MAPPARE E RISOLVERE IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

MAPPARE ORGANIZZAZIONE E PERSONE PER GARANTIRE IL DELICATO EQUILIBRIO TRA GLI ELEMENTI TECNICI, RELAZIONALI ED ESISTENZIALI

- *MAPPATURA "YOUR CHANGE CANVAS"*
- *MAPPATURA "4P": POTERE, POTENZIALE, PERICOLO, ?*
- *CASO AZIENDALE*
- *IL RUOLO DELLA FIGURA ESTERNA*

ANDREA ANILONTI
info@anilonti.it

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE PER LE PMI

SOMMARIO

In questo ebook vengono descritte delle **tecniche di mappatura** delle persone e dell'organizzazione e come da queste sia possibile addivenire ad un **piano concreto di azione.**

In un contesto di passaggio generazionale questo tipo di attività è reso difficile dalla necessità di gestire in contemporanea elementi **TECNICI** (business plan, marginalità, sviluppo business), elementi **RELAZIONALI** (conflitti, ambizioni) ed **ESISTENZIALI** (identificazione con l'azienda, energia imprenditoriale).

A riguardo la mappatura "**Your Change Canvas**" è particolarmente completa riferendosi a 15 aree organizzative sulle quali è possibile profilare i componenti di una transizione e profilare la "qualità" dell'organizzazione. E' un metodo che fa uso di tecniche molto moderne come lo storytelling e la gamification per far emergere l'intelligenza collettiva anche in **contesti molto conflittuali.**

La mappatura delle **"4P"** è una rappresentazione molto efficace dello stato attuale e dei **percorsi** che ognuno dovrebbe compiere in una transizione generazionale. Rispetto al metodo precedente è molto più diretto e deve essere gestito con maggiore cautela in contesti conflittuali.

Entrambi permettono di rappresentare in modo visuale sia lo stato attuale che quello futuro rendendo naturale definire un **percorso comune su cui convergere.**

Aver definito un percorso comune non è però sufficiente e spesso è necessario **immettere managerialità** nella forma di un manager esterno che dia presidio e guida alla transizione (nel contempo formando la generazione entrante).

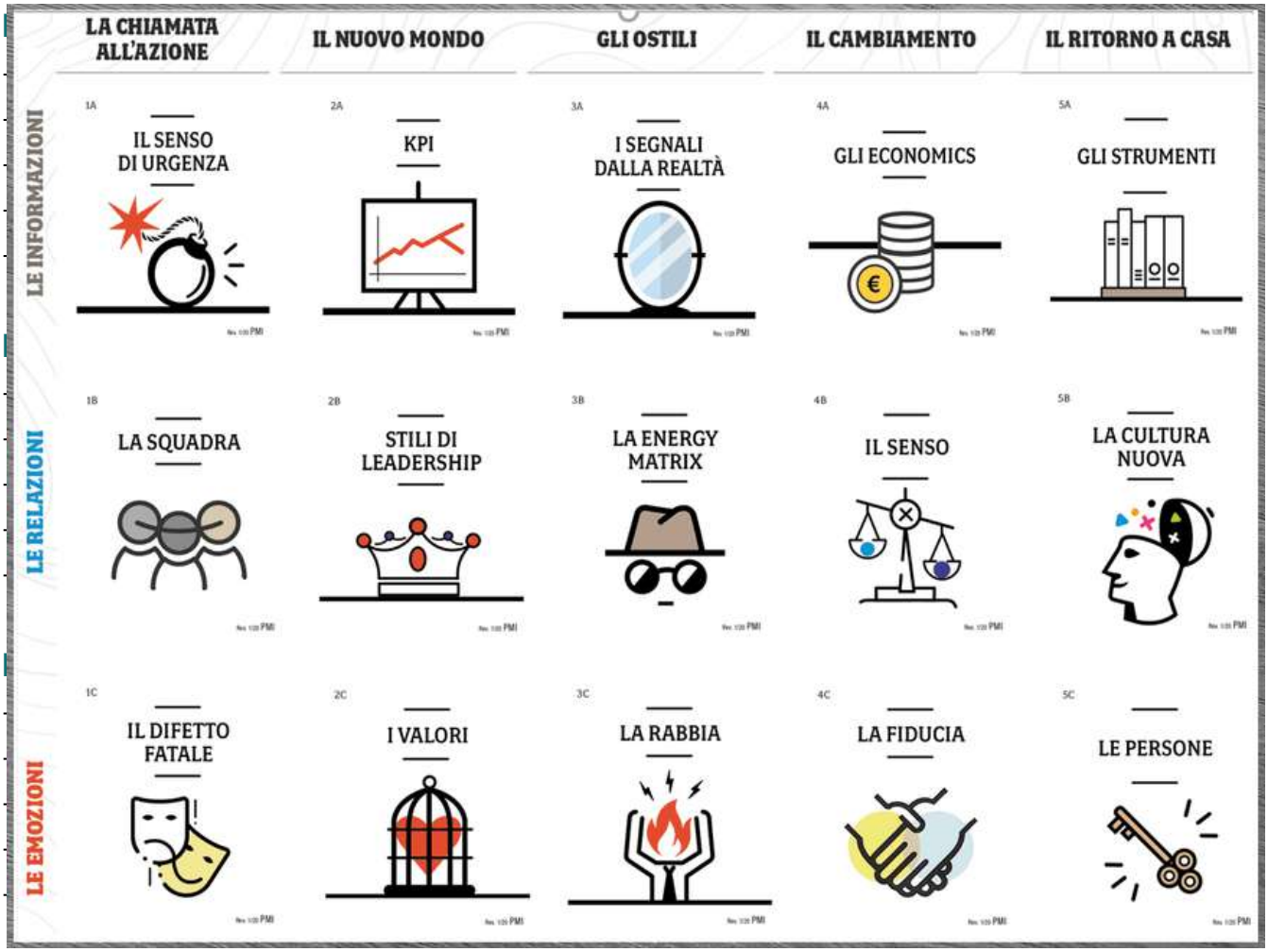
LA MAPPATURA "YOUR CHANGE CANVAS"

YOUR CHANGE CANVAS

LE 15 AREE

La mappa "Your Change Canvas" è una **mappatura a 360°** dell'organizzazione e delle persone critiche (famiglia e management).

