

# Crescita delle PMI

## Sintesi

*La capacità di ascoltare è l'elemento che caratterizza la nostra epoca. Ascoltare da parte delle imprese, ascoltare da parte dei professionisti che offrono competenze e conoscenze perché si trovino delle chiavi che affrontino il tema della complessità che sempre più sta diventando il tema di fondo del nostro tema.*

*Il bisogno di semplificare passa attraverso una corretta interpretazione delle situazioni che ci coinvolgono e che devono trovare soluzioni sempre più adatte al contesto in cui operano. Le PMI in questo senso sono le aziende più sottoposte alle sfide che stanno arrivando e che richiedono competenze per affrontare qualsiasi scenario che le traghetti in porti più sicuri.*

*La soluzione passa attraverso l'incontro tra un tipo di consulenza capace di interpretare i bisogni dell'imprenditore entrando nella sua cultura, capendo le sue esigenze non specialistiche e una capacità imprenditoriale che di queste competenze ha bisogno in modo intelligente per affrontare scenari diversi, in cui le proprie intuizioni devono essere accompagnate da un progetto aziendale che tenga conto di tutte le variabili in gioco, dando alla lettura di una PMI lo stesso contenuto professionale che deriva da esperienze fatte in situazioni complesse. Sembra che sia importante avere una mappa per raggiungere una meta, ma forse più importante è imparare a costruirne una da soli facendosi aiutare da chi ne ha disegnate tante.*

Angelo Perucconi

## Ascoltare le PMI per aiutarle a crescere

### Come favorire la crescita delle PMI offrendo le competenze manageriali alla genialità imprenditoriale

#### Non crogiolarsi nel passato di successo

Quando pensiamo alla situazione economica del mondo attuale o alle necessità delle aziende italiane in questa stagione così strana e complessa, ci viene istintivo pensare che l'unico modo per difenderci da tutto e da tutti è sopravvivere, cercando di passare questo momento difficile utilizzando conoscenze e pratiche che fanno parte del passato, della nostra esperienza e dei criteri che hanno permesso alle nostre aziende di arrivare dove oggi sono. Ma è opportuno nutrire parecchi dubbi sul fatto che questo sia il modo efficace o la strada maestra per portare le nostre aziende fuori dalle secche e farle di nuovo ritornare ad una fase felice della loro storia. Le contraddizioni e le complessità che nascono dal mondo che si sta adattando alla crisi richiedono nuovi ambi-

## Crescita delle PMI

ti di riflessione che non sempre sono sentiti, percepiti e soprattutto organizzati da una imprenditoria capace di avere successo con ingredienti che oggi sono ancora indispensabili, ma non più sufficienti per assicurare il successo e il futuro delle proprie aziende.

Parafrasando la storia, il tempo dei Comuni deve trovare la strada, dal punto di vista imprenditoriale, per diventare Signoria e quindi Stato, uno Stato capace di giocare nell'agone sempre più competitivo della complessità internazionale e di uno sviluppo di business sempre più accelerato. Se ci soffermiamo un attimo sul modello che ha portato all'attuale situazione del sistema economico italiano e ai suoi successi, possiamo affermare che il criterio vincente del nostro sistema è stata la capacità decisionale. Per farmi capire meglio, è possibile affermare che il fattore di successo della nostra classe imprenditoriale nel recente passato è stata quella di assumersi i rischi che nascevano dalle proprie decisioni, di "buttarsi" in un business piuttosto che no. Ma la considerazione di fondo è che questo è avvenuto in dimensioni decisionali sotto alcuni aspetti semplici, legate al fatto che l'intuizione del business in cui esercitarsi aveva rischi e probabilità di successo condizionate da barriere d'ingresso e di uscita di non particolare rischio. Da questo deriva l'attuale struttura delle imprese italiane che, senza togliere nulla al merito delle PMI, ha ora bisogno di aggiungere ai tradizionali punti di forza qualche caratteristica manageriale che è propria delle grandi imprese. Senza esagerare e senza inquietare l'imprenditore e le sue caratteristiche emotive "delicate".

