



Adelante con juicio.

Cinque idee per lo sviluppo delle PMI

Carmine Tripodi

CEO & Founder

Quando nei Promessi Sposi il cancelliere Ferrer si trova con la sua carrozza nel mezzo dei tumulti scatenati dalla decisione di fissare un calmiere al prezzo del pane, nella concitazione del momento e nel tentativo di raggiungere in fretta un luogo più tranquillo, il Manzoni gli fa pronunciare la frase rivolta al suo cocchiere poi diventata famosa: “Pedro, adelante con juicio”. Quello che è un misto tra un suggerimento e un ordine, descrive con efficacia la linea di condotta da seguire per tirarsi via da una situazione difficile, ma è anche un bellissimo manifesto di quanto dovrebbero fare le piccole e medie imprese. “Affrettarsi” e “andare avanti”, conservando al contempo “saggezza” e “prudenza”. Un'apparente contraddizione da superare tra l'incedere, che comporta inevitabilmente qualche rischio, e il rimanere prudenti, che può condurre all'immobilismo.

“Affrettatevi, ma con prudenza”:

contraddizione o unica via per le PMI?

Che i tumulti della folla rappresentino la crescente competizione dalla quale occorre provare a sottrarsi, o che il posto più tranquillo che Ferrer desidera raggiungere in fretta sia l'immagine del maggior successo a cui ambisce l'azienda, è chiaro che per raggiungere questo obiettivo occorre coniugare il coraggio dell'azione con la prudenza della valutazione. Gli imprenditori più illuminati hanno compreso che non ci sono alternative e che occorre imparare a gestire anche queste situazioni.

“Andare avanti”, nel senso di sperimentare nuove strade, di cimentarsi in nuovi progetti, di confrontarsi con altri, di testare diverse forme di collaborazione, scartando tutto quello che in ultima analisi non si sposa con le caratteristiche dell'azienda e di chi la gestisce, ma mantenendo forte l'ambizione di far crescere costantemente il modello di gestione dell'azienda.

La presenza di progetti di sviluppo manageriale, condotti in collaborazione con professionisti esterni in grado di apportare contributi di valore, è una scelta decisiva se si intende evolvere in maniera solida e duratura al passo con i tempi delle sfide competitive attualmente poste dal mercato.



“Essere prudenti”, nel senso di valutare con grande attenzione a quali progetti dare priorità, di misurare i risultati dei tentativi effettuati, di monitorare costantemente l’impiego delle risorse, evitando di interpretare il concetto di prudenza nella direzione, pericolosa, di continuare a fare sempre le stesse cose. Qualora anche fosse questa la soluzione migliore per il successo, la convinzione che la direzione da seguire sia la stessa del passato deve rafforzarsi attraverso la valutazione di ipotesi alternative che, a ragione, sono state scartate. Certo passare dall’accettazione teorica di un principio, in fondo condivisibile, alla costruzione di occasioni concrete nelle quali sperimentare qualche novità non è sicuramente immediato, né, talvolta, così difficile e costoso. Quali sono, dunque, per le PMI, le regole da seguire per sopravvivere, procedere e migliorare?

Quali sono le regole da seguire per le Pmi per accelerare lo sviluppo manageriale? Come coniugare il coraggio dell’azione con la prudenza della valutazione?

1. Accelerare i tempi necessari ai salti di managerialità

La presenza di progetti di sviluppo manageriale, condotti in collaborazione con professionisti esterni in grado di apportare contributi di valore, che coinvolgano gli uomini chiave dell’azienda, è una scelta decisiva se si intende evolvere in maniera solida e duratura al passo con i tempi delle sfide competitive attualmente poste dal mercato. Anche lungo questo sentiero è importante sperimentare, evitando il rischio di non affrontare il problema per un eccesso di prudenza che suggerisce di investire le risorse verso qualcosa di più concreto e tangibile. Avere costantemente attivi gruppi di lavoro destinati a rafforzare l’efficacia degli strumenti di misurazione delle performance, a far diventare il budget parte della cultura aziendale, a monitorare con attenzione i risultati dei concorrenti, a interrogarsi sui più interessanti percorsi di sviluppo e a trasferire tutte queste riflessioni in un piano industriale di medio periodo, rappresenta una occasione di crescita che occorre perseguire. Naturalmente, prestando grande attenzione alla scelta dei fornitori e del prodotto, attenti a non sprecare le limitate risorse a disposizione, ma fiduciosi che scelte oculate possano ampliare le possibilità per ulteriori investimenti.

