

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

PREFAZIONE

San Valentino 2014.

Nella lettura del giornale del mattino la sintesi di quello che desidero analizzare.

In prima pagina del Corriere della Sera una indagine di Manager Italia descrive quanto le "Famiglie" siano presenti nelle aziende e quanto faticino a delegare a terzi il governo della "loro" azienda.

Nella pagina di economia, una importante azienda padovana ancora al 100% in mano alla famiglia, sta valutando l'opportunità di cedere una quota significativa della proprietà ad un fondo di Private Equity.

Nella mia vita professionale ho attraversato il percorso di molte aziende familiari. Ho aiutato imprese e imprenditori ad affrontare il loro futuro.

Spesso il loro futuro aveva un incubo. Come gestire la presenza dei figli.

Incubo, sì lo riconosco è un termine crudo. E' stato per molti imprenditori un pensiero assillante che attraversa e che ha attraversato la mente in molti momenti.

Alcune strategie hanno avuto successo altre meno.

Ho ascoltato molti figli e mi sono confrontato con molti genitori per cercare di distillare le strategie migliori, quelle che hanno funzionato, per esporle in questo libro.

Credo infatti che esistano particolari condizioni per le quali alcune strategie possano funzionare meglio di altre.

So bene che per decidere l'acquisto di un libro la prefazione è fondamentale. Il titolo Vi ha incuriosito e ora state leggendo queste prime righe per capire se l'investimento è ben riposto.

Se non molli mai è garantito che prima o poi ce la farai lo dice il buon senso lo dicono le ricerche fatte. Un formatore americano dice che la vita è come una coda al buffet.

Forse ora sei in fondo. Se rimani in coda prima o poi arriverai davanti al cibo e questo è un buffet dove c'è sempre da mangiare. L'importante è arrivarci davanti.

Sono convinto che con questo spirito molti imprenditori hanno creduto nella loro impresa e si sono dedicati con tutto il loro entusiasmo, con tutto il loro impegno e certamente con la loro motivazione, nella realizzazione del loro sogno.

Non hanno mollato credendo nello scopo e realizzando i loro obiettivi giorno per giorno.

Forse non tutti sanno che il problema non è nascere. Ma sopravvivere.

E i dati lo testimoniano.

InfoCamere ha tracciato una radiografia del tessuto imprenditoriale italiano e ha rilevato che ben quattro attività su dieci non arrivano a soffiare sulle candeline che celebrano il quinto compleanno.

Si calcola che solo il 58% delle aziende nate nel 2006 fosse ancora in vita nel 2011. E i numeri dicono che la situazione, ai tempi della crisi, si è molto deteriorata.

Parleremo quindi delle aziende che hanno superato con successo numerosi lustri e devono ora affrontare il passaggio generazionale.

Purtroppo come vedremo con maggiore dettaglio i numeri non sono confortanti.

Appena il 31% delle imprese di famiglia arriva alla seconda generazione e soltanto il 15% alla terza generazione.

Le motivazioni?

Certo diverse. Certo non sempre tutte riconducibili all'imprenditore. Spesso sono ragioni esogene all'organizzazione. Molto spesso ho ascoltato testimonianze nelle quali il "Non Mollo" era ed è una tipica frase dell'imprenditore che mai e poi mai delegherà il governo della sua impresa a terzi ...e meno che meno ad un suo erede.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

La mia famiglia gestisce alcuni punti vendita di prodotti biologici a Padova. Il fondatore, mio suocero, superati da alcuni anni gli 80 ancora recentemente ha dichiarato rivolgendosi a mia moglie :”NON Mollerò nemmeno in TOMBA” .

Da questa frase il suggerimento di mia moglie Mara che ringrazio per il tutto il suo amore, per il pieno supporto e nell’aver identificato il titolo di questo libro.

Da qui lo spunto per inquadrare al meglio il libro.

NON MOLLO si rivolge certamente agli imprenditori che devono programmare il futuro della loro organizzazione a cui rivolgeremo numerosi consigli al fine di predisporre valide strategie.

Il libro si rivolge anche ai figli affinché come i genitori che non hanno mollato siano in grado di non mollare e al contrario, con il supporto e l’aiuto di questo libro, possano trovare le giuste strategie per aiutare il genitore e loro stessi nel delicato passaggio generazionale.

Il tema è complesso e vi è una ampia letteratura che tocca diversi aspetti da quello fiscale a quello societario.

Tuttavia trattare l’argomento con i diretti interessati non è semplice e vi è ormai una generale convinzione che affinché il passaggio possa essere di successo occorra prepararsi per tempo (ossia quando ancora non serve).

Inoltre l’esperienza concreta dimostra che una visione imparziale esterna, un punto di vista terzo possano rivelarsi strumenti preziosi per mantenere l’attenzione sugli aspetti oggettivi quando purtroppo soggettività emozioni e sentimenti rischiano di offuscare e confondere il processo decisionale.

Buona lettura e non mollate. Il buffet della vita ha tante sorprese per voi.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

INTRODUZIONE

Da diverso tempo raccolgo e leggo con attenzione tutto quello che riguarda il passaggio generazionale.

Il tema non è solo di interesse nazionale e la commissione europea lo considera un argomento di rilevanza economica in quanto il numero delle aziende coinvolte è rilevante e il coinvolgimento non è solo familiare.

La continuità di una azienda incomincia ad essere rilevante per le politiche economiche di un paese perché vi sono milioni di addetti coinvolti dal successo e dalla continuità di una impresa.

In relazione al passaggio generazionale vi sono quindi molte fonti da cui è facile raccogliere numeri per fotografare il contesto e cercare in queste prime pagine di inquadrare il tema e creare consapevolezza a coloro che stanno leggendo questo libro incuriositi dal titolo e forse non del tutto consapevoli che il tema li possa riguardare.

Intanto credo sia utile riprendere alcuni aspetti che emergono proprio come suggerimento da parte della Commissione Europea per la quale è utile rimarcare che il "Passaggio Generazionale" non è un "evento" ma un processo di medio termine per il quale è necessario far maturare un percorso di consapevolezza attraverso il quale anticipare i tempi per non farsi sorprendere impreparati.

Una cosa estremamente importante che rileva la Commissione e che cercherò di affrontare nelle diverse sezioni del libro, sono gli aspetti psicologici che coinvolgono gli attori di questo percorso.

Gli attori che per comodità e per tutto il libro chiamerò *Senior e Junior*, saranno il nostro punto di riferimento e a loro rivolgerò consigli, spunti di riflessione e soprattutto domande. Sono infatti le domande che ci guideranno in questo percorso facendo diventare questo libro una sorta di manuale operativo per realizzare con successo il passaggio generazionale.

Relazioni interpersonali, motivazione, obiettivi, scopo saranno alcuni degli argomenti che tratteremo e che ci guideranno nel percorso.

La Commissione continua nei suoi suggerimenti e ricorda che qualunque trasferimento di proprietà va pianificato e quindi non solo il passaggio tra generazioni.

Guardare lontano con una rinnovata visione strategica è un altro aspetto cruciale per lo sviluppo dell'impresa e questo aspetto lo affronteremo anche con una prospettiva meno aziendale, più personale e molto più potente perché sarà capace di smuovere le vostre risorse interne.

La Commissione affronta il tema definendo più in generale il Family Business come l'insieme di relazioni ed interazioni tra una famiglia ed una azienda in termini di:

- proprietà del capitale di rischio e conseguente esercizio del controllo
- numerosità dei membri della famiglia coinvolti nella gestione della azienda
- grado di coinvolgimento di questi ultimi nella gestione strategica e nei processi decisionali dell'azienda

Nel 2007 è stato costituito il Family Business Group con lo scopo di promuovere le tematiche di interesse delle aziende di famiglia a livello di Commissione Europea e di Stati Membri.

La Azienda familiare è un tratto distintivo di tutte le economie avanzate incluso il Nord America. E' interessante osservare che nel Nord America, più del 80% di tutte le aziende è a proprietà familiare, rappresentando oltre il 57% del GDP (Global Domestic Product), ovvero

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

molto simile come grandezza al nostro Prodotto Interno Lordo, generando annualmente il 78% di tutti i nuovi posti di lavoro.

Nel mondo occidentale, le aziende familiari sono quindi la forma dominante e più antica tra le organizzazioni economiche, rappresentando quindi un patrimonio fondamentale per contribuire a colmare i limiti di competitività locali e globali di ogni paese.

Alcuni numeri estratti dall'osservatorio Unicredit e Associazione Italiana Imprese di Famiglia fotografano bene il tema.

- Il 56,9% delle imprese italiane con fatturato superiore a 50 Milioni di Fatturato è di tipo familiare
- Il 71,2% delle imprese italiane è controllato al 100% dalle famiglie
- Il 21,5% delle aziende italiane ha un *leader senior* con più di 70 anni e si stima che per il 2015 la percentuale possa salire al 25%

La difficile congiuntura economica degli ultimi anni ha determinato un atteggiamento di maggior prudenza verso il ricambio al vertice e negli ultimi due anni il ricambio al vertice ha raggiunto il numero più basso dell'ultimo decennio.

Si è osservato che nelle aziende di prima e in modo meno marcato di seconda generazione, l'anzianità di servizio del leader è più elevata, mettendo in evidenza come il ricambio generazionale avvenga sempre con maggior ritardo.

Analizzando i numeri viene inoltre confermato il vecchio adagio secondo il quale "La prima generazione crea, la seconda conserva e la terza distrugge".

I numeri infatti in maniera alquanto cruda testimoniano che le aziende Italiane hanno una percentuale in Prima Generazione pari al 36,6% con una crescita media di circa il 2,5% su base annua

Le aziende in Seconda Generazione sono circa il 41,1% e hanno evidenziato un calo di quasi 1% su base annua

Le restanti aziende in Terza e Quarta generazione che compongono il rimanente 22,3% evidenziano un calo superiore al 2,6%.

Più in dettaglio si osserva che con l'aumentare dell'età del leader la performance e lo stimolo complessivo alla crescita sembrano venir penalizzati.

Questo a suggerire che la presenza di forza più giovane e motivata potrebbe essere di stimolo e di impulso per il futuro dell'azienda.

Al contrario purtroppo l'apertura nei confronti dei giovani nell'ultimo decennio è penalizzata e mentre nel 2002 i giovani erano presenti nelle imprese per circa il 34,3% nel 2012 si è rilevata una loro presenza pari al 25,4%.

I numeri proposti da Unicredit sembrano quindi confermare il vecchio adagio.

Tuttavia, detto ciò sembra anche suggerire che un po' di esperienza serve e che troppa... fa male.

Sembra evidente che i fondatori, specie in giovane età, forniscano un effetto propulsivo per la crescita e per il successo dell'azienda, assolutamente fondamentale.

Emerge però un rischio di immobilismo decisionale e come vedremo di obsolescenza del proprio paradigma strategico (spesso suffragato dai successi del passato) dei leader più anziani, con tutto il rispetto del caso, spesso rischiano di rappresentare un pesante fardello per le generazioni che subentrano. Per sopravvivere alla competizione sempre più marcata e globale, servono crescenti flessibilità, capacità di adattamento e propensione al cambiamento che sembrano essere caratteristiche forse più connaturate alle nuove generazioni.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

A completare questo quadro già molto esaustivo dell'argomento la Commissione Europea ha avviato un monitoraggio sistematico per comprendere come fino a qualche anno fa, un dato omogeneo a livello europeo dichiarasse che 2 imprese su 3 scompaiono di massima silenziosamente entro 5 anni dalla trasmissione alla nuova generazione.

Inoltre in Italia meno del 15% delle imprese sopravvive al passaggio alla terza generazione.

Costruire qualcosa di importante, di vivo come un'impresa richiede che vi sia qualcuno che ne faccia la propria ragione di vita, che vi si impegni anima e corpo, che si circondi di persone motivate e fedeli che condividano il suo sogno. È il sogno, se condiviso, l'unico "mezzo" in grado di mobilitare e infondere forza al gruppo. Le imprese non sono fatte solo di muri, macchinari e bilanci, ma di uomini, di progetti, di sogni.

Non a caso, i grandi imprenditori, hanno sempre parlato della loro esperienza come della realizzazione continua di un sogno sempre mutevole. Con i loro sogni si sono intrecciati quelli dei loro manager, dei lavoratori, dei sindacati, dei consumatori.

La forza di un'impresa risiede, come già abbiamo detto, proprio nell'essere una comunità: i capitani d'azienda non sarebbero in condizione di raggiungere alcun significativo risultato se fossero da soli, se il loro esempio, il loro sogno, il loro credo non fosse interiorizzato e fatto proprio anche dai collaboratori.

Riorganizzazioni, pianificazioni societarie, strategie finanziarie, non possono assicurare la vita di un'impresa se non si sa trasferire con il "corpo" e la "mente" dell'azienda anche "l'anima", il sogno che l'ha fatta nascere e ne ha consentito lo sviluppo.

Spesso l'approccio alle aziende familiari è miope in tal senso: non si spinge oltre la parte più superficiale dell'azienda, non si domanda che cosa determini, a dispetto delle macchinose operazioni societarie, il fallimento di tante nuove generazioni di grandi dinastie industriali.

Manca la trasmissione del sogno agli eredi. Solo il sogno può sconfiggere in noi ogni limite, trasformando la povertà in ricchezza, le difficoltà in intelligenza, la paura in passione. Per i giovani, che devono prepararsi alle responsabilità legate al fatto di ereditare il non lieve fardello di un'impresa di famiglia, ci vuole innanzitutto formazione ai valori, ci vogliono scuole che allenino all'integrità, che impartiscano dei saldi principi etici che consentano al ragazzo/a di reggere le pressioni del mondo finanziario.

La scomparsa di 20.000 aziende familiari in Italia ogni anno è anche il riflesso di un Paese che sembra incapace di generare il fattore produttivo più importante: il capitale umano.

Un capitale umano "speciale", dotato di quelle qualità e di quei principi morali che si sono sedimentati nel corso della nostra lunga evoluzione storico-culturale (senso della giustizia, onestà, lealtà ecc.); un capitale umano fatto di sognatori, di leader visionari e al contempo pragmatici, per i quali la dimensione dell'essere venga prima di quella del fare. L'imprenditore genuino e integro intende creare qualcosa che perduri nel tempo. In quest'ottica, un'impresa può essere vista come una forma di ricerca di immortalità.

Prima di passare al primo capitolo, desideravo condividere con Voi il mio scopo.

Si non è solo un esercizio per i Senior o per gli Junior. E' un esercizio che è utile per tutti coloro che desiderano migliorarsi.

Come potrei inoltre indicarvi di svolgere un esercizio senza averlo mai provato prima?

Davide Merigliano 2014

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Il mio scopo è di essere di aiuto alle imprese di famiglia ed il mio motto Imparare per Condividere spero possa diventare anche il motto di chi seguirà questo percorso.

Per tanti anni ho aiutato come consulente e manager imprese. Mi sono inoltre appassionato alla PNL e al coaching e nelle imprese di famiglia ho trovato l'ambiente dove coniugare al meglio queste mie competenze. Per questo la mia passione per questa tipologia di imprese.

Si in effetti ho un altro scopo di più lungo periodo.

Lo svelerò una volta realizzato, fra 10 anni, nel prossimo libro.

LA STRUTTURA DEL LIBRO

Nell'ambito del passaggio generazionale vi sono diversi aspetti da considerare come rappresentato da uno schema più autorevole ripreso dal Kit.Brunello ovvero da uno strumento approvato dalla comunità europea e sviluppato da Studio Centro Veneto.



Il Kit, mediante un questionario molto articolato indaga su diversi aspetti.

Mi preme in questo momento far comprendere quanti aspetti siano rilevanti e ciascuno meriterebbe un approfondimento specifico.

In questo testo ho ritenuto di concentrarmi su alcuni aspetti che ritengo fondamentali per la crescita dello Junior e per aumentare la consapevolezza del Senior.

Mi riferisco in particolare a tre ambiti che nel corso del libro cercherò di approfondire con indicazioni sempre più operative e lasciandovi domande come spunti operativi di riflessione;

MOTIVAZIONE

LEADERSHIP

INNOVAZIONE

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Nella prima parte del libro cercherò di trasferire alcuni concetti, nella seconda parte cercherò di aumentare la comprensione fino ad arrivare nella terza ad indicare azioni ancora più operative seguendo una sorta di percorso che potrebbe essere schematizzato dalla immagine.



Perché questi temi

Innanzitutto perché credo che ogni progetto prima di essere avviato richieda un lavoro interiore su se stessi.

Comprendere le motivazioni, essere migliore, puntare all'eccellenza, sono aspetti che pur nella possibilità di essere riflessi nella propria azienda, prima di tutto devono emergere nel proprio essere.

La leadership è un elemento essenziale per il Senior e per lo Junior.

Credo che un vero leader sia quello che riesce a far crescere intorno a se veri leader. Quale miglior auspicio per un Senior e quale miglior insegnamento per uno Junior.

L'innovazione è l'elemento che può e deve garantire il successo di ogni organizzazione.

Vendita e Innovazione sono infatti i pilastri su cui si sostiene ogni impresa di successo.

Mi riferirò in particolare alla cultura di innovazione che deve pervadere l'organizzazione. Solo se sarà continuamente capace di ricrearsi e innovarsi potrà progredire nel tempo.

Come anticipato il libro porrà molte domande ed il suggerimento è di rispondere dapprima separatamente a cura del Senior e del Junior a ciascuna domanda per consentire successivamente un confronto sereno sulle rispettive risposte.

Sono convinto che questo esercizio potrà aiutare alla comprensione comune di argomenti così cruciali per il futuro della organizzazione e del vostro benessere.

Il primo capitolo che ho chiamato 1. CONOSCERE, intende mettere a fattor comune alcune definizioni.

Il secondo capitolo che ho chiamato 2. COMPRENDERE intende dotarvi di alcuni elementi di sviluppo sui temi citati.

Il terzo capitolo che ho chiamato 3. COSTRUIRE intende mettere in fila alcuni consigli più pratici per il passaggio generazionale.

Per ogni ulteriore commento e dibattito il blog nonmolloblog.com e il seguente indirizzo di posta sono a vostra disposizione nonmolloblog@gmail.com

Iscrivetevi al blog o inviatemi una mail con i vostri commenti, sarò felice di aprire un dibattito con ciascuno di voi e potervi aggiornare in merito a prossime iniziative.

Ho riservato per Voi un interessante bonus.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

CAPITOLO 1 – CONOSCERE

Il passaggio generazionale è un percorso e un buon passaggio del testimone si prepara a distanza nel tempo e con il tempo.

E' importante capire che tipo di azienda avete creato, come è nata, quali competenze organizzative e quale know-how tecnico ha accumulato nel tempo, quali punti di forza l'hanno caratterizzata all'origine e quali la caratterizzano ora.

In altre parole prima di individuare il successore cerchiamo di capire quale impresa vogliamo trasmettere e quali gli attori sono coinvolti.

1.1 MOTIVAZIONE

Spesso, come abbiamo anticipato, è un momento di crisi anche se non necessariamente deve essere vissuto con una accezione negativa.

E' un momento di riflessione, di valutazione e può trasformarsi in un presupposto di miglioramento. Per una rinascita.

Tom Peters nel libro Re-Immagine, dice che ci vuole passione e una bellissima emozione che però durante una crisi è rara.

Nelle crisi c'è abbondanza di paura e scarsità di passione.

E' normale quando tutto è in discussione, l'emozione più naturale non è la passione.

Nell'incertezza arriva la paura e la mancanza di certezze porta stress, dubbio e paura.

Nelle riviste di business vi sono spesso casi di aziende che hanno vissuto crisi.

Dopo la crisi spesso si è assistito ad una rinascita.

Sono molti i casi studiati e molte le aziende analizzate.

Alcune grandi e famose, altre piccole e sconosciute ai più.

Tutte hanno in comune la capacità di gestire le sfide e di tornare più forti di prima.

Ognuna di loro si è risolledata seguendo un modello comune che con qualche differenza nei dettagli è simile.

Credo che questo modello possa essere utile presentarlo ora sia per il Senior che per lo Junior e non solo per l'attività ma anche per la loro vita personale.

Il modello è stato elaborato dal professor Ready e dalla professoressa Truelove ed è stato chiamato Modello dell'ambizione collettiva.

Ricorderà similitudini di altri lavori ma soprattutto risuonerà logico.

L'idea è semplice.

Se all'interno della azienda, leader e collaboratori sono allineati nel modo di pensare saranno più coinvolti e più efficaci.

Lo stesso vale per un individuo.

Più è allineato con i suoi valori e più allineato e più sarà felice.

Il concetto si basa sul presupposto che se in una azienda ci affidiamo all'ambizione di un singolo o se nella vita personale indulgiamo a soddisfare desideri momentanei invece che focalizzarci sul bene del sistema più ampio, i risultati se arrivano saranno per un tempo breve e comunque porteranno problemi.

In questo modello ci si focalizza su due aspetti che rendono un gruppo straordinario.

Gli autori si riferiscono in particolare al collante ovvero a quell'insieme di sensazioni che creano il coinvolgimento delle persone assieme al grasso che riesce a rendere fluidi i processi.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

In altre parole il metodo, la disciplina e le procedure di esecuzione che devono essere snelle ed efficaci.

A differenza dei metodi tradizionali ed ormai superati questo metodo va un po' oltre.

L'idea non è solo quella di motivare o di motivarti perché questo ormai non basta più e comunque non dura nel tempo.

E' invece necessario creare una storia, una visione un futuro in cui credere e per cui impegnarsi; che dia non solo motivazione ma anche soddisfazione, appartenenza , senso di crescita, contributo, importanza e tutti quei bisogni fondamentali dell'uomo.

