

# MODELLO DI GESTIONE E CICLO DI VITA DELLE IMPRESE

DI CLAUDIO DEMATTÉ



**S**coprire le segrete leggi (quindi le teorie) che regolano il buon funzionamento delle imprese è il fine dell'economia aziendale.

Insegnare ad applicare tali leggi per migliorare la gestione delle imprese è invece la missione delle discipline di management.

Purtroppo, la scoperta di leggi che abbiano un valore sufficientemente universale è assai problematica, perché la vita delle imprese è la risultante di un insieme quanto mai numeroso di elementi che si combinano in modo differente da caso a caso dando luogo a esiti difficilmente prevedibili *ex ante*. Per questa ragione quasi nessuna delle teorie avanzate in passato per predire la redditività o, più in generale, lo stato di salute o la performance di un'impresa è stata in grado di centrare l'obiettivo. Basti pensare alla serie delle teorie sulle imprese eccellenti, smentite a distanza di pochi anni, e talvolta perfino di pochi mesi, da inversioni brusche nelle traiettorie di sviluppo o di redditività delle imprese sulle quali dette teorie erano state costruite. Questa difficoltà a trovare regole generali ha spinto gli studiosi di economia aziendale a perseguire i propri obiettivi in diverse direzioni. Alcuni isolano dal problema generale un'area di ricerca molto più limitata – concentrando l'attenzione su una ristretta categoria di imprese, su un momento particolare della loro vita, su un campione scelto, in modo che alcune variabili rimangano costanti – per esaminare i rapporti di causa-effetto in un ambiente più circoscritto, meno complesso e più facilmente controllabile. Altri, reputando limitativa l'analisi empirica condotta in condizioni di restrizione "artificiale" delle variabili che nella realtà concorrono a determinare il funzionamento di un'impresa, dedicano

i loro sforzi a individuare le variabili più significative e a descrivere i rapporti che dovrebbero intercorrere fra di esse a rigore di logica, deducendone un modello ragionato, anche se non sottoposto a test empirici. Altri preferiscono procedere a livelli

di astrazione ancora maggiori, puntando a individuare concetti e categorie classificatorie con le quali mappare e descrivere le varie fattispecie di imprese e i loro stati al diverso combinarsi delle variabili che si intrecciano nella vita delle imprese stesse.

Qualche studioso ha ritenuto di concorrere all'obiettivo comune di scoprire le leggi che regolano il buon funzionamento delle aziende procedendo a rovescio, ovvero concentrando l'analisi sui momenti patologici – l'equivalente delle malattie dell'organismo umano – e sulle cause che li determinano. Da questo filone di ricerche sono scaturiti alcuni concetti e spunti di teoria che non hanno una validazione empirica di tipo forte, ma che presentano sul piano logico fondamenti non disprezzabili: si tratta del filone sul ciclo di vita delle imprese.

## Perché lo sviluppo delle imprese dovrebbe procedere a cicli

Nell'economia aziendale il concetto di ciclo di vita non è nuovo: lo si utilizza per descrivere la vita di un prodotto, di una tecnologia, di un'area di business, e si fonda sulla constatazione che lo sviluppo di queste attività non è mai lineare, ma procede in modo discontinuo, con differenze sufficientemente distinguibili nel passaggio da uno stadio all'altro. Nel ciclo di vita di un prodotto, per esempio, la fase iniziale solitamente è contrassegnata

**La fase  
dello sviluppo  
può portare  
a una fine  
prematura nota  
come  
la "trappola  
del fondatore":  
molte imprese  
italiane sono  
in questa fase**

L'intero sistema deve riequilibrarsi per fare spazio alla nuova arrivata. Dalla necessità di questo processo di riassetto deriverebbero i traumi da transizione che costituiscono l'elemento di discontinuità nel processo di sviluppo.

Sarebbe troppo lungo analizzare in dettaglio i dieci cicli evolutivi, con le loro proprietà e i rispettivi problemi di transizione, così come non rientra nel programma di questo editoriale rilevare i punti deboli che pure esistono nella concettualizzazione complessiva di Adizes.