Da qui la riflessione che il presente articolo vuol fare. Esiste una capacità decisionale sia nelle PMI, sia nella grande impresa, ma c'è una profonda differenza nelle modalità di presa di decisione, nell'agire, nel fare.

Un conto è decidere e fare in un sistema dove i risultati sono conseguenti alla intuizione del singolo imprendi-

tore e che possono essere realizzate in presa diretta, in modo agile e rapido. Altra cosa è agire in una organizzazione complessa dove, per esempio, i risultati nascono necessariamente dal livello di efficacia metodologica dei processi e delle direttive organizzative formalizzate. Oggi, le due competenze non possono e non devono essere alternative, ma complementari: occorre cioè inserire "in modo omeopatico" nella PMI competenze manageriali solide con cui rafforzare ulteriormente la velocità e l'efficacia dei processi imprenditoriali.

Allora che fare, cosa pensare, dove dirigersi?

E' necessario, in prospettiva, ritornare ai fondamentali. Quali e come?

Il tema della trasformazione dell'intuizione imprenditoriale in una sua realizzazione efficace e competitivamente forte nel tempo passa attraverso la consapevolezza che il connubio imprenditore-manager va rafforzato e che solo da un nuovo modo di collaborare e di intendersi tra i due soggetti sarà possibile far ripartire e rafforzare il sistema delle PMI.

All'imprenditore il ruolo di visione e capacità intuitiva e decisionale; al manager la competenza gestionale e organizzativa per assicurare i risultati di un sistema più articolato e complesso.

L'articolo si sforza in questo senso di identificare una serie di aree critiche da prendere in considerazione e su cui riflettere per poter coniugare le esigenze di questa nuova fase del mercato in cui tutto sembra disegnato sulla sabbia. E prova a farsi delle domande sul come rispondere all'incontro tra le due culture (imprenditoriale e manageriale), dando come prima risposta quella della capacità reciproca di ascolto e di rispetto delle rispettive competenze. Imprenditori e manager devono individuare un comune intendere sul come trovare insieme le tracce sulla sabbia del nuovo progetto e, insieme, realizzarlo, passando dalla sabbia al cemento.

# Crescita delle PMI

## 1. Il bisogno di semplificare le complessità

Una recente vignetta comparsa su un giornale di St. Louis fa dire all'ultimo acquirente di un mutuo immobiliare una brillante battuta che ci illumina sulla catastrofe che la bolla dei *subprime* ha generato: "E pensare che volevo solo comprare una casa!".

La considerazione centrale che emerge dalla profonda crisi che ci sta coinvolgendo è, in definitiva, che, in questi tempi così difficili, riusciamo sempre meno a prevedere scenari reali di sviluppo e chiari orizzonti all'interno dei quali costruire, in modo sufficientemente razionale, un modo di procedere efficace rispetto alle situazioni che ormai ci precipitano addosso.

Baumann direbbe che tutto è liquido, portandoci nel mondo del cambiamento continuo e della fluidità del nostro essere. Altri studiosi direbbero tutto e il contrario di tutto sulla globalizzazione e sul suo futuro.

Risulta realmente difficile indicare una strada davanti al bisogno di difendere le economie locali e alla necessità di adottare misure protettive per il mantenimento di livelli occupazionali in grado di mantenere una pace sociale messa fortemente in discussione dalla caduta dei consumi e dalle conseguenti misure di riduzione delle attività sia industriali, sia, per la prima volta, finanziarie. Le visioni si scontrano con la realtà dei fatti. Le decisioni devono essere rapide e pesanti, indifferenti agli effetti sociali quasi come per il medico che, per salvare una vita, deve evitare palliativi, "andar giù pesante" e intervenire con tempestività e determinazione.

In sintesi, siamo entrati in una fase di scarsa capacità di controllo della complessa realtà che viviamo. Aumenta lo stato di preoccupazione e si alimenta in termini collettivi un atteggiamento negativo, pessimistico che toglie all'imprenditore la sua caratteristica fondamentale, cioè

la sua voglia di decidere e di rischiare.

