



futurodesiderato
generazioni d'impresa

PASSAGGIO GENERAZIONALE
nelle piccole e medie aziende familiari Venete.

Il passaggio Generazionale

Esiste un momento molto particolare nella vita di una azienda familiare. Esso coincide con il momento in cui l'imprenditore, dopo una lunga permanenza all'interno della società, decide che sia arrivato il momento per dedicare il proprio tempo ad altre passioni.

Sarà qualcun altro, al posto suo e da lui delegato, a prendere in mano l'operatività aziendale. Questo nell'ottica di una continuità che permetta all'azienda di proseguire il suo cammino senza ripercussioni: stiamo parlando del passaggio generazionale.

È un momento particolare in quanto estremamente delicato. Non tutte le aziende riescono ad ultimare con successo questo importante passaggio, anzi quelle che ci riescono, statistiche alla mano, sono molto meno della metà.

“A oggi: solo un'impresa su quattro giunge alla seconda generazione e una su sei alla terza. Sono dati noti ma se si integrano con la considerazione che, in Italia, 9 imprese su 10 sono familiari e che sviluppano l'80% del PIL con il 75% della forza lavoro, si comprende più compiutamente come le sorti dell'impresa familiare condizionino l'economia generale del nostro Paese, molto di più di quanto avvenga in qualsiasi altro contesto mondiale”⁽¹⁾.

Il passaggio generazionale non comincia nel momento in cui l'imprenditore lascia l'operatività all'erede (sia esso un membro della famiglia o a qualche manager prescelto) comincia molto tempo prima.

Non è perciò corretto identificare il passaggio generazionale con il momento della delega completa. Il passaggio Generazionale, da questo punto di vista, è un processo molto più lungo e complesso.

Esso comincia nel momento in cui l'imprenditore incomincia consapevolmente a creare le condizioni per un suo affiancamento nell'operatività.

A volte, nelle piccole e medie imprese Italiane, l'imprenditore, preso dal day by day non riesce a riconoscere la necessità di promuovere l'inizio di questo cambiamento per tempo.

Il passaggio generazionale è unico, mai vissuto in precedenza, e questa sua unicità lo rende particolarmente insidioso e difficile. Aggiungendo che non è possibile affrontare lo stesso passaggio generazionale due volte, diventa chiaro lo sforzo che dovrà essere riposto nella preparazione di questo momento speciale per l'azienda.

In questa trattazione ci focalizziamo nelle piccole aziende venete familiari. Peculiarità di tali aziende sono le dimensioni ridotte e la fortissima commistione tra azienda e famiglia.

I principali attori

Nel passaggio generazionale è normale associare il ruolo di protagonista sia all'imprenditore che agli eredi. Esistono però altri personaggi chiave che concorrono per la determinazione di un buono o di un cattivo passaggio generazionale. Sono le persone che affiancano l'imprenditore nel lavoro di ogni giorno: il Management.

Nelle piccole aziende familiari Venete si trovano difficilmente dei Manager (intesi come Dirigenti con deleghe formali). Normalmente esiste un gruppo di collaboratori (Middle management) che sono di supporto all'Imprenditore. In seguito utilizzeremo il termine Middle Management per indicare sia Manager che collaboratori con capacità decisionale più o meno formalizzata.

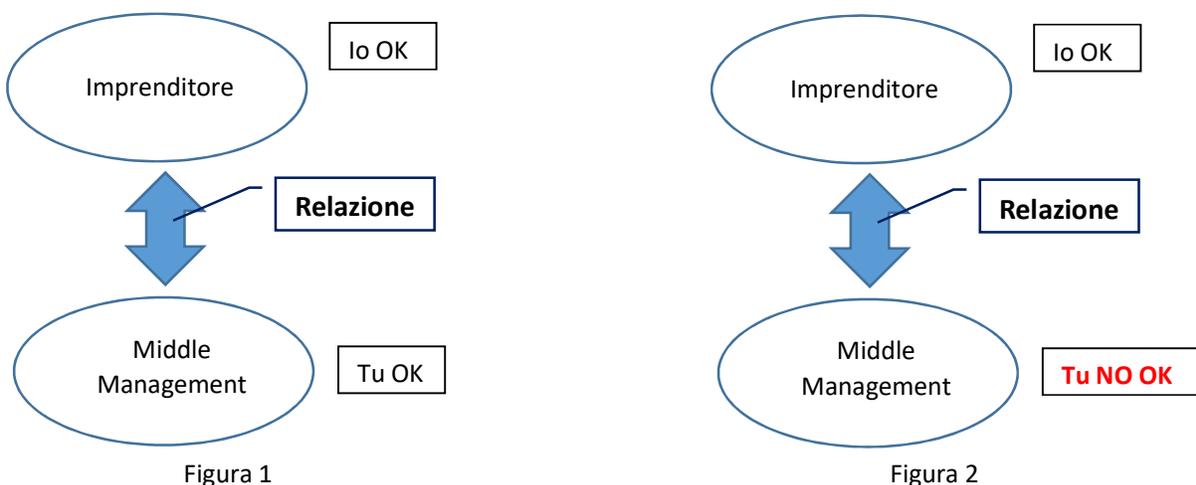
Queste persone hanno vissuto per anni al fianco del titolare e hanno creato un'area d'influenza sullo stesso. L'equilibrio aziendale, e spesso anche le performance aziendali, passano attraverso le competenze di queste persone che hanno, nella relazione con il titolare, una fonte di motivazione interna.

