, in quello della pasticceria e del cioccolato. In particolare, negli ultimi anni, l’azienda è stata in grado di espandersi a livello internazionale e far crescere il proprio mercato, ampliando di conseguenza anche il business aziendale, basti pensare che il 71% dei prodotti Loacker viene esportato in vari paesi del mondo, mentre il 29% è venduto in Italia. I paesi esteri in cui il business registra una crescita più forte sono il Medio-Oriente, l’Asia (in particolare Cina e Sud Corea) ed alcuni paesi europei.

L’azienda ad oggi può contare sulla forza di più di 1000 dipendenti, su due siti di produzione e la propria governance è passata ormai nelle mani della terza generazione Loacker.

I driver del successo dell’azienda sono riassumibili con tre punti chiave:

1. La qualità come priorità

Gli alti standard di qualità hanno sempre guidato le scelte dell’azienda che ha sempre preferito utilizzare materie prime di alta qualità e le migliori ed innovative tecnologie di produzione.

2. La correttezza e la cooperazione

L’azienda ha da sempre cercato di creare solidi rapporti di collaborazione con i propri clienti, fornitori e partner nazionali e internazionali; in questo modo si sono create le basi per una crescita condivisa e una collaborazione profittevole.

3. La responsabilità economica e ambientale

Da sempre la crescita del *business* aziendale, la diversificazione del rischio e il finanziamento per mezzo dell'*equity* aziendale hanno garantito l'indipendenza del *family business* è sempre rimasto indipendente dal mercato finanziario.

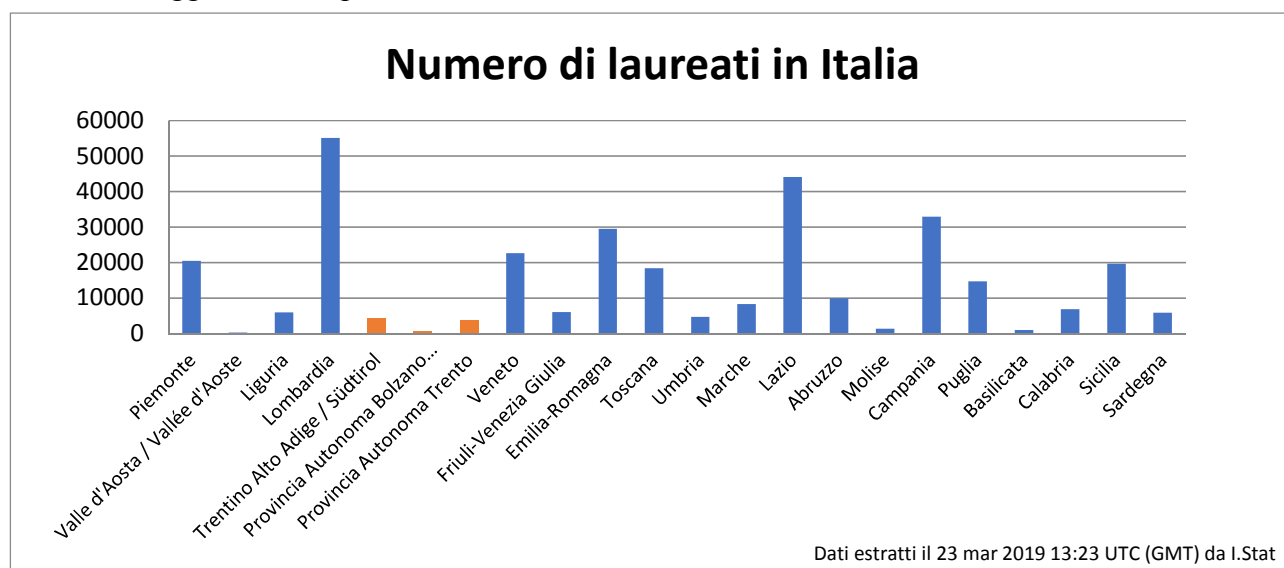
Loacker è sempre stata convinta che una politica amica dell'ambiente avrebbe portato dei benefici a lungo termine, raggiungibili grazie a scelte di risparmio delle risorse e di riduzione delle emissioni dei siti di produzione.

2.3.2 Analisi del contesto territoriale

Loacker oltre ad essere un buon esempio di azienda familiare italiana di successo, può anche essere un modello di studio per comprendere quali siano stati gli strumenti implementati e sviluppati dall'impresa stessa per attrarre e trattenere i migliori talenti che hanno contribuito al suo successo.

Negli anni infatti l'azienda si è dovuta attrezzare per individuare ed attirare i talenti giusti che apportassero le competenze necessarie per il successo del business aziendale, il quale, man mano che cresceva, richiedeva sempre più l'apporto di competenze specifiche, difficili da trovare in Alto-Adige.

Infatti, dai dati Istat più recenti, si può facilmente constatare come la regione del Trentino-Alto Adige ricopre uno degli ultimi posti nella classifica dei laureati per regione, in particolare nella regione stessa la provincia altoatesina si distingue negativamente da quella trentina che presenta un numero di laureati leggermente superiore.



Questo risultato negativo per la provincia di Bolzano può essere spiegato grazie alla ricerca effettuata dal Zukunftsinstitut e pubblicata dalla Camera di commercio, dell'industria, dell'artigianato e dell'agricoltura di Bolzano. In questa ricerca l'istituto mette in luce come "poco meno del 20% degli

studenti altoatesini studia in Alto Adige, la maggior parte degli altri studia presso altre università italiane o in Austria". La ricerca continua poi sottolineando che "gli studenti che studiano in posti vicini a casa loro, cioè a Innsbruck, Trento e Verona, tornano in Alto Adige con una probabilità del 97%, mentre soltanto il 56 % di coloro che studiano più lontano da casa (ad es. in altre città universitarie in Austria, eccetto Innsbruck) vi fa ritorno.

Questi talenti formati al top indicano i seguenti motivi per la scelta di non trascorrere la propria vita in Alto Adige.

motivo	molto	abbastanza
Maggiori possibilità di acquisire una certa professionalità all'estero	73,9 %	22,2 %
Mentalità più aperta	63,7 %	15,4 %
Prospettive di carriera	60,6 %	20,9 %
Migliori prospettive di trovare un impiego adatto al percorso di formazione	58,0 %	24,8 %
Maggiori offerte culturali e per il tempo libero	42,5 %	30,6 %

Fonte: ASTAT, Prospettive dei giovani laureati, 2012

L'istituto, oltre alla mobilità degli studenti, rileva anche un crescente livello di mobilità dei dirigenti altoatesini nel corso della loro carriera professionale, dato che viene spiegato dal Zukunftsinstitut con l'argomentazione che "le persone creative tendono a vivere in aree densamente popolate, che presentano una grande varietà e consistenti possibilità di scambio. Sempre la stessa "scarsa" offerta territoriale di attività non sembra quindi essere l'ideale per i lavoratori con un alto potenziale.

L'azienda Loacker si è quindi dovuta organizzare per ingolosire lavoratori provenienti da regioni italiane differenti o da paesi esteri, in modo tale da trovare una soluzione alla scarsa presenza di risorse adeguatamente formate e alla scarsa attrattività della provincia.