Gli esseri umani hanno bisogno di controllare almeno parzialmente le situazioni e, in questo senso, tentano di gestire il mondo in cui sono inseriti attraverso criteri e metodi che rendano visibili le cause e potenzialmente prevedibili le conseguenze.

A questo punto occorre porsi delle domande. Come possiamo affrontare questa nuova complessità del nostro contesto, con quali strumenti, con quali idee, con quali certezze?

Il rischio che appare più critico e più pericoloso è il desiderio, che tenta molti, di ritirarsi nelle certezze che hanno caratterizzato epoche precedenti. Il pieno possesso delle regole di governo del proprio territorio ha sicuramente creato la fortuna di molti, ma non ha generato un modello strategico e gestionale adeguato per affrontare una competitività dalle caratteristiche diverse, cioè una competitività complessa, che richiede competenze più numerose, allargate e diversificate.

Per affrontare queste sfide occorre organizzare il sapere, ma soprattutto bisogna sapere. Come dice in un suo libro il grande sociologo francese Morin, per sapere bisogna avere una "testa ben fatta", cioè essere capaci in definitiva di affrontare la condizione più presente in questa stagione della nostra economia e cioè "l'incertezza al quadrato", ossia l'ambiguità".

Il nostro sapere è spesso inadeguato nei confronti della realtà che ci coinvolge. Il gap che esiste tra le due dimensioni, il sapere e la consapevolezza del non sapere, è il problema che diventa in molti casi insolubile se non si è capaci di affrontarlo. Il mondo attuale, fatto di globalità e di apparente informazione accessibile a tutti, diventa, al contrario, invisibile in assenza degli strumenti e delle competenze che permettono di affrontare le sfide che esso ci pone.

# Crescita delle PMI

## 2. La rete come società e la rete della società: non si torna indietro dalla globalizzazione

Agli inizi di questo millennio, e sono già passati da allora quasi 10 anni, andava per il mondo il mito che Internet ci avrebbe trasformato in esseri “incatenati” davanti al PC e capaci di gestire la propria vita attraverso il monitor. Tutto si pensava accessibile attraverso la rete e tutto diventava inutile fuori di essa. Era un mito o una leggenda e come tale si è rivelata. Oggi si ha invece conferma che, sempre di più, si stanno creando delle occasioni di business o di conoscenza che partono sì dal contatto via Internet, ma che si traducono poi in necessità di rapporti diretti e cercati al di là del contatto virtuale. Questa è la premessa per dare ancora delle chiavi di lettura a questo mondo che cambia e che, per essere governato (almeno in parte), va capito, interpretato, gestito. La crisi che stiamo attraversando può indurre a pensare che la globalizzazione abbia perso la propria importanza e che si stia tornando ad una lettura del mondo fatta di soluzioni locali, protette e protettive.

Ma non è questa la soluzione. Esiste la necessità da parte di tutti di elaborare nuove chiavi orientate a diminuire, in questa fase, le contraddizioni emerse da una gestione irresponsabile della finanza. Ma ciò non toglie che sia necessario, nel medio termine, avere una visione complessiva delle esigenze delle nostre aziende. Ciò implica il mantenimento di una capacità di analisi e di elaborazione di soluzioni che siano capaci di interpretare l'evoluzione di scenari e di strumenti globali. Non il ritorno al localismo, ma il rilancio delle competenze di lettura ampia e di gioco in arene molto ampie e articolate.

In questo senso, le imprese multinazionali continueranno, anzi accentueranno il proprio modello di gestione globale, alla cui base c'è l'esigenza di omogeneizzare i processi e gli strumenti operativi. L'obiettivo è la crea-

zione di una cultura comune e chiavi di approccio al business indifferenti, sotto il profilo delle regole del gioco, agli usi e ai costumi locali.

