

PENSA - DECIDI - AGISCI

C O M M U N I T Y

PMI



di Cristina Melchiorri

Available at
amazon

Anteprima gratuita.
Per acquistare il libro clicca il link sottostante.

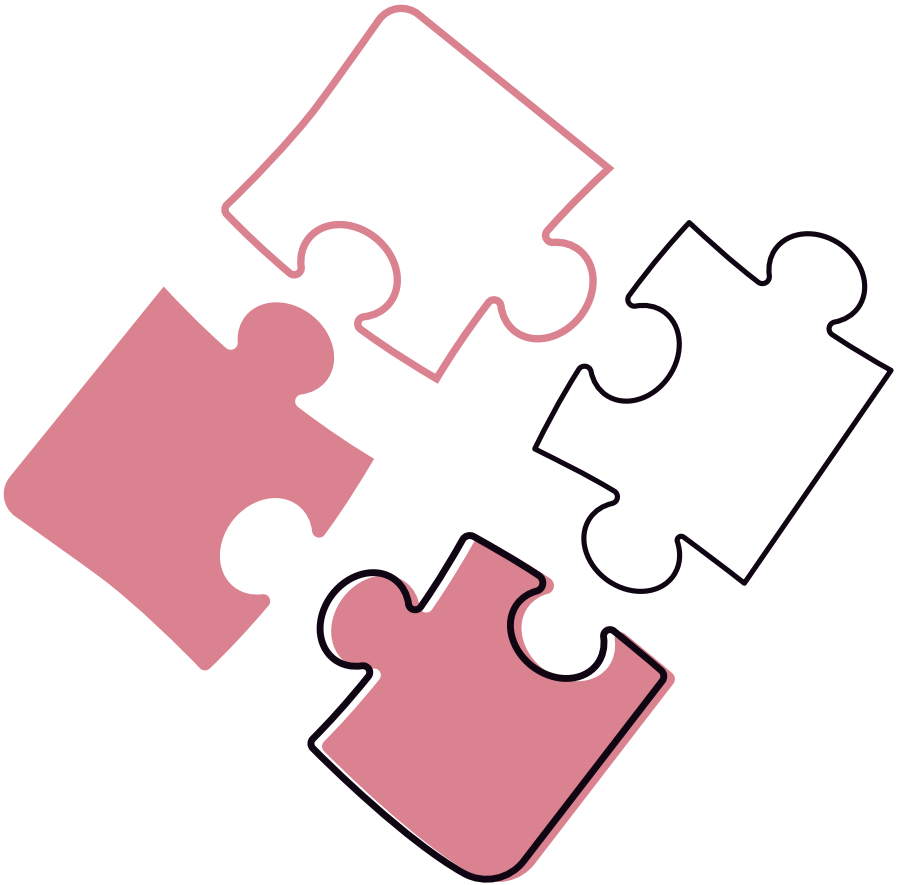


Grafica realizzata da Carlo Opizzi

La cover riprende l'immagine della rubrica
Crescimpresa de Il Giornale delle PMI sezione PENSA-DECIDI-AGISCI, con-
dotta da Cristina Melchiorri.

Indice:

- | | | |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 1 | La complessità nella quale stiamo vivendo | pag. 5 |
| | Le PMI in numeri
Un'analisi spietata
Dalla Community delle PMI emerge un modello di Leadership essenziale
"Disruptive approach": Pensa - Decidi - Agisci fuori dallo schema precedente.
Qual è il modello di impresa cui tendere? | |
| 2 | Pensa | pag. 19 |
| | Prendi tempo per pensare
Approccio disruptive
Le domande di un Disruptive strategico. | |
| 3 | Decidi | pag. 30 |
| | Non puoi fare tutto, scegli.
La finanza comportamentale nelle decisioni di business
La leadership essenziale è un gioco di squadra | |
| 4 | Agisci | pag. 45 |
| | La tua leadership essenziale in azione
Il Management secondo Taylor
Agisci da manager - Agisci da maker
Management Tips | |
| 5 | Comunica da leader essenziale | pag. 76 |
| 6 | Negozia win win - vinci senza combattere | pag. 84 |
| 7 | Imprenditrici o madri: davvero dobbiamo scegliere? | pag. 89 |
| 8 | il passaggio generazionale | pag. 92 |
| 9 | Conclusioni | pag. 100 |
| | Essere un Leader essenziale | |
| 10 | TEST di autovalutazione | pag. 104 |
| | "Che leader sei?" | |
| 11 | Bibliografia | pag. 111 |



La complessità nella quale stiamo vivendo

Il mondo cospira per frenarci. Ma solo se glielo permettiamo.

(Seth Godin, guru del marketing)

Le due guerre

Viviamo in un mondo volatile, incerto, complesso, ambiguo.

Gli strateghi militari usano l'acronimo VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) per definire un mondo di cambiamenti improvvisi, con conseguenze ignote e interrelazioni complesse e variabili.

Nel contesto militare, VUCA significa guerra asimmetrica, instabilità geopolitica e alleanze inaffidabili.

Nel mondo del business significa costi elevati e incognite negli approvvigionamenti e nella distribuzione delle merci, innovazione digitale e tecnologica galoppante e spesso non governabile, crisi creditizia, rischi della stessa sopravvivenza dell'impresa. Per imprenditori, imprenditrici, manager delle PMI vuol dire prendere decisioni nonostante una conoscenza parziale delle questioni, risorse limitate e difficoltà anche psicologica ad affrontare un mare sempre in tempesta, cioè contesti strutturalmente instabili, ad alta complessità.

