

PERCHÉ È COSÌ DIFFICILE GESTIRE IL PASSAGGIO GENERAZIONALE?

PAOLO GUBITTA¹

Il passaggio generazionale come fenomeno multiforme

Il *passaggio generazionale* coinvolge vari aspetti della gestione e richiede di modificare decisioni e comportamenti.

Sul piano strategico, l'avvicendamento al vertice impatta sempre sull'orientamento di fondo dell'impresa. A volte, la successione è l'occasione per un vero e proprio riposizionamento sul mercato; altre volte, è il presupposto per esplorare nuove opportunità. E anche quando l'impresa si muove in un ambiente competitivo *placido* oppure occupa posizioni dominanti, è verosimile che il nuovo leader introduca qualche "innovazione nella continuità", se non altro per marcare la differenza rispetto a chi lo ha preceduto.

Il cambio di leadership si manifesta in modo evidente e in tempi brevi nella gestione operativa. Soprattutto nelle realtà di

¹ Paolo Gubitta è professore straordinario di Organizzazione aziendale all'Università di Padova e Direttore scientifico dell'Area Imprenditorialità del CUOA.

piccola dimensione, i comportamenti, le decisioni e le azioni sono spesso basati su prassi e consuetudini che ruotano attorno alla figura del leader. Quando questa persona *passa il testimone*, è inevitabile che tali *regole non scritte* perdano in parte o in toto la loro efficacia, per venire rimpiazzate da procedure operative. Il risultato della sostituzione non è un aumento della *burocratizzazione*. Introdurre le *routine* formalizzate significa *svincolare* l'impresa dalla figura del leader e renderla più autonoma, avviando un percorso che conduce la gestione ad essere più ordinata e regolare. In tal modo, si creano i presupposti per lo sviluppo di un team di vertice che affianca il nuovo leader, composto sia da componenti della famiglia che da persone esterne al nucleo familiare.

Il passaggio generazionale, infine, altera in modo irreversibile il complesso sistema di relazioni professionali e familiari dentro l'impresa. Un esempio aiuta a chiarire il concetto. Se al leader uscente era riconosciuto un *innato carisma* (fenomeno alquanto diffuso tra i fondatori), che permetteva di guidare *a vista* e di ottenere impegno e partecipazione su base *fiduciaria*, al nuovo leader è probabile che non basti l'investitura formale per ottenere gli stessi atteggiamenti da parte del team, ma che si debba guadagnare la fiducia dimostrando di avere le competenze per condurre l'impresa con successo. Per analogia, si modifica anche il modo di rapportarsi con i familiari, siano essi coinvolti o meno nella gestione. Si pensi alle decisioni strategiche di sviluppo o di ridimensionamento. Se per il leader uscente era possibile far leva sui successi raggiunti nel corso del tempo per ottenere il consenso dei familiari-soci e sul proprio ruolo all'interno del network familiare per superare eventuali pareri discordanti, per il successore il supporto convinto della famiglia è presumibilmente basato sulla condivisione di piani strutturati e formalizzati dai quali emergano in modo chiaro i risultati attesi dalle decisioni suggerite.

I protagonisti e le fasi del passaggio generazionale

Alla luce delle considerazioni appena compiute, per affrontare in modo adeguato il passaggio generazionale è bene tenere in mente che si tratta di un fenomeno che:

- si verifica *una volta tanto*: pertanto, non è possibile fare tesoro dell'esperienza acquisita e degli errori compiuti nella gestione del processo per migliorare il successivo, ma bisogna farlo bene alla prima volta; in più, è praticamente impossibile che le condizioni (di business, di mercato, istituzionali) in cui avviene il passaggio generazionale rimangano inalterate fino alla generazione successiva, e quindi anche le cose che hanno funzionato bene non si possono replicare con facilità;
- coinvolge contemporaneamente le dinamiche dell'azienda e della famiglia, ma tali dinamiche devono essere affrontate in tempi e con strumenti diversi, perché le logiche che stanno alla base delle decisioni in ambito familiare non sono sempre in linea con quelle che guidano le decisioni aziendali.