Esiste perciò una fortissima relazione tra questi attori: l'imprenditore necessita di collaboratori fidati e i collaboratori necessitano del contatto con l'imprenditore. Il legame è così forte che spesso i collaboratori, scelti e indirizzati dal titolare negli anni passati, sono molto simili a lui in atteggiamenti e valori (tanto in presenza che in assenza di essi).

Dal punto di vista dell'analisi della teoria psicologica transazionale di Berne, in termini di posizioni relazionali, possiamo indicare in figura 1 una situazione tipica all'interno di una azienda imprenditoriale.

Note

(1) Passaggio generazionale e continuità d'impresa (Sergio Cimino - Barbara Marcelli) Edizioni Città in Internet



In Figura 1 è riportata la situazione ideale. Spesso la realtà riporta invece lo schema di Figura 2.

La seconda situazione è molto più complessa da gestire, sebbene tutt'altro che rara da rilevare, ed è quella in cui l'imprenditore tende a non fidarsi di nessuno comportandosi da forte accentratore.

In tale situazione non è raro che il Middle Management sia stato scelto dall'imprenditore in modo da avere intorno degli "Yes-Man" che, invece di avere proprie motivazioni e proposte, si sentono felicemente obbligati ad accettare quelle fornite dal proprietario dell'azienda.

In tali strutture la delega non è normalmente utilizzata. Le persone hanno paura di prendere decisioni e, in caso di problemi, normalmente vengono ricercati i colpevoli invece che le soluzioni.

In una simile azienda il Passaggio Generazionale è decisamente complesso. A meno che l'imprenditore, a causa di evidenti difficoltà, non si trovi nelle condizioni di DOVERE delegare, l'azienda è destinata a scomparire nel momento in cui il fondatore decide di ritirarsi a vita privata. Per motivi di spazio la presente trattazione farà riferimento solo al caso di azienda familiare con unico Imprenditore al comando, con gestione aziendale descritta dalla figura 1 (IO Ok-TU OK) in procinto di attivare un passaggio generazionale con unico Erede.

Il passaggio generazionale ideale

Esistono alcune condizioni che permettono un passaggio generazionale senza problemi e qui di seguito elenchiamo i tre principali:

Motivazione dell'imprenditore

Per niente scontata deve essere considerata come prioritaria la reale volontà dell'Imprenditore di lasciare il suo ruolo di guida dell'azienda. Non esiste la possibilità di un passaggio efficace se manca tale consapevolezza nel Imprenditore. A volte questa condizione appare verificata, ma in realtà è solo indotta dall'ambiente che circonda lo stesso imprenditore.

Ove non ci fosse la piena disponibilità a delegare le decisioni aziendali operative, il passaggio si bloccherebbe su un problema di Governance difficilmente risolvibile.

Sostenibilità Finanziaria

Per quanto crudo possa sembrare, un corretto passaggio generazionale avviene nel momento in cui il successore è in grado di comprare l'azienda all'imprenditore.

L'imprenditore che non possiede sostentamento per il periodo successivo all'uscita dall'azienda è destinato a rientrare per necessità all'interno dell'azienda e tale problema è tanto più evidente quanto più problematica è la situazione economico finanziaria dell'azienda.

