

Artigiana si diventa

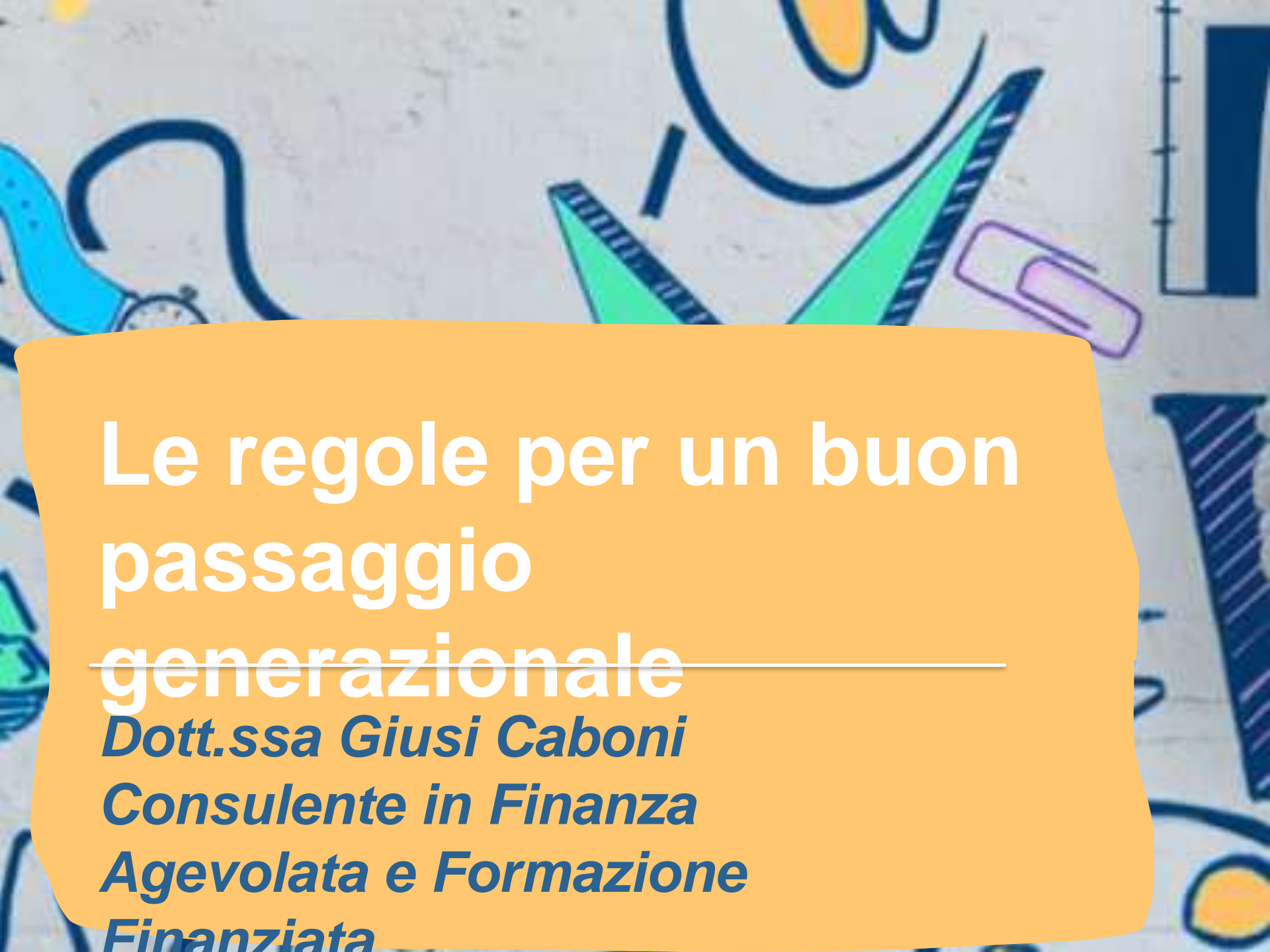
l'esempio che fa crescere il desiderio di sperimentare



Associazione Artigiani
Engelgymnasium Trentino



Con il contributo finanziario della Provincia Autonoma di Trento



Le regole per un buon passaggio generazionale

Dott.ssa Giusi Caboni

Consulente in Finanza

Agevolata e Formazione

Finanziata

DESTINI INCROCIATI SUCCESSI ASSICURATI?



