

# IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NEL FAMILY BUSINESS

*L'USO DEL TEMPORARY MANAGEMENT PER GARANTIRE IL  
DELICATO EQUILIBRIO TRA GLI ELEMENTI TECNICI, RELAZIONALI  
ED ESISTENZIALI*

- *LA FIGURA ESTERNA*
- *GLI ATTORI: ENTRANTI, USCENTI, IL MANAGEMENT*
- *IL METODO DELLE 4P: POTERE, POTENZIALE, PERICOLO, ?*
- *APPLICAZIONE DEL METODO AD UN CASO SPECIFICO*

---

ALESSANDRO LOTTO  
TEMPORARY MANAGER  
[info@alessandrolotto.com](mailto:info@alessandrolotto.com)



GLI EQUILIBRI

# IL RUOLO DI UNA FIGURA ESTERNA

*la figura esterna (il Temporary Manager) come riferimento autorevole e comune*

il Temporary Manager si esprime al meglio proprio nei contesti dove oltre l'elemento tecnico/manageriale è presente anche quello esistenziale. E nei casi di passaggio generazionale, quest'ultimo è davvero onnipresente.

Quando si affronta il tema del **passaggio generazionale** in azienda si innescano infatti meccanismi di attacco/difesa che hanno radici molto profonde e che coinvolgono la **generazione entrante**, quella **uscente** e, da non scordarsi, il **management**.

La **presenza di una figura esterna**, la cui onestà intellettuale sia riconosciuta da tutte le persone coinvolte nel passaggio, è sostanziale per riuscire a gestire un tavolo di conversazione ordinato all'interno di un contesto dove tutti sembrano avere desideri (e bisogni) contrastanti l'uno dall'altro e che **troveranno però nella figura esterna finalmente un riferimento comune**.





## LA GENERAZIONE ENTRANTE

La **generazione entrante** cercherà nel Temporary Manager la capacità di apportare veloci cambiamenti dal punto di vista organizzativo e culturale.

E' interessante notare che, dal punto di vista manageriale, si tratta del meritevole obiettivo di voler **aggiornare l'azienda** alle prassi manageriali più attuali, ma in realtà sottende il bisogno "esistenziale" di cambiare le carte in tavola, di prendere una posizione forte, visibile a tutti, a rappresentare la loro rinnovata identità all'interno dell'azienda.





## LA GENERAZIONE USCENTE

La **generazione uscente** cercherà un “decision maker” per le scelte più difficili, decisioni che ha sempre spostato in avanti per il lecito timore di rompere i delicati equilibri da cui dipendono la conduzione dell’azienda e, soprattutto, la quiete familiare.

L’approccio del Temporary Manager lo rassicura sul fatto che verranno prese le **decisioni** necessarie, anche se difficili, allo scopo di **realizzare l’obiettivo nei tempi previsti.**

Anche in questo caso l’obiettivo tecnico nasconde l’obiettivo “esistenziale” di garantire la pace familiare e la continuità dell’azienda (a volte a prescindere dalla presenza o meno di familiari nel progetto futuro).





## IL MANAGEMENT

Il **management** si trova nel mezzo tra le due generazioni e ha l'importante ruolo di essere **custode delle conoscenze e delle prassi** di entrambe le generazioni.

All'interno di questa categoria ci sarà chi nel passaggio verrà valorizzato ed altri che si troveranno nella scomoda sovrapposizione con un ruolo ambito da un componente della generazione entrante.

Il delicatissimo equilibrio tra le aspettative maturate in decenni e la visione della generazione entrante, richiede estrema lucidità da parte del Temporary Manager che si trova ad affrontarla.

La posta in gioco infatti è perdere o demotivare proprio coloro che possono garantire la continuità dei processi critici aziendali durante le concitate fasi del passaggio.



---

# **IL METODO DELLE 4P ED APPLICAZIONE AD UN CASO SPECIFICO**

## IL METODO DELLE 4P

# PREMESSE

*Il Metodo delle 4P (\*) è basato su una 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.*

Prevede **una serie di mappe** dedicate alla situazione attuale, alle aspirazioni dei singoli soggetti e al punto di arrivo del passaggio generazionale ed **un piano di azioni** che descriva il passaggio dalla situazione attuale a quella finale.

Un elemento fondamentale è sviluppare il processo previsto dal metodo, **contestualizzato allo sviluppo di un piano industriale** che viene redatto allo scopo,

Le capacità e gli elementi strategici non sono astratti, ma relativi alla direzione che l'azienda intende prendere per il futuro e alla situazione dei mercati nei quali intende competere.