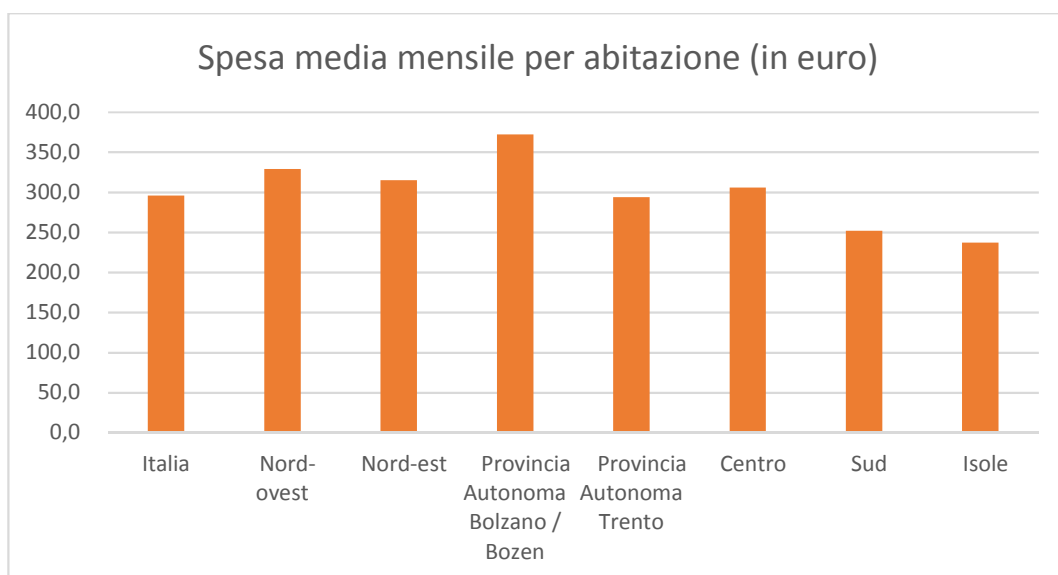
Vi sono vari motivi per cui il Trentino-Alto Adige può essere visto come una località meno interessante per un lavoratore proveniente da un'altra regione o da un altro paese, fra cui l'elevato costo della vita. Questo tema viene affrontato da Marco Perisse in un suo articolo per GQ Italia, dove è analizzata la classifica, stilata dall'Unione Nazionale Consumatori, del costo della vita nelle varie città e regioni italiane in base ai dati Istat sull'inflazione.

Perisse sottolinea come *"lo studio dell'Unione Nazionale Consumatori colloca al primo posto il Trentino Alto Adige, con un incremento annuo dei prezzi dell'1,5% che si traduce in un aumento del costo del carrello della spesa di 425 euro per famiglia"*.

Nell'articolo viene anche sottolineato come Bolzano, capoluogo di provincia dell'Alto Adige, sia *"la città più cara d'Italia, qui il costo della vita è cresciuto maggiormente per via di un'inflazione al*

+1,8% che corrisponde a una maggior spesa annua di 598 euro per famiglia media (di 2,4 componenti)”.

Una componente importante della spesa, che influisce negativamente sulle possibilità del territorio di attrarre talenti, è rappresentata dalla spesa per la casa, infatti come rileva l’Istat nella regione in oggetto, ed in particolare nella provincia autonoma di Bolzano, la popolazione è soggetta a una spesa media mensile per abitazione superiore rispetto alla media italiana e a quella rilevata nelle altre regioni italiane.



Fonte: Istat, Dati estratti il 11 lug 2019

Un'altra caratteristica del territorio che influenza negativamente la capacità della regione di attrarre lavoratori è la compresenza di più lingue parlate dalla popolazione. Infatti, a causa della posizione geografica di confine e della condizione di autonomia, la peculiarità linguistica non ha eguali nel resto d'Italia. Dopo l'entrata in vigore del nuovo Statuto speciale nel 1972, nella regione si è creata una divisione istituzionale che ricalca la differente composizione linguistica della popolazione, quasi completamente di lingua italiana in Trentino e a maggioranza di lingua tedesca in Alto Adige.

A testimonianza di tale condizione duale, nello Statuto viene espressamente dichiarata la parificazione delle due lingue, con l'obbligo di bilinguità toponomastica e di istruzione nel territorio della provincia di Bolzano, e la pubblicazione di leggi e regolamenti regionali e provinciali in entrambe le lingue. Inoltre nel 1976 (D.P.R. n.752), è stato istituito l'esame di bilinguismo (il cosiddetto patentino), gratuito e dalla validità illimitata, accertante contemporaneamente la conoscenza della lingua italiana e tedesca in base al Quadro comune europeo di riferimento per le lingue (QCER), e requisito imprescindibile per lavorare nella Pubblica Amministrazione in Alto

Adige: avendo però validità soltanto all'interno della provincia, negli ultimi anni sempre più cittadini (il 41,28% nel 2016) gli hanno preferito la certificazione linguistica.

Le differenze tra una valle e l'altra sono comunque significative e le dissomiglianze con il tedesco alto ("*Hochdeutsch*") sono talmente elevate da risultare incomprensibile anche a chi possiede una conoscenza scolastica della lingua.

In alcune valli dolomitiche si parla poi il ladino, lingua romanza riconosciuta dalla Costituzione come minoritaria e custode di una cultura molto forte e compatta dal punto di vista identitario.

Nella regione convivono pertanto una situazione di bilinguismo e diglossia: mentre infatti italiano e tedesco godono di un prestigio sostanzialmente paritario, nel parlato i due codici linguistici (di cui la variante dialettale è considerata quella di rango inferiore) coesistono e si intrecciano tra loro.

La componente della popolazione di madrelingua italiana oppone ancora notevoli resistenze all'apprendimento del tedesco, per timore di perdere i legami più profondi con la cultura tradizionale.

La popolazione altoatesina di lingua tedesca appare invece molto più consapevole del valore del bilinguismo: favorita anche dalla persistenza dell'insegnamento scolastico, mostra un'ottima padronanza grammaticale dell'italiano, pur mantenendo un ricorso "naturale" e più sicuro al lessico tedesco. Dal punto di vista organizzativo, la gestione del bilinguismo impone alle imprese impegni e sforzi maggiori nella conduzione delle attività di selezione e formazione del personale, oltre che un particolare riguardo alla coordinazione delle attività operative giornaliere.

La differenza linguistica ha un forte impatto soprattutto nei rapporti tra i lavoratori, creando a volte vere e proprie difficoltà comunicative. Le conseguenze di ciò possono essere le più disparate: da incomprensioni, a problematicità nel lavoro in team o nella costruzione di gruppi di lavoro, fino ai casi più gravi che possono portare al deterioramento del clima aziendale o all'isolamento sociale e lavorativo.

2.3.3 Il talent management in Loacker

Per poter affrontare le problematiche esaminate in precedenza, Loacker ha costruito un efficace programma di *talent management* con l'obiettivo di attrarre e ritenere i migliori talenti per l'azienda, grazie ad un'attenzione particolare a tutte le fasi della gestione dei talenti.

