

# Le fasi dello sviluppo aziendale

Urs Frey

*Le fasi dello sviluppo aziendale devono necessariamente tenere conto dei mutamenti dell'ambiente. In questo contesto si utilizza il termine «fitness aziendale». Ma quali sono gli eventi e i cambiamenti che possono scatenare le fasi dello sviluppo? E in che modo una piccola impresa può prepararsi ad affrontare tali eventi?*

## Non tutte le piccole imprese diventeranno grandi gruppi internazionali

**Creazione di valore, innovazione e crescita.** Ogni imprenditore si pone obiettivi diversi per quanto riguarda lo sviluppo della propria azienda. Infatti non tutte le **start-up** e le piccole imprese diventeranno, attraverso un costante sviluppo, grandi gruppi internazionali, come vorrebbe farci credere l'economia aziendale. Non è questo l'aspetto principale su cui si concentra lo sviluppo aziendale, quanto piuttosto quello di evidenziare le fasi che necessitano di particolare attenzione e vanno quindi affrontate in maniera oculata.

La figura 1 presenta una tipologia di azienda che punta sul proprio potenziale di innovazione e di sviluppo, nonché sul contributo che può dare all'economia generale in termini di creazione di valore. A seconda degli aspetti su cui l'azienda si focalizza varieranno anche le fasi del suo sviluppo.

**Stabilità e cambiamento.** Le dinamiche quotidiane di tutte le imprese presuppongono uno sviluppo costante delle strutture, dei processi e delle attività di gestione. Spesso i processi di cambiamento si inseriscono in maniera inaspettata nel normale e ampiamente prevedibile sviluppo di

un'azienda. Esempi in tal senso sono la perdita di un cliente importante, le oscillazioni dei prezzi d'acquisto o un crollo dell'economia globale. Ma tali eventi possono anche essere prevedibili e riguardare ad esempio finanziamenti, internazionalizzazione o successione. La gestione aziendale deve assicurare il giusto equilibrio tra stabilità e cambiamento attraverso adeguate attività gestionali.

## Il modello del ciclo di vita: uno strumento orientativo

**Sviluppo qualitativo e quantitativo.** Il modello del ciclo di vita descrive il cambiamento all'interno di un'azienda come il susseguirsi di fasi di sviluppo. Di regola, lo sviluppo non viene considerato unicamente come un fenomeno di tipo quantitativo (maggiore fatturato, più clienti, più prodotti), ma anche qualitativo (fatturato costante, clienti soddisfatti, prodotti affermati). La figura 2 mostra le tipiche fasi nel modello del ciclo di vita. Adottando altri criteri, ad esempio il fatturato, il numero di collaboratori o l'utile, lo sviluppo potrebbe seguire un andamento diverso.

**La fase di fondazione.** La prima fase comprende tutte le attività necessarie per creare un'impresa dal punto di vista formale. Durante la fase di creazione viene steso un **business plan** e vengono presentati i potenziali investitori e partner. La neo-impresa reperisce le diverse risorse a livello finanziario, informativo e del personale.

Spesso, in questa fase, i fondatori dell'impresa si concentrano sugli aspetti tecnici o sui prodotti e investono molte energie sulla produzione e sulla vendita, trascurando i compiti di gestione.

### consiglio

#### Fondare un'impresa in modo semplice e conveniente



Startups.ch e il portale PMI della Confederazione offrono agli imprenditori la possibilità di creare la propria impresa online. Su startups.ch è disponibile inoltre una vasta rete di esperti con riferimenti a livello regionale.

[www.startups.ch](http://www.startups.ch)  
[www.pmi.admin.ch](http://www.pmi.admin.ch)

Per una breve spiegazione dei termini **evidenziati** si rimanda al glossario in fondo alla rivista.

Figura 01 Una tipologia di piccola impresa



## Le fasi dello sviluppo aziendale

Tra le altre caratteristiche di questa fase vi sono l'intensa comunicazione con il personale, nonché lunghi orari di lavoro a fronte di salari moderati. Le reazioni del mercato costituiscono il fattore che maggiormente influenza la motivazione e le decisioni dei fondatori. I responsabili della gestione agiscono in base al comportamento dei clienti.