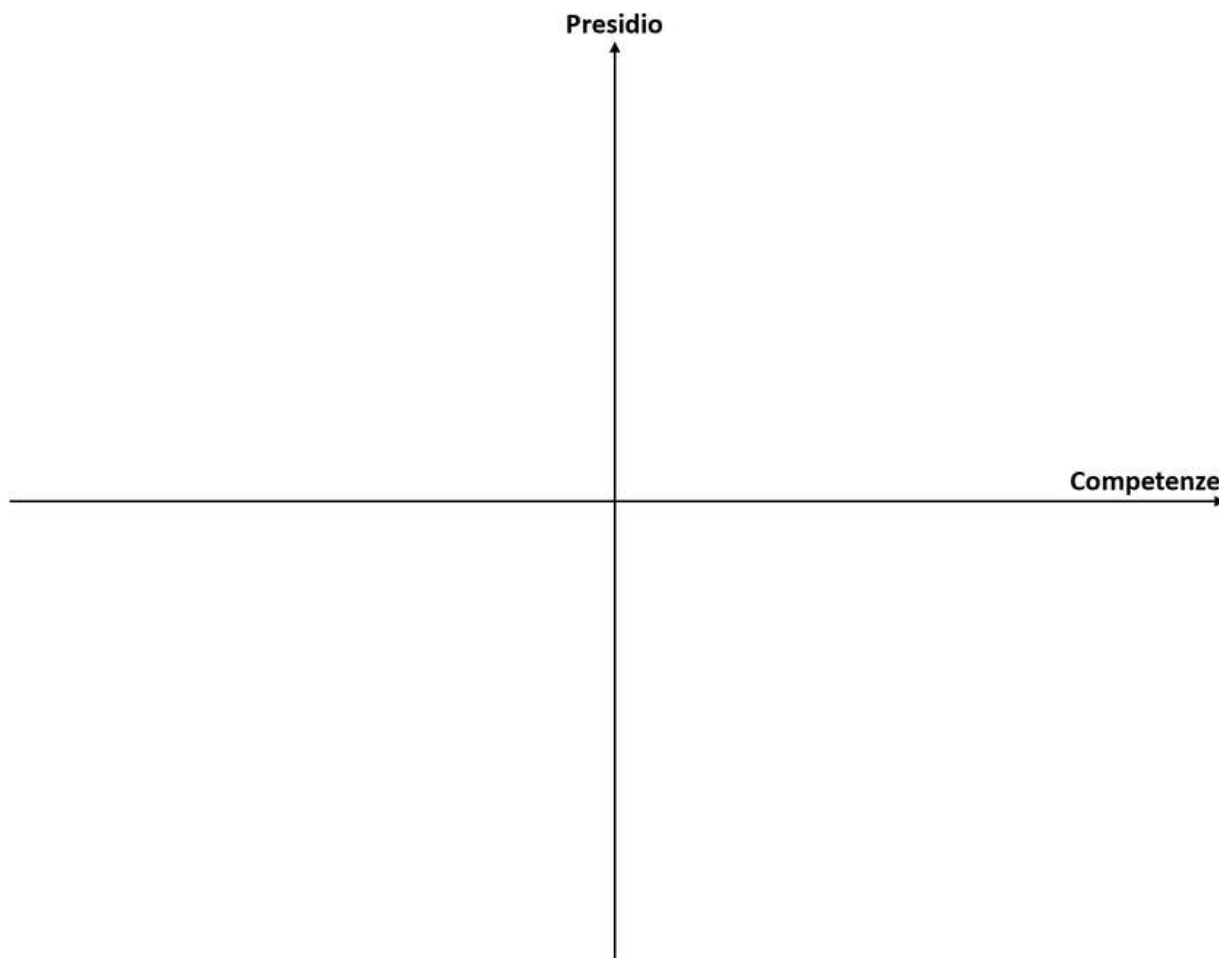
È necessaria inoltre l'assunzione da parte di tutti gli attori **di un approccio di tipo etico**, che consiste nello spogliarsi di una visione individualistica, che mira alla realizzazione del mero interesse personale, per **assumere un atteggiamento finalizzato al bene comune** (la continuità dell'azienda)



(\*) il metodo è descritto nel libro: "Come gestire il passaggio generazionale" edito da ipsoa (2017) di cui sono co-autore del capitolo sul metodo delle 4P, insieme al Dott. Federico Ferrarini, presidente della associazione nazionale dei temporary manager

