

## FACCIAMO UNA PAUSA ED UNA SIMILITUDINE

A volte gli esempi servono di più di tante spiegazioni

Premessa .....	
L'impresa = la nave .....	
Il gruppo = la flotta .....	
Gli armatori .....	
Il capitano .....	
Il Comodoro.....	
Gli ufficiali .....	
I sottoufficiali .....	
L'equipaggio .....	
Le risorse .....	
La destinazione e la rotta.....	
La storia.....	

## **Premessa**

Prima di entrare nel merito di questo nuovo opuscolo spieghiamo che il suo scopo è quello di rappresentare una pausa nel cammino di analisi dell'attività imprenditoriale e di tentare con una similitudine di chiarire quanto fino ad ora espresso nei nostri libretti.

Tra i vari esempi che spesso utilizziamo nel nostro lavoro quotidiano quello marittimo ci sembra il più centrato e quindi Ve lo proponiamo in modo dettagliato

## **L'impresa = la nave**

All'alba dell'attività umana non c'erano navi ma semplici oggetti galleggianti che con lo sviluppo delle capacità, della tecnica e delle necessità si sono trasformati in imbarcazioni, cioè costruzioni più o meno complesse che possono essere utilizzate per il trasporto di persone, animali e merci.

Lo sviluppo ha portato a forme, dimensioni e soluzioni sempre più evolute e complesse ma anche oggi convivono senza particolari difficoltà, transatlantici che sono delle vere e proprie città galleggianti e piccole imbarcazioni da diporto.

Proviamo ad osservare il modo dei natanti da un punto di vista organizzativo.

Ci sono le piccolissime barche a remi con un solo passeggero che svolge tutte le funzioni necessarie sia alla navigazione che allo scopo per cui la stessa viene eseguita.

Possiamo poi trovare le barche spinte dalla forza del vento e quelle spinte da motori di vario tipo, ed in queste il numero di persone presenti può aumentare ed il ruolo che queste assumono nell'attività di bordo è suddiviso in base alle capacità ed alle necessità.

Spingendo oltre la nostra osservazione arriviamo alle grandissime navi, dove il personale ed i passeggeri a volte non si incontrano durante tutto il viaggio ed all'interno delle quali i ruoli e le responsabilità sono talmente vari da sfuggire ad una osservazione superficiale.

Il paragone con l'impresa è immediato e non necessita di particolari spiegazioni, proviamo a pensare ad un'impresa come ad una imbarcazione e ci appariranno evidenti molte affinità che non avevamo osservato e ci sembreranno ovvie alcune considerazioni che ci erano sfuggite.

## **Il gruppo = la flotta**

L'imbarcazione o la nave può essere singola o può far parte di un gruppo più numeroso che è accomunato da alcuni aspetti particolari come ad esempio : viaggia sullo stesso mare, pesca nella stessa zona, appartiene ad uno stesso proprietario, pesca lo stesso pesce o trasporta le stesse merci ecc.

Esistono molte altre affinità possibili, alcune inducono ad una collaborazione, ad esempio appartenere ad una stessa flotta, altre provocano contrasti e scontri ( si potrebbe chiamare concorrenza ed in passato si è trattato di vera e propria guerra ).

La flotta è l'espressione più complessa dell'essere imbarcazione in quanto si devono considerare le necessità dell'intero gruppo di imbarcazioni e non solo di una singola di esse.

Nell'organizzare l'attività di una flotta ci sono varie possibilità di approccio, ad esempio si possono tenere le singole imbarcazioni in condizioni di indipendenza oppure destinare ad ognuna un ruolo specifico nella vita del gruppo.

Il primo caso comporta costi maggiori ma una efficacia superiore ed una indipendenza che può essere vantaggiosa in situazioni di pericolo ( pensiamo alla disponibilità delle risorse idriche ), nel secondo caso si possono ridurre i costi ma si legheranno i singoli componenti alle vicende degli altri ( per esempio la nave cisterna potrebbe andare a picco ).

Occorre stabilire a priori quando il gruppo cioè la flotta rappresenta un punto di forza e quando invece si raggiunge il limite oltre il quale l'esistenza della singola imbarcazione può essere messa a repentaglio dalle difficoltà del gruppo.

