

# Crescere senza farsi male: gestire la crescita rapida delle piccole e medie imprese

## LE FASI DI CRESCITA DELLE PICCOLE IMPRESE



source: [www.open-innovation.it](http://www.open-innovation.it)

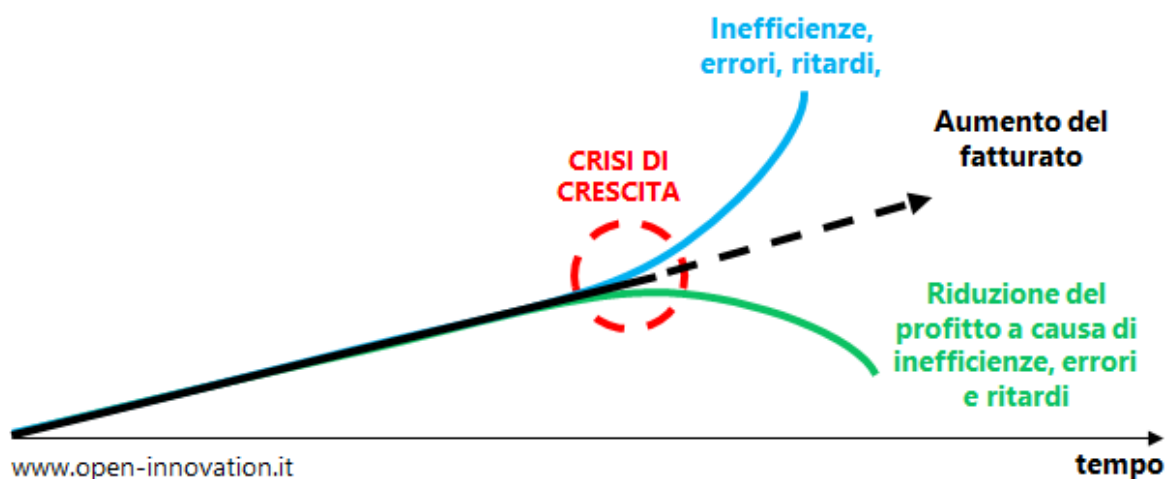
Autore: **Maurizio Scabbia** ([maurizio.scabbia@open-innovation.it](mailto:maurizio.scabbia@open-innovation.it))

Fonte ispiratrice di questo articolo è "The five stages of small business growth" di Neil Churchill e Virginia Lewis, pubblicato sulla Harvard Business Review - <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>. L'articolo è del 1983, ma mi sembra ancora oggi perfettamente applicabile e molte piccole imprese con le quali ho lavorato ci si riconoscono.

La crescita rapida è una fase emozionante nella vita delle piccole e medie imprese: finalmente il successo premia anni di fatica, nuove idee fioriscono, il clima aziendale è positivo. Si lavora molto e sembra di poter raggiungere qualsiasi traguardo.

Se la crescita continua per un periodo sufficientemente lungo, l'impresa deve prepararsi ad una trasformazione dovuta all'aumento della propria complessità. Infatti se persone, organizzazione, processi e strumenti non evolvono, all'aumentare del fatturato le inefficienze crescono in modo esponenziale erodendo il profitto e rallentando la crescita.

## Le crisi di crescita delle imprese



È possibile identificare un percorso di crescita delle piccole imprese suddiviso in 5 fasi. È evidente che il modello non può essere applicato in modo letterale a tutte le imprese, però è una chiave di lettura interessante per governare la crescita.

La tabella seguente riporta in modo sintetico alcune caratteristiche di ciascuna fase.