In definitiva, è bene tenere distinti tre diversi protagonisti della successione:

- la generazione uscente, e in particolare l'imprenditore leader e i suoi familiari più stretti;
- la generazione entrante, ovvero il nuovo leader designato, e con lui/lei anche le attese e i desideri degli eventuali altri potenziali candidati al vertice;
- gli stakeholder interni ed esterni ovvero tutti gli altri interlocutori coinvolti nelle relazioni dell'impresa con ruoli ben definiti e che possono essere modificati per effetto delle dinamiche della successione: dai collaboratori interni con le rispettive posizioni organizzative, ai principali clienti e fornitori; dalle istituzioni finanziarie alle altre imprese del contesto competitivo di riferimento.

Il passaggio generazionale può essere scomposto in cinque fasi:

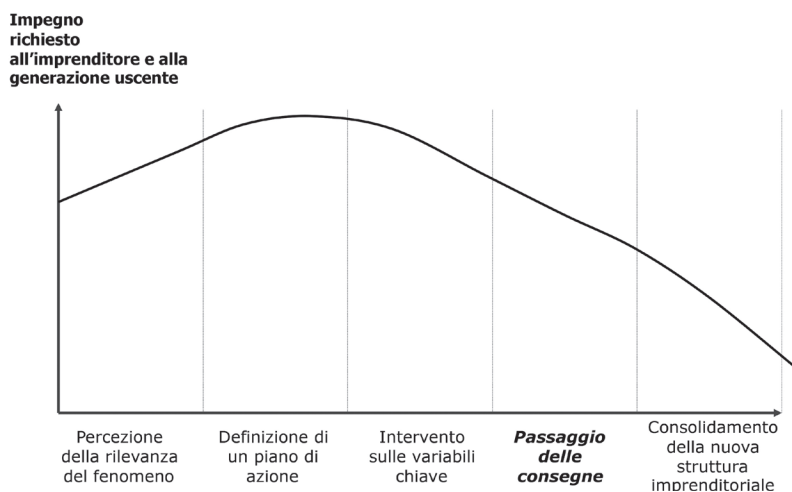
- percezione della rilevanza del fenomeno: è l'insieme di eventi o fenomeni che portano la generazione al comando a prendere coscienza del fatto che ci sono le condizioni per pensare al trasferimento della funzione imprenditoriale; fa storia a se, naturalmente, il caso degli eventi inattesi, non pianificabili e traumatici da cui si manifesta la percezione della rilevanza; questa fase ha risvolti sul piano psicologico, personale e di identità;
- definizione di un piano di azione: è l'insieme delle decisioni che indicano come procedere sul piano familiare, giuridico, patrimoniale e finanziario per individuare il nuovo leader, scegliere gli strumenti e organizzare gli interventi per concretizzare il passaggio, tenendo conto anche delle attese degli stakeholder interni ed esterni;
- intervento sulle variabili chiave: è l'insieme delle azioni in applicazione del piano definito, inclusa la gestione dei rapporti con i familiari e con gli stakeholder;
- passaggio delle consegne: identifica le decisioni che formalizzano il trasferimento della funzione imprenditoriale, dal punto sia giuridico e patrimoniale (con relativo impatto sugli equilibri della famiglia), sia organizzativo (con conseguenze sugli assetti manageriali e sui ruoli), sia di business (con le "reazioni" più o meno favorevoli di clienti, fornitori e altri stakeholder);
- consolidamento della nuova struttura imprenditoriale: è il complesso delle decisioni, dei comportamenti e delle azioni che la nuova leadership (il successore e il suo team di vertice) mette in atto per condurre l'impresa.

Come gestire il passaggio generazionale

La complessità nella gestione del passaggio generazionale è legata all'intreccio di relazioni, decisioni, azioni e comportamenti coinvolti nel fenomeno, che riguardano soggetti diversi. Il *carico emotivo, relazionale e professionale* di ciascuno di questi soggetti, però, si presenta in momenti diversi del processo.