## **Gli armatori**

Sono i proprietari dell'imbarcazione, della nave, della flotta, sono coloro che investono nell'acquisto o nella costruzione, di tutto ciò che serve per realizzare un natante di qualsiasi tipo.

Appare abbastanza chiaro che in caso di piccole barche a remi o barchette a vela, o motoscafi ed imbarcazioni da diporto, il termine "armatore" sembra esagerato ma non muta il concetto : è sempre colui che detiene la proprietà.

Gli armatori sono coloro che si preoccupano ed hanno la responsabilità, che le navi abbiano a disposizione tutte le risorse richieste da chi le gestisce, perchè se rimanessero senza combustibile o senza acqua in mezzo all'oceano, ne andrebbe della vita dell'equipaggio e dei passeggeri ed in ultima analisi della salvaguardia della nave stessa.

In passato molti armatori si sono preoccupati più della salvezza del loro investimento che della salute dell'equipaggio e dei passeggeri, basti pensare che fino al 1800 non esistevano servizi igienici a bordo, ma l'evoluzione della società civile e la comprensione che un equipaggio in salute rappresenta anche la sicurezza della nave, hanno portato ad un notevole cambiamento di atteggiamento.

Ciononostante anche ai giorni nostri assistiamo ad armatori che mettono in mare delle vere e proprie carrette, destinate ad un solo viaggio ed a scomparire dopo aver raccolto in modo disonesto il prezzo di un viaggio che a volte non arriva neppure alla prima tappa.

Gli armatori sono coloro che rischiano i propri beni in imprese che generalmente producono risultati economici per loro, e benessere per tutte le entità in qualche modo coinvolte dall'attività.

Altre volte, fortunatamente di numero inferiore, l'armatore non si cura della sicurezza della nave, della capacità del capitano, dell'abilità dell'equipaggio, della correttezza e del rischio della rotta e si limita alla speranza che delle ipotesi si avverino.

In questi casi la nave si perde e con essa l'investimento dell'armatore, ma purtroppo con la nave scompaiono, abilità, esperienza e vita di molti altri soggetti che non sempre hanno chiesto di rischiare in nome di altri.

## **Il capitano**

Il capitano è colui che comanda su un'imbarcazione o su una nave di qualsiasi tipo.

Il termine comandare va inteso come : prendere delle decisioni sia preventive che in tempo reale allo scopo di garantire la salvaguardia della nave e conseguentemente di tutti coloro che ci stanno sopra. Oltre a questo primario obiettivo ne esistono di secondari ma altrettanto importanti come: raggiungere il porto di destinazione, rispettare la rotta ed i tempi di percorrenza, trasportare in regime di sicurezza sia i passeggeri che le merci, mantenere il livello di vita a bordo adeguato agli standard attesi.

Il capitano assume anche altri ruoli a seconda delle dimensioni della nave e questa deve raggiungere dimensioni adeguate per potersi permettere un capitano a tempo pieno, cioè che si preoccupi e si occupi solo del comando.

Nelle realtà minori il capitano è impegnato anche in attività pratiche ed operative che purtroppo spesso lo distolgono dalla sua primaria occupazione, cioè gestire la nave.

Nella barca a remi il capitano deve anche remare o nella piccola barca a vela deve stare al timone o eseguire qualche manovra con le vele, queste necessità creano sempre delle situazioni di pregiudizio per la migliore valutazione di tutte le componenti che condizionano la navigazione.

Il capitano soprattutto nelle piccole navi, deve svolgere tutte le funzioni di comando ma dedicarsi anche ad attività pratiche e per fare queste due cose in modo sufficiente dovrebbe innanzitutto definire le priorità e poi dividere in modo netto il proprio tempo, dedicandolo ad entrambe le tipologie di impegno.

Un capitano troppo impegnato in mansioni operative rischia di perdere di vista la rotta e le necessità di lungo termine, al contrario se pensa solo alle questioni a lunga scadenza può dimenticare gli approvvigionamenti di acqua o di carburante, o anche di evitare le secche.

## **Il commodoro**

Il commodoro è un grado di comando derivante dalla marina inglese e questo è molto significativo del fatto che dal punto di vista organizzativo sia marittimo che aziendale la scuola anglosassone sia stata sempre all'avanguardia.