Il metodo prevede di sottoporre ciascuna persona a 3 domande per ognuna delle seguenti **15 Aree aziendali** allo scopo di definire in modo oggettivo le posizioni tecniche/relazionali/esistenziali di ognuno e di mappare la qualità dell'organizzazione



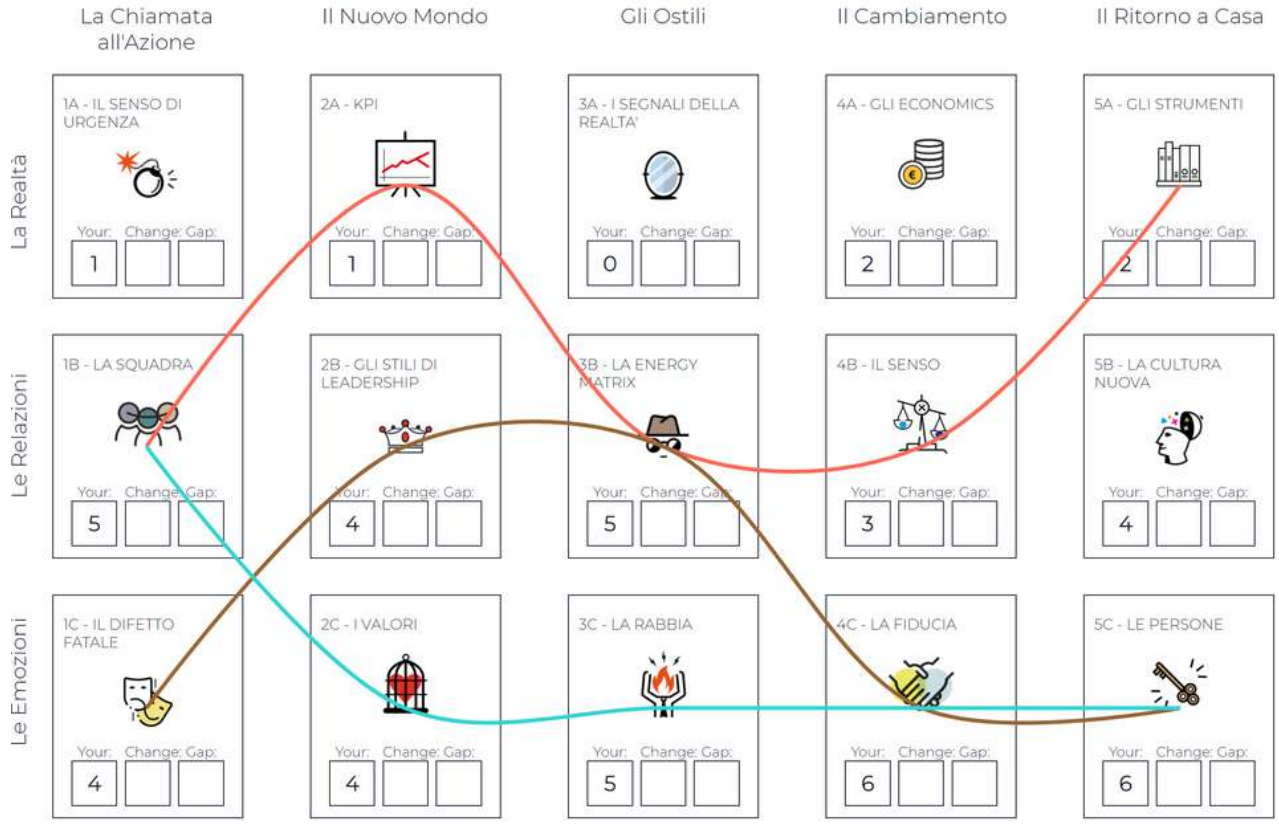
YOUR CHANGE CANVAS

I PROFILI ED IL GRADO DI PRESIDIO

Il risultato è una mappa (vedi immagine sotto) nella quale le curve definiscono **i "profili"** dei singoli componenti di un passaggio generazionale.

E' tipico che i profili della generazione entrante siano **molto distanti** da quelli della generazione uscente: il metodo valorizza queste distanze rendendo evidente come queste rappresentino in realtà un ampio **grado di presidio** delle vitali 15 aree organizzative.

La modalità "gamificata" del metodo permette di far emergere inoltre la **qualità di ogni area organizzativa** (alla quale si assegna un punteggio) individuando le priorità su cui intervenire in modo oggettivo a prescindere dalle posizioni dei singoli



IL METODO DELLE 4P

IL METODO DELLE 4P

CAPACITA'/PRESIDIO

Un altro metodo è quello delle "4P". Anche questo metodo permette di **mappare le posizioni** della generazione entrante ed uscente ma in termini semplificati.

Il metodo si basa infatti 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.