Ci sono sette ingredienti che portano più soddisfazione e più allineamento.

Sono sette ingredienti che richiameremo più volte nella lettura perché utili a entrambi gli attori.

Senior e Junior potranno infatti confrontarsi su questi elementi sia prima che durante che successivamente al percorso.

Il PRIMO, lo Scopo.

La domanda è di quelle pesanti che meritano una comune riflessione.

QUALE E' LO SCOPO PER IL QUALE ESISTE L'AZIENDA

Se vi ponete la domanda riferendovi alla vostra vita personale la domanda diventa ancora più potente.

QUALE E' LO SCOPO DELLA TUA VITA

Non è sempre facile rispondere così su due piedi.

In azienda servono delle belle sessioni di lavoro per determinare con i principali attori lo scopo

Il SECONDO, la Vision

Cioè la visione, lo stato o l'essere che l'azienda vuole ottenere in tempi medio lunghi.

Nella vostra vita personale è la situazione di vita che desideri avere

QUALE E' LA VISION DELLA TUA AZIENDA

Se vi ponete la domanda riferendovi alla vostra vita personale la domanda diventa ancora più potente.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

COSA DESIDERI ESSERE NELLA TUA VITA

Il TERZO elemento sono gli OBIETTIVI

Sono cioè quegli elementi grazie ai quali misurerai i progressi dell'azienda o cosa state facendo per tendere verso la VISIONE

QUALI SONO GLI OBIETTIVI AZIENDALI PER QUESTO ANNO E PER I PROSSIMI 5 ANNI

Il QUARTO elemento sono le AZIONI

Ovvero cosa è più importante fare e quando e soprattutto quali azioni sono da mettere in atto per prime e quali dopo.

ESISTE UN PIANO DI AZIONE

Il QUINTO è quale è la tua Promessa di Brand

Per una azienda è l'impegno che prendi con i tuoi clienti, i collaboratori i fornitori e tutti coloro che interagiscono direttamente o indirettamente con la società.

QUALE IMMAGINI PROIETTI DELLA TUA AZIENDA

CHI PROMETTI DI ESSERE

Ricordatevi che ogni promessa dovrà essere mantenuta. Se costruite un brand falso che non rispetta chi sei farai un danno enorme.

Lasciate perdere chi cerca di cambiarvi per farvi belli.

Affidatevi a chi Vi aiuta a definire che cosa siete per dare una mano a comunicarlo in modo efficace

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Il SESTO aspetto sono i VALORI.

La domanda da porre è

COSA E' IMPORTANTE PER L'AZIENDA E PER VOI

Il profitto o il servizio?

La fama o l'onestà?

I valori di fatto sono quei principi che guideranno le decisioni ed è importante averli ben definiti, chiari e condivisi.

Nel caso della tua vita personale potresti avere valori che sono in conflitto o che non sono propriamente tuoi e derivare dalla tua famiglia, cultura o religione.

COSA' E' IMPORTANTE NELLA VOSTRA VITA PERSONALE

Ultimo e SETTIMO elemento ma non per questo meno importante sono i comportamenti.

QUALI SONO I COMPORTAMENTI CHE CI SI ASPETTA DAI MEMBRI DELL'AZIENDA

Senza le azioni definite, gli altri elementi rimarranno delle belle parole scritte o su questo libro o su un poster o magari distribuite in azienda attraverso qualche brossura.

Sono i comportamenti che indicano le azioni fatte e che producono risultati. Senza di essi non cambia nulla.

La cosa più importante è quindi FARE.

Definire questi elementi in sequenza aiuta in genere ad eliminare incongruenze e ad allineare tutte le forze verso la stessa direzione.

Fatto questo la produttività, l'efficacia e soprattutto il senso di benessere e di soddisfazione aumenteranno tantissimo.

Per questo ho voluto subito presentare uno strumento come questo affinché Senior e Junior possano cimentarsi in un primo esercizio di allineamento e comprendere la distanza che li separa o meglio le convergenze da cui partire per costruire un passaggio di successo.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Lo SCOPO dà la spinta emotiva anche nei momenti difficili.

La VISIONE dà una direzione alla quale tendere soprattutto quando ci sono momenti complicati.

Gli OBIETTIVI sono le unità di misura concordate che permettono di dare un giudizio condiviso sui risultati raggiunti.

Le AZIONI e le priorità commesse alla loro realizzazione aiutano a scegliere cosa fare prima e questo è rilevante, in momenti di incertezza.

Il BRAND è la PROMESSA, il messaggio da dare all'esterno e che ti aiuta a seguire una strada che hai deciso e che stai percorrendo.

I VALORI, sono la stella polare, la costituzione, il metodo che seguirai quando dovrete prendere decisioni difficili.

Se conosci i tuoi valori non ci sono decisioni difficili. Forse ce ne saranno di sofferte ma saprete sempre quale sarà la cosa giusta da fare.

Per concludere i COMPORTAMENTI sono le azioni che produrranno i risultati e manterranno la promessa.

Ci sono troppe persone e troppe aziende che agiscono senza uno scopo o senza una chiara visione.

Senza sapere che cosa è più importante.

Il risultato lo sbagliano non perché sia sbagliato ma perché non sapevano quello che volevano e quindi rimangono delusi.

Mi rendo conto che sottoporre una azienda o Senior e Junior a questo processo sia impegnativo e ancora di più nel primo capitolo del libro.

Non vi siete ancora scaldati in effetti.

Richiede tempo e voglia.

Esattamente come un passaggio generazionale di successo e proprio per questo spesso non viene fatto.

Purtroppo ci sono imprenditori e manager che pensano che queste cose siano delle americanate e che servono a poco.

La realtà dei fatti ci dimostra il contrario.

I grandi nomi del panorama italiano hanno questi elementi molto chiari.

A volte sono determinati dal Fondatore o dal Senior che li ha dentro di sé e li trasmette nel tempo, altre volte dai manager che li ha definiti con qualche processo preciso con il supporto di qualche consulente.

Guidare senza una meta serve a poco e guidare guardando solo lo specchietto retrovisore è garanzia di problemi.

Non basta raccontare qualche bella storiella del fondatore o rinnovare la brossura o il sito aziendale.

E' come tingersi i capelli senza cambiarsi dentro.

L'obiettivo deve essere quello di costruire e rafforzare il gruppo, unirlo attorno ad un progetto comune all'interno del quale tutti stanno bene.

Nella vita personale si tratta di integrare i vari ruoli che ricopriamo, allineare le parti dentro di noi per avere più soddisfazione con la consapevolezza di fare quello in cui si crede e si crede in quello che si è.

Beh...a questo punto direte che il libro può chiudersi qui.

La brutta notizia è che siamo appena partiti.

La bella notizia è che ci sono tanti spunti da condividere che Vi aspettano.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

1.2 LEADERSHIP

Iniziamo con il significato della parola per dire che ci sono tante definizioni quante quelle di coloro che se ne sono occupati, ma soprattutto quanti i punti di vista da cui è stato analizzato il concetto.

Alcuni hanno ragionato guardando ad essa come si sviluppa all'interno di una dinamica di gruppo.

Altri l'hanno considerata come una dimensione della personalità, cioè concentrandosi sulle caratteristiche che una persona dovrebbe avere per essere un leader.

Da altre parti è stata vista come uno strumento per raggiungere risultati e ancora sulla capacità di influenza mentre altri su quali tecniche di persuasione debba usare un leader.

Altri invece hanno parlato più semplicemente della relazione con il potere e più in generale dell'arte di avere seguito.

Io partirei proprio da qui e da una definizione semplice ed essenziale che riprendiamo da Peter Druker che definisce "Leader qualcuno che ha dei follower".

E' leader quindi chi ha qualcuno che lo segue.

Senz'altro questa può apparire come una definizione elementare. In realtà in essa è sintetizzato il concetto che sta alla base della leadership: come fare a farsi seguire da qualcuno.

Vi sono alcune dimensioni rilevanti del concetto di leadership.

La prima è la meta, ovvero l'obiettivo da raggiungere e una seconda sono invece le persone da coinvolgere.

Partendo da questi elementi una prima definizione potrebbe essere questa: Leadership è saper condurre delle persone alla meta. Un po' più estesa rispetto a quella di Druker ma non molto diversa.

Nascono a questo punto due domande.

La prima. Di chi è la meta da raggiungere? E' una meta solo del leader o è una meta comune?

L'altra domanda è relativa al perché le persone seguono il leader verso la meta.

In generale anche nella quotidianità si segue qualcuno per diversi motivi.

Il primo motivo potrebbe essere perché questo qualcuno ci obbliga a seguirlo.

Il secondo potrebbe essere perché ci promette qualcosa se lo seguiamo.

Potremo invece seguirlo perché è il solo che conosce la strada, l'unico che sa dove andare.

Altre volte seguiamo qualcuno perché sa cosa fare dove gli altri invece non lo fanno.

Altre volte nei gruppi si segue qualcuno perché ha le capacità di integrare le diverse persone e le differenti personalità.

Infine possiamo seguire qualcuno perché ha carisma, passione ovvero ha una forza misteriosa che fa sì che le persone lo seguono.

Il punto principale per cui si segue un leader lo possiamo sintetizzare così: è dotato di un qualche potere.

Max Weber economista e sociologo tedesco definisce il potere come "la possibilità che un individuo, agendo nell'ambito di una relazione sociale, faccia valere la propria volontà anche di fronte a un'opposizione".

In effetti tra le dinamiche di leader e follower c'è questa caratteristica per la quale se qualche volta il follower non è d'accordo il leader può far valere la sua volontà.

Sempre Weber sosteneva che questo potere poteva derivare dalla percezione di legittimità del potere da parte di chi ne è oggetto oppure da una mera posizione di forza.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Ovvero il potere come tale è riconosciuto legittimo da chi ne è oggetto.

Questo riconoscimento del potere può basarsi sul ruolo formale del leader, quindi sulla sua autorità o sulla carica che ricopre oppure sulle caratteristiche doti personali.

In altre parole quella che è comunemente chiamata autorevolezza.

Diciamo subito che non è leadership ma piuttosto violenza quella situazione in cui il potere viene esercitato in modo non legittimo e cioè non riconosciuto da chi ne è oggetto.

Infatti io potrei obbligare qualcuno a far qualcosa puntando una pistola ma non per questo sarei un leader né la vittima un follower.

La leadership è quindi tale se il potere è riconosciuto legittimamente esercitabile.

Possiamo quindi immaginare che la leadership si possa esercitare con due modalità entrambe legittime.

Una leadership autoritaria basata sul potere attribuito e riconosciuto al leader di avere la facoltà di prendere decisioni e di distribuire premi o punizioni.

Una leadership autorevole che si basa sulla comprensione e sulla condivisione degli scopi, di ragionamenti e delle decisioni del leader.

Possiamo dare una seconda definizione di leadership che mi sembra a questo punto più completa.

Leadership è saper condurre delle persone verso una meta esercitando un potere condiviso e riconosciuto come legittimo.

L'insieme di innovazione tecnologica, globalizzazione, saturazione dei mercati sembrano aver prodotto effetti dirompenti e due in particolare.

L'aumento delle variabili in gioco e soprattutto il moltiplicarsi delle interrelazioni tra le variabili rendono quasi impossibile prevedere il futuro e poiché è proprio sulla base delle previsioni che si definiscono le strategie, in loro assenza il rischio di scelte sbagliate aumenta esponenzialmente.

L'altro effetto è che il ciclo di vita dei prodotti, equilibri organizzativi e competenze delle persone delle organizzazioni, sono sempre più brevi.

Ogni buona idea esaurisce il suo effetto in poco tempo.

Le conseguenze per le organizzazioni delle mutazioni del contesto sono essenzialmente di due tipi.

La prima è che diventa necessario utilizzare l'intelligenza di tutti perché l'intelligenza del superiore non è più sufficiente.

Quanti capolavori hanno realizzato nella loro vita intera Michelangelo o Beethoven ? (1,2 ..)

Quante teorie rivoluzionarie hanno prodotto nella loro intera vita Newton o Einstein ?

Quante soluzioni giuste, idee di business geniali e idee innovative possono avere in serbo dei singoli uomini nella loro intera vita?

Diventa pertanto imprescindibile l'intelligenza di tutti non tanto intesa come somma delle intelligenze individuali ma come moltiplicazione delle singole intelligenze per produrre una intelligenza collettiva.

E' quindi necessario per le organizzazioni imparare a vivere, lavorare muoversi insieme in altre parole ad essere un team.

Se si considera la leadership come la leadership di un team si intenderà che il leader non può essere colui che si preoccupa unicamente del proprio rapporto con i singoli individui ma colui che si pone il problema del rapporto con i singoli, con l'insieme e dei singoli tra di loro.

La leadership di oggi è quindi una leadership in grado di creare e condurre un team.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Esiste un team se esiste coinvolgimento cioè quando gli individui che compongono una organizzazione conoscono non solo i propri compiti e obiettivi specifici ma anche e soprattutto perché, come e cosa l'organizzazione vuole ottenere.

Esiste un team se c'è condivisione ovvero se gli individui condividono i vantaggi derivanti dal conseguimento dei risultati da parte della organizzazione.

In altre parole c'è coinvolgimento se le singole persone che compongono l'organizzazione pensano di poter trarre dei vantaggi individuali dal raggiungimento degli obiettivi comuni.

Esiste un team se c'è fiducia ovvero quando le persone che compongono una organizzazione sono consapevoli che gli altri membri che compongono l'organizzazione (tutti o per lo meno la maggior parte) abbiano le competenze richieste per svolgere il loro compito.

Quindi non solo devono condividere lo scopo comune, devono soprattutto condividere la voglia di contribuire alla sua realizzazione.

Infine esiste un team se vi è responsabilità, ovvero se i membri del team si assumono la responsabilità non solo del raggiungimento del proprio obiettivo individuale ma anche del raggiungimento della meta dell'intera organizzazione.

E' quello che avviene normalmente in un team sportivo in cui un giocatore indipendentemente dal proprio ruolo ha ben in mente e si sente responsabile del risultato finale della partita o del campionato.

Tutto questo può avvenire se gli individui che compongono l'organizzazione sentono di avere da un lato il potere oggettivo di influenzare il modo di raggiungere gli obiettivi e dall'altro se ritengono soggettivamente di avere il potere di influenzare il modo per raggiungere gli obiettivi.

Il leader di un team dunque dovrà coinvolgere le persone rispetto all'obiettivo, comunicare e formare a svolgere il proprio lavoro, e soprattutto a capire lo scopo, il senso e le logiche del gioco che si sta facendo insieme.

Il leader dovrà condividere e mettere in piedi meccanismi premianti tangibili e intangibili tesi a far convergere gli obiettivi degli individui con quelli dell'organizzazione.

Il leader dovrà generare fiducia e dovrà prima di tutto essere riconosciuto come onesto intellettualmente, ma soprattutto dovrà essere capace di comunicare, ascoltare e creare continui contatti con e tra le persone.

Il leader dovrà generare responsabilità e questo si otterrà attraverso la delega, la formazione e soprattutto attraverso una quotidiana educazione alla responsabilità. Nel team ciascun componente penserà sempre che se qualcosa non funziona trovare la soluzione è compito di tutti.

A questo punto vediamo alcune domande retoriche che riguardano la meta ovvero lo scopo da raggiungere: il potere, e il perché le persone seguono qualcuno.

In un team:

- Chi ha il potere di stabilire la meta comune e i modi per raggiungerla? Il leader da solo o assieme ai follower?
- Su cosa si deve basare il poter legittimo di un leader? Autorità, autorevolezza o entrambe?
- Le persone seguono solo perché si aspettano un premio o una punizione oppure perché motivate dalla meta in se stessa o per entrambi i motivi?
- I follower sono meri esecutori o protagonisti della vita del team?

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

E nella Vostra organizzazione come risponderesti alle domande sopra presentate ?

Sono convinto che avrete risposto nel modo per il quale a questo punto si possa condividere la definizione più completa di leadership e che se la vostra organizzazione è di successo non potrà che essere la seguente.

Leadership è saper condurre delle persone libere, consapevoli, capaci, coese, convinte e responsabili verso uno scopo comune e condiviso, anche attraverso un uso discreto del potere legittimo da loro riconosciuto.

Nell'esercizio del potere connesso alla leadership si incontrano spesso due termini, Manager e appunto Leader, che vengono spesso usati come sinonimi e spesso come contrari.

Proviamo a vedere qualche definizione.

Uno dei pionieri della leadership Warren Bennis scriveva:

“Il leader fa le cose giuste mentre il manager fa le cose nel modo giusto”.

Il leader ha una visione ampia del futuro e si muove verso di esso. Si occupa del cosa e del perché. Pensa in termini di innovazione e di sviluppo.

Il manager ha una visione focalizzata. Si occupa del come. Punta al controllo. Cerca la stabilità e gestisce il presente”

John Kotter, docente ad Harvard afferma che “ il leader ha la vocazione e la forza di generare il cambiamento, il manager ha la capacità e la disponibilità di gestire il contingente”

Potremo quindi dire che mentre il manager, pianifica, organizza, gestisce e controlla, il leader interpreta il contesto, concepisce una visione, mobilita le energie e ispira le persone a dare il meglio di se per realizzarla.

Potremo quindi dire che il manager manovra leve HARD, mentre il leader quelle SOFT.

Chiedersi se è meglio essere Leader o Manager è un falso problema perché è come chiedersi se in un bilancio è meglio lo Stato Patrimoniale o il Conto Economico o chiedere a un pianista se sia più importante la Passione verso la musica oppure la tecnica o chiedere ad uno sportivo se è più importante la motivazione per una finale oppure la preparazione per giocare la finale. Mi sembra quindi evidente che nell'esercizio del potere connesso alla leadership è necessario essere nel contempo manager e leader.

Se infatti il team non ha tecniche di gioco, tattiche, gerarchie, competenze immediatamente spendibili, focalizzazione, eccellenze per la partita di oggi, non avrà un domani.

Nello stesso tempo se il team non tollera differenze, non esplora continuamente nuovi mondi, non diverge, non risparmia e accantona risorse (in una ottica di ridondanza anziché di efficienze e efficacia immediata), non avrà dopodomani..

Nell'esercizio del potere, dunque, occorre interpretare vari ruoli, quello del manager e quello del leader.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

In altre parole è importante guardare al futuro lontano, creare una visione e dedicare del tempo a spiegarla, discuterla e farla condividere (come leader), ma anche concentrarsi sul risultato concreto e di breve periodo pianificando e controllando la performance dei collaboratori (come manager).

E' importante creare una cultura fondata su valori comuni e concentrarsi sullo sviluppo dei collaboratori (come leader) e anche selezionarli, organizzarli, addestrarli, dirigerli (come manager).

E' importante utilizzare un potere basato sull'ascolto, l'attenzione, la fiducia personale e l'autorevolezza (come leader) e anche sapere usare l'autorità e la posizione gerarchica quando serve (come manager).

E' importante accettare e favorire la crescita e il manifestarsi di esperienze con punti di vista e comportamenti diversi, perché arricchiscono le possibilità del team (come leader) e anche saper pretendere omogeneità e uniformità (come manager).

E' importante creare cambiamento, discontinuità, esplorazione e ridondanza (come leader) e un certo grado di stabilità, ordine e efficienza (come manager).

Soprattutto è fondamentale lo spirito con cui si affronta il ruolo del leader.

Il leader è a servizio del team, dei suoi membri e della meta comune e non viceversa.

Il tema è proprio questo. Servire.

DOMANDATEVI

Rispetto ai ruoli descritti esercito più spesso il ruolo di Leader o il ruolo di Manager ?

Ritengo che il compito fondamentale dei leader sia quello di innescare sentimenti positivi nelle persone che gestiscono. Ciò accade quando essi sanno creare risonanza ovvero una riserva di positività che libera quanto c'è di meglio in ogni individuo.

Nella sua essenza, quindi, il compito fondamentale della leadership è di natura emozionale.

Sebbene questa dimensione fondamentale della leadership sia spesso invisibile o completamente ignorata, dipende proprio da essa se l'operato di un leader avrà avuto il successo che potrebbe avere.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

1.3 INNOVAZIONE

Bill Gates affermava: “Microsoft è sempre a due anni di distanza dal fallimento”.

In questa frase sono contenuti tanti messaggi utili per il Senior e lo Junior che devono far riflettere.

Se preferite un'altra metafora più cruda: “Da qualche parte c'è un proiettile con sopra scritto il nome della Vostra società”.

Da qualche parte c'è un concorrente, uno sconosciuto che deve ancora nascere, che renderà obsoleta la vostra strategia.

Non potete schivare il proiettile. Dovete sparare per primi.

Un cambiamento incredibile assicura che qualsiasi concetto aziendale, per quanto brillante, perderà rapidamente la propria efficienza economica.

La differenza tra essere un leader oppure uno che arriva in ritardo non si misura più in decenni ma in anni e se consideriamo le iniziative digitali, in mesi.

Oggi una società deve essere in grado di reinventare la propria strategia, non solo a cavallo di una crisi, ma continuamente, anno dopo anno.

Ecco alcune domande che potreste porvi per comprendere lo stato e la cultura della vostra impresa.

Abbiamo lasciato ad altri il compito di definire le aspettative della clientela ?

I concorrenti ci percepiscono più come conservatori o come innovatori ?

La nostra strategia nel corso degli ultimi due anni ha subito rilevanti modifiche?

Si è verificata un'erosione del nostro differenziale di prezzo o dei vantaggi di costo?

E' sempre più difficile attrarre talenti di prim'ordine?