Chi è interessato al quadro complessivo può attingere al volume citato per gli elementi fondamentali del modello.

In questa sede, l'obiettivo è piuttosto ragionare su una delle fasi – quella dello sviluppo – che può portare, se la transizione non avviene nel modo migliore, a una fine prematura chiamata "trappola del fondatore", o "trappola della famiglia".

Le ragioni per concentrare l'attenzione su questa fase sono diverse: anzitutto perché molte nostre imprese, essendo state fondate negli anni sessanta-settanta, si trovano in questo stadio; in secondo luogo perché anche gli studi sulle imprese familiari, pur attraverso un iter differente, hanno identificato un difficile momento di transizione che ha le stesse caratteristiche e che si colloca temporalmente nell'intorno indicato da Adizes; infine perché una riflessione anche su un solo tassello della teoria del ciclo di vita delle imprese può consentirci di valutare la fecondità di questo filone di lavoro e i suoi limiti.

**La fase dello sviluppo  
e la trappola del fondatore**

Anche senza ricorrere alla concettualizzazione di Adizes, molti hanno potuto constatare che le imprese, dopo un periodo di intenso sviluppo, entrano quasi inevitabilmente in uno stato di difficoltà che se non viene trattato in tempo e nel modo giusto le porta verso crisi irreversibili.

Perché questo accade quasi sistematicamente, e che cosa può fare il management per non farsi travolgere?

Per comprenderlo occorre ricordare che prima che il ciclo di sviluppo accelerato possa decollare, l'impresa deve impiantare le proprie radici, e per fare questo il fondatore o i fondatori (talvolta infatti sono due, uno che presidia il fronte tecnologico e l'altro quello commerciale) devono lavorare duramente per trasformare la visione imprenditoriale in una realtà concreta. In questa fase tutto lo sforzo è concentrato sul vincere le mille e una fonti di inerzia e di attrito, con un impegno ossessivo, senza limiti di tempo, con risorse scarse.

Tutta l'organizzazione è orientata all'azione, fortemente centralizzata su una persona (o tutt'al più sui due), la cui forte motivazione e il cui spirito pionieristico sono cruciali per trasmettere agli altri l'energia necessaria, data l'estrema difficoltà del compito e la dimensione del rischio. In questa fase c'è scarsa formalizzazione di ruoli e poche regole.

Essendo l'intera organizzazione impegnata per la sopravvivenza e tutta tesa a tradurre in pratica l'idea imprenditoriale elaborata dal

**Come gli  
organismi viventi,  
anche le  
organizzazioni  
passano  
inevitabilmente  
attraverso cicli  
di vita e  
presentano  
problemi  
di transizione**

da uno sviluppo faticoso, rallentato dalla resistenza alla novità e dagli attriti causati dallo status quo; superata con successo questa fase, inizia il ciclo dello sviluppo vorticoso, come se le forze che avevano dapprima frenato l'abbrivio, cedessero d'un colpo sotto la forte spinta resa necessaria per vincerle; infine, l'entrata nella maturità con un rallentamento progressivo causato dal livello crescente di saturazione della domanda. Con il passaggio da uno stadio all'altro cambiano i problemi e diverse sono anche le patologie che si possono determinare. Il concetto del ciclo di vita non è dunque nuovo. Oltre che negli studi di marketing, dove si trovano trattazioni diffuse, è utilizzato per interpretare l'evoluzione delle tecnologie. Negli studi di strategia il concetto di ciclo di vita consente di mappare i cambiamenti della dinamica competitiva, a mano a mano che un nuovo prodotto penetra nel mercato. Ma l'idea che ci sia un ciclo evolutivo a stadi ha sfiorato in passato anche l'impresa nel suo insieme. Questa ipotesi è stata avanzata in un primo momento e in forma succinta da Greiner<sup>1</sup> ed è ricomparsa in forme diverse in molti studi sulle imprese familiari.<sup>2</sup>