Non è perciò assurdo pensare che, oltre alla motivazione a lasciare, anche la disponibilità di risorse per il passaggio debbano essere tenute in considerazione. È infatti fondamentale considerare che l'imprenditore possa decidere di ritirarsi a vita privata nel momento in cui possa avere la sicurezza di potere mantenere uno standard di vita, per lui e per la famiglia, che non si discosta da quello fino a quel momento vissuto.

Nel caso di passaggio con eredi, sarà poi il capostipite a definire il prezzo da pagare per l'azienda e, non di rado, tale prezzo è puramente simbolico (nel caso di piena disponibilità personale per il futuro). Molto spesso infatti la valuta che viene usata per ripagare il fondatore non è prettamente finanziaria, ma anche Valore Umano che può essere speso per attivare un sereno passaggio: stiamo parlando di considerazione, fiducia e consapevolezza che il subentrante avrà profondo rispetto per le persone e per la storia dell'azienda.

Questa semplice affermazione comporta però una profonda riflessione: per permettere agli eredi di "accumulare" sufficiente finanza e/o Valore Umano per lo scambio occorre che i subentranti abbiano un lasso di tempo sufficiente per poterli fare generare.

Il Passaggio Generazionale non è perciò riconducibile al momento in cui si perfeziona la "Vendita" dell'azienda, ma è il processo complesso in cui gli eredi devono dimostrare a se stessi e all'imprenditore, di essere in grado di prendere in mano quanto creato dal proprio predecessore.

D'altra parte l'aver disponibilità di finanza e di Valore Umano da parte dell'erede non deve essere considerato, dall'imprenditore, come una condizione sufficiente per il perfezionamento del Passaggio Generazionale. L'erede dovrebbe essere libero di decidere, eventualmente, di investire in attività alternative.

Motivazione dell'Erede

Siamo infatti arrivati ad un'altra condizione fondamentale per garantire un passaggio generazionale corretto: la motivazione dell'Erede a prendersi carico della responsabilità derivante dal Passaggio Generazionale.

Non diamo per scontato che quanto pensato e spesso desiderato dal predecessore sia tranquillamente accettato dall'erede.

È possibile, e spesso addirittura comune, che l'erede, al di là di una semplice attività che gli permette di sostenersi (normalmente con un reddito al di sopra di quanto si riesce a trovare comunemente sul mercato), non abbia una reale motivazione interna a portare avanti l'azienda di famiglia.

Questa eventualità è quella più temuta dagli imprenditori. Per loro è scontato che la propria creatura possa essere accettata in eredità sia per il forte valore simbolico di questo passaggio "in famiglia" che per la "tranquillità" economica che tale passaggio andrebbe a garantire.

Questo passaggio non può però prescindere dalla effettiva motivazione dell'erede.

Mancando questa motivazione, indipendentemente dalle competenze del successore, il passaggio è destinato ad un misero fallimento.

Occorre infatti che l'erede desideri REALMENTE e LIBERAMENTE prendere in consegna il fardello della continuazione dell'azienda di famiglia.

Non è infatti assolutamente scontato che un erede possa desiderare di continuare nella strada che il precursore ha creato, per quanto amorevolmente tale cammino sia stato preparato.

Ruoli della Consulenza e del Coaching nel Passaggio Generazionale

Questa trattazione sul Passaggio Generazionale è frutto della personale esperienza dell'autore sul campo. Pur provenendo dalla gestione aziendale con forti competenze nel campo organizzativo, maturate sia in multinazionali organizzate che in aziende familiari con gestione di situazioni di complessità di gestione generate da Passaggio Generazionale, il governo di questo delicato momento, per la vita di qualsiasi azienda, evidenzia molteplicità di approccio per una corretta presa in carico.

Per quanto visto in precedenza, esistono due piani su cui operare nell'accompagnamento di una azienda in questo passaggio:

Un piano Consulenziale.

Il consulente affianca l'Imprenditore portandogli le sue competenze in ambito organizzativo e indicandogli gli strumenti operativi utilizzabili in un simile contesto.

Normalmente questo accompagnamento viene fatto operativamente con un taglio organizzativo. Non è assolutamente raro il caso in cui esista confusione tra i familiari che fanno parte dell'organizzazione tra le posizioni dei Manager, degli Amministratori e dei Soci.

Sovente i familiari ricoprono contemporaneamente, all'interno dell'azienda, le posizioni di Manager, di Amministratore e di Socio confondendo le attività proprie del CdA con quelle di responsabilità delle aree funzionali. La loro confusione determina altrettanta confusione all'interno della struttura.