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

In uno studio condotto da Gary Hamel, autore e ricercatore nel campo nell'innovazione e a cui mi sono ispirato, più del 60% dei CEO intervistati dichiara che chi si è avvantaggiato di più nel settore di appartenenza è rappresentato da "nuovi entranti in virtù di cambiamenti nelle regole del gioco".

Spesso ho sentito dire da CEO o Presidenti di aziende che il loro problema è di natura esecutiva oppure che la formulazione strategica è semplice, difficile è la sua esecuzione.

Sono le frasi preferite da quei dirigenti che temono di dover ammettere che le loro strategie sono datate.

Formulare strategie è tutto fuorchè un compito facile se la vostra intenzione è di trasformare il settore nel quale operate.

Cosa ci potrebbe però essere di più gratificante se non dare la propria impronta al futuro.

Spesso ho trovato Senior e CEO a passare il loro tempo occupandosi del "come": come fanno le cose, come operavano, come riuscivano ad essere efficienti.

Più raramente ho trovato leader che si occupavano del "quale": quali opportunità perseguire, quali partnership formare, quali tecnologie promuovere o quali esperimenti avviare.

Purtroppo nel momento in cui un'organizzazione ha catturato l'ultimo 5% di efficienza dal "come", qualcun altro ha già inventato un nuovo "quale".

Certo, il primo successo dell'età industriale è stato il concetto di miglioramento continuo che rimane il credo della maggior parte dei manager.

Da Taylor al concetto giapponese di "kaizen" abbiamo letto pagine e pagine che hanno spiegato in lungo e in largo come descrivere i processi, misurarli e migliorarli.

Tutti elementi che hanno a che fare più con il miglioramento della propria performance che non il differenziarsi dagli altri concorrenti.

Sono tuttavia convinto che oggi, sia la visione a produrre nuova ricchezza.

Visione delle opportunità disponibili per l'innovazione discontinua.

Scoprire è il viaggio, la visione è lo scopo.

Certo il miglioramento continuo è preferibile alla mancanza di miglioramento, tuttavia il suo valore appare marginale.

L'innovazione non lineare, radicale, come sostiene anche Hamel, è il solo modo per sfuggire alla spietata iper-competizione che settore dopo settore, sta riducendo i margini.

Questa innovazione richiede all'azienda di sfuggire alla consuetudine di immaginare soluzioni interamente nuove ai bisogni della clientela.

Il mondo è sempre più diviso in due tipi di organizzazioni: quelle che non possono che seguire la strada dei miglioramenti continui e quelle che hanno spiccato il volo verso l'innovazione radicale.

Come punto di partenza, i rivoluzionari prendono in considerazione l'intero concetto aziendale e non solo un prodotto o un servizio.

Riconoscono che la concorrenza si svolge non più tra prodotti e servizi ma tra concetti aziendali.

Alcuni esempi noti per aiutare a comprendere cosa intendo possono essere i seguenti:

- Ikea, un concetto completamente diverso incarnato dal tradizionale negozio di arredamento
- Ryanair, ha rivisto il modello di trasporto aereo su tratte brevi e medie condizionando l'intero settore
- Monster.com ha rivoluzionato il mondo della ricerca di personale
- Apple che ha rivoluzionato settori diversi dal computer alla musica, passando attraverso la telefonia e forse, a breve, il mondo della orologeria.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

I rivoluzionari dell'industria spazzano via i vecchi modelli aziendali e ne creano di nuovi.

In Bing Bang Disruption, si descrive proprio un tipo nuovo di innovazione così potente che può mettere a repentaglio l'esistenza di aziende consolidate nel giro di pochi mesi.

Purtroppo spesso la richiesta di maggior innovazione viene interpretata come una richiesta di nuovi prodotti o di sviluppo di nuove caratteristiche nei prodotti più datati.

La maggior parte delle aziende sono state coinvolte in una corsa tecnologica in cui ciascun concorrente obbligava gli altri a spendere di più.

Si sono spese grandi risorse per le tecnologie legate ad internet.

Purtroppo si sono investite risorse per adeguare alla specificità della rete vecchi modelli aziendali, invece che utilizzare internet al fine di creare modelli aziendali radicalmente nuovi.



Il nucleo centrale dell'innovazione risiede quindi nella capacità di creare nuove strategie capaci di generare ricchezza.

Perché enfatizzo questo concetto. Perché se il Senior ha avuto la capacità di definire un modello di business di successo, vorrei far comprendere come da parte dello Junior sia indispensabile ricercare nuovi concetti aziendali.

Purtroppo infatti l'intuizione fondamentale non scaturisce da un processo di pianificazione, ma da un insieme di predisposizione al cambiamento, desiderio, curiosità, ambizione e bisogno.

Se la vostra azienda è certificata per la qualità, avrà già assimilato nella propria cultura questo passaggio.

Sono passati più di 30 da quando lessi il discorso di Romiti sulla qualità totale in Fiat. Tutti i manager e quadri schierati ad ascoltare il nuovo proclama.

“Dobbiamo istituzionalizzare la qualità”, disse, “deve diventare il compito di tutti”.

Per molte aziende, compresa la Fiat ci vollero dieci e anche più anni per capire e rendere propria la qualità in termini di capacità.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Analogamente, credo che anche oggi la sfida consista nel costruire una capacità per l'innovazione di concetto aziendale, ovvero una capacità che produca concetti aziendali interamente nuovi e sappia reinterpretare i vecchi.

Creare una capacità diffusa a livello aziendale per l'innovazione radicale non sarà una sfida minore rispetto a quella di creare una organizzazione basata sulla qualità e soprattutto oggi non possono passare 10 anni.

Attenzione però. Non sto dicendo che l'innovazione è generata dal vertice.

Quante volte infatti la rivoluzione è stata fatta dal re?

Mandela, Gandhi o Martin Luther King avevano forse il potere politico?

No. eppure hanno modificato radicalmente il corso della storia grazie alla passione.

Credo piuttosto nel ruolo degli attivisti.

Mai prima d'ora è stato così opportuno essere un attivista.

- Pensate a come la tecnologia stia creando una sorta di democrazia dell'informazione e i confini che normalmente definivano i livelli gerarchici sono sempre più impermeabili;
- Ora, come mai credo in passato sia accaduto, i dirigenti sanno che non possono obbligare le persone ad impegnarsi, perché la generazione che sta entrando è la più avversa all'autorità di tutta la storia;
- Credo sia chiaro a molti che viviamo in un mondo così complesso ed incerto che le aziende con impronta autoritaria e sistemi di controllo molto forti, sono destinate a fallire;
- Ogni giorno che passa, il valore del capitale intellettuale sta superando quello del capitale fisico e sono i lavoratori che ormai stanno diventando i veri capitalisti;
- In molte realtà i lavoratori stanno diventando anche azionisti.

Gli attivisti hanno modificato la forma delle aziende.

In Sony e in IBM questo è successo.

In Sony un ingegnere di livello intermedio convinse alla fine degli anni 90 Sony ad investire nelle console.

Sempre in quegli anni in IBM, uno scienziato informatico, patito della rete, riuscì a trasformare IBM dal più grande produttore di hardware, alla più grande società di servizi nel mondo dell'e-business.

Quindi, non dite che non si possa fare e chiedetevi se sarete in grado di guidare questa rivoluzione.

Se sognare, creare, esplorare, inventare, essere pionieri, immaginare non sono verbi che descrivono ciò che state facendo, allora è molto probabile che siete stati sorpassati dalla storia e con voi anche la vostra organizzazione.

Questo momento ha bisogno di rivoluzionari e se agite come un guardiano della vostra organizzazione sarete presto entrambi perduti.

Nell'era industriale i passi erano misurati e lenti. Utilizzando la metafora militare, pronti, pronti, pronti, mirate, mirate, mirate, fuoco !

E' vero abbiamo ricevuto tanto.

Farmaci fantastici, tecnologie importanti, aeroplani eccellenti che hanno prodotto enormi ricchezze.

Nel dopoguerra nacque un secondo regime di innovazione che prima generò e poi alimentò la società dei consumi.

I suoi eroi furono Coca Cola, P&G, Nestlè, Unilever.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Il loro obiettivo primario, anche se investivano rilevanti somme in ricerca e sviluppo, era quello di generare bisogni.

Così il marketing era passato al centro della innovazione creando storie che potessero colpire la nostra immaginazione e persuadere.

Shampoo e dentifricio si erano posizionati al vertice della gerarchia dei bisogni di Maslow.

Dagli anni 50 fino agli anni 90 i migliori talenti non volevano più diventare scienziati ma product manager.

Come sostiene Hamel, il nuovo ordine industriale è il prodotto di un tipo di innovazione molto diversa costruita sulla base di un salto nelle capacità di immaginazione dell'uomo.

I tempi di sviluppo si misurano in settimane, non in anni.

I clienti sono partner nello sviluppo, offrendo in tempo reale i feedback all'interno di un ciclo senza fine di sperimentazione, adattamento, sperimentazione, adattamento.

Fuoco, Fuoco, Fuoco, mirate e ancora fuoco, fuoco, fuoco.

Non c'è più tempo per il pronti.

L'obiettivo non è un brevetto o una nuova campagna pubblicitaria ma un concetto aziendale radicalmente nuovo. Gli innovatori non sono ne scienziati ne uomini di marketing ma individui capaci di produrre qualcosa dal nulla.

A Silicon Valley come in molti altri distretti tecnologici avanzati non ci sono addetti alle ricerche di mercato, così come non ci sono CEO che allocano risorse in progetti in concorrenza tra loro.

Ci sono migliaia di nuove idee che concorrono su quello che è divenuto un mercato aperto per l'innovazione del concetto di business.

Chi ha dei meriti attrae talenti e capitale.

La ricerca e sviluppo e il marketing di prodotto costituiranno sempre la strada per la creazione di ricchezza e non saranno più la sola e forse nemmeno la più redditizia.

Sia i manager dai capelli grigi che i giovani arrivati dovranno abbracciare la nuova agenda dell'innovazione

<i>Ieri</i>	<i>Oggi</i>
Miglioramento continuo	Innovazione lineare
Innovazione di prodotto e di processo	Innovazione del concetto aziendale
Liberare ricchezza	Creare ricchezza
Serenità	Capacità
Visionari	Attivisti
Scienziati	Silicon Valley

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Sposerete la nuova agenda dell'innovazione?

Vi prenderete la responsabilità di preparare la vostra organizzazione alla rivoluzione?

Se la risposta è positiva potete guardare con positività al futuro della vostra organizzazione e pianificare con entusiasmo il passaggio generazionale.

Perché la rivoluzione portata dal fondatore potrà vedere ancora nuove rivoluzioni e soprattutto vedere una organizzazione capace di stimolare la crescita attraverso una sana discontinuità.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

CAPITOLO 2 – COMPRENDERE

Nel primo capitolo abbiamo cercato di analizzare insieme gli aspetti che caratterizzano l'azienda in questo momento. Ci siamo concentrati in particolare su quelli che mi sembrano più rilevanti. Certo, gli aspetti economici e finanziari sono rilevanti e non dobbiamo trascurarli, ma in questa trattazione non ne parleremo.

Abbiamo svolto una sorta di indagine alla scoperta delle caratteristiche della leadership e del governo esistente, i processi che la caratterizzano enfatizzando in particolare la vocazione alla innovazione che dal mio punto di vista è la garanzia per un futuro di successo.

In questa seconda parte del libro vorrei soffermarmi su alcuni elementi che dovranno contraddistinguere i leader.

Vorrei inoltre tentare ad aiutarvi a sviluppare condizioni migliori affinché la Vostra azienda e Voi con essa, possiate avere successo.

L'idea è di suggerirvi delle azioni concrete per migliorare, toccando ancora i 3 aspetti più rilevanti come la motivazione, la leadership e l'innovazione.

2.1 MOTIVAZIONE

Secondo gli esperti mondiali della crescita personale come Napoleon Hill, Anthony Robbins e molti altri, una caratteristica comune alle persone di successo è l'abilità a motivarsi a fare quello che devono fare sia che ne abbiano voglia sia che non ne abbiano voglia.

Venne fatto uno studio per verificare le differenze che esistono tra le persone che hanno avuto successo e quelle che non ce l'hanno.

Vennero studiati coloro che si elevarono dal loro ceto sociale fino a passare ad un altro più elevato e si scoprì che la maggior differenza era la prospettiva temporale ovvero che semplicemente le persone che producono risultati pensano a lungo termine mentre le altre persone pensano all'immediato e godono del momento, non rispettano gli impegni presi con se stessi o con gli altri e fanno quello che è comodo adesso.

In PNL questa abilità viene chiamata "pensiero strategico".

Stephen Covey la chiama "incominciare pensando alla fine". In altre parole significa avere consapevolezza di quello che diceva Gandhi: "Il futuro dipende da quello che facciamo nel presente".

La ricerca dimostra che più successo ha una persona e più pensa a lungo termine.

Molte persone hanno una idea delle conseguenze che hanno le loro azioni nel lungo periodo ma nonostante questo non cambiano.

Altre invece fanno la cosa giusta. Ecco perché credo che sia importante prima di affrontare altri temi parlare con Voi Senior e voi Junior di motivazione ovvero di impegno e disciplina.

Le persone che producono risultati concreti a lungo termine mettono più impegno e hanno autodisciplina.

Si impegnano a fare meglio a fare di più a migliorare ad alzarsi prima o ad andare a letto dopo, a risparmiare denaro per il futuro, a investire tempo con i loro figli sapendo che questo tempo prezioso avrà un ritorno importante per fare tutto quello che serve anche e soprattutto quando non ne hanno voglia.

Quindi impegno e autodisciplina sono due parole e due concetti importanti. Significano avere l'abilità di rimandare la gratificazione per avere successivamente un premio importante.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

L'autodisciplina è la capacità di gestire se stessi e la abilità di mantenere le promesse fatte a se stessi. Chi non ce l'ha pensa che sia una limitazione alla libertà.

Anche voi conoscerete persone che si dicono libere perché fanno quello che vogliono nel momento in cui vogliono.

Io dico che l'autodisciplina è la più grande libertà . E' la libertà di decidere cosa è importante per me e di decidere poi cosa fare per farlo.

Autodisciplina non significa mortificarsi o rinunciare, significa mantenere gli impegni presi con se stessi perché importanti. Significa dare una direzione alla propria vita. Significa andare nella direzione decisa incluso cambiare o decidere di cambiare idea o strada. Incluso quello che si era deciso di fare o che si era prefissato ma non in funzione della emozione o della pigrizia del momento ma perché più strategico non farlo.

Sono convinto che molti e mi auguro tutti i senior che stanno leggendo questo capitolo, rivedranno scorrere episodi della loro vita.

Se avete ottenuto il successo personale e della vostra azienda sono sicuro che avrete esattamente seguito questi passi.

Il successo non accade per caso ma perché avete avuto la passione ed il coraggio di seguire i vostri sogni.

Quante volte avete puntato la sveglia per fare qualche cosa o poi vi siete girati dall'altra parte decidendo di continuare a dormire, magari pentendovi.

La ragione per la quale molte persone non hanno motivazione, e non mi riferisco necessariamente solo agli Junior è perché hanno la convinzione errata che equivalga a rinuncia.

Pensano di dover rinunciare a qualcosa oggi per avere forse qualcosa in un lontano futuro.

Conosci qualcuno che rispetta sempre gli impegni presi, probabilmente è una persona che stimi e di cui ti fidi.

Al contrario se conosci qualcuno che non rispetta gli impegni probabilmente non lo rispetti e non lo stimi.

E' uguale con il rapporto che hai con te stesso.

La prima chiave per avere autostima è rispettare gli impegni che prendi con te stesso.

Se vuoi avere un buon rapporto con te stesso hai bisogno di impegno e autodisciplina.

Più fiducia stima e rispetto avrai di te stesso e meglio ti comporterai con gli altri

Sarai più positivo più produttivo e più felice.

Ora fortunatamente impegno e autodisciplina sono qualità che possono essere imparate attraverso la pratica e l'abitudine come tante altre cose che hai imparato potrai imparare o ripassare, anche queste.

L'abitudine più importante è fare quello che devono fare indipendentemente che abbiano voglia o no in quel momento.

Molte persone nel tempo si sono abituate a rimandare, a fare le cose male o non farle proprio.

Per molto tempo nella vita di tutti i giorni essere furbi sembrava premiare di più che fare le cose bene.

Abbiamo ignorato gli effetti futuri delle nostre azioni e le conseguenze ora sono sotto gli occhi di tutti.

La crisi in corso ci sta ricordando che lavorare bene premia sempre e a lungo termine mentre le scorciatoie danno solo nel breve l'impressione di premiare.

Purtroppo molte persone si sono abituate a vivere così e come conseguenza fanno fatica a cambiare.

Come in tutte le abitudini all'inizio si fa fatica e poi diventa una cosa naturale.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

“Tutte le cose sono difficili prima che diventino facili” diceva Goethe.

Tuttavia ricorda di essere paziente con te stesso. Sei un essere umano non una macchina.

Ci saranno ancora mattine in cui non avrai voglia di alzarti, ci saranno giorni di dieta in cui ti verrà voglia di sgarrare e forse una volta ogni tanto lo farai pure.

Se una volta ogni tanto non ti preoccupare, ricordati che è l'abitudine che importa, non l'eccezione.

Il problema è che spesso l'eccezione diventa la regola.

Per tornare al pratico possiamo dividere la Vostra vita in nove aree e tutte queste aree sono collegate per cui un miglioramento o un peggioramento in un'area ha conseguenze positive o negativa in un'altra area.

Come per un organismo l'idea è di un sistema organico.



La prima area in cui è utile mettere attenzione è il PENSIERO.

PENSARE è una attività continua che facciamo automaticamente, naturalmente e spesso senza nemmeno accorgerci.

Purtroppo a scuola non ci viene insegnato un buon modo di pensare. Vi ricordate le volte nelle quali guardavate il soffitto in cerca di un pensiero o di una idea e le volte nelle quali la vostra insegnante vi ha richiamato alla attenzione.

Thomas Edison diceva che pensare è la cosa più difficile di tutte.

Altri dicono che ci sono quelli che pensano, quelli che pensano di pensare e quelli che preferirebbero non pensare.

Ora ci sono molti modi per pensare, funzionali, meno funzionali, costruttivi o meno costruttivi. Se ci pensi le persone che sanno pensare chiaramente in modo funzionale e costruttivo sono molto preziose.

Sono cercate da tutti nelle aziende, in politica e nel sociale.

Una cosa è sicura il Vostro modo di pensare determina il Vostro modo di vivere e questo perché definisce a cosa prestate attenzione, cosa ritenete importante e che significato date alle cose che accadono.

Nella PNL spesso si dice che come pensi è più importante di a che cosa pensi.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Spesso reagiamo agli eventi e ci chiediamo “che cosa faccio” invece che attendere e rispondere alla domanda più importante che è “cosa significa per me questa cosa”

Spesso ci lasciamo guidare dall’emozione del momento da schemi mentali preesistenti o da abitudini o peggio ancora dal modo di pensare di altri.

Pensare con chiarezza significa pensare con la tua mente e decidere tu che significato dare alle cose.

Se fai un incidente e danneggi la tua moto cosa significa. Fortuna o Sfortuna.

Il significato che dai alle cose determina le azioni che metterai in atto.

Queste azioni daranno dei risultati che determinano la qualità della tua vita.

Per questo PENSARE BENE è molto importante.

Purtroppo il problema più grande è che passiamo gran parte del nostro tempo a rispondere a degli stimoli.

Una volta c’erano tempi di riflessione più lunghi e attività per riflettere.

Io ricordo gli gnocchi a mano con mia zia o le polpettine minuscole per il brodo di natale, si andava a correre senza Ipod, in treno si guardava il panorama.

I tempi di reazione erano diversi e per continuare a ricordare quanto “vecchi siamo” i tempi della posta erano scanditi dai tempi del servizio postale e da quelli della scrittura e lettura a mano.

Era tutto diverso.

Ora ci svegliamo spesso all’ultimo momento, beviamo un caffè veloce alla faccia delle famiglie felici dove tutti sorridono e tutti hanno un sacco di tempo per godersi il momento, in auto ascoltiamo le radio o telefoniamo.

La sera TV, in viaggio Ipod.

Quando Vi fermate per PENSARE.

E’ un bombardamento continuo senza pausa, nessun momento per fermare la mente e riflettere.

Tutte le persone di successo del presente e del passato si prendono del tempo per pensare.

Bloccano in agenda delle pause dove senza essere disturbati o interrotti riflettono.

Mai prendere una decisione importante senza pensare, senza valutare, senza riflettere.

Il modo più semplice e antico per pensare tranquillamente è quello di stare comodamente seduto in un luogo isolato.

Farlo per 20 o 30 minuti.

20 o 30 minuti di calma, senza fare nulla.

Niente radio, niente TV.

Niente da leggere o scrivere.

Niente da fare.

Solo ESSERE.

In tutte le culture del mondo ci sono attività simili a questa.

E’ il momento di fermare tutto e lasciare che la tua mente si calmi e permetta così di fare emergere i pensieri più chiari.

E’ probabile se non lo hai mai fatto ti sembrerà strano.

Ti sembrerà di non fare nulla e di perdere tempo o addirittura farai fatica e ti innervosirai

Più difficile sarà per te più significa che ne hai bisogno.

Quello che spesso accade è che nella tranquillità i pensieri si placano e arrivano nuove idee nuove intuizioni nuove soluzioni. Come per magia arrivano quelle idee che il rumore della tua mente tenevano nascoste. Se conosci persone che meditano ti hanno sicuramente detto quanto sia importante per loro questa attività quotidiana.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Prova.

Io ad esempio ho preso l'abitudine di correre la mattina e di stare con me stesso almeno 15 20 minuti al termine della corsa.

