

Le criticità del “Passaggio Generazionale” in impresa

Le problematiche di un “fenomeno naturale” fra aspetti culturali e funzionalità degli approcci

di **Alessandro Cafiero***

I dogmi del passato non sono adeguati alle vicende tempestose che viviamo e che vivremo.

Poiché ci troviamo in circostanze nuove, dobbiamo pensare in modo nuovo, ed agire in modo altrettanto nuovo.

(Abraham Lincoln)

1. Una questione spinosa.

La nascita e la morte delle imprese, in un'economia di mercato, è un fatto ordinario e nella natura stessa del sistema economico. Non tutte le imprese, però, devono sempre morire come avviene per gli esseri viventi. Anzi, se un'impresa si sa adeguare ai mutamenti del mercato e del contesto sociale, può continuare ad esistere proficuamente. D'altronde l'impresa che si adegua ai cambiamenti, continua a vivere evitando tutti quei costi economico-sociali causati dalla cessazione delle attività esistenti e dall'eventuale avvio di un'altra attività economica sostitutiva.

Infatti, sotto l'aspetto economico, si ferma uno strumento che produce reddito. Ciò significa che prima di darne vita ad un altro e riottenere lo stesso risultato, trascorrerà certamente un periodo non breve e si dovranno produrre energie e sforzi notevoli; ed per questo che è molto importante che un sistema economico realizzi per le imprese le condizioni che evitino il più possibile la spirale successione/cessazione/ricostruzione. Se, invece, consideriamo la prospettiva sociale, non sono solo i lavoratori a rimanere disoccupati, ma le conseguenze negative ricadono inevitabilmente sulle attività di tutti gli interlocutori di quell'impresa (fornitori, collaboratori, finanziatori, ecc...).

* Formatore e consulente di organizzazione. Presidente di AIF Delegazione Veneto e Responsabile del Settore Nazionale AIF PMI. Si occupa anche di Sistemi di Gestione Qualità e dal 1997 al 2003 è stato membro del Consiglio Direttivo AICQ (Associazione Italiana Cultura Qualità) Triveneta.
E-mail alex@koro.net

In realtà questo fenomeno è comune a tutte le economie avanzate, cioè a tutte le economie che si sono già sviluppate almeno attraverso un paio di generazioni di imprenditori. Al momento tale problematicità è molto avvertita nell'intero nostro paese (ma soprattutto nel NordEst) ma anche nella maggior parte dei Paesi europei e in ugual modo negli USA e in Giappone.

2. Passaggio generazionale e continuità d'impresa.

Ovviamente, le imprese possono morire per variegati motivi, tuttavia, in un'azienda familiare, una delle prime cause di morte è proprio il passaggio generazionale e, nella sua dimensione organizzativa tale fenomeno è collegato alla continuità d'impresa. Si tratta di un problema aziendale di strategia, di leadership, di idee e di innovazione. Un evento rispetto al quale non si possono impiegare solo conoscenze e/o soluzioni univoche, stabili e rincuoranti. Per di più, questa è una circostanza per la quale non si possono dare indicazioni uniformate, bensì proporre, innanzitutto, percorsi sostanzialmente più accessibili di altri.

Laddove impresa e famiglia sono strettamente collegate, nella continuità d'impresa assume grande rilievo anche la dimensione familiare del passaggio generazionale che diventa un "fatto familiare". Ma la continuità non è una questione cromosomica; i figli e i familiari rappresentano una risorsa per l'azienda unicamente se desiderano essere coinvolti e hanno le competenze e il potenziale per farlo, ed è opportuno definire in modo preciso tempi, modalità e fasi del loro coinvolgimento per un effettivo successo.

Infatti, quando l'imprenditore e/o i propri collaboratori devono cedere la propria attività (generalmente per anzianità) ai discendenti o comunque ad altri soggetti più giovani, si creano spesso una sequenza di discontinuità e di tensioni che possono mettere a rischio la stessa sopravvivenza dell'impresa, perfino se, fino a quel momento, il suo andamento è stato positivo. Molto più raramente, in tale situazione, possono crearsi nuovi equilibri che rendono migliore l'andamento aziendale.

