

IL GRANDE SALTO: ALCUNI SUGGERIMENTI PER TENTARE UN EFFICACE PASSAGGIO DA IMPRESA CENTRATA SULL'IMPRENDITORE A IMPRESA MANAGERIALE

Alberto Bubbio

Nella vita delle imprese, come nella vita delle persone, c'è un'età critica: l'età dello sviluppo. In questa fase della vita si possono rompere delicati equilibri, si può rovinare quanto di buono si è fatto sino a quel momento.

L'impresa nasce e nei primi tempi si adatta all'ambiente nel quale è inserita, mettendo a punto i propri prodotti/servizi al fine di renderli sempre più rispondenti ai bisogni dei propri clienti, che da potenziali sono diventati reali. Sono le basi sulle quali si costruisce la struttura che dovrebbe consentire all'impresa di raggiungere un successo duraturo in un futuro più o meno prossimo (figura 1). Le capacità di ascolto del cliente sono più che mai fondamentali.

Gettate queste basi si adeguano nel tempo le capacità produttive e distributive, si delineano le altre strutture aziendali. Se anche in questa fase si costruiscono dei “ gradini ” dimensionati in modo coerente alle caratteristiche del business, l'impresa cresce (figura 1). Raggiunge senza dover superare momenti di grave crisi, come molti casi aziendali testimoniano, la terza fase, quella critica:

la fase del “ grande salto ” (figura 1 e tabella 1).

Per “ grande salto ” si intende quel passaggio difficile e spesso traumatico che tutte le imprese desiderose di crescere e conquistare nuovi spazi competitivi, non solo a livello locale, debbono effettuare. Si tratta di quel “ salto ” culturale e gestionale che l'impresa, nata come impresa a conduzione personalimprenditoriale, deve effettuare per diventare un'impresa organizzata, con un management professionalmente qualificato e motivato a collaborare con l'imprenditore al fine di salvaguardare i delicati equilibri che si creano nelle fasi di intenso sviluppo.

E' il “ salto ” da impresa a basso grado di diffusione di pratiche e strumenti manageriali, che ruota tutta intorno alla figura carismatica dell'imprenditore/fondatore a impresa manageriale.

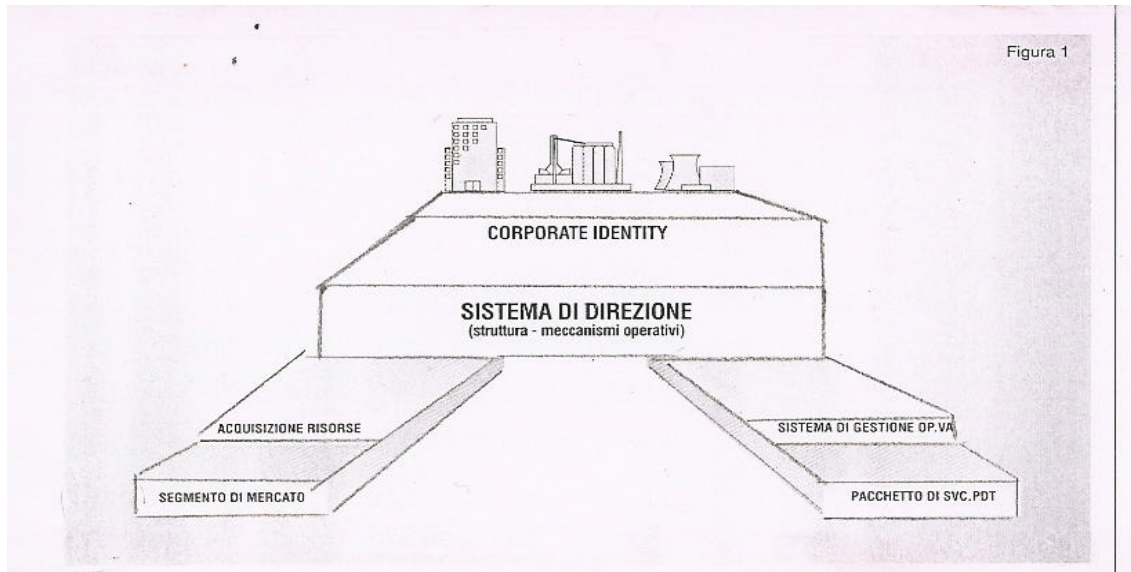


Tabella 1
Le fasi del processo di crescita di un'impresa e capacità critiche dell'alta direzione

