

UMIQ^{plus}

Una nuova prospettiva per lo sviluppo industriale delle imprese

Il passaggio generazionale

A fine agosto 2019, CONFINDUSTRIA EMILIA, AREA CENTRO, le imprese di Bologna, Ferrara e Modena, ha pubblicato il libro: *UMIQplus, Una nuova prospettiva per lo sviluppo industriale delle imprese*.

Il testo è il primo prodotto di un lavoro iniziato ad inizio anno per trovare un nuovo punto di vista, una visione, una modalità operativa, per aiutare le PMI italiane a crescere e svilupparsi. Il gruppo, composto da consulenti senior, **tutti esperti UMIQ**, ha lavorato per sintetizzare all'interno di questo libro il pensiero di **Gianmarco Biagi**, un approccio per la crescita delle imprese italiane.

All'interno del testo la prima parte descrive il modello, trattandolo in modo semplice e discorsivo, così da renderlo accessibile a tutti quelli che vorranno leggerlo. La seconda parte è composta da 19 schede di approfondimento, in cui i vari temi presentati nella prima parte vengono approfonditi. Il mio contributo al libro è la scheda: **7.12 Management - Il passaggio generazionale**, che trovate alle pagine, 171-176.

Il tema del passaggio generazionale all'interno dell'azienda è un argomento estremamente vasto; nei capitoli del libro qualcosa è già stato accennato, sia direttamente, sia indirettamente prendendo in esame alcune caratteristiche dell'imprenditore delle PMI italiane. Approfondire le ragioni per le quali il passaggio generazionale in Italia è **una delle principali cause di mortalità** dell'impresa, **7**

su 10,^[1] mi porterebbe fuori tema. Mi limiterò pertanto solo ad alcune affermazioni per farvi conoscere il mio punto di vista sulle cause di questo fenomeno.

In tanti anni di lavoro come professionista,^[2] ho visto che gli imprenditori italiani delle PMI hanno alcuni tratti comuni che possono essere così descritti:

- hanno spesso un attaccamento molto forte con la loro azienda, che in molti casi diventa patologico, morboso;
- sono spesso delle persone che ritengono che il lavoro fatto da loro sia “sempre” migliore di quello fatto dai loro collaboratori, anche quando questi sono i loro figli o i loro nipoti;
- faticano molto a delegare e quando lo fanno non mettono in condizione il collaboratore di lavorare con tranquillità;
- gestiscono la loro azienda in modo paternalista senza lasciare spazio operativo ai loro manager, quelle poche volte che questi sono presenti;
- comunicano poco e male i loro obiettivi ai collaboratori, poi si arrabbiano quando le cose sono fatte in modo differente da quello che loro avrebbero voluto.

Quello che purtroppo spesso manca alla classe imprenditoriale delle PMI italiane è una **vera cultura d’impresa indirizzata al raggiungimento dell’obiettivo**.^[3] Questo a parer mio è il problema di fondo, la difficoltà principale che il passaggio generazionale incontra in Italia.

All’interno dei capitoli precedenti è stato presentato l’approccio che il metodo UMIQplus consiglia di adottare per far crescere e prosperare la propria azienda. Troviamo, sia aspetti tecnici con le relative modalità operative, sia suggerimenti per realizzare un radicale cambio del proprio punto di vista. Questo secondo aspetto, descritto all’interno del libro, va a lavorare su tre importanti temi di fondo:

- come pensare il ruolo dell’imprenditore oggi e farlo diventare più produttivo;
- come pensare all’impresa oggi ed in che modo lavorare al suo interno;
- come mettere assieme questi due aspetti.

Il passaggio generazionale all’interno delle PMI italiane è fondamentalmente **un problema di tipo culturale**. Sappiamo bene che i cambi culturali sono sempre lunghi e difficili.

Cosa fare per aiutare l’imprenditore a relazionarsi nel modo corretto con questa importante criticità? Come e quanto tempo prima intervenire perché il passaggio generazionale in azienda avvenga con successo?

Questi sono i temi che svilupperò nelle pagine successive del mio breve contributo.

La prima cosa che l’imprenditore deve imparare a fare è **vedere la sua azienda come uno strumento e superare l’approccio dell’impresa come rappresentazione di se stesso**.^[4] Questo è il passo più difficile da fare, il cambio di prospettiva che gli permetta di acquisire il sufficiente distacco per iniziare a gestire in modo manageriale l’impresa.