### LE FASI DELLA CRESCITA DELLE PICCOLE IMPRESE

www.open-innovation.it

	START UP	SVILUPPO	SUCCESSO	CRESCITA	MATURITÀ
<b>Descrizione</b>	Ricerca dei primi clienti e consegna dei primi prodotti e servizi. Business discontinuo.	Primi aumenti di fatturato e profitto	I prodotti e servizi proposti hanno successo, il fatturato aumenta e l'impresa inizia ad avvertire la necessità di trasformarsi.	Il fatturato cresce velocemente, l'azienda deve trasformarsi altrettanto velocemente, altrimenti rischia di implodere su se stessa	L'azienda ha un fatturato importante e deve rendere più efficiente la struttura, senza perdere la flessibilità della piccola impresa.
<b>Organizzazione</b>	Il fondatore esegue la maggior parte delle attività, eventualmente aiutato da risorse operative, spesso esterne	Organizzazione non definita. Il fondatore coordina e supervisiona tutte le attività di un team operativo. A volte si introduce una prima organizzazione di vendita	Il fondatore inizia a delegare alcune attività. Arrivano i primi manager (spesso per la gestione della produzione e finanziaria)	Comincia a dispiegarsi un'organizzazione manageriale con definizione delle responsabilità sulle funzioni principali	L'organizzazione è definita, i manager lavorano per obiettivi. Vengono introdotti la pianificazione strategica, il controllo di gestione ed il marketing strategico
<b>Processi</b>	Non definiti	Vengono definite alcune regole di base per la gestione delle attività e lo scambio di informazioni	Si inizia a sentire il bisogno di definire i processi principali	I processi principali vengono definiti mediante procedure	I processi sono ottimizzati e vengono eseguiti sistematicamente
<b>Strumenti</b>	Nessuno strumento di gestione	Vengono introdotti i primi semplici strumenti di gestione (spesso fogli Excel)	Nasce la necessità di introdurre i primi strumenti di pianificazione e di gestione delle operazioni	Diversi strumenti di pianificazione, controllo e gestione vengono introdotti ed utilizzati in modo spesso non integrato	Si potenziano e si integrano gli strumenti utilizzati
<b>Sfide</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificare la bontà dell'idea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dare continuità al business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacità del fondatore di delegare</li> <li>Visione strategica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accesso ai finanziamenti necessari</li> <li>Capacità di strutturare l'impresa continuando a far crescere il fatturato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evitare l'eccessivo controllo</li> <li>Costruire la brand awareness</li> </ul>
<b>Key</b>	<b>Offerta</b>	<b>Clienti</b>	<b>Management</b>	<b>Delivery</b>	<b>Organizzazione, processi e strumenti</b>

Le prime 2 fasi sono focalizzate essenzialmente verso l'esterno: la creazione di un'offerta vincente e l'apertura di adeguati canali di vendita. A partire dalla terza fase, l'impresa ha successo, inizia a crescere e deve trasformarsi. La prima trasformazione spesso comincia con l'introduzione di nuove persone, che a volte fanno fatica ad integrarsi nel complesso sistema di potere e relazioni che si è creato nel tempo ed è difficilmente comprensibile per chi arriva dall'esterno. Man mano che l'organizzazione cresce, diventa sempre più importante la capacità di delega dell'imprenditore, che non può più intervenire direttamente a tutti i livelli di decisione. Se il successo continua, l'impresa può entrare in una fase di crescita veloce, nella quale tutte le energie sono dedicate alla soddisfazione dei clienti. Le dimensioni crescono velocemente ed altrettanto velocemente organizzazione, processi e strumenti di gestione diventano inadeguati. A questo punto inefficienze ed errori riducono la profittabilità dell'impresa e rallentano la crescita. E' allora necessaria un'ulteriore trasformazione, che conduce l'impresa verso la fase di maturità.

Il passaggio da una fase a quella successiva avviene attraverso il superamento di momenti di crisi. La tabella successiva riporta in modo sintetico alcune caratteristiche delle crisi di passaggio tra le diverse fasi. Ogni crisi si innesca quando il corrispondente elemento diventa inadeguato a causa della crescita.

