

ANDREA VELARDI

STEFANO GHILOTTI

FARE IMPRESA E' UN'IMPRESA

Abbandonate i vecchi schemi

Prefazione degli autori

Fare impresa è un'impresa.

Sembra un gioco di parole, ma in realtà le difficoltà sono insite nella definizione stessa di impresa, considerata come quell'attività economica professionalmente organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e servizi.

Professionalmente organizzata è un concetto molto ampio, che racchiude in sé molti aspetti; professionale deve essere ogni settore dell'organizzazione, ossia la gestione delle risorse umane, la gestione dei beni strumentali, del layout produttivo, della finanza, del magazzino, della comunicazione e così via.

L'era pandemica ha sicuramente rivoluzionato ogni assetto che le nostre

imprese si erano precedentemente date sotto tutti i profili.

Basti pensare – in un periodo di distanziamento sociale e con difficoltà connesse alla libera circolazione delle persone – a quale importanza abbia avuto la comunicazione attraverso strumenti tecnologici, magari sino a quel momento mai utilizzati, se non addirittura sconosciuti.

Molti si sono dovuti reinventare, ad esempio, con la vendita online, ad incontrare le persone tramite webinar, ad utilizzare i social quali sostituti di altri strumenti precedentemente utilizzati per presentare i propri prodotti e le novità della loro produzione.

Si pensi, a mero titolo di esempio, alle innumerevoli “fiere di settore” che non hanno potuto aver luogo; fiere, attraverso le quali, le aziende presentavano i loro nuovi prodotti, anche

a potenziali nuovi clienti, e che erano anche l'occasione per "spiare" la concorrenza.

Si pensi alla riorganizzazione delle modalità di lavoro attraverso lo smart working (forse, in questo caso, più correttamente home working).

Ma siamo davvero sicuri che queste mutate modalità di fare impresa abbiano epurato molti degli errori che gli imprenditori erano soliti commettere anche prima?

Perché, se da una parte è vero – senza che ciò ne sia una giustificazione – che l'imprenditore moderno è gravato da mille incombenze e da mille pensieri, altrettanto vero è che gli errori, a volte banali, vengono reiterati costantemente senza porvi mai rimedio.

Siamo certi che, alla conclusione di questa lettura, il commento maggiormente utilizzato sarà "banale".

Ciò perché quelle che andremo ad analizzare possono sembrare delle ovvietà che, tuttavia, non vengono valutate con la dovuta importanza, con un continuo rimando a tempi che mai arriveranno.

L'esperienza sul campo purtroppo ci insegna che tralasciare questi, che sono considerati dettagli, porta con sé costi e conseguenze molto più grandi di quanto si possa immaginare.

SI E' SEMPRE FATTO COSI'



Si è sempre fatto così.

Chissà quante volte anche voi avrete sentito questa frase.

Magari pronunciata da un capo reparto ad un giovane operaio, o ancora da un capo ufficio ad un suo subalterno.

Si ripete talmente spesso tale affermazione, che alla fine nessuno sa dire il perché si sia sempre fatto così; quali sono le scelte, le ragioni, i motivi, i riferimenti normativi, ecc..

Bene, una cosa positiva, la pandemia l'ha portata; anzi, l'ha portata via.

Nessuno potrà più dire “si è sempre fatto così”.

Perché, se qualcuno pensa ancora che tutto quello che è stato fatto nel passato, dalla superficialità di alcune scelte ad altre e differenti situazioni, non ha capito nulla di ciò che è successo.

Vanno riviste tutte le regole, cancellate le abitudini, incrementate le attività di controllo, adottate strategie sul breve, o al massimo medio, termine.

Se fossimo ad una lezione di *Risk Management*, il docente ci illuminerebbe su quali sono oggi i rischi concreti post-pandemici.

Di alcuni ne parleremo dettagliatamente dopo, di altri diamo solo brevi cenni.

Per un imprenditore, oggi, il rischio maggiore è quello di concedere la stessa fiducia che concedeva ai propri clienti, sino a un anno fa, ad esempio, dilazionando il pagamento del prezzo.

Un errore da non commettere.

Innanzitutto perché molti clienti si sono fortemente indeboliti, attingendo dalle proprie risorse personali per far fronte ai pagamenti aziendali.

Valga un esempio per tutti: il canone di rotazione dell'immobile ove si svolge l'attività produttiva. Ci si chiede come sia stato pagato, se per un anno quell'attività è stata chiusa?

(ad esempio *bowling*, palestre, piscine, locali notturni ecc.)

E potremmo fare una serie infinita di esempi; tutti avrebbero un minimo comune denominatore.

Ciascuna impresa, oggi, è più debole di prima.

E allora, perché concedere le stesse modalità di pagamento?

Vi sono alcune attività, poi, che già tentennavano prima di questi infiniti *lockdown*.

Potreste mettere la mano sul fuoco che costoro non ricorreranno a procedure concorsuali creando nuove *new-co*?

E i crediti da voi vantati e per i quali avete continuato a dilazionare il

pagamento, come se la vostra impresa fosse una sorta di “ente assistenziale”, che fine faranno?

La vostra situazione finanziaria quanto reggerà se l’impagato dovesse divenire consistente a causa di due, tre o più clienti che “saltano”?

Quanti dei vostri clienti - visto che ne viene stimata l’emissione di 5 milioni - riceverà una o più cartelle esattoriali che li metterà definitivamente in ginocchio?

Il rischio connesso, anche se di per sé sufficiente, è il vostro rapporto con le banche.

Non conosciamo, né siamo ancora in grado di prevedere, gli effetti che eventuali fallimenti porteranno al sistema bancario.

Vi verrà ancora concesso, con la stessa facilità di prima, il credito che la vostra banca vi concedeva? Vi sarà ancora

consentito “scontare” le fatture che, solo un anno fa, vi permettevano di avere la liquidità necessaria per lo svolgimento della vostra attività?

