

## Il ciclo di vita dell'impresa

### 1. Premessa

L'analisi di *report* editi in Usa e in Europa sulla vita delle aziende di successo (quelle che figurano tra le prime 500 nella classifica stilata annualmente da *Fortune*) indica una vita media di diciotto anni; come se il successo di un'impresa portasse con sé il seme dal quale scaturirà l'insuccesso; sempre nella lista delle prime 500 aziende, stilata da *Fortune* nel 1970 ben il 60% non esiste più.

Arie de Geus dell'*Organizational learning centre*, presso l'Mit, in base ad una ricerca sul periodo di vita delle imprese, è arrivato a stabilire che questi tassi di mortalità prematura sono esclusivamente da attribuirsi a scelte imprenditoriali o manageriali errate; d'altra parte l'impresa è un'organizzazione che fisiologicamente può durare per secoli come dimostrano la giapponese Sumitomo, fondata nel 1590, o la svedese Stora, fondata più di settecento anni fa.

De Geus ha individuato alcune caratteristiche comuni alle imprese che hanno più di un secolo di vita.

- **Alta refrattarietà ad intraprendere operazioni finanziarie a rischio.**
- **Sensibilità e attenzione ai cambiamenti in atto nel mondo esterno all'impresa.**
- **Consapevolezza dell'identità aziendale, a tutti i livelli.** Le imprese longeve sono pervase da un forte senso di appartenenza e da un'identità aziendale definita e condivisa.
- **Grande attenzione verso le nuove idee.**
- **Predisposizione al cambiamento del proprio core business.**

Le considerazioni fatte valgono per le imprese medio-grandi; per le Pmi non esistono documenti significativi che descrivono le motivazioni della loro longevità o del loro declino. La mia esperienza porta ad identificare, sostanzialmente, due ragioni della mancanza di longevità di una Pmi.

- **La crisi che nasce al momento del trapasso generazionale.**
- **Il ritardo con il quale l'imprenditore si rende conto di segnali premonitori di una crisi.** I segnali tangibili e misurabili non danno segni di crisi, i bilanci sono soddisfacenti, la produttività è a livelli standard, non ci sono problemi con il personale, è, pertanto, facile che l'imprenditore, occupato, molto, a seguire la gestione ordinaria e, poco, a scrutare nel futuro, trascuri segnali intangibili di crisi.

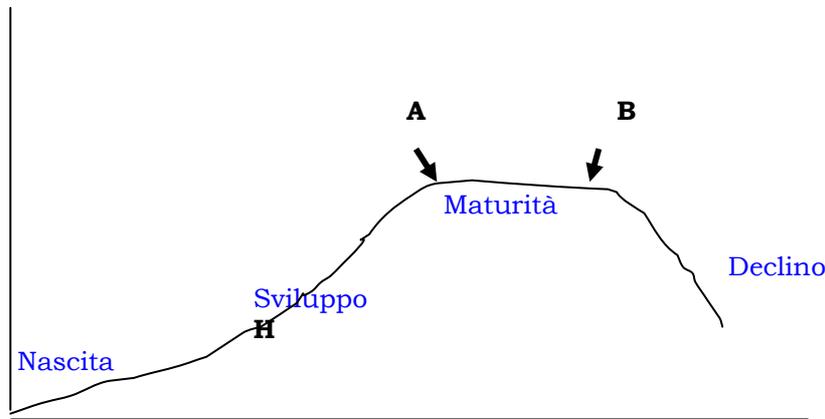
### 2. Il ciclo di vita aziendale

Il ciclo di vita di un'impresa è raffigurabile con una curva sigmoide (fig. 1) del tipo di quella che descrive il ciclo di vita di un prodotto:

Anche per le imprese le fasi sono quattro, nascita, sviluppo, maturità, declino. Giova osservare che l'asse dei tempi è puramente qualitativo; normalmente, il tratto dalla nascita al punto A può avere la durata di uno-due anni o meno, mentre quello tra A e B può essere di decine d'anni.

In generale, quando un'impresa si trova nel punto B della curva di fig. 1 e decide di cambiare, spesso ha raggiunto un punto di irreversibilità e la salvezza è ardua. Ma perché le aziende decidono di adottare iniziative di rinnovamento solo quando si trovano nel succitato punto B e quindi nel momento meno propizio e di massima difficoltà?

Perché gli imprenditori hanno guidato l'azienda affidandone la verifica dello stato di salute solo agli indicatori economico-finanziari (cioè affidandosi al passato) e hanno trascurato quegli indicatori immisurabili o intangibili, ben noti alla leadership dell'impresa eccellente.