## LE CRISI DELLA CRESCITA DELLE PICCOLE IMPRESE

www.open-innovation.it

	PROFITTO	RISORSE	LEADERSHIP	EFFICIENZA
Descrizione	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'impresa è molto piccola, il fatturato è instabile, le spese crescono progressivamente ed ancora non c'è una forte evidenza che il business sia sostenibile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La crescita del fatturato richiede l'aumento del numero di risorse, che sono difficili da trovare (anche perché l'impresa è piccola). Inoltre chi non ha vissuto dall'interno la crescita dell'impresa fa molta fatica ad integrarsi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il fondatore non è in grado di supervisionare personalmente tutte le attività.</li> <li>Le informazioni circolano poco ed i collaboratori non sono abituati a prendere decisioni</li> <li>Manca la vision condivisa sul futuro del mercato e dell'impresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La crescita caotica ha causato inefficienze, errori e costi non sostenibili da un'azienda di medie dimensioni</li> </ul>
Rischi	<ul style="list-style-type: none"> <li>La discontinuità del business non permette la sopravvivenza dell'azienda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'impresa è fortemente dipendente da ogni singola risorsa</li> <li>Le risorse migliori sono costrette a lavorare moltissimo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il fondatore non è in grado di delegare</li> <li>I collaboratori non capiscono l'importanza di un'organizzazione più strutturata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eccesso di regolamentazione e controllo</li> <li>Demotivazione dei collaboratori</li> </ul>
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contenere i costi fissi, condividere il rischio con soci o investitori</li> <li>Introdurre una struttura di vendita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificare al più presto i ruoli chiave e metterci persone in gamba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Immaginare il futuro dell'impresa e costruire una roadmap condivisa per la gestione della fase di crescita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coinvolgere i dipendenti per ridefinire processi e strumenti</li> <li>Costruire spirito di squadra</li> </ul>

Ogni trasformazione ha le proprie difficoltà, ma esistono due difficoltà che accompagnano tutte le fasi della crescita:

- Il poco tempo e la poca attenzione da dedicare alla crescita “interna” (organizzazione, processi e strumenti) da parte di persone che stanno già lavorando moltissimo per sostenere la crescita “esterna” (il fatturato),

# *open innovation*

---

- La trasformazione culturale richiesta ad ogni singola persona per trasformare una start-up in una media impresa: la libertà, l'attenzione cieca al cliente e la capacità di improvvisare sono necessarie in una start up, mentre possono addirittura essere di ostacolo in una media impresa, dove invece sono fondamentali l'attenzione al lavoro dei colleghi e l'efficienza.

Non esiste un'unica ricetta per gestire la trasformazione da piccola a media impresa, esistono però alcune linee guida importanti che non dovrebbero essere trascurate (alcune delle quali comuni ad ogni progetto di trasformazione aziendale):

1. Definire le priorità: spesso in queste fasi di crescita tumultuosa si ha la sensazione che "tutto" debba essere migliorato. Probabilmente è vero, ma non è realistico. È dunque necessario individuare le aree più critiche e focalizzarsi su quelle, accettando temporaneamente inefficienze anche importanti nelle altre aree,
2. Iniziare la trasformazione dalla sperimentazione e messa a punto dei nuovi processi,
3. Coinvolgere gli interessati nella definizione delle nuove modalità operative,
4. Lasciare autonomia decisionale alle persone in ruoli manageriali (delega),
5. Utilizzare strumenti semplici, se possibile visuali (fare molta attenzione a tutti i tipi di "automatismi", che in un sistema in evoluzione risultano spesso complessi, inadeguati e rigidi),
6. Definire le regole (ad es. procedure, organigramma, responsabilità...) solo dopo aver messo a punto i nuovi processi,
7. Spiegare a tutti gli obiettivi, le modalità e le difficoltà della trasformazione,
8. Formare tutte le risorse con le nuove competenze richieste (anche soft skills),
9. Individuare le competenze chiave mancanti e favorire l'integrazione di manager provenienti dall'esterno,
10. Assegnare obiettivi individuali di miglioramento ad ogni persona chiave,
11. Costruire un sistema di indicatori per dare ad ognuno la possibilità di auto-valutare il proprio lavoro ed all'imprenditore la fiducia nel delegare,
12. Lavorare per progetti: di miglioramento definire obiettivi chiari, responsabilità, tempi e risorse a disposizione
13. Costruire un buon sistema di condivisione della conoscenza per farla diventare un vero patrimonio aziendale (documenti, wiki, database, ...),
14. Gestire l'incertezza: queste trasformazioni sono complesse ed il risultato positivo non è sempre garantito. Questo causa timori a tutti i livelli dell'organizzazione (pensiamo ad esempio al processo di delega). È utile allora individuare e gestire i rischi in modo esplicito e condiviso e procedere per "sperimentazioni", che permettono di introdurre qualcosa di nuovo, iniziando da un contesto limitato e protetto.