Due sono gli errori che molte imprese hanno sempre fatto:

- a. concedere ai propri clienti dilazioni di pagamento superiori a quelle concesse dai vostri fornitori;
- b. affidare la propria liquidità al sistema bancario.

Basti un esempio per tutti: Esselunga S.p.A., con un fatturato annuo di circa 8 miliardi di euro e un pagamento medio dei propri fornitori a 90 giorni (non conosciamo l’effettiva dilazione concessa ad ogni singolo fornitore, ma poco cambia per sostenere il ragionamento che qui svolgiamo), beneficia di una liquidità trimestrale di circa 2 miliardi di euro; secondo voi,

una realtà del genere ha necessità di affidamenti bancari?

Bisogna tornare agli insegnamenti dei nostri vecchi; le cose si fanno quando si hanno i soldi in tasca.

Bisogna imparare a lavorare coi soldi propri.

E se proprio non ce la fate, è necessario trovare forme di finanziamento alternative ed esterne al sistema bancario.

Se la vostra attività dovesse essere strutturata nella forma giuridica di una società di capitali (quindi con autonomia patrimoniale perfetta), sareste in grado di spiegare per quale motivo siate corsi in banca a firmare fidejussioni personali?

Sapreste spiegare per quale motivo la vostra attività produttiva è ancora strutturata nella forma giuridica delle società di persone, creando così una

confusione tra patrimonio aziendale e patrimonio personale?

Perché ascoltate ancora quei consulenti – commercialisti e non – che, per farvi risparmiare qualche migliaia di euro all’anno, espongono il vostro patrimonio personale a rischi incalcolabili? Forse che la vostra abitazione di residenza, che avete acquistato con anni e anni di sacrificio, vale meno di quanto risparmiate a trasformarvi in una società di capitale?

In Italia, insomma, - e bisogna dirselo con estrema chiarezza - vi siete fatti la guerra prima sulla qualità del prodotto, poi sul prezzo ed infine sulla dilazione di pagamento.

È necessario che prendiate consapevolezza che il *brand* più importante esistente sul nostro pianeta non è “Coca-Cola”, “Apple” o “Nike”; il

brand più famoso in tutto il mondo si chiama “*Made In Italy*”.

Perché in quel “*Made In Italy*” si raccoglie la qualità di un prodotto, i sapori di terre ricercate, di una cultura millenaria, di spiagge dorate e mari incantevoli, di eleganza e di tradizioni trasmesse da generazioni a generazioni con il solo intento di raggiungerne la perfezione.

Voi questo avete tradito.

Invece di valorizzare il vostro prodotto, siete corsi in Cina a produrre, per abbattere i costi e avete abbandonato il coraggio di urlare che un vino da 15 euro non può essere paragonato ad uno di 3 euro, poiché dietro c'è una centenaria tradizione.

Nessuno berrà mai il vino californiano sino a quando saremo in grado di fornire un vino di infinita superiorità.

Vi siete piegati a regole europee, che come direbbe Luca Medici (in arte Checco Zalone), hanno banalizzato il vostro prodotto;

qualcuno di voi saprebbe spiegare perché prodotti come la mozzarella e il gorgonzola possano essere messi in discussione da quattro burocrati, che tutelano gli interessi di Paesi che mangiano wurstel e crauti, o bevono birra, o abbinano calze bianche e sandali.

Insomma, come facciamo a sottometterci alle regole scritte da chi di gusto, raffinatezza, eleganza, sapori, odori e sensazioni in generale nulla ne sa?

Possibile che abbiamo dovuto subire lezioni di marketing emozionale da un americano di nome Steve Jobs, quando basta aprire la finestra di uno dei

numerosi borghi d'Italia per capire cosa realmente sia l'emozione del prodotto?

I nostri figli sono abituati a mangiare la mela o il fico d'india (a seconda della regione in cui abitano) colto direttamente dalla pianta, o ad annusare il profumo di una rosa perché coltivata nel giardino di casa.

Cosa ne sanno gli stranieri di quanto sia buono il gorgonzola sulla polenta ancora calda, o un bicchiere di latte appena munto, o la pasta fatta in casa condita con un ragù cucinato per ore e ore da pazienti donne?

Li abbiamo indotti a credere che prendere un pacco di pasta al supermercato, con un ragù confezionato (ancorché ne esistano di qualità eccellente), sia la stessa cosa di mangiare un piatto di pasta in un ristorante italiano.

E allora, la sfida, nel breve-medio termine, è imparare, una volta per tutte, a comunicare e a spiegare qual è il valore aggiunto del nostro prodotto, per quali motivi valga la pena spendere qualche euro in più, per avere in cambio un'esperienza unica ed esclusiva.

LE PRIORITA' NEI PAGAMENTI

Il nostro tessuto produttivo è per lo più caratterizzato dalla presenza di imprese a conduzione familiare o da imprese artigiane.

In ogni caso, a prescindere dal soggetto giuridico che esercita l'attività d'impresa, il nostro mercato è caratterizzato da PMI che spesso non sono riuscite a passare da una gestione artigianale ad una gestione manageriale.

Un mancato salto di mentalità, che comporta, sovente, che l'imprenditore "*padrone*", per il buon andamento dell'impresa, adotti priorità nei pagamenti spesso non confortate da ragionevoli considerazioni.

Nell'ottica gestionale, infatti, i fornitori sono i primi a dover essere pagati, per secondi i dipendenti ed infine gli altri.

A volte, addirittura, si mortifica la manutenzione ordinaria e straordinaria

per garantire il *cashflow* necessario, per pagare secondo le priorità autoimposte; eppure, se l'imprenditore pensasse alle conseguenze civili e penali di un eventuale infortunio sul lavoro, causato proprio da tale sottovalutata attività, cambierebbe immediatamente idea (si pensi al famoso caso della Thyssenkrupp Acciai Speciali Terni S.p.A. in cui persero la vita sette operai e in cui i manager vennero condannati a pene detentive definitive tra i 9 ed i 6 anni, con risarcimenti per complessivi 13 milioni di euro).