FASE	DESCRIZIONE	DIMENSIONI AZIENDALI	CAPACITA' CRITICHE DELL'ALTA DIREZIONE
I	Avvio di un nuovo business (nuova impresa o nuova area strategica di affari)	Fatturato inferiore a 2,5 m.ni (imprese industriali) e a 500.000 (impresa di servizi)	Ascolto del mercato e dei bisogni del cliente e creatività per adattare la propria offerta
II	Sviluppo/espansione	Fatturato 2,5:10 m.ni (imp. manifatturiere)0,5:2,5 m.ni (imp.serv.)	Acquisire, organizzare e gestire efficacemente le risorse
III	Managerializzazione	Fatturato 10:25 m.ni (imp.manifatturiere) 2,5:10 m.ni (imp.serv.)	Introdurre un sistema di direzione da affinare nel tempo
IV	Consolidamento	Fatturato sopra i 25 m.ni (imp.manifatturiere) sopra i 10 m.di (imp. servizi)	Sviluppo e affermazione di una corporate indenity

(Questa tabella è stata discussa con Eric Flamholtz per adattarla alla realtà italiana e riprende, con alcune modifiche quella da lui proposta nel suo libro *Hou to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, Jossey Bass Publisher, San Francisco 1987)

Un salto difficile, come si è potuto notare guardando la realtà italiana dal privilegiato osservatorio di una business school milanese, che ha collaborato negli ultimi anni con le Associazioni degli Industriali in varie aree geografiche.

Quando si pone il problema di tentare il “ grande salto ”

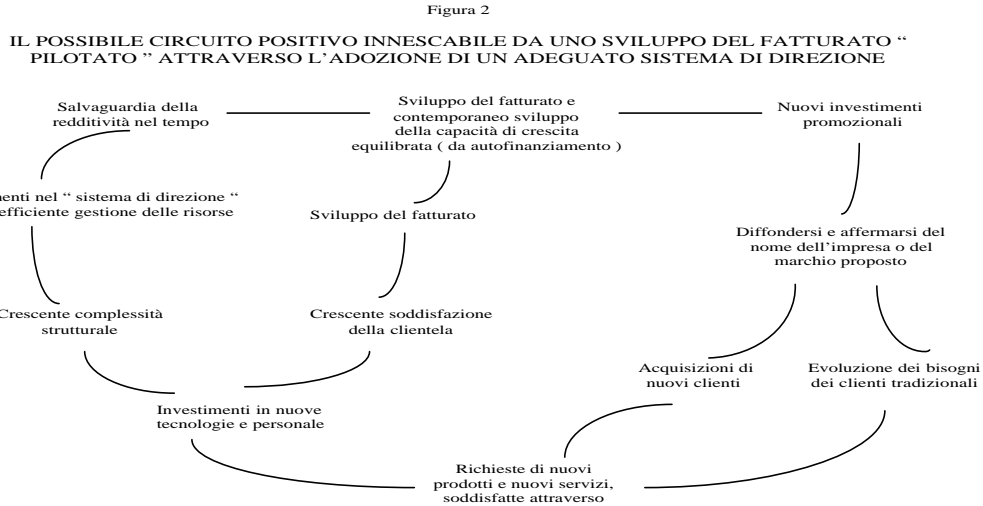
La fase critica, nella quale si deve tentare il “ grande salto ”, è quella dello sviluppo più intenso, quando si pensa non sia necessario intervenire o non si ha il tempo per farlo: anche perché, semplicemente, si vede il fatturato crescere. Le imprese che entrano in questa fase tendono a realizzare tassi di crescita del fatturato attorno al 20% annuo, partendo da un fatturato indicativamente superiore ai 10 milioni di Euro, nel caso delle imprese manifatturiere, e ai 2,5 milioni, nel caso di imprese di servizi (tabella 1) ¹.