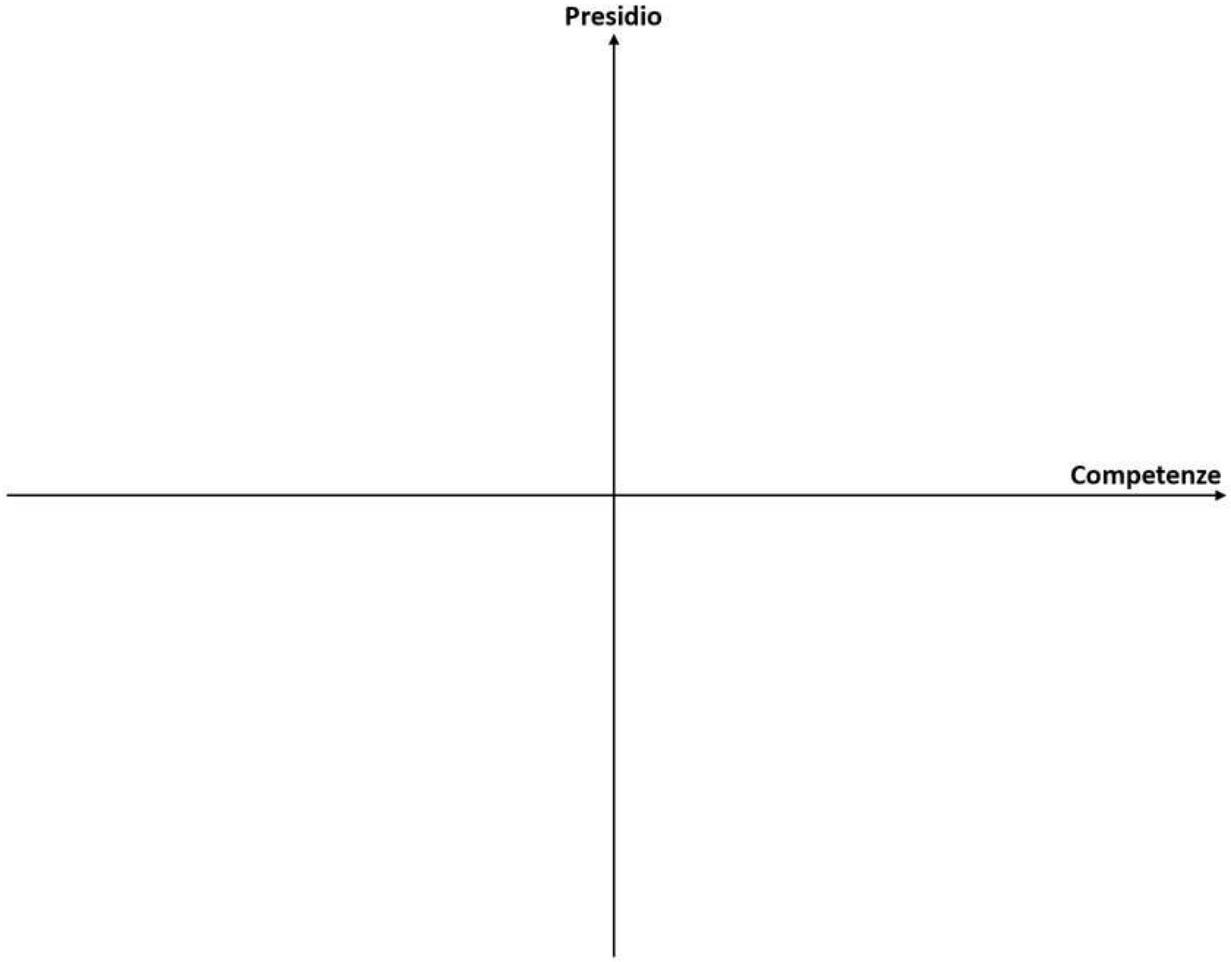
L'efficacia della rappresentazione visuale permette di **affrontare in modo lucido ed ordinato** anche situazioni molto delicate dal punto di vista relazionale/esistenziale.

In funzione della **presenza o meno di conflittualità** si può eseguire la mappatura singolarmente per evitare confronti diretti che potrebbero risultare controproducenti oppure è possibile gestire in modo aperto il confronto.

Lo scopo è di avere una mappa che rappresenti lo stato attuale e nel contempo rappresenti lo **stato futuro raggiungibile, migliore, possibile** e soprattutto condiviso