L'esperienza insegna che tale classificazione di priorità nei pagamenti è completamente sbagliata.

Facciamo alcuni esempi concreti.

Il 99% delle istanze fallimentari viene promossa dai dipendenti e non dai fornitori.

Si potrebbe replicare che, se non pagassi i fornitori, non avrei mai le materie prime o i semilavorati per esercitare la mia attività d'impresa; anche questo è un errore.

Il vostro fornitore è, come voi, un imprenditore; voi rinuncereste ad un cliente solo perché vi chiede una dilazione di pagamento?

Molto spesso, poi, si paga lo stipendio, ma non si versano i contributi, chiedendo una dilazione all'Istituto creditore.

Ciò vi espone, in caso di mancato rispetto del piano di rientro, a sanzioni di carattere penale.

Spesso si incontrano realtà sindacali con cui è difficile addivenire ad un accordo bonario in tema di dilazione, per esempio, del trattamento di fine rapporto.

Anche qui, sorge una domanda spontanea.

Perché, se il dipendente decide che il suo TFR venga devoluto ad un fondo, questo verrà periodicamente e costantemente versato, mentre, se decide di lasciarlo in azienda, questo non verrà accantonato?

Ora pensate all'ipotesi di un dipendente che ha deciso di andare in pensione. Il TFR deve essergli corrisposto immediatamente dopo la cessazione del rapporto lavorativo.

Le imprese cercheranno di dilazionare il pagamento in 12/24 mesi; e se ciò non riuscisse?

I crediti da lavoro sono immediatamente esigibili e qualora il lavoratore proceda con una richiesta di decreto ingiuntivo, esso verrà concesso dal Tribunale competente con la formula

“*provvisoriamente esecutivo*” poiché così è previsto dalla legge.

E se, come spesso accade, non sarete in grado di far fronte al pagamento immediato del dovuto, dovrete rivolgervi al sistema bancario che “*storcerà il naso*”.

Spesso le imprese, anche quelle esercitate attraverso società di capitali, che hanno autonomia patrimoniale perfetta, si rivolgono al sistema bancario sottoscrivendo, a garanzia, fidejussioni personali.

La domanda, dunque, sorge spontanea; se l'imprenditore è costretto a firmare garanzie personali, per quale motivo non le firma direttamente a quei fornitori strategici piuttosto che alle banche?

La differenza non è di poco momento; ragioniamo su due numeri:

Se, ad esempio, il costo delle materie prime e dei semilavorati incidesse in maniera pari al 50% del fatturato, potremmo ragionevolmente affermare che i fornitori indispensabili incidano tra il 15% ed il 20% del fatturato.

Ed ancora, se un fornitore indispensabile ci fornisse all'anno 120.000,00 euro di materie prime e se la dilazione che ci venisse concessa, sarebbe di 30/60 giorni DFFM, l'esposizione media verso quel fornitore sarebbe di 30.000,00 euro.

Ciò comporta che, se rilasciassi garanzie personali a quel fornitore, le rilascerei per 30.000,00 euro al massimo; se per lo stesso fornitore mi rivolgessi al sistema bancario, dovrei firmare fidejussioni per 120.000,00 euro, oltre le solite maggiorazioni che le banche inseriscono.

Questo trova particolare importanza nel *factoring*, meglio conosciuto come “sconto fatture”.

Mediamente la banca anticipa l'80% dell'importo delle fatture emesse ai nostri clienti che ritiene solvibili; tuttavia ci chiede garanzie per il 100% (oltre le solite maggiorazioni).

Ci si trova, così, costretti ad esporsi personalmente per debiti societari nonostante l'autonomia patrimoniale perfetta.

Sarebbe preferibile richiedere al sistema bancario di anticipare le fatture del 75% (in luogo dell'80%), trattenendo un 5%, che la banca potrà accantonare, a garanzia dell'intero castelletto di cui ci vogliamo avvalere.

Facendo due conti, se io avessi un castelletto di 120.000,00 euro che “gira” mediamente quattro volte all'anno, riceverò dalla banca le seguenti somme:

- a. nell'ipotesi di anticipo dell'80% con fidejussioni personali, riceverò in un anno anticipi per 384.000,00 euro;
- b. nell'ipotesi di anticipo del 75% con accantonamento a garanzia del 5%, riceverò in un anno anticipi per 360.000,00 euro ed avrò accantonato 24.000,00 euro.

In buona sostanza, siccome il castelletto è autoliquidante per ottenere un anticipo di 120.000,00 euro, io avrò accantonato 24.000,00 euro; con la conseguenza che, in 5 anni, il mio castelletto sarà interamente garantito dal piano di accantonamento, e avrò la forza di chiedere alla banca un aumento del castelletto.

Il tutto senza rilasciare alcuna garanzia personale.

Forse la soluzione è il ritorno alle vecchie *lettre de patronage*?

Tutto ciò è stato detto per evidenziare che le priorità dei pagamenti possono essere invertite, ricorrendo a sistemi differenti, che spesso sfuggono all'imprenditore, semplicemente utilizzando logiche innovative e funzionali.

Secondo il "*criterio dei criteri*" il primo a dover essere pagato è l'imprenditore, il secondo il commercialista ed il terzo l'avvocato.

Quando l'imprenditore si troverà in difficoltà, infatti, avrà necessità di risorse proprie e come unici "*amici*" il commercialista e l'avvocato, che lo seguono in via continuativa e ben conoscono le vicissitudini dell'impresa.

IL COSTO DELL'INDECISIONE

Di fronte a due scelte altrettanto difficili, la maggior parte delle persone sceglie la terza scelta: non scegliere.