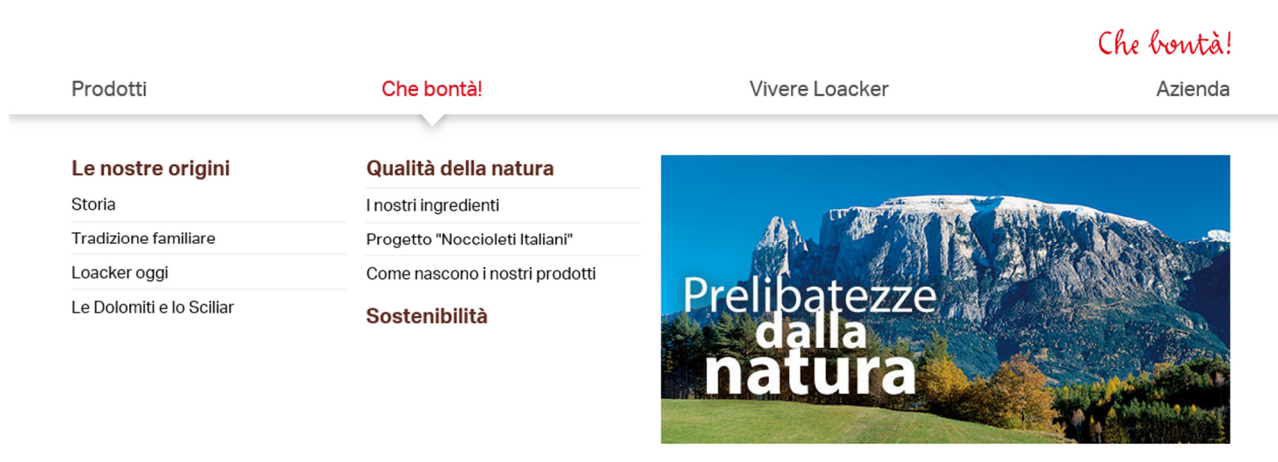
In Loacker il *talent management* incomincia prima ancora che un lavoratore diventi un collaboratore interno, grazie a stretti rapporti di collaborazione fra l'azienda e vari istituti di formazione nonché alla partecipazione a *carrer days* e fiere del lavoro, così da aumentare le possibilità di reclutare i talenti chiave per il futuro del successo aziendale. L'azienda seleziona in modo accurato gli istituti di formazione (come: istituti tecnici superiori, scuole di agraria, università e business school) con cui avviare una collaborazione, i quali devono formare studenti che potrebbero avere una rilevanza

strategica per l'azienda. In collaborazione con questi istituti vengono organizzate attività di tutoraggio per la tesi, *stage* curriculari e *lecture* in aula con responsabili aziendali esperti in determinati settori (come: la logistica, il marketing o il controllo della qualità).

Per Loacker è molto importante individuare e raggiungere dei profili che rispecchino i valori aziendali, proprio per questo la pagina internet aziendale, che è uno dei primi "contatti reali" che si possono avere con l'azienda, è ricca di informazioni e rispecchia la cultura e i valori rappresentativi di Loacker.



Alcune delle informazioni reperibili dal sito web riguardano i prodotti Loacker, la storia dell'azienda, l'attenzione alla naturalità dei prodotti e alla sostenibilità aziendale, le possibilità di vivere un'esperienza del *brand* (attraverso gli *shop* o la visita della produzione) nonché informazioni più dettagliate su Loacker come: la *mission*, le certificazioni, gli stabilimenti, i riconoscimenti e come far carriera in azienda.



Nella sezione "Lavorare con noi" del sito è possibile autocandidarsi per le posizioni aperte in azienda, pertanto non è consentito autocandidarsi nel caso in cui non ci fossero nuove posizioni da ricoprire, così facendo non vi è la necessità di doversi dotare di un sistema di screening automatico che viene invece effettuato direttamente dal personale delle risorse umane. Il processo di auto candidatura è stato recentemente migliorato e snellito per garantire un tasso inferiore di abbandono, inoltre con l'utilizzo di queste modalità e procedure l'azienda è riuscita a ridurre i costi della selezione e a facilitare l'incontro fra le domande e l'offerta di lavoro.

Cerca lavori

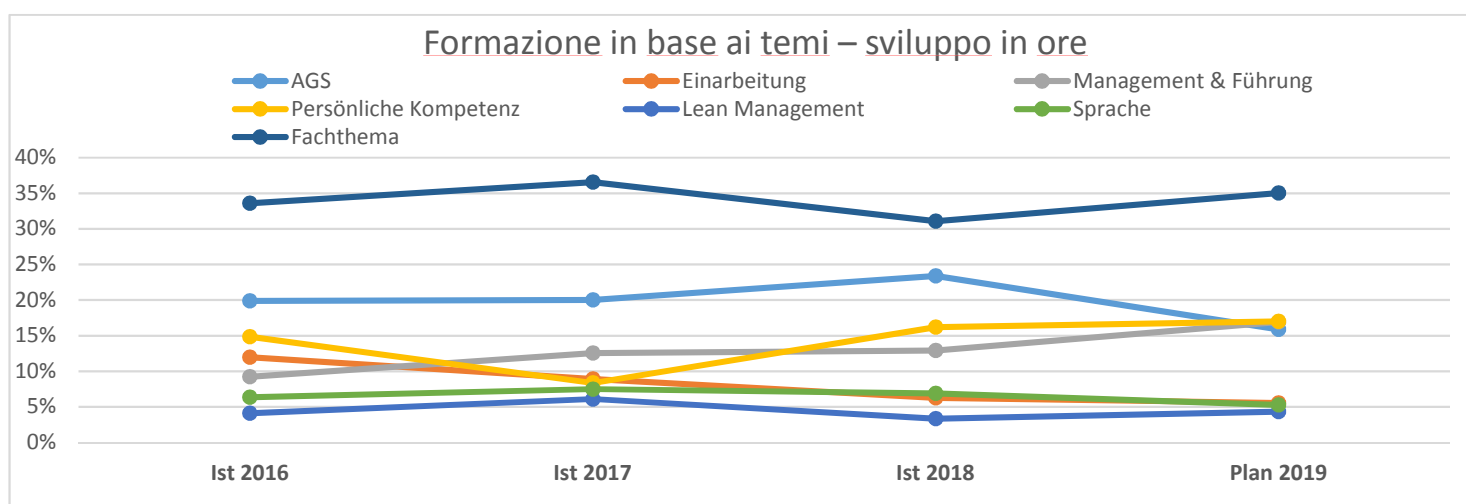
Paesi	Qualifica
Italia	Bozen / Bolzano Agente Regalistica Aziendale Personalizzata - Lombardia (m/f)
Italia	Bozen / Bolzano Barista/Verkäufer (m/w)
Italia	Bozen / Bolzano Junior IT Digital Product Manager (f/m)
Austria	Heinfels Lehrling Lebensmitteltechnik (m/w)
Austria	Heinfels Mitarbeiter/in für die Materialwirtschaft Versand und interne Logistik
Italia	Unterinn / Auna di Sotto Maschinenbediener (w/m)
Italia	Unterinn / Auna di Sotto IT Process Optimizer – Masterdata Management (m/f)
Italia	Unterinn / Auna di Sotto Konstrukteur Mechanik (w/m)
Italia	Unterinn / Auna di Sotto MitarbeiterIn im Taktischen Einkauf (w/m)
Italia	Unterinn / Auna di Sotto Senior Project Manager (m/f)
Italia	Unterinn/Auna di Sotto Praktikum Elektrotechnik/Elektroniker (m/w)
Italia	Unterinn/Auna di Sotto Senior IT Infrastructure (m/w)
Italia	Vintl / Vandoies Betriebselektriker/Mechatroniker (w/m)
Italia	Vintl / Vandoies Schichtleiter Milch Derivate Werk (m/w)
Italia	Vintl / Vandoies Mitarbeiter Produktion (m/w)
Italia	Brenner/ Brennero Barist (m/w) Locker Standort Brenner (m/w)

Successivamente all'auto candidatura il candidato riceve un messaggio automatico di risposta e, se supera la fase di *screening* (step del processo di selezione in cui viene valutato il curriculum del candidato), viene contattato per un primo colloquio telefonico e poi successivamente per un colloquio in azienda. Oltre al colloquio un altro aspetto chiave del processo di selezione è l'invito del candidato nell'ufficio di destinazione, in questo modo l'azienda riesce a mostrare la postazione di lavoro e a presentare i possibili colleghi con i quali il candidato condividerà il lavoro. Così facendo il egli stesso avrà la possibilità di farsi un'idea reale di quello a cui andrà incontro, che potrebbe anche non essere in linea con le proprie aspettative precedenti.