Un altro modo per pensare meglio è pensare su carta.

Invece che pensare solo nella tua mente SCRIVI.

Se dovete pensare ad una soluzione SCRIVETE tutto quello che vi viene in mente.

La scrittura ha cambiato il mondo perché ha consentito all'uomo di comunicare a distanza o di lasciare traccia nel tempo.

Ha cambiato tutto perché da al cervello l'opportunità di interagire con se stesso.

Scrivere è molto importante. Ti obbliga a pensare più lentamente e ti dà la possibilità di ragionare con te stesso.

Un altro modo per pensare meglio in modo più chiaro è quello di identificare i presupposti cioè che cosa dai per scontato che varrebbe la pena rivedere.

Nel lavoro in azienda mi capita spesso di fare domande come se fossi all'oscuro di tutto.

Perché fate così, siete sicuri che questo sia quello che desidera il cliente.

Se pensate all'esplosione dello Space Shuttle essa fu causata da una guarnizione che dagli ingegneri fu ritenuta poca rilevante e dunque con la presunzione che fosse poco importante.

A volte partiamo con dei preconcetti che non mettiamo più in discussione.

E se questi preconcetti fossero errati.

Mettere in dubbio alcune certezze può essere utile.

Lo potete fare da soli, con un amico o meglio ancora con un buon coach.

Un buon coach ti aiuta a riflettere e ti aiuta a vedere ciò che tu non vedi.

La seconda area nella quale dovete mettere impegno è l'abitudine di definire OBIETTIVI.

La domanda base è CHE COSA VOLETE, COSA VUOI OTTENERE?

Bandler, co fondatore della PNL con una metafora convincente domandava "Chi guida il TUO autobus?".

Se non date voi una direzione alla vostra vita, la darà qualcun altro.

Molte persone, e anch'io per molti anni mi comportavo in questo modo, definiscono i loro obiettivi intorno alla mezzanotte dell'ultimo giorno dell'anno.

Come è facile comprendere più che veri obiettivi sono promesse di NON FARE qualcosa.

Poi verso le due di mattina tra un bicchiere e l'altro si dimenticano.

Definire OBIETTIVI è un'altra cosa.

E' da fare periodicamente con metodo ed è da fare anche tutti i giorni se è utile a pianificare bene la tua giornata e raccogliere a sera i risultati.

Tutti i giorni dovete decidere cosa volete ottenere.

Serve per avere attenzione su quello che volete.

Se ti manca l'attenzione su quello che volete sarete alla mercè di chi ce l'ha.

Chi sa cosa vuole lo ottiene.

Chi non lo sa no.

Detto questo ecco alcuni principi su come si definisce un obiettivo.

A me piace ricorrere a questo criterio che sintetizzo con S.M.A.R.T.

Ogni obiettivo deve essere SPECIFICO, MISURABILE, AMBIZIOSO, RAGGIUNGIBILE e TEMPIFICATO.

Innanzitutto la domanda da porvi è cosa VOGLIO e soprattutto dovete ricordarvi di porla in POSITIVO.

Quindi COSA VOGLIO non COSA NON VOGLIO.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

La negazione è un'invenzione della lingua e funziona male nel cervello.

Cosa intendo dire.

Facciamo una prova.

Se ora vi dicessi di NON PENSARE AD UNA CINQUECENTO a cosa avete pensato?

Chiaro no. Quindi pensa a quello che vuoi. Se pensi a quello che non vuoi ti arriverà.

Ci sono tante ragioni psicologiche e mentali e comunque hai già compreso.

Inoltre fai attenzione a ciò che vuoi e non al processo.

Per esempio se tu dici "Voglio dimagrire 5 chili" ha definito il processo mentre se dice "Voglio pesare 75 chili" quello che hai definito è il risultato.

Scrivi quello che vuoi ottenere nel prossimo trimestre o nel prossimo anno. Scrivilo bene e conservalo in un posto dove per te sia facile tornare a guardare e abituatevi a leggere i vostri obiettivi spesso.

Ogni giorno ricordati di scriverli in un modo misurabile affinché tu possa sapere se lo avrai ottenuto.

Se mi dicessi voglio essere felice ti domanderei cosa vuol dire per te essere felice e una volta nella quale mi dirai voglio guadagnare di più ti chiederei QUANTO.

Scrivi cose che ti competono, cose che puoi fare tu.

Se scrivi che desideri che Lara ti inviti a pranzo avrai stabilito un obiettivo per Lara non per te.

Pensa a quello che desideri tu e a quello che vuoi tu e soprattutto a quello che puoi fare tu per ottenerlo.

Tutte le persone di successo pensano a quello che vogliono e fanno qualcosa per ottenerlo.

Desidera obiettivi ambiziosi. Non limitarti a cose semplici. Certo dovranno essere raggiungibili e comunque imponenti obiettivi ambiziosi.

Ricorda di mettere un tempo una data per ottenere quel risultato altrimenti sarebbe un sogno che puoi lasciare nel tuo cassetto.

Una volta definito quello che vuoi, devi impegnarti ad ottenerlo.

Lo so hai tante cose da fare e so anche che molte di queste cose non ti servono ad ottenere quello che vuoi ecco perché un'altra area dove migliorare e avere autodisciplina è la gestione del tempo e delle tue attività.

Un grande allenatore di football americano diceva che fallire la preparazione è prepararsi a fallire.

Avere una bella lista di obiettivi dopo aver meditato è molto bello.

Fare qualcosa per ottenerli è necessario e pianificare bene è intelligente.

Avere un piano non solo vi farà risparmiare tempo e fatica e ti permetterà anche di avere una guida in caso di incertezze e distrazioni.

Avere un buon piano e buon metodo di GESTIONE DEL TEMPO significa scrivere.

Scrivi tutte le cose da fare.

Fai una lista così sei sicuro di non dimenticarti di nulla e tieni la lista sempre con te così puoi aggiungere le cose da fare e soprattutto togliere quelle che hai fatto o decidi di non voler far più.

Poi dividile per categorie.

A saranno le cose che devi fare assolutamente.

B per quello che devi fare.

C per le cose che vorresti fare ma se non le fai non succede nulla di grave.

D sono quelle da delegare.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

E da eliminare.

Fatto questo mettile in ordine di esecuzione

A1, A2, A3 e così via.

Questo metodo ti consente di mettere le azioni in ordine di importanza e di sequenza alle cose da fare.

In questo modo eviterete l'errore che fanno molti che hanno una lista che leggono e mettono in esecuzione solo perché è scritta così.

Peggio ancora eviti di correre come un matto tutto il giorno, arrivare alla sera stanco e non avere completato la lista, che è un bel modo per essere frustrati.

Questo modo ti dà invece chiarezza di ciò che hai fatto .

Sicuramente lascerai da parte delle attività di tipo C ad esempio, ma non importa perché non sono importanti.

Per portare avanti la tua agenda devi avere disciplina nell'aver coraggio.

Il coraggio è la capacità di fare le cose che ti fanno paura.

La maggior parte delle cose che non vengono fatte, non sono fatte per paura.

La paura più comune a tutti. La paura di sbagliare o di non riuscirci, di non essere in grado, di non essere abbastanza...qualcosa.

Questa è una paura meschina. E' presente ma ci abituiamo.

Non ci blocca completamente e ci frena solo. Ci limita.

E' una paura normale che nel tempo aumenta grazie alle esperienze fatte nella vita.

A scuola se si sbaglia veniamo puniti, sbagliare in pubblico è imbarazzante, sentirsi dire di no è brutto e così cresciamo cercando di evitare l'errore e l'imbarazzo e per fare questo evitiamo di rischiare.

Mac Laren, il pilota che fondò il team di F1 diceva "nessun errore nessun progresso".

Intendiamoci a nessuno piace sbagliare, a nessuno piace fallire e sicuramente evitare di fare non è il modo giusto di fare le cose.

Il coraggio è un'emozione da allenare.

Coraggio significa avere paura e decidere di crederci di fare.

La paura può esserti utile per prepararti al meglio, per essere prudente e cercare di evitare di fare cose azzardate e il coraggio di aiuta per andare oltre a quelli che pensi essere i tuoi limiti.

Il coraggio serve per affrontare le tue paure e mi riferisco alle paure di tutti i giorni, di dire di no, di chiedere, di non essere all'altezza.

Molti pensano che i bambini imparino le lingue più velocemente perché hanno delle capacità che noi adulti non abbiamo.

In realtà i bambini imparano più velocemente perché non hanno paura di parlare, non hanno paura di sbagliare e di fare brutta figura.

I bambini quando imparano a parlare vengono premiati, non per aver fatto bene ma per averci provato.

Immagina come sarebbe bello se fossi premiato per averci provato. Cosa faresti ?. Ci proveresti.

Nel tempo sviluppiamo queste paure, perdiamo quella del buio e abbiamo quella di essere imbarazzati di fronte alle altre persone.

Evitiamo a tutti i costi di sentirci dire di no non chiedendo anche se sappiamo che senza chiedere la risposta è ...no!!!

Il consiglio quindi è di imparare a superare le tue paure. Incomincia dalle piccole cose.

Ricordo le prime volte di fronte ad un pubblico.

Era un corso e avevo tanta paura.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Ero nervosissimo, la notte non avevo dormito per ripassare tutto il contenuto della relazione. Avevo paura di fare brutta figura, ero insicuro e probabilmente grazie a tutti questi pensieri ero goffo, impacciato.

Creavo così proprio quello che volevo evitare.

Sono sicuro che avevi paura di tante cose e ora facendole spesso ti vengono normalmente.

Ognuno di noi ha combattuto con le proprie paure.

Di cosa hai paura tu ?

Puoi incominciare ad usare il tuo coraggio con le piccole paure, poi quando il muscolo si sarà rafforzato, affrontare quelle che per troppo tempo ti hanno bloccato e che ti impediscono di avere la qualità di vita che desideri e meriti.

La SALUTE FISICA è un'area estremamente importante, perché tutte le altre sono inutili se non sei in salute. Vi consiglio di avere il coraggio di mettere come obiettivo quello di vivere fino a 100 anni e di arrivare sano e pieno di energia.

Al giorno d'oggi vivere a lungo è possibile, lo fanno persone meno disciplinate di te e che hanno brutte abitudini.

Quindi sicuramente puoi far meglio.

Come per qualsiasi altro obiettivo le domanda da porti sono sempre quelle.

COSA VUOI ?

E hai già la risposta. Vivere 100 anni.

COSA DEVO FARE e COSA VOGLIO FARE per raggiungere questo obiettivo?

Quali azioni, quali abitudini devo avere e quali devo eliminare?

Inizia nel descrivere il tuo risultato in modo motivante.

Come sarà il tuo corpo, quanto peserai, che taglia porterai, che tonicità vorresti raggiungere, come ti sentirai ad essere più in forma?

Fai una lista di tutto quello che vuoi cambiare del tuo corpo.

Forse non è solo una questione di età è anche una questione di stili di vita, di abitudini alimentari, di poco movimento.

Ci possono essere molti modi per cambiare. E' importante che ti focalizzi su quello che vuoi.

La chiave per essere sani ed in forma fisicamente è semplice ed è conosciuta da tutti.

Mangia di meno e mangia bene e fai più esercizio.

Lo sanno tutti e probabilmente lo sai anche tu.

Gli studi lo dimostrano e le persone sane ne sono la prova.

Fare esercizio è uno dei segreti e la chiave è farlo tutti i giorni.

L'ideale è farlo alla mattina, non importa cosa, l'importante è farlo.

Puoi camminare, andare in bici, fare le scale del tuo palazzo invece che prendere l'ascensore, fare stretching.

Non importa cosa. Importa farlo.

Davide Merigliano 2014

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Se inizi la mattina con il movimento, risvegli il tuo corpo e lo metti in condizione di bruciare calorie tutto il giorno e di veicolare ossigeno in tutto il corpo.

Oltre ai vantaggi fisici noti, fare movimento alla mattina ti aiuta a sviluppare più autodisciplina.

Imparerai a fare quello che serve quando ne hai voglia.

Inoltre come ti ho già detto, ti darà la possibilità di avere un momento tutto per te per pensare, meditare, riflettere, proprio all'inizio di giornata mentre il corpo ed il cervello si ossigenano per bene.

Ci sono due modi per godere del piacere della tavola.

Farlo per poco tempo perché hai una vita corta e farlo per tanto tempo perché muori molto molto vecchio e molto sano.

Le buone abitudini ti permettono di essere sano e di avere energia.

E' solo una questione di abitudine.

Se ti prendi cura del tuo corpo, lui si prenderà cura di te.

I SOLDI rappresentano l'area del risparmio e degli investimenti.

Questa è un'area di forte stress per molte persone che passano la vita a preoccuparsi di come pagare le spese.

Il vostro obiettivo deve essere avere tranquillità economica.

La povertà spaventa tutti.

Quindi devi assolutamente porti degli obiettivi in questa area di vita.

L'alternativa è vivere male e sicuramente non è bello.

Decidi oggi di cambiare il tuo rapporto con il denaro e di diventare più strategico con quello che fai con i tuoi soldi.

Il concetto che vorrei condividere con voi è semplice, forse banale.

Spendere di meno di quello che guadagni, quindi risparmiare e investire il resto.

E' la regola più infranta dalle persone e la violano perché sono rimasti un po' bambini.

Vi ricordate la paghetta settimanale. Non vedevamo l'ora di riceverla per spenderla tutta.

Questa associazione tra soldi = piacere immediato è rimasta nel tempo e infatti continuano a spendere tutto e subito per godersi la vita.

Alcune persone non si accontentano e spendono anche i soldi che non hanno.

Finanziano i loro capricci, godono adesso e ci pensano dopo.

A parte il mutuo per la casa e il finanziamento dell'auto dovresti stare distante da altri debiti personali.

Ovviamente in una azienda è diverso...o quasi.

Le persone ricche non spendono. Ecco perché sono ricche.

Certo guadagnano ma non spendono.

Ci sono tanti esempi di personaggi dello spettacolo che hanno guadagnato tantissimo e sono senza soldi. Perché ?

Perché hanno speso tutto.

Per avere soldi devi associare piacere non solo nello spenderli ma anche nel risparmiare

Pensa a lungo termine. Pensa a domani, a dopo domani e dopo domani ancora

Pensa a come ti sentirai nell'avere un cuscinetto di protezione per ogni eventualità o un gruzzoletto che ti assicurerà di avere una vecchiaia serena.

Il modo per farlo è semplice.

Inizia oggi stesso a risparmiare il 10% del tuo reddito e mettilo via senza mai toccarlo

Se riesci aumenta la percentuale e fallo sempre per il resto della tua vita.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Mettilo al sicuro.

Evita investimenti rischiosi. Questa è la tua assicurazione.

Risparmia immediatamente ed abituati a rimandare le spese superflue e non il contrario.

LAVORARE BENE è un'altra attività che aiuta ad ottenere risultati eccellenti.

Ci sono molte persone che hanno ottenuto successo nonostante non avessero una intelligenza superiore o una educazione scolastica particolare, oppure una famiglia alle spalle.

Lo hanno avuto grazie al tanto lavoro fatto bene.

La maggior parte degli imprenditori di successo lavora tanto e bene.

Sanno che ci vuole tanto impegno per tanto tempo e ce la mettono tutta.

La maggior parte delle persone arriva al posto di lavoro non vedendo l'ora di tornare a casa.

Conta i giorni che mancano alle prossime ferie o aspettano il week end e nel frattempo cercano di fare il meno possibile.

Thomas Jefferson, il terzo presidente degli Stati Uniti a chi gli domandava se avesse avuto fortuna rispondeva dicendo "si ci credo e ho scoperto che più lavoro e più ho fortuna".

Quindi se vuoi aver successo meglio mettersi di impegno e lavorare. Tanto e Bene.

Non abbiamo ricerche precise sul lavoro in Italia e negli stati uniti si è invece analizzato che il 50% del tempo lavorativo è speso in conversazioni inutili, pause, tempo dedicato al computer per cose personali, lettura del giornale, etc.

Anche qui c'è una piccola regola che vale come le altre di questo capitolo per mettere le basi di una impresa di successo e soprattutto di persone di successo.

Lavora tutto il tempo che sei al lavoro. Sfrutta al massimo il tempo che passi lavorando, focalizzandoti su quello che conta.

Lascia fuori tutte le distrazioni e massimizza il tuo impegno.

Impara a non farti distrarre nemmeno dalle persone con cui lavori e che non hanno la tua disciplina e tendono a portarti fuori dal tuo piano.

Vuoi veramente massimizzare il tuo tempo. Lavora quando gli altri non lavorano, arriva prima e vai via dopo.

Vai a mangiare più tardi.

In quei momenti ci saranno poche interruzioni e farai un sacco di cose.

Se vuoi goderti la vita assicurati di lavorare tanto e bene e potrai dopo goderti il tuo vero tempo libero.

La domanda che dovresti porti spesso è :

COME POSSO SFRUTTARE AL MASSIMO IL MIO TEMPO ADESSO?

Se ti distrai va bene. L'importante è accorgersi e ritornare focalizzato su quello che è importante per te.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

L'APPRENDIMENTO è un'altra area estremamente importante. La continua crescita.

Se vuoi valere di più devi sapere di più.

Molte persone sprecano il loro tempo a guardare la TV o ascoltare cose inutili.

Virgilio disse "dobbiamo coltivare il nostro giardino" e la tua mente è sicuramente il giardino più importante.

Abituati a leggere possibilmente tutti i giorni, anche solo per poco tempo ma facci l'abitudine

Frequenta seminari di formazione e decidi di crescere almeno un po' tutti i giorni.

Anche di poco ma tutti i giorni per diventare migliore.

Nel tempo avrai più valore e ti verrà riconosciuto e in più la tua vita sarà più bella.

In molti dei corsi che ho frequentato ho imparato cose nuove a volte ho ritrovato cose che avevo dimenticato oppure le ho viste da un altro punto di osservazione.

Ho incontrato persone interessanti che mi hanno cambiato la vita.

Basta una sola idea.

Con una sola idea possiamo migliorare la nostra vita.

E dove trovarle queste idee se non nelle risorse di conoscenza che abbiamo a nostra disposizione.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

2.3 LEADERSHIP E CAPITALE UMANO

Ci troviamo in un mondo che cambia e la cosa che più mi colpisce è che ci sono troppe aziende simili con prodotti simili.

Marcel Proust diceva: "L'unico vero viaggio di esplorazione non consiste nell'andare in posti nuovi, ma nell'avere altri occhi".

Dobbiamo imparare ad apprendere più che di sapere perché il mondo cambia e quello che sappiamo non è detto che serva ancora.

Il concetto stesso di quello che ha valore nel mondo sta cambiando.

Il capitale in una impresa capitalista era il valore dei beni utilizzati per produrre ulteriore ricchezza.

Un impianto, un terreno, era un capitale perché ci potevi costruire qualcosa sopra o affittarlo e creava ricchezza.

Degli strumenti erano un capitale e nel bilancio questi valori sono presenti in maniera chiara.

Nell'impresa di oggi il valore del capitale ha ormai poco o nulla a che fare con la nozione fisica o finanziaria di patrimonio contabile.

Oggi per una azienda non vale più questa definizione di somma di tutti i beni.

E' facile prendere ad esempio Google e comprendere il senso della mia affermazione.

Ad oggi il valore stimato di Google supera i 100 Miliardi di dollari.

Ora io sono convinto che se andassi a Mountain View alla loro sede e mi facessi dare una lista di tutto quello che possiedono, sommando il valore della sede, dei terreni, le filiali, i server che immagino essere efficientissimi e numerosissimi con delle reti tecnologicamente avanzate, sommando tutte queste cose, non arriverò al totale nemmeno vicino ai 100 Miliardi sopra citati.

In realtà Google è una azienda che ha valore e che crea valore.

Molti dei beni e servizi che come consumatori domandiamo e valutiamo maggiormente oggi sono il frutto dell'ingegno o del cuore dell'uomo piuttosto che il frutto di una macchina o di una procedura.

Pensateci un attimo.

A parte la casa quali sono le cose a cui tu dai più valore e che per te valgono di più e quali sono i servizi più importanti.

Riflettendo su questa domanda a me sono venute in mente sia la scuola che i servizi sanitari.

In relazione alla scuola, sono sensibile avendo due figli che sono ancora nel mezzo del loro cammino formativo.

Ai servizi sanitari attribuisco un importante valore e tutti noi sono convinto attribuiamo ai servizi sanitari un valore rilevante e soprattutto all'essere curati bene con efficacia e professionalità.

Anche in questo caso, come del resto per la scuola dei tuoi figli, se guardi da cosa dipende il valore delle cure sanitarie, ti rendi conto di quanto importante sia la capacità di diagnosi del singolo medico, la sua empatia, la sua capacità di entrare in relazione con te. Il suo interesse continuo.

Se osservi chiunque di noi è attirato dal medico più bravo, da quello che ha queste caratteristiche.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Quindi possiamo dire che il capitale intellettuale applicato ad un precedente valore lo aumenta a volte in modo estremamente rilevante.

L'ospedale o il laboratorio dove lavora questo medico bravissimo ha un valore tangibile rappresentato dai macchinari, le tac, gli strumenti di analisi, le strutture e quello che aumenta a dismisura quel valore è l'applicazione del capitale intellettuale di qualcuno.

Semplice no?

Nelle aziende che hanno già un valore, in parte tangibile e in parte intangibile, come ad esempio le relazioni che abbiamo con i clienti, le esperienze che facciamo vivere ai clienti, la nostra reputazione, questi elementi sommati alla struttura e ai macchinari possano far aumentare il valore.

