



Fattori di successo per una crescita sana nella piccola impresa

Christian Kobler

Le aziende in crescita devono confrontarsi con una serie di nuove sfide. Un metodo prezioso per superarle consiste nel prendere coscienza dei fattori di successo per una crescita sana. Ecco una panoramica.

Quando si lavora da soli o in un piccolo team non c'è bisogno di molta organizzazione. Molto si fa in modo intuitivo. Se l'azienda cresce, l'impresa si trova ad affrontare tutta una serie di nuove sfide. Per crescere in modo sano serve, come mostra la figura 06, una buona base, sotto forma di una concezione della gestione basata sulla fiducia. Da questa si sviluppano tre pilastri a sostegno della crescita.

■ **Pilastro 1: organizzazione e finanze.** L'organizzazione più adatta, i processi giusti e la forma giuridica garantiscono struttura ed efficienza. Una gestione finanziaria oculata aumenta la sicurezza e fa chiarezza nella crescita.

■ **Pilastro 2: clienti e mercato.** Una buona comprensione del mercato e dei clienti garantiscono che vengano sviluppati e offerti esattamente quei prodotti e quei servizi per cui c'è una domanda.

■ **Pilastro 3: competenze, capacità e cooperazione.** Lo sviluppo delle competenze e delle capacità è imprescindibile per preparare le prestazioni necessarie alla crescita.

Fattori di successo: una selezione

Nella seguente panoramica è riportata una selezione dei fattori di successo per una crescita sana.

Fattore di successo 1: tutelarsi dai rischi personali.

Chi non conosce quel tipo di imprenditore che è sì indipendente, ma che fa dipendere sempre ogni cosa dalla propria competenza, lavora spesso la sera e nel fine settimana e non ha più tempo per sé e per la propria famiglia? Questa non è imprenditorialità, ma sfruttamento di sé. Servono possibilità di riposo e tempo per riflettere e sviluppare ulteriormente l'azienda. Per questo motivo la definizione di un sostituto e di un team è un compito centrale per una piccola impresa, al più tardi nel momento in cui desidera crescere. In assenza di un buon sostituto, basta un periodo di assenza prolungato a causa di una malattia per mettere seriamente in discussione il futuro dell'attività. Se magari, sul lungo termine, un centro massaggi può cavarsela senza un sostituto, perdendo comunque qualche cliente in caso di assenza, in questi casi lo studio di un fiduciario o una piccola azienda informatica prima o poi non saranno più in grado di far fronte alle esigenze del mercato, perché i clienti desiderano partner affidabili, con conoscenze molto articolate e grande disponibilità.

Fattore di successo 2: definire le finalità della crescita.

Riflettete sul perché volete far crescere la vostra piccola impresa. La crescita in sé non è una panacea, né una garanzia di successo: comporta anche grandi trasformazioni e nuovi rischi. Allo stesso modo, tuttavia, anche la rinuncia a una strategia di crescita può ostacolare il successo dell'azienda e portarla al fallimento. In tale contesto è bene che riflettiate, tra le altre cose, anche sulle dimensioni dell'azienda (cfr. excursus).

