

# CAPITOLO 1

## ***LA NUOVA NORMALITÀ***

*Una volta bastava non fare stupidate e il lavoro ti cadeva addosso. Noi crescevamo perché crescevano i nostri clienti. Poi è arrivato il 2008...”*

*Patrizio Cappella, ACB Trasporti, Bergamo.*

Gli imprenditori delle PMI italiane che battono la crisi non si lamentano delle condizioni di mercato perché hanno capito che questa è la nuova normalità e che l'economia sarà in questo modo per numerosi degli anni a venire.

Certe mattine vai a fare colazione in un bar e ordini un cappuccino. A volte capita che ti venga servito un cappuccino che ha poco latte e tantissima schiuma. Quasi ci rimani male: dopo un sorso o due il tuo cappuccino è già finito...

Dal 2001 al 2008 molti fattori di carattere finanziario tenevano artificialmente in vita un'economia occidentale che di fatto aveva già smesso di crescere: i mutui facili concessi dalle banche (spesso fino al 110% del valore dell'immobile), la speculazione immobiliare che faceva pensare alla gente che i prezzi delle case sarebbero saliti all'infinito, la finanza che ci aveva abituati a corsi azionari in costante incremento, l'enorme crescita dell'indebitamento dei consumatori americani (che nonostante non vivano nel nostro paese contribuiscono a trainare anche la nostra economia in quanto acquistano numerosi prodotti del Made in Italy), la leva bancaria

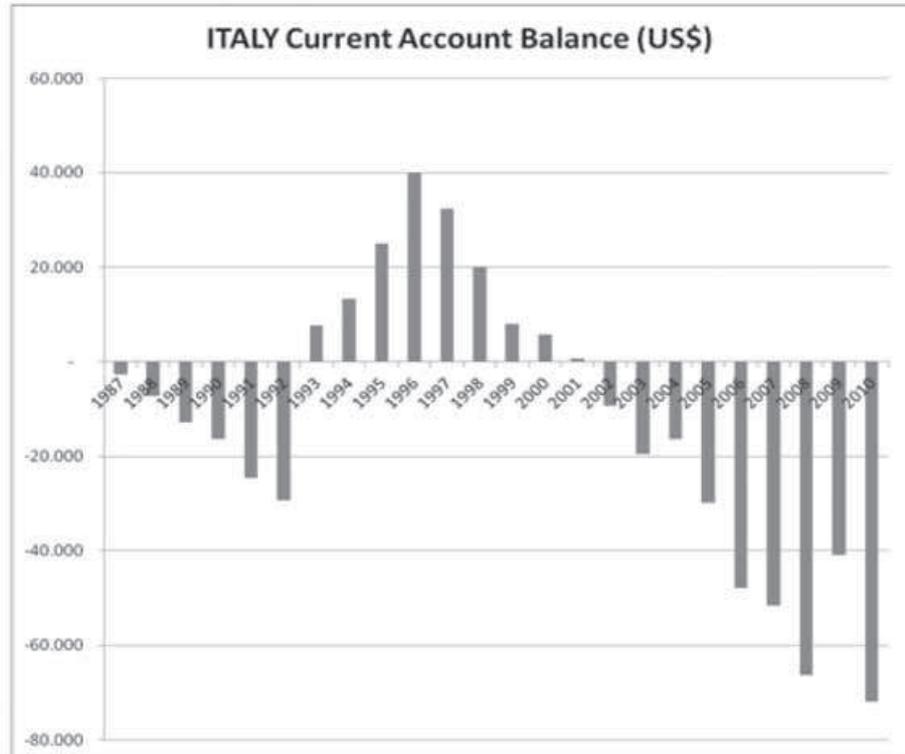
(meccanismo, questo, che permette agli istituti di credito del nostro paese di prestare circa 12 volte il valore del loro patrimonio anche se questo denaro non esiste) usata per prestare soldi ad aziende sottocapitalizzate o con conti comunque terribili, l'inefficienza degli stati occidentali che continuavano ad aumentare il debito pubblico per sostenere i privilegi di una forza lavoro statale sovradimensionata e/o trattamenti pensionistici che si potevano più permettere.

Era proprio come se qualcuno stesse preparando un enorme cappuccino dove, poiché il latte rimasto era poco, si continuava ad aggiungere sempre più schiuma. Le aziende avevano conti che non andavano? E che problema c'era? Si prestava loro più denaro... C'era bisogno che il settore immobiliare trainasse l'economia? Nessuna difficoltà: usando la leva bancaria si prestavano soldi che non c'erano ad imprenditori immobiliari improvvisati che costruivano case non bellissime ma che comunque avrebbero aumentato il loro valore. Non c'erano persone per comprarle? Ancora una volta, no problem: si concedevano mutui a tutti, anche a quelli che non qualificavano, e a tassi di interesse sempre più bassi...