Ma quanto costa l'indecisione?

Diceva Marc Dassault *“è in un momento di indecisione che i tuoi sogni vengono distrutti”*.

Ciò basta, senza il rischio di essere smentiti, ad affermare che il costo dell'indecisione è maggiore rispetto a quello di una decisione errata.

Ed il motivo è molto semplice; la decisione errata non può che portarti ad un risultato (errato).

Il risultato errato, però, si può sempre correggere, adottando nuove strategie e nuove decisioni.

Viceversa l'indecisione non porta da nessuna parte, perché è statica.

O ancora, basterebbe fare l'esempio dell'esperimento svolto verso la fine dell'800 in un'Università americana, in

cui sono state gettate delle rane in una pentola di acqua bollente; queste sono saltate immediatamente fuori. Ma quando le rane sono state messe in una pentola di acqua fredda e l'acqua è stata scaldata lentamente, le rane si sono lasciate morire.

Molti ritengono che l'indecisione sia frutto di stress, di un senso di frustrazione o impotenza di fronte ad una situazione nuova che condurrebbe l'imprenditore al panico.

Ed ecco allora, che, come la rana, l'imprenditore vedrebbe come unica soluzione quella di stare fermo, per finire poi bollito nella pentola.

L'indecisione, in verità, è spesso il frutto della non conoscenza.

La conoscenza porta sempre ad una decisione, giusta o sbagliata che sia.

Facciamo alcuni esempi concreti.

Ci viene richiesto da un potenziale cliente un preventivo.

Noi sappiamo che quel cliente è servito dal nostro concorrente, e sappiamo anche il prezzo della merce che questo concorrente fornisce al suo cliente per il prodotto di cui ci ha chiesto il preventivo.

Si possono avere due ipotesi: la prima è che il nostro prezzo sia inferiore a quello del concorrente; la seconda è che il nostro prezzo sia maggiore.

Nel primo caso la domanda che si porrà l'imprenditore sarà: *“ma non è che se gli facessi il prezzo più basso, il potenziale cliente sarebbe portato a pensare che la qualità del mio prodotto sia inferiore?”*

Nel secondo caso il rischio è che l'imprenditore si interroghi *“che faccio? Se gli faccio lo stesso prezzo, il cliente non verrà da me, ma rimarrà dal mio concorrente. Se, viceversa, trasmetto il*

mio abituale prezzo per quel prodotto, il rischio è che non mi aggiudicherò mai la commessa”.

Il risultato è quasi sempre l'*impasse* dell'imprenditore, che deciderà a seconda del periodo storico in cui si trova.

Se ha bisogno, cioè, di portare a casa commesse, abbasserà il proprio prezzo, per non rischiare di stare senza lavoro.

Se, viceversa, è in un periodo "*di piena*", trasmetterà il proprio prezzo, magari anche aumentandolo di qualche punto, perché non saprebbe quando evaderlo.

Chi determina, dunque, il prezzo del vostro prodotto?

Il mercato o un'analisi scrupolosa dei costi, maggiorata del margine che vi siete prefissati di guadagnare?

Questa domanda non è di poco momento, perché se a determinare il prezzo è il mercato, o portate il vostro

prodotto su mercati più “*qualificanti e qualificati*”, oppure dovete pesantemente intervenire sui costi di produzione.

Ed ecco manifestarsi, nella sua pienezza, il peso della scelta.

Alcuni anni orsono, ci trovavamo seduti in un’officina meccanica che fatturava 5 milioni di euro all’anno, di cui 1 milione di euro circa generava perdite.

I dipendenti di quell’azienda erano 28 e lavoravano su tre turni.

La giovane imprenditrice, proprietaria dell’officina, non sapeva quale decisione assumere; non è facile non servire più un cliente che “*pesa*” un quinto del fatturato.

Le offrimmo una *way-out* che prevedeva scelte coraggiose e lungimiranti.

Più volte sollecitata, la sua risposta, di “*draghiana memoria*” fu: “*Whatever it takes*”.

Dopo un percorso di due anni, quell'officina meccanica, oggi, ha un fatturato di 3 milioni di euro, 13 dipendenti che lavorano su due turni e utili mai precedentemente visti.

La capacità di decidere, dunque, ha come condizione precedente e necessaria, la scrupolosa analisi dei costi, nonché la conoscenza dell'andamento generale dell'azienda in ogni momento dell'anno.

Sebbene quasi tutti i software gestionali consentano di elaborare in tempo reale (seppur con qualche approssimazione) un bilancio contabile, meglio noto come bilancio di verifica, poche volte l'imprenditore ha saputo imporre che ne venissero elaborati almeno quattro per ogni esercizio.

I bilanci di verifica sono strumento indispensabile: misurano l'andamento

aziendale con la stessa modalità con cui un termometro misura la febbre.

Se qualcuno di voi, sfortunatamente, è mai stato ricoverato in un ospedale, sa che pressione e temperatura corporea vengono misurate almeno due volte al giorno.

Come facciamo, dunque, ad ottenere, entro fine anno, i risultati che avevamo prefissato con il *budget*, se non siamo in grado di verificare periodicamente l'andamento, ed introdurre, nel caso, correttivi indispensabili?

E come facciamo a gestire la situazione finanziaria e di cassa?

L'equilibrio finanziario, fatto salvo quanto precedentemente riferito, è condizione di vita o di morte per ogni impresa.

Senza equilibrio, non solo non possiamo dare corso allo sviluppo che avevamo prefissato ad inizio anno, ma rischiamo

di compromettere il normale svolgimento dell'attività d'impresa.

In un'impresa strutturata non possiamo affidare la gestione della finanza all'imprenditore o ad un responsabile amministrazione, finanza e controllo, che si limiti a fare il ragioniere che registra le singole poste.

L'imprenditore è l'unico soggetto che deve avere la *vision*; come realizzarla è compito del responsabile amministrazione, finanza e controllo.

