

Prog. SENECA 4.0: Leadership in tempi C-19

La leadership manageriale nelle PMI dopo il Coronavirus: competenze necessarie e «animal spirits» per crescere e ripartire

Bologna, 2 luglio 2020

Federico Mioni

Direttore di Federmanager Academy

La leadership ai tempi del C-19

- Questa crisi ha riportato l'attenzione sulla leadership, con le teorie classiche che già erano state superate. Provare a ripartire dagli “spiriti animali” degli imprenditori e, forse possiamo dire, dei manager.
- Una delle strategie per ripartire è andare all'estero o cmq CRESCERE, ma per farlo bisogna avere determinate qualità, la cui presenza va verificata nelle PMI tipiche del panorama industriale italiano.

L'estremo della solidità

- Solidità finanziaria e/o patrimoniale, ma leader con fissità di visione e conservatorismo di prospettive: il rinoceronte.
- Comportamento tipico pre crisi: estrema prudenza, piccoli movimenti senza rischi e un attacco solo quando si ha la certezza di farcela (ma prendendo a volte un bersaglio sbagliato, su cui ci si accanisce inutilmente).
- Forte e ostinato, ma anche un po' timido. Un manager o un imprenditore isolato, e timoroso del cambiamento ancor più che della crisi. La leadership non c'è.
- Slogan tipico: coi piccoli passi, un'azienda non ha mai chiuso (ma in tempi di Covid non basta...).
- Possibile raggio d'azione: solo il mercato domestico.
- Prima azione correttiva: smantellare questa pseudo sicurezza e sgretolare certezze (compito improbo)

L'estremo della forza e della aggressività

- Impresa già attiva all'estero, e spesso internazionalizzata. Stile di leadership molto aggressivo, ma con una imprudenza che nell'era Covid può creare problemi: il leone.
- Comportamento tipico pre crisi: allargare sempre il range dei prodotti e dei clienti, anche con difficile solvibilità.
- Slogan tipico: l'importante è fare fatturato e nuovi clienti, qualcosa di buono verrà. Una leadership debordante.
- Possibile raggio d'azione: in tutte le direzioni.
- Prima azione correttiva: fermarsi a riflettere, assestare i risultati e verificare la solidità della propria struttura, delle risorse, del portafoglio ordini e clienti ...

Il punto di visuale più alto e l'accesso a conoscenze elevate

- Un'impresa che è capace di prendere le “foglie” più alte e inaccessibili, cioè un imprenditore o manager con una capacità di visione dei problemi molto alta, ma teorica e inefficace, senza forza commerciale e strategia: giraffa.
- Comportamento tipico pre crisi: acquisire le conoscenze più avanzate ma senza applicarle, con un'azione da ricercatore più che da manager.
- Slogan tipico: la ricerca per il mio piacere è sufficiente. La leadership è un «nice to have», e spesso è snob.
- Possibile raggio d'azione: il campo delle applicazioni della propria ricerca, che nel post Covid si allarga.
- Prima azione correttiva: acquisire concretezza, e capire quanto è duro e necessario crescere nel business.

L'estremo della velocità/agilità

- Imprese snelle, attente al cambio dell'aria o alle opportunità, ma senza forza e solidità sufficiente per un successo duraturo: antilope.
- Comportamento tipico pre crisi: un dinamismo continuo ma spesso vittima di se stesso, cioè di una continua frenesia che non è il vero cambiamento.
- Slogan tipico: siamo in un flusso, per il solo fatto di cambiare facciamo bene. Ma nel post Covid chi sbaglia paga caro il «think fast, fail fast, try again».
- Possibile raggio d'azione: (troppo) ampio e mutevole, anche se l'apertura al nuovo sarebbe una risorsa.
- Prima azione correttiva: fermarsi e rifocalizzarsi, e fare check up delle proprie risorse prima di affrontare il mondo post Covid.

Sia solidità che forza, ma ...

- Un'azienda ben patrimonializzata ma abbastanza ferma, che galleggia sulla crisi grazie a risorse finanziarie proprie ma che non ha idee né volontà per cambiare: un elefante.
- Comportamento tipico pre crisi: mettere da parte i guadagni, con pochissimi investimenti.
- Slogan tipico: chi va piano, va sano e va lontano. Un leader prigioniero dell'inerzia.
- Possibile raggio d'azione: mercato domestico, si va all'estero solo con tante garanzie, quindi in pochi casi e in pochissimi settori (e oggi le garanzie non ci sono più).
- Prima azione correttiva: introdurre un management aperto, che sappia usare la ricchezza accumulata per fare investimenti (la cash cow della Boston Cons. va usata per trovare una via forte all'internazionalizzazione).

Sia forza che capacità di vedere dall'alto, ma ...

