

IL CHECK-UP? ANCHE LE AZIENDE NE HANNO BISOGNO

Esistono metodologie accurate per individuare e affrontare preventivamente i punti di debolezza e le aree di potenziale miglioramento dell'impresa

La realtà di questi primi mesi del 2020 ha dimostrato una volta di più e in maniera drammatica quanto individui e organizzazioni siano esposti ad eventi imprevedibili dalle conseguenze potenzialmente dirompenti. Le aziende che meglio hanno sopportato l'urto dell'emergenza sanitaria non sono solo quelle di settori che si sono ritrovati, per forza di cose, ad essere ancora più strategici - come il biomedicale o le telecomunicazioni - ma soprattutto quelle più solide dal punto di vista organizzativo e delle competenze manageriali, oltre che con piani strategici e obiettivi chiari e definiti.

Caratteristiche queste che non sono frutto del caso o rimediabili in pochi giorni, ma frutto di un lungo e attento lavoro di programmazione, sottoposto a verifiche continue. Processi, questi, molto meno comuni e scontati di quanto possa apparire e utili non solo in tempi di crisi quali quella che stiamo vivendo.

Il valore della verifica e della prevenzione

Si può dire, infatti, con buona tranquillità che il valore e i vantaggi della prevenzione, in campo medico come in molte altre attività umane, siano evidenti ed acquisiti. Sorprendentemente non è così per le aziende nel loro complesso, che, al pari di ogni altro organismo, possono andare incontro a patologie o quanto meno a trasformazioni non desiderate o non preventivate, facilmente rilevabili con uno screening accurato e, se del caso, per questa via curate in tempo utile. Ciò vale ancora di più se l'azienda sta affrontando un passaggio generazionale, per esempio, o qualunque altra fase di incertezza, strategica o gestionale che sia.

Fasi queste, che possono spaventare se disattrezzati, ma che possono rivelarsi anche formidabili occasioni di sviluppo e crescita, se ci si prepara al momento e con gli strumenti giusti. Con un check-up, appunto. In realtà, il concetto di check-up aziendale sembra del tutto sconosciuto ai più, benché esistano ormai metodologie consolidate e affidabili che possono aiutare a individuare in maniera tempestiva ed efficace le disfunzioni e fornire, di conseguenza, soluzioni adeguate a risolverle.

Magari trasformandole in circostanze concretamente favorevoli. Da questo punto di vista va detto che solo una continua revisione e verifica di strategie, obiettivi, competenze e metodi di gestione può rendere le aziende sane nel lungo periodo e pronte ad affrontare eventi potenzialmente traumatici come un passaggio generazionale.

Ciò vale non solo necessariamente se e quando l'azienda è in sofferenza: lo screening periodico, per essere davvero efficace, è bene farlo a prescindere, anche quando si è o ci si sente in salute.

Attenzione alle competenze

Ovviamente, perché le metodologie di check-up siano efficaci sia nella fase di analisi che in quella progettuale, occorre rivolgersi a professionisti e aziende esperti, che abbiano sviluppato sul campo competenze ed esperienze.

Sarebbe sbagliato e pericoloso, o quantomeno improduttivo, se si interpretasse lo screening aziendale come una mera attività consulenziale e non per quello che è effettivamente: un affiancamento dell'imprenditore, sia sul piano operativo sia, se necessario, su quello finanziario. In questo il check-up aziendale differisce da quello medico: il professionista in questo secondo caso si limita ad osservare; nel primo è coinvolto e in varie misure partecipa.

Un aspetto da non sottovalutare.

Ma in sostanza come procede il check-up di un'azienda e quali oggetti ha?

Innanzitutto, l'approccio non può essere solo documentale - cioè limitarsi a spulciare bilanci e diagrammi - ma deve essere anche personale e personalizzato, nel senso che imprenditore, eventuali soci e top management vanno ascoltati e intervistati, tenendo conto della specificità dell'azienda, del momento di business e dei ruoli di ciascuno.

Due le domande centrali alle quali occorre dare risposta, che attengono alla dimensione degli obiettivi e a quella delle strategie:

- che cosa quell'azienda vuol fare?
- come vuole farlo?

Un lavoro meno scontato di quanto possa apparire e dai risultati tanto più sorprendenti di quanto si possa immaginare. Se certe verifiche non sono state mai effettuate o non sono abituali, non sono rare le sorprese. Capita, per esempio, di rilevare un'insanabile divergenza strategica tra soci, di cui non si aveva piena consapevolezza.

O, al contrario, nel caso di un passaggio generazionale, si constata che non esista un reale contrasto tra la nuova leva imprenditoriale e la precedente, ma solo differenti approcci che magari necessitano dell'intervento di un mentor o di un coach. Frequente è anche il caso di manager, peraltro adeguati agli obiettivi, che hanno solo bisogno di robusti training.

Ma attenzione: no alle ricette standard.

Quel che è importante sottolineare è che occorre avere una pluralità di soluzioni differenziate e mai rispondere ad esigenze diverse con ricette preconfezionate. Sono bluff destinati a durare poco. Da parte dell'imprenditore, d'altro canto, aiuta se non esiste alcun timore di eccessiva ingerenza - invasività dell'esame potremmo dire - la cui profondità e intensità va, in ogni caso, programmata e concordata preventivamente.

Finita la parte di analisi arriva la parte più difficile, nella quale il valore "medico" indiscutibilmente viene fuori: la conferma della strategia esistente o la definizione di una nuova strategia, l'individuazione di un action plan o meglio della lista di cantieri e progetti di miglioramento aziendale, con obiettivi, metodi e tempistiche chiare e verificabili, la verifica e, se necessario, la costruzione delle competenze necessarie

Spesso una parte della soluzione è l'ingresso di capitali freschi in azienda per lo sviluppo di nuovi progetti o la consapevolezza della necessità di nuovi soci, che sostituiscano quelli storici con i quali le divergenze sono ormai insanabili. In tal caso, il rivolgersi a una società strutturata e con competenze diversificate anche sul piano finanziario oltre che industriale mostra appieno i suoi vantaggi.