Inoltre il tema della *compliance* è, dopo lo scoppio della bolla finanziaria, ancor più vincolante per i comportamenti manageriali delle grandi *corporation* e le nuove modalità degli *impairment test* portano (o dovrebbero portare) a una lettura trasparente dei bilanci che diventano lo specchio della gestione aziendale. Altre spinte al gioco globale.

## 3. Le priorità di fronte alle crisi

Una prima area di attenzione ci è suggerita dai risultati di una recente indagine svolta da una primaria società di consulenza strategica; tale ricerca ha indicato come prima criticità da tener sotto controllo in questa fase economica è quella della cassa. La generazione, la disponibilità e la gestione del “cash” è fondamentale per dare continuità all'azienda in un quadro che vede il reperimento di risorse finanziarie sempre più problematico. Da un lato, parrebbe una banalità; dall'altro è un segno importante del cambiamento.

Pochi anni fa l'accesso al credito, non per tutti ma per quasi tutti, era abbastanza facile, agevolato come era da un atteggiamento del sistema bancario che, seppur prudente e più regolato in Italia rispetto ad altri Paesi, aveva una generale propensione allo sviluppo e a favorire la libera iniziativa. La creazione anche nel nostro Paese di gruppi bancari di dimensione europea ha favorito un atteggiamento di apertura verso una politica del credito basata sulla espansione delle aziende e su una diversa interpretazione e valutazione del rischio. Oggi, nonostante le delicate spinte da parte del Governo che si preoccupa di sostenere gli investimenti, il comportamento delle banche è diventato molto cauto (per non dire altro...). Anche la presentazione e l'approvazione di

## Crescita delle PMI

piani industriali credibili passano attraverso analisi e tempi che di per sé selezionano le domande attraverso un processo di defaticante attesa.

Alle aziende quindi non rimane che essere attente al proprio ciclo di generazione della cassa e concentrate nel perseguire un modello gestionale basato sulla propria capacità di non dover ricorrere a finanziamenti esterni.

In questo senso il livello di reattività alla lettura dei flussi di cassa è un elemento centrale della gestione. Il controllo in tempo reale dei bisogni di denaro passa attraverso un bilanciamento tra politiche di pagamento dei fornitori, una accurata attenzione della gestione dei costi, per finire con una aggressiva determinazione nella riscossione dei crediti. Bastano l'intuito e la "cattiveria" dell'imprenditore? Il secondo tema che si pone all'attenzione delle imprese, in questo momento particolare dell'economia, è la valutazione apparentemente contraddittoria dell'intreccio tra rischi e opportunità.

I tempi sono difficili e quindi un imprenditore, un manager, deve essere capace di elaborare strategie che sappiano cogliere due obiettivi. Da una parte deve essere capace di valutare l'impatto del mercato sulla propria struttura operativa, attuando tutte quelle misure che difendano l'azienda da scenari rischiosi e negativi.

Dall'altra, all'opposto, deve essere capace di identificare quali opportunità possono nascere dalla selezione che in modo naturale sta avvenendo e avverrà tra aziende concorrenti in una fase concitata e drammatica come questa. Ancora una nuova esigenza di strumentazione e di competenze manageriali che si devono aggiungere all'intuito e alla velocità dell'imprenditore.

Se guardiamo alle ultime 5 grandi crisi bancarie avvenute nel mondo negli ultimi 40 anni, si può osservare che il periodo di recupero per l'economia industriale ha una durata che varia tra i due e tre anni. Quello che oggi appare come elemento centrale dell'evoluzione è l'ulte-

riore aumento della velocità con cui le situazioni si modificano e alle quali bisogna dare risposta in tempi istantanei. Il vantaggio competitivo, il predominio di nicchia, dura sempre meno e il tempo diventa la variabile critica per giocare il proprio ruolo, le proprie chance.