Il passaggio generazionale, soprattutto nel Veneto area a cui appartengo così come per tutto il NordEst, è (e sarà!) per i prossimi anni uno dei temi cruciali per lo sviluppo e la competitività delle imprese. Tale fenomeno, se non adeguatamente governato, si rivelerà motivo di conseguenze economico-sociali negative. E' di vitale importanza, quindi, analizzare e governare i processi di passaggio generazionale delle imprese per preservare la continuità in un'ottica di mantenimento/miglioramento del sistema economico nel suo complesso.

Sono, soprattutto, le Istituzioni e gli Enti che tutelano sotto l'aspetto socio-economico la collettività che devono preoccuparsi di questo fenomeno facendo in modo che si manifesti nella forma meno indolore e con i risultati più efficaci. In questa prospettiva, essi devono porsi

l'obiettivo di destinare un contributo alla diffusione di conoscenza e assistenza sulle poliedriche dimensioni del passaggio generazionale per un'efficace continuità dell'impresa. Un'azione che si ponga come finalità:

- di integrare formazione e servizi di consulenza multi direzionali alle imprese con l'intento di pervenire ad obiettivi di forte impatto positivo sui destinatari,
- di avviare politiche attive dirette a gestire adeguatamente i processi di passaggio generazionale facendo superare quegli approcci prevalenti che oggi tendono più a subire il fenomeno che a governarlo.

Oltre a realizzare le azioni previste, il modello di intervento deve, ovviamente, favorire un riflessivo confronto fra gli operatori interessati (formatori e consulenti) relativamente a due principali questioni:

- l'adeguatezza dei modelli formativi proposti,
- l'efficace corrispondenza dei servizi di consulenza offerti.
- Per un'adeguata gestione dell'azione questi due elementi vanno, però, individuati con una visione di pari dignità ed influenza reciproca, dove la questione connessa ai modelli formativi appropriati è la premessa per l'efficiente/efficace utilizzo della consulenza.

3. Quale modello di intervento?

Può essere proporre un modello di intervento da applicare e affinare sul campo mediante la sperimentazione dei nuovi servizi per le imprese. Un possibile criterio metodologico di percorrenza può comprendere cinque principali attività e più precisamente:

1. Ricerca e mappatura del fenomeno "Passaggio Generazionale", le sue specificità ed articolazioni, le principali criticità da affrontare e le possibili iniziative per poterlo governare.
2. Individuazione di determinanti archetipi di percorsi di accompagnamento per poter gestire efficacemente tutti i processi del "Passaggio Generazionale".
3. Rilevazione dei casi di successo/insuccesso e buone pratiche/errori da evitare.
4. Realizzazione di specifici modelli formativi e di consulenza.
5. Apertura a servizi online dedicati a "impresa" e "individuo".

Dalle attività svolte al punto 1 può uscire una fotografia delle imprese interessate al fenomeno e la conferma (più o meno allarmante) dell'impatto che tale elemento ha e avrà per lo sviluppo e la competitività delle imprese per i prossimi anni. Ma uno dei risultati più significativi della ricerca sarebbe certamente quello di attirare l'attenzione alla fase del gestione senza traumi del passaggio di impresa. Non va dimenticato, infatti, che rispetto ad una discontinuità da una vecchia ad una nuova impresa che genera nuovi posti di lavoro, la continuazione dell'impresa già esistente ne mantiene generalmente molti di più.

Per quanto concerne il punto 2, la sua incisività può dare origine a proposte concrete sia sul piano della messa in funzione di nuovi servizi

volti ad agevolare i processi di passaggio generazionale, sia sul piano legislativo. Queste proposte potrebbero essere individuate anche sulla ricognizione di buone pratiche a livello regionale, nazionale ed europeo.