Una volta conclusa la fase di selezione del personale inizia quella riguardante l'inserimento e lo sviluppo delle competenze del neoassunto. Il collaboratore viene infatti inserito nel sistema di *talent management* e contemporaneamente gli viene creato un profilo nel software Cornerstone (una piattaforma cloud utile a selezionare, formare e gestire il capitale umano). Mediante il profilo del collaboratore è possibile tenere traccia degli eventi formativi (interni e esterni) programmati, dei corsi

di formazione sostenuti e dei protocolli dei vari colloqui di sviluppo e di autovalutazione svolti annualmente.

Ogni neoassunto è coinvolto in un piano di inserimento nel quale vengono definite, insieme alle risorse umane e al responsabile di funzione, le attività formative prioritarie per il nuovo collaboratore. Una volta portate a termine le attività programmate viene svolto un colloquio di fine inserimento, necessario per valutare il percorso fatto e la soddisfazione del collaboratore. Ogni dipendente può iscriversi, mediante il proprio profilo, ai corsi di formazione interni programmati con il proprio responsabile ed organizzati dalla *Loacker Academy*, un'organizzazione interna che si occupa di programmare ed organizzare l'offerta formativa in base al budget formativo a disposizione e alle richieste dei vari capi reparto.



Come mostra il grafico il 35% delle ore spese in formazione vengono impiegate per fare acquisire ai collaboratori le competenze tecniche necessarie a svolgere il proprio lavoro (*Fachthema*). Le ore restanti sono spese per aumentare le competenze del personale (*Personliche Kompetenz*), per avviare il personale allo svolgimento del proprio lavoro, grazie al training on the job (*Einarbeitung*), per formare i responsabili sul modello di leadership (*Management & Führung*) ed infine in corsi di lingua (*Sprache*).

Ore

	2016	2017	2018	2019 PL
Schulungsstunden Gesamt	23.586 h	23.131 h	20.028 h	23.368 h
Δ % VJ		-1,9%	-13,4%	16,7%
davon in Freizeit	1.481 h	1.781 h	1.521 h	1.358 h
Anteil Schulungsstunden in Freizeit	6,3%	7,7%	7,6%	5,8%
Schulungsstunden pro FTE (inkl. Leiharbeit)	28 h	25 h	21 h	23 h
Δ % VJ		-11,1%	-17,5%	12,6%

La tabella precedente ci mostra il totale di ore annue di formazione effettuate dal 2016 al 2018 e le ore programmate per il 2019, evidenziando le ore di formazione svolte nel proprio tempo libero da parte dei collaboratori (*Davon in Freizeit*) che risultano essere sempre inferiori al 10% (*Anteil Schulungs Stunden in Freizeit*) del monte ore di formazione totale.

Nella penultima riga della tabella viene mostrato il numero di ore medie di formazione per ogni collaboratore dell'azienda (*Schulungs Stunden pro FTE*) evidenziando le variazioni percentuali di ore da un anno a quello precedente (Δ%VJ). Il minor numero di ore di formazione totali e per collaboratore registrate nel 2018 sono state causate da tagli al budget della formazione.

In Loacker vengono inoltre programmati due colloqui differenti fra loro, il colloquio annuale e il colloquio di sviluppo. Il primo colloquio viene svolto dal collaboratore con il proprio responsabile ed è utile a garantire un rapporto umano con il proprio superiore, nel corso di questo colloquio viene valutato il grado di raggiungimento degli obiettivi fissati l'anno precedente per poi fissare gli obiettivi futuri. Nel corso del colloquio annuale il collaboratore ha anche la possibilità di ricevere una valutazione del proprio operato e di auto valutarsi, ma anche di esprimersi in merito ad eventuali problemi sorti nell'ambito lavorativo. Il colloquio annuale viene firmato sia dal collaboratore che dal proprio responsabile, in modo da stimolare le persone a parlare apertamente di eventuali problemi o malumori, e in ogni caso, se un collaboratore ne avesse di bisogno, è sempre possibile organizzare un colloquio con un responsabile delle risorse umane.

Il secondo tipo di colloquio è il colloquio di sviluppo il cui obiettivo vuole essere la crescita individuale della persona. Al collaboratore viene quindi data la possibilità di esprimersi in merito alle proprie ambizioni, preferenze, ai propri obiettivi di crescita e alle competenze da acquisire desiderate.

In azienda ad ogni collaboratore, da quello che lavora nella produzione a quello che lavora negli uffici amministrativi, è garantita la possibilità di avere almeno un colloquio all'anno con il proprio responsabile. Quest'aspetto è molto importante all'interno di un'azienda familiare che nell'arco di 7 anni è passata da 300 a più di 1000 dipendenti circa, infatti se una volta i proprietari conoscevano tutti e avevano la possibilità di parlare con ognuno, ora ciò non è più possibile, ma grazie ai colloqui annuali l'azienda riesce nell'intento di veicolare ai propri collaboratori la cultura aziendale e la vicinanza della famiglia Loacker.

Un terzo elemento chiave dello sviluppo del personale, oltre alla formazione e ai colloqui, è il piano di carriera. In Loacker ci sono tre diversi piani di carriera: la carriera gerarchica (o verticale), la carriera tecnica (o orizzontale) e la carriera di progetto (o ibrida). Nel primo percorso l'individuo fa carriera spostandosi verticalmente all'interno di una singola funzione, il successo di carriera è relativo all'ottenimento di posizioni gerarchiche sempre più prestigiose e remunerative. Nella carriera tecnica il lavoratore rimane fermo nella gerarchia, ma la sua crescita è legata all'esperienza e favorita dall'organizzazione che gli permette di partecipare a progetti nuovi e sempre più complessi dove può avere la possibilità di applicare e approfondire le proprie conoscenze specialistiche. Infine, nella carriera ibrida il collaboratore gestisce progetti sempre più complessi nel corso del tempo, ma nel mentre migliora anche la sua posizione gerarchica (es: da *junior*, a *senior*, a *professional*).

