



## Il segreto è pianificare

Ogni azienda richiede un approccio personalizzato, sono molte le variabili in gioco: la dimensione dell'azienda, la numerosità dei componenti della famiglia, il mercato in cui si opera, la storia precedente. Se in generale la consulenza aziendale deve calarsi nelle singole realtà, il principio vale ancora di più per i progetti di continuità aziendale. Se parliamo di dimensioni più piccole, ci troviamo di fronte a una storica difficoltà a pianificare gli interventi e a progettare il futuro. «Senza una prospettiva strategica è difficile pensare al passaggio generazionale, che è per sua natura un processo graduale che va pianificato - afferma **Giacomo De Candia**, fondatore di Meta Consulenti, una società di consulenza che affianca aziende medio-piccole -. Il progetto strategico che proponiamo parte dalla famiglia e dall'interazione tra famiglia e azienda. Sono tre i passi fondamentali: far emergere i valori della famiglia e dell'impresa, mettere al centro il bene comune, ossia l'impresa, e definire regole precise per le generazioni future. In questo modo si può arrivare a impostare una collaborazione tra generazioni, definendo con precisione i ruoli che andranno a ricoprire le nuove leve, che possono essere cariche operative o di indirizzo, e l'imprenditore uscente, che può trovare una posizione utile all'azienda, per esempio come testimonial oppure come mentore per i più giovani». Le difficoltà emergono perché non sempre si parte per tempo ad affrontare il tema del passaggio generazionale, si aspetta spesso l'ultimo momento perché il cambiamento spaventa e ci vogliono lungimiranza e una buona dose di umiltà. Sarebbe meglio partire almeno 2/3 anni prima del ritiro dell'imprenditore alla guida, ritiro che deve essere ben definito. «Nel passaggio generazionale delle im-

prese familiari occorre sempre avere presente che si gioca su tre tavoli, che vanno tenuti separati perché hanno criteri diversi. Abbiamo la famiglia che si ispira al principio dell'armonia, l'azienda a quello della meritocrazia e il patrimonio che deve essere guidato dal principio dell'equità - afferma **Michele Bonfiglioli**, della Bonfiglioli Consulting azienda di consulenza che segue i principi del Lean Management -. Il metodo che applichiamo nella consulenza segue questa ripartizione e sul piano familiare attiviamo interventi di coaching, sul piano patrimoniale interagiamo con gli altri professionisti come il commercialista e il notaio, sul piano aziendale interveniamo sulla struttura organizzativa». Ci sono poi dei settori che di fronte ai pericoli di un cattivo passaggio generazionale hanno previsto dei progetti ad hoc di sostegno delle imprese familiari. È il caso dell'industria automobilistica. «Di fronte alla necessità di garantire la continuità delle concessionarie d'auto, le case automobilistiche ci hanno chiesto un progetto specifico di accompagnamento nel passaggio generazionale - spiega **Enzo Lazzaro**, amministratore delegato di Brown&Co -. Toyota Motor Italia che ha molto a cuore il tema, ad esempio, ha impostato insieme a noi un progetto che prevede un primo incontro sul tema del passaggio generazionale per suscitare una consapevolezza che spesso non c'è, poi con le aziende che proseguono si fa un check up su temi organizzativi e di business, tipici dell'azienda, e temi relazionali, tipici della famiglia. Il nostro team è multidisciplinare, psicologi e consulenti organizzativi lavorano insieme fin dall'inizio. Dopo il check up stiliamo il piano di continuità che prevede obiettivi e scadenze ben precisi sia in termini di coaching, sia in termini formativi per la nuova generazione». ■