Relativamente al punto 3, la possibilità di realizzare un “prontuario” che presenti significativi casi di successo e descriva i sostanziali errori da evitare nel passaggio generazionale può, senz’altro, divenire uno strumento di accompagnamento molto importante per gestire i processi di passaggio generazionale sia in relazione ai classici settori economici (primario, secondario e terziario) ma anche a particolari circostanze aziendali critiche, per esempio le situazioni aziendali assolutamente temporanee a causa dell’alto tasso di innovazione continua.

La proposta di specifici modelli formativi e consulenza esclusiva previsti al punto 4 consente la creazione di due forme di supporto, gli “agenti facilitatori”(operatori esclusivi della formazione) e i “team integrati” di professionisti (formatori/consulenti aziendali). Questi esperti, provenienti da diversi settori del mondo dei professionisti della formazione e consulenza, accompagneranno le imprese investite dal processo di passaggio generazionale ma dovranno anch’essi, ovviamente, prendere parte ad una specifica formazione che dovrà avvenire attraverso percorsi concepiti nell’ottica del destinatario finale (imprenditore e propri familiari) e in grado di mettere facilitatori e team di professionisti in condizioni di offrire i servizi specialistici previsti utilizzando gli stessi strumenti di analisi, adoperandosi ad un approccio ed un linguaggio comuni e armonizzando il primo contatto (facilitatori) con i servizi di formazione/consulenza successivi (team di professionisti). Solo in questo modo, si sarà in grado di ottenere un servizio particolareggiato e con un apporto sinergico di figure professionali molto diverse ma accomunate da un unico fine strategico.

Per essere sperimentato, utilizzato e perfezionato in modo efficiente ed efficace dalle imprese interessate, un modello di intervento va diffuso attraverso la sistematica informazione e comunicazione online. Quindi, peculiarità del punto 5 è quella di realizzare un portale sulla continuità di impresa ponendosi tre principali obiettivi:

- creare uno strumento che supporti, soprattutto, informazione, sensibilizzazione, orientamento e accompagnamento al problema,
- perfezionare l’erogazione dei servizi anche con modalità online,
- favorire lo sviluppo di una comunità di pratica sul tema del passaggio generazionale.

Il portale dovrà, certamente, essere uno strumento aperto e modulare in quanto l’evoluzione e l’adattamento dei suoi contenuti sarà connesso alle necessità/soluzioni emerse nelle esperienze vissute. Potrà accogliere un’area interna con strumenti ad uso degli addetti ai lavori (facilitatori/team di professionisti) ma dovrà orientare le sue finalità particolarmente verso l’informazione preventiva ed una piena consapevolezza del problema. L’eventualità di impiegare schede

riassuntive delle situazioni aziendali affrontate, con la descrizione delle varie proposte di percorso di accompagnamento, le possibili unità formative consigliate e i servizi di consulenza realizzati per ogni singola esperienza, potrebbe essere, in termini concettuali e di approccio, di notevole aiuto nel comprendere le molteplici prospettive (patrimoniale, gestionale, strategica, organizzativa, relazionale e comportamentale) presenti nell'efficace gestione di un passaggio generazionale.

4. Conclusioni

Il passaggio generazionale, sebbene sia frequentemente indicato e gestito come un problema, va trattato per ciò che effettivamente è:

- un fenomeno normale nella vita dell'imprenditore e dell'azienda che, tuttavia, contrasta fatalmente sulla linearità dell'impresa in una condizione di discontinuità,
- una situazione che investe, per sua natura, i molteplici ambiti dell'impresa e i comportamenti delle persone che, sicuramente, può produrre un'opportunità di crescita professionale ed umana per tutti gli attori coinvolti.

Chi tutela la collettività sotto l'aspetto socio-economico deve preoccuparsi di questo fenomeno, facendo in modo che si evidenzi nella forma meno indolore possibile e contribuendo a diffondere una cultura consapevole dei suoi diversificati elementi per conseguire la continuità d'impresa.