



PASSARE IL TESTIMONE

**Come dare continuità e sviluppo
alle imprese di famiglia**

INDICE

Introduzione.....	1
La prospettiva dei Senior.....	6
La prospettiva dei Junior.....	12
La prospettiva della famiglia.....	19
La prospettiva aziendale.....	29
Le fasi del passaggio generazionale.....	36
Il colloquio di verifica annuale.....	46
Il processo della scelta.....	48
Il passaggio del testimone.....	51
Testimoniare il passato e preparare il futuro.....	54
Lasciare l'azienda a terzi.....	56
La gestione della crisi.....	58
Il ruolo dei consulenti.....	60

INTRODUZIONE

Benvenuto e grazie per aver scelto di partecipare a questo percorso. Ti accompagneremo in un cammino che confidiamo possa aiutarti a vivere e gestire il passaggio generazionale nella tua impresa di famiglia nel modo migliore.

Che tu sia della generazione dei senior, junior o che tu sia una persona che lavora con le imprese di famiglia, troverai in questo testo una serie di spunti che mira a far crescere consapevolezza e dare strumenti per la gestione del passaggio generazionale.

«Tutte le famiglie felici si somigliano;
ogni famiglia infelice è invece infelice a modo suo»
(Lev Tolstoj in Anna Karenina)

Quando parliamo di imprese di famiglia non possiamo pensare di avere la soluzione o la chiave di lettura unica che vada bene per tutti, ma siamo convinti che per quanto ogni realtà sia diversa e per quanto ogni punto di partenza sia diverso, i principi che guidano il successo e la felicità di una famiglia imprenditoriale possano seguire in qualche modo delle linee guida.

Gli studi dicono che solo un'azienda su tre riesce a passare con successo il testimone alle nuove generazioni. Questo vale per le imprese di famiglia ma anche per le imprese non familiari in quanto, a prescindere, il cambio di leadership rappresenta un momento delicato.

Passaggio generazionale: la sfida Verticale

L'obiettivo del passaggio generazionale è che sia win-win-win, per i junior, per i senior ma anche per l'azienda.

L'azienda dovrebbe essere considerata non solo come un patrimonio a disposizione, ma come un altro figlio dell'imprenditore, che ha il diritto di essere messo nelle condizioni di crescere e svilupparsi senza essere sacrificato per un malinteso senso di valorizzazione degli altri figli, quelli in carne ed ossa.

L'azienda, inoltre, potrebbe essere vista come Figlio Disabile che non è autonoma a meno che non ci sia un progetto consapevole che le dia continuità attraverso la delega delle responsabilità e la professionalizzazione. Se c'è un presidio troppo operativo e poco delegante, l'organizzazione non riesce ad emanciparsi e reggere all'eventuale venir meno di chi la guida. Adizes si riferisce a questa situazione come la "trappola del fondatore" in cui comincia il declino del fondatore e l'azienda declina con lui.

Chiara Guida Proprietaria

Oltre alla delega e alla crescita professionale a livello operativo, la continuità dell'impresa richiede anche una Chiara Guida Proprietaria.

Al vertice dell'azienda e della proprietà deve essere garantita una guida imprenditoriale capace di indirizzare l'azienda.

Se i figli non sono in condizione di governare l'azienda è utile pensare a soluzioni che li coinvolgano ma che non implicino responsabilità della proprietà se questo rischia di minare il benessere sia dell'impresa che dei figli.

Approccio Laico

Non per forza si deve assicurare la continuità dell'impresa all'interno della famiglia del fondatore. Quando le aspirazioni dei figli non sono congruenti per guidare l'azienda o quando i figli mancano delle giuste competenze di cui l'azienda ha bisogno, serve chiedersi quale ruolo la famiglia voglia avere nel futuro dell'impresa: può cederla? Può rimanerne proprietaria lasciando il governo ai manager esterni alla famiglia?

È infatti importante creare le condizioni perché da una parte l'impresa prosperi e si sviluppi, mentre dall'altra i figli possano realizzarsi e mettere in gioco i propri talenti: questo assicura un passaggio generazionale di successo.

Le nuove generazioni allora:

1. possono avere un ruolo di gestione e proprietà
2. possono rimanere operative in azienda in ruoli non di vertice, cedendo però la proprietà a chi è più in grado di assicurare una sana gestione
3. possono affidare la gestione a manager esterni e ritagliarsi un ruolo di azionisti non operativi.

In ogni caso, nel momento in cui i junior acquisiscono la proprietà dell'azienda non possono esimersi dalle responsabilità che ne conseguono.

Come si misura il successo di un passaggio generazionale

Negli studi di economia aziendale, il successo di un passaggio generazionale è spesso valutato analizzando i bilanci successivi al passaggio del testimone. Non è detto però che questo sia l'indicatore migliore. Possono esserci anni favoriti dal contesto esterno o potrebbe darsi che i figli abbiano semplicemente raccolto i frutti della buona gestione dei genitori antecedente il passaggio.

La vera controprova di un buon passaggio generazionale è determinata dalle scelte strategiche, i nuovi investimenti in tecnologie, prodotti e mercati fatte dalle generazioni che subentrano e la loro capacità di consolidare e incrementare la forza competitiva della loro impresa.

Il successo di un passaggio generazionale non si può quindi misurare nell'arco di uno o tre anni, ma chiede dei lustri per poter essere convalidato.

E così si conferma che il passaggio generazionale non è una decisione ma un processo.

Ovvero non è un meccanismo puntuale, acceso-spento (prima guida una generazione e dopo l'altra), ma un percorso di deleghe crescenti in cui anno dopo anno si creano le condizioni perché il passaggio di testimone sia efficace e assicuri il benessere di tutti gli attori coinvolti, compresa la famiglia imprenditoriale e l'impresa.

Il passaggio è di successo se non ce ne si accorge, ovvero se è un non evento, ed un processo che dura una vita, anzi tante vite:

1. **Senior:** la vita di chi, dopo aver sviluppato il business o gestito per tanti anni è chiamato a creare le condizioni perché il business continui anche senza di lui
2. **Junior:** la vita di chi crescendo in una famiglia imprenditoriale ha l'opportunità (e non il vincolo) di mettere in gioco le proprie competenze per il bene della famiglia e dell'impresa
3. **Famiglia:** la vita della famiglia con la capacità di coltivare relazioni e persone per il loro benessere e lo sviluppo della società
4. **Impresa:** la vita dell'impresa che deve essere messa nelle condizioni di svilupparsi e continuare a creare valore.

Senior e Junior, Famiglia e Impresa sono 4 dimensioni che vanno accompagnate per assicurare un passaggio di successo.

La continuità d'impresa infatti non si gestisce solo con il momento del passaggio del testimone ma è un processo lungo una vita, dal momento in cui le nuove generazioni nascono in poi.

Serve trovare il modo di conciliare bisogni ed aspettative, chiarendo e condividendo il percorso che incrocia tutte le dimensioni per assicurare armonia e risultati!

Quali generazioni sono coinvolte?

Se consideriamo i fondatori come prima generazione, nel vostro caso quali generazioni sono coinvolte nel passaggio generazionale ?

Se ci si trova al primo passaggio (dalla prima alla seconda generazione), manca senz'altro esperienza del passaggio generazionale all'interno della famiglia imprenditoriale, ma c'è probabilmente anche una maggiore semplicità perché il passaggio deve avvenire da genitori a figli.

Se invece si sono già vissuti dei passaggi generazionali in famiglia, si comincia ad avere una esperienza che non è personale ma familiare, una saggezza che fa tesoro (si spera) delle difficoltà incontrate nei precedenti passaggi.

Il nostro obiettivo è di aiutarvi ad essere consapevoli o più consapevoli della sfida ma anche della grande opportunità che avete come imprenditori ed aiutarvi a definire un percorso, più che un piano, che vi porti ad un passaggio il più sereno ed efficace possibile.

LA PROSPETTIVA DEI SENIOR

Il pendolo

Generalmente chi è alla prima generazione da più per scontato che i figli entrino in azienda. Solitamente questo accade perché si sente il bisogno strutturale di avere un supporto in azienda, ma anche per l'orgoglio di dare continuità all'azienda e la convinzione che sia una grande opportunità ai figli.

C'è dunque il rischio di obbligare i figli a seguire una strada che non è la loro, anche quando i loro interessi e talenti non sono in sintonia con il progetto della famiglia imprenditoriale.

Le seconde generazioni invece, quasi per contrasto in quanto si sono sentiti obbligati ad entrare nell'azienda di famiglia, spesso tendono ad evitare che i figli entrino in azienda. Il rischio in questo caso è di negare o non coltivare la possibilità di un innesto virtuoso in cui i figli possono cogliere l'opportunità della impresa di famiglia per mettere in gioco al meglio i propri talenti, con l'orgoglio di proseguire la tradizione familiare, di portare avanti il progetto di famiglia.

Più di recente il senso di vincolo alla partecipazione al progetto dell'impresa di famiglia si è fatto meno stringente: da un lato c'è una maggiore consapevolezza e volontà di lasciare libertà di espressione ai figli. Dall'altro c'è però il senso di una possibilità di cui si vedono più gli oneri che gli onori. Invece, in condizioni di maggiori difficoltà per i figli di realizzarsi nel mondo esterno, l'impresa di famiglia, quando c'è e non naviga in brutte acque, rimane un approdo fosse anche temporaneo ma più agevole, in vista di crescere internamente all'impresa o di avviarsi per i propri destini più avanti.

Distinzione tra prima generazione, fondatori e generazioni successive

Il problema dei senior-fondatori emerge quando, non avendo fatto esperienza di ricevere un testimone, fanno fatica a comprendere il punto di vista della generazione entrante.

I senior di seconda generazione o delle successive sono invece più consapevoli: prima di essere stati senior sono stati junior pertanto hanno ricevuto a loro volta il testimone e questo crea la consapevolezza della sfida anche dall'altra parte delle generazioni.

Gradualità del Passaggio e Processo di Delega

Uno dei più grandi errori che si possano fare nel pensare al passaggio del testimone è che questo sia un meccanismo acceso-spento: prima guida una generazione, poi quella successiva. Il processo invece è quello di una graduale crescita della delega e solo alla fine del processo i senior sono chiamati a prendere la decisione di cedere il passo.

Fondatore-Creatore e la trappola dell'EGO

I fondatori sono intimamente legati al progetto aziendale: è una loro creatura, a volte la prediletta, e ad essa hanno dedicato le migliori energie della loro vita. Spesso hanno sacrificato la famiglia (lasciandola alle cure della moglie) e gli altri interessi: ferie, serate con gli amici, hobby. Lasciare vuol dire talvolta rinunciare alla propria identità e la necessità di ripensare sé stessi e il proprio ruolo, in famiglia, nell'azienda, nella società.

Ricerca di Senso

Lasciare l'azienda per chi ha dedicato la sua vita ad essa è una sfida particolarmente difficile che va preparata. Il pericolo è che, in modo consapevole ma più frequentemente inconsapevole, chi dice di voler lasciare non lasci per il timore del vuoto che si creerebbe nella propria vita.

Per questo è fondamentale che il progetto del passaggio generazionale preveda una riflessione dei senior di cosa vogliono fare della loro vita dopo aver lasciato il testimone dell'azienda ai figli o anche a terzi.

Dimensione Interna, Dimensione Esterna e Dimensione Interiore

Ci sono due o più strade che chi è senior può intraprendere per dare senso alla propria vita in seguito al passaggio del testimone.

