
Il lockdown non è stato un dramma per tutti

di [Alberto Bubbio](#)

Pubblicato il 15 Gennaio 2022

L'emergenza Covid ci ha costretto a chiuderci in casa per il **lockdown**: questa fase non è stata per tutti uguale e può aver innescato anche delle reazioni positive per **reagire al nuovo contesto economico** obbligando le imprese ad un *'Grande Salto'* **evolutivo**...

Lockdown non omnibus aequae

L'esempio di come reagire e poi agire durante il lockdown ci viene ancora dalla musica.

Cancellati tutti i concerti dal vivo, alcuni musicisti non hanno smesso di suonare ma hanno lavorato nelle sale di incisione, dove la loro passione-professione può essere coltivata senza rischi.

Nelle sale di incisione le distanze di sicurezza possono essere rispettate e gli assembramenti evitati.

Un esempio tra i molti ci viene da due *"mostri"* del rock: Elton John e Eric Clapton, con le loro lockdown sessions.

La creatività, la tecnica e la passione per quello che si fa aiutano a superare il lockdown ed anzi a farlo diventare un momento creativo e interiormente positivo.

Si riscoprono alcuni brani del passato e si ha la voglia di riarrangiarli in modalità unplugged, in versione acustica e non elettrica.



Il lockdown degli studiosi

Anche per me il lockdown ha avuto un duplice effetto positivo: mi ha aiutato a riscoprire la musica suonata e composta, che, causa l'università, avevo messo da parte per tanti anni.

Il secondo effetto positivo è che mi ha consentito di riscoprire alcune idee, sviluppate nei primi anni della mia attività di ricerca, sulla gestione delle Pmi e poi trascurate negli anni.

All'inizio degli anni '90 avevo avuto l'occasione di studiare la realtà di una regione, il Friuli Venezia Giulia, a forte presenza di Pmi, grazie alla Friulia, la finanziaria regionale.

Nella ricerca, partivo da un interessante [articolo di Larry Greiner](#) che ipotizzava lo sviluppo di un'impresa in 5 fasi, fra loro in sequenza ed ognuna delle quali frutto di un cambiamento profondo spesso indotto da un periodo di crisi.

Così, in un primo momento decisi di scrivere: "[Il Grande Salto](#)", articolo pubblicato su "Impresa & Sviluppo" (n. 13-1992), la Rivista della Friulia.

Figura – Il modello Evoluzione – Rivoluzione di Larry Greiner (1972)



In quest'articolo si sosteneva come le Pmi, dopo la fase di start-up e di successivo "aggiustamento/adeguamento" si trovino ad un bivio delicato: continuare la crescita o rimanere con una dimensione allineata a quella raggiunta.

Lockdown e Grande Salto

Nel primo caso, in tempi più o meno brevi, si presentava il problema del “Grande Salto”.

Diversamente l’impresa nei primi tempi di vita si adatta all’ambiente nel quale è inserita, senza esercitare eccessive azioni di spinta verso la crescita.

Si rimane piccoli anche se si mettono a punto prodotti/servizi al fine di renderli sempre più rispondenti ai bisogni dei clienti.

Questo consente di avere nel tempo una *raison d’être* e di vivere in modo più che soddisfacente.

Se si decide di accelerare c’è sempre al centro il cliente ma se ne cercano dei nuovi, si cerca di svolgere un’azione commerciale più incisiva.

Sono queste le basi sulle quali si costruisce una realtà che dovrebbe consentire all’impresa di crescere e raggiungere un successo duraturo in un futuro più o meno prossimo.

Le capacità di ascolto del cliente si dimostrano, in entrambi i casi, più che mai fondamentali.

Ma al bivio bisogna decidere.

Gettate le basi e via via adeguate nel tempo le capacità produttive e distributive, si delineano le opportune strutture future e si decide di effettuare il *grande salto*, talvolta senza averne valutate le implicazioni.

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 passa da realtà abbastanza destrutturate, con parziali distribuzioni di responsabilità, a realtà strutturate.

Entrano in azienda figure “*managerial*”.

Si tratta di quel “salto” culturale e gestionale che l’impresa, nata come attività a conduzione personal-imprenditoriale, deve effettuare per diventare un’entità organizzata, talvolta anche 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; un management allineato con le strategie che si decide, meglio se si condivide, di perseguire.

È 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 strutturata con presenza manageriale.

Ebbene, nelle imprese che arrivano a questa terza fase della loro vita (1° fase: nascita; 2° fase: iniziale sviluppo-assestamento; 3° fase: possibilità di effettuare il grande salto) tutto è più difficile poiché le risorse fondamentali sono "scarse".

Risultano scarse rispetto alle caratteristiche di questa terza fase: le risorse finanziarie, le risorse umane (persone con competenze tecnico-manageriali) le risorse intangibili (una serie di sistemi di gestione, in primis il sistema informatico).

La loro scarsità impone, oltre ad azioni virtuose per impedirne uno "spreco", decisioni che spesso portano ad investimenti, anche per una loro migliore valorizzazione e decisioni per reperire, senza creare squilibri nella struttura finanziaria, le risorse per rispondere ai crescenti fabbisogni finanziari.

La criticità delle tre categorie ricordate vale per tutte le Pmi, ma in particolare per quelle che non hanno ancora effettuato, ma vogliono tentare, il *grande salto*.

Queste risorse, se vi sono i tempi per farlo, vanno gestite e preparate prima di questa terza fase.

È rischioso inseguire, intervenire successivamente. Spesso manca anche il tempo per farlo.