Sono medio-piccole imprese in crescita, nelle quali si acquisiscono con rapidità nuovi clienti che hanno nuovi bisogni, per soddisfare i quali si creano nuovi prodotti e si offrono maggiori servizi, per ottenere i quali si introducono nuove “ tecnologie ” (siano esse informatiche e/o di fabbricazione) e si assumono nuove persone. Questo circolo virtuoso (figura 2) a un certo punto si può traumaticamente interrompere. In queste realtà aziendali infatti non crescono solo le dimensioni (fatturato e personale), ma cresce anche la complessità. Diventano realtà non più “ pilotabili a vista ” e, per di più, non più pilotabili da un unico “ nocchiero ”. Si deve introdurre un sistema di direzione adeguato alla nuova situazione, in grado di facilitare un’efficace gestione delle risorse, pur in presenza di una crescente complessità.

Molte imprese non lo capiscono ed entrano in crisi. I risultati economici diventano negativi, si perde sicurezza sulle azioni da perseguire, peggiora il clima organizzativo interno. Ma non si tratta di qualcosa di non prevedibile. Semplicemente, infatti, si superano quelle che uno studioso statunitense, L. Greiner, ha definito le fasi iniziali di sviluppo attraverso la creatività e l’autorità ². Chi tenta di continuare a gestire la propria impresa, ormai cresciuta dimensionalmente, con le modalità di gestione tipiche delle prime fasi (assenza di struttura organizzativa formale, stile di direzione per compiti e accentrato, totale mancanza di meccanismi operativi) rischia di non riuscire a realizzare con successo il “ grande salto ”.

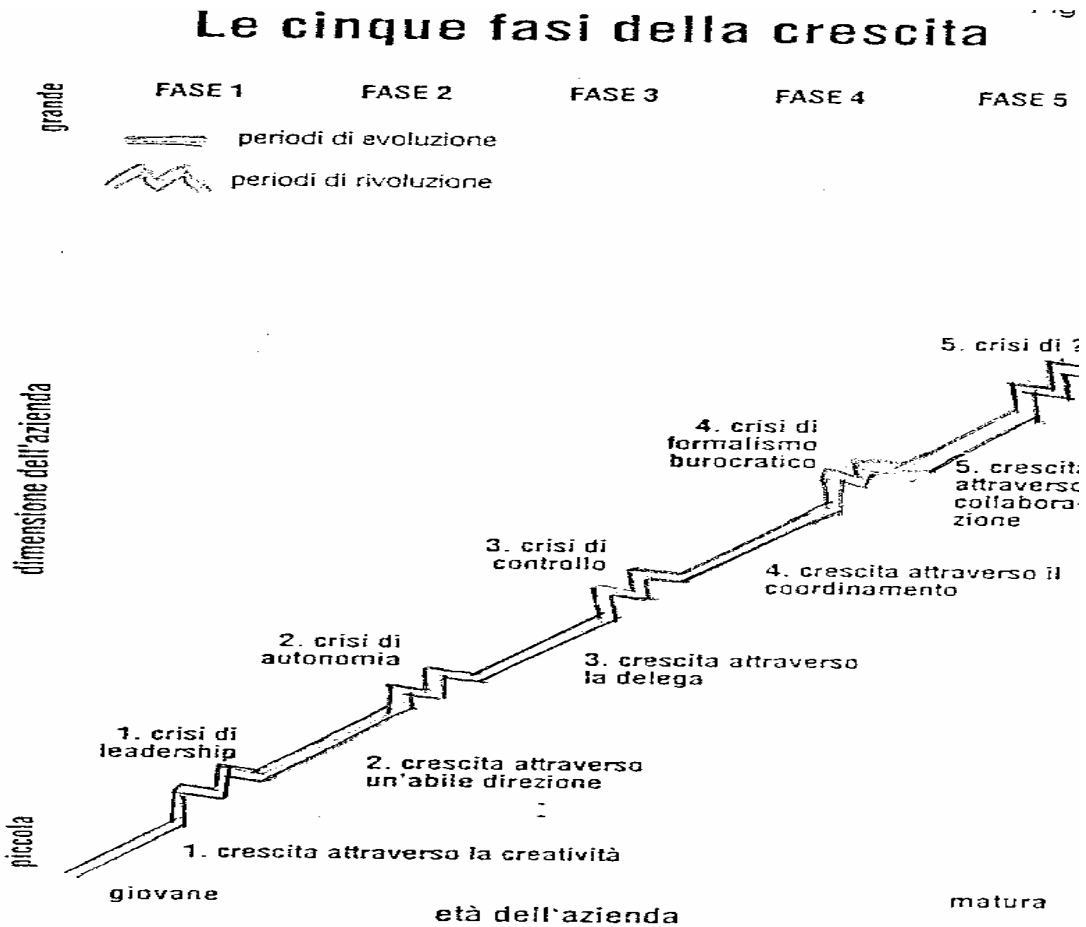
Per tentare con successo questo passaggio devono cambiare le modalità di gestione, ci si deve dotare di un sistema di direzione in grado di stimolare e diffondere quel cambiamento culturale indispensabile per percorrere senza “ sbandamenti ” il circolo virtuoso che contraddistingue nel tempo la crescita equilibrata di un’impresa (figura 2).