**Fig. 1 Andamento del ciclo di vita di un'impresa che non riesce ad evitare il declino.**

Anche per le imprese le fasi sono quattro, nascita, sviluppo, maturità, declino. Giova osservare che l'asse dei tempi è puramente qualitativo; normalmente, il tratto dalla nascita al punto A può avere la durata di uno-due anni o meno, mentre quello tra A e B può essere di decine d'anni.

In generale, quando un'impresa si trova nel punto B della curva di fig. 5 e decide di cambiare, spesso ha raggiunto un punto di irreversibilità e la salvezza è ardua.

Ma perché le aziende decidono di adottare iniziative di rinnovamento solo quando si trovano nel succitato punto B e quindi nel momento meno propizio e di massima difficoltà?

Perché gli imprenditori hanno guidato l'azienda affidandone la verifica dello stato di salute solo agli indicatori economico-finanziari (cioè affidandosi al passato) e hanno trascurato quegli indicatori immisurabili o intangibili, ben noti alla leadership dell'impresa eccellente, e dei quali parleremo in dettaglio.

Se, viceversa, l'azienda decidesse di operare un cambiamento in prossimità del punto A, innescando una nuova curva di crescita, disporrebbe di tempo, energie, entusiasmo e risorse per attivare un nuovo percorso di sviluppo prima che maturità e declino indeboliscano l'organizzazione.

**La decisione di procedere in tal senso non è facile in quanto, generalmente, essa presuppone uno spostamento paradigmatico all'interno dell'azienda, ma è opportuno notare che la transizione su una nuova curva di crescita è la principale decisione strategica per un'impresa che voglia evitare il declino.**

Nella storia delle imprese che, non si sono "sedute sugli allori", ma che hanno lanciato in continuazione nuove attività di business, tra le più citate è la Walt Disney. L'impresa inizia la propria attività nel campo dell'animazione e, cogliendo successive nuove opportunità è oggi una multinazionale che si articola in sette gruppi: distribuzione ed editoria, cinematografia, radio e Tv, teatro, parchi tematici, attività immobiliari, vacanze e turismo.

### **3. Le fasi della vita di un'impresa**

Osservando la fig. 1, la curva cioè di un'azienda che non si preoccupi in tempo di rilanciarsi su un'altra curva di sviluppo, si possono fare le seguenti considerazioni.

**Nel momento in cui un'impresa nasce** «Si percepisce un alto livello di energia e di eccitazione e vi è un diffuso spirito di collaborazione e di integrazione tra gli individui. Ci si sente pionieri in un'avventura e questo genera gratificazione e appagamento sul lavoro. La flessibilità è massima».

Generalmente, in questa prima fase, non sono state ancora ben definite la *vision*, la *mission*, le strategie, eppure, lo spirito di identificazione nell'idea imprenditoriale è alto, tutti sono allineati con l'imprenditore nel conseguimento dei primi obiettivi e le motivazioni sono legate a questo *target*.

L'ambiente è libero da pregiudizi, gelosie e preconcetti, tutti tendono ad essere creativi e propositivi, le competenze non sono codificate, il livello di burocratizzazione è nullo, le gerarchie impercettibili. L'immagine dell'impresa verso il mondo esterno è in fase di costruzione, i rapporti con i clienti sono buoni, anche se spesso il prodotto offerto risente della politica del *trial and error*<sup>1</sup>; arrivano, infatti, alcuni reclami ma l'organizzazione interna è fortemente orientata a recepirli, anzi a cercare di fidelizzare il cliente che reclama.

**Nella fase dello sviluppo l'impresa conosce un momento di forte espansione.** I clienti apprezzano i prodotti offerti, la reputazione dell'azienda fa sentire i collaboratori orgogliosi di lavorare per quell'impresa, l'organico incomincia a crescere per soddisfare la domanda, si raggiunge il punto di *breakeven*<sup>2</sup> e arrivano i primi utili. Il livello di energia e di eccitazione è ancora alto, c'è anche un diffuso senso di euforia per i risultati raggiunti.

L'impresa inizia a conoscere, però anche alcuni aspetti negativi.

- Non è possibile, infatti, soddisfare le aspettative di tutti i collaboratori; alcuni pensano che l'impresa non riconosca pienamente gli sforzi e i sacrifici del periodo precedente e danno le dimissioni, passando, magari, ad un'azienda concorrente.
- Si cominciano ad osservare i primi schemi precostituiti per la soluzione dei problemi e si dà meno spazio a creatività e nuove proposte.
- Si nota l'inizio di una certa formalizzazione nei rapporti interpersonali; vi è meno spontaneità.
- La conoscenza inizia ad essere gerarchizzata.