## PRESIDIO, COMPETENZA

# LA MAPPA



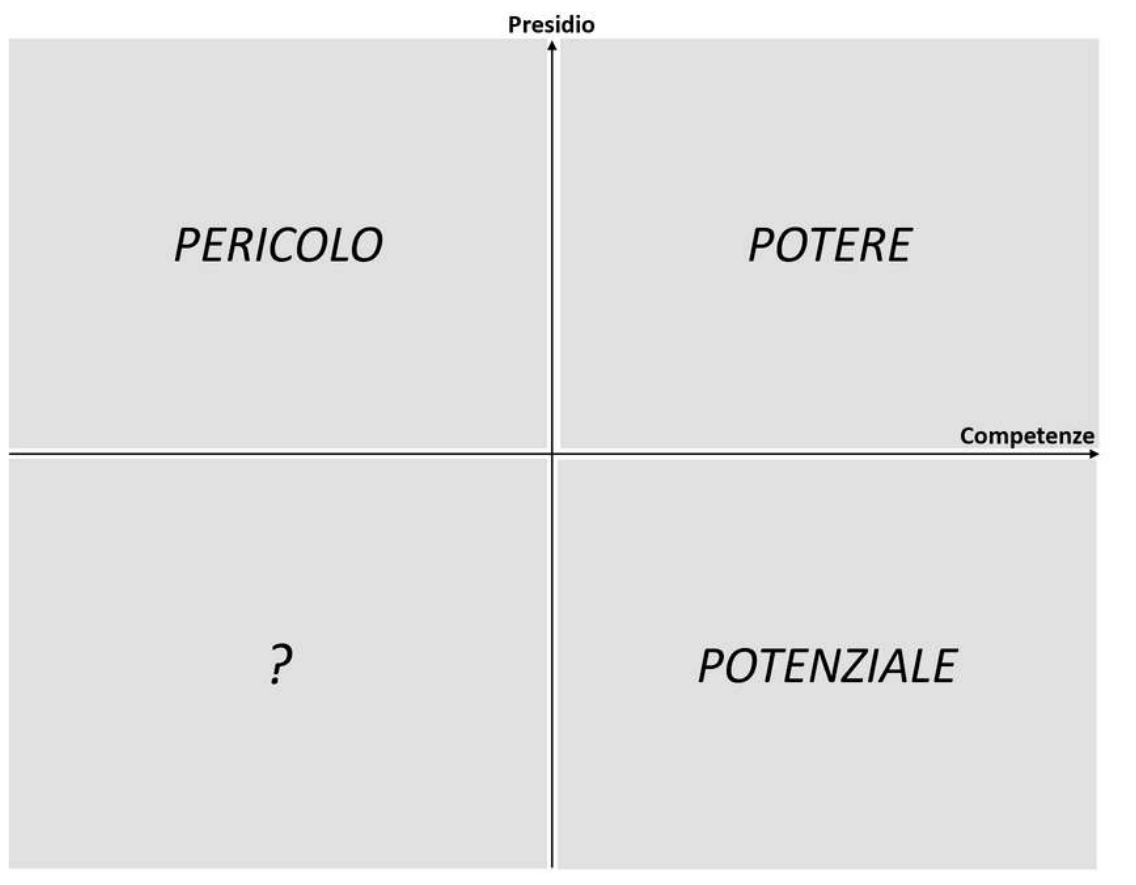
**PRESIDIO:** l'asse verticale misura il livello di presidio delle aree strategiche aziendali in termini di controllo delle relazioni (clienti, fornitori, persone chiave) e dei processi (soprattutto se non formalizzati). Si riferisce anche al potere decisionale.

**COMPETENZA:** l'asse orizzontale misura le competenze manageriali in termini di gestione del team ed in termini di uso di strumenti moderni: IT, controllo di gestione, tecniche evolute di marketing, vendita, operations, ecc



POTERE - PERICOLO - POTENZIALE - ?

## LE 4 "P"



**POTERE:** in questa area si trovano coloro che, dotati di presidio e competenza, possono prendere le decisioni strategiche più importanti

**PERICOLO:** coloro che hanno potere decisionale ma che hanno scarsa competenza rappresentano un pericolo per l'azienda

**POTENZIALE:** in quest'area si trovano le persone che non sono nella posizione politica/organizzativa di poter valorizzare le loro competenze

**PUNTO DI DOMANDA:** in quest'area sostanzialmente negativa si possono però trovare dei figli che hanno intrapreso una strada totalmente differente ma che in virtù del loro differente punto di vista potrebbero rappresentare l'elemento innovativo del futuro

UN ESEMPIO CONCRETO

# APPLICAZIONE DEL METODO AD UN CASO SPECIFICO

L'azienda in oggetto è un'**azienda familiare alla seconda generazione** che opera nell'ambito della moda.

Il fondatore ha costituito l'azienda e la collezione ma, con gli anni, **il vantaggio competitivo è venuto un po' meno** anche a causa dell'invecchiamento del titolare e la comparsa di nuovi attori sullo scenario competitivo.

All'inizio **il titolare** curava personalmente tutti gli aspetti dell'azienda e **non aveva mai sentito la necessità di delegare** oppure di costituire un team attraverso cui innescare processi di innovazione continua.

L'inclinazione del titolare a lasciare spazio alla seconda generazione è ondivaga e non sempre coerente.





Il **figlio**, entrato in azienda da alcuni anni, è molto ambizioso, portato per il marketing e la comunicazione ad alto livello, **poco operativo** e disinteressato al commerciale, presto si mette **in conflitto con il padre**.