Un autore senza grande credito nella letteratura accademica, ma con molto seguito nella sua attività professionale – Ichak Adizes – ha fatto di questo concetto il perno centrale della sua interpretazione sull'evoluzione dell'impresa.<sup>3</sup> La sua tesi è che come gli organismi viventi (piante, animali o persone), sono soggetti a un ciclo deterministico – nascita, sviluppo, maturità e morte –

con schemi di comportamento e processi di transizione prevedibili, così anche le organizzazioni passano inevitabilmente attraverso cicli di vita. E anch'esse presentano problemi di transizione, nel passaggio da un ciclo all'altro. Secondo Adizes, sono dieci i cicli attraverso i quali le organizzazioni transitano nel corso della loro vita:

1. il momento della concezione;
2. l'infanzia;
3. lo sviluppo;
4. l'adolescenza;
5. la maturità;
6. la stabilità;
7. l'aristocrazia;
8. la prima burocrazia;
9. la burocrazia;
10. la morte.

In corrispondenza della parte terminale di ciascuno di questi cicli c'è un processo di transizione specifico, caratterizzato dalla necessità di cambiare uno o l'altro elemento del DNA organizzativo, che può compiersi nel migliore dei modi o tramutarsi in una fine prematura dell'organizzazione. Adizes non spiega compiutamente le ragioni per le quali le organizzazioni dovrebbero subire le stesse leggi evolutive degli organismi viventi. Che ciò avvenga, lo deduce dall'osservazione e, nel suo lavoro, qua e là fornisce anche qualche spiegazione logica del fenomeno, suggerendo l'idea che nella formazione di qualsiasi organismo complesso – quali sono quelli viventi, ma anche le organizzazioni – le varie cellule che lo compongono non possono formarsi nello stesso momento, ma in modo sequenziale, e all'inserimento di ogni nuova cellula, necessaria per passare a una forma di organizzazione superiore,

1. L.E. Greiner, "Evolution and revolution as organizations grow", in Harvard Business Review, July-August 1972.

2. K.E. Gersick, J.A. Davis, M. McCollom Hampton, I. Lansberg, Generation to Generation, Life Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press, 1997; C. Dematté, G. Corbetta (a cura di), I processi di transizione delle imprese familiari, Mediocredito Lombardo, Milano 1993.

3. I. Adizes, Corporate Lifecycles. How and why Corporations Grow and Die and what to do about it, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1989.

**I problemi  
sorgono  
nella fase  
dello sviluppo  
vorticoso:  
l'esperienza  
di alcune  
imprese  
di successo  
della nuova  
economia  
ne è l'esempio  
più calzante**

fondatore, è naturale che la cultura dominante sia quella del fare, del fare presto, del lavorare duro. Non c'è tempo per pianificare o per pensare, perché tutti sono impegnati in una specie di guerriglia quotidiana, trascinati dalla visione più che da un piano. Le decisioni sono prese d'istinto, sotto la pressione delle circostanze, ma anche perché non ci sono né dati né storia su cui fare analisi per migliorare il processo decisionale.

Non c'è né potrebbe esserci delega perché il fondatore, in questa fase di impianto della formula imprenditoriale, è necessariamente presente su tutte le funzioni chiave per costruire un sistema di coerenze rispetto alla missione aziendale; i suoi collaboratori, in questo periodo critico, sono esecutori fedeli e dedicati. Questo modello di funzionamento è normale in tale stadio di sviluppo: così deve essere, perché altrimenti l'impresa non potrebbe superare le specifiche ed estreme difficoltà tipiche della fase di avvio. È errato pensare che in questa fase la mancanza di sistemi (di budget, di pianificazione, di sviluppo del personale o di altro), la carenza di regole, la mancata articolazione delle funzioni manageriali, l'assenza di delega siano un'anomalia. L'impresa deve necessariamente essere snella, "leggera", veloce nel reagire agli effetti delle proprie azioni e alle risposte del mercato, flessibile nel mettere a punto il proprio posizionamento, con costi minimi e molto impegno (oltretutto non contabilizzato), se vuole avere qualche possibilità di sopravvivere. Se è costruita su un'idea imprenditoriale sbagliata, ma anche, o soprattutto, se vengono meno