PRESIDIO, COMPETENZA

LA MAPPA

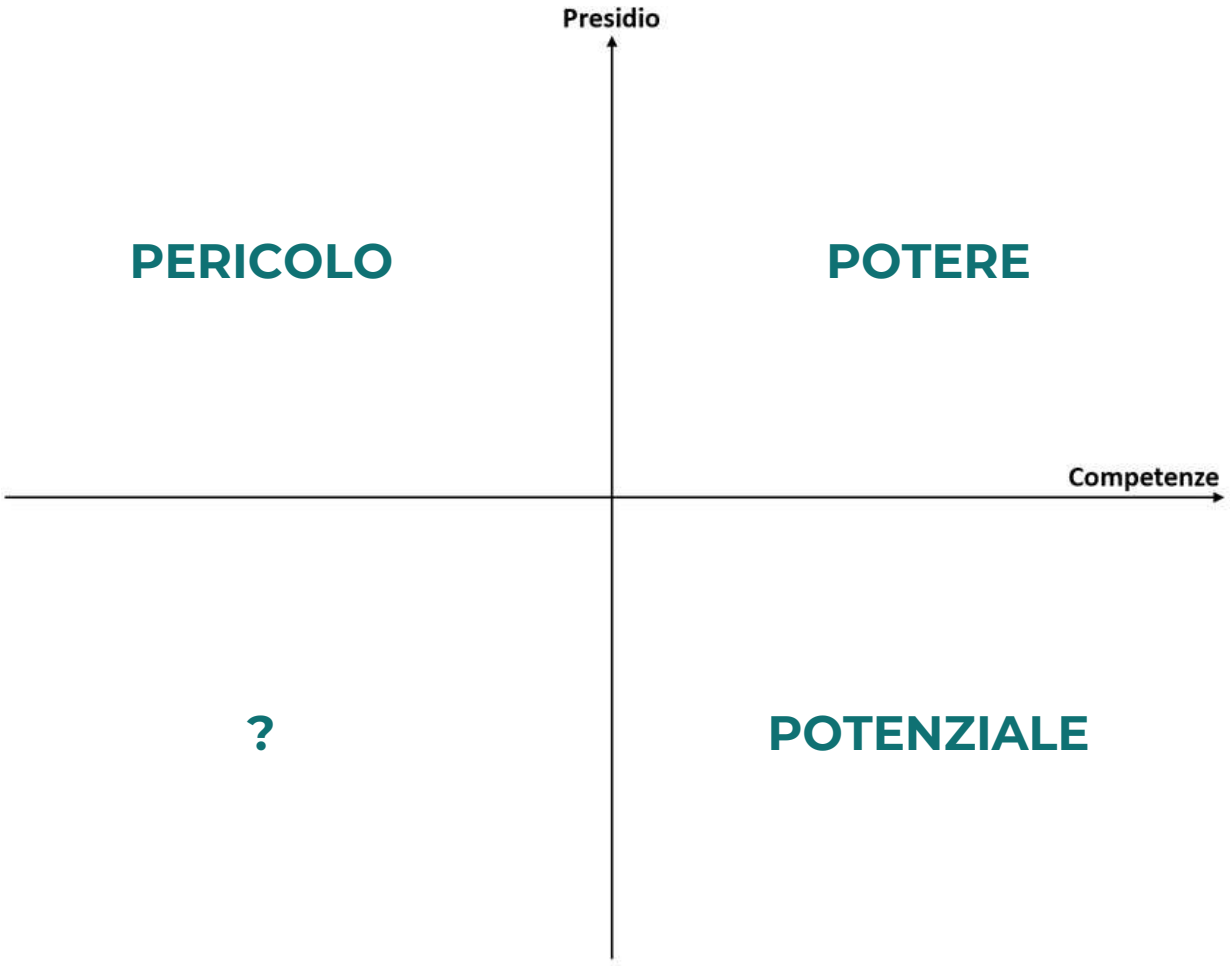


PRESIDIO: l'asse verticale misura il livello di presidio delle aree strategiche aziendali in termini di controllo delle relazioni (clienti, fornitori, persone chiave) e dei processi (soprattutto se non formalizzati). Si riferisce anche al potere decisionale.

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

CASO AZIENDALE

IL CONTESTO

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 meno** anche a causa dell'invecchiamento del titolare e la comparsa di nuovi attori sullo scenario competitivo.

Il **contesto aziendale** presenta una profonda **crisi del fatturato** con riflessi sulla cassa al momento non significativi ma non sostenibili nel medio periodo

I COMPONENTI DELLA FAMIGLIA

il **PADRE** cura personalmente tutti gli aspetti operativi dell’azienda e non sente la necessità di delegare.
Anche a causa dell'età è sempre meno incisivo e lucido nelle decisioni sia strategiche che operative.

Il **FIGLIO,** laureato in economia, entrato in azienda da alcuni anni, è portato per il marketing e la comunicazione ma non conosce i processi operativi per cui non è rispettato dal management vicino al padre. Non gli viene dato presidio di nessuna area critica dell'organizzazione e si è creata apposta una funzione "marketing strategico" che sostanzialmente lo allontana ancora di più dalla realtà aziendale

La **MADRE** non è presente in azienda ma è una persona molto influente sulle scelte aziendali. Rappresenta una figura positiva ed equilibrata

MANAGEMENT
il management è culturalmente povero ma ha ottimo presidio delle proprie aree di competenza. Nei confronti del Padre ha un atteggiamento accondiscendente mentre nei confronti del Figlio ha un atteggiamento di sufficienza.

