



## **Un passaggio d'impresa riuscito**

Numerose aziende di ogni dimensione e settore possono trovarsi, nel corso degli anni, ad affrontare le difficoltà legate al passaggio del testimone a un successore e a pianificare le necessarie attività.

Per molti, questo è un periodo legato a forte emotività, in cui si determinano le sorti dell'opera di una vita e spesso, proprio per tale ragione, la questione viene rimandata nel tempo, fino a quando diventa improcrastinabile, solitamente per motivi biologici.

Nella maggior parte dei casi, il testimone passa da una generazione a quella successiva, ma anche da un dirigente a un suo collaboratore o partner commerciale, tenendo sempre a mente che una buona cooperazione rappresenta un punto di partenza fondamentale. In assenza di coordinamento complessivo di tutti i soggetti coinvolti, il processo può fallire facilmente e comportare conseguenze sgradevoli.

Per portare a termine con successo il passaggio d'impresa, è importante innanzitutto individuare e sfruttare al meglio i punti di forza e le competenze del cedente. La sua esperienza, ad esempio, può schiudere nuove prospettive, di concerto con la capacità innovativa e l'energia di chi subentra, definendo meglio la strada da percorrere. È però importante che le responsabilità e le competenze siano chiarite prima: se il titolare uscente ha ancora facoltà di impartire istruzioni, è bene stabilire a chi.

Sin dall'inizio è opportuno fare chiarezza, altrimenti si rischia di innescare un conflitto di competenze con risvolti negativi.

### **Ecco alcuni punti di riferimento:**

- suddividere chiaramente competenze e responsabilità
- individuare un unico interlocutore per i collaboratori
- ribadire che esiste un capo
- le trattative con i gruppi d'interesse, come fornitori e personale, sono appannaggio esclusivo del responsabile e/o del capo

Un punto essenziale da considerare è la strategia comune. Dev'essere chiaro quali sono gli obiettivi per gli anni successivi e com'è possibile raggiungerli. La stesura di un business plan con la definizione di compiti, competenze e responsabilità può rappresentare una valida soluzione in tal senso.

### In breve

**Chi subentra in un'azienda deve, in primo luogo, farla crescere e portarla a un successo durevole.**

### Autore

Christian Gruber

### Bibliografia/fonti



La cessione di un'impresa non è un'operazione a breve termine, ma al contrario un processo che si protrae nel tempo. Per questo, è essenziale che i compiti principali non vengano trasferiti al subentrante dall'oggi al domani, ma gradualmente: solo così è possibile garantire un passaggio fluido con meno conflitti possibili.

In fin dei conti, come accennato in precedenza, ciò che conta è che cedente e subentrante remino nella stessa direzione. In ogni caso, il primo non deve perseverare con concetti gestionali e approcci strategici potenzialmente obsoleti, ma essere aperto alle novità e a visioni innovative. Dal canto suo, chi si appresta a guidare l'azienda dev'essere pronto ad apprendere dall'esperienza di chi gliela sta consegnando, preservando ciò che di positivo è stato fatto ed eliminando tutto ciò che invece è meno positivo. L'obiettivo è la crescita personale, ma soprattutto lo sviluppo dell'azienda e il suo successo nel tempo.

**Il processo dettagliato che getta le basi per regolamentare la successione aziendale è illustrato nell'articolo "Uno strumento per disciplinare il passaggio d'impresa".**

### **In quali casi può fallire il processo?**

Ogni dirigente che attraversa un processo di successione aziendale deve essere consapevole che non sempre ha esito positivo. Non conta se la colpa è da imputare a influssi esterni o problemi interni: tutti i soggetti devono impedire il fallimento e superare gli ostacoli.

In tal senso, uno dei fattori determinanti il fallimento può essere una comunicazione assente o lacunosa con il personale, tale da ingenerare confusione sull'attribuzione delle competenze o sull'individuazione di un interlocutore. La situazione può diventare allarmante se tra i collaboratori si insinua incertezza o se cercano di sfruttare la situazione a proprio favore.

Il contesto è altrettanto problematico quando il subentrante figura come "nuovo capo" solo sulla carta: le mansioni non sono attribuite chiaramente, le responsabilità vaghe ed è difficile definire nuovi percorsi o strategie. In aggiunta, anche altri soggetti, come i fornitori, potrebbero sfruttare tale situazione d'incertezza a proprio beneficio, ad esempio, cercando di ottenere vantaggi nella trattativa sui prezzi.

Infine, un motivo di fallimento del processo può essere legato a un atteggiamento ostinato o poco collaborativo dei dirigenti tra loro: se i "capi" perseguono strategie differenti, è impossibile per il successore prepararsi adeguatamente alle sue nuove mansioni e assicurare un'operatività organica.