**La fase di crescita.** Nella fase iniziale, la maggior parte delle imprese non evidenzia una forte crescita, ma attraversa una vivace fase di avvio del proprio sviluppo. Tale fase ha inizio con la partenza dell'attività aziendale e termina con l'inizio di uno sviluppo costante, solitamente tra il secondo e il quinto anno d'esercizio. Questo periodo è caratterizzato da un impegno volto al raggiungimento dell'efficienza tecnica e all'affermazione sui mercati concorrenziali. In questa fase gli imprenditori si concentrano fortemente sulle problematiche tecniche e tendono a trascurare la penetrazione sui mercati esistenti o la ricerca di nuovi mercati. Questa fase, che si contraddistingue per l'aumento della domanda e delle vendite, nonché per l'aumento dell'organico, può essere ulteriormente accelerata da improvvisi miglioramenti tecnologici, da un marketing innovativo, da una forte domanda di mercato o da concorrenti poco attenti.

**La fase di maturazione.** A questo punto l'azienda è in piena attività: le esigenze dei clienti, in costante evoluzione, possono essere soddisfatte, la cultura organizzativa interna è efficace e la produzione efficiente. Questa situazione favorisce una determinata tranquillità nell'attività quotidiana. La continua spinta al miglioramento rallenta, i processi sono ormai consolidati, l'attenzione viene rivolta

sempre più sulle sfide interne, quali ad esempio i conflitti tra nuovi e vecchi collaboratori, e si perde un po' di vista il cliente. La fase di maturazione è caratterizzata da un'intensa competitività, dall'indifferenza dei clienti verso i servizi offerti dall'azienda e da una saturazione del mercato. L'entusiasmo della fase iniziale è diminuito. I responsabili finanziari concentrano la propria attività di controllo sul raggiungimento dei risultati a breve termine. Gli aspetti su cui ci si era inizialmente concentrati nei settori del marketing, della ricerca e dello sviluppo passano in secondo piano.

**La fase di cambiamento.** L'imminente declino può essere affrontato attraverso una «rinascita», una **rivitalizzazione** che darà nuovi impulsi all'impresa. Attraverso una delle seguenti tre possibilità l'impresa potrà infatti tornare ad una precedente fase di sviluppo. Il declino di un'azienda fino alla liquidazione ordinaria e al raggiungimento di un determinato grado di maturazione non è quindi un destino inevitabile.

**1. Lo sviluppo di nuovi prodotti o servizi:** potendo contare su una base stabile di clienti con cui si hanno buone relazioni, vanno ricercate delle soluzioni strategiche. Le possibilità da prendere in esame sono il lancio di nuovi prodotti o servizi e l'approfondimento delle relazioni commerciali.

**2. Ingresso su nuovi mercati:** un'altra alternativa consiste nell'individuare nuovi mercati o segmenti di clientela per i prodotti e i servizi esistenti, con l'obiettivo di aumentare la propria quota di mercato oppure di creare e occupare una nicchia di mercato. L'offerta di prodotti resta invariata ed eventualmente dev'essere adeguata alle caratteristiche del mercato locale.