**Passaggio
Generazionale:
Prepararsi
al
cambiamento
perché porti
frutti di
qualità**

Un **albero** il cui tronco si può a malapena abbracciare nasce da un minuscolo **germoglio**

Una **torre alta nove** piani incomincia con un **mucchetto di terra**

Un **lungo viaggio** di mille miglia si comincia col muovere **un piede.**”

LAO TSE

Prepararsi al cambiamento

perché porti frutti di qualità

Il passaggio generazionale nelle imprese familiari è un argomento molto delicato e cruciale. Non riguarda semplicemente trasferimenti di quote o di responsabilità, ma soprattutto di **know-how e di valori**, di un **patrimonio di conoscenze e di competenze aziendali**. Non fronteggiarlo **per tempo** e con i **giusti strumenti** può mettere in serio pericolo la continuità aziendale.

Spesso l'imprenditore tende ad assegnare posti di rilievo a membri della famiglia (PERCHE? Impegno verso la famiglia? Maggior fiducia?), tralasciando completamente il percorso valutativo di obiettivi e talenti. L'appartenenza alla famiglia sembra diventare LA variabile fondamentale per l'accesso all'azienda, quasi un diritto di nascita.

Il 23% dei leader di aziende familiari ha più di 70 anni". Inoltre: il 18% delle aziende familiari avrà un passaggio generazionale nei prossimi 5 anni e sarà particolarmente delicato visto che solo il **30% delle aziende sopravvive al proprio fondatore e solo il 13% arriva alla terza generazione.**

Sono numerosissime, infatti, le aziende che, al momento del passaggio generazionale, spesso tra padre e figlio, hanno cominciato un percorso discendente che le ha portate, progressivamente, al fallimento.

Prepararsi al cambiamento

perché porti frutti di qualità

Il passaggio generazionale non è semplicemente un evento legato al naturale passare degli anni ma è un **PROCESSO complesso** che dovrebbe essere affrontato con tutta la struttura aziendale, prevedendo un affiancamento generazionale adeguato.

Tutte cose che, invece, troppo spesso vengono completamente ignorate, lasciando all'improvvisazione (e tutti i danni che ne derivano) e alle mille insidie i protagonisti di questa difficile sfida.

Per tutelare la continuità aziendale invece bisogna adottare una precisa strategia capace di far sì che il passaggio generazionale non impatti negativamente sull'impresa e, anzi, diventi un'opportunità di innovazione, sempre più fondamentale nelle nostre PMI.

Prepararsi al cambiamento

perché i frutti di Impresa familiare

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

Fonte: EY – Family Business Year Book 2014

In Italia si stima che le **aziende familiari** siano circa **784.000** – pari ad oltre l'**85% del totale aziende**[1]- e pesino in termini di occupazione circa il 70%. Sotto il profilo dell'incidenza delle aziende familiari, il contesto italiano risulta essere in linea con quello delle principali economie europee quali Francia (80%), Germania (90%), Spagna (83%) e UK (80%), **mentre l'elemento differenziante rispetto a questi paesi è rappresentato dal minor ricorso a manager esterni da parte delle famiglie imprenditoriali: il 66% delle aziende familiari italiane ha tutto il management composto da componenti della famiglia**, mentre in Francia questa situazione si riscontra nel 26% delle aziende familiari ed in UK solo nel 10%.

Prepararsi al cambiamento

perché porti frutti di qualità

Rischi frequenti

- Gestione non ottimale delle informazioni e delle comunicazioni, nel mancato rispetto dei ruoli
- Scarsa regolamentazione dell'ingresso e del trattamento dei familiari in azienda, oltre che nelle differenze di vedute tra imprenditore e suoi successori
- Assenza di una pianificazione rendono il momento della successione potenzialmente carico di tensioni, tanto più se coglie l'impresa impreparata

Prepararsi al cambiamento perché porti frutti di qualità

1- Problemi tra generazioni

- Spesso il senior, più o meno inconsapevolmente, finisce col fare ombra ai propri eredi. Senza capire la differenza tra le esigenze che hanno caratterizzato la sua esperienza e quelle delle nuove generazioni e senza comprendere quanto sia importante farsi da parte per permettere la continuità operativa aziendale.
- **Questo genera un carico emotivo consistente.** Il conflitto si sana quando si cambia il modo di pensare. Noi tutti abbiamo paura dei giudizi: a livello familiare l'elemento giudicante è particolarmente sentito e rischia di minare la sicurezza delle nuove leve.
- Si stima infatti che **più della metà dei junior trovi difficile conquistarsi la stima dei collaboratori** in azienda, temendo inoltre la **difficoltà di lasciare le redini da parte dei senior**

Prepararsi al cambiamento perché porti frutti di qualità

2- Problemi di comunicazione

- Il momento di passaggio genera **difficoltà comunicative** che possono diventare molto dolorose e che implicano **problemi socio economici e di alleanze** tra generazioni.
- Nel caso in cui ci sia più di un erede, il conflitto generazionale può spostarsi anche tra junior e junior, arroccandosi in posizioni non negoziabili.