**A questo punto, una leadership, in grado di analizzare criticamente questi primi e deboli segnali, dovrebbe iniziare a valutare alternative di business per avviare una nuova fase di sviluppo.**

Giova osservare che la curva di fig. 1 ha un punto di flesso H, che rappresenta il momento in cui lo sviluppo passa da una fase di crescita molto energica e forse un po' caotica ad una fase di sviluppo più pilotato.

**E' interessante osservare questo punto perché un'azienda può morire anche nelle sue prime fasi di vita; essa, infatti, può andare incontro a quella che si chiama mortalità infantile.**

In genere, se l'azienda riesce a superare il punto di flesso H, la leadership ritiene superate le difficoltà iniziali e intensifica gli investimenti e gli sforzi per progredire ulteriormente in una fase di sviluppo più ordinato e pianificato.

**Durante la fase della maturità si acquisiscono i massimi risultati economico-finanziari.** Il prodotto dell'impresa è, oramai, noto e affermato sul mercato, i clienti sono soddisfatti, l'impresa ha definito in dettaglio *vision*, *mission* e strategie di medio-lungo periodo.

---

1. È un modello operativo tipico dei laboratori di ricerca; si può tradurre con "prova e correggi".

2. È il momento in cui i ricavi uguagliano la somma dei costi fissi e di quelli variabili.

<http://www.impresaoggi.com/it/articoli/Artspec05.pdf>

Di converso i problemi emersi nella fase precedente si sono acuiti e ne sono nati altri.

- Non si avvertono più l'energia e l'eccitazione delle fasi precedenti.
- Alcuni collaboratori della fase pionieristica se ne sono andati e i nuovi assunti non hanno vissuto quel particolare momento.
- L'impresa va bene ed è diffusa l'idea che debba andare bene ancora per molto.
- Le motivazioni e le ragioni di soddisfazione per i dipendenti vanno scemando.
- Creatività e spirito di iniziativa hanno lasciato il posto all'esecuzione formale di compiti definiti.
- Si nota un calo di tensione nella ricerca di nuovi mercati, nuovi prodotti e soluzioni innovative.
- L'organizzazione è più rigida e burocratica.
- E' subentrato il principio della difesa dei propri piccoli centri di potere.
- Arrivano molti reclami, ma lo spirito con il quale vengono accolti non è più quello della fase pionieristica.

**Durante la fase del declino anche gli indicatori economico-finanziari danno l'evidenza del cattivo stato di salute dell'azienda.**

Gli elementi negativi sono sotto l'occhio di tutti.

- Il livello di slancio e di energia è minimo.
- In azienda prevale un senso di sfiducia.
- Molti dei collaboratori migliori se ne sono andati.
- Si vive alla giornata, la *vision*, la *mission*, le strategie aziendali sono state completamente abbandonate.
- Il know-how dà segni di obsolescenza.
- I conflitti di natura sindacale sono frequenti.
- Il livello di fidelizzazione dei clienti si è indebolito.
- L'imprenditore si affida a consulenti esterni per valutare possibili soluzioni alla crisi, ma i tentativi di riorganizzazione gettano l'azienda in una crisi definitiva e irreversibile.

**L'analisi critica delle quattro fasi descritte mostra perché è opportuno rilanciare l'impresa in prossimità del punto A di fig. 1 e non tra A e B, né tantomeno in prossimità del punto B.**

**Nell'intorno di A l'impresa trasuda energia, creatività, orgoglio, autostima e si trova in uno stato di eccitazione che rende possibile lanciare un'altra sfida.**

**ra A e B l'impresa si è "seduta sugli allori" ed è molto più difficile smuoverla da abitudini consolidate e riti giornalieri e dal ristagno dei piccoli centri di potere.**

Questa condizione spiega perché, quando un'azienda si affida a consulenti esterni per una riorganizzazione, spesso, la prima azione proposta è il taglio di posizioni dirigenziali.

Tratto da "Eugenio Caruso, *L'impresa in un mercato che cambia*, Tecniche Nuove, 2003

[http://www.tecnichenuove.com/libri/collane/limpresa\\_in\\_un\\_mercato\\_che\\_cambia\\_342.html](http://www.tecnichenuove.com/libri/collane/limpresa_in_un_mercato_che_cambia_342.html)