La seconda cosa è **definire in modo preciso l'obiettivo**, la ragione per la quale l'azienda esiste. Poi comunicarlo in modo chiaro ai propri collaboratori. Questo passaggio è un ottimo strumento per coinvolgere e motivare le persone che ci aiutano nella realizzazione del nostro progetto. Per fare questo bisogna individuare e scrivere:

- la **Mission** aziendale, cioè l'obiettivo che persegue l'azienda;
- la **Vision** aziendale, il contesto all'interno del quale l'azienda opera;
- i **Valori** dell'azienda, cosa ci distingue dai nostri competitor;
- la **Strategia** da seguire per realizzare la Mission aziendale;
- gli **Strumenti** da utilizzare per mettere in pratica il progetto dell'azienda.

La terza cosa è **trovare dei validi collaboratori**, definire in modo chiaro “chi fa cosa e per quando quelle cose devono essere fatte”, ma soprattutto sviluppare **un solido sistema di delega**.^[5] Fino a quando l'imprenditore rimarrà legato alla vecchia logica dove lui è “il Capo” le cose non cambieranno. Occorre che si renda conto che oggi, per ottenere risultati che tendano all'eccellenza, occorre iniziare a ragionare con una nuova logica, quella “del Team”. Solo con la forza della propria squadra si possono raggiungere grandi traguardi. Sono anni che dico e scrivo che: “Il valore di un'azienda oggi dipende dal valore delle persone che ci lavorano al suo interno. Tutto il resto sono solo proprietà immobiliari”.^[6]

Se queste tre cose vengono capite e messe in pratica dall'imprenditore il problema del passaggio generazionale praticamente si annulla. Diventa un momento come molti altri all'interno dell'impresa, sicuramente importante, ma non così traumatico da far morire l'azienda.

Quando iniziare il passaggio generazionale? Nel momento in cui si è pronti. Cosa significa quest'affermazione che potrebbe sembrare una tautologia? Ci dice che se l'azienda si è strutturata per agevolare il passaggio generazionale del vertice, questo processo può partire, in caso contrario invece occorre aspettare.

Come si fa a capire se si è pronti? Bisogna prendere in esame alcuni **indicatori** e vedere se certe cose sono state fatte, oppure devono ancora essere terminate. Quali sono questi indicatori?

Elenchiamo di seguito **i cinque più importanti**:

- qual è il **ruolo che ricopre l'imprenditore** all'interno dell'organizzazione aziendale? Se si occupa degli aspetti strategici, è **BENE**; mentre se mette il naso anche all'interno della parte operativo-gestionale dell'impresa, è **MALE**;
- esiste un **organigramma** che descriva la struttura dell'azienda? Se l'imprenditore è collocato solo in posizione apicale ed esiste una prima linea funzionale che gestisce l'impresa, è **BENE**; mentre se le linee di comunicazione e governo dell'azienda sono confuse, è **MALE**;

- esistono in forma scritta **Mission, Vision, Valori, Strategia e Strumenti**? Sono utilizzati per coinvolgere^[7] e motivare i propri collaboratori? Se questo viene fatto, è **BENE**; se invece queste cose esistono solo formalmente, ma non vengono utilizzate, è **MALE**;
- esiste un **sistema di delega strutturato**, legato alle varie poste dell'organigramma, dove i compiti da svolgere siano descritti in modo chiaro? Se ognuno sa esattamente quello che deve fare e riesce a farlo con la giusta autonomia, è **BENE**; se questo non accade e ci sono continue ingerenze dell'imprenditore nel lavoro dei collaboratori, è **MALE**;
- esiste un **sistema** strutturato **di indicatori**, KPI,^[8] che rilevino in modo **automatico** tutti gli aspetti strategici dell'attività dell'impresa? Se la cultura del controllo è presente all'interno dell'impresa, è **BENE**; se invece si fanno le cose senza prestare attenzione a come ogni aspetto del nostro lavoro si riverbera sull'efficienza dell'azienda, è **MALE**.

In sintesi se l'azienda funziona indipendentemente dalla presenza dell'imprenditore, significa che si è pronti per effettuare il passaggio generazionale; diversamente è ancora troppo presto e conviene aspettare.

Un ultimo aspetto su cui vale la pena dedicare attenzione è quello della **gestione e del mantenimento della conoscenza all'interno dell'impresa**. Il patrimonio di informazioni, esperienze e buone prassi, che si è accumulato nel tempo e che rischia di perdersi con l'uscita del fondatore dell'azienda. Questa cosa ha un nome ben preciso e dai primi anni novanta del secolo scorso è studiata e approfondita, parliamo di **Knowledge Management**.^[9]

Questo elemento intangibile ha un grande valore, avere la capacità di valorizzarlo durante il percorso di M&A^[10] fa aumentare il valore dell'azienda. La valorizzazione del Knowledge Management all'interno del Business Plan può rendere più attrattiva l'azienda per l'investitore e rendere più affidabile la strategia di crescita individuata.