Poi un bel giorno del 2008, con il fallimento della Lehman Brothers, tutta la schiuma del cappuccino è svanita in un colpo solo: ci siamo trovati faccia a faccia con la brutta verità e abbiamo osservato quello che non avremmo mai voluto vedere: la festa era finita.

Alcuni dati relativi al nostro paese ci aiuteranno a comprendere meglio il perché di questa mia affermazione forte. La presente situazione economica, infatti, è figlia di almeno tre fattori ben precisi:

a) Il Saldo delle Partite Correnti (la differenza tra quanto un paese, inclusivo di tutte le sue imprese e di tutti i suoi cittadini, esporta e quanto importa) è negativo. Se il Saldo delle Partite Correnti è negativo il paese consuma più di quello che produce. Come mostra la figura che segue quello dell'Italia è in disavanzo, cioè negativo, dal 2001 e sta peggiorando.



Significa: che importiamo di più di quello che esportiamo; che spendiamo di più di quello che incassiamo e che per mantenere lo stesso tenore di vita del passato dobbiamo indebitarci o dar fondo a tutte le nostre sostanze, in modo simile al vecchio benestante che continua ad andare al ristorante tutti i giorni quando ormai non può più permetterselo... È chiaro che spendendo di più di quello che incassiamo dobbiamo indebitarci sempre di più e questo non accade solo allo Stato ma anche ai singoli cittadini e alle imprese.

b) Il debito pubblico del nostro paese è passato da 1790 miliardi di euro a Gennaio 2010, a 1880 a Gennaio 2011, per sfondare i 1935 a Gennaio del 2012. Significa che in due anni il debito pubblico del nostro paese è aumentato di oltre 140 miliardi, vale a dire 70 miliardi all'anno, pari a due volte le finanziarie lacrime e sangue fatte nel 2011. Cosa significa: che se non riduciamo drasticamente le spese, nel 2012/2013 serviranno altre finanziarie...

Finanza pubblica, fabbisogno e debito



Fonte: Bollettino Banca d'Italia n. 15 del 2012

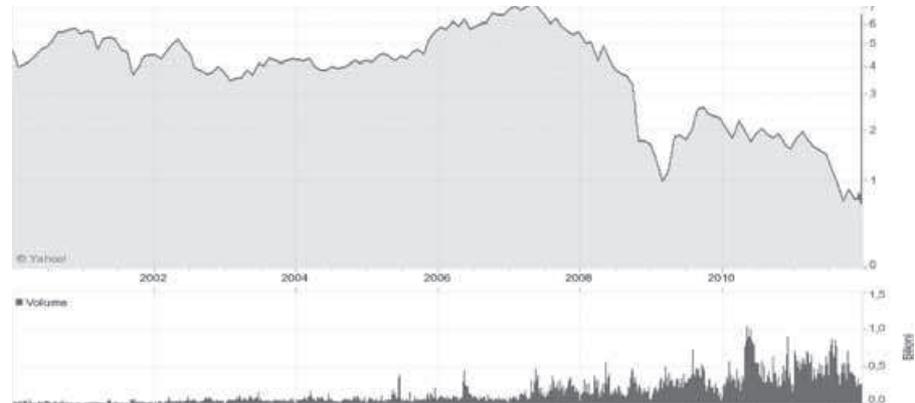
c) Quando un paese spende più di quello che incassa non è solo lo stato a doversi indebitare ma hanno bisogno di farlo anche le sue imprese così come la sua popolazione. Solo che le banche del nostro paese dopo il fallimento della Lehman Brothers hanno dovuto a loro volta stringere la cinghia e ridurre i prestiti.

Alcune banche del nostro paese, infatti, si erano sovraesposte nei prestiti a clienti utilizzando la leva bancaria. Questo, come abbiamo già spiegato, è un meccanismo che consente agli istituti di credito di prestare ai propri clienti denaro che non hanno utilizzando un multiplo del proprio patrimonio. In modo molto semplicistico: una banca può emettere fidi, scoperti di conto corrente, mutui, leasing, ecc fino a circa 12/15 volte il valore del proprio patrimonio.

Alimentate anch'esse dalla schiuma del cappuccino (il patrimonio di numerosi istituti di credito era più che raddoppiato nel periodo che va dal 2003 al 2007 grazie alla crescita dei titoli azionari) si erano spinte a finanziare imprese ed individui che proprio non ne avevano il merito perché sottocapitalizzate, con conti pessimi o con prodotti poco competitivi.

Se, come abbiamo detto, una banca può prestare circa quindici volte il valore del proprio patrimonio, immaginate che

cosa deve essere successo alla Unicredit:



Valore di borsa titolo Unicredit

Il suo titolo dal 2003 al 2007 era più che raddoppiato arrivando a toccare gli 8 euro. Dal 2008 al 2009 ha perso invece l'80% del suo valore... Questo significa che l'80% del suo patrimonio, nel corso di un anno, è andato in fumo facendo svanire il sottostante per la leva. Ne consegue che bisogna far rientrare alcuni dei numerosi prestiti concessi...