La prima è quella interna all'impresa di famiglia. Dopo aver lasciato gradualmente crescere le deleghe e le responsabilità, la strada più facile e spesso di soddisfazione consiste nel continuare ad operare in azienda facendo un passo di lato, lasciando cioè il governo dell'azienda ai figli e dedicando energie e passioni a ciò che più piace fare in azienda. C'è chi si dedica a rappresentare l'azienda, come un ambasciatore, coltivando il piacere di viaggiare e visitare filiali o clienti, o dedicandosi alla promozione dell'azienda prestando il proprio volto alla comunicazione. C'è chi si dedica al prodotto, tornando nei laboratori e nelle officine, per seguire lo sviluppo di nuovi progetti. C'è chi si dedica agli impianti e alle manutenzioni, o ai progetti di nuovi siti produttivi.

Insomma, per i senior che vogliono continuare a lavorare ed essere di supporto per l'impresa di famiglia, ci sono più soluzioni che permettono loro di tornare a fare ciò che più amano senza avere il peso della gestione del business. L'unica raccomandazione è di saper veramente lasciare il testimone. Il rischio altrimenti è di creare confusione sia nei confronti di chi riceve il testimone che di tutta l'organizzazione.

La dimensione esterna prevede invece la possibilità che i senior si dedichino finalmente a hobby o interessi a cui non hanno potuto dedicare tempo a sufficienza mentre erano alla guida dell'azienda oppure a nuovi impegni in ambito associativo, politico, volontaristico o a nuovi progetti personali più in sintonia con la nuova stagione.

In questo caso la separazione tra la vita alla guida dell'impresa di famiglia e la vita dopo aver passato il testimone è più netta e ciò forse aiuta a rafforzare il distacco, a creare una nuova identità per la nuova stagione della vita.

Rimane comunque il rischio che il senior ritorni sui propri passi, il pericolo più grande che può destabilizzare azienda e famiglia: dopo qualche mese di "distrazione", di stacco, per una lunga vacanza, per un progetto esterno, può emergere la volontà di rientrare in azienda perché le cose non son fatte come si vuole.

È da considerare infine la dimensione interiore. Lasciare, mollare, è legato al divenire consapevoli di un ciclo di vita che sta declinando, che costringe a prendere atto di un orizzonte di vita che si fa sempre meno lontano. Se si comincia ad essere anziani è anche una questione di forze e di energie che cedono, di non essere al passo con i tempi. Ciò richiede un lavoro che non può essere rinviato o lasciato ad altri sulla propria identità, per smettere i panni del leader, o meglio, per fare un ulteriore passo oltre (oltre anche alla lusinga del potere e del riconoscimento pubblico e sociale): lasciare la leadership operativa e avviarsi per la leadership carismatica, spirituale, dove ci si preoccupa di ispirare gli altri e non di fare in prima persona.

Scoprendo questa dimensione capita a volte che si acquisisca addirittura più influenza e prestigio, più capacità di indirizzare le sorti della famiglia e dell'azienda perché non si è più dentro alle logiche di competizione. Quest'ultima rappresenta la dimensione più sfidante; un percorso con un coach di FBU può aiutare a venire a patti con un cambio di ruoli e di identità, con una visione più ampia della propria missione.

Sicurezza Economica e Finanziaria

Per lasciare è fondamentale anche assicurarsi con i senior a proposito della loro sicurezza economica e finanziaria. Quanto protetto è il loro tenore di vita per gli anni a venire?

C'è un adeguato patrimonio mobiliare o immobiliare a loro disposizione, in grado di assicurare loro il tenore di vita desiderato?

A volte è un problema reale. Si possono incontrare imprenditori che per evitare tassazioni e costi hanno investito poco sulla loro previdenza, o che assorbiti dal lavoro non hanno distolto risorse dall'azienda e tutto o quasi il loro patrimonio è all'interno dell'azienda.

Altre volte è un vincolo più immaginario: le disponibilità ci sono, ma non si vuole intaccare quanto accumulato e si vuole mantenere il flusso di reddito che proviene dalla gestione della propria impresa.

Che siano problemi reali o immaginari, al momento di lasciare l'azienda e la sua titolarità, è importante che il tema della sicurezza patrimoniale per i senior venga chiarita in modo da evitare equivoci.

Questo può aprire il tema della gratuità o meno del passaggio, o come far finanziare l'acquisto della proprietà da parte dei figli in modo da assicurare la provvista per i genitori.

Responsabilità del Passaggio

Dopo aver chiarito il progetto di vita personale, dopo aver lasciato la guida dell'azienda e dopo aver verificato e assicurato la tranquillità economica dei senior, ci si può concentrare sulla loro più grande responsabilità: guidare il processo del passaggio generazionale nelle sue diverse fasi e sostenerne poi l'attuazione.

A volte i senior vogliono decidere da soli, altre volte attivano un processo più collaborativo; molto più spesso non vogliono prendere la decisione.

Sono due i livelli che vedremo vengono toccati dal passaggio generazionale. Il primo è quello operativo: la delega via via crescente alle nuove generazioni per la conduzione del business fino ad arrivare alla delega operativa completa. Ma questo non è per definizione completo, perché se c'è un amministratore delegato allora c'è una proprietà che delega.

E se il governo della proprietà rimane in capo ai senior, i junior hanno sempre una spada di Damocle sulla loro testa.

Il secondo è quello proprietario, ovvero il lasciare anche l'ultima parola sulla conduzione dell'azienda.

Come abbiamo visto prima, non necessariamente i senior devono espropriarsi dei loro beni a sacrificio del loro benessere personale: ci sono più modi per far sì che l'azienda venga ceduta alle generazioni che seguono.

A volte c'è uno sviluppo naturale prima delle deleghe operative e poi della cessione della proprietà. Altre volte l'azienda è così grande che il percorso per le nuove generazioni si concentra sul governo della proprietà, imparando il ruolo del consigliere di amministrazione e della supervisione della gestione affidata al management.

Fino a quando la proprietà è in mano ai senior, a loro spetta la responsabilità formale di assicurare che il processo venga avviato, sviluppato e alla fine realizzato. Ma come fa un senior a comprendere quando è il momento di lasciare? E chi gli sta attorno come può aiutarlo a valutare la situazione?

È necessario creare le condizioni per discuterne in famiglia, per verificare le diverse prospettive e aspettative.

Può essere utile una chiacchierata con un coach di FBU in cui il senior può singolarmente confrontarsi sulla propria situazione personale, per evitare ansie o illusioni e per fare il punto della situazione del suo ruolo di leader, in famiglia come nell'azienda.

Oppure può essere utile proporre un incontro allargato agli attori coinvolti, per condividere con tutti la sfida di dare continuità e sviluppo alla impresa di famiglia.

LA PROSPETTIVA DEI JUNIOR

Nascere e crescere in una famiglia imprenditoriale può essere un privilegio ma anche un peso; soprattutto in stagioni nelle quali l'economia è meno florida, in cui il contesto è più incerto e raccogliere il testimone può essere una sfida davvero impegnativa.

Famiglia Satura

Si parla di famiglia satura quando i figli assorbono passivamente un pensiero che aleggia in famiglia senza che ci sia una piena elaborazione personale, una scelta consapevole. Si studia quello che la famiglia si aspetta, ci si prepara per quanto è previsto senza mettere e mettersi in discussione.

Può essere comodo adeguarsi alle aspettative senza contrastarle e senza farle proprie rischiando di non soddisfare il proprio desiderio, la propria vocazione, ma quella dell'ambiente in cui si è cresciuti.

La sfida allora è riuscire a coltivare i propri interessi, le proprie curiosità, per scoprire se e come l'impresa di famiglia possa essere un'opportunità da cogliere per il bene della famiglia, dell'impresa e per la propria realizzazione.

Dobbiamo lavorare per l'armonia e i risultati in famiglia, nell'impresa e a livello personale. Sembra troppo ideale realizzare contemporaneamente tutti gli obiettivi, ma è come un treppiede: realizzarne solo due o uno non permetterebbe il successo di lungo periodo del passaggio generazionale.

Se il compito di cercare armonia e di ottenere risultati vede una responsabilità condivisa ma guidata dalla generazione al comando, il compito di esplorare, di imparare a conoscersi e cercare la propria strada, per quanto stimolati e accompagnati, è propria dei junior.

Il percorso che più avanti vedremo in dettaglio deve vedere i giovani protagonisti attivi, partecipi, capaci di cogliere stimoli ed opportunità e vagliarle alla luce della propria vocazione e delle proprie inclinazioni.

Responsabilità

È la capacità di saper leggere il contesto e avere l'abilità di rispondere nel modo più efficace. Se le generazioni senior potevano fare di più e meglio per aiutare i junior a coltivare la conoscenza di se stessi e dei propri talenti, è importante che prima possibile i junior si prendano la responsabilità delle proprie scelte.

Le scelte della scuola, dell'università, delle prime esperienze lavorative, per quanto guidate e stimolate devono cadere il più possibile sotto la responsabilità di chi poi ne paga le conseguenze, o ne trae i benefici.

Rischio imitazione o cancellazione

Il rischio più comune per le giovani generazioni, soprattutto di fronte a personalità forti come quelle imprenditoriali è di sentire la pressione del dover essere all'altezza dei propri genitori con la conseguenza di due atteggiamenti opposti, ma altrettanto poco efficaci e sani: da un lato il voler imitare delle figure tanto forti può portare ad atteggiamenti smaccatamente aggressivi, sopra le righe, per dimostrare e dimostrarsi all'altezza della sfida; dall'altro, avere davanti figure tanto importanti può portare a sentirsi schiacciati, inadeguati... asfaltati, vivendo e offrendo una percezione di spaesamento evidente.

Se vogliamo assicurare la possibilità di un passaggio generazionale di successo dobbiamo permetterci di pensare al passaggio non come vincolo, obbligato, ma ad una opportunità da coltivare con calma, passo a passo, senza forzature.

“E se non ci danno spazio?” - potrebbe ribattere un junior. Lottare per conquistarlo, ovvero chiederlo e legittimarsi per avere spazio, valutare alternative esterne di crescita ed eventualmente considerare se rientrare nell'impresa di famiglia più avanti, nel corso della carriera.

Le due dimensioni: socio-amministratore e manager-amministratore

Socio - Amministratore

A prescindere dalla dimensione dell'azienda, ma soprattutto quando è grande, per il bene dell'azienda, per la serenità della famiglia e per la realizzazione personale potrebbe essere più opportuno lasciare al manager esterno le responsabilità di guida. In ogni caso anche qualora l'azienda magari venisse affidata alla guida di un altro familiare, la prospettiva di rimanere coinvolti nella proprietà richiede di avere la capacità di comprendere e valutare l'efficacia della gestione dell'azienda.

Manager-Amministratore

Quando invece ci siano la volontà e le condizioni per poter essere coinvolti operativamente nella gestione dell'azienda, è necessario fare un percorso per arrivare a salire i gradini fino a ruoli di responsabilità di vertice. Non ci sono facili scorciatoie, anzi, spesso dobbiamo dimostrare più di altri, di meritare i ruoli che ci vengono affidati. Ma soprattutto dobbiamo porre attenzione ad una pianificazione di lungo periodo.

E se non vogliamo avere ruoli di vertice ma ci accontentiamo di un ruolo più operativo? In tal caso serve distinguere il cappello da membro della famiglia e socio o potenziale socio da quello che occupiamo in azienda, per evitare confusione ed equivoci.

Esperienze fuori dall'impresa di famiglia

È davvero utile poter fare esperienze lavorative e di vita al di fuori della famiglia e dell'impresa di famiglia per due ragioni: da una parte per imparare per differenza, vedere altri mondi e poter contribuire con

prospettive diverse alla gestione dell'impresa. Il rischio altrimenti è di non aver altri modelli di riferimento e di dipendere sempre dai senior e dalla loro esperienza senza poter avere una pietra di paragone.