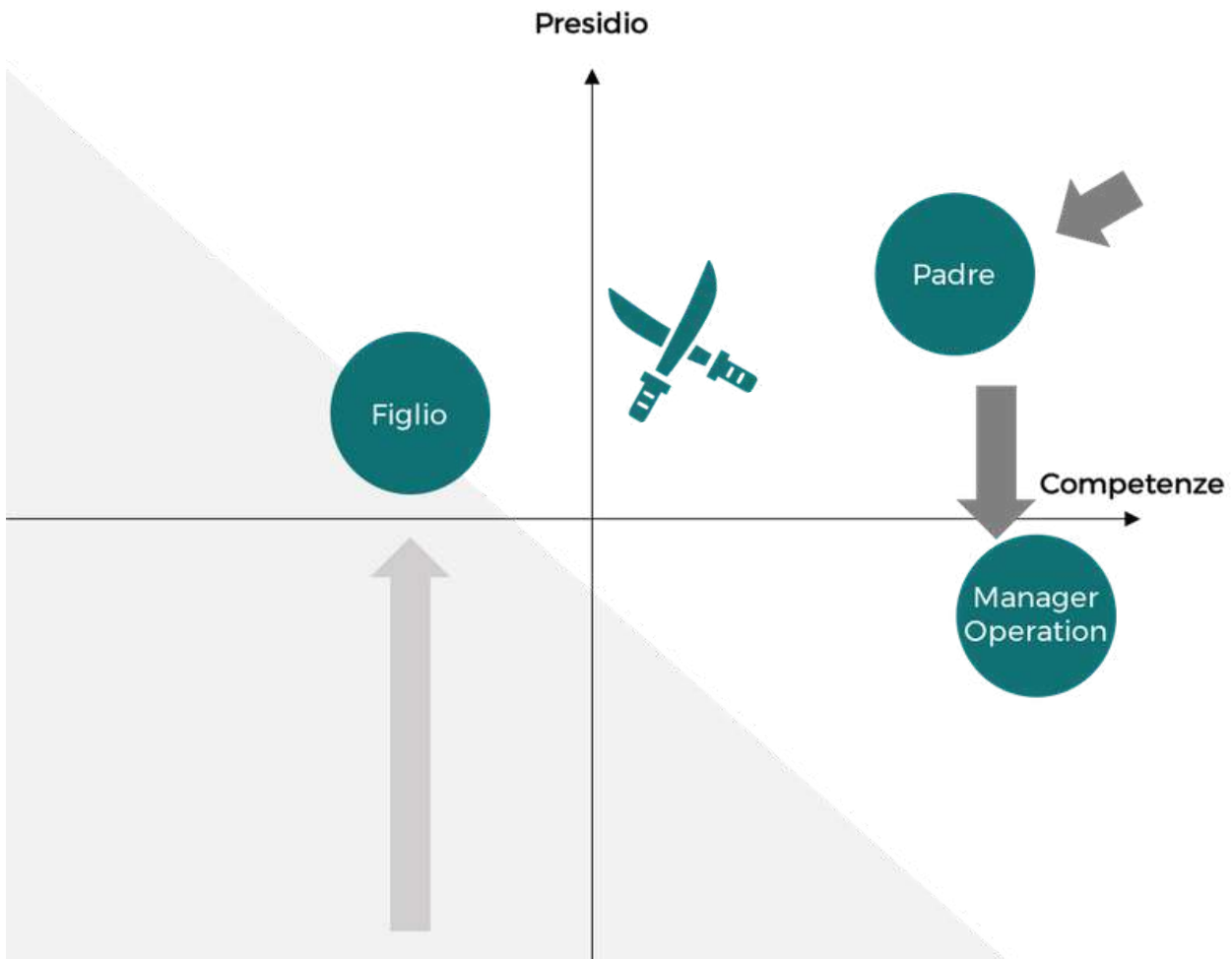
Il **contesto aziendale** presenta una profonda **crisi del fatturato** con problemi significativi di cassa.

Il business plan evidenzia la **necessità di un turnaround aziendale** basato sul rilancio commerciale/marketing dell'azienda.

---

*Senza questo rilancio commerciale e il ritorno all'utile, nessun passaggio generazionale diventa praticabile.*

## MAPPA DELLE 4 P

**LO STATO ATTUALE**

Il **Padre** ha un maggior **presidio** sugli elementi strategici dell'azienda e una **maggiore competenza**: la sua posizione rimane nel quadrante del Potere, ma la freccia indica un progressivo spostamento verso il basso e a sinistra, segno di una perdita progressiva di efficacia.