Alcune esperienze pratiche

Nella mia esperienza con riferimento ad alcuni casi aziendali si è lavorato pianificando la gestione di queste risorse con uno o due anni di anticipo rispetto all'ipotizzato momento del *grande salto*.

Ma non sempre è possibile pianificare.

Quando il mercato parte bisogna rispondere.

In questo caso è saggio cercare di non farsi fagocitare dal mercato e ricordare di intervenire al più presto sulle tre ricordate variabili.

Bisogna imparare dall'esperienza e comunque dare seguito ad una forte accelerazione solo quando le tre risorse siano rispondenti almeno a esigenze minimali.

Resta il fatto che la troppo spesso dimenticata pianificazione delle risorse è in simili realtà fondamentale. La non cultura della pianificazione, molto italiana, ancora una volta è opportuno che venga superata. Molti imprenditori illuminati lo fanno.

Pensare ad un piano non significa elaborare un documento di forma, ma di sostanza.

Vuol dire nel caso si desideri effettuare il *grande salto*, definire, per le tre risorse indicate, alcune azioni:

- Quali sono gli investimenti in risorse umane: le competenze che saranno necessarie in futuro dove le si può reperire;
- Quanto si deve inizialmente investire in IT e tecnologie digitali per la gestione operativa (attività di fabbricazione, vendita e distribuzione), per la gestione dei processi e per passare ai software a supporto delle attività di pianificazione e controllo;
- Qual è l'ammontare complessivo degli investimenti (Investments pool);
- Da quali fonti reperire le risorse finanziarie e in quale entità dalle diverse fonti; in questa fase si definisce anche la "sostenibilità finanziaria" degli investimenti ipotizzati.
Tale "sostenibilità" è legata alla realizzazione di un tasso di crescita in linea con la capacità di autofinanziamento dell'impresa e ad un grado di indebitamento ritenuto accettabile.

Ecco perché pensare trasversalmente "*per risorse*" si ritiene sia un modo efficace per preparare ed effettuare il *grande salto*.

Un po' di bibliografia su lockdown e grande salto

Per un modello di sviluppo di un'impresa che prevede una crescita caratterizzata da 5 fasi tra loro in sequenza e separate da momenti di cambiamento profondi, indotti da situazioni di crisi si veda:

[GREINER L., Evolution and Revolution as Organisations Growth. Harvard Business Review, July-August](#)

[1972.](#)

Quest'articolo rimane un classico della letteratura di management ed è ad oggi ancora un punto di riferimento per gli studiosi di economia aziendale

Sulle criticità aziendali nella fase di start-up si può consultare: [PRANDINA D. \(a cura di:\), START-UP. Il manuale di riferimento per iniziare un nuovo business. Il Sole 24 Ore Libri, 2001.](#)

Nell'ambito di questo manuale sulle criticità della gestione del capitale circolante si veda in questo volume BUBBIO A., La gestione di un'impresa nei suoi primi anni di vita.

Sulle conseguenze di una fast growth sono di utile supporto: l'insuperato HANAN M., Fast Growth Strategies, McGraw-Hill Book, 1987, ed anche un libro scritto da tre consulenti PwC: [COUTO W. – PLANSKI J. – CAGLAR D., Fit for Growth. Wiley, 2017.](#)

Sugli accorgimenti per effettuare un efficace passaggio da azienda centrata sull'imprenditore ad azienda che ricorre a modelli di gestione manageriali: [FLAMHOLTZ E., How to make the Transition from the Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm. Jossey Bass Publisher, 1986.](#)

Sulle criticità che caratterizzano dopo la crescita la fase di maturità: [BADEN FULLER C. – STOPFORD J., Ringiovanire l'impresa matura. Creatività e capacità del management: il fattore critico di successo nella strategia per una nuova leadership. Etas Libri Milano, 1995.](#)

L'interessante studio di casi aziendali italiani: PAOLINI A. – GIUSEPPONI K., La competizione nei settori maturi. Casi aziendali di successo. Giappichelli Torino, 1996.

A cura di Alberto Bubbio

Sabato 15 Gennaio 2022

Post Covid-19 e management: le 5 cose che devono cambiare

Corso di management online

*in collaborazione con
Manage-Mind: a knowledge distribution factory*

logo manage mind

Introduzione al percorso

Il Covid-19 ci ha offerto una grande possibilità: avere più tempo per ascoltare. Ma bisogna volerlo. Ed è stato così per la nostra community.

Pertanto, vi proponiamo **5 video-lezioni** in cui abbiamo cercato di individuare **quali saranno le attività e i contenuti che caratterizzeranno il futuro del management.**



Non abbiamo lavorato al buio. Siamo partiti dai recenti lavori di **Gary Hamel** per discutere su questo tema ancora caratterizzato da alcune incognite, ma anche da alcune certezze.

Fra queste, il fatto che le **5 attività**, da sempre ritenute caratterizzanti un efficace *management process*, rimangono tali:

1. planning,
2. organizing,
3. leading,

4. executing e

5. controlling.

Tuttavia, qualcosa sembra debba cambiare. Quello che dovrà probabilmente cambiare sono **le modalità, i tempi e gli strumenti** chiamati a caratterizzare quelle 5 “*tradizionali*” attività.

Programma del corso

Modulo 1 – Planning: servirà ancora pianificare?

Modulo 2 – Organizing e le risorse “*scarse*”: eliminare gli “*sprechi*”

Modulo 3 – Leading: competenza, passione e disponibilità ad adattarsi

Modulo 4 – Executing: tra il “*dire*” e il “*fare*”, c’è di mezzo il “*saper cosa fare*”

Modulo 5 – Controlling: quel poco che basta per avere “*tutto sotto controllo*”

[SCOPRI DI PIU' >](#)