## excursus

**La fase di crescita: una sfida**

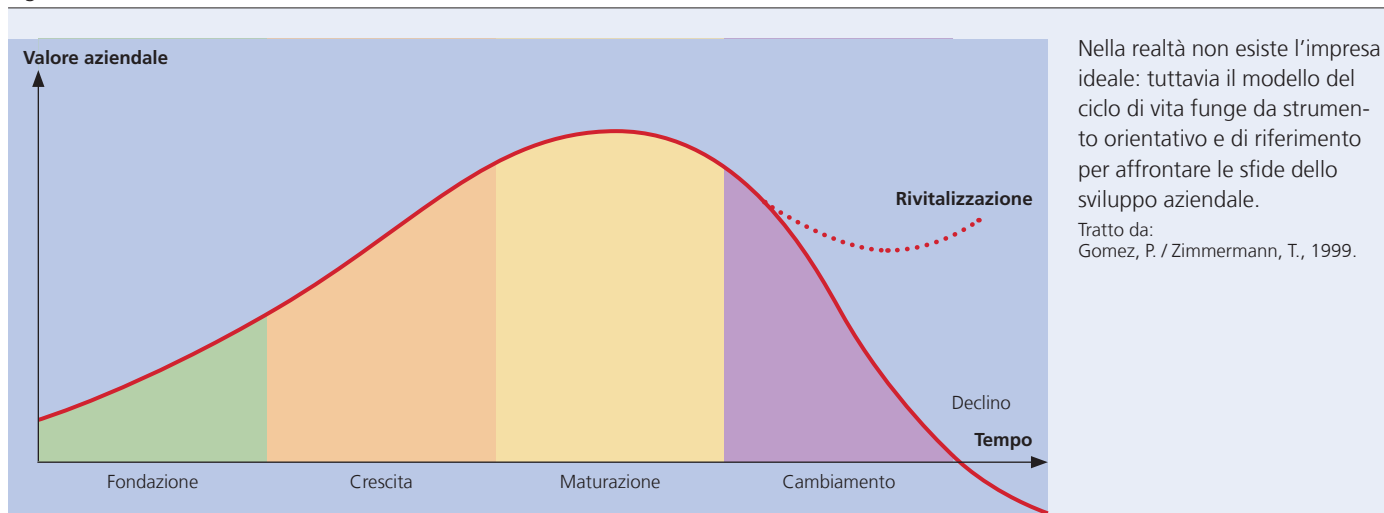
Durante la fase di crescita le imprese si devono confrontare con tre importanti sfide:

**1. Dimensioni:** una crescita rapida può creare dei problemi quali estraniamento, carenza di capacità, sistemi insufficienti o incapacità di gestire i processi centrali.

**2. Senso di superiorità:** a seguito del successo raggiunto le imprese in crescita si convincono dell'infallibilità delle proprie strategie e non accettano le critiche.

**3. Tensioni interne:** conflitti tra i nuovi collaboratori e il personale presente fin dalla fase iniziale; i fondatori devono affrontare compiti e responsabilità di gestione non previsti.

Figura 02 Il modello del ciclo di vita



**3. Diversificazione:** l'ingresso in altri settori di attività con prodotti e servizi nuovi destinati a nuovi clienti può costituire una valida soluzione se l'attuale attività ha permesso di conseguire i sufficienti mezzi finanziari. Tuttavia questa alternativa va considerata solamente se è presente (o può essere acquisito attraverso nuovi collaboratori) un adeguato know-how per lo sviluppo e la commercializzazione dei prodotti. Un'ulteriore possibilità in questo caso è costituita dalle collaborazioni.

Se l'adozione di una di queste strategie non porta alcun risultato, l'azienda dovrà mettere in conto delle perdite. In questa fase di trasformazione, il comportamento delle persone coinvolte può essere molto diverso. In caso di errori si è portati a individuare i responsabili piuttosto che le cause. Una spiccata burocrazia è tipica di queste fasi. I collaboratori lavorano seguendo le prescrizioni; si punta alla riduzione dei costi piuttosto che all'aumento dei ricavi. Ogni fase si contraddistingue per diversi compiti e stili di gestione, presentati nella figura 3.

### I fattori scatenanti lo sviluppo aziendale

Una regola generale prevede che tre quarti delle cause scatenanti lo sviluppo riguardino aspetti interni all'azienda, vale a dire la gestione aziendale.

Tali cause tuttavia possono anche essere esterne, come i cambiamenti dell'ambiente economico e politico-sociale legati a rischi di settore o di paese, le oscillazioni congiunturali o la politica monetaria. Tutte le cause, soprattutto se si presentano contemporaneamente o non vengono riconosciute per tempo dalla gestione, possono

portare l'azienda in una situazione di difficoltà che rende inevitabile un riposizionamento e le relative fasi di sviluppo. Si parla in questo caso di «**tur-naround**».

Lo sviluppo aziendale può essere visto come un ciclo in cui gli obiettivi vengono formulati, attuati, verificati e adeguati. Di fondamentale importanza è riconoscere la necessità del cambiamento organizzativo e capire che per raggiungere un determinato obiettivo non esiste una sequenza predeterminata di eventi e azioni. Di seguito sono presentati alcuni esempi di sfide aziendali (cfr. anche la lista di controllo a pagina 10).