Prendendo ad esempio soluzioni informatiche che sono idee e procedure sviluppate dall'uomo sono per definizione intangibili e applicate ad una qualsiasi azienda ne può aumentare i risultati produttivi anche in maniera rilevante.

Provate ad immaginare oggi un mondo non più interconnesso e senza e.mail e senza la possibilità di comunicare con chiunque in qualsiasi parte del mondo.

L'informatica, che è fatta di idee ed è per definizione un prodotto intellettuale dell'uomo con le sue capacità di ragionamento, aumenta in maniera enorme il valore dei processi e dei sistemi organizzativi nei quali si innesta.

Il successo di un'impresa ed il suo valore è legato sempre di più alle sue capacità intellettuali di chi ci lavora.

Mi piace credere, e spesso è confermato da diverse esperienze, che il valore di un'idea imprenditoriale è direttamente proporzionale alla qualità delle persone che la sposano.

In altre parole qualcuno potrebbe avere un'idea scontata, anche simile a quella che hanno fatto gli altri, però se riesce a far sposare quella idea a persone di qualità, quell'idea diventa una grande idea.

Queste persone aggiungendo del capitale intellettuale all'idea originaria sono riusciti a fare la differenza.

Al contrario potrei avere un'idea fantastica e un prodotto/servizio realmente incredibile ma se non riesco a farlo sposare a delle persone di qualità, questa idea vale poco.

Spesso si legge di cause legali da parte di aziende per evitare l'assunzione da parte del concorrente di persone chiave o strategiche in qualche processo organizzativo rilevante e questo perché la presunzione è di far perdere molto valore all'azienda.

Si certo, parliamo di grandi imprese, che tuttavia si rendono sempre più conto che il valore della loro azienda dipende dal valore delle persone che ci lavorano.

Idee, ingegno, creatività, capacità organizzativa, design, ovvero tutte cose prodotte dall'uomo che applicate ad un valore esistente lo incrementano spesso moltissimo.

Il vecchio bene di consumo e di investimento o il servizio come entità unica e indifferenziata non esiste più.

E' diventato un aggregato complesso il cui valore dipende sempre di più da aspetti intangibili.

Ogni prodotto o servizio che vendiamo non è più una cosa sola è un insieme di cose.

Tra i miei clienti ho servito alcune aziende leader nella produzione e distribuzione di caffè.

Ormai non vendono più solo il "Kilo" di caffè ai bar.

Vendono ancora il "Kilo", assieme a consulenza, formazione, vendono cura del cliente, vendono soluzioni finanziarie, vendono nuove idee, vendono consulenza d'arredo per migliorare l'immagine del locale.

Non vendono più una cosa sola ed esempi analoghi li potrete trovare in altri settori che sono in evoluzione.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Ogni azienda è diventato un aggregato di tante competenze diverse.

Certo la produzione del bene può essere ricercata a costi più efficienti in Asia e la parte legata al servizio si scontra con le altre aziende che offrono il medesimo servizio per cui lo scontro diventa spesso sulla base del prezzo.

Il costo del prodotto diventa quindi sempre meno legato al costo intrinseco del prodotto stesso e sempre di più dal valore degli elementi intangibili come il design, il servizio, le consegne, il customer service e sono questi elementi a determinare il valore percepito prima e il valore del bene poi.

Tutti elementi migliorati da persone, dall'organizzazione e dalla motivazione della rete vendita e di assistenza che creano relazione e qualità di servizio.

Dalla capacità di leggere gusti e persone della società.

A parte la robotica, la maggior parte delle cose che danno valore, ad esempio nel settore automobilistico, sono cose ideate e prodotte dall'uomo.

Il capitale che fa la differenza è quindi il capitale immateriale che in ultima analisi dipende dal capitale umano.

L'insieme di creatività, capacità, conoscenze e ingegno che appartiene all'essere umano fa la differenza.

L'accumulazione di questo capitale oggi è la principale fonte di crescita economica.

Certo, pensando a storie di successo del passato, a molti di noi verranno in mente storie di imprenditori che magari si sono indebitati per acquisire un macchinario o addirittura un camion.

Questi macchinari o anche il camion stesso potevano fare la differenza perché altri non potevano permetterselo 30 o 40 anni fa e consentire di lanciare l'impresa.

Oggi non devi più acquisire un camion.

Devi comprarti una persona perché se non accumuliamo capitale umano non hai più la principale fonte di crescita economica.

L'ISTAT, in un rapporto pubblicato nel 2014 e relativo al "Valore Monetario dello Stock di Capitale umano in Italia", certifica che lo stock di capitale umano ha un valore quasi 2,5 volte superiore al capitale fisico netto del nostro paese e oltre 8 volte superiore al PIL.

La stima si basa su analisi complesse e confrontando questi valori con altri paesi non ne usciamo molto bene...ma questo è un altro tema.

Semplificando e riportando questi valori alle imprese potremo dire che nelle aziende di oggi la crescita del capitale umano spiega di gran lunga la produzione di reddito delle nostre imprese.

Oggi una parte significativa del reddito delle nostre aziende dipende dalla crescita del capitale umano presente all'interno delle nostre aziende e noi purtroppo dedichiamo un tempo realmente limitato alla formazione dei nostri collaboratori o alla ricerca di talenti per cambiare la nostra azienda

La crescita del capitale umano determina la crescita della ricchezza.

CHE COSA HAI FATTO PER LA CRESCITA DEL CAPITALE UMANO DELLA TUA AZIENDA

OGGI CHE COSA HAI FATTO PER MOTIVARE LE PERSONE CHE VIVONO NELLA TUA AZIENDA

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

HAI MOTIVATO QUALCUNO

Ora il Senior potrebbe dirci che 15 anni fa queste cose non servivano, non era necessario motivare le persone e porre l'attenzione che ho posto sino a questo punto.

L'azienda faceva comunque utili e riusciva ad investire e remunerare la proprietà con soddisfazione.

Non dobbiamo dimenticare che a partire probabilmente da due decenni fa abbiamo assistito ad un paradosso.

In passato i datori di lavoro disponevano dei mezzi di produzione mentre oggi li hanno i dipendenti poiché i mezzi di produzione sono rappresentati proprio dalla conoscenza.

Oggi i mezzi di produzione sono in mano ai tuoi uomini ovvero i nostri collaboratori hanno sfilato le aziende alla proprietà.

Michael Porter, docente ad Harvard e uno dei principali studiosi di strategia aziendale, sostiene che la chiave o il punto essenziale di ogni strategia è rappresentata dalla UNIQUE VALUE PROPOSITION.

La PROPOSTA DI VALORE UNICO dovrebbe essere per ogni azienda una offerta di valore per la quale è UNICA.

Qualcosa che fa lei e solo lei.

Questo non si applica solo alle aziende ed è altrettanto valida per i collaboratori che, se vogliono "sopravvivere" devono saper sviluppare proposte e idee uniche.

Qualcosa per la quale sei o sei ritenuto unico, qualcosa che fai tu e solo tu.

Non serve fare qualcosa un po' meglio degli altri.

Le nostre aziende non devono essere un po' meglio delle altre o un po' diverse. Devono essere UNICHE.

Anche se l'azienda è di piccole dimensioni devi renderla unica.

Dobbiamo però comprendere che la UNIQUE VALUE PROPOSITION la possiedono oggi i nostri collaboratori perché sono loro che aggiungono valore e l'esperienza che portano al cliente finale in termini di design e di relazioni la crea il nostro collaboratore ed è questo che fa in modo di essere riconosciuto dal mercato.

L'innovazione la fa il mio collaboratore perché è lui che produce il capitale intangibile.

Anche se non sei un biker il marchio Harley Davidson saprai che è stato generato da esperienze uniche di club sparsi nel mondo che hanno contribuito ad elevarne il valore.

Se quindi una volta il Senior, giustamente, ha contribuito a far crescere l'impresa mettendo al centro il capitale tangibile ora al centro di tutto c'è l'UOMO.

L'officina o lo stabilimento del 21 esimo secolo è nella testa dei nostri collaboratori. Certo la produzione e la qualità rimangono importanti ma il vero valore viene generato dalle teste dei nostri uomini.

Idee, ingegno, conoscenza, relazioni, design, esperienza e motivazione possono essere messe in campo se si lavora in questo nuovo reparto. Se non impariamo a lavorare su queste cose presto la nostra azienda non raggiungerà più il valore del nuovo tipo che la società richiede.

Dobbiamo motivare le persone, formarle, accenderle, allenarle, incentivarle. Per realizzare tutto questo dovete lavorare su voi stessi e per fare tutte queste cose i primi ad essere carichi dovete essere voi e voi dovete essere i primi aicararvi di queste competenze.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Tutto questo richiede una grande forza emozionale perché siete voi a dare il tono alle vostre aziende. Siete voi che se arrivate carichi fate in modo di rendere l'azienda carica.

Siete voi a creare la prima esperienza o la prima spinta affinché il collaboratore si metta in funzione.

Ancora in termini di gestione delle risorse umane vale la pena a questo punto farvi riflettere ancora su alcune considerazioni che possono risultare dei consigli ovvero delle valide strategie di governo della vostra organizzazione.



AUTONOMIA - Le persone non cambiano sotto l'influenza esterna

Spesso, collaborando in azienda, mi capita di suggerire alle persone di comportarsi in maniera più organizzata. Con una o più sessioni di lavoro spiego come organizzare il lavoro in maniera più efficace.

Interagendo con la forza vendita, magari impongo di fare più visite per raggiungere il target del trimestre.

Non dico che non serva a nulla. Probabilmente un qualche tipo di utilità c'è.

Tuttavia è limitata e non sarà quella cosa che farà cambiare la persona, perché le persone cambiano unicamente grazie a micro-decisioni autodeterminate.

La persona decide in autonomia di migliorare e decide grazie a delle micro-decisioni che prende nel corso della sua vita.

Vi sarà capitato di sentirvi dire che certe procedure potevano essere migliorate e che pur essendo d'accordo avete continuato ad applicarle senza modificarle. Poi scatto un qualcosa che vi convince a cambiare ma siete voi che avete deciso.

Per cui andare dai collaboratori a spingere a modificare le loro abitudini, ha una certa utilità e nel momento in cui mi tolgo si ritorna alla condizione precedente.

E' l'individuo che deve decidere.

E per far questo servono piccoli impulsi che possano cambiare lo stato. Consigli che possano stimolare la loro decisione a modificare lo stato delle cose. Questo può avvenire in sessioni

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

formative, seminari, workshop nei quali qualcuno sia di ispirazione con consigli da cui apprendere e poter decidere.

Tante piccole decisioni possono quindi portare ad un grande cambiamento.

Il compito di un leader non sarà quindi di andare da tutte le persone a fare continuamente una filippica ma di creare intorno alle persone che gestisce una cultura, cioè un insieme di idee, un ambiente e degli stati emotivi che porteranno le persone a confrontarsi e prendere delle decisioni.

Il leader è quindi in grado di creare intorno alle persone l'ambiente e le condizioni affinché loro decidano.

E' importante allora il pieno apprezzamento per il lavoro svolto, perché, quando esprimi apprezzamenti generi uno stato emotivo che stimola a migliorare ulteriormente, ovvero prendiamo una piccola decisione positiva.

Il fatto che qualcuno mi riconosca come persona e si renda conto che io ci sono mi causa uno stato emotivo positivo e dopo quel momento prendo delle decisioni di cambiamento.

Quindi fate sentire ai vostri uomini che tenete a loro come individui.

Stephen Covey dice "non mi interessa quello che dici fino a che non sento che tu ti interessi a me".

Nessuno di noi è ricettivo verso una qualsivoglia forma di persuasione a meno che non senta prima che l'altra persona si interessa veramente a lui come persona.

CULTURA AZIENDALE - Le idee predominanti in azienda

Ogni azienda ha una cultura, ovvero un insieme di idee che sono le idee predominanti

Spesso questa cultura non coincide con la cultura del singolo. A volte sono le idee del senior ad averla creata, a volte è il patrimonio presente nelle singole persone.

La cultura aziendale spesso è la vera colpevole. Quando qualcosa non funziona in azienda, oltre alle lacune individuali esiste spesso una cultura radicata, che rende accettabile una tale negatività.

Mi è capitato spesso di sentire dire dal senior che l'azienda non è più capace di innovare e questo perché in realtà nella cultura aziendale è radicata la chiusura totale al cambiamento.

Dovrete lottare un po' per cambiare queste idee che si sono radicate nel tempo.

Pensate solo alla "Qualità" e a quante riunioni e quanta formazione sono servite per farla diventare "cultura" aziendale.

Non c'è quindi cambiamento definitivo se non ha attecchito una nuova cultura.

Se quindi desiderate che la cultura della vostra organizzazione si modifichi dovete promuovere il confronto con il diverso ed essere pronti ad accettare e superare gli errori.

Dovete incentivare i comportamenti che si sposano con la nuova cultura.

Dovete sfruttare storie del passato, quasi mitologiche, per avvalorare le scelte effettuate.

Inserimento di giovani promesse e talenti perché sia possibile portare ad un ringiovanimento culturale, stimolando e portando punti di vista spesso radicalmente diversi.

EMOZIONI - La logica fa pensare le emozioni fanno agire

Rimango sempre molto perplesso quando nelle aziende assisto a riunioni nelle quali vengono proiettati i risultati e spesso il direttore vendite che ricorda il monte insoluti.

In realtà sono tutte informazioni, nella maggioranza dei casi, già note al diretto interessato.

Il collaboratore sa già che deve essere più organizzato e più preciso.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Anche noi stessi sappiamo di dover migliorare le cose. Sono lì e ci stai pensando da tanto tempo.

Perché non vengono fatte?

Le inizieremo a fare quando scoppierà dentro di noi una emozione.

Sono convinto che a molti di voi, tutti i cambiamenti più importanti sono avvenuti a seguito di un cambiamento emotivo.

E' l'emozione che ci stimola all'azione.

Le emozioni sono fondamentali.

SCOPO - Lo scopo e le sfide

Se io incontro qualcuno e mi dice che sta osando qualcosa mai tentata prima io mi accendo.

Il Vostro scopo e le vostre sfide coinvolgono i vostri uomini

Tutti si accendono

VALORI - I valori emozionano

Sono le piccole cose che fanno una grande differenza.

I valori emozionano e muovono montagne

Dire ad esempio "la persona è al centro di tutto" mi emoziona. L'importanza del design o della funzionalità dei prodotti sono dei valori.

I valori emozionano e non è importante solo parlarne. Dobbiamo essere degli esempi perché i valori vengono acquisiti tramite esempio.

ETICA - La contemplazione dei valori

L'etica è importante perché la tua motivazione personale viene dalla contemplazione dei valori.

Quando agite sulla base dei valori siete più motivati.

Quando agite sulla base dell'amicizia, dell'affetto, della lealtà, del mantenere le promesse, della educazione, siete molto più motivati.

AMBIENTE - Allegro e positivo

Le esperienze, le relazioni, l'innovazione avvengono in un ambiente allegro e positivo.

I grandi leader sono in grado di farsi seguire con orgoglio dai collaboratori.

Perché questo avvenga è legato da due motivazioni.

La prima è legata ai grandi sogni che li rende attraenti. Noi siamo attratti verso quelle persone che hanno grandi sogni.

Ci sono tanti esempi che potremo richiamare.

Da Federico Grom, che ha seguito il sogno di realizzare una azienda che facesse il gelato migliore senza "chimica".

Steve Jobs, che sognava di trasformare diversi settori di business, dall'informatica, al mondo della musica, alla telefonia.

Qualcosa che nessuno ha mai fatto prima, emoziona, stimola, unisce.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Se pensiamo a delle cose che nessuno ha mai pensato, prima o poi forse quelle cose riusciamo a realizzarle.

Il pensiero rivoluzionario attrae molti talenti e infinite risorse.

Tutti quanti noi accettiamo delle scommesse e le scommesse proprio per come siamo fatti le vogliamo fare sulle cose irrazionali.

Per questo possiamo attrarre dei profeti.

Rudi Giuliani diceva che il leader è quello che se una casa va a fuoco, sa qual è l'uscita.

Il leader è quello che dice che sa qual è il futuro.

La seconda è che il leader vive in base a dei valori.

Lo scopo è la cosa più importante e conoscendo diversi Senior capaci di accendere gli altri, il leader è una persona che ha un alto senso etico.

Intendo dire che ha alcune idee di fondo relativamente alle persone e ai rapporti con gli altri che raramente accetta di violare.

Un valore è una caratteristica, una qualità che dà pregio ad una persona.

Se per esempio guardo me stesso, potrei affermare che sono concreto, che preparo delle ottime presentazioni, mi cirondo di validi collaboratori, che riesco ad aiutare le imprese a migliorare le loro prestazioni e soprattutto sono una persona onesta e leale.

Probabilmente nella mia vita ho fatto numerosi errori ma questi sono valori per me imprescindibili.

Se agisco non rispettando questi valori dopo un po' di tempo snaturo me stesso.

QUALI SONO LE COSE CHE RITIENI VERAMENTE IMPORTANTI NELLA VITA

QUALI SONO LE COSE CHE RITIENI VERAMENTE IMPORTANTI NEL LAVORO

Questo ti aiuterà a definire quelle cose che definiscono te stesso, una sorta di carta costitutiva di te stesso.

Se vai contro i tuoi valori si ridurrà la tua autostima e l'efficacia con la quale realizzi le cose.

Jeffrey Immelt, il nuovo CEO di GE afferma che per guadagnarti la fiducia devi avere dei valori. I valori hanno a che fare con la coerenza personale.

Ti danno un forte senso di chi sei, in che cosa credi ed in quale squadra giochi.

Se crei anche un grande impero e non hai tempo per parlare con le persone, a cosa ti è servito creare un grande impero.

I valori definiscono chi sei e costituiscono anche la base dell'etica del gruppo.

In un gruppo bisogna impegnare del tempo per stabilire quali sono le cose realmente importanti in cui noi crediamo.

Senza valori condivisi un gruppo non può esistere.

Davide Merigliano 2014

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Esistono tante regole, troppe e quando dobbiamo inserire tante regole significa che abbiamo fatto un lavoro mediocre di semina dei valori.

Chi va contro i valori deve essere emarginato perché snatura il legame di coesione del gruppo.

Un uomo che non lotti per i valori non è nemmeno un uomo.

Sono i valori che risvegliano il grande uomo che è dentro ciascuno di noi .

Quando parliamo di temi come la libertà o l'uomo al centro di tutto chiunque si emoziona.

I valori sono una questione di pancia piuttosto che una questione razionale.

Parlare e portare dei valori in azienda, non dà risultati economici nel breve ma diventa un qualcosa che cambia nel profondo la tua impresa.

I nostri valori ci rappresentano e il solo tentativo di violarli negherebbe la nostra stessa esistenza.

I leader ci fanno essere degli uomini migliori perché ci aiutano a definire dei valori.

Ogni gruppo che è nato attorno ad una persona come il Senior e che ha proposto dei valori, e ora magari sono stati dimenticati.

Ora lo Junior può ripartire da quei valori o stimolarne di nuovi.

E' sempre successo così.

Dalla dichiarazione di indipendenza americana alla costituzione italiana si trovano così tanti valori su come ritenessero che uno stato dovesse funzionare.

Da un pugno di valori sono nate due delle economie più importanti nel mondo occidentale.

Seguendo dei valori, scateniamo in noi emozioni positive e armati di queste emozioni, tutti noi ci mettiamo in azione.

Tutti abbiamo bisogno di emozioni, tutti noi abbiamo bisogno di percepire quel particolare battito di cuore che ci faccia sentire invincibili.

CHI SEI e CHE TIPO DI PERSONA SEI

CHE COSA VUOI REALIZZARE

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

2.3 INNOVAZIONE

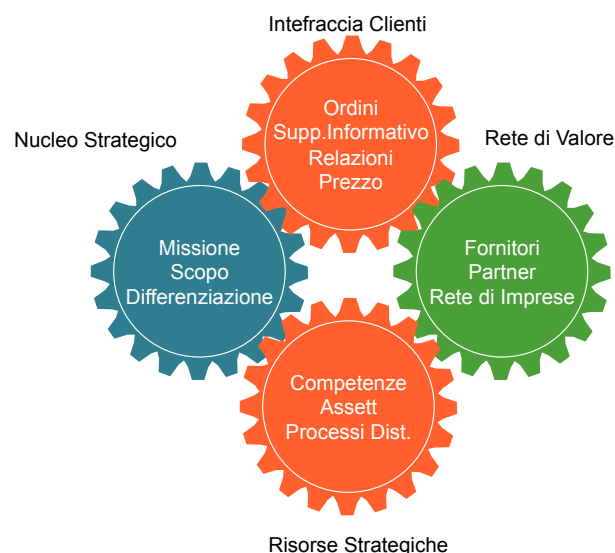
Nel primo capitolo ho cercato di farvi riflettere sul significato di innovazione e soprattutto sulla innovazione del concetto di business che rappresenta la chiave attraverso la quale creare nuova ricchezza ovvero salvaguardare il futuro della vostra organizzazione.

Per diventare come Junior, un rivoluzionario dell'industria, dovete sviluppare una capacità istintiva di analisi di un modello di business preso nella sua globalità.

Se la vostra realtà è di successo il Senior è riuscito ad intervenire in una o in diverse delle componenti che di seguito descriverò e sulle quali mi piacerebbe che vi fosse un confronto sereno e costruttivo.

Vi sono molti modi per descrivere le componenti di un modello di business.

Il modello di business ripreso da Hamel comprende alcune componenti principali di seguito schematizzate.



