

Test: qual è il mio know-how nell'ambito del management?

Ecco la prova del nove. Importante è anche testare le proprie capacità strategiche necessarie per l'attività di imprenditore. Di seguito sono rappresentate situazioni tipiche, con le quali sono spesso confrontati gli imprenditori alle prime armi, in cui vanno prese delle decisioni. Ad ogni domanda va scelta una delle risposte proposte. La valutazione del test si trova al termine dello stesso.

Situazione 1. Sono in procinto di costituire un'impresa o di attuare un'importante mossa di crescita per la mia impresa già esistente. I numeri mostrano che il finanziamento è esiguo, ma forse ancora sufficiente. Quale decisione prendo?

- a) Creo ulteriori spazi di finanziamento attraverso colloqui con banca e fornitori.
- b) Preferisco non parlare di questo con persone esterne, per non rivelare la mia critica situazione finanziaria.
- c) Aspetto e vedo come va la vendita. Una chance per un finanziamento ulteriore la si trova sempre.

Situazione 2. Ho iscritto l'impresa presso le autorità competenti. Poco tempo dopo ricevo un questionario dall'istituto dell'assicurazioni sociali in cui tra le domande presenti ve n'è una sui fatturati e gli utili previsti. Come reagisco?

- a) Inserisco valori piuttosto bassi.
- b) Per precauzione preferisco inserire valori elevati al fine di evitare noie.
- c) In questioni finanziarie conviene essere aperti con le autorità. Pertanto, inserisco nel questionario i valori da me calcolati.

Situazione 3. Presumo di poter vendere di più rispetto a prima e intendo ampliare notevolmente le mie capacità. Qual è la mia decisione?

- a) Al fine di essere equipaggiato per ogni evenienza, acquisto tutti i macchinari in un solo momento e inizialmente incremento la produzione in modo graduale.
- b) Cerco di adattarmi gradualmente alle più elevate quantità smerciate e acquisto i macchinari volta per volta.
- c) Sono cauto nell'acquisto di nuovi macchinari e preferisco aspettare.

Situazione 4. Il 1 gennaio dell'anno prossimo è previsto l'avvio della mia attività di commercio al dettaglio. Conto di essere ben avviato per la fine dell'anno e di necessitare dunque di tre dipendenti a tempo pieno. Qual è la mia decisione?

- a) Assumo subito i tre dipendenti a tempo pieno affinché possano impraticarsi pienamente nelle loro mansioni.
- b) Aspetto fino all'anno prossimo per essere sicuro di aver realmente bisogno di ulteriori dipendenti a tempo pieno.
- c) Osservo l'evoluzione nei prossimi mesi e se necessario inizio ad assumere un dipendente a tempo pieno, in seguito probabilmente anche altri.

Situazione 5. Ho constatato che nei mesi passati il fatturato totale ha registrato un costante calo. Cosa faccio per scoprire i motivi alla base dello sviluppo negativo?

- a) Analizzo (faccio analizzare) il comportamento della mia clientela e della concorrenza.
- b) Mi annuncio all'ultimo momento a un seminario di marketing.
- c) Chiedo consiglio alla mia banca.

Situazione 6. I miei clienti desiderano essere riforniti in fretta. Per questo motivo, faccio in modo di avere per ogni articolo grandi quantità in riserva in modo tale da poter soddisfare anche le domande più grandi. Il mio consulente bancario ritiene che la mia previdenza vincoli troppo capitale. D'altra parte, però, il cliente è re. Qual è la mia decisione?

- a) Nella mia azienda qualsiasi desiderio dei miei clienti viene prima di tutto; questo in fin dei conti è quello di cui parla la gente. Pertanto non modifico niente.
- b) Decido di avere grandi riserve solo degli articoli più richiesti. Per il resto, stabilisco con i fornitori un termine di consegna di alcuni giorni.
- c) Per ogni singolo articolo stabilisco una quantità di riserve in modo tale che, sulla base delle abitudini note dei clienti e dei tempi di consegna, i miei fornitori sono sempre pronti per effettuare le consegne.