Il secondo motivo è altrettanto importante: il dubbio dei figli è spesso di non essere veramente all'altezza, di essere dove sono solo per diritto ereditario e non per merito. Se riescono invece a dimostrare a loro stessi e agli altri che si sono guadagnati sul campo ruoli e responsabilità dove non sono "figli di", ne guadagnano in autostima e reputazione.

Quanto devono essere lunghe le esperienze esterne? A sufficienza per maturare competenze e per ottenere risultati. Ovvero, non è sufficiente uno stage o una breve esperienza senza essersi veramente spesi.

Quali tipi di esperienze? L'ideale è vedere e vivere aziende più strutturate e in contesti congruenti con quello dell'azienda di famiglia. Ma non è detto: a volte esperienze molto diverse possono aiutare a costruire competenze utili e spendibili.

Quali sono le competenze-abilità da coltivare se vogliamo un giorno essere a capo della nostra impresa di famiglia? Sono tre i macro-ambiti che devono essere coperti se si vuole ambire a ruoli di responsabilità:

1. Competenze e Abilità
2. Decisioni e Rischio
3. Leadership e Persone.

Competenze e Abilità

Non si può guidare ciò che non si conosce. Quando l'azienda è già stata sviluppata dalla/e generazioni precedenti è molto difficile imparare sul campo ciò che è necessario sapere anche perché, più l'azienda cresce e più sono ampie le competenze richieste per gestire l'azienda nel suo insieme. Ci sono però competenze specifiche del business e del prodotto o servizio di cui ci si occupa, quel sapere che i junior possono acquisire per contatto diretto-per osmosi- respirando fin da piccoli l'aria in famiglia.

È importante quindi che i junior si formino teoricamente con studi che siano congruenti con la gestione dell'azienda e sul campo, con percorsi che permettano di gestire direttamente le responsabilità che vengono affidate o saper gestire i collaboratori che vengono loro affidati.

Decisioni e Rischio

Prendere decisioni, assumersi dei rischi e sentire il peso della responsabilità non si impara né con la teoria né facendo esperienze troppo operative. È più utile cominciare ad assumere piccoli compiti e rendere conto dei risultati che assistere a grandi riunioni e seguire passivamente, con il rischio di credere di sapere ma di non aver testato la propria capacità di valutare e assumersi il rischio della decisione.

Leadership e Persone

Gestire un'azienda, al di là di casi particolari, vuol dire gestire collaboratori. E gestire persone è una delle sfide più grandi. Quello che il fondatore ha di carismatico per la sua passione legata al prodotto o al mercato, quello che un senior ha comunque acquisito con l'esperienza di una vita, il junior deve imparare ad acquisirlo sul campo ogni giorno ed è una competenza da coltivare fin da subito. Fare sport di squadra e divenirne il capitano, fare esperienza di team nel volontariato, cominciare a coordinare delle attività familiari, ecc... . Tutto concorre a coltivare la propria competenza nella gestione di sé stessi e nella relazione con l'altro.

Gradualità della delega

Che sia nelle esperienze che si possono fare già in adolescenza, che sia a partire dai primi anni di lavoro in azienda, per prepararsi alla gestione dell'impresa di famiglia serve la gradualità della delega, ovvero il non voler precorrere i tempi, non mordere i freni e spingere per passi più lunghi della gamba.

Serve anche non fare l'errore contrario, ovvero rimanere ancorati a seguire qualche piccolo incarico in attesa che i senior decidano di lasciare con il rischio di non essere preparati adeguatamente per tempo.

Fallimento

Fare gli imprenditori, i leader, vuol dire prima di tutto prendere l'iniziativa e rischiare. Questo può avvenire solo se possiamo accettare di fallire. Il fallimento, l'errore, è l'elemento fondamentale di un percorso di crescita. Non vuol certo dire mettere a repentaglio quanto le generazioni hanno costruito nel passato. Vuol dire però fare esperimenti, sperimentare, prendendosi la responsabilità di un progetto, di un cliente, di una iniziativa in cui mettersi in gioco e di cui rendere conto.

Rendere conto è forse la dimensione più importante, a partire dai piccoli progetti, per imparare a rendere conto delle responsabilità più importanti in futuro.

Mentore

E per sviluppare queste capacità, diventa importante poter ricevere un riscontro esterno che non sia da parte del genitore, che potrebbe essere ipercritico o troppo morbido e neppure di un collaboratore troppo coinvolto nell'operatività dell'azienda che potrebbe non essere sufficientemente neutro per accompagnare la crescita dei junior.

Cerchiamo piuttosto quelle persone che siano formate per fare da mentori o che abbiano il giusto atteggiamento di supporto e stimolo ai giovani che seguono. Fare i mentori infatti è un'abilità e una competenza speciale che richiede di essere in grado di sostenere ed indicare la strada, di confortare e confrontare, senza mettere in gioco il proprio ego e senza dover dimostrare nulla, ma solo con lo spirito di mettere a disposizione le proprie esperienze e competenze al servizio della persona che si segue.

I junior possono cercare autonomamente delle figure di riferimento; ancora più auspicabile è che avvenga in merito una riflessione familiare per evitare il rischio di una lettura di contrapposizione tra senior e persone esterne alla famiglia che hanno influenza sui figli.

Un mentore o dei mentori possono essere individuati in figure senior nella rete dei contatti e delle amicizie familiari; se l'azienda è strutturata ed ha dei consiglieri indipendenti questi potrebbero ricevere l'incarico di essere delle figure di riferimento per i junior. Cosa imprescindibile è che siano figure capaci, credibili e accettate sia dai senior che dai junior.

LA PROSPETTIVA DELLA FAMIGLIA

Un'impresa nasce per la volontà del suo fondatore o dei suoi fondatori. Fondare un'azienda è una scelta impegnativa, che assorbe profondamente tempo ed energie. E chi si lancia nell'impresa di fondare un'impresa ha spesso il sostegno morale e materiale della sua famiglia, coniuge, fratelli, figli.

Soprattutto nel passato i familiari potevano contribuire alle prime fasi dell'avventura imprenditoriale dando il loro tempo e il loro supporto, assicurando un rapporto di fiducia su cui l'imprenditore poteva contare. Anche quando la famiglia non è direttamente coinvolta nel business comunque partecipa all'avventura imprenditoriale indirettamente, o ne subisce il peso e certamente esprime le sue aspettative quando si avvicina il tempo della successione.

Per questo diventa importante preparare la famiglia alla successione, qualunque modalità si trovi, perché possa agevolare il processo, avviando per tempo un dialogo tra i familiari, per aiutarli ad essere tutti più consapevoli e coinvolti.

Quando si deve avviare un processo di passaggio generazionale è necessario allora organizzare riunioni familiari in cui discutere dei temi che riguardano il coinvolgimento della famiglia nell'impresa.

Al contrario, forzare la mano, mettere i familiari di fronte a scelte compiute può creare il contesto meno sereno e che non assicura il sostegno familiare, le buone relazioni e la scelta più opportuna per il bene dell'impresa.

Le riunioni di famiglia sono occasioni per:

- tenere informati e coinvolti i familiari che non sono operativi in azienda;
- educare i più giovani, facendo loro capire onori ed oneri di essere parte di una famiglia imprenditoriale, aiutandoli a sviluppare il loro percorso di crescita;
- prendere decisioni su come la famiglia vuole essere coinvolta nell'impresa.

Una riunione di famiglia non può sostituirsi alle responsabilità delle assemblee dei soci, i consigli degli amministratori o la gestione più operativa; tuttavia è nelle riunioni di famiglia che si possono dare le linee guida rispetto all'impresa, sia per le scelte di indirizzo strategico e di assunzione di rischi, sia per le dinamiche che coinvolgono i familiari in azienda come:

- Chi può essere assunto e sulla base di quali criteri?
- Come viene valutata la prestazione di un membro della famiglia?
- Come viene ricompensato (stipendi e benefit) un membro della famiglia?
- Come decidere a chi viene affidato il governo dell'impresa?

Molto spesso le famiglie imprenditoriali non si prendono il tempo per aprire questo confronto. Forse è troppa la paura di aprire il vaso di Pandora, di non riuscire a gestire il confronto?

Non si può neppure pensare di decidere da soli senza che questo non abbia influenza nella sua realizzazione: il modo con cui si prendono le decisioni è tanto importante quanto la decisione stessa.

Aprire la famiglia ai temi della successione, così come a tutti i temi della dinamica tra famiglia e impresa, vuol dire allora avere il coraggio di aprire il dialogo, il confronto, senza la paura del potenziale conflitto.

Da un lato c'è infatti il rischio di evitare gli argomenti spinosi, rinviandoli con l'effetto che nel tempo questioni non risolte diventano sempre più complesse.

Dall'altro c'è il rischio di discutere in modo troppo emotivo, alzando i toni e il livello di conflitto più di quanto non faremmo con persone con cui non abbiamo confidenza.

Come allora assicurare un dialogo sereno e franco, senza cadere nei due estremi tipici delle imprese di famiglia?

Per aprire il discorso, per creare le condizioni di un confronto efficace può essere utile coinvolgere un coach esperto di imprese di famiglia, come quelli di FBU: una persona terza e preparata riesce ad essere neutra e a guidare un confronto il più possibile aperto e sereno.

Serve permettere a tutti di aver spazio per esprimere le proprie posizioni e le proprie aspettative in un clima di ascolto e rispetto reciproco, di esplorare interessi e bisogni che sottostanno e di trovare un obiettivo ed una visione condivisa.

È fondamentale mettere sul tavolo i temi delle aspettative reciproche, con cura e attenzione e un pizzico di coraggio anche perché molto spesso le dinamiche familiari nascondono aspettative che vanno in conflitto tra di loro, quello che Bateson chiamava doppio vincolo: "Voglio qualcosa e il suo contrario". Ad esempio: "Voglio che mio figlio cresca autonomo, ma allo stesso tempo voglio controllare"; "Voglio che i miei genitori mi lascino spazio, ma ho paura a prendermi responsabilità". Insomma, dico di voler qualcosa ma lancio messaggi contraddittori con impatti a volte devastanti sulle relazioni e sulla serenità delle persone coinvolte.

E allora come fare? "Festina lente" - dicevano i latini - "Affrettati con calma".

Su questi temi bisogna aver sollecitudine ma anche molta pazienza, per questo è fondamentale iniziare il prima possibile e creare un contesto trasparente ed esplicito per evitare che di fronte alle dinamiche della famiglia nascano equivoci e fraintendimenti e altresì imparare tutti a capire che siamo parte di un sistema interconnesso e complesso di relazioni in cui tutti siamo protagonisti e responsabili.

Due strumenti possono aiutarci a mappare le dinamiche familiari per esserne più consapevoli: il genogramma e il modello circomplesso.

Genogramma

Il genogramma è un albero genealogico, che interessa idealmente almeno tre generazioni, in cui oltre a mappare la famiglia si può rappresentare la qualità delle relazioni tra i partecipanti. Una linea diritta segnala relazioni efficaci, una linea seghettata relazioni conflittuali, due linee diritte relazioni fuse, troppo strette, due linee seghettate relazioni molto conflittuali. A questa rappresentazione si possono aggiungere anche altre informazioni utili per mappare la nostra famiglia (età, studi, coinvolgimento in azienda...).

Fate l'esercizio di rappresentare la famiglia nel genogramma in modo individuale e poi confrontatevi tra famigliari sulle diverse prospettive.