2.3.1 NUCLEO STRATEGICO

La prima componente del concetto di business è il nucleo strategico. Esso è composto dai seguenti elementi

Missione
Scopo del prodotto
Differenziazione

Con **Missione** individuiamo l'obiettivo complessivo della strategia e implica la direzione in cui ci si muove. Una modifica alla missione non implica necessariamente una innovazione al

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

concetto di business. Spesso tuttavia una nuova missione può portare ad una innovazione del concetto di business.

Un esempio utile per comprendere può essere rappresentato da Sephora.

Sephora ha trasformato la sua missione da semplice fornitore di prodotti cosmetici ad un creatore di esperienza nella cosmesi.

DOMANDATEVI

Quale è la nostra missione aziendale?

Che azienda stiamo diventando?

Quale è il nostro sogno?

Che differenza vogliamo generare per i nostri clienti?

La nostra missione continua ad essere rilevante per i nostri clienti?

Riusciamo a distinguerci dalla concorrenza?

Con **Scopo** del prodotto intendiamo invece dove l'impresa compete in termini di clientela, località geografica o servizi.

Dove e come portiamo i nostri prodotti al mercato è un elemento su cui poter considerare elementi innovativi.

Amazon.com è un ottimo esempio.

Iniziata l'attività come "libreria on-line" ora offre realmente di tutto sulla base della fiducia costruita e sulla facilità di utilizzo della piattaforma tecnologica e logistica realizzata.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo
DOMANDATEVI

Potremo ampliare la nostra offerta per soddisfare i bisogni dei nostri clienti?

Esistono consumatori trascurati dai nostri competitor?

Potremo incrementare le funzioni d'uso del nostro prodotto?

Con **Differenziazione** intendiamo il modo con cui l'impresa riesce ad essere realmente differente rispetto ai suoi competitor.

Un ottimo esempio è rappresentato da Apple che è riuscita a differenziarsi dalla concorrenza grazie ad un senso estetico realmente distintivo in grado di far percepire l'oggetto tecnologico come un oggetto di design.

DOMANDATEVI

Come si sono differenziati i nostri rivali ?

Esistono dimensioni di differenziazione che potremo esplorare?

In quali aspetti del prodotto e del servizio c'è meno differenziazione?

Abbiamo esplorato ogni elemento del modello di business per comprendere se e dove poter differenziarlo?

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

2.3.2 RISORSE STRATEGICHE/DISTINTIVE

Le risorse strategiche includono

Competenze distintive

Asset Strategici

Processi chiave

Con **Competenze distintive** intendiamo quelle attività che l'azienda compie con caratteristiche di unicità.

In Italia, abbiamo tanti esempi che ci possono aiutare a comprendere questo aspetto. Pensando al mondo del lusso esempi come Bottega Veneta o Cucinelli, ci possono subito chiarire quali abilità distintive possano aver guidato queste aziende ad essere così desiderate e ambite.

DOMANDATEVI

Quali sono le nostre competenze distintive?

Cosa sappiamo per essere unici e di valore per i nostri clienti?

Quali benefici potremo trasferire alla nostra clientela?

Ci sono settori nei quali le nostre competenze potrebbero fare la differenza?

Ci sono competenze che al momento non disponiamo e che potrebbero aiutarci a creare una discontinuità verso i nostri rivali?

Con **Asset Strategici** intendiamo tutte quelle cose che possediamo sia in termini tangibili, come infrastrutture, che in termini intangibili come marchi, brevetti, conoscenze, dati sulla clientela.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Poste Italiane può essere un buon esempio per comprendere l'uso delle infrastrutture a supporto di un cambiamento del modello di business.

Sfruttando la capillarità della rete di sportelli, oltre ai servizi postali sono stati introdotti nuovi servizi bancari.

DOMANDATEVI

Quali sono i nostri asset strategici?

Abbiamo asset intangibili di cui non siamo consapevoli?

Potremo sfruttarli per offrire nuovo valore alla clientela?

Potremo ipotizzare un nuovo modello grazie a tali asset?

Con **Processi Chiave** identifichiamo le attività che si svolgono all'interno della organizzazione. Reinventare un processo può diventare la base per una innovazione del concetto di business.

L'esempio più potente può essere rappresentato da Dell che ha rivoluzionato il modo di fornire PC alle aziende e ai singoli consentendo di configurare in autonomia grazie ad internet, ogni singola fornitura assieme agli approcci di Lean Management che hanno consentito di semplificare e in alcuni casi ridefinire intere catene produttive.

DOMANDATEVI

Quali sono i processi più critici della vostra organizzazione?

Quali sono quelli che generano più valore?

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Quali sono quelli che sono unici rispetto alla concorrenza?

Siete in grado di immaginare un processo totalmente differente?

Esistono processi che potrete esportare in altri settori generando valore?

2.3.3 INTERFACCIA CON LA CLIENTELA

Include 4 elementi che sono

- Acquisizione ordini e servizio clienti
- Supporto informativo
- Relazioni
- Struttura del prezzo

Con **Acquisizione e Customer Service** intendiamo come concretamente l'azienda raggiunge la clientela sia in termini di offerta di prodotto che in termini di servizio. Abbiamo assistito in questi ultimi anni ad una rivoluzione di un alcuni canali distributivi. Pensando alla elettronica di consumo, ai viaggi o ai libri, internet ha rivoluzionato questo elemento del modello.

DOMANDATEVI

Come raggiungiamo la clientela?

Con quali esperienza si confronta il vostro cliente?

Il sistema di acquisizione ordini è pensato più per noi o per il nostro cliente?

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

E' possibile semplificare il processo di acquisizione ordini?

Mettendoci dalla parte del cliente come potrebbe cambiare il processo?

Possiamo offrire al cliente informazioni utili e veritiere del nostro prodotto?

Il processo è realmente snello per l'esigenza del nostro cliente?

Con **Supporto Informativo** intendo tutte quelle conoscenze raccolte e utilizzate per migliorare il rapporto con il cliente sia in termini di sviluppo di nuove proposte sia in termini di informazioni utili per la clientela a supporto della conoscenza del nostro prodotto.

Esempi nel mondo delle assicurazioni posso farci subito comprendere il valore della informazione. Pensate ai siti che vi consentono, rispetto al passato, di conoscere il dettaglio di alcune polizze assicurative e di confrontarle e allo stesso tempo la possibilità di raccogliere da parte del cliente le proprie esigenze in termini di copertura o di servizi accessori.

DOMANDATEVI

Che cosa sappiamo dei nostri acquirenti?

Cosa stiamo facendo per conoscere i loro reali bisogni o le loro esigenze?

Abbiamo dato loro le informazioni necessarie per una corretta decisione?

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Quali informazioni aggiuntive vorrebbero?

Con **Relazioni** intendiamo invece le modalità con cui nel nostro modello entriamo in relazione con la clientela.

L'esempio più significativo è certamente rappresentato da Harley Davidson. Ogni cliente, comprando una Harley entra a far parte di una comunità unica dove il senso di appartenenza è difficile da ritrovare in altri settori, certamente nei rivali.

DOMANDATEVI

Che tipo di relazione abbiamo con i nostri clienti?

Come interagisce con noi?

Come ascoltiamo i nostri clienti?

Che tipo di emozioni vivono i nostri clienti interagendo con noi?

Possiamo immaginare nuove esperienze di relazione nei nostri confronti?

Come possiamo superare le aspettative del cliente?

Con la **Struttura del Prezzo** si intende la possibilità sul come e quanto far pagare il prodotto e servizio.

Gli esempi e la creatività presente nel mondo delle telecomunicazioni, vi può dare una prima idea di quanto possa essere ripensato un modello.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Se pensate al mondo della musica, fino a qualche tempo fa era impensabile poter acquistare una sola canzone rispetto ad un CD completo.

Il pay per use, non è solo una pratica adottata dalla “nuvola” in questi ultimi anni, ma è un modello diventato usuale anche in settori legati ad impianti o macchinari complessi che possono essere remunerati addirittura sulla capacità di generare profitto da parte del cliente.

DOMANDATEVI

Per che cosa vi state facendo pagare?

Quali sono le modalità prevalenti nel vostro settore?

Potete modificarla?

Sapete cosa i vostri consumatori pensano di pagare?

Pensate sia possibile allineare il percepito ed il valore della vostra offerta?

Potete cambiare l'attuale situazione?

Ci sono dei modelli in altri settori che potrebbero essere applicati nel vostro?

2.3.4 RETE DI VALORE

In genere si intendono quegli elementi che sono fuori dal controllo diretto e includono:

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Fornitori

Partner

Reti di imprese

I **Fornitori** si posizionano a monte della catena del valore e spesso sfugge che rapporti privilegiati possono configurarsi come elemento di un nuovo modello di business.

Ci sono molti esempi nel mondo dell'elettronica grazie ai quali si sono ottenuti miglioramenti radicali sia di prodotto che nel capitale circolante.

Apple ho trovato in un fornitore di vetro anti-graffio il partner per la produzione di tutti gli schermi di I-phone I-pad.e con il quale ha sviluppato la tecnologia che oggi conosciamo.

Intel ha rappresentato il partner per molti produttori di PC che insieme hanno fatto evolvere l'intero settore.

Ma anche in settori più tradizionali fornitori di accessori o di componenti collaborano sino dalle prime fasi per identificare insieme la soluzione più idonea.

DOMANDATEVI

Come stiamo utilizzando i nostri fornitori e con quale grado di efficacia?

Sono parte integrante del nostro modello di business?

In termini di velocità di servizio, riduzione del magazzino o co-progettazione, otteniamo dei vantaggi competitivi?

In quale misura i nostri obiettivi sono allineati con gli obiettivi dei nostri fornitori?

I **Partner** possono fornire componenti di soluzioni critiche di prodotto o essere parte integrante nella catena di valore.

Nel mondo del software abbiamo gli esempi più facili da comprendere. Pensiamo ad esempio a sviluppatori di soluzioni verticali che hanno aiutato nella diffusione di ERP Internazionali spesso carenti nella risposte a specifiche esigenze di settore o di paesi con caratteristiche peculiari come l'Italia.

Ma possiamo pensare anche al modello di Franchising che ha aiutato nella distribuzione e nella presenza diffusa marchi oggi diventati di primaria importanza a livello internazionale.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

DOMANDATEVI

Quali opportunità potremo cogliere dal mettere a fattore comune le competenze e magari anche gli asset di altre aziende?

Quali sinergie potremo realizzare con dei Partner?

Potremo realizzare maggior flessibilità?

Potremo migliorare la nostra offerta?

Le **Reti di Impresa** sono spesso la risposta all'esigenza di creare alleanze tra concorrenti o nell'ottica di creare collaborazioni tra imprese.

Ad oggi in Italia si sono costituite oltre 1600 reti coinvolgendo oltre 8000 imprese.

DOMANDATEVI

Possiamo immaginare collaborazioni con altre imprese per affrontare nuovi mercati o generare nuovi servizi?

Possiamo convincere altre imprese a lottare per una causa comune?

Possiamo costituire una rete per sviluppare un progetto particolarmente rischioso?

Possiamo allearci per affrontare insieme un competitor straniero con maggiori risorse o maggior competenza?

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Fino a qui abbiamo descritto le caratteristiche per aiutarvi a ripensare il modello di business della Vostra organizzazione.

Lo abbiamo fatto con lo scopo di ripensare la vostra organizzazione in questo momento di passaggio generazionale.

E' un esercizio che consiglio di svolgere insieme con Senior e Junior assieme a qualche manager esperto e di fiducia della vostra organizzazione o se preferite assieme ad un coach esterno.

Le domande aiutano a chiarire molti aspetti e ad allineare il vostro pensiero verso le soluzioni più appropriate.

La grande esperienza del Senior assieme alla genuina apertura mentale del Junior potranno produrre due risultati.

Una vera e positiva riflessione sul futuro della azienda e un rafforzamento della relazione tra le parti.

Per completare questo lavoro non resta che analizzare alcuni fattori che determineranno il successo del nuovo modello di business.

Mi riferisco in particolare a tre che sono:

Efficienza

Unicità

Coerenza

Il senso dell'**Efficienza** è facilmente comprensibile pensando al valore percepito dal cliente che deve essere, meglio se di gran lunga, maggiore rispetto al costo sostenuto per realizzarlo.

Pur parlando di un settore in forte crisi ed esempi nazionali non certo illuminanti, Ryanair da anni continua ad offrire servizi competitivi con margini e risultati estremamente positivi avendo ottimizzato alcuni processi chiave e soprattutto avendo rivisto i tempi di atterraggio e di ripartenza degli aerei per migliorare lo sfruttamento degli asset.

DOMANDATEVI

Qual è il valore percepito dal vostro consumatore?

Riuscite ad identificare le categorie di costo che dovranno realizzare e sostenere il nuovo modello di business?

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Lo scopo come detto è di creare un modello di business **unico** affinché sia possibile spuntare profitti superiori rispetto a rivali che non potranno essere confrontati.

L'Unicità non deve essere fine a se stessa e produrre profitto e per farlo deve apparire unico ai consumatori

DOMANDATEVI

In quale misura il vostro modello di business si allontana dalle attuali proposte dei competitor?

Quali sono le differenze?

Quali benefici potranno apportare queste differenze?

La **Coerenza** è forse l'aspetto più rilevante a garanzia del successo del nuovo modello di business.

Un business genera infatti profitto quando i suoi elementi si sostengono reciprocamente ovvero tutte le parti collaborano in vista dello stesso risultato.

DOMANDATEVI

Gli elementi del vostro modello si rinforzano reciprocamente?

Ci sono degli elementi in contrasto?

C'è qualche cosa che agli occhi del cliente appare anomalo

Sono convinto che questo esercizio aiuterà ad identificare il futuro della vostra organizzazione e soprattutto potrete fuggire dalla stretta esercitata giorno per giorno dall'attuale modello esistente.

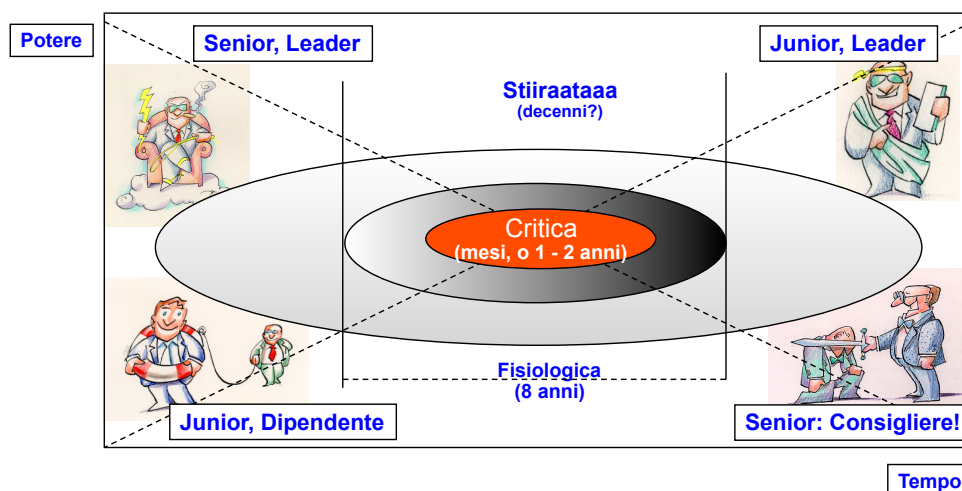
Un modello di business di successo crea le basi per diventare un punto di riferimento.

Certo inizialmente è solo un esercizio intellettuale ma è un esercizio per rivoluzionari che devono ridefinire e reimmaginare il proprio futuro proprio come hanno fatto un tempo i Senior. La grande occasione per voi Junior è di poterlo fare affiancati da qualcuno che lo ha fatto già e con successo prima di voi.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

CAPITOLO 3 – COSTRUIRE



Fonte Kit-Brunello

Questo grafico ben rappresenta le dinamiche desiderate nel passaggio generazionale.

Lo abbiamo già detto più volte è necessario "prendersi del tempo".

Fisiologicamente è meglio ipotizzare un percorso di almeno 8 anni e il momento giusto per affrontare il passaggio è farlo iniziare quando siete nel pieno delle vostre e lucidi mentalmente.

Meglio iniziare a pensarci dopo i 50 anni per poter arrivare intorno ai 60 anni a rilassarsi.

E indovinate, tutte le volte che faccio questa affermazione vedo apparire negli occhi del mio interlocutore il terrore.

Proprio nei giorni in cui scrivevo questo libro e pensavo di raccontare un passaggio generazionale di successo, abbiamo letto di un grande "vecchio" che conferma il senso del titolo del libro.

Questo imprenditore veneto 10 anni fa decise di affidare la propria azienda ad un giovane e brillante manager con un'ottima esperienza di internazionalizzazione.

Bene. Pensavo proprio di raccontare questa storia come una storia di successo.

Dal giorno dell'ingresso in azienda di Andrea Guerra, Leonardo del Vecchio, il nostro imprenditore lasciò le redini in mano al giovane manager.

Non solo. Lasciò l'ufficio nel quale abitualmente affrontava e viveva l'evoluzione della sua azienda affermando che da quel giorno se fosse rimasto un momento in più, avrebbe delegittimato il lavoro del nuovo CEO.

Un esempio. Certo fino a qualche giorno fa.

Le chiamano divergenze oppure visioni diverse. La realtà è che il senior ha deciso di non mollare e ritornare ancora a gestire l'impresa.

Oggi sui giornali si parla di una possibile gestione a tre punte, con due manager di lunga esperienza e con un lungo passato interno alla organizzazione che affiancheranno il Senior.

In dieci anni il fatturato di Luxottica è raddoppiato e probabilmente anche grazie al CEO.

Certo tutti i matrimoni possono finire. Le incomprensioni o in effetti le visioni del mondo diverse possono portare a una separazione.

Il modello però scelto 10 anni fa di affidare ad un Manager la guida dell'impresa, non avendo individuato all'interno della famiglia un possibile erede, era la strada più opportuna.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Ritornare in pista oggi, sembra confermare l'aspetto più critico di ogni passaggio generazionale.

L'impresa è diventata nel tempo parte di te.

Non si è in grado di staccarsi da quella struttura che ha rappresentato per tanto tempo l'unico elemento su cui concentrare il pensiero e l'attenzione.

Quella entità in grado di riempire le giornate ma anche i sogni notturni.

Ogni momento della vita è in simbiosi con l'impresa e sospendere queste attenzioni diventa quasi un tradimento.

Consegnare la cosa più importante in mano ad un terzo è la rinuncia alla attenzione che ha guidato ogni azione fino a quel momento.

Immagino la sofferenza dell'uomo durante questi dieci anni. La sua creatura in mano ad un terzo.

Certo le cose sono andate bene e dopo un decennio potranno proseguire positivamente in un mondo che cambia così velocemente?

La preoccupazione del "padre" riemerge e un confronto sereno sul futuro probabilmente non è nemmeno iniziato.

Il desiderio di riprendere il controllo da una parte e la volontà di essere il più autonomo possibile sulle scelte per il futuro dall'altra, hanno rotto quel legame che è durato due lustri dimostrando che l'attenzione alla propria "creatura" non finisce anzi riemerge e riemergerà sempre al termine di ogni ciclo virtuoso.

Cosa abbiamo imparato da questa storia.

La lezione più rilevante è che il tempo non cancella la passione del senior per la sua creatura e che il ruolo del consigliere, come tracciato nel grafico, spesso non gratifica a sufficienza il vecchio leader.

E' probabilmente mancata la coesione tra il Senior e lo Junior che in questo caso identifichiamo in Andrea Guerra, anche se non un familiare.

Questo è l'aspetto più rilevante da cui partire.

La coesione e la ricerca di questo elemento tra Senior e Junior è l'aspetto che deve guidare il passaggio generazionale. E' l'ingrediente magico che non deve mancare.

Ritorniamo più avanti su alcuni di questi aspetti.

Nel frattempo vorrei proporvi alcune strategie che riguardano prima la leadership e a seguire l'innovazione per dare una continuità a quanto abbiamo visto nella prima e nella seconda parte del libro.

A seguire vorrei poi proporvi alcuni strategie più pratiche per un passaggio di successo.

Ancora una volta sono spunti di riflessione per il Senior e per lo Junior utili per riflettere sul proprio ruolo e per un futuro di successo.

3.1 LEADERSHIP

Vi sono molti testi che trattano la leadership in maniera estesa e molto più autorevolmente di me. Nella prima parte (CONOSCERE) del testo abbiamo dato alcune definizioni, nella seconda parte (COMPRENDERE) abbiamo compreso quali elementi la compongono ora invece cerchiamo di agire apprendendo da azioni concrete per stimolare il "fare" (COSTRUIRE).

Gli spunti che ritengo utili sono derivati dalla lettura di Walter Isaacson.

In particolare questo autore ha scritto diverse biografie. Quella di Einstein e a seguire quella di Steve Jobs sono davvero interessanti.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

La rilettura della vita di Steve Jobs porta infatti alcuni elementi che possono essere utili e concreti per ogni leader per costruire e rafforzare la propria leadership.

3.1.1 Focalizzazione

Nel 1997 Jobs rientrò in Apple.

In quel momento l'azienda vendeva diverse versioni del suo Mac in un modo quasi casuale assieme a delle periferiche. Dopo alcune riunioni durante l'ennesimo incontro di revisione del portafoglio prodotti prese un pennarello e disegnò una matrice a 2 righe e a 2 colonne.

Nelle colonne evidenziò due tipologie di cliente identificate in "Consumatore" e "Professionale".

Sulle righe riportò "Desktop" e "Portatile".

Aveva di fatto definito le 4 tipologie di prodotto sulle quali concentrare l'attenzione e ogni sviluppo successivo da parte dell'azienda.

L'azienda in quell'anno non viveva un buon momento e questa focalizzazione salvò Apple.