In occasione di questa ultima crisi, i governi sono stati capaci di intervenire con misure, forse non completamente adeguate, ma sicuramente efficaci; anche sulla base dei cicli precedenti, si può ritenere che, con un minimo di ottimismo, il 2010 potrebbe essere l'anno dell'avvio della ripresa. E bisogna quindi attrezzarsi, esser pronti in questa prospettiva a cogliere tutte quelle che potrebbero diventare delle opportunità anche più positive di quello che oggi sia visibile. Attrezzarsi e valorizzare l'intuito e il coraggio imprenditoriali. In questo caso, le competenze manageriali sono meno rilevanti.

Terzo capitolo della storia: l'efficienza. La particolare situazione in cui ci troviamo, con la sua evidenza di risultati negativi che obbliga le aziende a prendere provvedimenti di recupero senza esitazione, dà una possibilità unica di attuare tutte le iniziative capaci di riportare lo "shape" aziendale alla sua dimensione ottimale.

Tutti sanno che il sistema industriale italiano è stato sempre limitato, nella sua ricerca di efficienza, da una serie di condizionamenti che lo hanno frenato, ammalato e reso non competitivo nei confronti dei sistemi produttivi stranieri. La risultante di questo processo di difficile gestione del recupero di produttività ha generato, alla fine, la quasi scomparsa della grande impresa in Italia, consentendo la sopravvivenza di poche imprese che hanno una massa critica capace di competere a livello mondiale.

Se poi pensiamo al trend degli IDE (Investimenti Diretti Esteri), risulta evidente che essi hanno preso strade diverse rispetto al nostro Paese, o sono stati inferiori da noi rispetto ad altri luoghi del mondo, a dimostrazione che in Italia esistono delle condizioni locali ritenute non

# Crescita delle PMI

attraenti o poco sicure nella loro comprensione e nella loro applicabilità.

Il tema della produttività e dell'efficienza diventa quindi per ogni azienda un tema centrale per dare consistenza alla propria competitività.

La ricerca di un modello organizzativo coerente ai bisogni delle strategie di business è la premessa per un corretto ridisegno delle modalità funzionali dell'azienda e la base per dare una dimensione corretta alle risorse necessarie, sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo. La competizione globale dà ad alcuni Paesi dei vantaggi strategici in termini di costo del lavoro che non possono essere eliminati o ridotti in modo significativo; storicamente l'Italia appartiene ad un'Europa carica di onori, ma anche di oneri, rappresenta il risultato di uno sviluppo e di un declino di un mondo non sempre capace di ritrovare quella energia necessaria per stare al passo del cambiamento. Da qui, l'obbligo di puntare sul recupero di una efficienza basata su processi efficaci e su strumenti operativi capaci di generare una competitività complessiva del sistema, non della singola parte.

E' senza speranza rincorrere India, Cina, Nord Africa sul terreno dei costi del singolo stabilimento. Abbiamo una sola strada da percorrere, nessuna alternativa: l'efficienza del sistema azienda. Da conquistare - questa volta - con solide competenze manageriali.

E veniamo al quarto elemento da tener sotto controllo: la flessibilità.

Da sempre una delle criticità o, se vogliamo, il punto più debole individuato nel nostro sistema paese è stato ed è la rigidità che offre nella gestione delle aziende.

Partendo dalla burocrazia esasperata e ridondante, difficile da interpretare e poco trasparente nella sua lettura, per continuare con le prassi di sostegno alle aziende da parte del sistema finanziario, l'immagine che si ha del nostro paese da chi lo guarda con occhio neutrale non

è propriamente tra le più positive.

In senso assoluto, poi, la chiave di lettura più dichiarata e visibile è quella della rigidità nella gestione del mercato del lavoro: in questo mercato, a una disponibilità comparabile con quella di altri Paesi, o forse superiore, per quanto riguarda i canali di ingresso, si contrappone una reale difficoltà nel gestire i processi di uscita, sia di natura individuale che collettiva.

Questo è quello che si ascolta girando per il mondo e, come tutti sanno, la cosa più difficile è modificare l'immagine che gli altri ti attribuiscono.