**Forma giuridica inadeguata.** La scelta di una forma giuridica inadeguata può ostacolare lo sviluppo di un'azienda o generare oneri inutili. Probabilmente è necessario modificare la forma giuridica tenendo conto dello sviluppo aziendale, il che comporta tuttavia un notevole onere. È importante quindi valutare attentamente al momento della fondazione vantaggi e svantaggi delle singole forme giuridiche.

**Difficoltà finanziarie.** La scarsità di mezzi finanziari ostacola i progetti volti ad attuare le innovazioni, in particolare nelle aziende più piccole e innovative. La causa spesso è da ricondurre alla difficoltà per i finanziatori e i creditori di valutare i ricavi futuri. L'esperienza pratica dimostra che quanto più è intensa l'attività di ricerca e sviluppo e tanto maggiore sarà il capitale proprio dell'impresa.

#### excursus

#### Gli elementi del business plan



Di seguito i principali elementi del business plan.

■ **Sintesi**

■ **Impresa:** forma giuridica, struttura del capitale, proprietari

■ **Management e personale:** organigramma, formazione ed esperienza di gestione, pianificazione del personale

■ **Prodotti/servizi:** descrizione, vantaggi per i clienti, stadio nel ciclo di vita, sviluppi, innovazione

■ **Mercati:** mercati di vendita, struttura della clientela, cifre di vendita previste, analisi del mercato / della concorrenza

■ **Marketing:** mercati target e gruppi di clienti, PR, pubblicità, vendite, distribuzione, politica dell'assortimento, di prodotto, di servizio e dei prezzi

■ **SWOT** (punti di forza, punti deboli, opportunità, rischi)

■ **Scadenze e piano finanziario**

Figura 03 Le caratteristiche delle singole fasi del ciclo di vita

Criteri di valutazione	Fondazione	Crescita	Maturazione	Cambiamento o declino
Dimensioni aziendali	Piccole	Da piccole a medie	Da medie a grandi	Variabili o in diminuzione
Percentuale di vendite	Inconsistente	Rapida crescita	Crescita lenta	Rivitalizzazione o calo
Compiti / attività di gestione	Fondazione formale, avvio della produzione	Aumento delle capacità, consolidamento dei sistemi operativi	Controllo dei costi, consolidamento dei sistemi di gestione	Rivitalizzazione o colpevolizzazione
Struttura organizzativa / stile di gestione	Individualista e imprenditoriale	Direttive	Deleghe	Partecipativo o autocratico
Sistemi di controllo	Contano i risultati sul mercato	Raggiungere gli standard di settore, responsabilità centro di costo	Definire i sistemi di reporting, responsabilità centro profitti	Obiettivi comuni o rigida burocrazia

In base a determinati criteri di valutazione, è possibile effettuare una prima suddivisione delle singole fasi del ciclo di vita aziendale.

Tratto da Schaper, M. / Volery, T., Entrepreneurship, 2007

**Calo della domanda.** È possibile un calo della domanda quando i clienti si rivolgono altrove per motivi legati ai costi o alla qualità, oppure si coalizzano con l'obiettivo di una concentrazione generale o ancora abbandonano un intero settore commerciale. Il calo della domanda può essere improvviso, colpire una parte considerevole del fatturato e rendere così necessarie misure immediate.

**Pressione della concorrenza.** Praticamente nessun settore è esente dalla comparsa sul mercato di nuovi concorrenti. Per gli offerenti già affermati risulta particolarmente problematico dover affrontare aziende di maggiori dimensioni o di paesi con strutture dei costi notevolmente più vantaggiose.

**Pressione sui costi.** Se i concorrenti applicano dei prezzi nettamente inferiori ai suoi, spesso un imprenditore si rassegna, poiché non sa come ridurre il livello dei prezzi in tempo utile, non ha i mezzi necessari oppure non è in grado di tener testa a una concorrenza così agguerrita. Anche i clienti possono esercitare una pressione sui costi dei fornitori.