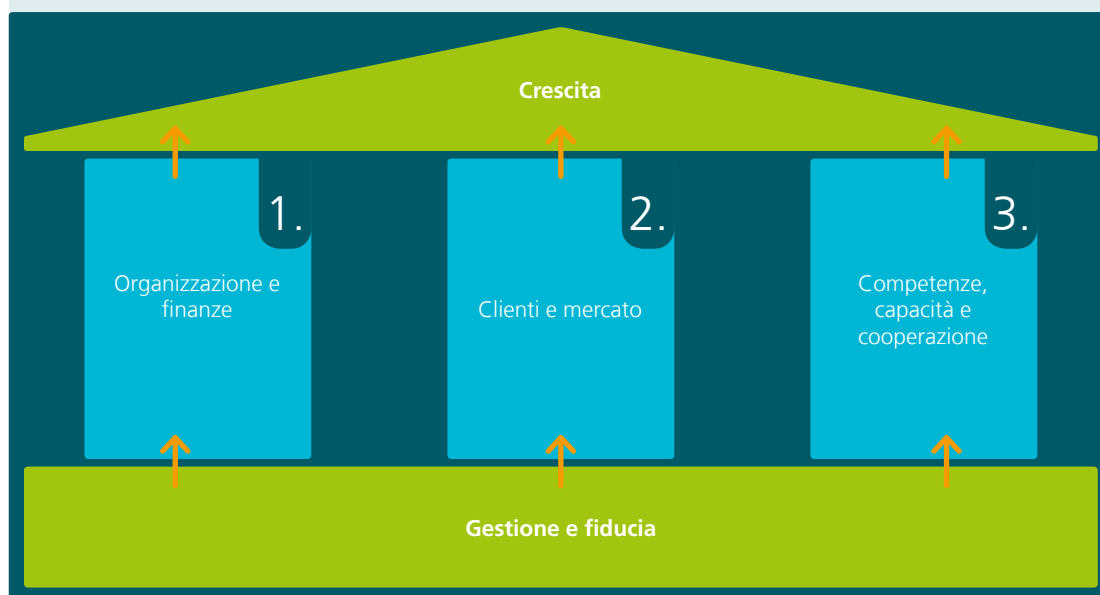
excursus

Le giuste dimensioni

Chiedetevi quali sono le dimensioni necessarie perché la vostra attività soddisfi le aspettative dei vostri clienti nei confronti della vostra azienda. In particolare, considerate la disponibilità di personale e di risorse, ma anche la portata delle competenze. Il carico di lavoro e il livello di stress dell'intero team dovrebbero poter restare entro limiti sani nel lungo termine.

I termini **evidenziati** sono spiegati brevemente nel glossario al termine del presente numero.

Figura 06 **Crescita su solide fondamenta**



Una crescita sana è sostenuta da tre pilastri. La cosa più importante, tuttavia, sono le fondamenta, costituite dall'essenza stessa dell'imprenditorialità: gestione e fiducia.

Fattore di successo 3: crescere insieme all'azienda. Per realizzare una crescita sana sono necessarie diverse capacità, che generalmente non sono – e non è necessario che siano – tutte appannaggio di una singola persona. Per gli imprenditori, l'osso duro della crescita sta piuttosto nel riflettere costantemente sui propri ruoli e le proprie mansioni all'interno dell'azienda, adeguandoli alle dimensioni della stessa. Nella maggior parte dei casi, le imprenditrici e gli imprenditori di successo dispongono sia di competenze tecniche sia di competenze sociali.

Un buon parrucchiere non è solo un professionista del taglio dei capelli, ma si interessa anche del benessere dei suoi clienti. Se il suo salone dovesse ingrandirsi molto, dovrebbe occuparsi maggiormente di compiti amministrativi e organizzativi. Ciò implica che i momenti in cui tagliare personalmente i capelli si farebbero più rari, e il contatto con i clienti ne soffrirebbe.

Un confronto consapevole con i propri ruoli è dunque fondamentale. Per poter lavorare in modo professionale anche in un contesto di crescita è necessario un certo **overhead**. Per fare questo è

importante capire che l'imprenditore o l'imprenditrice non deve obbligatoriamente assumersi personalmente tutti questi compiti (cfr. excursus).

Fattore di successo 4: saper delegare. Gli imprenditori che non sanno delegare e riporre fiducia nelle altre persone non sono in grado di promuovere una crescita sostenibile e diventano il collo di bottiglia dello sviluppo aziendale. Nella fase di start-up, generalmente, è normale che il capo lavori tantissimo. Tuttavia, quanto più l'azienda cresce, tanto più decisive si fanno la gestione e l'organizzazione snelle del team. A quel punto, il compito dell'imprenditore o dell'imprenditrice è di aumentare l'efficienza e l'efficacia delle prestazioni del team, non le proprie.