2. Cercare sfide con nuovi clienti

Un decisivo fattore di crescita è rappresentato dagli stimoli provenienti dai clienti più esigenti, che richiedono standard qualitativi e comportamenti per i quali può essere necessario mettere in discussione alcuni aspetti del modello di business consolidato. Per questo motivo è opportuno fare un passo in avanti anche in tale direzione, cercando di ingaggiare un dialogo con clienti sfidanti, allo scopo di individuare gli elementi che mancano al sistema di offerta per essere competitivi su altri target. La prudenza in questo caso può consigliare di temporeggiare se gli stravolgimenti necessari sono esagerati, ma aver cominciato a prendere in considerazione una nuova opportunità è il modo migliore per iniziare il lavoro e mettersi in condizione di raggiungere, presto o tardi, il risultato.

3. Approfondire le opportunità disponibili in nuovi mercati

In maniera analoga, occorre sfidarsi nell’ampliamento nella conoscenza di nuovi mercati, propedeutica all’apertura di nuove opportunità commerciali. A proposito



di internazionalizzazione, è forte la sensazione che spesso le aziende, pur vendendo i propri prodotti in molti mercati esteri, non ne conoscano a fondo le logiche competitive e perdano qualche opportunità. Fare un passo avanti in tal senso vuol dire sviluppare capacità di analisi, avendo un punto di osservazione non troppo distante dai mercati di interesse, allo scopo di comprendere i fattori decisivi per incrementare le possibilità di successo. In questo caso la prudenza potrebbe suggerire di concentrarsi su uno o pochi mercati e adottare un approccio selettivo, che meglio si concilia con investimenti importanti da realizzare e limitate risorse disponibili.

4. Dedicare tempo ed energie alla formazione

Quanto siano importanti le occasioni in cui gli uomini di azienda si coinvolgano in attività di formazione appare in tutta la sua evidenza quando li vedi impegnati in aula, lontani dalla quotidianità operativa, con qualche minuto di tempo per pensare, con la possibilità di misurare i loro strumenti gestionali con le best practice di settore, costretti a confrontarsi con colleghi che affrontano medesime sfide e incontrano simili difficoltà. Certo, scegliere un programma di formazione che esponga a tutti questi stimoli positivi non è scontato, ma occorre cercarlo con determinazione per fare un passo in avanti in una direzione in cui questo è possibile e oltremodo utile. Possibile, perché l'investimento necessario per la formazione è sostenibile anche per aziende di più piccole dimensioni. Utile, perché produce energia positiva in capo alle persone coinvolte e stimola riflessioni sull'interpretazione del proprio ruolo in azienda, oltre ad allineare le competenze agli standard richiesti. Quasi mai capita di vedere imprenditori coinvolti in programmi di formazione di qualità pentiti di aver deciso di partecipare; più spesso capita di vedere imprenditori che non sono riusciti a partecipare, ritenendo fosse più prudente non allontanarsi per qualche giorno dalla gestione quotidiana.

5. Valutare i vantaggi delle collaborazioni

Infine un occhio alla crescita e alla dimensione che arricchisce le opzioni strategiche a disposizione delle aziende. E' ormai assodato che questo sia un aspetto a cui porre grande attenzione nei prossimi anni, così come è naturale considerare la crescita interna un percorso caratterizzato da tempi lunghi. Ecco allora che l'analisi di possibili strategie di collaborazione, tanto a livello di fornitura e di sviluppo prodotti, quanto a livello di vendita e di sviluppo del brand è una attività che può aiutare a individuare partnership strategiche e ad esplorare qualche contatto. Ancora una volta, non necessariamente con l'obiettivo imprudente di fare tutto e subito, ma con l'ambizione di selezionare i percorsi più profittevoli di sviluppo e lavorare con sistematicità per la loro realizzazione.

