

IMPRENDITORIA E LEADERSHIP

Gestire struttura, pianificazione e controllo in una startup

di **Luisa Capitanio** – Imprenditrice, consulente di strategia e organizzazione per PMI

Per dare concretezza al proprio piano strategico, il neo-imprenditore si dovrà innanzitutto impegnare alla costruzione di una struttura organizzativa.

Il modello organizzativo delle *startup* sostituisce al tradizionale modello gerarchico definito da Fabio Lisca “**il paradigma della predizione e del controllo**” un nuovo modello organizzativo, quello **dell'autonomia condivisa**.

Dunque, a strutture organizzative dove le decisioni vengono prese da un ente decisore di vertice che assegna obiettivi e deleghe al *middle management*, che a suo volta impartisce ordini agli esecutori, le *startup* preferiscono ambienti in cui le decisioni vengono prese vicino al problema, dove flessibilità ed adattamento dialogano con contesti e mercati complessi perché in costante, continua evoluzione.

Le strutture organizzative dell'autonomia condivisa sono adatte alle *startup*, aziende fresche, dotate di una genetica aperta al cambiamento e caratterizzata da flessibilità e adattabilità.

Cosa non dovrà però mancare alle strutture organizzative con autonomia condivisa? La cultura. Fondamentale, ma non sempre facile, convertire le persone alla collaborazione.

L'esempio dei *leader*, che dovranno impegnarsi per primi al rispetto delle regole e del processo decisionale adottato e a lavorare in trasparenza, è fondamentale per far crescere le persone e "convertirle" alla collaborazione.

Per costruire una struttura organizzativa efficiente ed efficace saranno utili le seguenti considerazioni, propedeutiche alla costruzione dell'organigramma:

- Quali sono le funzioni operative che compongono l'organigramma.
- Quali sono le competenze tecniche e trasversali che tali funzioni dovranno avere.
- Servono specifiche conoscenze, esperienze, abilità? Se sì, quali.
- Quali sono le attività da svolgere e quali le interazioni tra i ruoli.
- Definire flussi e modalità di collaborazione.
- Fare attenzione ai carichi di lavoro.
- Meglio responsabilizzare anziché controllare.

Altro tema importante, la **pianificazione**. Grazie ad essa si definiscono gli scenari di riferimento e si programma un piano di azione da attuare nel tempo.

I contesti VUCA (Vulnerabili, Incerti, Complessi e Ambigui) nei quali le aziende si trovano ad operare rendono davvero difficile creare scenari attendibili. Eventi imprevedibili sono oramai all'ordine del giorno, ma ciò non deve esimere qualsiasi imprenditore dalla definizione di una strategia.

Immaginare la propria azienda muoversi all'interno di un possibile futuro aiuta a prendere decisioni e a scegliere una via.

Quindi, è fondamentale fare un'**analisi di ciò che accade nel proprio mercato di riferimento, immaginare un futuro possibile e pianificare un presente fatto di scelte e azioni concrete.**

La pianificazione si compone di:

1. stesura obiettivi da perseguire entro uno specifico periodo temporale;
2. definizione della strategia principale e di strategie alternative da attivare se la principale non dovesse funzionare;
3. assegnazione delle risorse necessarie per perseguire gli obiettivi.

La pianificazione a breve permette di definire tutto nel dettaglio. Più si allunga il termine temporale della pianificazione, più gli obiettivi saranno potenzialmente modificabili nel tempo.

Con il controllo di gestione, l'impresa implementa metodi per verificare con sistematicità e costanza:

- azioni intraprese e risultati ottenuti;
- coerenza dei risultati con i piani e gli obiettivi;
- azioni correttive di riallineamento alla strategia;
- segnali più o meno deboli per un cambio di rotta strategico.

È misurando con costanza le prestazioni dell'azienda che si riuscirà a cogliere i punti di forza e le aree da migliorare della *startup*. Si otterranno spunti per cambiare la strategia e ritrarre gli obiettivi.

Sono strumenti del controllo di gestione:

- il **bilancio aziendale**;
- il **bilancio riclassificato** e i suoi **indici**;
- il ***budget***;
- il ***cash flow***.

Un cruscotto di monitoraggio semplice ed efficace è lo strumento di controllo che permette ad ogni *startup* di tenere monitorati gli indicatori significativi per quella specifica attività (o per quella specifica fase aziendale) e di guidarne in modo sereno la crescita.