Loacker ha da poco iniziato a informare i propri collaborati delle posizioni aperte in azienda tramite una e-mail privata, in questo modo si invitano i collaboratori che sono eventualmente interessati alla posizione a candidarsi, incoraggiando allo stesso tempo le candidature interne. Nel caso in cui la candidatura fosse accettata l'azienda deve prepararsi preventivamente per prevedere il rimpiazzo della successiva posizione lasciata libera, ma nel caso in cui l'autocandidatura non venisse accettata i responsabili HR si occupano personalmente di organizzare un colloquio con il collaboratore per fornirgli le motivazioni della mancata selezione e per preparargli un nuovo piano di carriera nell'eventualità in cui non fosse soddisfatto del piano attuale. In modo tale da ridurre i problemi di mancata selezione interna, i profili ricercati per i ruoli vacanti presentano descrizioni particolarmente dettagliate nel sito aziendale ad uso interno.

Per avere buon sistema di *talent management*, Loacker presta particolare attenzione anche all'uscita dei dipendenti dall'azienda. Per ogni collaboratore che decide di terminare il proprio contratto di lavoro (determinato o indeterminato), viene previsto un colloquio fra il lavoratore e un responsabile delle risorse umane in modo tale da capire le motivazioni per cui il collaboratore abbandona il luogo di lavoro.

Il colloquio è protocollato per un utilizzo esclusivo da parte delle risorse umane, successivamente, se necessario, le informazioni rilevanti del colloquio, come i motivi di abbandono del lavoratore, vengono trasmessi al responsabile del collaboratore uscito in un colloquio individuale.

In questo modo l'HR riesce a capire se vi è discordanza fra le motivazioni fornite al proprio responsabile da parte del dipendente uscente e quelle dichiarate alle risorse umane in fase di colloquio d'uscita.

Le informazioni recuperate dal personale delle risorse umane vengono poi elaborate e presentate al consiglio di amministrazione insieme ai risultati dei sondaggi sul clima aziendale che vengono effettuati mediante la compilazione di un questionario anonimo da parte dei dipendenti di ogni reparto. Nell'eventualità in cui sorgessero dei problemi, l'HR insieme al C.d.A. ricerca delle soluzioni per migliorare la situazione interna e risolvere gli eventuali problemi che causano la rinuncia al posto di lavoro.

Alla luce di quanto si è visto l'azienda Loacker considera i propri collaboratori come un pilastro fondamentale del successo passato e futuro dell'organizzazione, anche per questo motivo la famiglia Loacker ha da sempre cercato di garantire i migliori benefit ai propri lavoratori in modo tale da aumentare il legame con l'azienda e la serenità sul luogo di lavoro.

La famiglia Loacker crede molto nella mensa interna per la quale utilizza solo cibi di qualità, tanto quanto cura la qualità dei suoi prodotti wafer, prepara i migliori piatti ai collaboratori dell'azienda senza far gravare il costo mensa sullo stipendio dei dipendenti, che risulta essere di soli 5 euro al mese.

Un altro generoso *benefit* che l'azienda concede ai propri lavoratori è il bonus di Natale e la festa di Natale, un evento particolarmente atteso a cui possono partecipare tutti i dipendenti Loacker.

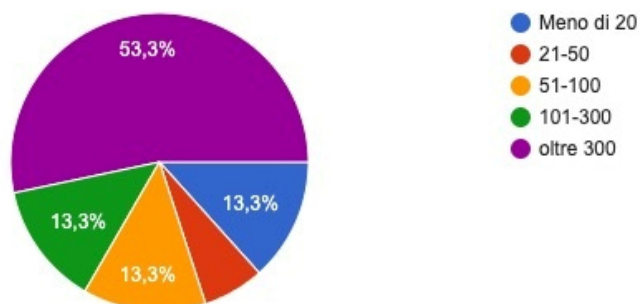
CAPITOLO 3. IL TALENT MANAGEMENT NELLE AZIENDE FAMILIARI

Nel capitolo precedente è stato rilevato come le aziende familiari non diano abbastanza importanza alla gestione dei talenti e come nelle aziende europee familiari, e non, i programmi di *talent management*, portati avanti dalle imprese, siano percepiti in modo differente fra il personale delle risorse umane e i talenti presenti in azienda.

Risulta ora fondamentale analizzare l'approccio delle aziende familiari nei confronti del *talent management*, testando empiricamente lo specifico panorama del *family business* in modo da verificare se si ottengono dei risultati differenti da quelli raggiunti grazie al contributo degli istituti di ricerca citati nel secondo capitolo. Per compiere questo studio è stata effettuata un'intervista on-line, le domande sono state indirizzate ai responsabili delle risorse umane delle varie aziende, anche se in alcuni casi il questionario è stato direttamente compilato dai proprietari dell'impresa in quanto si occupano loro stessi di svolgere le funzioni di gestione del personale aziendale. I responsabili che hanno compilato il questionario operano in una serie di aziende familiari di varie dimensioni (tra cui Maina, DMO e D'Arbo), localizzate per la maggior parte sul territorio italiano, ma in parte anche all'estero.

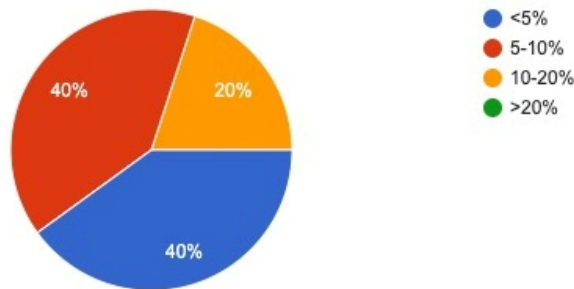
Come si osserva dalla prima domanda, le aziende prese come campione sono per il 50% circa grandi imprese in cui lavorano più di 300 dipendenti.

Quanti dipendenti diretti ha la sua azienda?



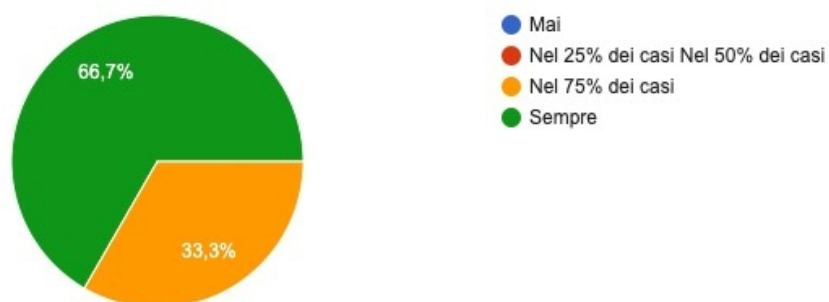
All'interno della maggior parte di queste aziende si registrano dei buoni tassi di turnover¹ del personale, tranne per il 20% delle stesse dove il tasso si aggira tra il 10% e il 20%.

Qual è approssimativamente il tasso di turnover annuo di personale della sua azienda?