Costui dovrebbe coordinarsi con tutte le figure manageriali interne ed esterne all'azienda.

Questo, purtroppo, non avviene quasi mai; come colui che, proprietario di un appartamento, si preoccupa di abbellirlo sempre più, senza rendersi conto che l'intero palazzo sta crollando.

**ORGANIZZA RIUNIONI
PERIODICHE CON IL TUO
STAFF E CONSULENTI
ESTERNI**

Si è vero, far entrare persone in casa propria non è mai semplice.

In un contesto aziendale, però, è essenziale.

L'imprenditore necessita di supporto esterno per situazioni specifiche in cui lui non è in grado di operare.

La consulenza aziendale, la consulenza strategica, la consulenza sulla comunicazione, così come tutte le tipologie di consulenza, permettono di avere punti di vista differenti rispetto a quello dell'imprenditore ed il suo staff, trovando soluzioni innovative e a basso costo per evidenziare e analizzare problematiche non pervenute, da un'analisi aziendale interna.

Il tempismo, con cui le problematiche interne vengono analizzate, è fondamentale per riuscire a correggere gli errori e ritornare "in pista".

Avere la panoramica completa della situazione aziendale, permette all'imprenditore di fare scelte corrette.

Un buon metodo di aggiornamento, sicuramente, è organizzare *summit* periodici con i propri collaboratori, mantenendo così anche il *team* di lavoro unito e indirizzato verso un obiettivo comune, permettendo all'imprenditore di trasmettere la sua *vision* alle persone che la mettono in pratica operativamente.

Affiancare all'attività imprenditoriale delle figure professionali specializzate negli ambiti in cui non si è esperti, è molto importante per permettere all'imprenditore di prendere le decisioni corrette, tenendo conto di variabili che, probabilmente, non verrebbero considerate senza una visione esterna.

Perché un libro, ad esempio, viene corretto e controllato da terzi prima di

essere pubblicato? L'autore, sicuramente, fa molti più controlli rispetto a chi lo corregge una volta alla fine, ma non si accorgerà mai degli errori commessi che, nei molteplici controlli, venivano considerati giusti.

Rivolgersi a consulenze esterne, però, viene visto dall'imprenditore come un metodo per risolvere problematiche già sorte.

L'errore è proprio qui. Perché aspettare che nasca un problema prima di rivolgermi ad un consulente per risolverlo? Non sarebbe meglio prevenire il problema e non incappare in situazioni dispendiose per l'intera organizzazione aziendale?

Facciamo alcuni esempi concreti.

La comunicazione non s'improvvisa, ma presuppone l'intima conoscenza di prodotto, capacità produttiva e cliente finale.

Se in azienda vi è un responsabile di produzione e un responsabile commerciale, che tra di loro non comunicano, se non - e parliamo per esperienza - per litigare, perché il commerciale, ad esempio pur di vendere, non ha rispettato i tempi di produzione, o viceversa, il responsabile di produzione non recepisce l'importanza del cliente acquisito dal responsabile commerciale, e per cui è chiamato a produrre in tempi rapidi. Com'è pensabile non avere una figura, estranea alle logiche dei singoli settori aziendali, che faccia da coordinatore? L'imprenditore italiano si rivolge ad un avvocato solamente quando il problema gli è esploso tra le mani. L'avvocato, ovviamente, dovendo gestire una situazione incancrenitasi, emetterà parcella non basse.

Ed allora, perché non attivare un contratto annuo con un legale che segua giornalmente l'azienda, predisponendo i contratti nell'interesse aziendale e con l'esperienza di cosa poi succederà nella fase del contenzioso civile?

Questo *modus operandi* è come quello di quella persona che va dal medico solo quando è devastato dalla malattia; non sarebbe stato meglio sottoporsi a controlli periodici quando pensava di godere di piena salute?

Abbiamo assistito, ad esempio, a cessione di rami d'azienda in cui, con estrema superficialità, non erano state chiarite le modalità attraverso le quali veniva determinato il prezzo di cessione. Ed ecco, allora, che, come dal cilindro del mago spunta il coniglio, appena registrato l'atto, arriva l'Agenzia delle Entrate a contestare di tutto e di più.

Eppure, la soluzione è banalmente semplice; fare una perizia asseverata che determini il valore di quanto viene ceduto.

Di fronte a tale perizia, ovviamente, se ben fatta, l'Agenzia delle Entrate nulla potrà opporre.

Perché il concetto sia chiaro, facciamo un esempio semplice: se dovessi vendere la mia Porsche ad un prezzo inferiore a quello di mercato, sicuramente passerei per “fessacchiotto”. Ma se, per assurdo, avessi una relazione di stima che dice che il prezzo a cui la vendo è congruo, perché ha un problema al motore oppure ha le fiancate completamente distrutte, ecc., il mio prezzo di vendita sarebbe più che congruo.

Ecco, l'Agenzia delle Entrate ragiona in questi termini; siamo noi a dover giustificare le ragioni che portano a

determinare il prezzo e il perché quel prezzo debba ritenersi congruo.

Insomma, per ignoranza o per risparmiare qualche migliaia di euro, sarete costretti a pagare migliaia e migliaia di euro di sanzioni.

**FAI CRESCERE IL TUO
PERSONALE, MA LICENZIA
IMMEDIATAMENTE I
DIPENDENTI INDISPENSABILI**



Il buon funzionamento dell'intera organizzazione aziendale è strettamente correlato alla corretta scelta delle risorse che la compongono.

La risorsa più importante, per ottenere dei risultati positivi, sicuramente, è quella del personale ovvero le risorse umane.

Infatti, la *governance* di un'impresa è costituita da risorse (economiche, umane, temporali...) e competenze.