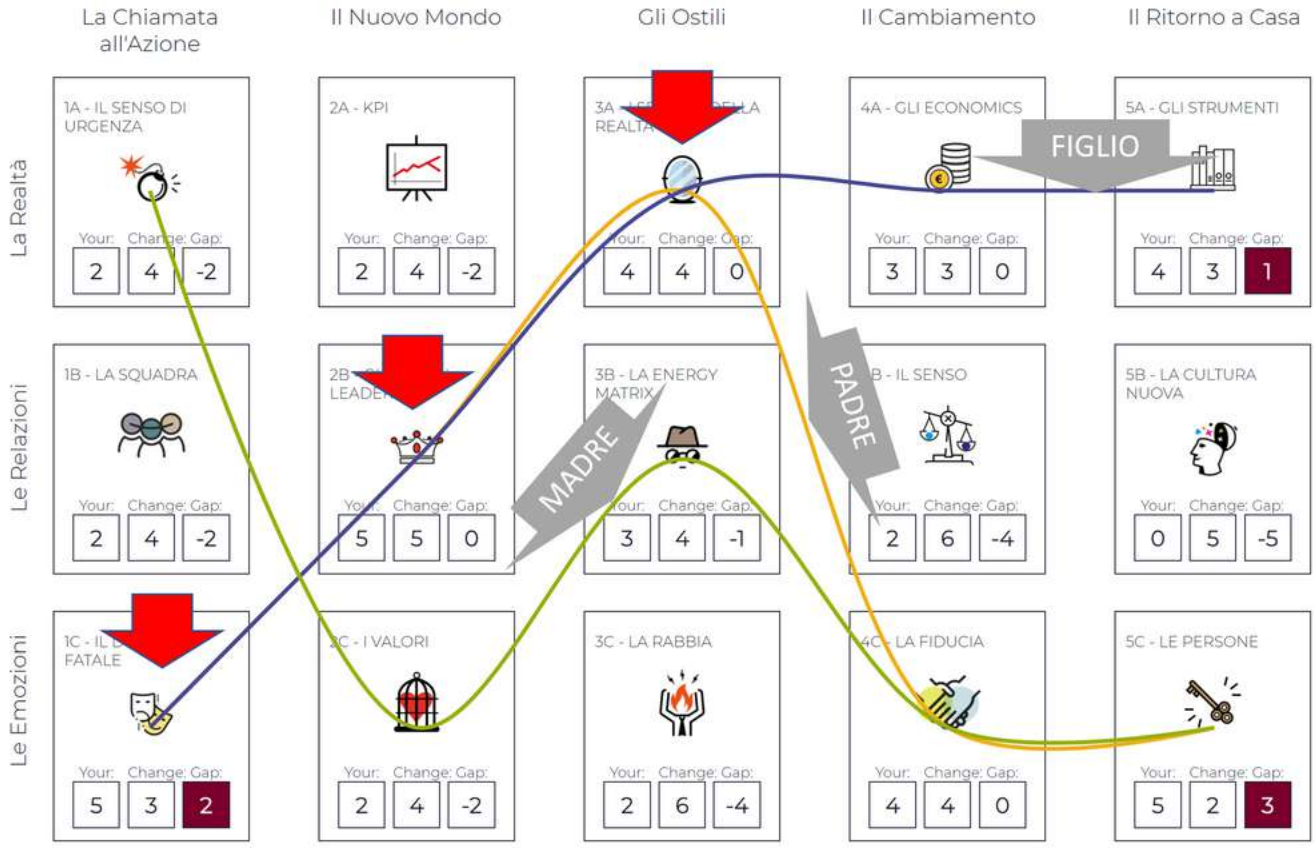
PROFILI YOUR CHANGE

La mappatura Your Change Canvas fa emergere una inaspettata convergenza di Padre e Figlio su alcune aree (frecce rosse) costruendo un clima di ascolto reciproco:

Difetto Fatale - entrambi danno importanza alla continuità della "energia imprenditoriale" anche se con nature diverse, ognuno riferendosi alla propria (da notare che non è banale avendo molte transizioni generazionali il problema dell'assenza della "intenzione imprenditoriale" qui invece presente

Stili di Leadership - entrambi ritengono necessario che l'azienda cambi stile organizzativo: rendere più organizzata l'azienda per aumentare i margini

Segnali dalla realtà - entrambi danno importanza alla necessità di fissare la conoscenza (CRM) per depotenziare un potenziale ostile alla transizione (il direttore commerciale)



PROFILI YOUR CHANGE

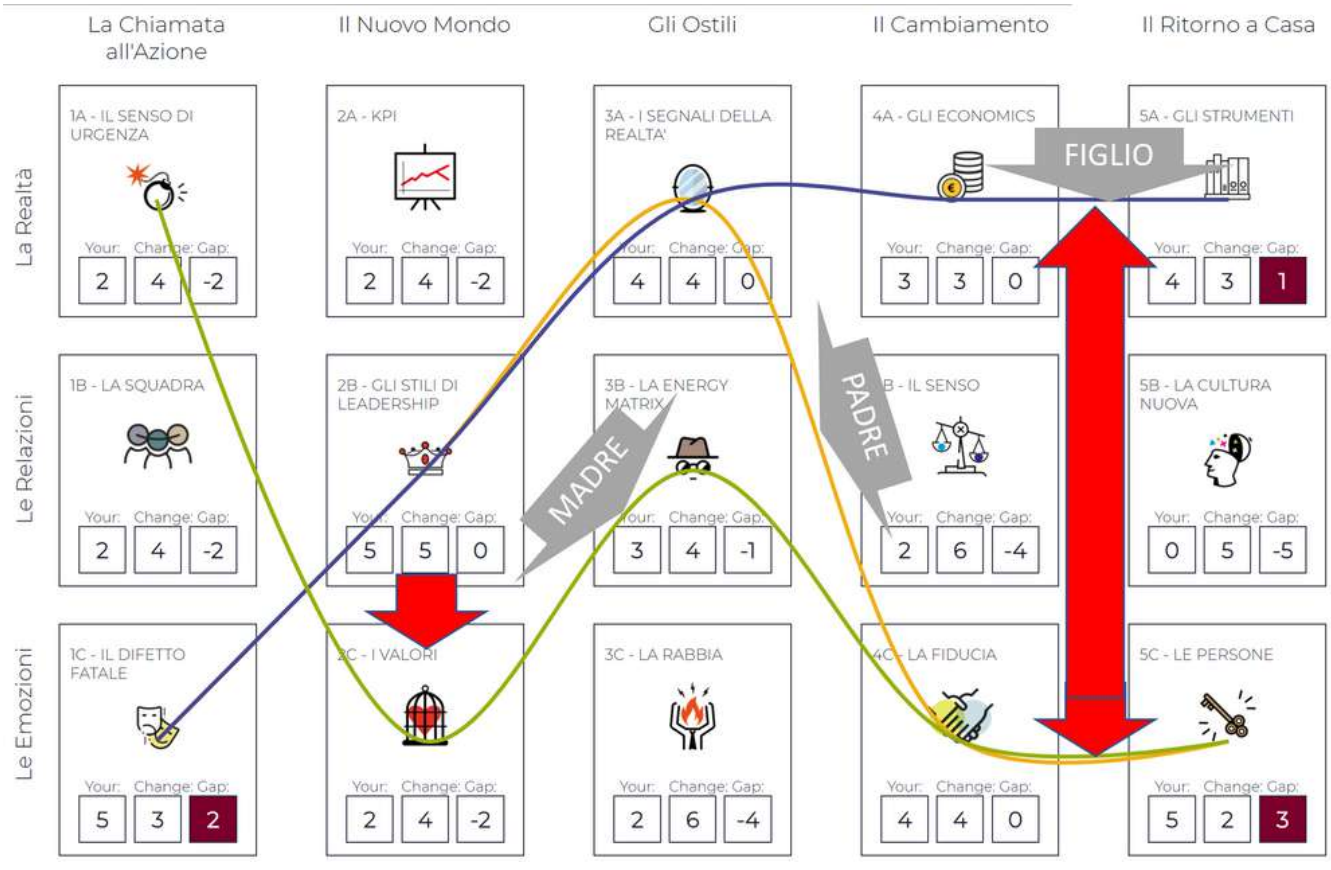
I successivi passi vedono invece Padre e Figlio divergere.