In questo accompagnamento il Consulente dovrà chiarire quali siano le corrette interazioni tra soci e amministratori, quali siano i legami funzionali tra responsabili delle diverse aree aziendali e quali siano le regole base per una corretta collaborazione.

Normalmente si passa anche attraverso la messa a punto dell'organigramma per evitare i tipici conflitti delle piccole aziende, in cui lo stesso soggetto può ricoprire diverse mansioni e, ciò che è peggio, gli stessi operatori rispondono a diversi responsabili.

Il consulente introdurrà inoltre i Soci all'utilizzo di strumenti quali i PATTI DI FAMIGLIA o l'utilizzo del TRUST come possibile forma di tutela del patrimonio aziendale, arrivando a proporre agli Amministratori strumenti come quelli di Budgeting (per la gestione economico finanziaria) o di Marketing Strategico (per la verifica del Business Model).

Un piano di Coaching.

Per quanto visto in precedenza esiste una fondamentale parte del passaggio generazionale che si sviluppa essenzialmente a livello di relazione tra gli attori coinvolti in questo delicato processo.

In tutta la sua complessità emerge la necessità di gestire un significativo cambiamento.

Tutto ciò ha importanti ripercussioni ad un livello molto più profondo di quello prettamente organizzativo: cambiano i rapporti tra le persone.

Non esistono strumenti analitici per trattare le relazioni. Non esistono formule che indichino in modo predefinito come andranno a modificarsi i legami tra i soggetti che partecipano al cambiamento.

Ogni soggetto all'interno del cambiamento evolverà verso posizioni che varieranno in modo significativo al variare delle motivazioni recepite ed indotte.

La struttura evidenziata in Figura 1 sarà necessariamente destinata a modificarsi. Per quanta attenzione possa essere posta nella gestione di questa transizione sarà naturale che l'evoluzione porterà la struttura ad una situazione intermedia raffigurabile come nella figura seguente

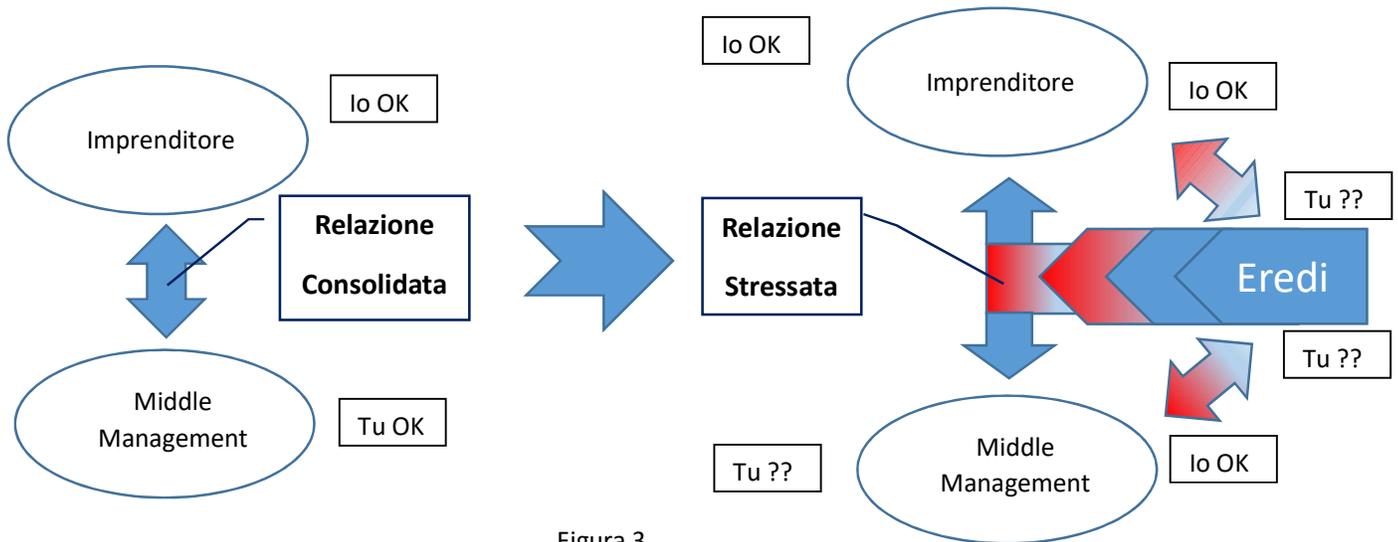


Figura 3

In questa situazione appare evidente come l'ingresso degli eredi crea un cambiamento che pone sotto stress le relazioni consolidate tra il Middle Management e l'Imprenditore.