La capacità di coordinare tra di loro tutte le risorse in maniera adeguata, al fine di esercitare l'attività nel migliore dei modi, è definita competenza, ed è insita nelle capacità e nella preparazione del personale dell'impresa.

Avere un *team* che abbia chiare *vision* e *mission* dell'imprenditore, permette di metterle in pratica correttamente.

La più grande paura dell'imprenditore è investire nella formazione del proprio personale, per poi essere abbandonato. Ma perché esiste questa paura?

Avere personale qualificato non è meglio che avere personale deficitario e ignorante?

Come potrà evolvere la nostra azienda ed il nostro *business*, se i nostri dipendenti rimangono "all'età della pietra"?

Un dipendente deve essere trattato in maniera dignitosa, sotto tutti gli aspetti. Si deve sentire parte di un progetto, soddisfatto del prodotto che, anche grazie al suo lavoro, vedrà esposto nel libero mercato.

Creare *ad hoc* il proprio organismo aziendale rappresenta sicuramente un investimento in termini economici e temporali, ma, se ciò viene fatto con criterio, sarà un vantaggio molto

importante, che farà la differenza sul mercato, evidenziando le carenze delle imprese concorrenti.

La facilità di comunicazione e di apprendimento rappresentano anche un punto cruciale su cui costituire la multi-capacità di operare del singolo dipendente.

Avere un *team* dinamico, che conosca tutti i passaggi di un processo produttivo, permette di dare al personale una visione completa dell'azienda e, facendo conoscere tutti gli aspetti, si creerà un ambiente di lavoro in cui tutte le persone coinvolte avranno chiari gli obiettivi dell'impresa e sarà più semplice conseguirli.

Insomma, l'azienda deve essere vista come un *team* sincronizzato e perfettamente funzionante.

Non deve essere, tuttavia, come la meccanica di un orologio automatico, in

cui, cioè, basta che un piccolo ingranaggio non funzioni per fermarne le lancette.

Ciò comporta che la struttura deve essere dinamica e interscambiabile.

Certo, penserete voi, facile a dirsi; ma come faccio a sostituire una ragioniera con un'addetta all'ufficio commerciale?

La risposta potrebbe essere: assumi due ragioniere *part-time* invece che una sola a tempo pieno; oppure, istruisci un "commerciale puro" a fare anche il *back office*.

Quello che non deve mai succedere è che un dipendente sia indispensabile per l'azienda.

Una simile evenienza, se dovesse verificarsi, indebolirebbe tutta la struttura.

L'azienda deve essere più forte del singolo lavoratore; se così non fosse, il

titolare dell'azienda non sarebbe l'imprenditore, bensì il dipendente.

Facciamo un caso concreto.

Gestiamo un bar di successo, che ha nei *cocktails* il suo *core business*.

Questi *cocktails* vengono preparati da un dipendente a cui è stata affidata, in via esclusiva, quella mansione specifica.

Cosa succederà il giorno in cui darà le dimissioni?

Continueremo a fatturare come prima?

Le soluzioni sono semplici; o affianchiamo, anche *part-time*, un altro dipendente che impari a fare i *cocktails*, oppure pretendiamo che il nostro dipendente faccia una sorta di "ricettario", ove annoti per ogni *cocktail*, i singoli ingredienti, le dosi e le preparazioni necessarie per realizzarlo.

Certo è, aldilà della soluzione che deve essere comunque trovata, che noi non

possiamo permetterci, nemmeno in via ipotetica, di trovarci deprivati di quel fatturato, qualora il dipendente da un giorno all'altro dia le proprie dimissioni. Ecco perché ci spingiamo qui a dire che, qualora un dipendente diventi indispensabile, vuol dire che l'imprenditore non ha saputo introdurre correttivi per evitare le nefaste conseguenze.

A questo punto, decida l'imprenditore quando pagare il prezzo del suo mancato intervento, licenziando quel dipendente.

**INNOVA IL TUO PRODOTTO E
LA TUA LINEA PRODUTTIVA**



Quello che la vostra impresa produce è il risultato finale dell'operato di tutta l'organizzazione aziendale.

Il vostro prodotto è la soluzione che offrite per appagare il desiderio di un consumatore.

Negli ultimi anni il ciclo di vita dei prodotti si è accorciato sempre di più; infatti, il mercato, è caratterizzato da una competizione sempre più “*spietata*”.

Tutto ciò è dovuto alle innovazioni tecnologiche, sia a livello di prodotto che di processo, che hanno determinato un bisogno sempre più specifico nei consumatori.

Ora, per riuscire a competere in un settore, è essenziale che il vostro *output* sia di alta qualità, personalizzabile, prodotto velocemente ed economico.

Ovviamente, il discorso parte da considerazioni generali che potrebbero

subire modifiche laddove si analizzasse la singola impresa.

Certo è che, il cliente, non vuole percepire il prodotto che acquista come di bassa qualità, ancorché economico.

Ed è per questo motivo che è importante, sempre e comunque, trasmettere una qualità (apparente) di buon livello a prescindere da quella effettiva.

Per fare un esempio, se io acquistassi un mobile che so essere truciolato ed impiallacciato, sarei consapevole che la qualità non potrà mai essere assimilata a quella di un mobile fatto in legno massello; tuttavia, pretenderei dal consumatore che il primo mi trasmettesse le stesse sensazioni che mi trasmetterebbe il secondo.

E ciò perché la mia cucina deve essere calda ed accogliente, a prescindere dal prezzo che l'ho pagata.

L'imprenditore, spesso, tende a non rinnovare la propria linea produttiva, con il rischio di non saper più garantire quella qualità apparente che è condizione necessaria affinché il consumatore acquisti il suo prodotto.

Per mantenere un *range* di redditività alto e costante all'interno del settore, è necessario creare un vantaggio competitivo, che può tradursi in un vantaggio di costo, – produco un *output* uguale ai concorrenti ma lo vendo a prezzo minore – oppure in un vantaggio di differenziazione, produco un *output* simile ai concorrenti ma aggiungo un tratto distintivo.