Il primo ritiene critico il rispetto delle persone che hanno dato fiducia fino a quel momento (il management storico).
Il secondo dà priorità agli economics come determinante di scelte anche drastiche.

La mappatura porta in evidenza una dinamica tipica delle transizioni ovvero il **ruolo e destino del management vicino al padre**. Capita spesso infatti che la generazione entrante sia incline a ricostruire da zero la rete di relazioni di fiducia su cui basare la propria leadership.

Nel caso in questione la visualizzazione di queste differenze ha permesso al Padre ed al Figlio di riconoscere il tema come centrale e su cui concentrare lo sforzo di dialogo e negoziazione.

Da notare inoltre a dimostrazione della **posizione centrale della madre** il fatto che il suo profilo copra e presidia aree tendenzialmente diverse.
In particolare il suo presidio dell'area dei **Valori aziendali** permetterà di gestire il tema del management in modo etico ed equilibrato



MAPPA "4P" - STATO ATTUALE

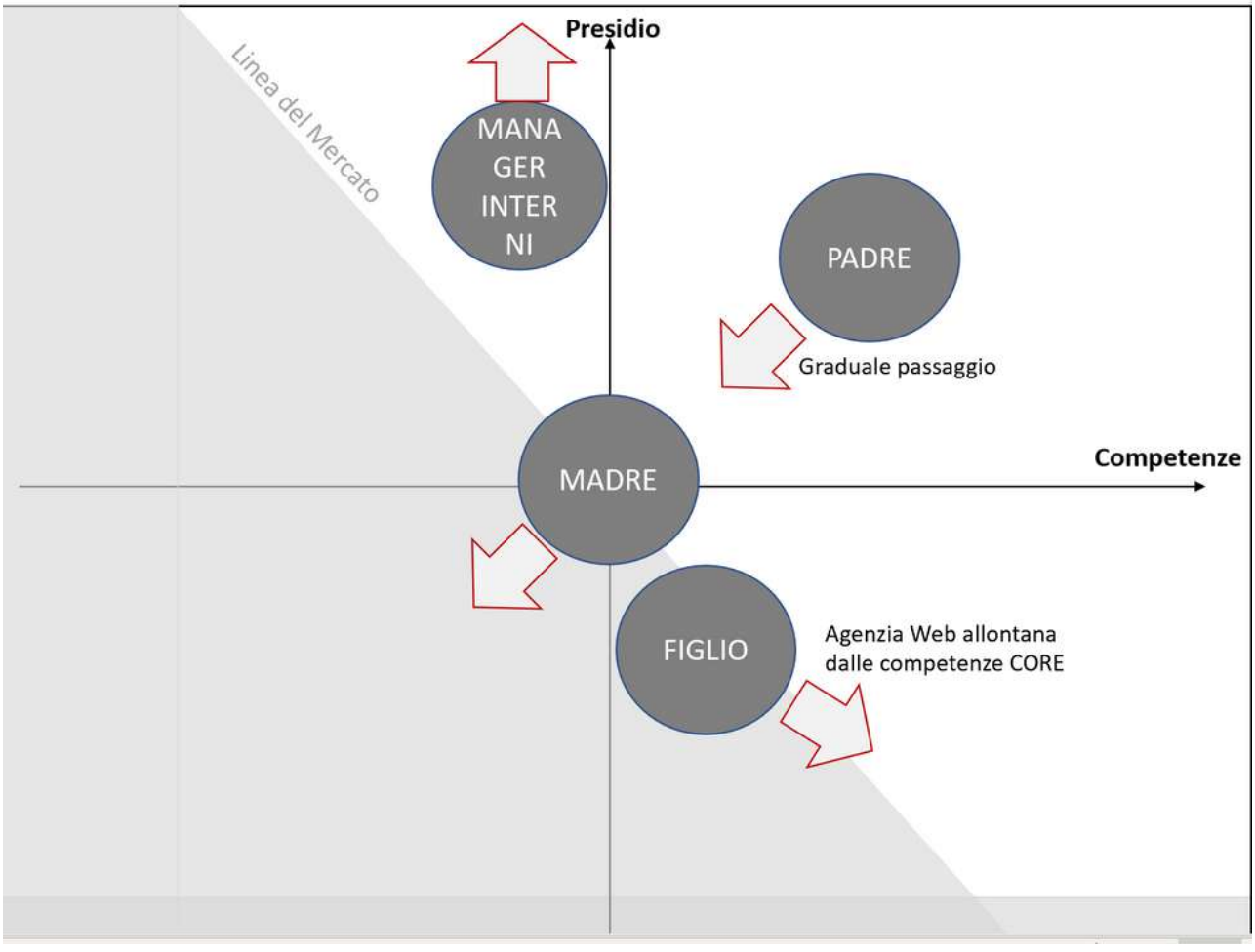
Il **Padre** è l'unico che copre l'area del Potere ma con un progressivo declinare sia di presidio che di competenza.