Come qualsiasi cambiamento esso dovrà essere gestito per evitare che possa degenerare in una implosione della struttura.

Su questo tipo di dinamiche è molto difficile che il Consulente possa dare direttive basate sulla propria esperienza. Ogni soggetto attivo in queste relazioni è infatti coinvolto, nella vita di ogni giorno, nei cambiamenti che stanno prendendo forma.

Solo una profonda CONSAPEVOLEZZA su ciò che sta accadendo può permettere ai singoli attori di attivarsi per definire il proprio FUTURO DESIDERATO e gestire questo passaggio in modo AUTODETERMINATO e RESPONSABILE.

È proprio alla luce di questa fortissima soggettività che diviene estremamente difficile per il Consulente trovare delle risposte che permettano agli attori del cambiamento di gestire in modo efficace questo passaggio.

Dipendendo l'evoluzione delle relazioni fondamentalmente dai singoli, non esiste una teoria applicabile in modo univoco alla situazione contingente, essa stessa si presenta mutevole e così complessa da non permettere ad esterni di comprendere fino in fondo tutte le sfaccettature.

Tanto meno sarà possibile per un Consulente, che interviene in modo non continuo all'interno della struttura, definire delle regole che tutti dovranno seguire per potere gestire lo stress.

È proprio in questo contesto che diventa estremamente prezioso l'intervento del Coach.

Il Coach non indica infatti soluzioni preconfezionate ai soggetti coinvolti nel cambiamento (i Coachee), non fornisce regole generali a cui doversi attenere, e non pretende di comprendere la complessità dei mutui rapporti in tutte le sue sfumature.

Azione fondamentale del Coach sarà quella aiutare i Coachee nello sviluppo autonomo delle proprie potenzialità in coerenza con quelli che potranno essere gli obiettivi dei singoli Coachee.

Particolare importanza avrà la capacità del Coach di spingere il Coachee ad una profonda analisi delle proprie motivazioni al fine di renderlo CONSAPEVOLE di quanto possa RESPONSABILMENTE AUTODETERMINARE le proprie scelte per raggiungere i propri obiettivi.

Non deve stupire che questo percorso di Consapevolezza possa portare qualcuno dei Coachee a decidere in modo AUTODETERMINATO l'uscita dalla struttura stessa.

Ambiti d'intervento del Coaching nel Passaggio Generazionale

"Il Coaching è un metodo di sviluppo di una persona, di un gruppo o di una organizzazione, che si svolge all'interno di una relazione facilitante, basato sull'individuazione e l'utilizzo delle potenzialità per il raggiungimento di obiettivi di miglioramento/cambiamento autodeterminati e realizzati attraverso un piano d'azione."(2)

Da quanto evidenziato è fondamentale che l'intervento di Coaching sia focalizzato a supportare i Coachee in un cammino di sviluppo da realizzare attraverso un piano d'azione.

Inizialmente esso è focalizzato ad una esplorazione per la ricerca della motivazione interna. Proprio per la definizione del metodo non è prevedibile a priori alcun possibile esito di questo accompagnamento. Sarà il Coachee che dovrà verificare, sulla base delle proprie esigenze, dei propri desideri e necessità quanto "calda" possa essere la motivazione interna a perseguire degli obiettivi AUTODETERMINATI più o meno coerenti con il cambiamento richiesto dal Passaggio Generazionale.

L'Imprenditore

Anche l'imprenditore avrà ruolo di Coachee. È infatti assolutamente indispensabile che possa prendere coscienza della propria reale Motivazione alla fuoriuscita dall'azienda. Senza una simile CONSAPEVOLEZZA, AUTODETERMINATA, il rischio di fallimento è molto elevato. L'esplorazione dei reali motivi per cui si accinge a compiere tale passo, siano essi interni o esterni e la focalizzazione del suo Futuro Desiderato saranno indispensabili per assumere RESPONSABILMENTE la scelta di delegare o di restare.

In quanto Coach non possiamo dare per scontato che la delega all'erede sia realmente AUTODETERMINATA fino a quando non diventi il frutto di un cammino interiore in cui lo stesso Imprenditore abbia avuto la possibilità di domandarsi e risponderci in modo autentico sulle sue aspettative future, sulle sue paure e sui suoi desideri.