Le banche che si erano sovraesposte utilizzando la leva si sono trovate costrette, per non fallire a loro volta, a ridurre i prestiti e la propria esposizione verso le imprese e verso gli individui e tutto ciò, assieme ai nuovi standard di Basilea 2 che impongono alle banche regole più stringenti per prestare il denaro, ha generato un mondo illiquido.

Al momento della scrittura di questo testo ci sono interi settori (come quello immobiliare per esempio) che faticano a farsi finanziare qualsiasi progetto dal sistema bancario. Ma non sono i soli: sono tanti gli imprenditori anche meritevoli che faticano a farsi finanziare. Il problema non sono loro ma è il fatto che le banche sono a loro volta in difficoltà. Anzi in assenza del maxi prestito denominato LTRO<sup>2</sup> fatto dalla BCE alle banche europee a Dicembre del 2011 e a Febbraio del 2012 numerose di queste sarebbero andate in pesante difficoltà.

Importiamo più di quello che esportiamo, ci indebitiamo

<sup>2</sup> LTRO: Longer Term Refinancing Operation: Operazione di Rifinanziamento a Lungo Termine. Tramite questa operazione la Banca Centrale Europea ha messo a disposizione denaro illimitato per le banche dell'Unione da restituirsi in tre anni al tasso dell'1%. Le banche europee hanno quindi usufruito di oltre cinquecento miliardi di rifinanziamento.

sempre di più e le nostre banche hanno sempre meno soldi, ma quand'è che si torna alla normalità?

## UNA NUOVA NORMALITÀ

*“Che cosa significa normale oggi? Durante le prossime generazioni noi re-inventeremo il mondo in cui viviamo. Ti mostrerò perché il modo in cui conduciamo le aziende nel XXI secolo deve essere re-immaginato e rivoluzionato. Per sempre. Ha a che fare con il decidere di correre rischi, ha a che fare con il sognare. Punto fermo: non è un'opzione ma è un'opportunità che nessuno di noi può lasciarsi sfuggire.”*

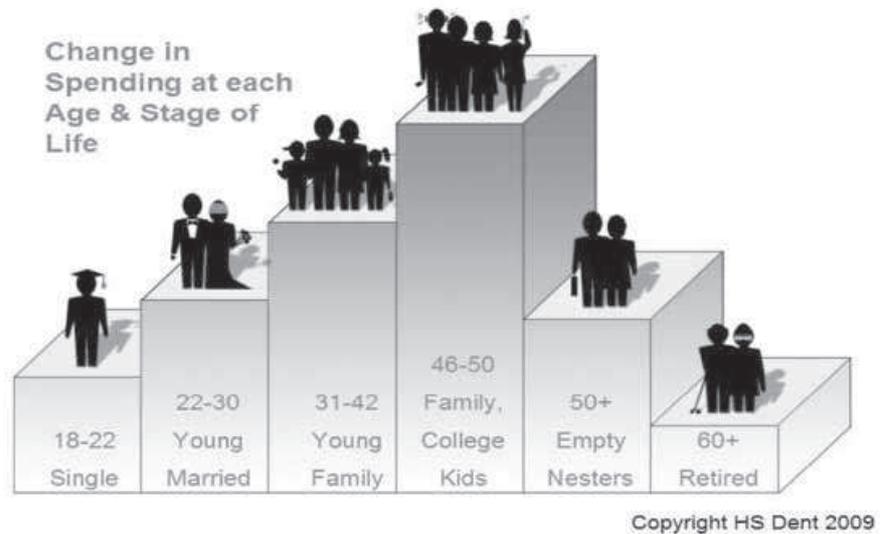
*Tom Peters 2004<sup>3</sup>*

Alcuni sostenevano che la crisi cominciata nel 2008 sarebbe terminata a fine 2009, poi la data della ripresa è stata spostata al 2010, in seguito al 2011, infine nel 2011 ci siamo accorti che, a parte una breve ripresa accaduta tra il secondo semestre del 2010 e per buona parte del 2011, i guai non erano finiti. Anzi c'erano ancora molti problemi da risolvere.

L'economia che ci aspetta negli anni a venire sarà più o meno (con qualche scossone in positivo o in negativo qui e là) come quella di questi ultimi tre anni. La crisi non finirà, anzi quella che ci troviamo ad affrontare oggi è la nuova normalità.

Una delle spiegazioni ha a che vedere con una teoria economica chiamata “Onda dei Consumi”. L'Onda dei Consumi afferma che la massima espansione economica di un paese avviene quando una gran parte della popolazione di tale nazione si trova nella fascia di età che va dai 45 ai 54 anni (è in questa fascia di età, infatti, che un adulto raggiunge il suo massimo livello di spesa che, in seguito, tenderà a calare). Quando questo picco demografico, con l'invecchiamento della popolazione, si sposta nelle fasce di età successive, il paese inizia a sperimentare una lenta ma costante recessione.