- Aziende aggressive, e capaci di stare nei circuiti alti dell'economia, ad es. nell'Ict di nicchia, o comunque in settori sofisticati, ma con mercati troppo ristretti per diventare grandi: un falco.
- Comportamenti tipici pre crisi: volare alto, e se possibile predare brevetti e segreti dei concorrenti.
- Slogan tipico: a stare in certi settori all'avanguardia non si sbaglia mai, e in essi c'è posto anche per chi leader non è.
- Possibile raggio d'azione: allargarsi con umiltà a qualche mercato di applicazione della propria eccellenza.
- Prima azione correttiva: contaminarsi col manufacturing, e sviluppare concretezza e anche "generosità".

Sia capacità di vedere dall'alto e agilità, ma ...

- Imprese dotate della capacità di accedere a conoscenze pregiate e molto “alte, e anche dell’agilità di movimento, ma troppo piccole per affermarsi davvero: una scimmia.
- Comportamento tipico pre crisi: saltare da un ramo a un altro ramo del business, ma senza una strategia.
- Slogan tipico: sono il più agile ad arrivare sulle nuove soluzioni, e questo basta per un bel po’ di anni ancora. Non mi serve essere leader.
- Possibile raggio d’azione: mercati esteri, ma dopo avere organizzato un irrobustimento finanz. e non solo.
- Prima azione correttiva: rafforzarsi, trovare partner di cui sfruttare la solidità, per poi offrire la propria agilità.

Sia solidità che velocità, ma ...

- imprese solide non quanto un rinoceronte, ma più veloci e meno timide: imprese bufalo, capaci di “attaccare” i competitor in modo più articolato, ambiziose e già con la forza di una multinazionale tascabile, ma senza la fredda leadership e l’intelligenza strategica che servono.
- Comportamento tipico pre crisi: prima di tutto attaccare i concorrenti, solo dopo chiedersi per quale scopo.
- Slogan tipico: i miei manager devono spaccare le ossa ai concorrenti, in questo modo si rimane vincenti ...
- Possibile raggio d’azione: aperti ai mercati post C-19, ma senza l’analisi e la lucidità necessarie per affermarsi facendo anche marginalità.
- Prima azione correttiva: tenere d’occhio i propri investim., perché crescere in modo disordinato non è un bene.

La sintesi migliore

- L'insieme dei migliori spiriti animali è nel leopardo: forte e veloce, solido e aggressivo ma non al punto da attaccare chi è troppo forte, capace di salire in alto e di vedere da lì le migliori opportunità: una piccola o media che si avvia a diventare una multinazionale tascabile.
- Comportamento tipico pre crisi: il leader che sta sugli alberi, osservare e attaccare quasi tutti ma non tutti.
- Slogan tipico: anche nell'impresa, vivere di rimorsi è meglio che di rimpianti, ma non a qualsiasi costo.
- Possibile raggio d'azione: in tutte le direzioni e dunque in mercati sempre nuovi, ma con "giudizio" nel mondo C-19.
- Prima azione correttiva: imparare, sempre meglio, cosa vuol dire essere (o poter diventare) una multinazionale tascabile.

Step 1: approfondire

- Comprendere a fondo l'importanza e i limiti degli “animal spirits”: come imprenditore o manager, che tipo di leader sono?
- Simulazioni di una crescita in tempi di C-19, e se si può di internazionalizzazioni.
- Capire le soluzioni organizz. performanti, in funzione degli obiettivi di un'azienda.
- Simulazioni e scenarizzazioni: vantaggi, costi e “tenuta” di alcune soluzioni organizz. in tempi così difficili.

Step 2: la Business Qualification

- Incontri individuali di imprenditori o manager per verificare la Business Qualification autopercepita e quella reale.
- Parlare con consulenti di strategia d'impresa (che è più di semplice export, o di sola rete): il nuovo posizionamento voluto e possibile.
- Capire i “costi” (non solo economici, ma nelle relaz. sindacali, nella cultura interna, nella resistenza al cambiamento ...) di una scelta di ripartenza non solo difensiva.

Step 3: le indicazioni

- Stesura di report per un'ipotetica azienda, in vista di una valutazione di tutti i “costi” (non solo economici): fare un Bus. Plan e immaginare indicazioni operative.
- Avere strumenti per individuare soluzioni e profili di manager adatti al mondo C-19.
- Mappatura finale delle caratteristiche di leadership (“animal spirits”) per fare una scelta di crescita e/o di internaz.

Step 4: spunti a livello di logiche organizzative

Riunirsi (manager, titolari, quadri, talenti) per capire e discutere le logiche di:

- un'impresa hangar;
- un'impresa “supermercato”;
- un'impresa “ragnatela”;
- un'impresa “ponte sul fiume”.

Scrivere un doc finale con i modelli più utili e fattibili: la leadership è anche avere idee scritte in modo chiaro su un foglio.