

Come gestire il passaggio generazionale - l'importanza del metodo e dell'approccio etico

Date : 4 aprile 2018



Nell'ambito del centro di ricerca della Leading Business School, sulla scorta dell'analisi di numerose case history, Federico Ferrarini e Alessandro Lotto hanno elaborato un metodo originale per affrontare le problematiche del **passaggio generazionale**, battezzandolo con il nome "Metodo delle 4P di Leading". Il primo elemento fondamentale delle premesse etiche e di metodo è che l'imprenditore prepari per tempo la sua successione, senza aspettare che sia la vita a costringerlo a farlo, magari in tempi e modalità affrettate.

Il senso di responsabilità deve prevalere sul desiderio di mantenere comunque la centralità e il potere il più a lungo possibile, atteggiamento quest'ultimo molto umano, ma poco lungimirante. Il secondo elemento fondamentale è che l'imprenditore tenga ben separati i tre elementi costitutivi della situazione: la famiglia, la proprietà e l'impresa, la confusione di questi tre elementi crea le premesse per complicare maledettamente tutto e aumentare a dismisura le possibilità di insuccesso del passaggio generazionale.

Ognuno di questi tre ambiti ha una sua dimensione etica che occorre rispettare. Nella famiglia la dimensione etica fondamentale è la solidarietà e la protezione dei più deboli. Riguardo alla proprietà, intesa come patrimonio divisibile, normalmente la regola fondamentale è l'equità, cioè la divisione in parti uguali (nel contesto in esame, tra i figli).

Nell'impresa la regola fondamentale, invece, è la meritocrazia e il riconoscimento della capacità. È importante, per un buon passaggio generazionale, riconoscere che l'azienda ha vita propria, è indipendente da chi l'ha creata. L'azienda è anche dei suoi collaboratori, del territorio, dei clienti, delle banche che hanno prestato i soldi, dei fornitori che la alimentano, della comunità nazionale a cui appartiene, del mercato che ne compra prodotti e servizi. Basta che le risorse strategiche interne ci abbandonino, che le banche smettano di prestarci i soldi, che qualche cliente strategico cambi fornitore o qualche fornitore strategico ci giochi qualche brutto scherzo, ed ecco che l'imprenditore sperimenta la fragilità dell'idea di essere il padrone assoluto di una realtà.

L'imprenditore calandosi nel ruolo di amministratore di un bene comune e non di padrone assoluto, sarà nelle migliori condizioni, con giusto distacco e lucidità, per farsi la domanda

fondamentale della successione nell'impresa: «quale è il valore effettivo dei miei figli e dei miei collaboratori in ordine alla effettiva realizzazione di un passaggio generazionale?» Fare l'imprenditore vuol dire essere a capo di un sistema complesso e sfaccettato, di cui lui è di fatto il collante e l'ispiratore; un sistema che si aspetta, sempre da lui, visione, *leadership*, assunzione di rischio, decisioni veloci e forti, motivazione e senso di giustizia.

Ma c'è da chiedersi: «i figli dell'imprenditore posseggono queste doti?» E ancora: «quali dei suoi, più o meno numerosi, figli le possiedono?» Qui l'atteggiamento etico si sostanzia nel perseguire una visione lucida e il più possibile oggettiva dei propri figli, cercando di liberarsi da simpatie, proiezioni, illusioni e visioni affettive.

Anche qui i valori e l'etica ci devono fare da guida. Se l'azienda è un bene comune che l'imprenditore amministra a vantaggio di tutti gli *stakeholders*, nessun figlio o familiare andrà rappresentato come successore se non possiede le caratteristiche del ruolo assegnato e le relative competenze.

L'aspetto etico, inoltre, non riguarda solo l'atteggiamento dell'imprenditore, ma anche quello dei figli stessi. Valutare con sano realismo le proprie capacità – in relazione anche a fratelli e sorelle –, capire la propria vocazione e le proprie inclinazioni, analizzare con obiettività i risultati del proprio lavoro in termini di *performance*..., in altre parole, affrontare un eventuale ruolo nell'azienda di famiglia con una profonda onestà intellettuale, è la premessa per poter ottenere dal Metodo delle 4P di Leading il risultato atteso. Qui abbiamo considerato la situazione tipica in cui l'imprenditore sia un uomo, ma i ragionamenti fatti possono essere invertiti laddove l'imprenditore sia donna. Un terzo elemento da cui l'imprenditore si debba guardare è l'idea rigida di uguaglianza di trattamento in azienda rispetto ai figli.

Pensare di dover dividere in parti uguali le quote e le responsabilità dell'azienda indipendentemente da capacità e attitudini è un errore che viene commesso sovente e che porta a glissare sulle effettive capacità dei propri figli, per salvaguardare il principio di uguaglianza inteso incondizionatamente, che invece deve trovare la sua traduzione nell'atto di divisione del patrimonio e non nella gestione dell'azienda.

Per l'imprenditore, la strada giusta per affrontare l'applicazione del Metodo delle 4P di Leading è, quindi, quella di misurare le capacità dei propri figli e quelle dei propri collaboratori, nel modo più obiettivo e onesto possibile, non facendo sconti a nessuno e non aggiustando posizioni per il quieto vivere. E se non si trovasse adatto né l'uno (figlio) né l'altro (collaboratore) occorre avere il coraggio di affermarlo con lucidità così da creare le condizioni per passare di mano l'azienda ad un altro proprietario, magari gradualmente in relazione alla propria effettiva anzianità e alle proprie forze.