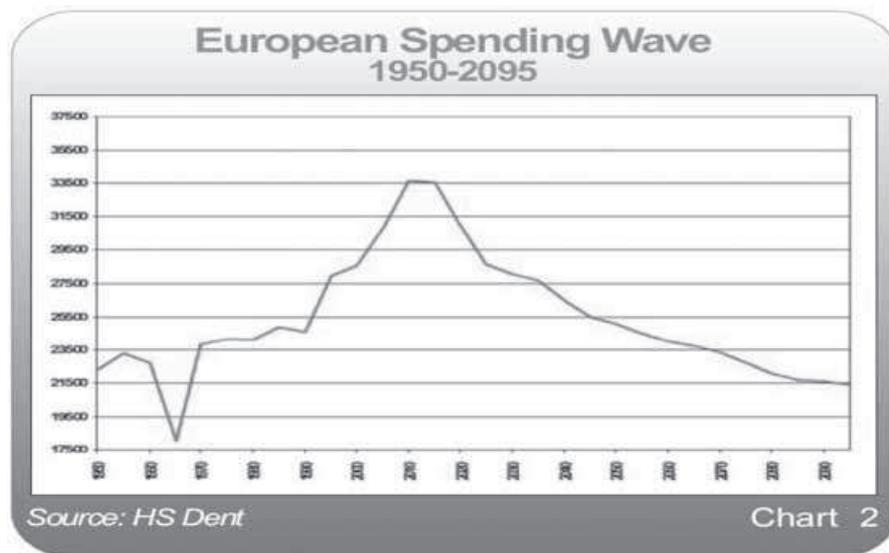
<sup>3</sup> Estratto dal video di presentazione del libro RE-IMAGINE.



*Le fasce di età per livello di consumo*

La teoria dell'Onda dei Consumi spiega come mai, per esempio, paesi come Stati Uniti o Canada, dove c'è forte immigrazione di persone giovani, pur con tutte le loro difficoltà, continuano a crescere; spiega anche come mai i paesi emergenti di oggi quali per esempio India e Brasile sperimentino forti crescite e le sperimenteranno ancora per gli anni a venire (una gran parte della loro popolazione deve ancora raggiungere la fascia di età tipica dell'Onda dei Consumi). Ci indica inoltre quali saranno le potenze economiche degli anni a venire: paesi che hanno una popolazione molto giovane che innova e che in seguito, invecchiando, aumenterà ancora il suo tasso di spesa: Vietnam, Messico, Pakistan, Indonesia, ecc.

Il nostro paese segue più o meno l'onda demografica europea (vedi figura sotto) che ci mostra come abbiamo già raggiunto il picco dell'Onda dei Consumi in questi anni e ci si stia avviando, come prima di noi ha già sperimentato il Giappone, ad un lento ma costante calo della nostra forza economica:



Cosa significa: che avremo progressivamente sempre meno persone che comprano e consumano ad alti livelli. Questo fattore, anche se non porterà ad un vero e proprio tracollo, inevitabilmente porterà la nostra economia ad indebolirsi.

Chiunque poi sa bene che nel nostro paese non è solo la demografia a remare contro, ma siamo afflitti anche da una serie di problemi cronici che alla lunga contribuiscono almeno in parte a deprimere ulteriormente la nostra economia: alto costo del lavoro, tanti adempimenti burocratici, forte imposizione fiscale, corruzione, e chi più ne ha, più ne metta...

Sommate questi ultimi fattori all'andamento demografico del nostro paese e alla situazione economica e finanziaria mondiale e capirete che l'Italia si trova in una situazione economica non ottimale che perdurerà per diversi anni, appunto una nuova normalità. Questa potrebbe anche non piacerci ma è pur sempre la nuova normalità.

Una nuova "normalità" caratterizzata da mancanza di liquidità, scarsi finanziamenti da parte del sistema bancario, clienti che diverranno sempre più esigenti e chiederanno più valore per il denaro che spendono e, come vedremo tra un attimo, da una forte concorrenza tra le imprese.

## COMPETERE NELLA NUOVA NORMALITÀ

In quasi tutti i settori c'è sovrabbondanza dell'offerta, vale a dire ci sono tante aziende simili che vendono prodotti e servizi simili.

Per capirlo basta digitare sul web il nome di qualsiasi categoria merceologica per essere inondati dai siti di migliaia di aziende. Basta andare a pranzo in centro città per rendersi conto che esistono decine di ristoranti che offrono “menu pranzo prezzo fisso: 10 euro” o 11 euro o 10,50 euro... Basta recarsi al fax la mattina per trovare almeno quattro o cinque fax di aziende diverse che promuovono più o meno i medesimi corsi di formazione. Insomma dovunque si guardi si trova un gran numero di aziende simili che vendono prodotti o servizi simili. Troppe. In quasi tutti i settori esiste una sovrabbondanza dell'offerta.