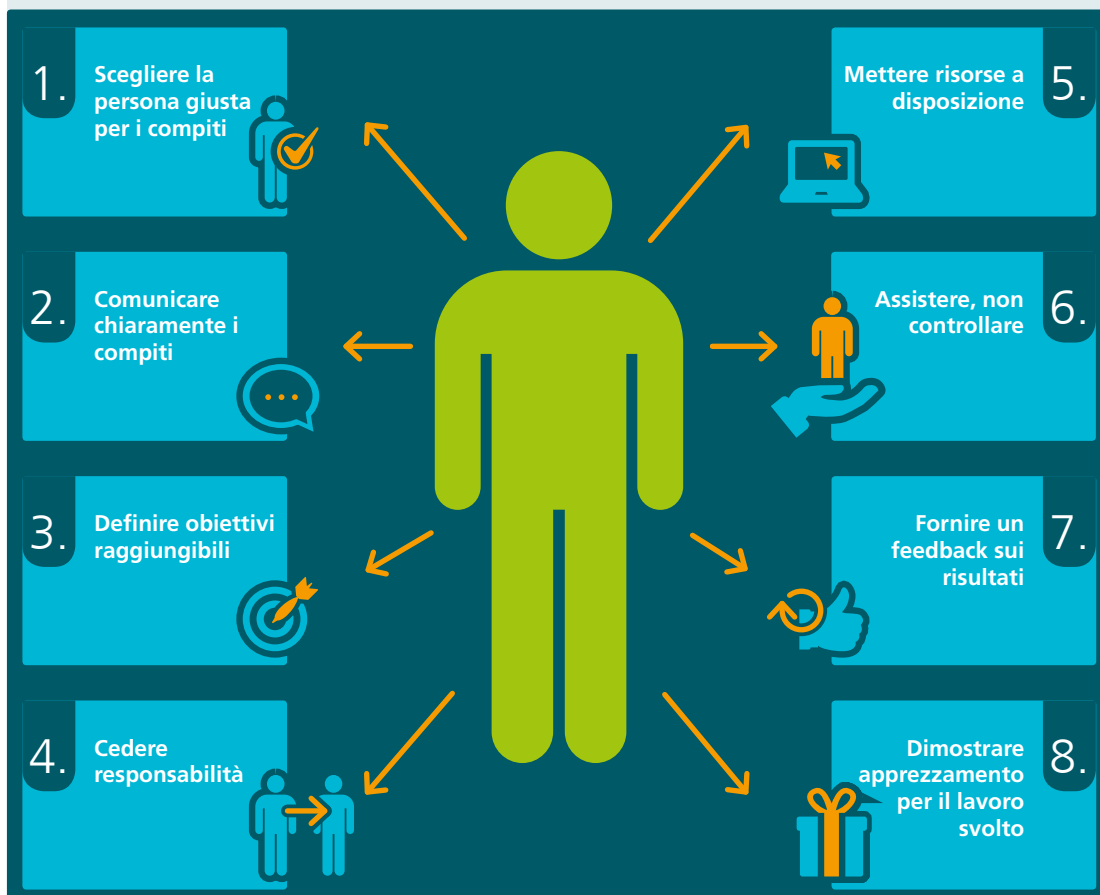
Fattore di successo 5: fare rete. Occorre inoltre integrare i punti di forza e le competenze mancanti mediante collaboratori adatti o partner esterni. Un ottimo costruttore di cucine non è automaticamente un buon direttore finanziario, e una buona avvocatessa non è sempre una venditrice nata: dunque è necessario sviluppare, all'interno e all'e-

excursus

Di cosa occuparsi personalmente – e cosa delegare?

↓
Spesso nelle fasi di crescita è sensato continuare a concentrarsi sulla gestione specializzata, su un tipo particolare di servizio clienti o sull'acquisizione di nuovi clienti, delegando all'interno o all'esterno dell'azienda le mansioni organizzative. Più il servizio, l'acquisizione o la gestione dei clienti sono unici, più è importante che le attività che ne derivano siano seguite direttamente dal titolare.

Figura 07 Delegare con successo



Gli imprenditori e le imprenditrici che fanno crescere la propria azienda devono saper delegare. La figura illustra otto punti da osservare per delegare con successo.

Fonte: zweikern.com/blog/delegieren

sterno dell'azienda, un efficace ecosistema di contatti con competenze coerenti le une con le altre. Le imprenditrici e gli imprenditori che tralasciano questo aspetto si troveranno, prima o poi, di fronte al fallimento della propria strategia di crescita. Talvolta, per motivi economici, le piccole imprese sono restie a coinvolgere partner esterni. Questo ragionamento a breve termine, tuttavia, ostacola la crescita, la flessibilità e la professionalità. Un tipico esempio di compiti che è sensato delegare sono la contabilità, le faccende fiscali, l'amministrazione dei salari e delle assicurazioni sociali, la pulizia e l'informatica. Non si tratta sempre di esternalizzare il lavoro, ma anche di ricorrere a competenze tecniche specializzate, che possono essere introdotte nella propria azienda solo mediante una partnership.

Fattore di successo 6: incentivare il lavoro di squadra. Per sviluppare questa rete occorre un'eccellente comprensione dei propri punti di forza e di quelli dei collaboratori e delle collaboratrici. Un buon segnale per riconoscere un punto di forza è costituito dal piacere che si prova nello svolgere una determinata attività. Solo gli impiegati che trovano soddisfazione nello svolgere i propri compiti possono far confluire nel lavoro i propri punti di forza e portare avanti l'azienda.