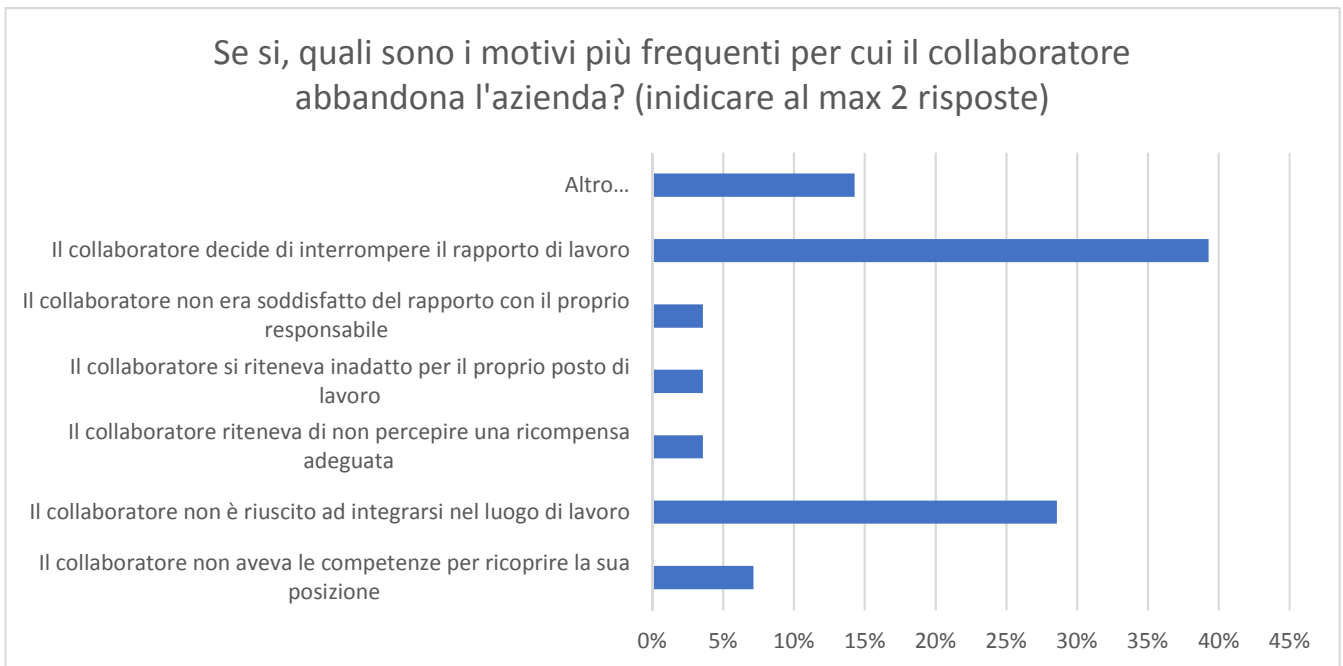
I responsabili sembrano essere molto sicuri rispetto a quali siano i motivi per cui i collaboratori lasciano l'azienda, infatti il 66% circa degli intervistati ha risposto che è sempre a conoscenza dei motivi di abbandono del posto di lavoro, mentre il restante 33% circa risponde che ne è a conoscenza nel 75% dei casi.

L'ufficio delle risorse umane e la direzione aziendale sono a conoscenza dei motivi per cui i collaboratori lasciano l'azienda?



¹ Il tasso di turnover indica la rotazione del personale all'interno dell'azienda. È la somma delle separazioni volontarie e involontarie (Luecke, 2002)

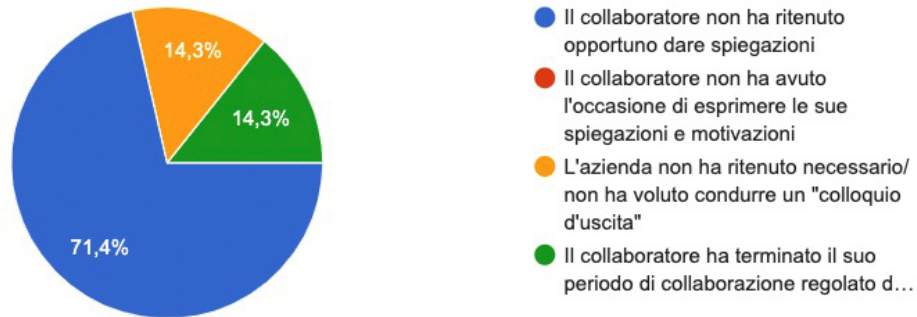
Fra i motivi più frequenti di abbandono del posto di lavoro il 30% degli intervistati rivela che il collaboratore non era riuscito ad integrarsi in azienda, questo dato sottolinea una scarsa capacità di trattenere al proprio interno i collaboratori assunti, mediante la creazione di un clima favorevole alla *retention* dei dipendenti. Per creare un ambiente favorevole al raggiungimento di questo obiettivo potrebbero essere svolte delle indagini di clima aziendale e successivamente mettere in pratica delle attività specifiche (es: giornate di *team building*).



In seguito, viene richiesto quali siano i motivi per cui i responsabili HR e/o la direzione aziendale non siano a conoscenza delle motivazioni che portano all'uscita del collaboratore.

Inaspettatamente a tale domanda ha comunque risposto una buona parte degli intervistati. È così emerso che nel 71% circa dei casi il collaboratore non ha ritenuto opportuno dare spiegazioni e che nel 14% circa dei casi non è stato organizzato un colloquio di uscita o il collaboratore ha terminato il proprio periodo di lavoro regolato da un contratto a tempo determinato.

Perché i motivi dell'uscita dalla azienda non sono noti?

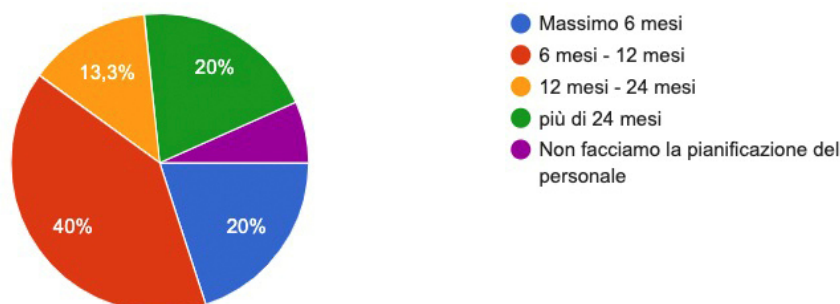


Questo risultato negativo dimostra come in realtà venga data scarsa attenzione alla ricerca dei motivi per cui i collaboratori hanno abbandonato il luogo di lavoro, sia tramite l'implementazione di colloqui di uscita, come pratica standard da mettere in atto, sia anche grazie alla ricerca di un motivo nel caso in cui il collaboratore non abbia ritenuto opportuno dichiararlo, per esempio attraverso l'intervista dei colleghi dell'ex-dipendente.

Partendo dal presupposto che in un buon sistema di *talent management* i responsabili aziendali dovrebbero essere a conoscenza delle problematiche e/o dei motivi che potrebbero spingere i collaboratori ad abbandonare il posto di lavoro, i colloqui di uscita possono essere un elemento utile per migliorare il clima aziendale, migliorare le capacità di gestione del personale (es: attraverso dei corsi sulla leadership rivolti ai responsabili di funzione) ed inoltre per scoprire altre ed eventuali problematiche interne che necessitano di essere risolte.

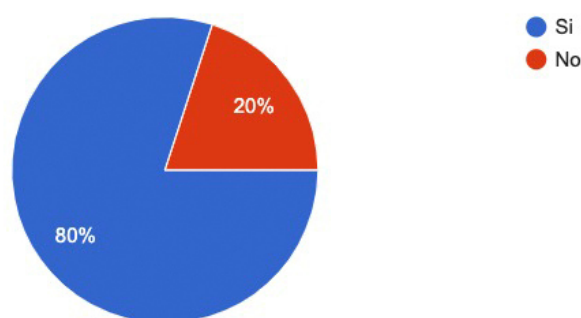
La successiva domanda riguardava l'orizzonte con cui i responsabili pianificano il proprio fabbisogno di personale. Dalle risposte è emerso che il 15% circa degli intervistati non pianifica il proprio fabbisogno di personale, il 20% non programma oltre i 6 mesi e il 40% oltre i 12 mesi.