Note

(2) L'essenza del Coaching (Alessandro Panniti - Franco Rossi) Editore Franco Angeli

Forte dell'alleanza sancita dalla relazione di Coaching, che lo accompagna ad uno o più obiettivi autodeterminati, l'Imprenditore definirà a questo punto un piano d'azione che possa permettergli di raggiungere quanto desiderato.

Il Middle Management

Anche questi soggetti, normalmente più di uno, sono in una situazione di stress a causa dei cambiamenti in essere. Come visto in precedenza l'introduzione dell'erede va a spostarli dall'area di comfort e tanto maggiore era il rapporto di fiducia con l'Imprenditore quanto maggiore sarà la difficoltà ad accettare un simile cambiamento.

Anche in questo caso il consulente non può fare altro che ricondurre il Middle Management al rispetto dell'organigramma. Nella sua cruda correttezza un approccio consulenziale, pur ristabilendo le misure all'interno dell'organizzazione, rischia di far perdere la ricchezza di una "calda" motivazione interna.

Ben diverso è l'apporto del Coach che può invece esplorare insieme al Middle Management i fatti, le aspettative e gli obiettivi di ognuno per permettere ai Coachee di ridefinire CONSAPEVOLMENTE le motivazioni in modo RESPONSABILMENTE AUTODETERMINATO.

Questo passaggio è sicuramente più complesso, ma se svolto in modo corretto può portare al massimo vantaggio trasformando dei potenziali oppositori all'ingresso dell'erede in sostenitori di supporto.

Anche in questo caso la chiusura del percorso di Coaching può portare alla presa di coscienza da parte del Coachee che la soluzione più corretta (per il Coachee) sia l'uscita dalla struttura.

Nell'attività con il Middle Management l'attività del Coach si focalizza fundamentalmente nel dare un supporto per la gestione CONSAPEVOLE del cambiamento e degli obiettivi che i singoli Coachee si sono posti.

L'erede

Nel Passaggio Generazionale questa è la figura maggiormente sottoposta a stress. Tale stress deriva dalle diverse relazioni che deve gestire e dalle sfide che sa di dovere affrontare.

Il confronto con l'imprenditore è sicuramente una delle sfide più ardue da superare, l'impegno necessario ad acquisire sempre maggiori competenze in un contesto in cui tutti gli occhi sono puntati su di lui è un'altra grande fonte di stress, lo sforzo necessario a gestire le relazioni con il Middle Management che si sente allontanato dall'Imprenditore a causa del suo ingresso e che sa di dovere gestire un cambiamento che lo sposterà dalla propria zona di comfort sono elementi che farebbero tremare i polsi a chiunque.

Lo stesso Imprenditore non ha mai avuto modo di fronteggiare simili sfide tutte insieme.

Non deve perciò stupire che l'erede possa non essere in realtà interessato a prendere con leggerezza il posto che qualcuno amorevolmente gli ha preparato.

Occorre una grande lavoro di esplorazione per permettere all'erede di chiarire quanto la Motivazione a prendere il testimone sia CONSAPEVOLMENTE AUTODETERMINATA. Solo una piena assunzione di RESPONSABILITA' in tal senso può permettere al successore di scaldare la Motivazione al punto di prendere la decisione di continuare in un passaggio così delicato.

Nell'attività con l'Erede l'attività del Coach è sicuramente più complessa. Essa si focalizza inizialmente nel dare un supporto per l'esplorazione delle proprie motivazioni per poi passare al supporto del Coachee con lo sviluppo delle potenzialità per il raggiungimento degli obiettivi che, a quel punto, l'Erede si è consapevolmente posto. È sempre l'alleanza sancita dalla relazione di Coaching che porterà, dopo la definizione degli obiettivi AUTODETERMINATI, allo sviluppo di un piano d'azione da parte del Coachee. Come già visto negli altri casi, anche in questo delicato momento il Coach sarà al fianco dell'Erede con la sua relazione facilitante con il compito di supervisionare che vi sia coerenza tra visione del futuro desiderato, l'obiettivo fissato, le azioni previste e le potenzialità caratterizzanti del Coachee.

L'importanza dello sviluppo della persona

Nei paragrafi precedenti sono state riportate in Maiuscolo alcune parole chiave che risultano fondamentali nel modello di Coaching utilizzato.