Numerose imprese, fra quelle caratterizzanti il recente tessuto industriale del nord est, trovatesi nella necessità di tentare il “ grande salto ” o non lo hanno tentato o, peggio, lo hanno fallito.



D'altra parte proprio il già richiamato modello di Greiner è di facile applicazione alla realtà del nord est; è un modello che altri distretti industriali italiani hanno già vissuto nella sua spesso peggiore caratteristica: l'ineluttabilità.

Larry Greiner sottolinea che esistono cinque fasi nella vita di un'impresa, ognuna caratterizzata da uno stile di gestione particolare in grado di favorire lo sviluppo (figura 3). Purtroppo ogni fase di sviluppo, secondo questo studioso, è destinata a concludersi con una crisi, dovuta al manifestarsi di un qualche problema gestionale. Solo risolvendo questo problema in modo efficace lo sviluppo può continuare. Così ad esempio, la prima fase (crescita attraverso la creatività – figura 3) si conclude con una crisi di leadership: l'imprenditore creativo non riesce a seguire tutti i problemi che la gestione genera. Un'unica persona non è più in grado di gestire il numero crescente di prodotti, dipendenti, clienti e una dimensione economica-finanziaria che si fa sempre più complessa e esiziale. L'imprenditore inizia a rimpiangere i tempi andati, ma intanto i problemi crescono: o si risolvono efficacemente o si compromette il passaggio alla successiva fase di sviluppo. Spesso la soluzione è rappresentata dall'adozione esplicita di una struttura funzionale e dalla nomina di un direttore generale competente, gestore di risorse, che guidi in modo autoritario e con abilità la seconda fase dello sviluppo. Anche questa fase è però destinata a concludersi con una crisi che impone il passaggio ad una fase di crescita attraverso un processo di delega di autonomia decisionale e di responsabilità ai principali collaboratori (figura 3). In questa fase si risulta vincenti solo se l'impresa è capace di attrarre risorse qualificate sul piano delle professionalità manageriali.