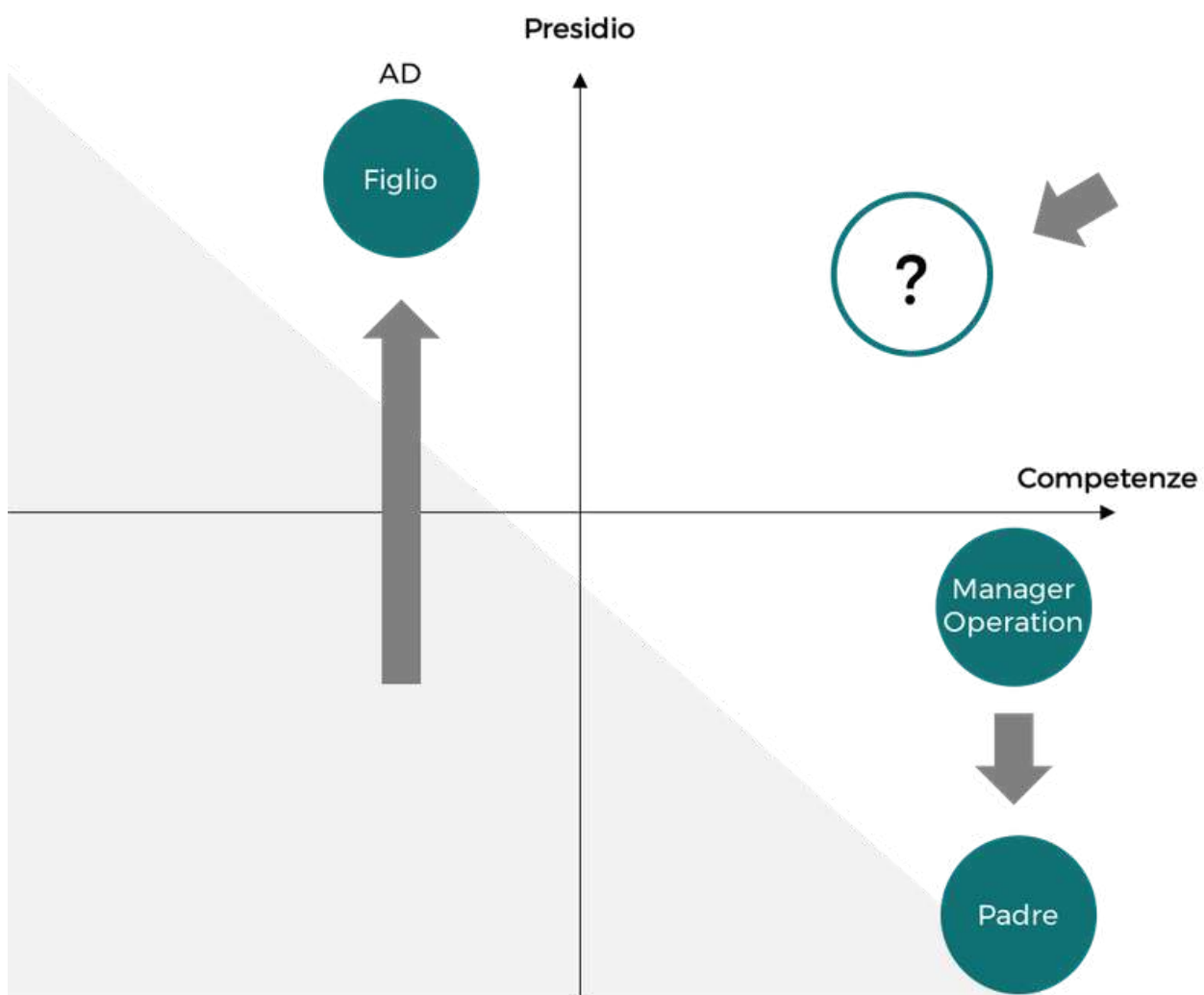
Il **mercato è difficile** e quindi la linea del mercato si situa a destra del centro degli assi cartesiani: il **figlio** si situa proprio su tale linea, questo significa che presidio e competenze **non** sono **ancora** in grado di fare di lui il nuovo **leader**, anche se non si può escludere che ci possano essere sviluppi verso la fascia destra e alta dell'asse cartesiano.

Al momento la sua posizione rimane nel quadrante del Pericolo.

**Tra Padre e Figlio** esiste un evidente **conflitto**, che schiaccia verso il basso il manager in area operation (produzione e logistica).

## MAPPA DELLE 4 P

# OBIETTIVI INDIVIDUALI DEL FIGLIO



Gli **obiettivi del figlio sono facilmente riassumibili**: vuole avere il **completo presidio** dell'azienda.