Quale è l'orizzonte temporale che considerate per la pianificazione del personale?



Nel momento in cui viene chiesto ai responsabili se sono a conoscenza del *talent management*, l'80% dichiara di esserlo, mentre il 20% di non esserne a conoscenza. Seppure il dato sia positivo, il 20% potrebbe rivelarsi una percentuale eccessivamente elevata se si considera l'importanza e l'urgenza della tematica. In questo caso la soluzione migliore potrebbe essere quella di attivare dei corsi di formazione per i collaboratori che si occupano di gestione del personale.

Lei è a conoscenza del concetto di "Talent Management"



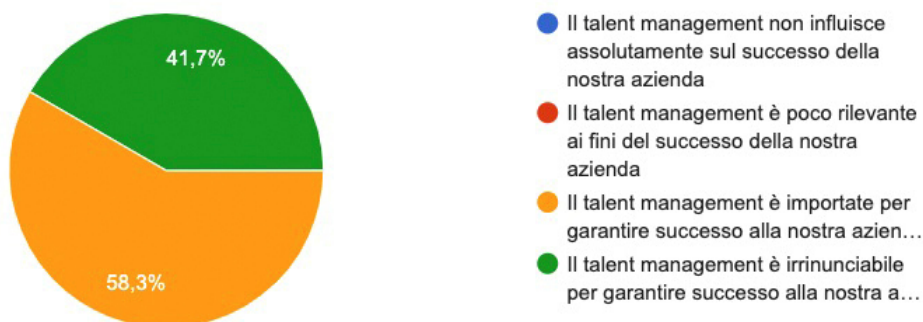
Nonostante la maggior parte dei responsabili aziendali dichiarino di essere a conoscenza del *talent management*, nel momento in cui viene chiesto di identificare una definizione di *talent management*, fra una serie di opzioni proposte, gli intervistati si dimostrano confusi sul tema, infatti, la maggior parte riduce l'attività del *talent management* a quella di trattenere nel proprio organico i lavoratori migliori, mentre un alto numero di intervistati ha accettato come valide tutte le possibilità proposte

dimostrando di non saper individuare una definizione corretta, ma addirittura accettando come valide definizioni fra di loro contrastanti.



Fra l'80% dei manager che ha dichiarato di essere a conoscenza del *talent management* il 58,3% pensa che la gestione dei talenti sia importante per garantire il successo all'azienda, mentre il 41,7% la ritiene irrinunciabile per il successo dell'impresa.

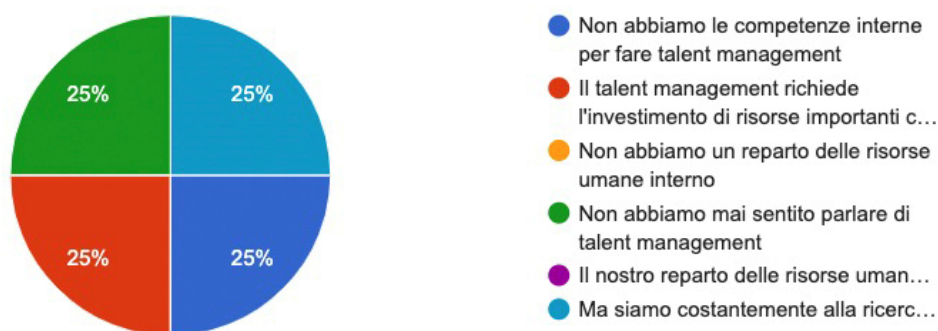
Se si, quanto pensa che il talent management sia importante per il successo della sua azienda?



Diversamente dal 20% dei responsabili che non sono a conoscenza del *talent management* si può comprendere come gli intervistati si dividano in egual numero fra coloro che non hanno mai sentito

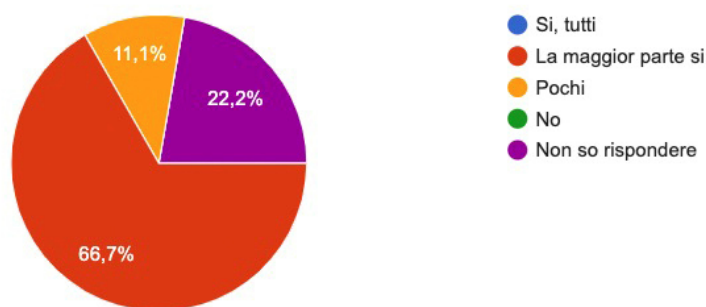
parlare di *talent management*, quelli che non hanno le competenze interne per occuparsi di talent management, quelli che non hanno le risorse interne da investire nel talent management e quelli che al momento non hanno le risorse, ma dichiarano di essere alla ricerca di persone con competenze specifiche sul tema.

Se no, perché?

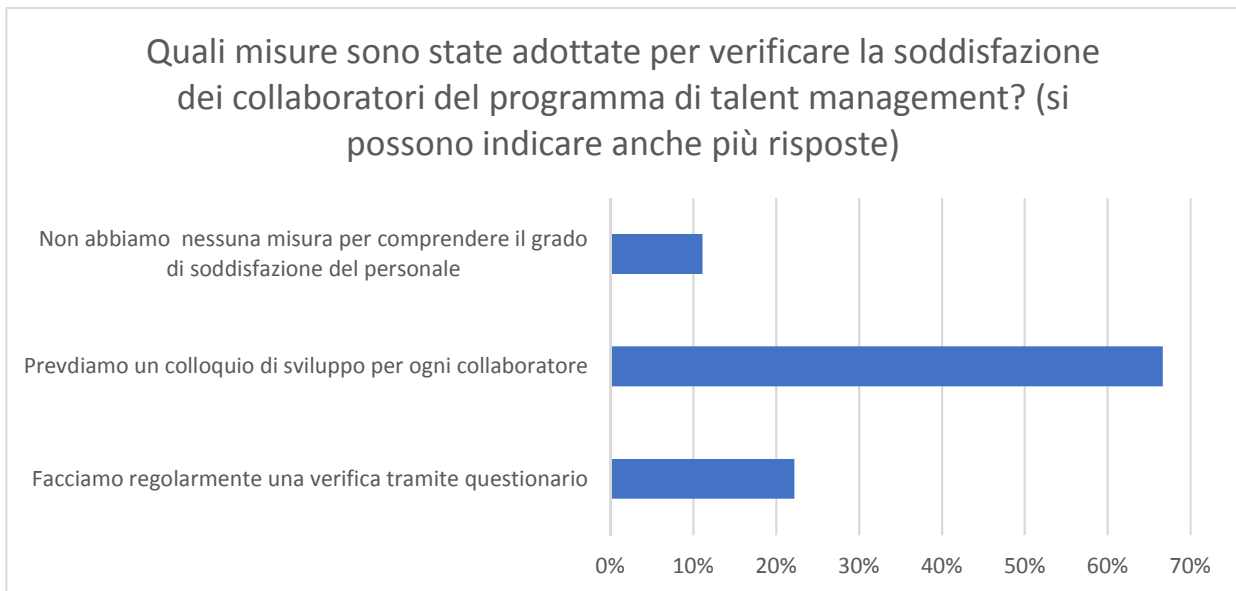


La maggior parte delle aziende nelle quali viene fatto uso del *talent management* ritiene che i dipendenti siano in gran parte soddisfatti del programma di talent management, come dimostrava anche la ricerca del Kienbaum Institute presentata nel capitolo precedente, però il 22% dei manager dichiara di non saper rispondere alla domanda, mentre l'11% crede che solamente pochi collaboratori siano appagati dal programma.