Modello Circomplesso

Un altro strumento semplice ma efficace è il modello circomplesso che rappresenta la famiglia su due dimensioni: la coesione e la flessibilità. Il modello fa emergere che le famiglie con relazioni più efficaci sono quelle non troppo unite né troppo distaccate, non troppo flessibili né troppo rigide.

1. Coesione

Il modello ci permette di capire se il focus è sulla famiglia o sul business. Se siamo poco connessi relazionalmente rischiamo di essere troppo focalizzati sul business non cogliendo i bisogni della famiglia (chi ci sta intorno è valutato solo in funzione della sua efficacia nel business). Al contrario, se siamo troppo uniti emotivamente rischiamo di prenderci troppa cura della famiglia non prestando adeguata attenzione al business.

- Nella nostra realtà viene prima la famiglia o il business?
- C'è equilibrio tra le due dimensioni?

2. Flessibilità

Il mondo è in continuo cambiamento e un adeguato livello di flessibilità è fondamentale. Se siamo troppo flessibili rischiamo di creare un ambiente caotico, se siamo troppo rigidi rischiamo di non essere capaci di adattarci alle evoluzioni in famiglia e in azienda.

In che modo ci adattiamo ai cambiamenti sia nelle dinamiche familiari che in quelle aziendali? Anche in questo caso, la necessità è di attivare un dialogo che permetta di confrontare reciproche prospettive e preferenze.

Dipendenza-Indipendenza-Interdipendenza

È molto pericoloso passare il testimone se i figli non si sono resi indipendenti. Genogramma e Modello Circomplesso ci permettono di riflettere sul passaggio dalla dipendenza dei figli piccoli alla loro crescita e autonomia, verso una loro partecipazione da adulti in modo interdipendente alle dinamiche della famiglia e dell'impresa.

Immaginiamo di aver gettato le basi per avviare un dialogo efficace nelle nostre famiglie imprenditoriali e siamo pronti ad avviare le nostre riunioni di famiglia. Di cosa parlare dunque?

Creare la Visione Condivisa

È importante cominciare a chiarire quale visione abbiamo per la famiglia e per l'impresa. Partire dal passato, da quanto abbiamo costruito finora e dall'eredità che abbiamo ricevuto ci può aiutare, nel bene e nel male a vedere il percorso fatto e tracciare il percorso da fare.

- Quale è il futuro che vogliamo?
- Cosa vogliamo realizzare condividendo il nostro patrimonio e la nostra azienda?
- Che eredità vogliamo lasciare alle prossime generazioni?
- Quale è lo scopo della nostra proprietà, del nostro patrimonio?

Ci sono degli esercizi che si possono fare in famiglia. Un primo esempio è di scrivere ognuno un testo che spieghi la sua visione e prospettive per continuare ad essere coinvolti in famiglia e nell'impresa.

Se siete più creativi potete rappresentarlo con un disegno, una composizione di immagini raccolte dai giornali. Il suggerimento è di presentare la visione reciprocamente raccontandovi le diverse prospettive e combinandole per realizzarne una condivisa.

Valori

Se definire la Visione aiuta a chiarire la destinazione, identificare i valori aiuta a definire dei riferimenti per poter giungere alla visione condivisa.

I valori non sono però quelli che si proclamano, o che si possono "insegnare", ma qualcosa che si vive e che si testimonia con il proprio esempio, con il proprio comportamento.

Alcuni valori sono consolidati nella nostra famiglia e in noi stessi, altri possono essere delle aspirazioni non ancora del tutto fatte nostre ma altrettanto importanti per permetterci di realizzare la nostra visione.

A volte abbiamo dei valori e delle convinzioni che vengono dal passato ma che possono essere di ostacolo per raggiungere la meta. Sono ancora validi o vanno rivisti? I valori fondamentali sono sempre quelli e non cambiano molto nel tempo, mentre le convinzioni potremmo definirle come dei principi più operativi che dipendono dal momento in cui siamo, dalle sensibilità e dalla visione del periodo.

Ecco quindi l'occasione per un'altra riunione di famiglia: quali sono i nostri valori? Cosa è importante per noi?

Provate a scrivere una lista di valori, diciamo almeno 5-10 voci, e condividetela in famiglia. Ma soprattutto esplicitatela: in che modo vedete quei valori nella concretezza dei comportamenti?

Dopo aver raccolto i valori espressi da tutti, dopo aver verificato con degli esempi in cosa consistono, cercate di capire l'ordine di priorità che assegnate ai valori.

Domande

- Quali sono le due o tre cose che la nostra famiglia fa veramente bene?
- Quali sono i valori cardine della nostra famiglia? come possiamo salvaguardarli nel futuro?
- Quali valori vogliamo conservare e trasferire all'impresa?
- Cos'è che ci rende orgogliosi di essere una famiglia imprenditoriale, proprietaria del business?

Regole

Dopo aver affrontato i temi della visione e dei valori possiamo parlare delle regole per la gestione della famiglia e per la gestione dei rapporti della famiglia con l'impresa.

- Chi può essere assunto e sulla base di quali criteri?
- Come viene valutata la prestazione di un membro della famiglia?
- Come viene ricompensato (stipendi e benefit) un membro della famiglia?
- Che scelta fare sul tipo di leadership?
- Uno solo Amministratore Delegato, due?
- Come decidere a chi viene affidato il governo dell'impresa?
- Come decidere quando è il momento per cambiare la leadership?
- Come gestiamo eventuali disaccordi e conflitti?

Ma ancor prima, chi coinvolgere nella discussione di questi temi?
Come prendere una decisione su questi argomenti?

Sono domande che possono spaventare, che si vogliono rinviare, ma che prima si affrontano, prima consentono di gettare le basi per un dialogo franco e sereno che porta al consenso... o eventualmente di affrontare per tempo i problemi di mancato allineamento.

L'ordine degli argomenti

Visione-Valori-Regole. Questa scaletta ad imbuto segue una linea logica: dove vogliamo andare, che valori consideriamo fondamentali per non uscire di strada, quali sono le regole da adottare per assicurare che venga stabilito e rispettato un percorso per arrivare a destinazione?

Se però il clima non è sereno e non c'è un contesto di ascolto e di condivisione, prima di arrivare a mettere sul tavolo temi tanto delicati è necessario partire da piccoli passi, creando occasioni di riunione familiare per coltivare le relazioni e per cominciare a risolvere piccole questioni, in modo da costruire via via un clima più favorevole per un confronto sereno e aperto.

Non si tratta di percorso fatto in una sola occasione, una volta per tutte; una periodica revisione della direzione verso cui si vuole andare permette di ottenere migliori risultati economici, maggiore serenità personale e familiare e più facilità a prendere decisioni.

Chi coinvolgere nelle riunioni

C'è sempre il dubbio su chi debba essere coinvolto nelle riunioni di famiglia. Spesso la soluzione sta nel definire due livelli:

- interno: di carattere decisionale che coinvolga le persone strette della famiglia, genitori e figli se la famiglia gira intorno ad un nucleo principale, oppure un consiglio di famiglia, in cui ogni nucleo sia rappresentato.
- esterno: costituito dai familiari acquisiti, o dai più giovani, che è bene coinvolgere in termini di condivisione ed allineamento quando il nucleo centrale ha già preso le sue scelte.

Come prendere decisioni in famiglia

Come dovrebbero essere prese le decisioni? Unanimità o a Maggioranza e con quale maggioranza?

Dipende dalla dimensione, ma anche dalla qualità della discussione, per fare in modo che emergano le differenze e che chi non è d'accordo si senta comunque coinvolto e ascoltato.

L'obiettivo non è arrivare ad un veto, ad un blocco, ma ad una soluzione il più possibile condivisa.

Patto di Famiglia

Sviluppare una conversazione può aiutare nel tempo a maturare una soluzione di continuità in famiglia a cui è possibile dare valenza formale attraverso la cosiddetta "carta di famiglia". Quest'ultima non ha necessariamente valore legale, a volte però viene formalizzata con un atto notarile per conferire più solidità alle volontà raggiunte. In tal caso si può arrivare a sviluppare un vero e proprio patto di famiglia, ovvero un accordo formale, un contratto regolato dalla legge 55 del 2006, che anticipa gli effetti della successione. La legge, dato lo scopo di assicurare continuità all'azienda, assicura vantaggi fiscali e permette che si possa fissare il passaggio generazionale prima della successione.

Accordi Parasociali

Altro beneficio delle riunioni familiari e della carta di famiglia è di definire degli accordi parasociali che aiutino a chiarire per l'azienda:

- Chi possa essere proprietario (qualifiche caratteristiche, età... eventuali trust... figli adottivi, congiunti, il CEO deve essere un socio)
- In che modo assicurare il passaggio o la vendita di quote: in caso di inabilità, morte o divorzio, in che modo finanziare le eventuali liquidazioni? A chi può essere venduta l'azienda? Terzi? Con quali vincoli?

- Come valutare il valore dell'azienda nel caso di cessioni interne
- Come assicurare mercato per le quote di minoranza (attraverso il riacquisto da parte dell'azienda?)

Conclusioni

Quanto prima iniziamo a mettere sul tavolo in famiglia il tema della gestione dell'impresa e del coinvolgimento dei familiari, tanto meglio superiamo l'imbarazzo di toccare un argomento che altrimenti non si affronterebbe per paura di sembrare invadenti (i junior) o di non voler stimolare conflitti (i senior).

E se nessuno della nuova generazione vuole assumersi la responsabilità dell'azienda? Allora dovremo capire come riuscire ad assicurare continuità all'azienda e un ritorno patrimoniale alla famiglia.

LA PROSPETTIVA AZIENDALE

Anche l'azienda vive il passaggio generazionale come un momento critico nella sua storia. Il tema del passaggio generazionale viene visto con molta preoccupazione da chi vive in azienda o da chi con quell'azienda ci lavora, e non per niente ci siamo già detti che solo un passaggio generazionale su tre avviene con successo.

È importante ricordare che tutte le imprese hanno il problema della successione al vertice, non solo le imprese di famiglia.

Soprattutto quando l'azienda è guidata da un capo carismatico, non è così facile assicurare una sua sostituzione indolore con individui capaci di visione imprenditoriale e di governo delle persone e delle attività dell'azienda.

La successione nelle aziende di famiglia è però più critica per i seguenti motivi:

1. la complessità del passaggio della gestione e della proprietà
2. l'incertezza nei modi con cui viene gestita
3. i dubbi dei collaboratori sulle capacità dei figli degli imprenditori.

La complessità

Una successione nell'impresa di famiglia rappresenta un cambio di equilibri che coinvolge anche la proprietà dell'azienda. Non si tratta solo di cambio del gestore ma prima o poi anche della proprietà.

L'incertezza

Se manca una comunicazione chiara, se ci sono tensioni tra le generazioni o tra gli attori coinvolti, sia i collaboratori che fornitori, banche, clienti... con cui l'azienda collabora possono avere dubbi sul suo futuro.

I dubbi dei collaboratori

Oltre all'incertezza, per i collaboratori può essere faticoso dare fiducia a quei junior che fino a qualche anno prima bazzicavano in azienda con i calzoni corti. Li hanno visti crescere sotto le ali dei genitori e ne hanno visto le inesperienza e i limiti, a volte ingigantiti dalla presenza ingombrante dei genitori.

L'azienda ha poi un problema più generale di passaggio generazionale e da due punti di vista: il suo ciclo di vita e quello delle persone che ci lavorano.