Prepararsi al cambiamento perché porti frutti di qualità

3- Problemi nei meccanismi di Governance

- L'azienda (in genere) deve essere un'entità con governance e regole: i soci riferiscono al consiglio di amministrazione una volta all'anno, gli amministratori hanno una strategia annuale con verifica mensile, la classe manageriale procede con verifica settimanale ai capi area, i quali devono richiedere ogni ora agli operativi informazioni circa l'avanzamento del lavoro.
- In un'azienda familiare non è raro incontrare una figura che spazia su ogni aspetto, generando così grossi danni (rispetto ai figli e/o parenti o a soci familiari)

Prepararsi al cambiamento

perché porti frutti di qualità

Tipologie di passaggio generazionale

- Affidare l'azienda ad un top manager e nominarlo amministratore delegato
- Lasciare che le cose avvengano designando informalmente un successore in base ad una facilità di relazione e di sottomissione con il patriarca.
- Affidare ruoli nel marketing o nel settore commerciale agli eredi ma mantenendo costante la presenza in azienda. Apparentemente gli eredi crescono ma non sono messi di fronte alle scelte
- Designare figlio maschio alla successione sperando nella capacità manageriale e alla figlia femmina l'amministrazione dell'azienda in supporto alla figura maschile
- Affidarsi ad un pool di professionisti che supportano l'azienda e l'imprenditore nella pianificazione e nelle scelte strategiche per il passaggio generazionale

Prepararsi al cambiamento perché porti frutti di qualità

Quali opzioni per gli o l'imprenditore?

- Passaggio del testimone alle future generazioni
- Formare una squadra di manager
- Vendere
- Liquidare

Prepararsi al cambiamento

perché porti frutti di qualità

Obiettivo vincente:

LAVORARE SULLA BIDIREZIONALITÀ

- Nel passaggio generazionale bisognerebbe avere una sufficiente dose di razionalità e freddezza per **capire se "l'erede" può essere il giusto candidato. Ne consegue che l'imprenditore non deve sentirsi obbligato nella scelta.**
- Nel passaggio generazionale bisognerebbe avere una sufficiente dose di razionalità e freddezza per **capire se "l'azienda del genitore" può essere il giusto contesto per sviluppare i talenti dell'erede. Ne consegue che l'erede non deve sentirsi obbligato nella scelta.**
- **"L'assenza di obbligatorietà" dovrebbe essere bidirezionale: l'erede deve sentirsi libero di scegliere, così come l'imprenditore che affronta il tema della propria successione nella gestione dell'azienda.**

Prepararsi al cambiamento

perché porti frutti di qualità

Un passaggio generazionale va accompagnato, l'imprenditore non può farlo da solo.

Ogni caso di passaggio generazionale presenta problematiche specifiche e deve essere affrontato con un approccio tailor-made.

Ma, perché il passaggio generazionale abbia successo, è importante assicurare alcuni prerequisiti di valenza generale e in particolare bisogna:

- Comprendere cosa ci si aspetta da questo passaggio importante (aspirazioni, vision, livello di preparazione).
- Definire un patto di famiglia
- Predisporre un piano di passaggio condiviso con obiettivi tangibili precisi.
- Cambiamenti organizzativi derivanti dal nuovo modello di governance (Consiglio d'Amministrazione, Comitati di gestione, Organigramma, responsabilità)
- Obiettivi e modalità di crescita dei familiari con ruoli di responsabilità nella nuova organizzazione,
- Stabilire risultati di business attesi e elaborare un piano delle priorità
- Coinvolgimento di tutta l'azienda nel progetto, per garantire l'esito della transizione ed evitare problematiche di bypass verso i senior

Prepararsi al cambiamento perché porti frutti di qualità

Alcuni degli errori comuni:

Errore 1: aspettarsi risultati nel breve periodo

Errore 2: non definire la nuova strategia (visione, missione e valori).