Una conseguenza dell'essere molti di più a competere per lo stesso cliente è che i margini calano. Siccome siamo in tre consulenti del lavoro a competere per fare le stesse (poche) buste paga, io ti fornirò il servizio dandoti qualcosina in più rispetto alla Cna che te le sta facendo in questo momento e ti farò pagare un pochetto di meno... “Più per meno” è la strategia che si tende ad adottare in un mercato dove c'è sovrabbondanza dell'offerta. Il problema è che anche il mio studio concorrente si trova costretto ad usare la stessa strategia e quindi lui, per riuscire a scalzarmi, ti offrirà “Più più per meno meno”... Però anche la CNA non sta a guardare: si accorge di aver perso una serie di clienti e quindi torna sul mercato col dente avvelenato offrendo un'ulteriore promozione: “Più più più per meno meno meno...”. Capite che se andiamo avanti in questo modo presto o tardi non si avrà più alcun tipo di marginalità ... È quello che sta succedendo oggi, per esempio, a tante imprese del settore edile.

In un mondo dove c'è sovrabbondanza dell'offerta non bisogna cadere nella trappola del “Più per meno” ma bisogna cercare di evidenziare le diversità che la nostra azienda ha rispetto ai concorrenti.

“Diversità = marginalità” mentre “essere uguali agli altri = perdita di marginalità”.

Ikea non è semplicemente un altro mobilificio. È un’azienda diversa da tutte le altre. Stessa cosa si poteva dire fino a un po’ di tempo fa di Conto Arancio che non era semplicemente un’altra banca, ma era, appunto, Conto Arancio, un sistema di deposito online per far rendere i propri soldi. Per continuare a parlare di prodotti che essendo diversi hanno generato molta marginalità possiamo citare l’I-Phone che non è un altro telefono cellulare, così come l’Ipod non è un altro Walkman e così come non si può certo dire che Apple Computer sia l’ennesima azienda che fa computer... Diversità = Marginalità.

In che cosa la tua azienda è diversa da tutti i suoi competitor?  
Non migliore, diversa.

Open Source Management non è l’ennesima azienda di formazione. Ma è la prima azienda dove sono gli imprenditori a fare formazione agli imprenditori. È un po’ business school, un po’ network, un po’ club esclusivo, insomma è diversa.

Unicità = Marginalità. Questa è la prima regola. Se vuoi sopravvivere devi rendere la tua azienda unica e diversa da tutte le altre.

Due idee nel caso in cui tu avessi bisogno di un po’ di aiuto su questo punto:

Nel marketing è meglio essere il primo che il migliore. In quasi nessun settore il leader di mercato è anche il leader come qualità del prodotto o servizio. Apple faceva software migliori di Microsoft ma Microsoft è stata la prima a promuoversi con grande forza e ancora oggi è il leader assoluto di mercato. Innumerevoli test sui consumatori indicano che questi preferiscono il gusto della Pepsi ma... comprano la Coca Cola in quanto è stata la prima ad affermarsi sul mercato.

In che cosa la tua azienda è “prima in assoluto”?

Se non sei il leader di mercato e non possiedi tanti soldi per promuoverti, un’idea potrebbe essere quella di costruire una sotto-categoria nella testa dei tuoi clienti: per esempio invece che competere con Esselunga, Auchan, Ipercoop, promuoversi come “il primo supermercato completamente bio”, “la prima farmacia omeopatica”, “la prima società di consulenza rivolta ad imprenditrici donne”, ecc, ecc.

Sempre più spesso le aziende di successo sono degli ibridi che miscelano esperienze ed attività provenienti da settori diversi, anche in contrasto tra loro:

Gessi Spa di Vintebbio (VC) vende rubinetti e accessori per l’arredo bagno ma di fatto è anche una società di formazione che eroga ai propri clienti in modo professionale (e gratuito) tantissimi corsi manageriali.

Caf CGN SpA è un Centro di Assistenza Fiscale ma è anche una eccellente società di software. I software vengono regalati ai professionisti a patto che si associno al Caf e usino CGN per inoltrare le dichiarazioni dei redditi dei loro clienti.

Mottolino SpA di Livigno è una società che gestisce un impianto di risalita e alcuni ristoranti a Livigno ma di fatto è anche un’eccezionale società di eventi che le permettono di attirare in quota decine di migliaia di persone ogni anno.

Open Source Management di Bologna è una società di consulenza aziendale che aiuta gratuitamente i propri clienti a fare affari tra di loro.

Tutte queste società riescono ad essere eccellenti in due attività diverse, una che regalano e un’altra sulla quale generalmente hanno grandi marginalità. Il mix genera una grande originalità nell’approccio verso il cliente che, tra l’altro, percepisce anche un grande valore.