Il ciclo di vita dell'azienda

Come tutti gli organismi, anche le aziende hanno il loro ciclo di vita: nascita, sviluppo, maturità e declino. Il modello di Adizes mostra 10 fasi che aiutano a capire e predire quali sono i tipici percorsi di sviluppo di una impresa.

Al fine del passaggio generazionale è importante ricordare il rischio di ciò che Adizes definisce "trappola del fondatore": con la prima generazione che lascia spesso si accompagna anche la necessità di cambiare il modo di gestire l'impresa, da una dimensione padronale, dove tutto gira intorno al fondatore, ad una dimensione più collaborativa e manageriale.

Il modello di Adizes ci serve anche per ricordare che i candidati migliori per la nuova generazione non sono imitazioni dei leader della vecchia generazione, ma quelli più congruenti con le esigenze dell'impresa, con la stagione che l'impresa sta vivendo.

Il ciclo di vita dei collaboratori

Tutti i collaboratori invecchiano e la rotazione delle persone in azienda è un altro tema che si accompagna al passaggio generazionale. Quando al vertice non si affronta per tempo e in modo strutturato il passaggio generazionale, questo rallenta anche la dinamica della sostituzione dei collaboratori.

Ci sono due livelli a cui pensare: il team di supporto al vertice e il resto del personale.

Team di supporto al vertice

Il team di supporto al vertice è composto da coloro che assistono gli imprenditori alla guida dell'azienda. Non è facile per la squadra dei collaboratori adeguarsi ad un cambio del vertice dell'impresa per due motivi:

- la squadra che un imprenditore si costruisce è fatta a sua misura, sono le persone che lo completano e che hanno la sua fiducia, ma che spesso condividono anche l'età e la generazione, il modo di intendere il lavoro e la visione del business. La nuova generazione difficilmente riuscirà a trovare il suo posto nella squadra che eredita dai genitori: è come indossare un vestito cucito sulle misure di qualcun altro, diverso da te.
- chi è nel team di vertice dell'azienda vede nel passaggio generazionale il rischio di perdere la sua posizione di potere, per cui anche i primi livelli dell'azienda possono rallentare il passaggio generazionale per mantenere l'equilibrio acquisito.

Tutto il resto del personale

Il secondo gruppo è composto da tutti i collaboratori che lavorano in azienda. A tal riguardo è importante chiedersi se ci sia un problema di ricambio generazionale complessivo dell'azienda, o di particolari aree dell'azienda.

- Qual è l'età media dei collaboratori delle diverse aree?
- Che anzianità aziendale hanno?

Stato di salute dell'azienda

Il passaggio generazionale è anche l'occasione per una riflessione sullo stato di salute dell'azienda, sul suo modello di business, SULLA SUA capacità competitiva con attenzione sia sul fronte interno che su quello esterno, dato che il successo di una azienda si misura nella sua capacità di soddisfare i bisogni dei suoi clienti attuali e futuri.

Dimensione interna

Rispetto alla dimensione interna ci possiamo chiedere: quale è lo stato di salute dell'organizzazione?

- stiamo mantenendo le competenze necessarie per evolvere?
- tecnologie, impianti e infrastrutture sono aggiornate ed adeguate?
- quanto sono chiari i ruoli e le responsabilità?
- com'è il flusso delle informazioni?
- come vengono prese le decisioni?
- quanto sono condivisi obiettivi e linee guida?
- quale è la visione dell'azienda e il suo scopo d'essere?
- quali sono i valori che guidano l'azienda e quanto sono vissuti dal vertice e da tutti i collaboratori?
- come è il clima aziendale?
- come vengono gestiti i conflitti?

Dimensione esterna

Rispetto alla dimensione esterna possiamo chiederci:

- come sta evolvendo il mercato di riferimento?
- quali sono le sfide che si dovranno affrontare?
- quali sono le aree più promettenti?
- come stanno cambiando i clienti e le loro esigenze?
- come stanno evolvendo i concorrenti?
- come stanno muovendosi i fornitori?
- quali sono le aree critiche che impattano sul funzionamento dell'azienda? servizi, trasporti...
- quali criticità sui mercati di fornitura?
- quale è l'opinione dei clienti e dei fornitori rispetto all'azienda?
- quale è la capacità dell'azienda di attrarre nuovi clienti?
- quale è la sua capacità di trattenere i clienti acquisiti?
- quale è la sua capacità di sviluppare nuovi prodotti o servizi?

Il processo di cambiamento e il team

Sfide e destinazioni diverse possono portare a scelte diverse rispetto a chi affidare il governo dell'impresa. Una chiara lettura delle sfide aziendali può portare ad avere più chiarezza su chi possa essere più adeguato ad affrontarle.

- Cosa renderà di successo il business nel futuro?
- Cosa bisogna che cambi per assicurare il successo futuro?
- Che competenze, esperienze e capacità deve avere il o i leader del futuro
- Chi ha il potenziale per sviluppare la leadership necessaria nel futuro?

È necessario svolgere un'analisi strategica, che sappia valutare la situazione aziendale e definire la direzione da prendere, al fine di testare la solidità del progetto di ricambio generazionale e permettere alle generazioni coinvolte di verificare le reciproche aspettative in termini di sviluppo dell'impresa.

Abitualmente proponiamo che l'analisi strategica e organizzativa coinvolga entrambe le generazioni e i collaboratori di primo livello, in modo da assicurare che i tempi e i piani di azione vengano condivisi a livello imprenditoriale e a livello manageriale, con l'attenzione che i senior si pongano nella posizione dei valutatori più che degli attori mentre i junior si mettano in gioco sviluppando il piano e definendo i tempi e i modi per assumersi la responsabilità della sua esecuzione.

Affinché ciò accada efficacemente deve essere assicurato un vero dialogo aperto ed un confronto. I senior hanno l'ultima parola sullo sviluppo del business, ma devono essere anche in grado di ascoltare da prospettive diverse un'analisi che rischiano di rifiutare se considerata come una valutazione del loro operato.

TEAM Manageriale

Per alcune aziende, in particolare quelle ancora legate alla prima generazione del fondatore, il passaggio generazionale crea anche l'opportunità di sviluppare un cambiamento virtuoso, una visione più diffusa di imprenditorialità con il coinvolgimento dei primi livelli anche non di famiglia.

L'obiettivo è trovare il giusto equilibrio tra la flessibilità e l'imprenditorialità da una parte e il controllo e la managerialità dall'altra, in modo da rendere l'azienda meno dipendente dal fondatore o dal leader.

Diventa quindi sì importante far crescere le competenze dei junior ma anche quelle di tutti i collaboratori, perlomeno di tutto il team che guida l'azienda.

Definire la leadership di cui si ha bisogno

Il passaggio di testimone rappresenta anche il momento di verifica di un Team manageriale che cresce e di una figura di riferimento.

È importante non trovarsi, per quieto vivere, a non scegliere e ad avere più persone di riferimento, spesso fratelli, con pari deleghe e pari responsabilità nella gestione. Il rischio altrimenti è che si crei uno stallo decisionale o conflitti non ben gestibili.

A livello aziendale dobbiamo allora chiederci come stiamo valutando le competenze di guida delle persone che ne hanno la responsabilità.

- Come valutiamo le prestazioni di chi opera in azienda?
- Come attiviamo e controlliamo i percorsi di crescita delle persone in azienda?
- Come ci preoccupiamo di verificare come verranno sostituite le persone che usciranno dall'azienda per raggiunti limiti di età?

LE FASI DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE

Il passaggio generazionale non è una fase, quella del passaggio del testimone, ma un processo che dura tutta una vita. Mentre facciamo impresa stiamo anche creando le condizioni per un sano passaggio di testimone, per la continuità dell'impresa. Il problema è che spesso non ne siamo consapevoli.

Per questo in FBU rappresentiamo il passaggio generazionale incrociando tre cicli di vita: quello dei senior, quello dei junior e quello dell'impresa. Si creano così tre grandi fasi e due momenti di transizione:

- La prima fase - Dei Figli Piccoli
- La prima transizione - L'inserimento in Azienda
- La seconda fase - La convivenza in Azienda
- La seconda transizione - Il Passaggio di Testimone
- La terza fase - Il dopo

Prima Fase - Figli piccoli

È la fase dei figli piccoli, non ancora adulti e non coinvolti attivamente in azienda che va dalla nascita alla fine del percorso di studio, fino all'ingresso nel mondo del lavoro.

Non c'è però solo la scuola con la socializzazione e le prime conoscenze del mondo: quello che fa la differenza spesso è un ambiente familiare che dia opportunità e stimoli con viaggi, letture, incontri.. C'è quindi la stagione delicata e preziosa del confronto adolescenziale, con tutte le contraddizioni dei figli che si stanno facendo grandi.

Ed infine i giovani adulti si preparano al mondo del lavoro.

L'ambiente familiare in cui i figli crescono trasmette valori e crea quella cultura che poi i figli a loro volta metteranno in campo, eppure può accadere che gli imprenditori di una famiglia imprenditoriale siano poco consapevoli dell'impatto dei loro comportamenti a casa con i figli ancora piccoli o adolescenti.

- Quando si è a casa, cosa si condivide del lavoro a tavola o negli altri momenti in cui si sta insieme?
- In che modo si parla del lavoro? Dei collaboratori, dei clienti, del fisco? Delle soddisfazioni o delle preoccupazioni?

Non è un caso che poi i figli non vogliano sentirsi obbligati o non vedano l'azienda come un ambiente desiderabile, se a casa sentono solo frustrazioni e preoccupazioni. O al contrario, che si sentano orgogliosi e desiderosi di partecipare al progetto della famiglia imprenditoriale se ne percepiscono l'orgoglio e la soddisfazione dei genitori.

Ma non è solo del lavoro che si parla in famiglia. In che modo i genitori si preoccupano della crescita dei figli, della loro capacità di assumersi le loro responsabilità, dal farsi il letto ad impegnarsi nei lavori di casa e a scuola, a prendere iniziative e mettersi in gioco, nello sport, nelle associazioni?

Talvolta la famiglia imprenditoriale è così impegnata nel lavoro da dedicare risorse limitate alla gestione della famiglia e dei figli. Anzi, finisce per adottare comportamenti disfunzionali (es. sulla gestione del tempo, dei soldi...) per compensare la scarsa attenzione dedicata ai figli.

La conoscenza di sé, la fiducia in se stessi e la capacità di gestirsi in relazione con gli altri inizia invece fin dai primi anni, imparando a condividere regole e comportamenti.

Abbiamo parlato precedentemente della carta di famiglia, ma un accordo di famiglia è anche quello però sulla gestione della vita in comune che va fatto fin dai primi anni: l'orario dell'andare a letto, gli impegni in casa, le responsabilità con la scuola, la gestione delle prime paghette...

Ed è curioso notare che chi è nella posizione di figli, di junior in azienda impegnati nel processo del passaggio generazionale, sono spesso già genitori e stanno creando le basi per il successo o l'insuccesso del passaggio generazionale successivo.

La sfida della congruenza familiare

Quando i figli sono più di uno la famiglia diventa una piccola comunità in cui i fratelli devono imparare a convivere e condividere. Ci possono essere però delle differenze anche significative quando i fratelli sono cresciuti a distanza di anni e la famiglia vive in contesti diversi, impegni diversi dei genitori o condizioni economiche diverse: si rischia in questi casi di non avere congruenza nei percorsi fatti dai figli pur nella stessa casa.

Ancor di più si pone un problema nelle nostre famiglie imprenditoriali se ci sono più nuclei familiari coinvolti, quando vi sono ad esempio dei fratelli o dei cugini che lavorano insieme: come crescono i loro figli? C'è uno stile condiviso nella formazione dei figli o questa avviene in modo diverso? Che impatto avrà questo sulla possibile convivenza dei loro figli in azienda?