La realtà è diversa, peraltro. In termini puramente legali, in Italia la flessibilità del mercato del lavoro è elevata. Ma sono le prassi gestionali e talvolta le interpretazioni giurisprudenziali che rendono difficile l'esigibilità di diritti esistenti. Da qui il ricorso a specialisti che fanno della loro conoscenza lo strumento capace di risolvere situazioni ritenute in alcuni casi irrisolvibili, attraverso un atteggiamento che fa del "si può fare" il contraltare gestionale al tecnico ed asettico "non si può fare" dei difensori puri delle norme e delle procedure.

"Flessibile si può": occorre crederci e sapendo che è determinante per la continuità dell'azienda, non deve essere mai abbandonato e rimanere come elemento di base dell'approccio gestionale di ogni manager. Difficile? Sì. Ma non dobbiamo mai pensare che non sia raggiungibile.

#### 4. Il problema della dimensione ottimale per le imprese italiane

Lo schema adottato da Eurostat per classificare le imprese secondo la loro dimensione è il seguente:

- |           |                        |
|-----------|------------------------|
| • Micro   | da 1 a 9 dipendenti    |
| • Piccole | da 10 a 49 dipendenti  |
| • Medie   | da 50 a 249 dipendenti |
| • Grandi  | oltre i 250 dipendenti |

## Crescita delle PMI

A livello mondiale le microimprese (di tutti i settori, comprese quelle commerciali) sono circa il 90% del totale e in Italia sono il 95,6%. Le microimprese italiane danno lavoro al 55% dei dipendenti italiani, mentre, se vogliamo fare un confronto, le grandi imprese americane danno lavoro a più del 50% degli occupati.

Sempre per inquadrare il tema, il PIL per impresa in Italia è di 298.000€, negli Stati Uniti è di 458.000€, in Francia di 640.000€ e in Germania di 720.000€.

Se infine si guarda alla redditività delle imprese italiane, si può osservare che il suo andamento assume la forma a U, nel senso che le imprese più piccole hanno una redditività alta, le imprese medie ne hanno una più bassa, mentre le imprese grandi, quelle che vanno bene, recuperano di nuovo livelli altamente positivi.

E' evidente in tutto questo, il peso specifico della dimensione delle grandi imprese, mentre appare evidente la debolezza delle medie imprese legata alla fragilità del loro potere negoziale sia nei confronti dei fornitori, che del sistema finanziario in genere.

Emerge quindi, in tutta la sua evidenza, il tema del rafforzamento delle PMI che si traduce in primo luogo nella rilevanza della dimensione quale elemento di competizione in un mercato sempre più internazionale.

Quali sono i fattori che spingono una PMI alla ricerca di una dimensione, di una stazza, più grande?

Il primo nasce all'interno del settore di appartenenza, dove i processi di concentrazione e di joint-venture sono sempre più all'ordine del giorno.

I dati recenti dell'Osservatorio M&A della Università Bocconi indicano che nel 2008 si sono verificate in Italia 776 acquisizioni, un numero leggermente inferiore a quello del 2007, ma sicuramente più elevato rispetto agli anni precedenti. Si stima in un terzo quelle che toccano le PMI, ed il riferimento di fatturato delle aziende coinvolte si aggira intorno ai 25 M€.

Che cosa significa tutto questo?

Pare di intravedere un progressivo e graduale processo di semplificazione del mercato delle PMI, alla ricerca di nuovi posizionamenti che diano loro quei vantaggi che non sono più solo legati all'intuizione primordiale dell'imprenditore ma che devono trovare, anche e non solo, in una nuova dimensione il fattore di successo.

Il secondo fattore di spinta verso la crescita è di natura commerciale. Il business diventa sempre più internazionale. I mercati aggredibili si sviluppano in Paesi emergenti che richiedono, per poter essere presidiati, nuove strutture commerciali, partnership internazionali, delocalizzazioni per competere o per entrare in quei mercati. Il terzo ci pare legato alla necessità di generare un maggior potere contrattuale nei confronti dei diversi interlocutori, siano essi fornitori, banche o associazioni categoriali di riferimento.