la fiducia e l'impegno totale dell'imprenditore, se si grava di costi eccessivi per troppa strutturazione (con regole, procedure e sistemi prematuri), se perde la capacità di ascoltare i segnali del mercato, se delega prima che la formula imprenditoriale sia stata messa a punto e ben sperimentata, in questa fase l'impresa muore. Ma proprio perché questo è il modello vincente per tutta una fase – che può durare anche anni – della vita dell'impresa, il problema sorge quando essa, preso l'abbrivio, entra nella fase dello sviluppo vorticoso. Il termine "vorticoso" è proprio quello che descrive correttamente questo nuovo ciclo perché, superate le resistenze e i mille elementi di inerzia che si frappongono a una modifica dello status quo, quando la nuova offerta viene percepita dal mercato come portatrice di valore reale, i clienti che la richiedono aumentano in forma esponenziale. Ai primi faticosi fatturati susseguono vendite in progressione, talvolta a ritmi di crescita tali da mettere in difficoltà l'intero sistema produttivo. Quello che è accaduto ad alcune imprese di successo della nuova economia ne è l'esempio più calzante. Alcune si sono trovate a raddoppiare la capacità produttiva nel giro di meno di un anno, e di raddoppiarla ancora nell'arco di altri pochi mesi, con ricerca spasmodica di nuovo personale, con programmi formativi per inserirlo al meglio a getto continuo, con la ricerca continua di nuovi spazi (dovendoli poi attrezzare in tempi stretti), con il bisogno di adeguare senza tregua le funzioni

**L'assenza  
di politiche,  
regole, sistemi  
di gestione che  
dava leggerezza  
e flessibilità  
all'impresa  
nella prima fase,  
diventa  
un handicap**

necessarie per completare al meglio l'intero ciclo produttivo (si pensi anche soltanto all'assistenza post-vendita).

Il ritmo di crescita rapido in tempi stretti è un problema speciale, proprio di alcune imprese che propongono prodotti o servizi radicalmente nuovi.

Ma anche le altre imprese subiscono una fase di crescita sostenuta, benché distribuita su un arco temporale più lungo, una volta completata la fase di avvio. A seguito di ciò, esse diventano realtà più complesse, sia perché aumenta la loro dimensione sia perché nel processo di crescita non si limitano a produrre le stesse attività in volumi maggiori, ma quasi sempre ampliano la gamma di offerta, si indirizzano verso più segmenti di clientela, producono all'interno qualche componente che prima acquistavano sul mercato.

Il modello di gestione che aveva preso forma nella fase di avvio – e che per quel ciclo era appropriato – essendosi cristallizzato nei comportamenti, si proietta, consolidandosi anche grazie al successo comprovato di vendita, nella fase di forte sviluppo. Anzi, viene rinforzato dal fatto che la forte crescita della domanda, che superata l'inerzia iniziale cresce spontaneamente, attribuisce priorità alle funzioni che la servono (le vendite, più che il marketing, la produzione più che la ricerca e lo sviluppo, l'esecuzione delle attività più che la previsione e la pianificazione, la contabilizzazione obbligatoria più che la contabilità industriale, il budgeting e il controllo).

Tutto congiura, comprensibilmente, a rafforzare le funzioni che consentono

di non perdere l'onda del successo e a premiare le persone che le coprono.

Ma nel frattempo l'impresa cambia pelle, e cambia anche il mercato al quale essa si rivolge.

Se il prodotto ha incontrato successo entrano nuovi concorrenti, a mano a mano che si espandono le vendite si fa sentire la resistenza della saturazione, si affacciano prodotti sostituti: in breve, la fase del successo facile non dura per sempre. E l'impresa, come si è detto, è cambiata essa stessa, perché è diventata più grande, più complessa, inevitabilmente meno flessibile: da barchetta è diventata nave, o transatlantico. A questo punto cominciano a emergere i problemi del modello di gestione che si era radicato fino a quel momento. L'assenza di politiche, di regole, di sistemi di gestione che dava leggerezza e flessibilità all'impresa nella prima fase, diventa un handicap: mancano gli strumenti per orientare la direzione di marcia, ma perfino per conoscere quanto sta accadendo per grado di redditività, per assorbimento o generazione di cassa, per capacità di conservare il grado di soddisfazione dei clienti, in modo da poter prendere decisioni documentate.