Se è ovvio che non è auspicabile tornare alle grandi famiglie patriarcali di una volta, dobbiamo chiederci cosa facciamo perché le nuove leve di una famiglia fatta di più nuclei abbiano almeno dei riferimenti condivisi.

- Quali occasioni di condivisione stiamo creando per i ragazzi della nostra famiglia imprenditoriale?
- Condividiamo il pranzo della domenica, alcune vacanze, partecipiamo alle riunioni di famiglia in cui condividere storie e prospettive?

A proposito di riunioni di famiglia

Quando i ragazzi hanno superato i 15-16 anni, è opportuno che possano partecipare a riunioni di famiglia in cui comprendano il contesto della famiglia imprenditoriale e dell'impresa, capiscano se e come orientare i loro studi anche in funzione di un eventuale coinvolgimento lavorativo,

oppure imparino a gestire l'eventuale coinvolgimento nella proprietà di una azienda anche se non sono direttamente coinvolti. Se le dimensioni dell'azienda lo permettono, i junior di una impresa di famiglia non sono infatti necessariamente chiamati a fornire competenze manageriali, che possono essere meglio fornite da manager esterni.

La prima transizione - L'inserimento in Azienda

Quando poi i figli crescono si apre la domanda se sia opportuno e come sia opportuno entrare nell'azienda di famiglia.

Da un lato c'è l'aspettativa dei genitori, dall'altra il desiderio dei figli. Non è detto che i genitori vogliano a tutti i costi i figli in azienda, dipende molto dalle circostanze e dalla situazione dell'azienda e della famiglia.

Spesso la prima generazione, quella dei fondatori, dà per scontato il coinvolgimento dei figli in azienda; la seconda generazione, che spesso ha subito come una forzatura il coinvolgimento nell'azienda di famiglia, non vuole dare lo stesso vincolo ai figli e preferisce orientarli diversamente.

I figli hanno però le loro aspettative, fondate anche su quanto assorbito in casa e sull'attrattività del lavoro nell'impresa di famiglia, i loro talenti e vocazione.

Il rischio più grande è che la scelta di lavorare nell'impresa di famiglia sia la soluzione più scontata, più comoda per tutti: i genitori mantengono l'equilibrio di sempre continuando ad avere una supervisione sui figli, mentre i figli trovano un contesto protetto in cui mettersi in gioco. Il pericolo è di trovarsi coinvolti in una "gabbia dorata" o, nei casi peggiori, in una soluzione non ottimale che non permette ai figli di mettersi in gioco veramente.

Per questo si consiglia di fare esperienze esterne all'impresa di famiglia prima di entrarci per due motivi fondamentali:

- se i junior fanno esperienza in aziende diverse da quelle della propria famiglia, magari un po' più strutturate o in settori affini e non proprio identici, possono imparare un metodo diverso e non crescere conoscendo solo un unico modello di gestione, quello dei genitori. Quando rientreranno potranno portare esperienze diverse e utili per contaminare l'azienda di famiglia con metodi e stili diversi. Se manca questa differenza il rischio è che assorbano passivamente lo stile di casa senza esserne pienamente consapevoli.
- fare esperienza fuori è un modo per testare le proprie capacità e acquisire fiducia e autostima. Se riescono a dimostrare e dimostrarsi il loro valore, se riescono ad ottenere riconoscimenti e promozioni in un ambiente in cui non sono "figli di..." , vivono meno l'inadeguatezza di tanti figli di famiglie imprenditoriali che si chiedono se valgono veramente o se sono solo "figli di...".

Che i junior siano riusciti a fare esperienze fuori o meno, una regola fondamentale e utile da seguire è che l'ingresso in azienda non sia solo per fare spazio a chi ha bisogno di lavorare ma sia sempre giustificato da una posizione effettivamente scoperta che l'azienda deve coprire. Altrimenti si tratta di un inserimento-parcheggio con il pericolo di mortificare o di stimolare comportamenti opportunistici da parte del junior e allo stesso tempo di creare meccanismi di disintegrazione con il resto dei collaboratori, due pesi e due misure.

Altrettanto importante è che le competenze dei junior siano adeguate alla posizione, come se dovessero sottostare ad una vera e propria selezione aperta anche a figure esterne alla famiglia.

Lo stesso vale per le modalità di inserimento, la definizione di stipendi, posizioni, regole di comportamento (es. il rispetto degli orari): più riusciamo a vivere l'azienda come un ambiente omogeneo in cui non si fa

distinzione tra familiari e non familiari, più coltiviamo una cultura dell'equità e del merito e meno rischiamo l'acquisizione di cattive abitudini da parte dei junior e la disincentivazione dei collaboratori non familiari.

L'ingresso in azienda è un passaggio particolarmente delicato al fine di assicurare il successo dell'inserimento e dei passi successivi. Questo vale per tutti i collaboratori ma ancor più per i giovani figli degli imprenditori.

È utile pensare ad un percorso di inserimento che permetta ai neoassunti di avere un ruolo chiaro ma è importante anche che siano messi nelle condizioni di comprendere il contesto in cui si trovano.

- Che percorso di formazione e orientamento viene offerto ai nuovi assunti?
- E in particolare, per giovani della famiglia imprenditoriale?

La seconda fase - La convivenza in Azienda

Una volta inseriti i junior in azienda inizia la fase di convivenza tra le due generazioni, una fase lunga, che può durare anni se non addirittura decenni.

Decenni nei quali le due generazioni lavorano fianco a fianco, invecchiando le prime, maturando le seconde.

A volte questo lungo periodo di convivenza non è vissuto con una piena consapevolezza da entrambe le parti e non si creano le condizioni perché i junior possano prendere in mano il bastone del comando.

Cristallizzazione

In FBU chiamiamo questo fenomeno "Cristallizzazione", con i junior che rimangono sempre junior ed i senior, senior. Senz'altro non è obbligatorio che i junior scalino tutti i gradini della gerarchia aziendale ma se desiderano un giorno assumere la responsabilità di gestire l'impresa di famiglia devono fare un percorso che permetta loro di avere una visione

d'insieme dell'azienda, la capacità di guidare persone, di prendere decisioni e di gestire rischi e responsabilità che il governo di una impresa comporta.

Un'azienda è fatta di tre macro aree: quella produttiva, quella commerciale e quella finanziaria. Nessuno è in grado di coprire tutte le dimensioni dell'azienda e anche i fondatori spesso hanno collaboratori che li completano. È una questione di temperamento e di competenze.

Se per le prime generazioni tutto passa necessariamente dalle loro mani e imparano sul campo un po' tutto ciò che serve, con lo sviluppo dell'azienda è necessario che le nuove generazioni valutino attentamente il loro progetto di crescita personale attorno a quello che viene chiamato un modello a T: è necessario approfondire in verticale le aree di cui intendo diventare un esperto, mettere in gioco i miei talenti, e quanto c'è bisogno che capisca di tutte le dinamiche aziendali ed abbia una visione d'insieme?

Ovviamente qui si apre un mondo di possibilità che dipendono dalla realtà in cui si è, dal settore in cui si opera, dalla dimensione e complessità dell'azienda, dalle necessità attuali e i fabbisogni futuri.

Dipende anche dalle caratteristiche di ogni persona. Ciò che ci interessa far notare è la necessità che ci sia un confronto periodico a livello di famiglia imprenditoriale che permetta di chiarire le aspettative reciproche e di verificare il percorso di crescita delle nuove generazioni in vista del passaggio del testimone.

I genitori rischiano di essere troppo accondiscendenti o troppo critici. Ma anche affidando ad un manager la supervisione di un junior, si rischia lo stesso errore: troppo duro per eccesso di zelo o troppo lassista per quieto vivere. Per questo motivo può essere utile organizzare un piccolo team di valutazione che periodicamente analizzi le prestazioni e le competenze che i junior stanno maturando.

Conflitti

La famiglia imprenditoriale è ad alto rischio nella gestione dei conflitti: o si rischia l'armonia artificiale, il quieto vivere per evitare la fatica del confronto, o, al contrario, un clima fortemente conflittuale perché tra familiari ci si permette di dire quello che non si direbbe ad un terzo.

Il periodo di convivenza è una grande palestra di gestione efficace dei conflitti che richiede cura da parte di tutti gli attori coinvolti. È importante comprendere se i confronti sono sani e funzionali o se è necessario lavorare per evitare che nel tempo i conflitti non gestiti emergano in tutta la loro pericolosità.

La seconda transizione - Il Passaggio di Testimone

La seconda transizione accompagna l'uscita dai ruoli di comando dei senior e l'ingresso dei junior. Ad un certo punto bisogna prevedere e pianificare il passaggio del testimone al vertice, su due livelli, quello organizzativo e gestionale e quello proprietario.

Ciò che è importante è che ci sia la condivisione dei tempi e dei modi e la scelta della leadership più efficace per assicurare il successo dell'azienda nel tempo. Può accadere infatti che, soprattutto dalla prospettiva dei senior, i junior non siano ancora pronti e i senior possano assicurare un presidio più efficace nel breve. Il rischio è che questo diventi una profezia che si auto avvera, creando le condizioni per rinviare il passaggio.

È vero però che i cicli delle due generazioni possono male integrarsi, sovrapponendosi, soprattutto ora che le aspettative di vita sono sempre più lunghe, o al contrario, non coprendosi adeguatamente, soprattutto nel caso in cui la prima generazione venga a mancare anticipatamente.

Sovrapposizione

Se junior e senior convivono al comando, serve verificare che ci sia spazio per entrambi di potersi esprimere con una visione d'insieme tenendo presente altresì la capacità dei junior di non stare al vertice solo nella forma ma anche nella sostanza.

Se non ci sono conflitti malsani e si riesce a guidare bene insieme, questo può essere un periodo di maturità per entrambe le generazioni, molto fertile per l'azienda e sano per la relazione.

Quando invece la sovrapposizione porta a visioni diverse e a conflittualità, è importante che venga chiarito bene chi guida. Se il senior vuole guidare senza lasciare spazio ai figli per tempo, è utile che i figli riescano a fare comunque esperienze di responsabilità piena, dentro l'azienda se ci sono gli spazi per seguire in autonomia un business, ovvero sono i senior che possono ritagliarsi dei ruoli di supporto nell'azienda e sviluppare nuovi progetti dove potersi spendere attivamente.

Scopertura - Transizione

Se invece i junior non sono ancora pronti e i senior non sono più in grado di seguire l'azienda, la soluzione migliore è individuare chi possa fare da reggente temporaneo per assicurare la gestione dell'impresa e continuare a sostenere la crescita dei junior.

Può essere scelta una figura interna alla famiglia, magari il coniuge se ne ha le competenze e la volontà, o più facilmente, un manager esterno alla famiglia, già presente in azienda o da inserire come temporary, per un progetto che faccia da ponte tra le due generazioni.

Parleremo più approfonditamente di questa fase, così come delle verifiche periodiche e della pianificazione e gestione del passaggio con attenzione rispetto agli interlocutori interni ed esterni all'impresa.

È importante evidenziare che questo è il momento in cui si tirano le somme di un'intera vita da genitori e da figli in cui si può valutare quanto si è costruito in termini di dialogo, di confronto e di trasparenza per guidare un passaggio il più sereno ed efficace possibile.

La terza fase - Il dopo

Dal nostro punto di vista, il processo non finisce con il passaggio delle deleghe gestionali e neppure con il passaggio della proprietà.