Non bisogna per forza regalare qualcosa ai propri clienti per essere degli ibridi di successo: Apple si è ormai ibridata a

tal punto che non può più essere definita né come società di software, né come società di telefoni, né come azienda che produce computer. Con I-Tunes è addirittura entrata nel settore della distribuzione musicale...

Sia che tu decida di ibridare la tua azienda o che tu decida di promuovere il fatto che è la prima in qualche cosa, ricordati che in un mondo caratterizzato dalla sovrabbondanza dell'offerta è la diversità della tua impresa che genererà la sua marginalità futura.

## **RIPENSARE IL VALORE CHE OFFRIAMO AI CLIENTI**

*“Per riuscire a vendere oggi nel settore immobiliare dovresti farti le seguenti due domande: Tu costruttore lo compreresti per te l'immobile che stai cercando di vendere? E lo compreresti a quel prezzo?”*

*Sergio Bertelli, Edifici Evoluti Bertelli, Brescia.*

Ogni impresa deve tassativamente ripensare il valore che offre ai propri clienti.

John Gerzema, Presidente di Brand Asset Consulting ed autore di Spend Shift<sup>4</sup> (letteralmente “Il cambiamento nello stile di spesa”), nominato uno tra i migliori libri di management del 2010, sostiene che dopo la crisi del 2009, l'82% degli americani appartenenti a tutte le classi sociali ha cambiato le proprie abitudini di spesa. “Oggi – sostiene Gerzema - è tipico delle persone consumare ad un livello inferiore rispetto a quello che potrebbero permettersi. E c'è stato un cambiamento nella definizione personale di successo da parte del consumatore: dal ‘possedere cose’ al possedere liquidità.” Dappertutto i clienti sono molto più attenti a cercare le offerte speciali, quelli che gli americani chiamano i deals<sup>5</sup>. Il successo di Group-On, così come la crescita di Ikea, Ryan Air, Tre (la compagnia telefonica) altro non rappresentano che un esempio evidente di questa tendenza. Se l'economia

<sup>4</sup>“Spend Shift: Come la rivoluzione dei valori post crisi sta cambiando il modo in cui compriamo, vendiamo e viviamo”, Jossey Bass Editore 2010.

<sup>5</sup> Deals: letteralmente “Veri Affari”.

precedente alla crisi veniva sospinta dalla ricerca dell'apparire e dell'intangibile, in questa fase economica post crisi le persone e le aziende sono più che mai alla ricerca del massimo valore per il loro denaro. Non è un caso che, mentre i mobilifici di tutto il paese sono in difficoltà, Ikea, che offre valore per il denaro, continui ad aprire nuovi punti vendita.

La Tasso e Candeloro Costruzioni Srl è un'impresa di costruzioni di Lanciano in provincia di Chieti. Il volume delle vendite è cresciuto fortemente durante tutto il 2010 ed il 2011. Molto si può dire di questa azienda, dal grande lavoro che fa sul marketing all'ottima organizzazione interna. Forse però ciò che più contribuisce ai risultati che ottiene è l'enorme attenzione che pone nel creare un grande valore per il cliente. Da circa quattro anni sono un accanito sostenitore dell'importanza per le imprese immobiliari di costruire tutti gli immobili in "Classe Energetica A", in quanto nel futuro saranno questi gli unici immobili che non perderanno valore mentre gli altri, quelli ad alto consumo energetico, vedranno i loro prezzi calare (è già successo per le auto senza marmitta catalitica quando venne introdotta la benzina verde). Fatto sta che circa due anni fa parlando con Giancarlo Candeloro, uno dei soci dell'impresa, circa le nuove norme riguardo alla certificazione energetica degli edifici, gli chiesi se avessero già iniziato a programmare di costruire case più evolute dal punto di vista dei consumi. La sua risposta illustra più di ogni altra cosa la filosofia della Tasso e Candeloro Costruzioni circa il valore per il cliente: *"Noi costruiamo tutti i nostri immobili in classe energetica A fin dal 2006..."*. L'azienda non lo promuoveva (e faceva un errore), semplicemente considerava scontato che tutti i suoi nuovi immobili dovessero essere nella migliore classe energetica possibile in quanto dovevano rappresentare un vero affare per chi li acquistava.

Le PMI che oggi battono la crisi qualche anno fa si sono chieste: "Qual è l'affare che fa il cliente quando si serve dalla nostra azienda?" e sono corse ai ripari. Il termine "affare" mi piace molto. Ritengo che per tornare a prosperare le nostre aziende debbano ricominciare a pensare in termini di "creare veri affari per i clienti". Chi invece continua a pensare di cavarsela producendo un prodotto o servizio che non rappre-

senta un vero affare per il suo cliente oppure dando meno di tutti gli altri, sperando che i suoi clienti non se ne accorgano, sta commettendo un grave errore. Il mercato inesorabilmente disciplinerà chi non dà un grande valore per il denaro del cliente.

Se vuoi ritornare a crescere, ritorna a pensare a qual è l'affare che fa il tuo cliente quando si serve da te? È un vero affare?