Il commodoro è il capitano dei capitani cioè è colui che comanda una flotta di più navi che hanno ognuna il proprio capitano ma che fanno riferimento per le decisioni strategiche al comandante in capo.

In una marineria da diporto o nelle piccole flotte di mari interni è un ruolo abbastanza raro, perchè legato ad imprese marinare e non, ma di notevoli dimensioni.

Il commodoro ha un doppio ruolo, comanda la nave più importante e contemporaneamente comanda la flotta. Svolge il suo ruolo operando in accordo con gli altri comandanti ai quali lascia libertà di gestione sulle singole navi, di cui chiede comunque conto, ma pretende il rispetto di quelle regole che sono state decise per l'intera flotta, decide i ruoli delle singole navi nell'ambito dell'organizzazione della flotta, ha il compito di valutare l'intero scacchiere operativo.

Nella nostra realtà imprenditoriale il ruolo di comandante in capo è raro in quanto esistono pochissime industrie paragonabili a flotte, nella stragrande maggioranza troviamo navi singole ed una miriade di barche medie e piccole, mentre le piccolissime a volte non sono neppure censite.

Naturalmente per chi è abituato a vivere all'interno di realtà in cui anche la figura del capitano non è ben delineata e si confonde con altri ruoli, immaginare il commodoro comporta uno sforzo di fantasia notevole, ma storicamente le flotte o gli eserciti che hanno avuto questo tipo di comando hanno ottenuto sempre risultati efficaci sul piano operativo sia nella missioni belliche che in quelle umanitarie.

Il commodoro è sempre una figura di grande esperienza e di grande conoscenza, perché alcune cose si possono acquisire per via teorica ma l'elaborazione di strategie vincenti comporta l'applicazione intelligente dell'esperienza acquisita e non teorica.

## **Gli ufficiali**

Gli ufficiali sono quelle figure che sulla nave sono incaricati della gestione corrente di tutta la nave o singole parti di essa, in tutti quei momenti, e sono tanti, in cui la navigazione procede in modo normale.

Il comandante in seconda è un ufficiale, il responsabile della rotta è un ufficiale, il responsabile dei motori e della sala macchine è un ufficiale, tutti coloro che hanno responsabilità e potere decisionale più o meno esteso sono ufficiali.

Gli ufficiali, che nell'industria sono chiamati quadri ( termine tanto brutto quanto inesplicabile ), sono i responsabili immediatamente in contatto con il comandante.

Il comandante interviene nella definizione delle decisioni più importanti per la navigazione, gli ufficiali hanno il compito di mettere in pratica le decisioni del comandante, hanno il dovere di rispettare e far rispettare le regole decise dal comandante che rappresenta la legge a bordo di ogni nave.

Naturalmente esistono delle leggi superiori anche al potere del comandante e queste servono a garantire tutto l'equipaggio, ufficiali compresi, nei confronti di decisioni illecite da parte del comandante, ma queste leggi devono essere fatte valere da altre autorità, mentre durante la navigazione il comando supremo spetta solo al comandante.

Agli ufficiali è riconosciuta l'autorità di comando nella misura in cui questa è stata delegata dal comandante ed è opportuno che questa autorità venga rispettata da tutti, anche dal comandante,

ovvero il comandante può rimuovere o limitare l'autorità degli ufficiali ma non contraddire le loro decisioni.

Gli ufficiali hanno conoscenze specifiche a volte superiori a quelle del comandante, cioè possono essere degli specialisti in un singolo settore, dall'armamento alla definizione di una precisa rotta, e per tale ragione sono un supporto importantissimo per ogni comandante avveduto, il quale peraltro dovrebbe attorniarli di ufficiali molto bravi dei quali saper sfruttare attitudini e conoscenze.

Volendo fare una semplificazione l'ufficiale conosce molto in relazione a poche cose, il comandante può conoscere un po' meno degli ufficiali ma in relazione a molte più cose.

## **I sottufficiali**

I sottufficiali stanno agli ufficiali come gli ufficiali stanno al comandante.

Il target, il bersaglio è evidente quando si va a caccia o quando si tirano le frecce, lo abbiamo deciso a priori, cerchiamo di metterlo a fuoco ed infine, cosa non facile, cerchiamo di centrarlo.