**Cicli tecnologici e di prodotto più brevi.** Nuovi prodotti vengono sviluppati e immessi sul mercato ad intervalli di tempo sempre più brevi. Questi **cicli di produzione** brevi richiedono molto denaro per la ricerca, lo sviluppo, l'introduzione sul mercato e la distribuzione. Allo stesso tempo gli investimenti devono essere ammortizzati il più rapidamente per disporre del denaro necessario alla successiva generazione di prodotti: il risultato è un circolo vizioso.

**Burocrazia.** Molte aziende mature soffrono spesso di lentezza cronica. Lunghi iter decisionali, autocompiacimento, immobilismo, resistenze interne e altri sintomi di eccessiva burocratizzazione mettono in pericolo la competitività dell'azienda.

**Crescita.** Spesso si crede, erroneamente, che un aumento del fatturato significhi un aumento degli utili (si veda la figura 4), ma non di rado è proprio il contrario: nonostante il fatturato in crescita, gli utili diminuiscono. Le cause possono essere il notevole ampliamento della gamma dei prodotti, l'esecuzione di investimenti non redditizi, la perdita di controllo sui costi fissi, il mantenimento in vita di prodotti non remunerativi, l'acquisto di prestazioni preliminari a prezzi più elevati o il forte aumento dei costi salariali.

**Incapacità di delegare.** Il «Management by Delegation» è una tecnica di gestione in cui le competenze e le responsabilità di un determinato settore vengono delegate ai collaboratori. I dirigenti vengono alleggeriti dai compiti di routine e si promuove nel personale l'iniziativa, la motivazione al rendimento e la consapevolezza delle proprie responsabilità. Ma se non si procede in modo coerente e adeguatamente pianificato si rischia di delegare solo i compiti meno interessanti, sovraccaricare di lavoro i collaboratori e non adottare meccanismi di controllo.

#### excursus

#### I segnali dell'imminente sviluppo



- Obiettivi mancanti o irrealistici
- Strategia mancante o non comunicata
- Scarse capacità di delegare
- Debolezze o insicurezza a livello decisionale
- Mancanza di controllo da parte della direzione e/o degli organi di vigilanza competenti (ad es. Consiglio di amministrazione)
- Errata pianificazione degli investimenti
- Insufficiente spirito di squadra
- Spiccata attenzione al proprio «orticello»
- Comunicazione con i principali interlocutori assente o non adeguata (clienti, fornitori, ecc.)

Figura 04 L'aumento del fatturato: tre scenari



**Internazionalizzazione.** I motivi più frequenti per un'internazionalizzazione sono:

- garanzia delle vendite attraverso lo sviluppo di nuovi mercati
- riduzione delle spese salariali e delle spese salariali accessorie
- gestione delle restrizioni all'importazione
- ottenimento di vantaggi sui costi di trasporto
- misure di promozione degli investimenti da parte di Stati esteri
- indipendenza dall'andamento dei corsi delle divise

La modalità concreta per attuare l'internazionalizzazione dipende dalla situazione della singola impresa e dalla sua strategia. L'internazionalizzazione prevede sei diversi livelli: esportazione, concessione della licenza, **franchising, joint venture**, filiale estera e affiliata. Per dei confronti si vedano il consiglio qui accanto e la figura 5.

**Imminente successione.** Il cambio generazionale comporta profondi mutamenti all'interno di un'azienda. L'imprenditore che lascia l'azienda deve congedarsi dalla propria attività; contemporaneamente un'adeguata soluzione per la successione crea aspettative positive e può accrescere notevolmente il dinamismo dell'impresa. Ma ogni cambiamento porta sempre con sé anche delle incertezze.

Il nuovo dirigente avrà un proprio stile di gestione e priorità diverse, e prima o poi adeguerà gli obiettivi, la cultura aziendale, la struttura gestionale e i processi aziendali alle proprie personali convinzioni.

### Pianificare e avviare per tempo le necessarie misure

Di seguito alcune raccomandazioni per aiutare le PI ad avviare possibili misure.

**Ambiti interni.** Dall'esperienza pratica si possono individuare cinque ambiti di intervento in cui l'impresa può adottare delle misure.

Essi non vanno considerati in modo isolato, bensì interdipendente.