Di seguito, periodicamente, Jobs incontrava i suoi collaboratori con i quali sviluppava le prossime cose da fare.

Il metodo utilizzato in genere era di compilare una lista di 10 cose ritenute dal team rilevanti.

Al termine della discussione Jobs ne eliminava 7 e invitava il suo manager a concentrarsi su al massimo 3.

Per i successi ottenuti da Apple forse è un metodo da seguire.

Concentrare l'attenzione su poche cose e ritenute utili per il successo dell'azienda è una lezione da interpretare, a volte complicato, perché si pensa di poter ottenere maggiori risultati, in realtà molte sono le testimonianze di aziende che dopo essersi focalizzati sullo scopo e sugli obiettivi hanno ottenuto risultati davvero positivi.

DOMANDATEVI

Quali obiettivi sono realmente importanti per la nostra organizzazione?

Mi sto concentrando sugli obiettivi realmente importanti?

Sono focalizzato sui primi obiettivi della lista?

3.1.2 Semplificazione

Sono sicuro che molti di voi conoscono quante funzioni inutilizzate avete all'interno della vostra applicazione di video scrittura.

Funzioni che non avete mai utilizzato e che probabilmente mai utilizzerete.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

E' stato domandato ad un responsabile di Microsoft se esiste qualcuno all'interno della società in grado di conoscere tutte le funzioni sviluppate in Word.

La risposta secondo voi quale è stata?

Da questo punto di vista l'esperienza di Apple, di cui riconosco essere diventato amante con il tempo, è illuminante.

Sia le applicazioni che lo sviluppo di ogni soluzione è stata pensata per rendere semplice e lineare qualsiasi cosa.

Sia in termini di prodotto che in termini di soluzioni.

Questa attenzione maniacale alla semplificazione, è uno stimolo dal mio punto di vista estremamente utile e con il punto precedente fondamentale per ridurre ogni complessità.

Attenzione. La semplificazione richiede di andare in profondità alle cose e per questo è un processo estremamente delicato perché per ottenerla spesso è necessario ripensare le cose in modo analitico.

La lezione di Jobs riportata alla vostra azienda non impatterà solo sul prodotto ma anche sui processi interni e i processi legati al servizio per la vostra clientela.

DOMANDATEVI

Il vostro prodotto rispetto alla vostra concorrenza è più semplice?

Ci sono cose che non producono valore aggiunto e che potrebbero essere semplificate?

I vostri processi interni sono sempre lineari?

Il vostro servizio clienti è realmente semplice e funzionale per il vostro cliente?

3.1.3 Visione di insieme

Un'altra lezione che è possibile apprendere da Jobs è il suo desiderio di fornire una soluzione completa ed integrata al suo cliente.

Spesso noi siamo convinti che la nostra soluzione, il nostro prodotto siano perfetti. Nella realtà, se proposti all'interno di un canale distributivo inadeguato, l'esperienza può essere del tutto negativa.

Ovvio. Non sto dicendo che tutti dobbiamo diventare delle piccole o grandi aziende come Apple, ma lo scopo definito da Jobs di poter controllare in maniera così efficace l'esperienza dei suoi clienti, deve far riflettere ciascuno di noi nell'analizzare e verificare continuamente il nostro processo distributivo e le funzioni d'uso del nostro prodotto o della nostra soluzione.

Davide Merigliano 2014

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

DOMANDATEVI

Qual è la funzione d'uso finale del nostro prodotto/servizio?

Conosco chiaramente il canale distributivo e il processo di distribuzione del prodotto/servizio?

3.1.4 Discontinuità

A volte, la velocità con cui il mercato propone e sviluppa soluzioni rischia di farci rimanere in ritardo.

In effetti anche questa è una esperienza vissuta in Apple.

A fine anni 90 i PC avevano applicazioni e soluzioni che consentivano di gestire la musica in maniera certamente più efficace dei MAC.

Apple poteva perdere il treno e lasciar perdere.

Ha rivoluzionato l'industria musicale sfornando I-Tunes, I-Tunes Store e l'Ipod.

Quando penso alla discontinuità o ad una innovazione radicale, penso a questa capacità, certamente ben esemplificata da Apple ma di stimolo per le nostre attività.

DOMANDATEVI

Stiamo rischiando di essere sorpassati da alcune soluzioni che potrebbero cambiare il nostro settore?

Abbiamo predisposto con esperti del settore delle sessioni per comprendere il trend del nostro settore?

Stiamo sviluppando le capacità per riflettere sul settore e sulle possibili soluzioni che potrebbero creare delle reali discontinuità?

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

3.1.5 Prodotto Prodotto

Come già detto, vi sono due pilastri fondamentali per il successo di ogni realtà imprenditoriale.

La capacità di vendere e la capacità di produrre innovazione.

Queste due competenze devono essere però bilanciate perché il rischio è che se all'interno di una organizzazione prende il sopravvento la "vendita" quello che spesso accade è il concentrarsi sulla leva del prezzo mettendo in una diversa prospettiva il prodotto.

L'amministratore delegato che inizialmente subentrò a Jobs, concentrò la sua attenzione sul profitto e per massimizzarlo portò l'azienda praticamente sul baratro.

I nostri clienti non sono attratti dai nostri profitti ma dalla qualità e soprattutto dalla innovazione che possiamo fornire con i nostri prodotti.

Questo non porta solo l'attenzione al prodotto ma anche l'attenzione di tutta l'organizzazione verso questo obiettivo che riesce a condizionare ogni scelta e ogni comportamento.

DOMANDATEVI

Nella vostra organizzazione Vendita ed Innovazione sono realmente equilibrate?

L'attenzione al prodotto è reale o appare solo nelle vostre brochure?

L'organizzazione è coerente allo scopo definito di porre attenzione all'innovazione di prodotto?

3.1.6 Valore Valore

Spesso concentriamo la nostra attenzione sul prezzo e sul costo del prodotto.

Al contrario perdiamo l'attenzione del valore percepito dai clienti.

Questa è una ossessione che ha caratterizzato Apple e il loro designer.

Pensate alla confezione con la quale vengono consegnati i prodotti Apple e comprenderete l'attenzione maniacalmente dedicata alla progettazione di ogni singolo dettaglio. La progettazione pone al centro di tutto il valore percepito dal cliente.

Aprire la confezione di un prodotto Apple, diventa un rito e il momento magico non può che essere valorizzato in ogni dettaglio.

DOMANDATEVI

Ponete attenzione ad ogni dettaglio?

Il vostro cliente percepisce il valore del vostro prodotto?

Ci sono degli aspetti del vostro prodotto/servizio che potrebbero migliorare il valore percepito da parte del vostro cliente?

3.1.7 Perfezione

La mania alla perfezione di Jobs è legata ad una esperienza avuta con il padre adottivo Paul. Una estate aveva infatti aiutato il padre a costruire una staccionata. Il padre si era raccomandato di costruirla bene sia davanti che nella parte posteriore. Steve aveva commentato dicendo che nessuno saprà se è fatta bene non potendola vedere posteriormente.

“Lo saprai tu” affermò il padre.

Con questa attenzione al dettaglio e alla perfezione, Jobs ha ispirato la sua azienda ed i suoi collaboratori senza mai fermarsi nemmeno ai particolari più nascosti.

Se avrete la “sfortuna” di vedere un mac aperto rimarrete impressionati dalla perfezione e dalla attenzione con la quale ogni cosa è al “suo posto”.

Questa cura e questa cultura della perfezione hanno fatto la differenza e hanno prodotti risultati entusiasmanti.

Certo. Jobs arrivava a modificare a pochi giorni di distanza dalla apertura del primo negozio il layout perché non era sufficientemente convinto. Ma anche voi abituatevi a pretendere la perfezione in ogni momento.

DOMANDATEVI

Ci sono delle staccionate posteriori nella vostra organizzazione?

La cultura della perfezione è presente nella vostra organizzazione ?

3.1.8 Confronto

Nella lettura della biografia di Jobs ci sono alcune cose che mi hanno colpito più di altre.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

CI si immagina che da parte di un uomo innovativo e votato alla tecnologia l'aspetto "digitale" possa avere il sopravvento.

Secondo Jobs la creatività è legata agli incontri fisici e casuali e per questo motivo progettò la sede di Pixar in modo da creare condizioni fisiche di incontro tra i diversi dipartimenti.

Persone che difficilmente avrebbero comunicato se non con la posta elettronica, riuscivano invece a conoscersi e contaminarsi ciascuno con le proprie esperienze e idee innovative.

Jobs era inoltre contrario a presentazioni e a diapositive.

"Chi sa di cosa parla non ha bisogno di PowerPoint".

Preferiva che le persone si confrontassero a fondo e apertamente sulle cose senza mediazioni digitali.

DOMANDATEVI

Esistono occasioni di confronto?

Esistono spazi e condizioni per generare occasioni di contaminazione e crescita tra diverse esperienze e competenze?

3.1.9 Stay Hungry Stay Foolish

"Restate affamati. Restate Folli"

Un giorno, il VP di ST, durante un incontro a Trento mi disse che la prima condizione affinché una start-up possa avere successo, così come una nuova idea possa decollare, è rappresentata dalle "pezze al c...." dei suoi ideatori.

Solo in questo modo, la tensione al risultato, la focalizzazione e soprattutto il desiderio di poter raggiungere quanto previsto, sono la benzina per emergere.

La stessa filosofia che ha sempre praticato Jobs.

"Think Different", la campagna di comunicazione che per tanti anni ha sostenuto la crescita del marchio Apple rappresenta l'essenza del pensiero di Jobs e il motore di innovazione che ha sempre impresso alla sua azienda.

DOMANDATEVI

Quanto siete affamati di sviluppare cose nuove?

Quanto siete affamati di crescere?

Quanto i vostri collaboratori sono affamati di conoscenza?

3.2 INNOVAZIONE

La ruota dell'innovazione

L'innovazione è elemento essenziale per generare nuova ricchezza.

L'innovazione è un processo che deve essere implementato all'interno della vostra organizzazione.

La ruota dell'innovazione, come definita da Hamel è l'insieme sequenziale ma organico delle seguenti fasi.



La velocità con cui l'azienda riesce a far girare la ruota dell'innovazione determina la quantità di nuova ricchezza che verrà creata.

La ruota sarà in grado di produrre Idee, dalle idee la capacità di generare esperimenti e al termine l'avvio di nuove iniziative.

DOMANDATEVI

Abbiamo fornito alle persone formazione e strumenti per diventare degli innovatori del concetto di business?

Le logiche di controllo aziendale sono pensate per misurare l'innovazione almeno quanto gli altri aspetti?

La ruota della innovazione gira in fretta nella vostra organizzazione?

Viene gestito e implementato un portafoglio di idee?

3.3 COSTRUIRE IL PASSAGGIO DI TESTIMONE

Lo abbiamo ripetuto più volte che il tempo è il miglior consigliere in un passaggio. Nelle pagine precedenti abbiamo cercato di darvi degli strumenti per comprendere lo stato della vostra organizzazione e la direzione intrapresa, capitalizzando un lavoro su molti aspetti. Alcuni più soft altri profondi e articolati. Se li avrete fatti con attenzione avremo compreso che tipo di azienda vogliamo trasmettere al successore e lo stile di leadership richiesto per il futuro.

3.3.1 Conoscere la propria azienda

Nel passaggio generazionale abbiamo detto che è importante conoscere da che punto partiamo.

Se dovessimo pensare, in una ottica di continuità aziendale di vendere la nostra organizzazione, dedicheremo molto del nostro tempo a descrivere ogni processo per consentire al potenziale acquirente di prenderne il possesso rapidamente ovvero aumentare il valore percepito.

Se ci comportiamo così nel momento della potenziale vendita perché non comportarci così prima del possibile passaggio anche ad un componente della famiglia.

Il suggerimento in questo caso è proprio di scrivere e rilevare a cura del senior le attuali procedure organizzative

Affiancarsi ai manager e ai collaboratori per identificare come le attività sono svolte.

Spesso i senior si sono distaccati dai processi operativi.

Conoscerli e soprattutto descriverli formalmente può essere di grande aiuto.

Avrete, grazie al lavoro fatto precedentemente, un dettagliato patrimonio informativo relativo ai valori, agli obiettivi e allo scopo della vostra organizzazione.

Con questo lavoro completerete la conoscenza più operativa della vostra organizzazione e sarete pronti a raccontarla e condividerla con chi proseguirà nella gestione.

Sono inoltre convinto che rivedere alcuni processi aiuterà il senior a rimetterli in discussione e ad aiutare i collaboratori nel loro miglioramento. Inoltre avere rivisto il vostro modello di business è un esercizio estremamente ricco in chiave strategica.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

DOMANDATEVI

Conosco tutti i processi operativi della mia organizzazione?

Esistono formalizzati i processi?

Sono in grado di descrivere ad un terzo le caratteristiche di ogni funzione e quali sono le modalità operative di ciascuno?

Quali sono le persone chiave e quali competenze distintive ha la mia organizzazione?

Conosco il modello di business in tutte le sue componenti?

3.3.2 La preparazione del successore

Ricordo di aver incontrato un imprenditore e di avergli chiesto a che punto erano i figli nel loro percorso di avvicinamento alla azienda.

La risposta fu “combattuta”.

Infatti mi disse che i figli, avendo respirato in passato le ansie e le difficoltà del padre in alcuni momenti di crisi aziendale, si sarebbero mantenuti lontani dall’azienda per molto tempo e che probabilmente avrebbero seguito una strada diversa.

Questa storia racconta molto.

Spesso, famiglia e impresa sono vissute come un aspetto integrato.

In questo caso, riportare in famiglia le ansie e le difficoltà può essere banalmente associato alla comune difficoltà di non “staccare”.

Tuttavia è nel clima familiare nel quale vive e si forma il potenziale erede, che si assimilano i valori per l’impresa e l’orgoglio di essere imprenditore.

Il ruolo della famiglia è essenziale in questo processo e comprenderne i valori e soprattutto la cultura e i caratteri dei diversi componenti diventano elementi essenziali.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

E' evidente che la casistica è particolarmente ampia e il suggerimento che desidero comunque fare si basa su alcuni semplici concetti.

Credo infatti che sia importante mantenere alta l'immagine dell'imprenditore come utile ed importante per la società educando fin da giovani i figli all'ammirazione per una figura del genere ovvero per il senior ma anche per tutti coloro che hanno realizzato grandi imprese.

Suggerirei inoltre di educare i figli alla autonomia, all'indipendenza e alla libertà di sbagliare, aspetti della natura di imprenditore che ne rappresentano l'essenza.

Abbiamo parlato diffusamente di Valori e dell'importanza di questi per realizzare lo scopo della Vostra vita o della Vostra impresa.

Costruire una cultura comune ovvero vivere e praticare i medesimi valori con gli eredi è la prima cosa da fare, perché comunque vadano le cose, tali valori che hanno guidato ogni vostra azione non andranno persi.

Nella logica della cultura comune credo inoltre che debba essere inserita la logica del controllo affinché sia possibile comprendere in maniera semplice e completa l'andamento sia nell'ottica di avere al proprio fianco un socio come un possibile acquirente.

Il suggerimento in questo caso specifico è di implementare un sistema basato sulle eccezioni che possa evidenziare gli scostamenti rispetto gli obiettivi definiti e che sia un primo elemento costruttivo di confronto tra senior ed erede per costruire insieme una comune cultura anche economica

DOMANDATEVI

Che clima esiste nella vostra famiglia?

L'immagine dell'imprenditore è salvaguardata?

Autonomia e indipendenza sono caratteristiche degli Junior?

Esiste una condivisione dei valori?

Esiste un sistema di controllo?

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Avete costruito una cultura economica condivisa?

3.3.3 LA SCELTA DEL CANDIDATO

Se nell'impresa operano entrambi i genitori, lo Junior sentirà parlare di lavoro in ogni momento.

Se avviene questo, difficilmente potrà pensare a delle alternative.

Personalmente ritengo che pur salvaguardando l'immagine dell'impresa e del leader, debba essere investigata la reale vocazione dello junior e per poterla cogliere suggerirei inizialmente di considerare le reali attività per le quali si appassiona e comprenderne le affinità con il lavoro.

Le materie scolastiche per le quali è portato sono una utile indicazione come alcuni aspetti caratteriali che potrebbero aiutare o rendere più difficoltoso il ruolo di imprenditore.

Un momento particolarmente delicato nella crescita dello Junior è certamente rappresentato dalla scelta della scuola superiore perché in genere è un percorso irreversibile.

Conoscere l'attività dell'azienda, è un valore rilevante che potrà consentire nella scelta dell'eventuale indirizzo universitario, una maggior consapevolezza e una migliore scelta.

DOMANDATEVI

Avete valutato le passioni dello Junior?

Avete valutato le vocazioni ?

Avete compreso l'evoluzione dei desideri?

Se avete più Junior avete iniziato a pensare al possibile assetto organizzativo in grado di accoglierli?

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

3.3.4 SE MANCA L'EREDE

In mancanza di eredi il problema della successione è comunque rilevante, in particolare in presenza di una azienda sana e di successo.

Mi è capitato di incontrare imprenditori che si sono presentati ad un primo incontro con “le chiavi in mano” dicendomi “vendimi l’azienda”.

Ci sono evidentemente diversi percorsi da poter seguire.

Il Private Equity ed i fondi di investimento possono rappresentare una alternativa così come identificare in un nucleo di manager interni all’organizzazione, utilizzando una leva finanziaria esterna, i possibili attori che potrebbero rilevare il controllo e la gestione dell’impresa.

Prima di questi percorsi il suggerimento è sempre quello di costruire un percorso in grado di valorizzare l’impresa attraverso una chiara identificazione della propria strategia con chiarezza di obiettivi e soprattutto una efficiente organizzazione.

Più è chiaro lo scopo che l’organizzazione persegue, accompagnata da una efficiente organizzazione ed un efficace modello di controllo, maggior valore e soprattutto maggior probabilità di poter cedere il controllo a terzi mitigando il rischio di ridurre i risultati.

Certo in questi casi non parliamo di passaggio generazionali ma di cessione. Se tuttavia saremo riusciti a comunicare e consolidare i nostri valori ed in particolare quelli che hanno portato a risultati significativi, è molto probabile che nel futuro tali aspetti emergeranno e garantiranno la continuità

3.3.5 PIU’ FIGLI

Molto spesso le situazioni sono complesse e i possibili eredi possono essere diversi.

Anche in questo caso vi sono delle soluzioni tecniche che possono aiutare e mi riferisco a Patti di Famiglia o a Trust.

Il Trust nell’ambito della pianificazione del passaggio generazionale è sicuramente uno strumento da considerare e proporre a quella fascia di imprenditori che vorrebbero regolamentare, anche con soluzioni non definitive, l’avvicendamento al comando dell’azienda perché offre delle garanzie che consentono di mantenere unitario il patrimonio aziendale per quel tempo necessario a consentire alle nuove generazioni di riallinearsi e subentrare al timone dell’azienda.

Nel periodo di durata di un trust invece, l’imprenditore ben potrebbe continuare a riservarsi alcuni poteri di gestione come il Presidente del Consiglio di Amministrazione e capire, nel contempo, le diverse inclinazioni ed anche aspettative dei figli, mettendoli alla prova, differendo l’attribuzione della partecipazione ad un momento successivo, permettendo così anche di superare quella differenza di età, a volte molto marcata, che farebbe subentrare, in condizioni normali, il figlio maggiore o primogenito.

Viceversa, se si ricorresse al patto di famiglia, il periodo di tempo o di prova è difficile da creare; la scelta di colui che dovrà subentrare è immediata come pure l’attribuzione o il trasferimento della partecipazione è contestuale all’accordo con tutti i familiari con la conseguenza che, per esempio, i figli più piccoli rimangono esclusi, solo perchè nati dopo.

In questo contesto, tuttavia, è di particolare interesse, e molto attuale, l’approfondimento di soluzioni su misura ed integrate, facendo applicazione sia del trust che del patto di famiglia

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

insieme o in parallelo, recependo così le peculiarità e vantaggi di ciascun istituto, per offrire la miglior tutela al fenomeno del passaggio generazionale.

In entrambi i casi rimando a letture e professionalità specifiche.

Abbiamo tuttavia già detto dell'importanza di comprendere la vocazione e le abilità di ciascuno.

Mi soffermerei su alcuni aspetti rilevanti e ad alcuni abituali suggerimenti.

Un primo aspetto essenziale è fornire a tutti una formazione a lavorare come squadra e che insegni il dialogo e la capacità di interagire.

Molto spesso sono proprio questi i limiti che si osservano nelle organizzazioni con più familiari ovvero all'interno del dialogo familiare.

Formalizzata la strategia e dopo aver rivisto i processi aziendali, mettendo a punto l'organizzazione sarà indispensabile definire e comunicare chiaramente il ruolo di ciascuno degli junior all'interno dell'organizzazione.

A questo punto il suggerimento più importante è di organizzare periodicamente e regolarmente delle riunioni durante le quali ciascuno potrà manifestare le proprie idee e convincere gli altri della loro bontà.

Ci saranno sicuramente discussioni animate e quello che emergerà sarà la preparazione di ciascun componente oltre che la qualità del suggerimento stesso.

Quello che può succedere, e a cui spesso ho assistito, è l'incapacità del Senior di gestire la riunione perché inevitabilmente la passione o vecchi rancori familiari emergono.

Per questo molti imprenditori evitano questo suggerimento perché spesso leggono l'eventuale e possibile invito al cambiamento come una critica contemporaneamente al padre e all'imprenditore.

Da qui, il consiglio di ricercare all'esterno del nucleo familiare un professionista che sia in grado di gestire e coordinare le riunioni affinché questi aspetti possano essere mitigati e anche le critiche possano essere capitalizzate come spunti di possibili miglioramenti.