Ma cosa succede quando il nostro bersaglio non è neppure visibile o non ci siamo neppure posti la domanda di chi sia?

La cosa più scontata in questo caso è il fatto che non lo centeremo, oppure se colpiremo qualcosa di interessante sarà per puro caso, come pescare un pesce agganciandogli per la coda.

Definire il target aziendale è fondamentale già a livello di ricerca e sviluppo del prodotto o meglio ancora subito dopo la definizione di vision e mission.

A volte qualcuno pensa che il maggior successo di un'azienda derivi dal piacere a tutti, cioè avere un target vastissimo che comprenda tutte le tipologie di cliente.

Piacere a tutti non è possibile e cercare di raggiungere questo obiettivo significa quasi sempre non piacere realmente a nessuno, in quanto nessuno si sente realmente gratificato da ciò che gli viene proposto.

Definire il proprio target significa stabilire in modo analitico ed il più preciso possibile a chi piaceranno le caratteristiche della nostra azienda e dei nostri prodotti.

Dopo aver definito il target sarà necessario quantificarlo in termini di quantità e di capacità di acquisizione dei nostri prodotti, per poter comprendere se questo specifico target sarà economicamente sufficiente alle nostre necessità, ammesso che lo centriamo.

Nel caso il target risulti insufficiente dovremo rivedere la nostra proposta, perché è l'azienda che si deve adattare al mercato e non viceversa.

## **L'equipaggio**

*Sempre nel tentativo di parlare la nostra lingua pur accettando dei termini universalmente noti, traduciamo con il termine : collaboratore, condivisoro di obiettivi e di impegni, compagno per un tratto della rotta aziendale.*

*Normalmente si individuano i fornitori, o i dipendenti, o i consulenti, come entità che ci vendono prodotti, servizi, tempo, in cambio di compensi.*

*Il partner è qualcosa di più anche se la sostanza del rapporto economico può rimanere identica, il partner condivide con noi l'analisi preventiva di un certo obiettivo, parte del progetto per raggiungerlo, le iniziative necessarie per avviare tale progetto, la sua realizzazione, i risultati ottenuti.*

*Dobbiamo cercare sempre più dei partners e sempre meno dei semplici fornitori.*

*Il partner aggiunge al prodotto, al servizio, al tempo che ci vende, anche il coinvolgimento emotivo, cerca assieme a noi una soddisfazione che va oltre quella economica e comprende il senso di utilità e di appagamento che passa mediante la soddisfazione degli altri.*

*Così come noi dobbiamo ricercare costantemente la soddisfazione del cliente, perché attraverso quella e solo attraverso quella passa la nostra, allo stesso modo dobbiamo impostare il rapporto con le altre parti coinvolte con noi nell'impresa, in modo che si sentano partecipi e cerchino di*

*procurare la soddisfazione delle esigenze della nostra azienda.*

*Un partner può facilitare lo sviluppo della nostra impresa, perchè ci può fornire, spesso gratuitamente, le sue conoscenze, la sua esperienza, la sua collaborazione.*

*L'imprenditore avveduto non si pone l'obiettivo di blindare i suoi rapporti con i fornitori mediante contratti e cavilli legali, ma cerca di creare le condizioni per rendere poco conveniente la non collaborazione e proporre accordi di parternariato che producano risultati positivi per tutte le parti coinvolte.*

## **Le risorse**

*Le risorse sono gli strumenti principali per creare un'impresa, rientrano in questa categoria, il personale come risorsa umana, le macchine come risorse tecnologiche, gli impianti e gli ambienti di lavoro come risorse logistiche, il danaro per l'avviamento come risorse economiche e finanziarie.*

*Senza le risorse è praticamente impossibile e comunque altamente sconsigliabile avviare un'impresa.*

*Molto spesso le risorse a cui si fa più ricorso sono il credito e la propria capacità di produrre lavoro, queste sono certamente molto utili ma avere solo queste a disposizione creerà grandi disagi se non le condizioni per una fine ingloriosa dell'impresa.*

*Esiste una notevole differenza tra una impresa con adeguato capitale di rischio investito ed una nella quale si dispone solo di prestiti e buona volontà.*