Quarto elemento strategico ci pare essere il tema dei costi che solo strutture di una certa dimensione consentono di ridurre tramite lo sfruttamento di economie di scala o di filiera di acquisto.

Ultimo, ma non meno importante, ci sembra l'aspetto del "brand", che assicura il reperimento e il mantenimento delle competenze necessarie per lo sviluppo aziendale attraverso la sua attrattività.

I vincoli che dall'altra parte le PMI si trovano davanti, a detta soprattutto degli imprenditori stessi, sono di varia natura. Essi spaziano dalla difficoltà del reperimento delle risorse finanziarie (comprensibile), alla interiorizzazione di un nuovo *sentiment* verso la gestione fiscale e giuridica dell'azienda (meno comprensibile). Si ritiene tuttavia che la difficoltà maggiore risieda nel timore di non riuscire a "governare" la crescita al di fuori di criteri e di categorie che sono state di riferimento fino ad allora. E qui si pone il reale problema per l'imprenditore e cioè quello di individuare il livello di crescita sostenibile con

# Crescita delle PMI

i relativi passaggi operativi conseguenti, evitando guasti irreparabili per l'azienda nella fase di passaggio.

In questo senso non è il caso di parlare di quelli che possono essere gli scenari che si aprono, anche perché occorrerebbe molto spazio, ma va sottolineato che vi deve essere una strategia precisa che va identificata e, a stretto seguito, una regia che governi il processo di cambiamento e che lo assicuri con un piano di implementazione sia finanziario che operativo.

## 5. Il tema delle competenze

Alla base di ogni sistema collettivo (sia esso familiare, aziendale o politico) esiste una necessità che dia certezza al funzionamento del tutto: la definizione delle regole del gioco diviene azione tramite la disponibilità di competenze organizzative e gestionali che, se esistono, assicurano la performance distintiva dell'azienda.

Le definizioni di organizzazione sono tante e talvolta messe in discussione da inventori e leader capaci che governano il proprio sistema con regole del gioco uniche, ma legate al loro personale genio.

I due criteri di governo di Marchionne, ossia il concetto di "multi-hat" e la velocità di ideazione strategica e di realizzazione, sono una cosa straordinaria, ma non replicabile se non a piccole dosi perché legata ad una situazione particolare in cui, ad esempio, il sistema interno Fiat ha risposto ad una sollecitazione senza possibilità di essere messa in discussione.

In un quadro più normale, anche se complesso come quasi tutto quello che sta accadendo in questo tempo, il tema di fondo è quello invece di avere a disposizione una capacità di progettazione organizzativa adeguata. Questo non vuol dire che esistono modelli standardizzati di organizzazione e che tutto si deve tradurre in regole, standard, procedure. No! Il tema di fondo è quello di

accompagnare la vita di un sistema, qualunque esso sia, con la necessità di leggere e far leggere il sistema. La trasparenza del modello gestionale adottato deve convivere con il vincolo che non diventi un freno all'agire quotidiano. Ma in tutto questo, vanno tenuti presente alcuni aspetti e alcune parole che diventano la chiave per definire un modus operandi per progettare e gestire lo sviluppo di un'azienda. Alcuni teorici dicono che le parole chiave nell'attuale fase di evoluzione delle imprese sono:

- leggerezza
- velocità
- autonomia
- cooperazione
- connessione.

Noi operativi, le decliniamo nelle seguenti:

- semplicità
- responsabilizzazione
- velocità di esecuzione
- energia e passione.

Il tema è mettere insieme le due competenze, teoriche e pratiche, e tutti questi concetti per alimentare un modello di implementazione che sia quello adatto all'ambiente aziendale di riferimento.

L'obiettivo è quello di valutare le attività dell'azienda dal punto di vista del costo e del relativo contributo in modo che diventino evidenti quelle aree che assorbono valore piuttosto che ne generino.