1. La disponibilità del titolare e dei collaboratori ad accettare e attuare le novità e il cambiamento di atteggiamento costituisce un fattore decisivo per lo sviluppo della PI. Il cambiamento non va perseguito solamente come conseguenza della crescita, ma dev'essere visto come un'opportunità da promuovere costantemente.
2. Per affrontare un futuro all'insegna della crescita e dello sviluppo, la PI deve attuare una pianificazione strategica accurata e sempre più professionale, consapevole dei rischi e delle opzioni nei settori vendite, finanziamenti, personale, acquisti e gestione.
3. Solitamente i titolari non riescono a farsi carico da soli della crescita aziendale, ma necessitano del sostegno di tutti i collaboratori. Di conseguenza devono aprirsi a nuovi modelli e stili di gestione maggiormente delegativi per poter motivare tutti allo svolgimento dei futuri compiti.
4. Lo sviluppo e la coerente attuazione della strategia di marketing rappresentano un fattore di successo per lo sviluppo aziendale che funge da base per la sopravvivenza dell'azienda.

### consiglio

#### Modifica della forma giuridica



Con la crescita di un'impresa, la proprietà deve riesaminare la forma giuridica.

Due sono le possibilità per una modifica:

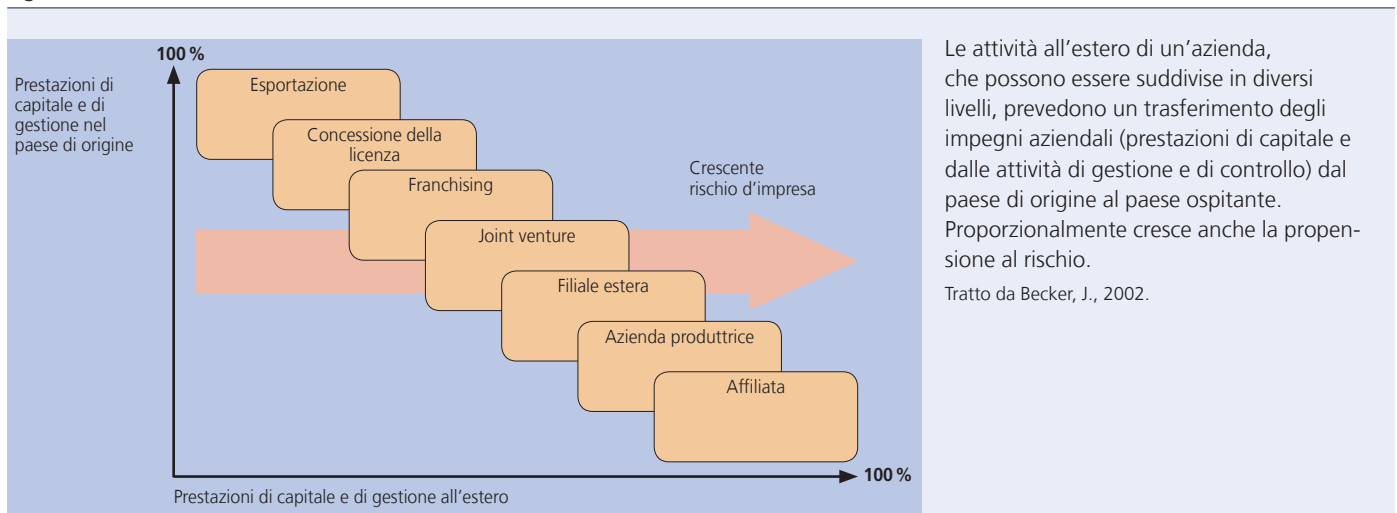
- trasformazione attraverso un «cambio della veste giuridica», ad es. da una società in nome collettivo in una Sagl o SA oppure da una Sagl in una SA.

- scioglimento e fondazione di una nuova impresa:

tutti gli attivi e i passivi dell'impresa vengono trasferiti a una nuova impresa. La prima impresa viene sciolta.

I dettagli per la modifica della forma giuridica sono regolamentati dalla legge sulla fusione.