Fonte: L.E. Greiner "Evolution and Revolution as Organizations Grow". Harvard Business Review, lug.-ago. 1972 p. 41 (trad. dell'A)

Alcuni suggerimenti per tentare con successo il "grande salto"

Il fatto di dover entrare in crisi per essere stimolati ad intraprendere un qualche intervento di cambiamento sembrerebbe, in base al modello di Greiner, inevitabile. In parte, sono convinto anch'io che lo sia. Il motivo è semplice ed è quello che spesso ci induce, come persone, ad aspettare di star male prima di "curarci".

Tuttavia quello che vorrei sottolineare è che può essere ben diversa l'entità e la gravità della "crisi" che spinge ad agire. Pertanto il primo e più ovvio suggerimento è quello di intervenire al manifestarsi dei primi sintomi della crisi. Impegnarsi per capirne le cause ed agire di conseguenza in modo tempestivo.

Certo meglio sarebbe prevenire. Ma la "prevenzione" impone un grosso salto culturale nel nostro paese, in quanto non fa ancora parte dei nostri modelli di comportamento abituale.

Ma se prevenire è difficile, questo non esclude che si possa almeno intervenire prima che la situazione aziendale si sia irreversibilmente deteriorata.

Così quando il problema è quello di non poter più dilazionare il “ grande salto “, di doverlo tentare comunque, non basta effettuare qualche “ cura ricostituente ” con iniezioni di nuove risorse finanziarie, si richiederebbe di “ bruciarle ” i breve tempo. Si deve invece intervenire sulle strutture e sugli strumenti di direzione. Si devono cambiare, come già sottolineato, le modalità di gestione e si devono immettere persone con una managerialità provata, non improvvisata o tutta da inventare.

Una recente ricerca mi ha consentito di mettere a fuoco le principali differenze fra le soluzioni organizzative prevalenti in un’impresa di medio-piccole dimensioni a conduzione imprenditoriale e quelle in cui con successo si è effettuato il “ grande salto ”³. Si è cercato di sintetizzare queste differenze in tabella 2. Come si può notare il salto culturale richiesto alle persone che operano in un’impresa del primo tipo per passare efficacemente ad un’impresa manageriale sono consistenti. Si deve passare:

- a) Da un’attenzione esclusivamente rivolta al fatturato ad un’attenzione al reddito, in quanto fondamentale fonte di flussi di cassa; lo schema che è necessario avere in mente è il seguente: si parte dai
 - a. Ricavi
 - b. Costi di gestione caratteristica
 - c. Reddito operativo (Ebit $3=1-2$)
 - d. Costi senza esborso (ammortamenti e accantonamenti)
 - e. **Cash Flow Potenziale ($5=3+4$)**
 - f. Variazione dei Crediti
 - g. Variazione delle Rimanenze
 - h. Variazione dei debiti di Fornitura
 - i. **Cash Flow della gestione operativa**per determinare il flusso di cassa generato (o bruciato) dalla gestione operativa
- b) Da una direzione per compiti ad una direzione per obiettivi;
- c) Da uno stile autoritario e accentratore ad una delega di responsabilità e ad uno stile partecipativo;
- d) Da una scarsa comunicazione, sia verso l’esterno che verso l’interno, ad una diffusione delle informazioni relative ai principali fatti gestionali;
- e) Da un orientamento al passato ad un orientamento al futuro, l’introduzione di attività sistematiche di pianificazione e di budgeting sono risultati di grande ausilio;

- f) Da un processo decisionale del tutto intuitivo ad un approccio più razionale, che imponga una raccolta di informazioni e una loro elaborazione/valutazione;
- g) Da un controllo informale delle prestazioni individuali ad un controllo esplicito e formalizzato;
- h) Da un sistema di ricompense a persona ad un sistema con “ regole del gioco ” chiare, applicate attraverso un sistema di valutazione delle prestazioni il più oggettivo e trasparente possibile.