I senior hanno due responsabilità:

- continuare ad essere delle figure di riferimento, degli esempi che possano testimoniare la storia dell'impresa e della famiglia e i valori che le guidano.
- dare sostegno alle nuove generazioni, con il consiglio, quando richiesto, ma soprattutto con la fiducia e con la capacità di trattenersi dal voler intervenire quando le cose non son fatte come si vorrebbe.

Se vogliono rimanere in azienda i senior possono decidere di seguire le attività che li appassionano di più, tipicamente laboratori o impianti se sono legati al prodotto o alla produzione, oppure possono mettersi a disposizione per rappresentare l'azienda nei confronti del mercato o delle istituzioni.

Ma la vera sfida per chi ha guidato fino a poco prima è imparare ad agire un ruolo da comprimario, sapendo lasciare la guida e le responsabilità gestionali, cosa che molti imprenditori fanno proprio fatica a fare.

Se si desidera che i figli ascoltino e seguano i nostri consigli non possiamo (più) imporci, ma dobbiamo mettere in campo l'arte più sottile dell'influenza e della persuasione, accettando di buon grado se chi guida l'azienda ha idee diverse.

IL COLLOQUIO DI VERIFICA ANNUALE

Parlando della fase di convivenza delle generazioni in azienda abbiamo descritto il rischio della cristallizzazione, ovvero che i senior rimangano sempre senior e che i junior rimangano sempre junior, senza che si creino le condizioni perché i primi facciano crescere i secondi e che i secondi si preparino a prendere il governo dell'azienda.

Per evitare che questo accada abbiamo parlato della necessità di fare un check periodico, almeno una volta all'anno, per chiederci come sono cambiate le dinamiche in azienda, come i junior sono cresciuti e i senior hanno lasciato spazio, ma anche come si evolvono le aspettative, senza che si rimanga sul vago: "... un giorno figlio, tutto questo sarà tuo..." - Sì, ma quando?

Pensate allora a quanto possa essere utile prendersi del tempo di qualità (una sera, un fine settimana, seduti in un angolo tranquillo di casa o dell'azienda, quando tutto è fermo e non ci sono distrazioni) per rivedere l'annata e dirsi come è andata sul fronte dell'impresa di famiglia, sia per i junior che per i senior, ma soprattutto per farsi qualche domanda e darsi qualche risposta.

Può darsi che le risposte non siano ancora chiare, che non ci siano certezze sul futuro e che non ce la sentiamo di esporci, ma per assicurare un percorso sereno serve trasparenza, autenticità e capacità di un confronto sincero tra le generazioni. Solo in questo modo si possono allineare le aspettative reciproche e trovare strade capaci di contenerle e assicurare armonia e risultati.

Può essere difficile a volte condividere le riflessioni alle domande che vi proponiamo. Sono conversazioni "difficili" perché comportano un forte coinvolgimento emotivo e alti interessi in gioco. È allora importante creare le condizioni perché riusciamo ad affrontare una conversazione di questo tipo, ponendo attenzione sempre e comunque alla qualità della relazione. Pertanto la conversazione deve avvenire in un clima di rispetto reciproco, di ascolto e attenzione per il punto di vista dell'altro, condividendo un obiettivo prima di tutto, ovvero di coltivare armonia e risultati.

IL PROCESSO DELLA SCELTA

Definire in modo trasparente e chiaro il processo che porterà alla scelta di nuovi leader a capo dell'azienda è un passaggio fondamentale per assicurare una successione efficace.

Le alternative

Può succedere che ci sia un solo erede e che questi abbia la volontà e la capacità di assumere la guida dell'azienda: in questo caso la complessità consiste nella gestione delle tempistiche e delle modalità del passaggio del testimone tra le due generazioni.

Quando invece all'interno della famiglia non ci sono persone interessate al governo dell'azienda o si valuta che la soluzione migliore sia affidare il comando ad un manager esterno, la scelta è sempre difficile, ma resa meno complicata dalle dinamiche familiari. Sarà comunque importante valutare la volontà familiare di continuare ad avere la proprietà dell'azienda.

Più frequentemente invece, nei casi in cui la famiglia si allarga, si pone il problema di come scegliere tra figli e nipoti, fratelli e cugini, chi assumerà la responsabilità della guida.

Può essere normale, a volte anche auspicabile, che la proprietà nel tempo e con il passaggio a nuove generazioni si distribuisca su più persone, ma va ricordato che se a livello di soci è giusto esprimere le diverse prospettive ed aspettative, a livello di governo, di CdA, è necessario invece creare le condizioni per una guida univoca che poi risponda ai soci dei risultati ottenuti.

È necessaria una figura che faccia innanzitutto sintesi e che si assuma la responsabilità della gestione oltre ad essere attenta alle relazioni; diplomatica, che sappia integrare le diverse persone da supervisionare, soprattutto quelle familiari, che crei consenso da parte della proprietà.

Lo stesso codice di autodisciplina della Associazione Italiana delle Aziende Familiari raccomanda che ci sia una figura di un unico amministratore delegato, e nell'eventualità che ci sia l'esigenza di esprimerne più di uno, che vengano ben definite le relative deleghe, lasciando intendere che poi rimane il problema di assicurare un riferimento chiaro per aggregare la visione della famiglia proprietaria da un lato e il coordinamento gestionale dall'altro.

Il cerino in mano

Se il controllo dell'impresa è distribuito tra più persone si deve creare il consenso necessario per assicurare una guida chiara all'azienda.

Sarebbe più facile se una sola persona avesse il formale controllo dell'azienda: in tal caso sarebbe lui o lei ad avere la responsabilità di identificare il successore nella gestione dell'azienda e nel dare alla proprietà l'assetto di controllo che considera più efficace per la sua gestione.

In un contesto familiare non contano però solo i diritti formali: molte volte l'influenza degli affetti rende difficile fare la scelta migliore, perché i familiari fanno pressione o perché la stessa persona al comando può essere combattuta da sentimenti contrastanti.

Lo scopo

Dobbiamo ricordare che l'obiettivo di una successione ben gestita è assicurare che l'impresa venga affidata a chi ha le competenze migliori per guidarla e assicurarne successo, continuità e sviluppo.

L'obiettivo non è quindi di far condividere il governo e la proprietà dell'impresa ai figli secondo un principio di equità. I diritti di ogni figlio rispetto alla successione riguardano tutto il patrimonio dei genitori e, in ogni caso, con le modalità che assicurino che l'azienda non venga sacrificata per un malinteso bene dei figli.

Dovrebbe essere chiaro a tutte le persone coinvolte che l'obiettivo è il bene dell'azienda e di tutti i suoi interlocutori, non la gratificazione delle ambizioni di uno o dell'altro figlio.

In tal senso è necessario valutare se il percorso di crescita della famiglia imprenditoriale ha gettato le basi per una sana riflessione sulla successione.

Comitato Successione

Se non c'è un unico senior che ha autorità e autorevolezza per decidere e guidare il processo, può essere opportuno creare un piccolo gruppo che si assumi la responsabilità di dare un metodo e guidare la decisione che porterà alla scelta della successione.

Può essere un gruppo formato da alcuni familiari senior, il consiglio di famiglia, i membri del consiglio di amministrazione o degli esperti che sappiano gestire:

- la valutazione del fabbisogno dell'azienda
- la valutazione delle disponibilità e delle competenze dei candidati interni
- l'eventuale verifica di candidati esterni alla famiglia, anche nell'ottica di una copertura temporanea del ruolo
- la definizione dei criteri per la valutazione per aiutare a creare il consenso nella scelta.

Successivamente il gruppo potrà aiutare a definire il percorso del passaggio del governo dell'azienda e poi della struttura da dare alla futura proprietà.

IL PASSAGGIO DEL TESTIMONE

Coinvolgere gli interlocutori interni ed esterni

Superata la fase della scelta, la famiglia ha deciso come gestire il passaggio generazionale: chi assumerà la guida, quando, come...

Si tratta ora di implementare la decisione. Sarebbe un errore pensare che il più sia fatto: non bisogna dimenticare che le scelte tanto delicate per la famiglia imprenditoriale non lasciano indifferenti le persone coinvolte a vario titolo nell'impresa familiare.

Le prime persone interessate alle scelte della famiglia imprenditoriale rispetto al passaggio generazionale sono i collaboratori che lavorano in azienda. L'azienda è per loro fonte di sostegno e il contesto nel quale operano e si realizzano professionalmente. Il passaggio del testimone non li lascia quindi indifferenti: anche quando il percorso è stato ben pianificato e i junior si sono fatti valere nell'azienda, la successione è un momento delicato che può generare ansie e preoccupazioni.

Ovviamente il problema è più evidente se i collaboratori hanno assistito negli anni a tensioni e conflitti. Ma anche in condizioni non particolarmente difficili, se i messaggi sono stati equivoci o del tutto assenti, il passaggio generazionale è un momento di grande incertezza.

Una comunicazione aperta e trasparente da parte della famiglia imprenditoriale può fare la differenza sul successo della transizione.

Sicuramente contano le comunicazioni ufficiali ma ancor più i segnali deboli, la serenità e l'allineamento che la famiglia fa trasparire rispetto al suo impegnarsi per assicurare un buon governo all'azienda. Sapere che c'è accordo, che i successori sono stati valutati in modo oggettivo, che c'è un impegno personale e familiare alla continuità e allo sviluppo dell'impresa, che c'è la volontà di fare partecipi i collaboratori in modo trasparente, aiuta a creare le condizioni per una successione serena.

Un tema più delicato riguarda le persone che sono direttamente coinvolte dal passaggio, che fanno parte del cosiddetto "primo livello", ovvero persone che lavorano a stretto contatto con la famiglia e che, con il cambio di guardia, vedono modificarsi vecchi equilibri. È importante allora che il passaggio sia un momento di verifica per tutto il team di vertice, per fare in modo che le resistenze che si sono superate a livello familiare non emergano a livello aziendale.

I figli infatti non sono come i padri (per fortuna) e questo ha sicuramente un impatto nella gestione del team di vertice che si trova coinvolto in un cambiamento che rischia di smuovere equilibri di potere, posizioni consolidate, abitudini e routine acquisite.

Come si è fatto per la famiglia, è importante dedicare tempo e attenzione a comunicare ai più stretti collaboratori le decisioni prese così da sostenerle e creare le basi perché vengano accolte positivamente in azienda.

Diventa questa l'occasione per senior e junior di comunicare insieme la loro visione del futuro dell'azienda, per ribadire lo scopo e la missione che la famiglia vuole dare all'azienda, per assicurare che la famiglia continui ad essere presente e dia il suo impegno per l'azienda, per creare coinvolgimento e fiducia nei collaboratori.

Può darsi che non tutti possano dirsi soddisfatti.

Oltre all'insicurezza e al rischio di perdere posizioni di potere, magari non tutti sono in linea con lo sviluppo che l'azienda si vuole dare, ma la famiglia unita e concorde è il segnale più chiaro a cui le persone possono rispondere con lealtà e fiducia, o scegliere altre strade qualora lo preferiscano.

Vanno altresì informati e preparati anche gli interlocutori esterni alla famiglia. Anche loro, abituati ai vecchi equilibri, possono vedere con preoccupazione le evoluzioni al vertice dell'impresa.

Chi sono questi interlocutori?

- Le Banche, e in generale il mondo dei finanziatori, che si domandano se i loro finanziamenti rimangano affidati in buone mani.
- I Fornitori, soprattutto quelli strategici e quelli più coinvolti nella filiera dell'azienda, che dipendono dalle scelte del cliente
- I Clienti, in particolare chi ha bisogno di assicurarsi che l'azienda da cui si forniscono sia in buone mani.