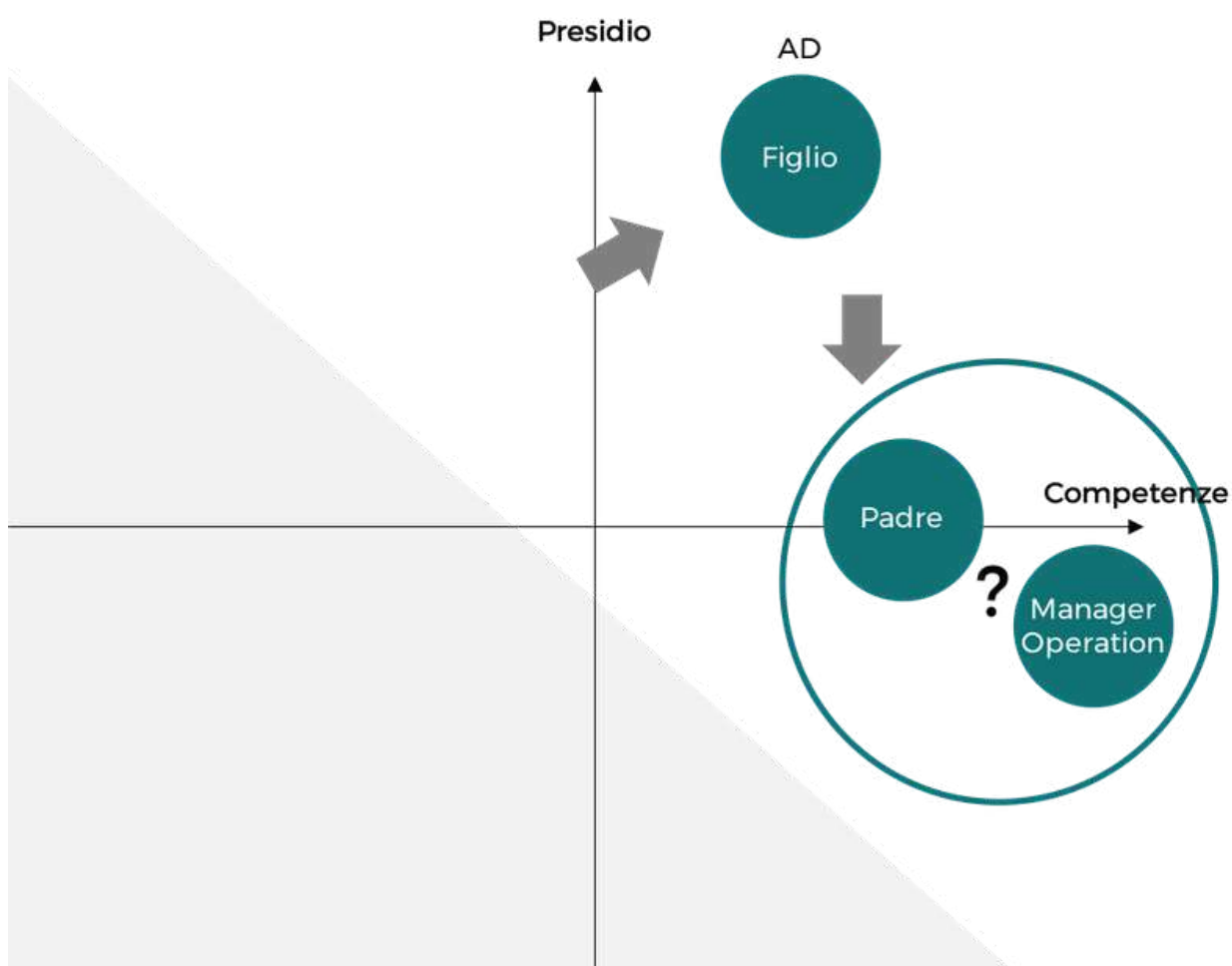
Non è particolarmente percepito dallo stesso il gap di competenze necessario ad una leadership efficace. Infatti il posizionamento del figlio non esce dal quadrante del Pericolo.

Il **Padre** è riconosciuto come una persona che conserva un alto grado di competenze, ma che viene esautorato dal presidio dell'azienda.

Il **manager operation**, nella sua visione, conserva un posizionamento **stabile**.

## MAPPA DELLE 4 P

# OBIETTIVI INDIVIDUALI DEL PADRE



Il **Padre** comprende bene la necessità del passaggio generazionale e quindi **è disponibile a vedere il figlio salire nel presidio aziendale** e lui scendere.

Enfatizza però la necessità dello spostamento verso destra della posizione del figlio e non solo verso l'alto: **ritiene cioè che il figlio debba crescere non solo in presidio, ma anche in competenze.**

Per quanto lo riguarda pensa per sé una rilancio della sua posizione in area operation, area per altro già presidiata da un valido manager, capace di gestire l'area in completa autonomia. Tale movimento non è positivo per l'azienda e andrà in qualche modo messo in discussione.



*Nessuno dei due si sta ponendo il problema cruciale che attanaglia l'azienda: la mancanza di una adeguata spinta commerciale.*

*Il Padre preferisce le operation, venendo da una storia dove il prodotto si vendeva da solo, il figlio è più interessato al marketing e alle pubbliche relazioni che alle vendite.*

E' **fondamentale** dunque **la presenza di un Temporary manager** che si inserisca nella dinamica Padre-Figlio e che, sviluppando il business plan, abbia chiaro dove deve andare l'azienda nel prossimo futuro **per poter rendere possibile un passaggio generazionale.**

Il Temporary Manager **riprogetta** da una parte **il rilancio commerciale/marketing dell'azienda facendo crescere il Figlio** nelle competenze specifiche e dall'altra **crea le condizioni per l'inserimento di un direttore commerciale permanente** che possa coprire l'area debole dell'azienda, con una forte connotazione internazionale aprendo l'azienda ai mercati esteri.