In sintesi, si deve quindi pensare all'introduzione di pratiche manageriali e all'utilizzo di alcuni strumenti di direzione, che aiutino a creare una nuova cultura aziendale e a consolidare una corporate identità (figura 1). Si tratta, con terminologia tecnica di introdurre un sistema di direzione (struttura organizzativa e meccanismi operativi), che aiuti a non identificare l'impresa che l'imprenditore, che sviluppi nei dipendenti un senso di appartenenza e un progressivo processo di identificazione, che consenta di non insistere nel voler “ pilotare a vista ” delle realtà divenute più complesse rispetto a quelle originarie. Solo così creeranno imprese destinate ad avere successo nel tempo, capaci di sopravvivere al distacco più o meno forzato dall'imprenditore-fondatore.

Quanto auspico con questo intervento, da persona attenta anche ai risultati sociali della gestione d'impresa, è che molte imprese friulane non aspettino la crisi per accorgersi dell'ineluttabilità di tentare il “ grande salto ” e ne colgano le difficoltà e i rischi connessi. In queste situazioni non basta avere le risorse finanziarie a basso costo, è necessario avere le risorse manageriali adatte (uomini e strumenti di direzione). Solo così sarà più facile evitare “ dolorose cadute ”.

Questo è tanto più importante oggi che anche in Italia si stanno sviluppando le strutture (Società di Venture Capital, Merchant Bank, società di consulenza direzionale, scuola di formazione manageriale) per facilitare “ salti ” dalle conseguenze non traumatiche.

Non resta quindi che augurare a tutti di riuscire a realizzare il “ grande salto ”.

Tabella 2

Configurarsi di alcune variabili nelle imprese centrate sulla figura dell'imprenditore e in quelle a conduzione manageriale

VARIABILE	IMPRESA A CONDUZIONE IMPRENDITORIALE	IMPRESA A CONDUZIONE MANAGERIALE
Risultati enfatizzati	Incrementi di fatturato, dimensioni aziendali, scarsa o nulla attenzione agli utili o alla loro entità	Risultato economico come condizione per potersi sviluppare in quanto fonte di flussi di cassa
Organizzazione del lavoro	Per compiti	Per obiettivi
Stile di direzione	Dal laissez-faire dell'imprenditore creativo allo stile autoritario	Delega di responsabilità e stile partecipativo
Processi di comunicazione	Scarsi, prevale la riservatezza	Frequenti e formalizzati sia verso l'esterno che l'interno
Attività di pianificazione e budgeting	Occasionale e su specifici problemi	Sistematica e formalizzata
Processo decisionale	Basato prevalentemente su istinto e intuito	All'intuito si associa un processo razionale di raccolta e elaborazione delle informazioni
Controllo	Controllo individuale "a vista"	Controllo utilizzando strumenti formali di direzione
Valutazione e ricompense	Soggettive e spesso estemporanee	Oggettive, trasparenti e sistematiche

Note

- ¹ Questi risultati sintetici, evidenziati anche in tabella 1, sono dati mesi di imprese operanti in una pluralità di comparti industriali e pertanto la loro significatività è parziale: servono comunque per avere dei punti di riferimento in quanto sono tratti da una ricerca su un campione di 60 imprese italiane operanti nelle province di Como, Perugia e Varese.
- ² L. Greiner, “Evoluzione e rivoluzione nelle organizzazioni che si espandono”, pubblicato in *L’impresa* n.5 sett-ott 1972 e traduzione di “*Evolution and Revolution as Organizations Grow*” in *Harvard Business Review* n. 4 July-august 1972.
- ³ La ricerca già ricordata in precedenza, è stata condotta su un campione di 60 imprese di diversi settori e operanti in differenti aree-geografiche (Como, Perugia, Varese), che stavano per compiere o avevano già compiuto il “ grande salto ”. I risultati di questa ricerca verranno pubblicati nei primi mesi del 2004 in un volume dal titolo *IL GRANDE SALTO*. E’ interessante anticipare un altro dato che emerge dalla ricerca: quanto sia stata, nella realtà di alcune imprese analizzate, un’aggravante talvolta determinante il successo o l’insuccesso del grande salto, il manifestarsi congiunto del problema legato al passaggio generazionale.