I termini utilizzati sono stati, in particolare: CONSAPEVOLEZZA, AUTODETERMINAZIONE, RESPONSABILITA' Queste sono delle Meta Potenzialità che, se gestite in modo organico, permettono un controllo reale della propria vita, sia essa professionale che privata.

Consapevolezza

Che sia esso Imprenditore, Erede o parte del Middle Management, il passaggio attraverso la Consapevolezza è fondamentale.

Nel modello essa è intesa come Meta-potenzialità che descrive sia la componente di intenzione interna della persona (il Con-Sapere riferito ai diversi ambiti intimi: cognitivo, spirituale emotivo) che la componente esterna legata ai contesti, alle relazioni e alle situazioni.

Autodeterminazione

Su tale Meta-potenzialità concorrono gli schemi, le abitudini, le convinzioni limitanti. La capacità di riappropriarsi di questa parte del proprio talento permette di fornire una direzione autonoma alla propria vita. Direzione che non è più passivamente accettata, ma che viene determinata in modo consapevole dal Coachee. Questa Meta-Potenzialità andrà con attenzione esplorata soprattutto con gli Eredi. Sono infatti loro i soggetti che maggiormente, nel processo di Passaggio Generazionale, necessitano di una approfondita esplorazione sulle proprie reali intenzioni in funzione del raggiungimento del proprio Futuro Desiderato. L'autodeterminazione è quindi fortemente legata alla capacità di definirsi come fonte delle proprie azioni dando atto che esse possano essere scelte in prima persona per orientarci verso il nostro futuro desiderato.

Responsabilità

Qui intesa non solo come capacità di assumersi oneri e onori delle proprie scelte, ma anche come capacità di reagire con abilità d'azione ai feedback che ci pervengono dalla realtà esterna e dai nostri moti interni. Questo punto è particolarmente qualificante nel momento in cui si comprende che eventuali fallimenti di strategie o piani posti in essere siano in realtà fonte di ulteriore apprendimento in un ciclo continuo che passa attraverso l'analisi di quanto risulta difforme da ciò che avevamo pianificato. Una particolare attenzione su questo punto, nel Passaggio Generazionale, deve essere data al Middle Management. È su questi soggetti che si dovrà lavorare per armonizzare il passaggio evidenziando la responsabilità in capo a loro su un processo che, solo apparentemente, li vede passivi e spettatori.

Se abbracciamo questo punto di vista vediamo in modo chiaro che l'Imprenditore, l'Erede e il Management potranno godere di ciò che fanno nella misura in cui esso sia il risultato di scelte CONSAPEVOLI operate assumendosi RESPONSABILITA' AUTODETERMINATE.

Conclusioni

Appare a questo punto evidente che il Passaggio Generazionale di successo è quello che permette ad ognuno dei soggetti coinvolti in questo delicato processo, di sviluppare IN ARMONIA RECIPROCA le proprie Potenzialità.

La mancanza di tale armonia o, ancora peggio, la repressione delle proprie Potenzialità, potrebbero avere strascichi che impattano, se non direttamente nella operatività, sicuramente sul clima aziendale.

Non esiste Consulente in grado di insegnare schemi di appagamento di questi importanti bisogni: la via maestra per instradare a questo percorso di evoluzione consapevole è un accompagnamento che permetta ai singoli soggetti di trovare la propria dimensione nel percorso.

Questo risultato potrà essere realizzato con un metodo che basa il suo approccio sulle tre colonne portanti che caratterizzano il Coaching:

La relazione facilitante: che viene a generarsi tra i Coach e i Coachee,

Lo sviluppo e l'allenamento dei Meta-Potenziali dei Coachee

I piani d'azione definiti di Coachee e finalizzati al raggiungimento di obiettivi autodeterminati

Questi sono i punti che divergono significativamente da un approccio meramente consulenziale.

Per potere quindi affrontare in modo organico un processo così complesso, oltre alla necessaria disponibilità di competenze consulenziali, tra gli attrezzi all'interno della cassetta di chi affronta simili sfide dovrà trovare posto sicuramente lo strumento del Coaching.

Ing. Claudio Manca

Consulente Strategico specialista nei Passaggi Generazionali e Business Coach



Futuro Desiderato Srls

Via G. Savelli, 28

35129 Padova

PI 05119590288

www.futurodesiderato.it

info@futurodesiderato.it