Se i junior hanno avuto modo di crescere professionalmente sviluppando le loro competenze in aziende esterne alla famiglia, se sono poi stati inseriti in azienda dimostrando di saper gestire il business o buona parte di esso; se la famiglia imprenditoriale ha consolidato un team manageriale in cui i collaboratori portano competenze specialistiche di qualità e sono ben integrati tra loro e con la proprietà, allora si tratta di pianificare una adeguata comunicazione che non colga di sorpresa gli interlocutori esterni ma che li renda consapevoli e partecipi del percorso fatto e del futuro che l'azienda sta disegnando.

Un interlocutore che non agisce per emergenza, sotto stress e in conflitto è il miglior business partner per qualunque interlocutore esterno.

Questo è il motivo per cui abbiamo parlato prima degli interlocutori interni e poi di quelli esterni perché se le persone che si interfacciano con i partner esterni all'azienda diffondono un messaggio genuino e congruente, abbiamo creato le basi per dare un segnale che non può che agevolare il successo del passaggio del testimone.

TESTIMONIARE IL PASSATO E PREPARARE IL FUTURO

Il passaggio generazionale non finisce mai: dopo che i figli hanno preso le redini dell'azienda e magari è stato anche chiarito il tema della proprietà, da una parte c'è da coltivare la memoria, dall'altra prepararsi al futuro che si apre.

Gestito il passaggio del testimone serve coltivare la memoria di chi è venuto prima, la sua eredità materiale ma soprattutto la sua eredità di valori e di visione che vanno coltivati per assicurare quella continuità, quelle radici che danno solidità all'impresa.

Possono cambiare le strategie, possono cambiare anche le pratiche operative, ma l'eredità di visione e valori che hanno guidato chi ci ha preceduto sono una ricchezza preziosa che va coltivata e non data per scontata. È una storia che va il più possibile raccolta, un tesoro che ha un impatto positivo sul business qualunque sia la sua evoluzione.

Oggi lo si chiama anche "heritage marketing", un patrimonio che non va disperso ma valorizzato con effetti molteplici, per consolidare l'unità della famiglia, per dare senso ed orgoglio ai collaboratori e per offrire una storia che coinvolga clienti e fornitori.

Ci sono modi diversi per celebrare e testimoniare l'ingegno dei fondatori e l'aiuto dei loro collaboratori, le crisi e le sfide superate, i successi raggiunti e quanto imparato. Alcune realtà creano il museo aziendale che raffiguri le tappe del percorso fatto con esempi di prodotti, con documenti, con fotografie.

Altre realizzano libri, monografie dedicate all'impresa e ai suoi protagonisti. Lo fanno in economia, coinvolgendo i familiari e dedicandoci nel tempo libero, o investendo risorse e tempo, coinvolgendo professionisti che aiutino a coltivare la memoria:

ci sono ottimi curatori di museo, scrittori che possono aiutare a raccogliere le memorie, registi e video maker che possono aiutare a realizzare un documentario.

A volte si dice che il passaggio di testimone tra generazioni sia difficile perché non si impara mai: si eredita prima e si lascia in eredità solo una volta.

A nostro avviso non è così: una famiglia imprenditoriale che abbia coltivato un efficace passaggio di testimone ne lascia traccia per le generazioni successive, ovvero si crea una cultura, un approccio che viene tramandato.

Anche un passaggio generazionale travagliato, se non porta all'uscita della famiglia dall'impresa, insegna comunque a quella famiglia quanto sia importante preparare per tempo e bene il passaggio.

Per cui è importante che i junior che stanno succedendo o sono succeduti ai senior si preoccupino il prima possibile di avviare con consapevolezza il nuovo ciclo.

Se sono genitori, si preoccupino dell'educazione, dei valori e dei comportamenti che stanno testimoniando ai figli in quanto stanno gettando le basi per un passaggio di testimone che avverrà forse dopo molti anni: se sapranno seminare bene, troveranno quell'investimento tra i più preziosi che possano aver fatto.

LASCIARE L'AZIENDA A TERZI

Teniamo sempre presente che l'azienda è la prima a dover essere salvaguardata e questo significa farla crescere e aprirne la gestione a persone preparate e competenti.

Se la famiglia sarà in grado di fornire queste competenze allora un familiare potrà avere la soddisfazione di continuare a guidare l'impresa. In caso contrario, la famiglia preferirà mantenere il controllo della proprietà ed affidare il governo ad un manager esterno. In ogni caso, se la responsabilità della gestione e della proprietà diventano difficili da gestire in famiglia, è opportuno che si pensi al valore sociale dell'impresa, alle persone coinvolte, alle famiglie dei collaboratori, e si possa trovare chi voglia prendersi la responsabilità del governo e della proprietà, cedendola a terzi o a collaboratori che vogliono diventare imprenditori.

Se le nuove generazioni della famiglia hanno le competenze e la volontà di assumersi la responsabilità della guida dell'impresa, direttamente o affidando la gestione a dei manager esterni, continuare come famiglia imprenditoriale è una soluzione che può offrire molte soddisfazioni alla famiglia e solidità di riferimento all'impresa.

Un imprenditore una volta diceva che vendere l'azienda non è necessariamente la soluzione dei problemi per la famiglia: trasformare il valore dell'azienda in un patrimonio liquido può dare infatti altri tipi di problemi (come investire quel patrimonio o come evitare di disperderlo avendolo facilmente a disposizione).

Ma se nella famiglia imprenditoriale non ci sono nuove generazioni con competenze e volontà per subentrare nel governo dell'impresa, è responsabilità di chi guida l'azienda metterla in condizione di riuscire a sopravvivergli.

A livello operativo significa far crescere l'organizzazione e affidare la gestione a manager in grado di assumersi responsabilità in autonomia. A livello di proprietà vuol dire trovare chi voglia investire nell'azienda e valorizzarla nel tempo.

Le due cose vanno strettamente a braccetto: se la struttura dell'azienda è in grado di lavorare in autonomia, l'azienda è vendibile, se invece dipende troppo dai proprietari, l'azienda rischia di valere poco più dei beni fisici che ha in inventario.

Gestire come se si volesse vendere l'azienda è una pratica sana e un modo con cui gli imprenditori possono garantirsi una certa serenità.

Vuol dire lavorare per:

- avere i conti in ordine, magari anche certificati
- avere un bel portafoglio di clientela, ossia non dipendere troppo dai clienti principali
- avere una buona squadra manageriale, competente e motivata
- avere ovviamente un contesto di mercato favorevole e dei vantaggi competitivi sulla concorrenza
- avere delle prospettive di crescita.

Quando abbiamo le condizioni per assicurarci una spendibilità sul mercato ecco allora che possiamo liberare la famiglia imprenditoriale da quel corto circuito che tocca tante aziende di dimensioni medio-piccole ovvero una gabbia dorata che ha perso lo smalto in cui ci si sente intrappolati.

E se i figli lavorano in azienda ma non hanno competenze e volontà di assumersi una responsabilità di gestione completa? L'uscita della famiglia dalla proprietà potrebbe essere un modo per togliere loro pressione e lasciare che abbiano in azienda un ruolo operativo guidati dalla nuova proprietà.

GESTIONE DELLA CRISI

Il Passaggio generazionale è un processo che dura una vita intera. Ma nel percorso può succedere che le cose non vadano come previsto. Cosa succede alla famiglia, all'impresa, al patrimonio se chi è alla guida viene a mancare improvvisamente?

Già a dirlo non "suona bene", non è bello mettere sul tavolo certi argomenti, eppure porsi questa domanda può diventare un esercizio molto utile per evitare che una tragedia mandi in tilt l'azienda, sommando il danno alla beffa del destino.

Se si è nella posizione del senior il suggerimento è di organizzare una riunione con le persone di riferimento che guidano l'azienda, siano esse i familiari o i manager esterni alla famiglia, e proporre loro la seguente domanda:

"Supponete che la notizia sia che io sia mancato: cosa fareste?"

Mappare la situazione

Che impatto avrebbe una eventuale emergenza, il venir meno dell'attuale proprietario? Chi guiderebbe l'azienda? Da chi sarebbero coperte le sue aree di attività? Che impatto avrebbe un'eventuale dipartita sulla proprietà? Chi subentrerebbe e che dinamiche si possono immaginare nel governo dell'azienda?

Proviamo a mappare la situazione, a verificare quali scenari possano aprirsi e capire come possiamo affrontarli nel modo più efficace per il bene dell'impresa e per la tranquillità della famiglia.

Una buona assicurazione sulla vita può forse dare un po' di tranquillità economica alla famiglia ma poco può rispetto ad assicurare una sana gestione dell'impresa.

Esempio

Qualche anno fa ho incontrato un imprenditore illuminato; era spesso in viaggio per lavoro in auto con la moglie ed era consapevole del fatto che se fosse successo un incidente i figli ancora piccoli non avrebbero avuto supporto e men che meno capacità di guidare l'azienda. Aveva quindi reso partecipi i due più stretti collaboratori di tutti gli aspetti di gestione per assicurare almeno un presidio alla gestione dell'azienda ma anche dei figli.

IL RUOLO DEI CONSULENTI

Il tema del passaggio generazionale è un tema trasversale e la famiglia può trovarsi di fronte a tanti interlocutori che la sollecitano a valutare prospettive diverse. Ci sono temi patrimoniali e finanziari, aspetti societari e fiscali, aspetti organizzativi e gestionali, aspetti familiari e relazionali...

Solitamente possono essere coinvolti consulenti patrimoniali, avvocati, commercialisti, psicologi, consulenti aziendali e chi più ne ha più ne metta, con il rischio che ognuno veda il problema con la sua prospettiva dando origine a ulteriore complessità da gestire.

Se si vuole l'aiuto di un consulente o di un professionista è importante che ci siano alcuni ingredienti fondamentali:

- Cercare di avere una visione d'insieme del problema, una visione a 360 gradi. Se guardiamo solo ai vantaggi fiscali, solo agli aspetti gestionali, solo a quelli relazionali in famiglia, il rischio è di semplificare troppo il problema, prendendo decisioni che si possono rilevare sbagliate nel tempo.
- Evitare di attivare consulenze parziali, ossia voler sentire campane diverse senza mettere intorno allo stesso tavolo le competenze necessarie per affrontare il tema, con il rischio di aumentare il livello di confusione.
- Non vedere il passaggio generazionale solo come la fase finale e formale ma comprendere che si tratta di un processo lungo una vita.

- trovare professionisti che sappiano entrare con attenzione e delicatezza nel tema, che non prendano le posizioni di nessuno dei partecipanti alla famiglia imprenditoriale o all'impresa, ma che abbiano la preoccupazione di accompagnare tutti gli attori coinvolti perché il processo del passaggio generazionale assicuri continuità e sviluppo, armonia e risultati. Proprio per questo la chiamano consulenza di processo, perché la preoccupazione è che si maturi la decisione migliore per l'impresa e per la famiglia.

Per questo possono essere utili i coach di FBU: possono accompagnare le imprese di famiglia a guardare alle loro sfide a 360 gradi: la loro attenzione ai quattro quadranti del modello (le persone, l'organizzazione, lo scopo ed i numeri) ed i tre livelli, (personale, familiare e aziendale) fa di loro persone capaci di vedere a tutto tondo il tema del passaggio generazionale.

Ma ancor più sono formati a quello che noi chiamiamo approccio autentico, capace di creare quel clima di fiducia e rispetto per tutte le persone coinvolte, necessario per assicurare il successo del vostro passaggio generazionale.