La mancanza di un sistema di delega – che era giustificato nella prima fase dalla necessità dell'imprenditore di presidiare direttamente le funzioni che davano coerenza alla formula imprenditoriale – diventa un collo di bottiglia al processo decisionale, ma anche un limite a un presidio professionale delle varie funzioni. La snellezza, che era un pregio nella piccola dimensione, diventa una carenza di strumenti e di persone

## Cambiare modello di gestione – specie quando è stato praticato per anni – è difficile, anche quando si riconosce che è necessario

nel momento in cui l'impresa non è più una piccola barca, manovrabile a vista, ma un grande bastimento che risponde lentamente ai comandi e che per questo deve essere guidato con manovre che anticipino gli eventi: il che è possibile solo grazie a strumenti di previsione e controllo e a uomini che presidino le varie funzioni. Il guaio è che il successo che ha arriso all'impresa quasi sempre produce anche un senso di forte arroganza e un ottundimento

del senso critico, per cui si persiste nel credere che il modello di gestione adottato fino a quel momento sia il segreto del successo e che quindi non debba essere cambiato. In questo consiste ciò che Adizes chiama "trappola del fondatore": trappola che porta al decadimento o al fallimento dell'impresa. Adizes, a dire il vero, estende il concetto fino a definirlo la "trappola della famiglia": perché il successo che ha arriso all'impresa infonde nell'imprenditore un senso di onnipotenza che lo induce, non solo a non cambiare il modello, ma a peggiorarlo con scelte di tipo nepotistico. Si rende conto che non può presidiare tutte le funzioni – semplicemente perché avverte l'oppressione del troppo lavoro – ma anziché impostare un sistema di delega professionale, attribuisce l'una o l'altra funzione a membri della famiglia, senza avere costruito un impianto corretto di delega e senza avere accertato la capacità del congiunto di svolgere quella funzione.

La realtà è che l'impresa, proprio grazie al successo e alla sua forte crescita, è entrata in un'altra fase del suo ciclo di vita e abbisogna di un modello di gestione diverso. Riconoscere questo passaggio e prendere le misure necessarie affinché i risultati acquisiti non si disperdano, ma possano essere consolidati e accresciuti, è il punto centrale della questione. Diversi imprenditori italiani si trovano di fronte a questa realtà, perché molte imprese sono state fondate negli anni sessanta-settanta. Cambiare modello di gestione – specie quando questo è stato praticato per anni – è difficile, anche se

l'imprenditore riconosce che è necessario farlo. Ma il primo grande ostacolo è rappresentato dal fatto che la consapevolezza di tale necessità fatica troppo a emergere e spesso giunge troppo tardi. L'imprenditore e quanti stanno attorno a lui avvertono, sia pure in modo confuso, di essere entrati in una fase nuova per via del sovraccarico di lavoro che li grava, del rallentamento delle decisioni, della necessità sempre più frequente di intervenire in forma reattiva – e spesso per aggiustare problemi che si presentano – anziché in forma proattiva, attraverso la previsione e la programmazione. Ma non riescono a tradurre il malessere che percepiscono in un pieno stato di coscienza della nuova fase, e della necessità di un modello di gestione diverso. Quando questa consapevolezza affiora, rimangono le difficoltà del cambiare il modello che si è radicato nei comportamenti. Incertezza sul modello da adottare, paure istintive nel delegare, incapacità a gestire strumenti nuovi, spesso anche senso di onnipotenza per quello che si è costruito fino a quel momento: tutto ciò congiura a posporre il cambiamento. Quando questo viene messo in atto, sovente intervengono ripensamenti, che alle difficoltà già in atto aggiungono confusione e frustrazioni. Per tutti questi motivi sarebbe utile che un simile passaggio fosse programmato per tempo, preparato con estrema cura e realizzato attraverso un programma che tenga conto delle difficoltà, apprestando sistemi per affrontarle in modo professionale.