Distinguersi è di vitale importanza per restare sul mercato; o ti distingui o ti estingui.

Certo, per chi produce viti, forse è più difficile; tuttavia, non si dimentichi che oggi è possibile duplicare le chiavi di

casa con colori diversi (rispetto al solito grigio acciaio), regalando così al consumatore un aspetto emozionale (le chiavi colorate sono sicuramente simpatiche), ed una funzione pratica, poiché tramite il colore noi riusciamo ad individuare la chiave giusta per aprire una data serratura.

Anticipare i trend e crearne dei nuovi è l'essenza dell'imprenditorialità.

Basti pensare alle fiere di settore; parteciparvi, come visitatori, è indispensabile per comprendere dove poter creare valore all'interno della propria linea produttiva, così da anticipare i cambiamenti, comprendendo anche in quale direzione si stiano muovendo i *competitors* diretti. Ultimamente poi, l'attenzione dei mercati è focalizzata sulla produzione eco-sostenibile per salvaguardare l'ambiente.

Anche la tipologia di produzione, così come una campagna pubblicitaria, trasmette al consumatore l'identità della vostra impresa.

Come già detto, il consumatore non acquista solo un prodotto, ma un'esperienza; la qualità e la metodologia con cui si produce è la condizione necessaria per addivenire a quella esperienza emozionale e funzionale che volete offrire al cliente.

Ma innovare la propria produzione comporta dei pericoli che si possono ripercuotere sull'economia dell'impresa. Ad esempio, con l'avvento *dell'Internet of Things (IoT, Industry 4.0)*, molti processi sono stati digitalizzati, totalmente o in parte; è vantaggioso o svantaggioso digitalizzare i processi?

Sicuramente digitalizzare un processo permette una più veloce circolazione delle informazioni e riduce al minimo il

delta-errore umano, ma non sempre. Innovare in maniera errata, o nel momento sbagliato potrebbe costare caro alle vostre imprese.

L'innovazione del processo produttivo deve essere una conseguenza della percezione che avete dei bisogni dei consumatori.

È lì che la *vision* dell'imprenditore diventa realtà.

L'imprenditore potrebbe essere frenato dal costo d'innovazione, ma non dimentichi mai che avere una linea di produzione obsoleta, non solo comporta dei costi maggiori di manutenzione, – probabilmente anche più onerosi dell'innovazione stessa - ma rischia di mortificare la *vision* iniziale.

Innovare, quindi, è importante, ma va fatto in maniera corretta.

Passare da un sistema di produzione *make-to-order* (M.T.O.) ad un sistema

assembly-to-order (A.T.O.) quindi, anticipare o posticipare, invertire o intercambiare fasi di un processo produttivo, può essere una soluzione che, tuttavia, non può essere generalizzata, ma va analizzata, con il giusto distacco, per ogni singola impresa.

**INVESTI NEL TUO BRAND E
NELLA COMUNICAZIONE**



Molto spesso il *focus* dell'imprenditore è incentrato sul *core business* dell'impresa, trascurando, a volte in maniera nociva, tutti gli aspetti che supportano il *business* nel raggiungimento degli obiettivi principali.

Sia nel commercio azienda-azienda (B2B) sia in quello azienda-consumatore (B2C), la *brand awareness* (intesa come consapevolezza del valore del proprio marchio) trasmessa ai *players* del settore - fornitori, clienti, concorrenti - è fondamentale per creare una reputazione positiva dell'impresa agli occhi delle persone.

La capacità comunicativa del brand, oltre a consolidare l'immagine dell'impresa, permette di rafforzarla, aumentando di conseguenza il valore

della stessa, che grazie ad investimenti mirati all'espansione del proprio marchio, potrà concorrere con i *competitors* e rendere più fruibile ai clienti il proprio vantaggio competitivo. Per questo, risulta essenziale investire nella crescita del *brand*.

Ricordiamoci che il *brand* ha una sua rilevanza anche nel bilancio di fine anno poiché, attraverso una semplice perizia asseverata, andremo ad implementare lo stato patrimoniale dell'impresa con benefici maggiori dei costi sostenuti.

La comunicazione, in tutto ciò, svolge un ruolo fondamentale per le strategie messe in atto, sia all'interno che all'esterno dell'impresa.

La comunicazione interna aziendale è essenziale per il *reporting* delle informazioni chiave ai fini del successo e, implicitamente, aiuta l'intera organizzazione ad essere coesa ed in

linea coi principi strategici deliberati dai vertici aziendali.

Comunicare in maniera adeguata all'interno del proprio *team* risulta uno dei pilastri su cui costruire il proprio successo.

Non è un caso che da molti anni, le multinazionali *in primis*, e le imprese organizzate in via manageriale, si siano dotate, ad esempio, dei c.d. codici etici. Essi fotografano l'identità aziendale che deve essere trasmessa in ogni momento perché elemento unico e caratterizzante di quella singola impresa.

Se, dunque, la comunicazione interna ha il compito di trasferire la *vision* dell'imprenditore ai propri collaboratori, affinché la facciano propria, la comunicazione esterna ha la funzione di dire "al mondo" chi si è.

Ecco perché riveste particolare importanza dotarsi di una direzione

marketing all'interno della quale trova spazio la direzione commerciale, braccio esecutivo del progetto di sviluppo imprenditoriale.

Ricerca nuovi clienti, fidelizzare quelli già acquisiti, liberarsi di quelli non “*vantaggiosi*” sono solo alcuni degli aspetti di cui la comunicazione dovrà occuparsi.

Una buona capacità comunicativa implementa il potere contrattuale di ciascuna impresa, sia nei confronti dei fornitori, sia nei confronti dei clienti.