È importante che le competenze dei collaboratori e delle collaboratrici siano in armonia con i loro compiti. Laddove una prestazione è il frutto di un lavoro di squadra, la qualità della collaborazione è sempre il fattore decisivo. Se l'organizzazione e lo spirito di gruppo sono quelli giusti, la prestazione sarà superiore alla media. Se l'organizzazione è quella giusta, ma il team non collabora come dovrebbe, la prestazione sarà manchevole. Al contrario, un team che collabora molto bene può raggiungere buone prestazioni anche all'interno di un'organizzazione non ottimale. Nel migliore dei casi il team identifica autonomamente i problemi dell'organizzazione e li risolve, giungendo a una situazione ottimale.

Non esistono ricette standard per lo sviluppo di un team forte, ma certamente ci sono alcuni principi da osservare per una collaborazione di successo. Tra questi rientra innanzi tutto la capacità di relazionarsi mostrando stima, soprattutto nel momento in cui insorgono dei problemi. Durante la crescita dell'azienda ci sono sempre nuovi collaboratori e partner esterni da integrare. È consigliabile affrontare le difficoltà nella collaborazione prima dei problemi a livello di contenuto. Finché la motivazione a collaborare è insufficiente, infatti, non è possibile lavorare bene su questi problemi.

Fattore di successo 7: adeguare la forma giuridica. Le piccole imprese vengono spesso costituite sotto forma di imprese individuali. La forma giuridica dell'impresa individuale è molto pratica perché la contabilità è semplificata, non sono necessarie revisioni ed è possibile contenere gli oneri amministrativi. Il grande svantaggio di un'impresa individuale è però la responsabilità personale dell'imprenditore per tutti gli impegni dell'azienda. Con la crescita dell'azienda crescono anche i rischi potenziali, e in questo modo la responsabilità personale può danneggiare gravemente l'imprenditore e la sua famiglia a livello economico. Se, ad esempio, un cliente presenta una domanda d'indennizzo all'azienda, a risponderne non è solo il patrimonio aziendale, ma anche il patrimonio privato del titolare dell'impresa individuale. Ecco perché una società di capitali – in primo luogo la Sgl, ma eventualmente anche una società anonima – rappresenta la forma giuridica migliore nella maggior parte dei casi, anche per le piccole imprese. In questo modo la responsabilità dell'azienda è limitata al patrimonio aziendale e la responsabilità personale dell'imprenditore o dell'imprenditrice è generalmente esclusa. L'onere amministrativo può essere mantenuto entro i limiti con l'aiuto di un fiduciario che si occupi degli aspetti formali, come i verbali della società. Inoltre la società di capitale, rispetto alla società individuale, comporta una chiara distinzione tra l'azienda e i suoi collaboratori, imprenditori inclusi. Ciò incentiva la chiarezza di pensiero riguardo all'ulteriore sviluppo dell'azienda.

Fattore di successo 8: garantire la liquidità. Se un'azienda vuole crescere in modo sano, deve trovare il giusto equilibrio tra i nuovi incarichi e l'approvvigionamento di risorse, e questo a seconda della situazione. Se il fatturato cresce molto prima che vengano create le capacità per sostenerlo possono insorgere problemi di qualità o di fornitura. In questo modo si irritano i clienti, si mette a rischio la propria reputazione e si generano oneri aggiuntivi di cui non ci si può rivalere sul cliente, perché ci si trova già nella condizione di dover riparare a un problema. Se invece si aumentano le capacità in termini di personale, macchinari o locali, ma il fatturato viene a mancare, ci si trova a far fronte a spese aggiuntive senza ricavi supplementari e si rischia di precipitare in una situazione in cui i costi sono maggiori del fatturato e subentrano delle perdite. Per trovare l'equilibrio perfetto è consigliabile riflettere a fondo su entrambi gli scenari. In determinate situazioni è possibile acquisire prima gli ordini e poi predisporre le capacità. Se un imbianchino riceve un grosso incarico e può ricorrere a una rete di altri imbian-

consiglio

Incentivare anche la crescita interna



Quando si parla di crescita non si tratta solo di uno sviluppo che si rispecchia in indici economici. Altrettanto importante, se non di più, è la crescita interna dell'azienda. Questa crescita non si manifesta solo nella buona sorte, ma anche e soprattutto in quella cattiva. Fondamentali sono, ad esempio, le capacità di fare squadra, di resistere, di motivarsi a vicenda e di elaborare insieme nuove soluzioni, di coltivare la pazienza e la perseveranza e di sviluppare il coraggio e la fiducia nelle cose nuove. Questa crescita interna può poi tornare a fiorire nella «stagione di crescita» successiva, sotto forma di una crescita economica. E questo è un enorme punto di forza.