Il fondamento del Metodo delle 4P di Leading è il fatto che tutti gli attori si allineino sui valori del riconoscimento del merito, della responsabilità sui risultati, dell'onestà intellettuale sulle proprie e altrui capacità, della separazione di ambiti tra famiglia e azienda, tra azienda e patrimonio familiare.

Insomma uno sforzo a volte enorme, ma che è la premessa fondamentale perché il Metodo

possa dare

i suoi frutti. Questo non vuol dire rinunciare al principio di solidarietà e di uguaglianza che è alla base della vita familiare. Vuol dire invece realizzarli in un ambito diverso dall'azienda, quale appunto la divisione del patrimonio o le dinamiche interne alla vita familiare fuori dall'azienda. In fondo se è vero che il successo nell'applicazione del Metodo delle 4P di Leading è basato sulla comune accettazione delle parti in causa di un approccio basato su valori etici e onestà intellettuale, è fondamentale che a guidare il processo di sviluppo del Metodo ci sia un *manager* esterno, che esso stesso viva con grande intensità il suo ruolo con un alto profilo etico e morale. Solo così avrà l'autorità di accompagnare tutti gli attori alla giusta rappresentazione di sé e al superamento della visione personalistica a favore del bene comune aziendale.

Il Metodo è basato sulla collocazione degli attori del **passaggio generazionale** in un grafico ad assi cartesiani che misurano, da una parte, le capacità dei singoli soggetti e, dall'altra, il loro presidio sugli elementi strategici dell'azienda; questo permette la formulazione di soluzioni in relazione alla collocazione degli attori nei vari quadranti. I quattro quadranti dello schema vengono così denominati: il quadrante del potere, il quadrante delle potenzialità, il quadrante del pericolo, il quadrante del punto di domanda. Da qui il nome di 4P. Per ogni quadrante ci sono una serie di rapporti di causa effetto predeterminati che aiutano la progettazione del passaggio generazionale.

Il Metodo prevede una mappa che descriva la situazione attuale, delle mappe che descrivano le aspirazioni dei singoli soggetti, una mappa finale che descriva il punto di arrivo del **passaggio generazionale** e un piano di azioni che descriva come, dalla situazione attuale, si passi alla situazione finale.

Esempio di schema dell'intervento:

| Contesto Azienda «padronale» di piccole dimensioni (50 dip) alla II generazione che opera nel mercato Moda. | Obbiettivi Continuità aziendale – Passaggio al Figlio Turnaround commerciale | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|----|-----|------|-----|-----|----|-----|---------------------|--|--|--|--|--|--|----------------|--|--|--|--|--|--|----------------------|--|--|--|--|--|--|---------------|--|--|--|--|--|--|---------------------------|--|--|--|--|--|--|--------------------------|--|--|--|--|--|--|----------------------|--|--|--|------|--|--|---------------------------|--|--|--|--|--|--|-----------------------------|--|--|--|------|--|--|
| Stato Attuale Mercato: -5% Ricavi: -15% PFN/PN: 3 N° Dirigenti: 1 Estero/tot: 12% | Stato Futuro Ricavi: 20% PFN/PN: 2 N° Dirigenti: 2 Estero/tot: 30% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Analisi Ambizione del Padre Ambizione del Figlio | Piano di Azione <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>I</th> <th>II</th> <th>III</th> <th>I</th> <th>II</th> <th>III</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Analisi Fattibilità</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Inserimento TM</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Compilazione 4P e A3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Business Plan</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ricerca Direttore Vendite</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Focus del Figlio sul Mkt</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Rilancio Commerciale</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;">FDCA</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> <tr> <td>Deleghe al Mng Produzione</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Riorganizzazione Produzione</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;">FDCA</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> </tbody> </table> | | I | II | III | I | II | III | Analisi Fattibilità | | | | | | | Inserimento TM | | | | | | | Compilazione 4P e A3 | | | | | | | Business Plan | | | | | | | Ricerca Direttore Vendite | | | | | | | Focus del Figlio sul Mkt | | | | | | | Rilancio Commerciale | | | | FDCA | | | Deleghe al Mng Produzione | | | | | | | Riorganizzazione Produzione | | | | FDCA | | |
| | I | II | III | I | II | III | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Analisi Fattibilità | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Inserimento TM | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Compilazione 4P e A3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Business Plan | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ricerca Direttore Vendite | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Focus del Figlio sul Mkt | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rilancio Commerciale | | | | FDCA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Deleghe al Mng Produzione | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Riorganizzazione Produzione | | | | FDCA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Alla base dello schema c'è una premessa fondamentale. Occorre dividere in modo molto chiaro gli ambiti che sottostanno al processo del passaggio generazionale: la famiglia, l'impresa, la proprietà. Ognuno di questi ambiti ha logiche proprie. La famiglia è basata sul concetto di solidarietà, l'impresa sulla meritocrazia, la proprietà sull'equità tra i figli. Il Metodo delle 4P di Leading focalizzandosi sull'impresa porta a ragionare i vari attori proprio sul piano oggettivo delle capacità e del presidio strategico, aiutando a veder il fenomeno del passaggio generazionale sui tre piani diversi e, se pur interconnessi, indipendenti.

Video intervista: <https://vimeo.com/258244978>

Link utile: <http://www.passaggiogenerazionale.info/metodo-4p/>

Fonte: “Come gestire il passaggio generazionale nelle PMI italiane” di Gian Andrea Oberegelsbacher & Leading Network, Wolters Kluwer Italia (Ipsos)2017

A cura di: **Gian Andrea Oberegelsbacher**