Figura 05 **Forme e livelli di internazionalizzazione**



**Le fasi dello sviluppo aziendale**

- 5. Uno sviluppo mirato del personale è uno stimolo per l'azienda. Il miglioramento della comunicazione, la collaborazione e le necessarie competenze contribuiscono a sviluppare l'impresa dall'interno.
- 6. La coesione interna della famiglia proprietaria come pilastro portante della PI, che si manifesta ad esempio in una comunicazione aperta e caratterizzata da fiducia, è di fondamentale importanza per l'attuazione delle fasi di sviluppo.

**Misure di sostegno esterne.** Per esprimere l'individualità della PI è possibile ricorrere anche a delle misure esterne.

- 1. La consulenza strategica mirata durante lo sviluppo e verso determinati orientamenti del mercato o della propria organizzazione crea una maggiore differenziazione rispetto ai concorrenti.
- 2. Un workshop sulla strategia condotto da un moderatore esterno e rivolto alla gestione aziendale costituisce una consulenza intensiva a breve termine che genera nuovi impulsi e nuove idee per l'orientamento strategico dell'azienda e il posizionamento dei prodotti.
- 3. Un coaching aziendale rivolto direttamente al titolare dell'impresa serve a sviluppare la personalità imprenditoriale. Questa misura risulta necessaria in particolare a seguito dell'ampliamento di un'azienda e quando il titolare deve svolgere numerosi compiti operativi. L'obiettivo del coaching è il rafforzamento della competenza gestionale dell'imprenditore o dei collaboratori. L'assistenza alle persone che ricoprono posizioni chiave nell'azienda rappresenta un'importante forma di sviluppo aziendale mirato.

- 4. Una rete di relazioni utilizzata in maniera sistematica e formata da persone con capacità decisionali nel mercato e nell'ambiente politico può essere utile per attuare durevoli strategie di sviluppo.
- 5. All'interno di appositi gruppi, gli imprenditori si scambiano esperienze ed elaborano insieme delle opportunità per rendere le proprie imprese più competitive. Gli imprenditori parlano delle proprie esperienze positive e negative, ricevono nuovi stimoli, presentano esempi pratici di attuazione delle misure inerenti tutti i settori aziendali.

**excursus**

**Una crescita rapida grazie al franchising**



L'ottenimento di licenze di **franchising** rappresenta una possibilità per diffondere rapidamente un'idea commerciale con i seguenti vantaggi:

- acquisti centralizzati e vantaggi in termini di prezzi
- pubblicità e PR sovragionali
- nessuna perdita a causa di lotte gerarchiche
- forte motivazione del partner di vendita e del personale
- rapida reazione ai cambiamenti di mercato
- grande consapevolezza dei costi del franchisee (concessionario)
- controllo dell'immagine e della qualità nel Point of Sale

Esempi di franchisor svizzeri:  
Kieser Training, Esprit, Schuler & Cie, Amavita Apotheken, RE/MAX Switzerland, Jako International.

Figura 06 **Le cause di una crisi aziendale e i fattori scatenanti**

<b>Capitale proprio troppo esiguo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Crescita troppo rapida</li> <li>■ Investimenti non redditizi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elevati prelievi privati</li> <li>■ Autofinanziamento insufficiente</li> </ul>	<p>Molte crisi aziendali si sarebbero potute evitare adottando adeguati provvedimenti. In particolare nelle congiunture difficili, un sistema professionale di pianificazione e controlling offre all'azienda la possibilità di individuare tempestivamente una crisi imminente e adottare le necessarie contromisure.</p> <p>Fonte: Kreditanstalt für Wiederaufbau – KfW (Istituto di credito per la ricostruzione)</p>
<b>Vincolamento a lungo termine di denaro a breve termine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pianificazione finanziaria inadeguata</li> <li>■ Scarsa solvibilità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lacune finanziarie dovute al superamento dei preventivi</li> </ul>	
<b>Costi troppo elevati</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Scorte eccessive</li> <li>■ Produzione non razionale</li> <li>■ Obiettivi debitori troppo a lungo termine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sistema di vendita non razionale</li> <li>■ Carenze organizzative e contabili</li> </ul>	
<b>Ricavi troppo esigui</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Carenza di ordini</li> <li>■ Concorrenza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Errata politica dei prezzi</li> <li>■ Carenze nella gestione d'esercizio</li> </ul>	
<b>Perdite patrimoniali o perdita di valore</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Perdite su crediti</li> <li>■ Innovazioni tecniche</li> <li>■ Perdita di valore dei prodotti per problemi nella vendita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Scioperi</li> <li>■ Catastrofi naturali</li> </ul>	