Il **Figlio** sebbene dotato di un mind-set più strutturato non ha presidio di nessuna area strategica e la funzione "marketing strategico" per lui creata ha l'effetto di sprofondarlo sempre di più nell'area del Potenziale

Il **Management storico** ha competenze appena sufficienti ma ha forte presidio che va potenziandosi ma mano che il declino del padre prosegue

La **Madre** ha una posizione centrale di osservatrice, anch'essa con presidio e competenza calante

La Mappa ha l'effetto di descrivere in un solo sguardo la gravità della situazione



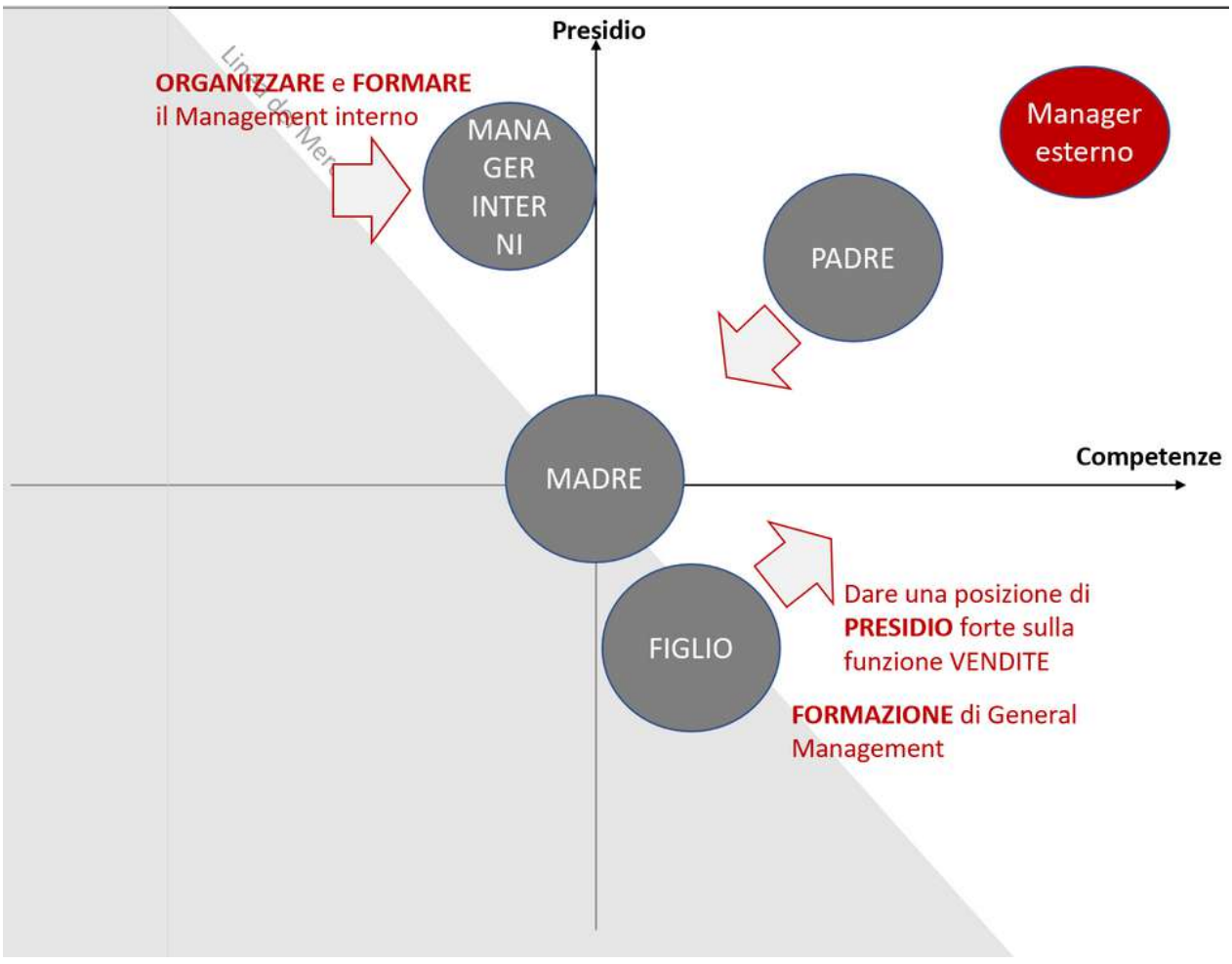
MAPPA "4P" - AZIONI

La Mappa stessa ha suggerito delle azioni molto concrete:

E' stato **assegnato al Figlio il presidio** dell'area commerciale, sia per la presenza del manager a lui più ostile, che così può affrontare direttamente, sia per l'approccio moderno e giovane di chi è nato con i social media, con il social selling, i funnel e tutte le moderne tecniche di vendita (la funzione marketing strategico è stata cancellata)

Il Management storico ha intrapreso un **percorso di formazione e riorganizzazione**

E' stato assegnato ad un **manager esterno** il ruolo di progettare e presidiare le azioni. Il fatto di essere sovradimensionato per la realtà aziendale (avendone diretto di molto maggiori) garantisce la necessaria autorevolezza per poter agire in modo rapido e deciso senza influenze di una parte o dell'altra