## ALLA RICERCA DI UNA NUOVA VISION<sup>6</sup>

*“La crisi non è il problema, ma è l’amplificatore del problema.”*

*Jim Collins<sup>7</sup>*

Un vecchio amico mi ricordava sempre di come lui avesse aperto la sua impresa che vendeva ed installava antifurti quasi per caso: “Lavoravo nel settore edile ed un mio cliente che vendeva antifurti non riusciva pagarmi. Alla fine, dopo un po’ di tira e molla, accettai in pagamento alcune sue rimanenze di magazzino. Quindi, per rientrare dei soldi, iniziai a proporre alle imprese per le quali costruivo di fornire ed installare anche gli antifurti. Dopo un po’ di tempo mi resi conto che ricevevo più richieste per gli antifurti che non per i miei lavori di ristrutturazione. Decisi quindi di cambiare settore ...”.

Sono molti gli imprenditori che mi raccontano di essersi trovati a fare quello che stanno facendo per ragioni fortuite, il mio amico Paolo non è l’unico.

Però, a prescindere da come sia cominciata l’impresa, ad un certo punto durante la fase iniziale della sua esistenza l’imprenditore dovrebbe essere colto da quella che io chiamo la vision. Con il termine “vision” intendo un’intuizione riguardo a dove siano “i soldi veri” nel suo settore. Con “soldi veri” intendo dove è la ricchezza, dove ci potrebbero essere i grandi margini, dove c’è un vero affare che potresti far fare

<sup>6</sup> Vision: letteralmente “Visione”, sarebbe a dire un’intuizione riguardo a qualcosa che si potrebbe realizzare nel futuro..

<sup>7</sup> Autore di *Good to Great*, una ricerca su alcune aziende eccellenti a livello mondiale.

al tuo cliente guadagnandoci bene. Quella è la vision. Vent'anni fa, in un momento in cui quasi tutte le società di consulenza e formazione promuovevano la certificazione di qualità, l'organizzazione e la consulenza finanziaria, fui colto da un'intuizione: ci sarebbe stato un mercato enorme per chi avesse aiutato le piccole e medie imprese nella gestione delle risorse umane. Ai tempi molti mi prendevano per pazzo ma, parlando con gli imprenditori, mi ero reso conto che erano davvero numerosi quelli che mi chiedevano consigli per gestire, motivare e selezionare le loro persone. Avevo avuto la vision. Da lì a pochi anni la mia azienda arrivò a fatturare dieci milioni di euro all'anno in servizi di selezione, formazione e motivazione delle risorse umane.

Altre volte una vecchia vision va rinnovata o cambiata in quanto il mondo intorno a noi non è più lo stesso. Un po' come si ritrova a dover fare Nokia a seguito dell'esplosione degli Smart Phone.

Se ci pensi la stesa cosa è accaduta anche a te. Alcuni anni fa, per chissà quale motivo, ti sei trovato coinvolto nella tua azienda. Forse l'hai ereditata, forse facevi già quel lavoro per qualcun altro o forse è stato un parente ad avviarti a quella professione, fatto sta che ad un certo momento, generalmente dopo aver fatto fronte alle prime necessità economiche, hai avuto un'intuizione: hai capito dove avrebbero potuto esserci i soldi veri, dov'era "il Jackpot" e ciò che avresti dovuto fare per raggiungerlo. Avevi avuto una vision. Armato di quella vision sei riuscito, negli anni successivi, a costruire un grande valore per te e per la tua azienda. Qual è la vision di oggi? Dove è oggi il grande valore nel tuo settore? Qual è il progetto che stai perseguendo? Ne hai uno o stai semplicemente "lavorando"?

Le vere crisi, dal mio punto di vista, non sono quelle che ci colpiscono quando c'è un calo del PIL o quando le banche iniziano a limitare i prestiti. Le vere crisi per l'impresa avvengono quando ad un calo sostenuto del PIL o della disponibilità a prestare da parte delle banche si accompagna un imprenditore che da un po' di tempo non ha più una vision o un imprenditore la cui unica vision è diventata quella di

“far andare avanti l’azienda”. Oppure avvengono quando ad un calo del PIL o ad un peggioramento dell’economia si accompagna una compagine soci in costante disaccordo tra di loro e nella quale nessuno ormai sogna più in quanto è tutto diventato un compromesso.

In assenza di vision un’azienda muore.

La crisi non è il problema ma è l’amplificatore del problema. Il vero problema è che hai perso la vision.

## IL PARADOSSO DI STOCKDALE

*“Gli ottimisti moriranno tutti.”*

*Ammiraglio Jim Stockdale*

L’Ammiraglio Stockdale è stato il prigioniero americano più alto in grado durante la guerra del Vietnam. Nel corso della sua prigionia fu sottoposto a torture molto pesanti e, tramite il suo coraggio, contribuì a salvare la vita a numerosi dei commilitoni prigionieri. Pluridecorato dopo la guerra, per molti ha rappresentato l’esempio di chi, grazie alla forza d’animo, riesce a sopravvivere nelle situazioni più estreme.