## Conclusione

Nel momento in cui le cifre aziendali relative a fatturato e utile si avvicinano alla zona critica, la direzione aziendale deve innanzitutto garantire la liquidità, abbassare i costi e creare nuove fonti di ricavo. Grazie a un'oculata gestione aziendale non servirà nemmeno arrivare a questo punto. Anzi, che reagire, le PI dovrebbero agire tempestivamente. Attraverso adeguate misure «antincendio» (individuazione tempestiva e analisi delle cause) non sarà necessario l'intervento dei pompieri (misure di riduzione dei costi, consulenze, drastica ristrutturazione). La figura 6 a pagina 9 mostra quali possono essere le cause delle diverse crisi aziendali.

In questo contesto i seguenti articoli di approfondimento offrono delle indicazioni mirate per individuare in tempo e affrontare con successo le principali fasi dello sviluppo, la crescita e l'espansione, la crisi e il turnaround nonché la cessione e la successione.

## Lista di controllo: «Potenziale di sviluppo»

Le seguenti domande vi aiutano a determinare il potenziale di sviluppo della vostra impresa.

<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>1. Scelta della forma giuridica:</b> l'attuale forma giuridica della sua impresa risponde ai requisiti del settore riguardo ad es. al fabbisogno di capitale in caso di crescita, alla possibilità di far partecipare altre persone all'impresa o alla cessione dell'azienda a terzi?
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>2. Difficoltà finanziarie:</b> dispone sempre della necessaria liquidità per adempiere ai suoi impegni verso i collaboratori (salari), lo stato (prestazioni sociali) e gli altri creditori (ad es. i fornitori)?
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>3. Calo della domanda:</b> è in grado di affrontare forti oscillazioni della domanda (+/- 30%) entro poche settimane attraverso adeguate misure (ad es. collaborazione con altri offerenti, aumento o outsourcing della produzione, riduzioni durevoli dei costi nell'azienda, consolidamento di campagne pubblicitarie specifiche per target)?
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>4. Pressione della concorrenza:</b> è pronto ad affrontare una costante pressione della concorrenza ad esempio concentrandosi maggiormente sulla gestione dei contatti con i suoi clienti A o dedicando maggiore attenzione ai potenziali mercati strategici di nicchia?
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>5. Pressione sui costi:</b> è in grado di resistere alla crescente pressione sui costi indotta dal cliente utilizzando argomentazioni sui vantaggi specifici per ogni singolo cliente?
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>6. Cicli tecnologici o di prodotto più brevi:</b> i cicli di vita e di prodotto più brevi rappresentano per lei una normale sfida che può affrontare adottando misure innovative?
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>7. Amministrazione:</b> l'organizzazione della sua azienda è adeguata ai clienti e al mercato?
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>8. Crescita:</b> la sua impresa è in grado di gestire con successo un forte aumento del fatturato (+30%) affinché ne risulti un maggior utile aziendale?
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>9. Capacità di delegare:</b> nella sua azienda vengono trasferiti a collaboratori capaci dei compiti con le relative competenze e responsabilità di gestione?
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>10. Internazionalizzazione:</b> l'internazionalizzazione rappresenta per la sua impresa un'opportunità per accedere a nuovi mercati e ampliare con successo il suo ambito di attività? Se necessario vengono esaminati gli adeguati livelli di internazionalizzazione (cfr. fig. 5)?
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>11. Successione:</b> ha un'idea chiara di come affrontare un'imminente successione nell'azienda (quando, cosa, chi, a quale prezzo)?

Possibili risposte:  sì  no  non so

**Nota:** un elevato numero di risposte affermative indica che siete ben equipaggiati per affrontare le sfide aziendali. Se avete risposto a molte domande con «non so», dovrete ripensare la vostra strategia commerciale o adottare misure di sostegno esterne (cfr. pagina 9).