Errore 3: non avere un cruscotto di controllo.

Errore 4: non dare un ruolo di mentore al fondatore/i.

Errore 5: non coinvolgere.

Errore 6: dare per scontato.

CASE HISTORY:

POOL DI CONSULENTI

1. **ESPERTA IN STRATEGIE SOCIETARIE E PROCESSI DI GOVERNANCE**
2. **ESPERTA IN CONTROLLO DI GESTIONE E PIANIFICAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA**
3. **ESPERTA IN GESTIONE DEI TEAM E MEDIAZIONE DEI CONFLITTI**
4. **ESPERTA IN ANALISI PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONI PERCORSI DI CRESCITA DELLE RISORSE UMANE**

CASE HISTORY:

COSA ABBIAMO FATTO

1. **Approfondimento di aspetti organizzativi, finanziari e strategici dell'azienda e delle eventuali aziende del gruppo**
2. **Analisi dei meccanismi operativi e loro miglioramento**
3. **Controllo di gestione: dispositivi, attenzioni, azioni**
4. **Competenze relazionali e abilità di essere team e capaci di leadership**
5. **Competenze per una visione di insieme per lo sviluppo delle risorse umane**

Approfondimento di aspetti organizzativi, finanziari e strategici dell'azienda e delle eventuali aziende del gruppo

Obiettivi :

- Maggior consapevolezza delle **dinamiche della gestione aziendale** relative all'area economica ed a quella patrimoniale e finanziaria
- **Lettura ed interpretazione dei dati aziendali** visti come risultato delle strategie messe in atto dalla direzione
- Collegamento tra le **variabile economiche** ed i risultati dello stato **patrimoniale** in termini di impieghi e fonti in particolare per quanto riguarda la **dinamica della gestione del capitale circolante netto**: magazzino, clienti e fornitori
- Lavorare per **obiettivi economici**
- **Parlare lo stesso linguaggio e condividere i risultati**
- **Miglior collaborazione nell'area amministrativa**

Competenze relazionali e Team leadership

- **Conoscenza di sé** per esercitare al meglio il proprio ruolo
-
- Rinforzare la **logica di squadra**, essere team efficace
- **Dare e ricevere feedback** per migliorare le relazioni e i risultati
- **Comunicare con efficacia** all'interno del gruppo e in azienda
- **Gestire e partecipare a riunioni** per confrontarsi e agire in modo coordinato

Analisi dei meccanismi operativi e loro miglioramento

- **Analisi dei processi aziendali**
- **Analisi attività**
- **Impostazione del controllo di gestione**
- **Impostazione budget economico**

- **Consapevolezze acquisite**
 - Necessità di uniformare e regolare gli strumenti operativi per relazionarsi con le attività delle altre aree (skipe, mail , telefono, circolari, riunioni...)
 - Scarso utilizzo del software gestionale a disposizione per migliorare il proprio lavoro.
 - Necessità di individuare le attività e le responsabilità di ognuno per evitare sovrapposizioni e sprechi di tempo.

Alleanze Strategiche: Sviluppare le Partnership

➤ **OBIETTIVI** : fornire competenze strategiche e giuridiche ai responsabili

➤ **CONTENUTI** :

➤ definire e condividere gli obiettivi strategici aziendali ;

➤ nozioni giuridiche riferite alle principali forme di alleanza contrattuale e operazioni societarie, compreso il passaggio generazionale

➤ **COMPETENZE TRAGUARDO**: saper gestire i processi decisionali

Strutturare piani formativi e gestione della competenze delle risorse umane

- **OBIETTIVI FORMAZIONE:** fornire strumenti e metodologie per rilevare, gestire e implementare le competenze in azienda
- **CONTENUTI :**
 - declinare gli obiettivi strategici aziendali in termini di competenze necessarie;
 - analisi delle competenze in essere in azienda e confronto con le competenze obiettivo ;
 - strutturare piani formativi; metodologie formative appropriate ai partecipanti/ dipendenti individuati
- **COMPETENZE TRAGUARDO:** saper gestire i processi di sviluppo delle risorse umane



*Grazie per
l'attenzione.*

Dott.ssa Giusi Caboni

*Consulente in Finanza Agevolata e Formazione
Finanziata*



Associazione Artigiani
Confartigianato Trentino