A un giornalista che gli chiedeva che cosa servisse per sopravvivere tanti anni in un campo di prigionia, Stockdale rispose: *“Non devi mai perdere fede nel fatto che la storia avrà un lieto fine. Non ho mai messo in dubbio che non solo ce l’avrei fatta a tornare a casa, ma anche che alla fine sarei riuscito a trasformare quell’esperienza in un momento che avrebbe definito in modo positivo me e la mia vita, in qualcosa che, potendo ritornare indietro, non avrei cambiato con niente al mondo.”*

Il giornalista, colpito da una risposta tanto profonda, si fermò per qualche istante a riflettere e poi chiese: *“E invece chi sono quelli che non ce l’hanno fatta? Chi sono quelli che non riescono a sopravvivere a una tale esperienza?”*.

*“Gli ottimisti, – rispose prontamente Stockdale – sono questi*

*che non ce la fanno.*” Il giornalista, notando una contraddizione con quanto appena detto, chiese ulteriori lumi.

L’Ammiraglio Stockdale gli rispose: *“Gli ottimisti erano quelli che dicevano ‘entro Natale saremo a casa’. Poi arrivava il Natale e loro erano ancora lì. Allora dicevano ‘Saremo a casa per Pasqua’. Poi arrivava la Pasqua e loro erano ancora lì. Allora il Natale successivo e poi di nuovo la Pasqua... Non guardavano in faccia la brutta realtà della loro condizione e, alla fine, una delusione dopo l’altra, sono sprofondati nell’apatia e si sono semplicemente lasciati morire.”*

*“Questa è una lezione molto importante: non dovresti mai confondere la fede nel fatto che alla fine saprai prevalere – cosa che non puoi permetterti di perdere – con la disciplina necessaria a guardare in faccia la brutta realtà della tua condizione, qualunque essa sia.”*

*Jim Stockdale*

La realtà è che il mondo è cambiato e che questa che vediamo oggi è la nuova normalità economica del nostro paese e sarà così ancora per diversi anni. Le imprese che hanno avuto il coraggio di guardare a questa verità sono anche le imprese che hanno saputo reinventarsi e oggi sono tornate a crescere e a fare utili. Quelle che invece hanno continuato a essere “ottimiste”, sperando che le banche avrebbero ripreso a concedere i finanziamenti e che la crisi presto sarebbe terminata, oggi versano in condizioni difficili. Non puoi prendere una serie di decisioni corrette e sensate (e soprattutto remunerative) se prima non hai il coraggio di guardare in faccia la realtà della tua situazione.

*“Tutte le aziende divenute poi fantastiche hanno cominciato il processo di ricerca di una strada efficace per raggiungere il successo, guardando in faccia i fatti brutali della loro realtà corrente. Quando cominci con uno sforzo onesto e diligente per capire la verità della situazione della tua azienda, spesso le decisioni giuste diventano auto evidenti.”*

*Jim Collins*

Benvenuto nella nuova normalità. Vediamo ora quali sono le contromosse messe in campo dalle Piccole e Medie che battono la crisi.

La prima cosa che hanno capito le piccole e medie imprese che battono la crisi è che la situazione economica di oggi non è una crisi ma è la nuova normalità. È inutile lamentarsi, bisogna invece cercare delle soluzioni.

**HAI TROVATO SPUNTI INTERESSANTI?  
VORRESTI CONTINUARE LA LETTURA?**

**NON PERDERE TEMPO ! PRENOTA  
SUBITO LA TUA COPIA DEL LIBRO!\***

**CONTATTACI ALLO 051 8490411**

oppure

**INVIACI UNA MAIL ALL'INDIRIZZO  
[info@osmanagement.it](mailto:info@osmanagement.it)**

oppure

**COMPILA IL MODULO SOTTOSTANTE E  
INVIACELO VIA FAX AL NUMERO 051 8490155**

Per informazioni su materiali, modalità di pagamento e di spedizione invia una mail a [info@osmanagement.it](mailto:info@osmanagement.it)

Ragione Sociale	Cap e Città	Indirizzo
Telefono	Fax	E- mail
Nome Referente		Mansione
Partita iva/Codice Fiscale		
Prenota la tua copia cartacea di "Piccole e Medie imprese che battono la crisi" (consegna 25 luglio) <input type="checkbox"/> <b>Piccole e medie imprese che battono la crisi - Paolo Ruggeri</b> numero di copie_____		
Modalità di pagamento: <input type="checkbox"/> contrassegno 3€ <input type="checkbox"/> bonifico bancario (contattaci all'indirizzo <a href="mailto:info@osmanagement.it">info@osmanagement.it</a> )		

\* consegna 25 luglio

Spese di spedizione di 4€ - Gratis per ordini superiori a 55€