chini perché gli offrano supporto, non ci sono problemi. E se la situazione della liquidità è agevole e le prospettive di mercato sono buone, può avere senso anche ampliare le capacità e poi acquisire gli ordini dei clienti. Questo è il caso, ad esempio, quando si decide di investire in collaboratori con predisposizione alla vendita. Ci sono anche situazioni in cui gli investimenti nella capacità sono obbligatori per ricevere ordini. Se un dentista vuole offrire otturazioni con il supporto di un sistema CAD, non può farlo senza il macchinario apposito, e deve dunque partire dall'investimento. L'importante è capire quanto rapidamente e a quali livelli sia possibile aumentare – e dunque anche ridurre, nel caso in cui gli ordini non siano sufficienti – le capacità e i costi a esse correlati. Se non è possibile coprire i costi aggiuntivi perché le previsioni dell'andamento degli ordini sono state troppo ottimistiche e di conseguenza non è più possibile pagare le fatture, il passo successivo può essere il fallimento, o la necessità di ricorrere a crediti ponte, che portano a dipendere da un creditore. Ecco perché una buona previsione dell'evoluzione della liquidità è d'importanza fondamentale.

Fattore di successo 9: essere preparati anche alla crescita zero. Non tutti gli anni d'esercizio sono ugualmente buoni, e non tutti gli ordini sono così redditizi come appaiono nella fase di offerta. Ci sono contraccolpi, ritardi e delusioni. È inevitabile. Questi scenari devono poter essere simulati e pianificati con grande attenzione. Esattamente come un cactus, in grado di sopravvivere a un clima torrido per qualche anno, o come una pianta di bambù, che durante la tempesta si piega per rialzarsi di nuovo, le imprenditrici e gli imprenditori devono attrezzare la propria azienda anche per i tempi peggiori. Questa attitudine è nota anche con il nome di resilienza.

Conclusioni

Una piccola impresa può avere molte buone ragioni per crescere. L'importante è chiarire esattamente perché si desidera crescere, e poi tenere conto dei principali fattori di successo. In questo modo la piccola impresa può prepararsi al meglio per il cammino di crescita, aumentando così le proprie probabilità di successo.

Lista di controllo: fattori di successo

Rispondete alle domande seguenti e scoprite se siete ben preparati alla crescita della vostra azienda. Quante più caselle riuscite a barrare, tanto migliore sarà la situazione di partenza.

Fattore di successo 1: tutelarsi dai rischi personali

- Ho nominato un valido sostituto.

Fattore di successo 2: definire le finalità della crescita

- Conosco il motivo per cui la mia azienda vuole o deve crescere.
- So quali sono le dimensioni più adatte per la nostra azienda.
- So come acquisire i clienti e gli ordini necessari.

Fattore di successo 3: crescere insieme all'azienda

- Sono cosciente del fatto che il mio ruolo cambierà.
- Ho definito i miei ruoli e sono felice di assumerli.

Fattore di successo 4: saper delegare

- So quali sono i compiti che voglio assumermi come piccolo imprenditore e quali no.
- Sono in grado di delegare.

Fattore di successo 5: fare rete

- Conosco i miei punti di forza e di debolezza.
- Conosco i punti di forza e di debolezza dei miei collaboratori e delle mie collaboratrici.
- In base alle dimensioni aziendali, so quali sono i compiti che voglio esternalizzare.
- Conosco partner in grado di occuparsi dei compiti da svolgere esternamente all'azienda.

Fattore di successo 6: incentivare il lavoro di squadra

- So come devo sviluppare ulteriormente le competenze e le capacità del team per portare a termine la crescita.
- So come voglio modificare la forma organizzativa.
- Incentiviamo una cultura che offre terreno fertile alla collaborazione.

Fattore di successo 7: adeguare la forma giuridica

- So quale forma giuridica scegliere con il crescere delle dimensioni dell'azienda.

Fattore di successo 8: garantire la liquidità

- Pondero con attenzione l'equilibrio tra i nuovi ordini e l'approvvigionamento di risorse in ogni nuova circostanza.
- So come finanzieremo la crescita.
- Conosco gli effetti della crescita sulla liquidità.

Fattore di successo 9: essere preparati anche alla crescita zero

- Faccio piani anche per i tempi peggiori.

E ho un piano B per il caso in cui la crescita non dovesse avvenire come previsto.