Se in azienda vi fosse già la presenza di un direttore generale o comunque un dirigente con esperienza nella gestione di team, questo è il momento di mettere alla prova anche lui perché sia in termini organizzativi che relazionali acquisirà competenze uniche.

Questi incontri, assieme ad una analisi maggiormente strutturata delle competenze di ciascuno degli Junior aiuterà a comporre un quadro analitico che consentirà, supportati da esperti, di evidenziare e definire le aree per quali può essere d'aiuto un piano di formazione in grado di ridurre il gap rispetto un possibile teorico livello di preparazione e competenza di ciascuno.

DOMANDATEVI

E' definito chiaramente un modello organizzativo ed un ruolo definito per ciascun Junior?

E' definito un calendario stabilito di incontri con gli Junior per definire e condividere le azioni da realizzare?

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

E' definito un piano di formazione per ciascun Junior per colmare il gap relativo a competenze e abilità?

3.3.6 IL SENIOR

Mi è capitato di osservare Imprenditori che hanno fondato e sviluppato l'azienda e Imprenditori di seconda o terza generazione.

Vi è una differenza sostanziale e utile da ricordare.

Nel primo caso infatti, è proprio tipica la ritrosia a mollare.

La creatura non può procedere senza l'esperienza e la competenza del Senior e spesso gli Junior attendono anni prima di essere legittimati o anche solo considerati come possibili interlocutori per un miglioramento o per una innovazione.

Nel secondo caso invece, può essere accaduto che il Senior di seconda generazione abbia in qualche modo subito l'incarico e quindi è desideroso di passare la palla ad un entrante per seguire la reale passione.

In entrambi i casi sono comprensibili i rischi per l'impresa. Nel primo caso l'impresa rischia di non rinnovarsi e di essere ancorata alle esperienze del passato, mentre nel secondo, il desiderio di cambiare vita porta concretamente la possibilità di una disattenzione.

Per entrambi gli esempi ritengo sia utile evitare gli estremi pocanzi descritti anticipando il momento del passaggio generazionale al momento nel quale lo stimolo a imparare è scomparso e manca la voglia di aprire la mente al cambiamento.

Una cosa è comunque certa nel momento in cui si è deciso di passare il testimone, ritornare sui propri passi ovvero rivedere rientrare in azienda il senior dopo aver delegato il passaggio è sempre deleterio per l'azienda.

Un esempio, che ci consente anche di quantificare il danno è proprio relativo al caso Luxottica. Non sappiamo le reali motivazioni che hanno spinto il Senior Del Vecchio a riprendere le redini dell'azienda rinunciando ai servizi di un manager esperto come Guerra.

Il mercato ha penalizzato la situazione e tangibilmente il deprezzamento del titolo pari a circa il 5% (circa 700.000 euro), che potrebbe essere una prima stima del costo di un rientro non previsto.

Quindi quando il senior decide di ritirarsi deve preparare bene il suo ritiro e considerare questa decisione irrevocabile.

La soluzione migliore è programmare ogni stadio del passaggio generazionale nel tempo seguendo i passi che possono essere riepilogati in:

- Individuazione del successore
- Formazione teorico pratica per colmare i gap
- Inserimento in funzioni con crescente responsabilità
- Assunzione della responsabilità

Nel momento della assunzione di responsabilità da parte del Junior è importante identificare un ruolo per il Senior che consenta di lavorare in una posizione di supervisione tipica in genere del Presidente del Consiglio di Amministrazione.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Ancora una volta il suggerimento è di “prendersi il tempo necessario” affinché questo passaggio sia graduale e soprattutto che sia pianificato da entrambi con il maggior dettaglio possibile.

Ritrovarsi poi periodicamente a confrontarsi sulle possibili azioni e sulle possibili idee nate dall'esperienza dello Junior saranno occasione di condivisione e verifica delle capacità di entrambi.

Da una parte il Senior che dovrà maturare la capacità del confronto e della apertura all'apprendimento con stimoli nuovi e dall'altra lo junior capace di apprezzare l'esperienza maturata e soprattutto la capacità di dialogo e confronto.

Ovviamente queste sono le condizioni ideali che si possono riepilogare con un clima sereno e non conflittuale tra senior e junior, una maturità dello junior e una volontà di apprendimento da parte del senior.

Condizioni che oggettivamente sono difficili da ritrovare insieme in particolare nelle piccole e medie imprese.

In particolare in queste aziende è particolarmente facile ritrovare leader con alcune caratteristiche personalissime che spesso con l'aumentare dell'età diventano difficili da modificare.

E' frequente trovare un Senior che assume personalmente la maggior parte delle decisioni. Raramente delega e se lo fa in genere diventa ipercritico e nel caso di decisione comunque corretto difficilmente ne riconosce il merito.

Un altro profilo comune è legato alla storia e alle modalità che hanno portato la sua azienda fino a quel punto e poiché si è sempre fatto in quel modo è giusto continuare a farlo e spesso lui lo fa meglio di altri.

Purtroppo questo stile limita la crescita e possibili miglioramenti all'organizzazione del lavoro.

In altre realtà mi è capitato di incontrare il Senior realista che in genere è sempre diffidente rispetto ai consulenti e ancora di più ad ogni consiglio proveniente dall'esterno perché ritenuto inconsistente o nei migliori dei casi pre-confezionato.

In queste realtà è difficile ritrovare delle soluzioni gestionali evolute perché tutto è affidato all'intuito dell'imprenditore chiuso dentro i confini certi e conosciuti della sua azienda.

Ho avuto anche la fortuna di incontrare senior sempre votati alla ricerca di imparare cose nuove e scoprire nuove strade e che sono consapevoli che è arrivato il momento di pensare a come e a chi passare il testimone.

Non è rilevante identificare il maggior numero possibile di profili e soprattutto non è importante catechizzare o lodare i comportamenti di alcun senior.

La cosa importante è essere consapevoli di queste caratteristiche e adoperarsi per fare in modo che il passaggio funzioni al meglio e che soprattutto l'azienda possa proseguire le sue attività da una generazione all'altra migliorando e progredendo.

DOMANDATEVI

Il Senior che tipo di leader è ?

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Il Senior dirige l'azienda sulla base di un sistema di controllo strutturato o si affida alla sua esperienza?

Esiste un processo formalizzato per capitalizzare le conoscenze e competenze anche del Senior se esperto di alcuni processi?

3.3.7 LA SCELTA DELLO JUNIOR

Senza entrare in famiglie patriarcali dove il capo azienda coincide con il capo famiglia, la scelta di uno Junior all'interno di un insieme di pretendenti è particolarmente delicata perché necessariamente saranno coinvolte tutte le famiglie dei possibili eredi e in particolare il futuro dell'impresa.

Quindi la scelta dovrà essere fatta con particolare attenzione.

Dobbiamo poi considerare che la presenza di più famiglie in genere coincide con una distribuzione di azioni quindi prima o poi, nella evoluzione dell'impresa, vi sarà la presenza di un consiglio di amministrazione a cui sarà delegata la nomina del nuovo leader.

Inoltre, se ad un leader esterno è richiesta prima di tutto la competenza nel migliorare in alcune funzioni e nel gestire i rapporti all'interno e all'esterno dell'impresa, al futuro senior sarà richiesto oltre a questo di considerare ogni azione anche alla luce dei possibili effetti sulla famiglia come un buon padre di famiglia.

Per questo quindi il leader nella identificazione del futuro senior dovrà attentamente comprendere le capacità di ascolto e di dialogo ma soprattutto coinvolgere la famiglia in questo processo che se renderà orgogliosa una componente certamente potrebbe rendere infelice un'altra parte specie se numerosa.

Dovendo a questo punto suggerire quelle che potrebbero essere le caratteristiche distintive e più rilevanti mi rifarei esattamente agli aspetti che ho desiderato enfatizzare in questo testo.

Motivazione, Stile di Leadership e Capacità di Innovare .

Enfatizzerei ulteriormente l'aderenza ai valori rinnovati dell'impresa a seguito delle revisioni sin qui svolte e quelli legati alla famiglia che suggerirei di mantenere fortemente distinti, assieme ad una capacità di dialogo che deve consentire di definire un rinnovato futuro all'impresa e una leadership consensuale in particolare se il numero dei componenti della famiglia è superiore a 1.

DOMANDATEVI

La famiglia è rilevante nella scelta del leader?

La gestione del consenso tra i componenti della famiglia è rilevante?

State costruendo un percorso basato sul dialogo tra tutti i componenti della famiglia?

State organizzando un piano di azione condiviso e comunicato per verificare periodicamente la crescita del possibile nuovo leader?

3.3.8 APPROCCIO ORGANIZZATIVO

Abbiamo già detto e vale la pena ripeterlo, che i pilastri di un buon passaggio generazionale si basano nel formulare una strategia condivisa, saper comprendere i risultati dell'impresa, dialogare quanto è più possibile e comunque ad intervalli pianificati, rispettare i ruoli definiti nel nuovo modello organizzativo, ovvero evitare le interferenze.

Tutto questo per far comprendere all'organizzazione che le cose stanno cambiando ma soprattutto far comprendere che il senior sarà ancora presente in azienda cambiando gradualmente il ruolo da leader al ruolo di supervisione durante il percorso di crescita e formazione dello junior.

L'occasione del passaggio generazionale non è quindi soltanto un cambio di guida ma anche l'occasione per ripensare l'azienda, adeguarla alle nuove sfide e modificare lo stile di leadership.

Lo strumento operativo grazie al quale è possibile far dialogare senior e junior assieme alle persone responsabili dell'organizzazione è rappresentato dal comitato di direzione e la capacità del futuro leader sarà quella di riuscire ad animare e renderle interessanti e produttive affinché tutti i partecipanti siano motivati e riescano a produrre una crescita produttiva.

Le regole che suggerisco di seguire a supporto del futuro leader sono

- ordine del giorno
 - o punti di interesse comuni ai partecipanti
 - o comunicare con un congruo preavviso
- elenco dei partecipanti
 - o ogni partecipante deve poter dare dei contributi
- inviare preliminarmente documentazione a supporto
 - o pretendere che i partecipanti arrivino preparati
- presentare l'ordine del giorno
 - o assicurarsi che tutti abbiano ricevuto e consultato la documentazione a supporto
- far parlare tutti
 - o ciascuno deve poter dare il proprio contributo nel rispetto dei tempi
- fare in modo che ciascuno ascolti
 - o spesso si è troppo coinvolti nel pensare cosa dire che l'ascolto viene a mancare

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

- rispettare la durata pianificata
- riassumere le decisioni prese
 - o specificando le responsabili di ciascuna decisione
- verbalizzazione
 - o sintesi delle decisioni più significative
 - da predisporre successivamente alla riunione e da verificare a cura del leader

Coinvolgere periodicamente coloro che ricoprono responsabilità importanti in azienda con questa modalità ottiene alcune comprensibili risultati immediati quali la motivazione, il coinvolgimento e l'attenzione costante agli aspetti rilevanti dell'organizzazione.

L'elemento più rilevante ai nostri fini, nel percorso che stiamo seguendo è di far entrare gradualmente lo junior a conoscere i processi aziendali e soprattutto nel momento in cui sarà in grado di gestire autonomamente le riunioni, di dimostrarsi il leader nei momenti più rilevanti dei comitati rappresentati da decisioni operative magari rispetto a problematica rilevanti o urgenze.

Il nuovo leader, non può essere da solo e il coinvolgimento delle persone importanti diventa essenziale.

Purtroppo questa abitudine non è così facile da trovare in particolare nelle piccole e medie aziende.

Abituare le persone a dialogare e comprendere costantemente gli obiettivi da realizzare facilita la crescita dell'organizzazione e dello junior e nel momento del passaggio sarà facilitato nella comprensione delle dinamiche operative e dei ruoli ricoperti in azienda dai diversi collaboratori.

DOMANDATEVI

Sono chiari ruoli e responsabilità nella vostra organizzazione?

I comitati operativi possono essere avviati nella vostra organizzazione?

Ritenete di avere dei collaboratori disponibili?

Ritenete di avere le capacità per gestire un comitato?

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Ci sono delle azioni da implementare per rafforzare lo junior verso questa impostazione organizzativa?

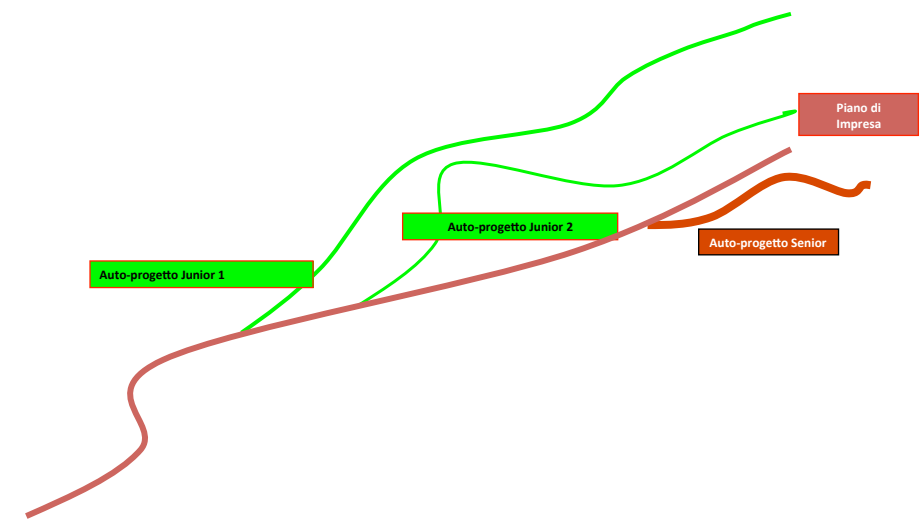
3.3.9 AUTO-PROGETTI

Abbiamo parlato in questo testo diffusamente di innovazione e della capacità da parte della organizzazione di generare attraverso la ruota della innovazione nuove idee e nuove iniziative.

Oltre che strutturalmente valida come proposta, ritengo che sia estremamente utile per introdurre gradualmente all'interno della organizzazione uno Junior il quale potendo sfruttare queste nuove iniziative, potrà cimentarsi nella loro realizzazione.

In questo modo si potranno comprendere le attitudini e soprattutto inserire alcune aspetti relazionali e decisionali in un contesto "protetto".

Lo stesso approccio risulterà estremamente valido per il senior al quale potranno essere affidati, durante e dopo il passaggio di testimone, alcuni progetti utili per il futuro aziendale in grado di capitalizzare ancora l'esperienza in un contesto utile a mantenere la vitalità e l'energia.



DOMANDATEVI

Ci sono progetti da assegnare allo junior in una fase preliminare del passaggio generazionale?

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

Ci sono le condizioni per assegnare in un ambiente protetto dei progetti?

Ci sono dei progetti utili da assegnare al senior per mantenere l'impegno e le energie?

3.3.10 Il ruolo del coach e l'affiancamento

Motivazione, Leadership, Innovazione temi attorno ai quali si è sviluppato questo testo e dai quali derivano numerosi spunti per realizzare come abbiamo visto strategie che ritengo efficaci per realizzare un passaggio generazionale di successo.

Questo testo ha cercato di semplificare ciascuno di questi aspetti suggerendo azioni e soprattutto quesiti in grado di potervi interrogare e maturare la consapevolezza necessaria per agire.

Coaching e Counseling sono due termini inglesi che si stanno diffondendo e con un significato molto simile tra loro. Al termine di questo percorso credo sia utile fare un po' di chiarezza per aiutarvi a valutare un eventuale aiuto esterno.

Il primo termine deriva dalla parola inglese "coach", che significa "insegnante privato, allenatore, facilitatore", mentre il secondo si riferisce alla pratica del "dare consiglio" attraverso la promozione di atteggiamenti e comportamenti funzionali al miglioramento della sfera personale e lavorativa.

La pratica del "coaching" richiama al significato di supporto tramite formazione e affiancamento, allo scopo di facilitare il compito da svolgere spingendo i risultati alle più alte prestazioni possibili nel tempo, inclusa la gestione dello stress e la promozione del benessere; la pratica del "counseling" ha invece l'obiettivo di formare, sempre sul piano delle prestazioni e degli affetti, ma in modo più indiretto, e generalmente senza prevedere l'affiancamento.

In entrambi i casi si tratta dunque di uno "stare assieme semplice e complesso", volto all'attivazione di energie e allo sviluppo di competenze necessarie per la trasformazione delle potenzialità latenti in realizzazioni obiettivamente valutabili e spendibili all'interno di una vasta gamma di contesti.

L'essere umano è infatti ben più complesso di una macchina da lavoro: ogni giorno esprimiamo moltitudini di bisogni e desideri sempre diversi e in continua evoluzione. Se cerchiamo di comprendere a fondo ciò che accade dentro e fuori di noi ci accorgiamo ben presto che non è facile stare al passo con i flussi di informazioni che la vita ci costringe ad elaborare.

Questi dati si trasformano ben presto in dinamiche, ovvero in movimenti molto potenti verso persone o cose, e tendono a produrre al tempo stesso difficoltà e occasioni di crescita.

Le difficoltà della vita personale e lavorativa si intrecciano continuamente tra loro e le energie che dobbiamo utilizzare per farvi fronte non sempre vengono convogliate nella giusta

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

direzione e si perdono in infiniti rivoli; per non parlare dei cambiamenti improvvisi e degli eventuali traumi che possono rendere la situazione ancor più difficile da gestire.

Lavorare sulla triade del pensare, del sentire e del volere diviene pertanto una necessità: col pensare possiamo far luce sui contenuti inconsci e pre-consci abituandoci alla riflessione; col sentire possiamo affinare la percezione di ciò che avviene fuori e dentro di noi e smettere di subire l'emotività e col volere possiamo scegliere quale direzione dare alle nostre energie.

Talvolta può essere prioritaria la gestione di situazioni conflittuali potenzialmente esplosive e ben conosciamo quali e quanti conflitti possono nascere in un passaggio generazionale.

Attraverso un buon counseling, per esempio, è possibile individuare i punti deboli della persona o del gruppo e promuoverne la trasformazione in occasioni di crescita anziché di frustrazione.

L'obiettivo dell'esperto è di promuovere l'acquisizione di competenze in modo che le caratteristiche personali che generano problematiche, possano lasciare spazio alle relazioni interpersonali fondate sul benessere e sulla interdipendenza ovvero sullo stare insieme tra senior e junior.

Si acquisiscono così capacità fondamentali quali la fiducia in se stessi e negli altri, si definiscono di volta in volta nuovi obiettivi lavorando con metodo e utilizzando dati ed esempi concreti; soprattutto ci si concentra sulle risorse e non sugli aspetti negativi che hanno generato eventuali blocchi.

In altre parole, il coaching e il counseling hanno l'obiettivo di promuovere in noi la giusta quantità di verità su noi stessi e sugli altri, lavorando sulla mappa della vostra organizzazione, con microscopi e occhiali sempre più potenti.

Lavorando sui livelli di consapevolezza è possibile giungere anche alle leve della motivazione e della leadership, che sono strettamente connesse con l'utilizzo della volontà. Il soggetto diviene quindi sempre più il protagonista che esprime se stesso con risultato e nonostante gli eventuali condizionamenti familiari e culturali. Aggiungendo una focalizzazione sulla innovazione ovvero sulla capacità di affrontare il futuro con soluzioni e mentalità innovativa saprete garantire il successo.

NON MOLLO

Strategie per un passaggio generazionale di successo

CONCLUSIONE

Ho cercato di toccare e sviluppare gli elementi più rilevanti in un passaggio generazionale che sono rappresentati da

Motivazione

Leadership

Innovazione

Sono temi che spesso non vengono affrontati perché si ritiene più utile affrontare aspetti di tipo fiscale o legale.

Il futuro di ogni organizzazione come abbiamo visto dipende invece dalla capacità di innovare e soprattutto dalle motivazioni e dalla capacità di leadership che avranno dimostrato nel tempo il Senior e poi lo Junior.

In sintesi sono convinto che avrete compreso che il passaggio generazionale

- Non è un evento ma un processo che può richiedere anni;
- Richiede consapevolezza delle caratteristiche personali, di leadership e strategiche della organizzazione;
- E' un processo nel quale le componenti psicologiche sono rilevanti;
- Deve essere pianificato con attenzione;
- E' importante guardare lontano con spirito e attenzione alla innovazione;

Consigli

- Creare quanto prima le condizioni affinché i successori si facciano le ossa;
- Anticipare i tempi per non farsi sorprendere;
- Conoscere l'azienda e sostenere una cultura dell'innovazione in grado in autonomia di salvaguardare il proprio futuro;
- Non improvvisare ma sperimentare e nella sperimentazione mettere alla prova l'erede;
- Visione e Missione non sono americanate ma l'essenza dello scopo della vostra organizzazione e se rivista con il dialogo intergenerazionale può garantire il successo;
- Osare con coraggio;

Nel passaggio generazionale ci sono elementi strategici, organizzativi e psicologici da tenere in considerazione oltre ad aspetti legali e fiscali rilevanti.

Come tutti i processi non è rilevante commettere errori ma fare e fare in modo che passo dopo passo si possa giungere alla meta.

Fate quindi il primo passo, documentandovi, partecipando a dei seminari, ricercando su internet fonti informative che vi possano aiutare a creare consapevolezza e maggior chiarezza nel percorso da realizzare.

Da parte mia con questo testo e con il blog www.nonmollo.com cerco di contribuire al successo di questo momento cruciale pensando di aiutare i Junior e Senior e soprattutto salvaguardando un patrimonio di conoscenze e di lavoro rappresentato dalle nostre imprese familiari.