Nel caso facciate uso del talent management: pensa che i collaboratori della sua azienda siano soddisfatti del programma di talent management da voi avviato?



All'interno del gruppo di aziende in cui vengono messe in pratica politiche di *talent management* il 10% non ha un sistema di misurazione del grado di soddisfazione del personale, mentre, la maggior parte afferma di prevedere un colloquio di sviluppo annuo per ogni collaboratore (67% circa) e il restante 20% circa dichiara di far uso di un questionario.



In conclusione, è stato possibile comprendere dai risultati di questa ricerca come mediamente nelle aziende familiari non vi sia una chiara conoscenza e una corretta applicazione del *talent management*.

La maggioranza delle imprese campione registra bassi tassi di *turnover*, ma la maggior parte dei responsabili non sta programmando il fabbisogno del personale oltre i 12 mesi, rischiando di non pianificare il capitale umano di cui le aziende avranno bisogno per garantirsi le *skills* necessarie ad essere competitive in un'economia in continuo cambiamento. Tra le capacità che in futuro saranno più richieste ci sono: la *leadership*, la capacità di lavorare in team, la flessibilità dei collaboratori e una maggior esperienza nel campo dell'*internet technologies* (Cappelli, Tavis, 2018).

Dalle risposte è inoltre emerso come i *family business* abbiano difficoltà nell'integrare i collaboratori all'interno del luogo di lavoro, probabilmente tale problematica potrebbe essere risolta offrendo maggiori possibilità ai lavoratori uscenti di esprimere i motivi per cui hanno deciso di abbandonare il luogo di lavoro.

I responsabili hanno dimostrato di non avere una chiara conoscenza del *talent management*, il che rende difficile l'implementazione di adeguate strategie di gestione dei talenti aziendali. Infine, è

importante sottolineare che vi è una significativa percentuale di intervistati che non è a conoscenza del tema e che inoltre dichiara di non disporre delle capacità o delle risorse necessarie per poter attuare delle politiche di *talent management*. Tale risultato conferma la scarsa importanza conferita dalle aziende familiari al *talent management*, come già sottolineato dalla ricerca KPMG presentata nel secondo capitolo.

Conclusione

Questo elaborato di tesi ha permesso di apprendere quali siano le principali caratteristiche delle aziende familiari e le principali differenze con le imprese a proprietà diffusa. Sono stati analizzati e compresi i motivi per cui i *family business* incontrano maggiori difficoltà nell'attrarre talenti a causa del particolare contesto aziendale. Queste informazioni risultano essere particolarmente importanti se si pensa che le aziende familiari sono la forma di impresa più diffusa al mondo e che in questo gruppo di imprese vi sono aziende di varie dimensioni, da piccole a grandi, che creano posti di lavoro per il 70% circa della forza lavoro mondiale.

È stato poi affrontato il tema del *talent management*, protagonista di questa tesi e strumento fondamentale per il successo di qualsiasi azienda, fornendo una completa definizione del tema che ha permesso di comprendere quali dovrebbero essere gli obiettivi di un buon programma di *talent management*. È stata approfondita l'importanza che la gestione dei talenti ricopre al giorno d'oggi, ed è emerso come il *talent management* sia un tema urgente da affrontare nelle aziende familiari, ma si è evidenziato, che nonostante questo, la guerra per i talenti non sembra essere prioritaria nei prossimi anni per i *family business*. Dalle ricerche si è compreso che i responsabili HR e i talenti presenti in azienda hanno due visioni fortemente contrapposte sui programmi di *talent management* eventualmente avviati; questa divergenza di visione conduce a credere che i responsabili delle risorse umane non tengano sempre conto delle esigenze dei talenti e delle loro opinioni sul programma offerto. Il caso aziendale Loacker si è dimostrato un buon esempio per comprendere al meglio come attuare un efficace programma di *talent management* e monitorarne il soddisfacimento da parte dei collaboratori.

Con l'analisi degli esiti di compilazione di un questionario on-line da parte di un buon numero di aziende, si è evinto come le aziende familiari non sembrerebbero essere tutte pronte a competere nella guerra dei talenti. Tale inadeguatezza è apparentemente causata da una incompleta conoscenza del *talent management* e delle sue attività, ma non solo, anche a causa di scarse risorse interne da investire e della mancata presenza delle competenze necessarie fra il personale assunto in azienda.

Alla luce di queste conclusioni sembra essere fondamentale per le aziende familiari recuperare le risorse necessarie da investire nel *talent management*.

La lunghezza dell'elaborato è di 9256 parole.

BIBLIOGRAFIA

- AIDAF: <http://www.aidaf.it/aidaf/le-aziende-familiari-in-italia/>
- ASTAT, Prospettive dei giovani laureati in Alto Adige, 2008
- CAPPELLI P., TAVIS A., *HR goes agile*, Harvard Business Review, 2018
- CIAMBOTTI M., *Aspetti di Gestione Strategica Nelle Imprese Familiari*, 2015, ResearchGate
- *Codice Civile e leggi collegate*, pg 124, 2018, Zanichelli
- COSTA G., GIANECCHINI M., *Risorse umane persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano 2013
- CORBETTA G., *Le Aziende Familiari Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano, 2010
- CORBETTA G., QUARATO F. e MINICHILLI A., *Dieci anni di capitalismo familiare - X Osservatorio AUB*
- CORBETTA G., QUARATO F. e TARICCO P., Corriere della Sera, *Aziende familiari: che ne pensa e cosa ne sa la gente? Poco e sbagliato*, 18 maggio 2018
- DESSLER G., *Human Resource Management*, pg 16;88-89, 14th edition, Pearson
- FAVOTTO F., BOZZOLAN S., PARBONETTI A., *Economia aziendale modelli, misure, casi*, McGraw-Hill Education, Milano 2016
- *Il barometro delle imprese familiari europee*, settima edizione, KPMG Internatinal, 2018
- *Indagine sulle condizioni di vita (EU-SILC)*, <http://dati.istat.it/>
- LOACKER: <https://www.loacker.com/it/it/>
- *Overview of family business relevant issues*, Austrian Institute for SME Research on behalf of the European Commission, 2008.
- PAMMOLLI F., *La trappola demografica*, L'Economia del Corriere della Sera", lunedì 17.06.2019, n°24
- PERISSE M., Città e regioni, ecco le più care d'Italia, *GQ Italia*, 2019
- PUGLIESE A., *L'evoluzione degli studi sulla "Corporate Governance" Dall'"Agency Theory" ad una prospettiva "Contingency"*, 2005-2006, Università degli Studi di Napoli Federico II
- *Trust in talent, How people oriented enterprises excel*, Kienbaum Talent Management Study 2018
- TUCCIO M., *Measuring and assessing talent management attractiveness in OECD Countries*, 2019, OECD Social, Employment and Migration Working Papers n.229

- ZUKUNFTSINSTITUT ÖSTERREICH GMBH, Alto Adige 2030, Periodico "Per l'economia", 2012