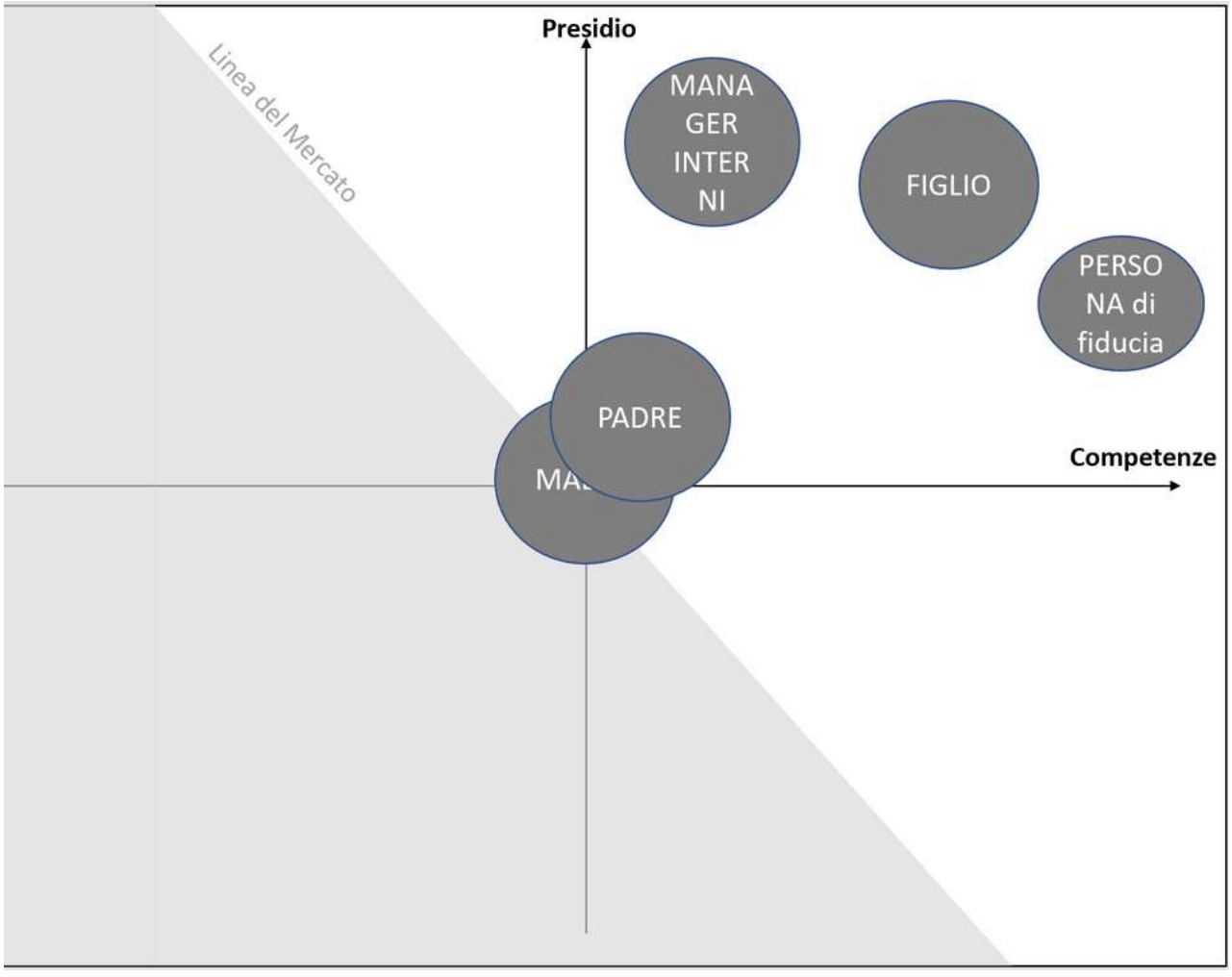
MAPPA "4P" - STATO FUTURO

Nel giro di **12 mesi** le azioni hanno permesso di raggiungere uno stato nel quale:

il **FIGLIO** ed il **MANAGEMENT** hanno trovato un equilibrio, grazie alla formazione congiunta, al ruolo aggregante del manager esterno ed all'inserimento di un manager molto qualificato scelto personalmente dal Figlio (e dal manager esterno che a questo punto ha potuto terminare il suo incarico)

Il **PADRE** e la **MADRE** sono progressivamente usciti dalle attività operative pur mantenendo un ruolo nelle decisioni strategiche/tattiche.

L'introduzione di nuova **ENERGIA** e nuovi **MODELLI COMMERCIALI** ha permesso all'azienda di iniziare il percorso di recupero di reputazione, ricavi e marginalità



IL RUOLO DELLA FIGURA ESTERNA

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 famigliare.

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 famigliare e la continuità dell’azienda (a volte a prescindere dalla presenza o meno di famigliari 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.

CHE COSA POSSO FARE PER LA TUA 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
- Area Sistemi Informativi
- Area Controllo di Gestione, Amministrazione e Finanza

Verrà redatto un concreto **documento di sintesi** che include:

- Profili Your Change Canvas
- 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.**

PRESIDIO MANAGERIALE

Naturale sviluppo del CheckUp è l'**inserimento di competenze manageriali** tali poter dare odine agli elementi tecnici ma anche di indirizzare le energie delle persone verso un condiviso immaginario futuro,

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 ostacolarne il conseguimento (spesso il valore dell'incarico si esprime nella sua completezza proprio in termini di lucidità decisionale durante questi momenti d'assieme).

www.anilonti.it

+39 331 34 99 046

info@anilonti.it