Nei confronti dei fornitori perché identificano nel brand dei valori e dei principi che li rassicurano sulla serietà del rapporto commerciale; nei confronti dei clienti perché identificano nel brand una garanzia e uno standard di qualità del prodotto.

A sostegno di ciò, si pensi a quanto il *franchising* abbia trovato fertile

sviluppo poiché, appunto, il brand, sostenuto dalla comunicazione, è da solo più importante dei *franchisees* e delle loro capacità operative.

Con l'avvento della pandemia, i canali di comunicazione si sono per lo più digitalizzati, ma non devono essere utilizzati in maniera *standard* da tutte le realtà aziendali.

Riconoscere il percorso comunicativo più efficace in base al prodotto/servizio che si offre è di vitale importanza per mantenere un valore d'impresa adeguato ed identificabile.

Prendendo per esempio i *Social Networks*, che sono i canali comunicativi per eccellenza, non si deve mai incorrere nell'errore che essi siano adeguati per qualsiasi realtà produttiva. Ed ecco, allora, che per fare della buona comunicazione, è fondamentale rivolgersi a specialisti esterni al

contesto aziendale ed affidare a loro lo sviluppo del proprio business.

L'imprenditore, spesso, individua tanti punti di forza nella propria impresa e tende a comunicarli tutti.

Il consulente esterno, viceversa, ne individuerà solo alcuni che saranno quelli che avranno maggiore probabilità di penetrare il mercato.

E per fare ciò, non serve necessariamente avere disponibilità economiche importanti o canali di comunicazione sproporzionati alla propria attività.

Facciamo un esempio di scuola, su cui ancora oggi ci si interroga se sia una leggenda o se invece sia realmente accaduto.

In un piccolissimo paese di mare, l'unica caffetteria era posizionata ai margini della spiaggia e lontana dal centro del paese.

Se, nel periodo estivo, la posizione poteva sembrare d'interesse, nelle giornate piovose vieppiù nel periodo autunno-invernale, risultava disastrosa.

Ed ecco, allora, che quel piccolo imprenditore acquistò un fornello da campo ed un pentolino, ove ogni mattina metteva una manciata di chicchi di caffè facendoli tostare.

L'aroma del caffè si diffondeva per tutto il paese e fu un richiamo fondamentale della clientela che, attratta da quel profumo, sentiva la necessità di consumare un caffè in quel locale.

Concludendo, caro imprenditore, non ti improvvisare, rivolgiti a professionisti della comunicazione.

CONCLUSIONI

Dopo aver letto queste brevi pagine, siamo certi che avrete più domande che risposte.

Ed è proprio per questo motivo che questo sintetico libro è stato scritto.

In primis, deve essere chiaro che non tutti possono fare gli imprenditori.

Per fare l'imprenditore ci vuole visione, passione e determinazione.

Secondariamente, deve essere altrettanto chiaro che il cervello dell'imprenditore non può dormire, ma deve essere iperattivo.

Nessuno può pensare di fare impresa aspettando che gli altri vi portino le soluzioni; spesso vi porteranno solo problemi.

Affiancatevi di un *team* di lavoro che conosca il mondo dell'impresa in modo significativo.

Per essere chiari, non vi basta avere un buon commercialista, ma necessitate di

numerosi consulenti con specifiche competenze.

Nulla deve essere lasciato all'improvvisazione; dovete essere il direttore di un'orchestra collaudata e sincronizzata. Non potete permettervi note stonate.

Come diceva un anonimo pensatore africano: *“fa più rumore un albero che cade, che una foresta che cresce”*.

AUTORI



DOTT. ANDREA VELARDI

CEO di F&F Consulting srl si è laureato presso l'Università LIUC - Carlo Cattaneo di Castellanza (VA) in Economia Aziendale - Comunicazione, Marketing & New Media.

Ha acquisito esperienze in Italia e all'estero che gli consentono oggi di essere a capo di una struttura multiprofessionale focalizzata sull'implementazione delle strategie aziendali fornendo tailored solutions.

Il core business aziendale è abituare le PMI a strategie e metodologie manageriali al fine di ottenere equilibrio finanziario, sia attraverso l'abbattimento dei costi fissi, sia attraverso l'eliminazione dei c.d. fattori di rischio.

Equity, crowdfunding e garanzie del credito sono strumenti necessari per assistere, lanciare e sviluppare le start-up innovative di cui la società cura ogni fase, a partire dalla costituzione sino al marketing.

Ha sviluppato conoscenze sui trusts finalizzati al business family, passaggio generazionale nelle società, segregazione dei patrimoni mobiliari, immobiliari e artistici.

Ha creato una struttura snella e dinamica sottoscrivendo partnership con i migliori professionisti disponibili sul mercato.



AVV. STEFANO GHILOTTI

Avvocato e socio fondatore dello Studio Legale Ghilotti & Partners (Varese-Milano), si laurea presso l'Università degli Studi di Milano e sostiene subito presso la Corte di Appello di Milano, con esito favorevole, l'esame di Stato per l'abilitazione all'esercizio della Professione Forense. Data la sua precedente esperienza (dieci anni alla Sezione di Polizia Giudiziaria della Procura della Repubblica di Varese), affronta il processo penale con piena consapevolezza del ruolo delle parti. La passione e le occasioni lo portano nel mondo delle imprese ampliando le proprie occasioni di studio in tutti i settori del diritto che occupano il mondo imprenditoriale in un'ottica preventiva dei rischi di impresa.

E' docente post-graduate di Risk Management alla School of Management dell'Università LUM Jean Monet di Milano. Ispirato al Problem Solving offre consulenze specifiche alle aziende nella consapevolezza che "Il contenzioso è sempre l'ultima spiaggia". E' inoltre impegnato nel sociale, facendo parte del direttivo dell'Associazione "per andare oltre-ONLUS" di Somma Lombardo (VA).

Ha conseguito la qualifica di Gestore della Crisi da Sovrindebitamento.