Note:

^[1] Vedasi al riguardo il saggio di **Piero Muraro**: *“Il disagio della famiglia nelle aziende familiari: lo spazio del counseling”* in **Cecilia Edelstein**, *“Il counseling sistemico pluralista. Dalla teoria alla pratica”* Edizioni Erickson, 2007, pp. 371-384. Egli afferma che il tasso di mortalità aziendale è del **70 %**. Al primo passaggio generazionale **muoiono 7 aziende su 10**.

^[2] Ho iniziato a lavorare nelle vacanze estive del 1979, per 10 anni ho fatto l'operaio, fino alla primavera del 1989 in cui ho iniziato a fare il tecnico di cantiere in un'impresa edile, poi dalla primavera del 1990 ho iniziato a fare il professionista come Project Manager nel mondo dell'edilizia e dall'autunno del 2002 mi occupo di Consulenza di Management.

^[3] Ovviamente la mia affermazione è parziale e riduce un problema molto complesso all'interno di una frase. Ci sono molte variabili e molti casi differenti nella realtà. Visto l'obiettivo del pezzo, indirizzato a dare strumenti operativi all'imprenditore delle PMI, devo necessariamente ridurre la

complessità e semplificare il più possibile. Invito chi desidera approfondire l'argomento di effettuare una ricerca tra i diversi testi disponibili.

[4] Per molti imprenditori la loro azienda è come un figlio, di questo si è parlato ampiamente all'interno dei capitoli del libro. Loro si sentono la loro azienda, operano e vivono in simbiosi con la loro azienda.

[5] Sulla delega e su come attuarla vedasi quanto scritto all'interno del capitolo 2.3 del libro.

[6] Questa mia affermazione può sembrare in contrasto con quanto affermato dal metodo UMIQplus e descritto all'interno del capitolo 1.9 del libro. La mia è ovviamente una provocazione per sottolineare il valore delle persone all'interno delle organizzazioni. Purtroppo molte volte si parla di azienda e ci si dimentica che all'interno dell'azienda ci sono delle persone che ci lavorano e che sono quelle che molte volte fanno la differenza. L'azienda è la somma di Struttura Organizzativa, la "parte hard"; ma non dobbiamo dimenticarci la Cultura Organizzativa ed il Clima organizzativo, la "parte soft".

[7] Quest'attività è quella che in inglese viene definita "engagement", viene utilizzata nel marketing e descrive la capacità di un brand o di un prodotto di generare relazioni durature e solide con i propri clienti. Nella gestione delle risorse umane è la capacità di coinvolgere i propri collaboratori nel raggiungimento dell'obiettivo aziendale.

[8] Su questo aspetto, strategico all'interno delle imprese in questo particolare momento storico, vedasi quanto scritto all'interno del capitolo 2.1 del libro.

[9] Ovviamente quando si parla di Knowledge Management si intende l'insieme della conoscenza dell'azienda che deve sempre essere disponibile per l'azienda stessa. Quello che sa e che sa fare l'imprenditore è un pezzo molto importante di un sistema ben più complesso, quello dei processi e delle procedure dell'azienda e del modo per trasferirli a tutti i componenti dell'organizzazione. Questi sono i temi che questa materia studia.

[10] Nei capitoli del libro abbiamo visto e ripetuto più volte che per accedere ad un percorso di M&A, fusione o acquisizione, è indispensabile avere un Business Plan Strategico. Descrivere in modo chiaro e valorizzare anche gli aspetti di Cultura Aziendale dell'impresa è un elemento che ne aumenta il valore, va ad agire sul prodotto tra il coefficiente K e l'EBITDA.

◆ Se desiderate mettervi in contatto con me, per chiarimenti od approfondimenti, eccovi i miei riferimenti:

✉ info@studiosardelli.it

☎ + 39-335-5328248

Grazie per avere letto il mio articolo, a presto.

Cordialmente,

Gianluca Sardelli

#Organizzazione #Mission #Vision #Valori #Strategia #Strumenti #Comunicazione #Delega
#Partecipazione #Motivazione #SensodiAppartenenza #TeamBuilding #Engagement
#KnowledgeManagement #CulturaAziendale #Indicatori #Controllo

Publicato su PULSE di LinkedIn il 06-10-2019 - DOMENICA