*La prima parte da condizioni favorevoli per svilupparsi e creare reddito da impresa la seconda ha tutti i presupposti per diventare un'azienda produttrice di tanto lavoro, in genere messo sul mercato in posizione subalterna alla domanda.*

*L'impresa ha necessità di una quantità minima di risorse dei vari generi disponibili già all'avvio, senza le quali il fallimento è il risultato più probabile con conseguente perdita anche delle risorse investite.*

*La quantità minima di risorse si stabilisce predisponendo un preciso piano economico e finanziario il cosiddetto business plan che abbiamo citato in un precedente librottiglia ed a cui dedicheremo un capitolo in futuro.*

*Il business plan partendo dalle ipotesi di consumo dei targets individuati per la nostra impresa e dal loro valore economico, definisce in quantità, tipologia e tempistica della necessità le risorse di cui sarà necessario disporre.*

*Il primo impegno dell'imprenditore, dopo che ha deciso di diventare tale è la predisposizione del business plan e successivamente della ricerca delle risorse necessarie, contattando i possibili investitori che i fornitori di risorse da cui approvvigionarsi.*

## **La destinazione e la rotta**

*Prima di introdurre la descrizione relativa agli investitori ricordiamo che essi sono uno degli stake-holders, termine composto che letteralmente significa : chi regge il palo, o chi regge il gioco, o chi partecipa al gioco, e nell'ambito aziendale sta per coloro che sono coinvolti a vario titolo nell'impresa.*

*Gli stake-holders sono : gli investitori, i clienti, i fornitori, i dipendenti, le banche, la società esterna in genere.*

*Gli investitori possono essere come molto spesso accade gli stessi imprenditori, che poi sono anche dirigenti in azienda e magari anche operatori diretti in reparto o in altro ambito di lavoro.*

*Gli investitori dovrebbero essere correttamente coloro che credendo in un progetto di impresa investono dei capitali per ricavarne : un utile ed un rientro del capitale in tempi e modalità diverse.*

*I capitali di rischio investiti dovrebbero essere messi a disposizione degli imprenditori che li dovrebbero gestire tenendo conto delle esigenze degli investitori che in genere sono rappresentate*

*da una percentuale sul capitale investito e da un rientro del capitale investito ristorato degli interessi correnti, in un numero definito di anni.*

*Gli investitori chiedono conto agli imprenditori mediante il controllo dei bilanci annuali ed i rendiconti che possono avere anche frequenza infraannuale.*

*Gli investitori non dovrebbero interferire con le decisioni degli imprenditori per la gestione corrente, perchè i punti di vista sono diversi, i primi vogliono il ritorno economico, i secondi hanno come primo obiettivo il buono stato dell'azienda e la sua sopravvivenza futura, anche se questa può costare qualche punto di rendita sul capitale investito*

*Il corretto confronto, anche critico tra investitori ed imprenditori garantirà i primi da inutili rischi che possono mettere a repentaglio l'intero capitale, i secondi da affanni per una visione troppo interessata dell'andamento dei soli aspetti economici e finanziari, che sono certamente importanti, ma da soli non fanno impresa.*

## **La storia**

Per puro caso proprio in quei giorni riceve da un cliente la richiesta di cercare dei conti lavoro per eseguire piccoli lavori di assemblaggio per i quali è difficile trovare mano d'opera a basso costo.

Il lavoro infatti è molto semplice ma non consente dei margini di ricarico elevati proprio per l'estrema semplicità.

Sembra una coincidenza propizia e nel giro di un paio di giorni i nostri due ragazzi scoprono un mondo ed un lavoro del tutto sconosciuti, l'assemblaggio di componenti e semilavorati per prodotti di arredamento.

Occorre procurare una serie di piccole attrezzature che vengono reperite tra quelle già disponibili in casa ed altre specifiche che devono essere acquistate.

Si devono comprendere ed imparare alcune operazioni molto semplici che richiedono molta costanza, perchè sono ripetitive ed in numero molto elevato, ma consentono di poter dedicare a questo lavoro anche le ore serali, quelle passate davanti al televisore.

Così si parte, l'attività produttiva ha inizio ed i nostri ragazzi cominciano il loro nuovo lavoro in proprio e naturalmente in nero, come si conviene alla migliore tradizione artigianale in fase di avvio.

..... continua