Infine **protegge l'autonomia del manager operation** facendolo crescere e **dandogli un ruolo più significativo.**

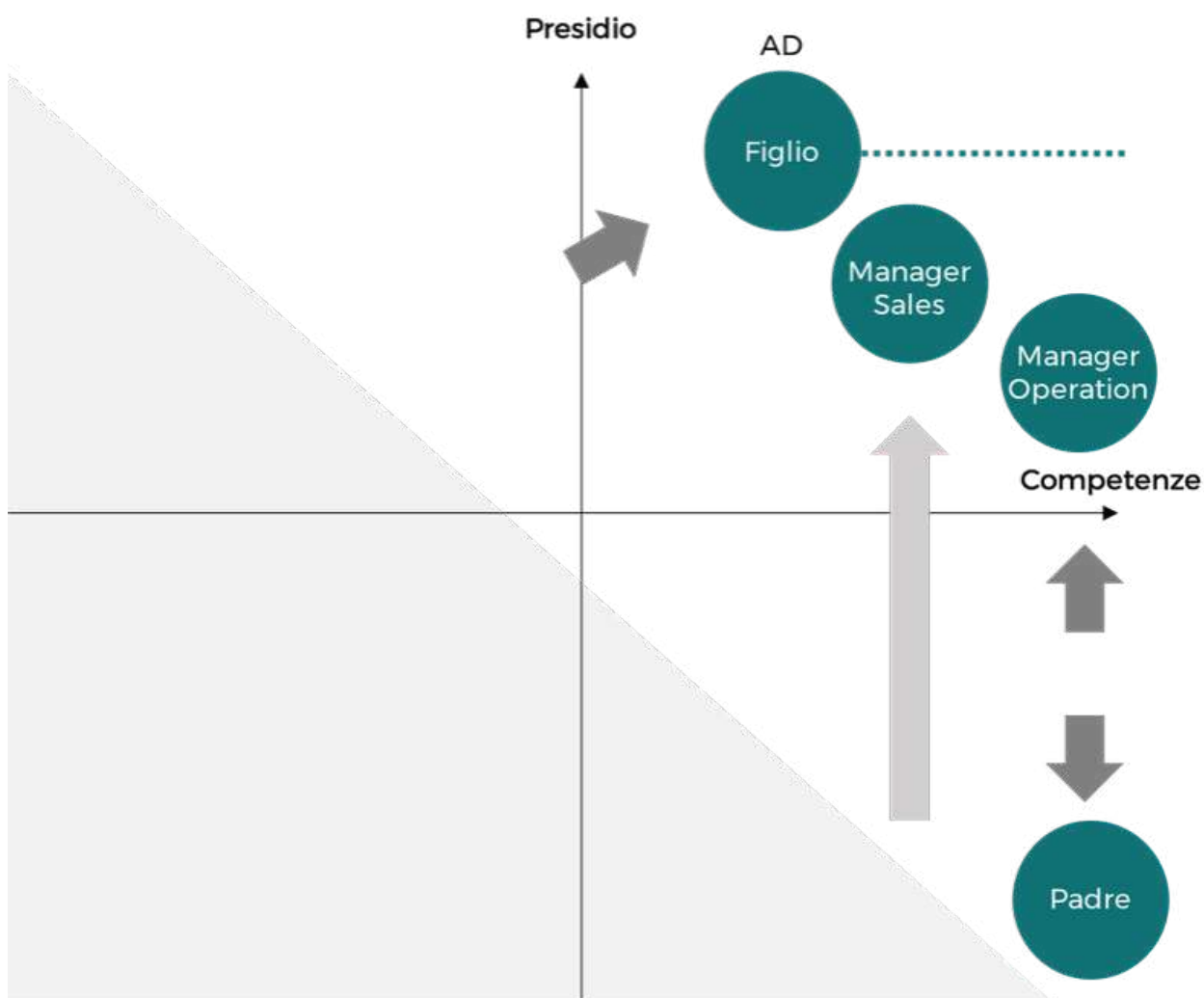
Affiancando il Figlio con due manager, uno commerciale e uno operation e aiutandolo a fare squadra con loro, riesce a portare a destra del quadrante il Figlio, facendolo uscire dal quadrante del Pericolo.

**Convince poi il Padre a ritagliarsi un ruolo più defilato** che non interferisca nel normale sviluppo operativo dell'area operation.

**In questo modo l'azienda**, oltre che risolvere il problema del passaggio generazionale, **recupera volumi, si sviluppa all'estero e ritorna all'utile.**

MAPPA DELLE 4 P

# STATO FUTURO



Il **passaggio dalla situazione iniziale a quella finale è il risultato di un processo lungo e strutturato** di cui una descrizione sintetica nella tabella nella pagina successiva: a sinistra le fasi dell'intervento, in alto la divisione in quadrati temporali, tre quadrimestri per due anni.