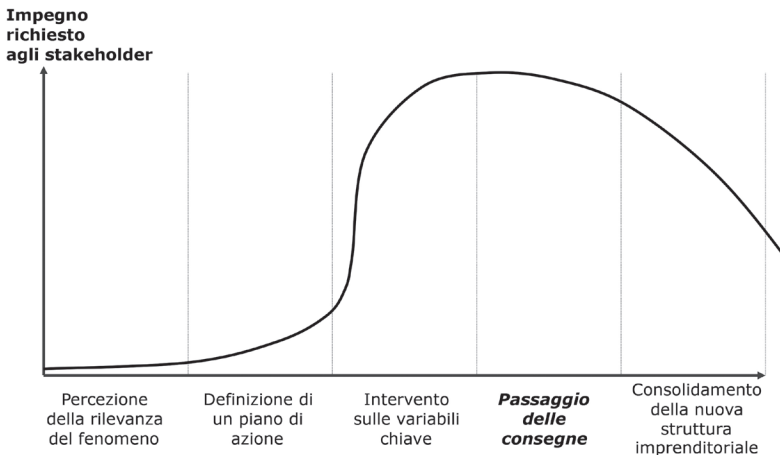
Le parti più impegnative per il leader e la generazione uscente sono la percezione del problema e la definizione del piano di azione, perché si richiede loro uno sforzo rilevante sul piano sia personale (fare un passo indietro e ripensare al proprio ruolo), sia familiare (definire le regole per identificare il leader), sia di business (pianificare i cambiamenti nell'organizzazione) (Figura 1).

Figura 1 - La generazione che lascia: dinamica dell'impegno richiesto all'imprenditore in uscita



Per gli stakeholder, invece, le fasi più critiche sono l'intervento sulle variabili chiave e il passaggio delle consegne, perché è in questi momenti che si *ridefiniscono i giochi* e si pongono le basi per il futuro dell'impresa (Figura 2).

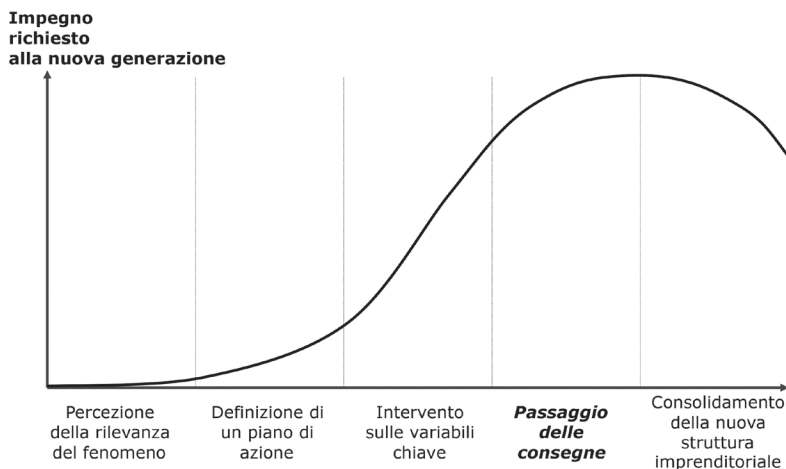
Figura 2 - La dinamica dell'impegno richiesto agli stakeholder



Infine, la generazione entrante (il nuovo leader e il suo team) entra concretamente in campo a partire dal passaggio delle consegne. Anche nel caso in cui il successore abbia maturato una significativa esperienza nell'azienda di famiglia, infatti, l'investitura formale nel ruolo di leader rappresenta un *nuovo inizio* con tutte le implicazioni del caso in termini di impegno (Figura 3).

Perché è così difficile gestire il passaggio generazionale?

Figura 3 - La dinamica dell'impegno richiesto al nuovo leader e al suo team



Nel quadro appena delineato, la successione se *pianificata per tempo* può non essere particolarmente difficile da gestire, perché i soggetti non sono tutti coinvolti nello stesso momento e con la stessa intensità. La situazione diventa invece potenzialmente esplosiva quando tutte le dinamiche indicate si sviluppano in un arco di tempo molto limitato.