I concetti sono sempre semplici. L'aspetto critico è la traduzione operativa delle intuizioni che sicuramente fanno parte della storia di ogni impresa, ma che cambiano in funzione delle prospettive di scenario che si scelgono. Ed allora la competenza per affrontare il processo di cambiamento diventa il punto critico, come altrettanto è il metodo di incontro tra una cultura imprenditoriale e una professionale. Il "mining" come dicono Hamel e Prahalad o, in italiano, il censimento e la valutazione delle competenze, diventa

## Crescita delle PMI

questione di metodo in cui cruciale è il passaggio di comprensione dal “cosa abbiamo fatto” al “cosa sappiamo fare” e in successione al “cosa sapremmo fare” e al “cosa potremmo fare”.

Ma veniamo al punto centrale della tesi di questo articolo e cioè al come si incrociano gli interessi di un imprenditore di una PMI con l’offerta professionale che può venire da competenze necessarie e di cui non sempre si ha consapevolezza.

Le criticità del *matching* sono fondamentalmente due.

La prima è la capacità di ascolto da parte di una consulenza abituata a modelli, a schemi, a scenari in cui prevale di regola lo schematismo concettuale.

Esiste una differenza fondamentale tra imprenditore, professionista e manager.

L’imprenditore intuisce, magari accompagnato dalla fortuna, opportunità e si assume il rischio di svilupparle.

Il professionista possiede modelli tecnici e competenza specialistici, mentre il manager detiene capacità gestionale e realizzativa.

Nelle PMI che vogliono e devono svilupparsi e crescere è determinante “mettere a fattor comune” queste tre competenze; competenze che sono anche culture, mappe cognitive, modi di sentire e vivere l’impresa.

E fonti di conflitti e incomprensioni. Il consulente può essere colui che può sposare chiavi di lettura e culture diverse, non per accettarle, ma per modificarle, adattarle in funzione della continuità. Egli deve essere capace di stabilire con l’imprenditore un dialogo che alla fine porta alla generazione di un rapporto di fiducia reciproca. La chimica deve scattare tra le due parti, pena una possibile collaborazione che parte con una premessa di potenziale fallimento. Da una parte, il motto “tentiamo anche questa”; dall’altra un puro obiettivo di fatturato. Tutti e due approcci legittimi, forse utili, ma non necessari.

Allora, parafrasando Hamel, anche il consulente deve

porsi il tema del proprio mining in cui la consapevolezza del “cosa potremmo fare” nasce dal suo saper essere oltre che dal suo saper fare.

La seconda criticità è legata al profilo personale e di competenze del consulente.

L’imprenditore, di solito, esprime delle intuizioni o delle visioni che devono trovare una rispondenza di ascolto a tutto tondo, non risposte stereotipate, standard, presentazioni Power Point colorate ma difficili da capire e realizzare. Necessita di un professionista che sappia capire, interpretare e identificare le priorità che poi andranno vestite con opportune iniziative operative, ma che hanno come premessa la comprensione dei problemi.

Non si parla di finanza, non si parla di commerciale o di risorse. Si parla di business, si parla di criticità, si parla di comune sentire un modo di fare azienda, fatta anche di valori che si basano su commitment e risultati.

E questo linguaggio richiede un ulteriore passaggio.

La capacità da parte dell’interlocutore di interpretare il ruolo di decoder capace di identificare le competenze necessarie per le esigenze del progetto ipotizzato. Comprese e condivise le necessità, il consulente deve avere l’esperienza e la competenza per interloquire con l’imprenditore in senso lato, e deve poi avere la capacità, attraverso la conoscenza di un network certificato, di costruire il basket flessibile di competenze specialistiche idonee all’obiettivo del progetto.

Ed allora parole come *rightsizing*, *restructuring*, *reengineering* piuttosto che strutturazione del debito o gestione del *freecashflow* o quant’altro che formano un linguaggio talvolta incomprensibile e spesso inquietante per un comune imprenditore, devono trovare una traduzione pratica che ricorda l’antico detto zen: “Se vuoi andare in un posto che non conosci devi prendere la strada che non sai”. Ma con una precauzione: porta con te qualcuno che previene i rischi, conosce il territorio, sa a chi chiedere.