

TESTATA	DATA USCITA	SOGGETTO	LETTORI	FONTE	INDICE	CM	PAG.
QN Quotidiano Nazionale	7 ott 2019	Passaggio generazionale		Audipress	0,0		2

# «Ecco come affrontare al meglio il passaggio generazionale»

## Il metodo di NexumStp per le Pmi

**Luigi Manfredi**  
ROMA

**L** PASSAGGIO generazionale in una Pmi è un momento cruciale per l'imprenditore, gli eredi, l'azienda stessa. Nel caso poi l'imprenditore sia anche il fondatore si tratta del cambiamento più importante e impegnativo da affrontare, spesso con fortissime resistenze. Ne parliamo con Fabrizio Ciciani, commercialista e amministratore delegato di NexumStp, società tra professionisti al servizio delle imprese.

«Il solo fatto di dover prendere in considerazione il passaggio generazionale – premette Ciciani – spinge l'imprenditore a doversi assumere una responsabilità nuova e difficile, che mai vorrebbe prendersi, cioè quella di domandarsi quale futuro dare alla sua 'creatura' senza esserne più la guida e il protagonista. Si tratta di un percorso complesso da vivere e da gestire. Il passaggio può complicarsi in presenza di conflitti o contenziosi, oppure in assenza di figure idonee o gradite all'imprenditore, così come può risultare più fluido, soprattutto quando i figli, o i successori, si appassionano realmente all'impresa e tutti gli aspetti vengono curati con chiarezza, condivisione e competenza».

**Quali sono dunque i principali aspetti da tenere in considerazione?**

«Di fatto, gli elementi da considerare sono molteplici e ognuno di grande importanza ai fini della buona riuscita dell'operazione. Aspetti patrimoniali, societari, finanziari, organizzativi, commer-

**FARE LA PRIMA MUSSA**  
«Innanzitutto bisogna costruire il fondamento sul quale l'azienda poggerà, la fiducia dell'imprenditore e di tutte le persone che dovranno essere coinvolte», spiega l'ad Fabrizio Ciciani, nella foto in basso

ciali, gestionali vanno analizzati prima e poi lavorati nel giusto ordine, all'interno di una strategia che al contempo garantisca il raggiungimento degli obiettivi aziendali».

**La prima cosa da fare?**

«La strategia aziendale che include il passaggio generazionale non potrà esistere, tanto meno funzionare, se prima non si costruisce il fondamento sul quale essa poggerà, la fiducia dell'imprenditore e di tutte le persone che dovranno essere coinvolte, in special modo se si tratta di familiari, e se ci fossero dei conflitti in essere o di lungo periodo».

**Quando affiancate l'impresa che tipo di strategia attuate?**

«Il modello che utilizziamo per conquistare, mantenere e premiare la fiducia del cliente consiste di tre macro-fasi ciascuna dedicata a garantire il successo del percorso e la crescita aziendale in continuità».

**La prima fase?**

«La chiamiamo diagnostica e assi-

cura che tutto ciò che deve essere conosciuto, analizzato e poi deciso per il presente e per il futuro dell'azienda, avvenga nel pieno coinvolgimento e con la piena assunzione di responsabilità da parte dei protagonisti. Lo facciamo attraverso un programma di incontri individuali e collettivi con i diretti interessati, avvalendoci di know-how di profilazione, valutazione di abilità e competenze delle risorse per i ruoli che si vanno a ricoprire, analisi dello scenario aziendale esistente, mappatura del contesto di mercato e dell'offerta, definizione di scopi, obiettivi e risultati da raggiungere, e identificazione delle figure professionali da coinvolgere».

**Poi cosa succede?**

«Una seconda fase che chiamiamo strutturale, ovvero di elaborazione della strategia di attuazione delle decisioni prese, attraverso incontri individuali e collettivi, riunioni di cda, riunioni di project management, calendari formativi per lo sviluppo di competenze e abilità, misurazione di kpi, inserimento nuove risorse, e qualsiasi attività finalizzata alla messa a terra dei vari cambiamenti previsti».

**La terza fase in cosa consiste?**

«I cambiamenti ai quali accennavo vengono imparati, integrati e allenati dai protagonisti del passaggio generazionale, e in modo organico da tutta l'azienda, durante la terza fase gestionale, in cui le persone vengono accompagnate, affiancate nel praticare le nuove identità, i nuovi ruoli, la riorganizzazione, un nuovo modello di comunicazione con la nuova proprietà».



© RIPRODUZIONE RISERVATA