Situazione 7. Gli affari vanno bene. Non per ultimo perché mi dedico completamente, ogni minuto del tempo lavorativo, alle attività quotidiane. In questo modo però rischio di perdere di vista la visione d'insieme. Come reagisco?

- a) Mi concentro più intensamente sulle attività giornaliere. In fin dei conti vale: se il denaro fluisce, non è necessario avere sotto controllo tutti i dettagli.
- b) Cerco di delegare parte delle attività quotidiane a collaboratori qualificati e sfrutto il tempo libero che ne deriva per ottenere una migliore visione d'insieme dell'impresa.
- c) Mi concentro interamente sulle attività quotidiane e incarico una ditta di consulenza esterna per l'analisi dei miei problemi.

Situazione 8. Gestisco un ditta attiva nell'ambito di computer e sistemi. Oltre ai software individuali offro anche hardware per computer quali PC e calcolatori più grandi per aziende. Negli ultimi due mesi la vendita dei PC ha subito un calo, le commesse di software sono salite notevolmente e la vendita dei grandi calcolatori è rimasta invariata su prezzi piuttosto decrescenti. Cosa faccio?

- a) Mi ritiro dal segmento dei PC il più in fretta possibile.
- b) Abbandono la vendita degli hardware per computer e in futuro mi occupo solo della produzione di software.
- c) Innanzitutto analizzo le cause alla base del calo delle cifre di vendita e eventualmente cerco di ridare slancio alla vendita mediante provvedimenti pubblicitari mirati.

Fonte: Dr. Heinz Klandt, KfW-Stiftungslehrgang für Entrepreneurship, European Business School

Valutazione

Le situazioni contengono solo pochi fatti (semplificati). Tuttavia, tutte le possibili decisioni proposte mostrano solo strategie che si distinguono fortemente tra loro in fatto di obiettivi ed effetti. Le seguenti soluzioni vanno dunque comprese in tal senso:

Situazione 1: soluzione a

Si consiglia di mettere sempre le carte in tavola con i partner commerciali più stretti. Niente è più grave della perdita di fiducia nei propri confronti da parte di banche creditrici e fornitori.

Situazione 2: soluzione a

Nella fase iniziale si possono ricavare vantaggi in fatto di liquidità perché i pagamenti anticipati per contributi sociali (AVS) sono più bassi. Tuttavia, conviene prevedere degli accantonamenti per eventuali riscossioni posticipate quando i risultati d'esercizio risulteranno migliori di quanto dichiarato in un primo momento.

Situazione 3: soluzione b

In tal caso si allestiscono capacità più grandi del necessario. La cosa non ha senso sia per ragioni di liquidità che di spese. Conviene cercare di strutturare l'ampliamento in modo tale che non si creino troppe capacità a vuoto. Naturalmente ci sono salti inevitabili, poiché non è possibile acquistare metà macchinario.

Situazione 4: soluzione c

Anche nel caso delle risorse umane è importante bilanciare le capacità in modo tale che i processi aziendali non vengano ostacolati e allo stesso tempo che le capacità di personale non siano sprecate. Anche in tal caso in presenza di un processo di crescita bisogna riflettere accuratamente su come reagire gradualmente alla domanda crescente.

Situazione 5: soluzione a

Lo stretto contatto con i propri clienti e l'osservazione dei propri concorrenti rivestono un ruolo di notevole importanza.

Situazione 6: soluzione c

L'elaborazione elettronica dei dati offre, nel settore logistico, svariate possibilità di controllo e comando mediante le quali è possibile agire in maniera economica e sensata.

Situazione 7: soluzione b

Creare spazi liberi per le prospettive strategiche senza trascurare completamente le attività quotidiane. A promettere successo è proprio il mix di attività strategiche e operative.

Situazione 8: soluzione c

Certamente è importante reagire sul mercato, ma i cali a breve termine non devono portare a reazioni precipitose. Dunque, prima di agire bisogna analizzare attentamente la situazione. Bisogna verificare se i propri clienti si aspettano software e hardware quale pacchetto unico.