## FASI E QUADRANTI TEMPORALI

**IL PIANO D'AZIONE**

	I	II	III	I	II	III
Analisi Fattibilità						
Inserimento TM						
Compilazione 4P e A3						
Business Plan						
Ricerca Direttore Vendite						
Focus del Figlio sul Marketing						
Rilancio Commerciale			PDCA			
Deleghe al Mng Produzione						
Riorganizzazione Produzione			PDCA			

Un elemento da mettere in evidenza è l'applicazione al piano delle azioni delle tecniche di **PDCA (Plan, Do, Check, Act)**.

**La progettazione dell'intervento** non è mai una cosa statica e immutabile, ma può subire in corso d'opera modifiche e intoppi, che devono prontamente suscitare le corrette reazioni.

**Il check continuo sull'avanzamento** del piano e l'immediato intervento conseguente **aumenta di molto la possibilità di successo.**

# COME VIENE REALIZZATA LA MAPPA

Le mappe vengono realizzate singolarmente con le varie **persone** e dopo un'attenta analisi (condotta con specialisti) **condivisa** con tutte le persone coinvolte.

Queste troveranno uno strumento su cui organizzare quelle **conversazioni** mai avute, senza le quali non si può arrivare a prendere quelle decisioni, sicuramente conflittuali, ma necessarie, per la continuità dell'azienda nel massimo rispetto possibile dei bisogni e desideri delle persone oggetto del passaggio.



*per informazioni sulla applicazione concreta del metodo presso la vostra azienda utilizzate i contatti in coda facendo riferimento a questo ebook*

---

# **CHE COSA POSSO FARE PER LA SUA AZIENDA**

# CHECK-UP

È una **attività di analisi** dello stato attuale in cui si trova l'azienda e si svolge attraverso un dialogo con le persone della famiglia e di riferimento delle diverse aree:

- Governance
- Risorse Umane
- Area Marketing/Commerciale
- Area Operations (Produzione, Logistica, Acquisti)
- Area Sistemi Informativi
- Area Controllo di Gestione, Amministrazione e Finanza

Verrà redatta in un concreto un **documento di sintesi** che include:

- Mappe 4P
- analisi di ogni area con relative criticità e raccomandazioni
- sintesi di tutte le raccomandazioni in una unica immagine riportante le aree di intervento e la strategia di sviluppo suggerita
- proposta di piano di azione

Il documento quindi contiene sia il disegno dello stato attuale che uno possibile stato futuro, di cui si forniscono anche le indicazioni per il suo raggiungimento, stato raggiungibile facendo leva su quegli elementi aziendali che strategicamente possono apportare il **massimo risultato nel minore tempo/costi.**



# MISSIONE IN TEAM

Naturale sviluppo del CheckUp è un intervento di Temporary Management che permetta l'inserimento immediato di quella managerialità che consenta di raggiungere lo stato futuro, risultante dall'analisi, nel minore tempo possibile, lavorando assieme alle persone dell'organizzazione, guidandole e formandole.

Nel concreto si tratta dell'**inserimento di uno o più manager**, selezionati in base agli obiettivi ed alle particolari caratteristiche dell'azienda.

La supervisione costante dell'operato e dei risultati conseguiti, è garantita dal meccanismo del **COMITATO DIRETTIVO mensile**: si tratta di una riunione durante la quale, oltre alla analisi dei risultati, vengono sciolti i nodi decisionali che possono ostacolare il conseguimento (spesso il valore dell'incarico si esprime nella sua completezza proprio in termini di lucidità decisionale durante questi momenti d'insieme).



# ALESSANDRO LOTTO

## TEMPORARY MANAGER

Nato nel 1971, ho all'attivo **8 INCARICHI** di Temporary Management nei quali ho gestito l'intera missione: il checkup, il piano operativo e la direzione generale dell'incarico fino all'uscita, sia come freelance che in team.

**2 LAUREE:** una in Ingegneria Meccanica in Italia ed un Master's Degree in Management in Inghilterra. (*University of Reading*)

**MEMBRO del consiglio direttivo** della associazione Italiana dei Temporary Manager (Leading Network) (*redazione del manuale del Temporary Manager*)

**MEMBRO del consiglio direttivo** dell'Osservatorio di Storytelling dell'Università di Pavia (*focus sull'utilizzo delle tecniche narrative nel change management delle aziende famigliari*)

**FOUNDER** di due società del settore Creatività: Communications Rain Ltd nel 2014 a Londra e Tailor Music nel 2017 in Italia.

**Co-autore** di TRE LIBRI sul Temporary Management e sul passaggio generazionale, editi da Wolters Kluwer Italia



# ALESSANDRO LOTTO

 +39 340 26 67 335

 [info@alessandrolotto.com](mailto:info@alessandrolotto.com)