Per le singole persone può rappresentare un maggiore costo della vita, insicurezza lavorativa, illiquidità del mercato immobiliare e futuro incerto.

La pandemia da COVID-19 ci ha messo a dura prova dal punto di vista della salute, dell'economia e delle nostre stesse abitudini di vita sociale e personale. Abbiamo fatto i conti con lockdown e riprese a singhiozzo delle attività. Dopo lo shock iniziale e una ripresa asimmetrica delle economie produttive nelle varie zone del mondo, il grande squilibrio tra domanda ed offerta su scala globale ha fatto impennare i prezzi di alcune materie prime, essenziali in vari settori industriali, dal meccanico al manifatturiero, all'edilizia. I mercati cinese ed asiatico già nel 2020 sono riusciti a far scorte strategiche di materie prima di noi, forti di un'economia in ripresa dalla pandemia avvenuta in anticipo rispetto all'Europa e al Nord America.

Da giugno 2020 a giugno 2021, l'acciaio è cresciuto del 130%, il polietilene del 146%, il prezzo del ferro-acciaio per la produzione di cemento armato è aumentato del 230%

Non solo.

Non avevamo ancora vinto la guerra al covid, che un conflitto imprevedibile esplose a 300 km da casa nostra.

Giovedì 24 febbraio 2022 – Aggressione all'Ucraina

Putin rende esplicita l'aggressione all'Ucraina. Non usa la parola guerra. La chiama "operazione militare speciale" per far capire che l'Ucraina appartiene alla Russia e che sta semplicemente rimettendo ordine in una parte dei suoi domini.

Interviene subito la diplomazia internazionale, ma non ci sono le condizioni per trattare.

Dopo il fallimento dell'azione diplomatica Stati Uniti ed Europa mettono in campo restrizioni economiche e finanziarie pesanti, per soffocare l'economia russa. E' un'arma a doppio taglio.

Gli scambi commerciali russi verso il resto del mondo hanno toccato nel 2021 i 785 miliardi di dollari, in aumento del 38% rispetto al 2020.

E' l'Europa il principale mercato della Russia, che importa macchinari, prodotti chimici, mezzi di trasporto e prodotti del settore agro-alimentare. Esporta minerali per la metà del totale in Unione Europea, merci varie e prodotti agro-alimentari.

Ancora più rilevante: la Russia fornisce il 40% del petrolio e del carbone dell'UE e il 20% del suo gas.

Dall'inizio del conflitto il prezzo del petrolio ha superato i 100 dollari al barile.

L'Europa può nel breve termine rinunciare all'energia russa? Putin non può rinunciare nel medio termine al mercato europeo, per non doversi schiacciare eccessivamente sul mercato cinese.

La resistenza del governo ucraino e della popolazione stessa non era stata prevista. L'intelligence americana, pochi giorni dopo l'inizio del conflitto aveva consigliato a Zelensky di fuggire. Zelensky ha risposto: "Non mi serve un taxi, mi servono armi." Le ha avute. Dagli Stati Uniti e dall'Europa. Dietro le quinte, la diplomazia internazionale si sta chiedendo cosa è possibile concedere a Putin perché faccia un passo indietro senza perdere la faccia.

L'economia europea e italiana ne fanno le spese

L'aumento del costo dell'energia grava sulle imprese e sulle famiglie. Alcune imprese lavorano di notte o hanno anticipato alle 5 del mattino l'orario di

avvio delle macchine e delle attività produttive. Le associazioni di categoria degli imprenditori e dei consumatori, le organizzazioni sindacali chiedono a gran voce al governo provvedimenti di sostegno e di blocco dei prezzi dell'energia dall'alto.

Questa instabilità geopolitica appesantisce il quadro di insieme con cui da tempo ci confrontiamo e colpisce le nostre imprese, soprattutto le PMI:

Le PMI in numeri

In Italia, le PMI sono più di 5 milioni, sui 25 milioni dell' Unione europea e rappresentano il 92 % delle imprese attive.

Danno occupazione a oltre 15 milioni di persone, l'82 % della forza lavoro (media Ue: 67%, media OCSE: 60%).

Generano un fatturato complessivo di 2.000 miliardi di euro.

Inoltre, su 3,8 milioni di imprese, sono meno di 3.000 quelle che hanno più di 250 dipendenti.

Le "microimprese" – la maggioranza – hanno meno di 10 dipendenti.

Un'analisi spietata

Beniamino Andrea Piccone nel suo volume: L'Italia: molti capitali, pochi capitalisti, Il Sole 24 ore, 2019 fa un'analisi spietata delle PMI italiane.

"Le PMI sono la dorsale dell'economia italiana, ma non creano occupazione né sviluppo tecnologico. Sono tantissime, per lo più minuscole, e danno lavoro alla maggioranza degli Italiani – ben al di là della media europea.

Con un ruolo così sistemico, la loro **incapacità di crescere** è diventata un enorme freno per il Paese.

Da decenni, le PMI:

- a) sopravvivono in qualità di terzisti;
- b) si servono di pratiche gestionali 'artigianali e inefficienti';
- c) pagano salari bassi;
- d) sfuggono a regole e tasse.

Preoccupa anche l'**anzianità di queste imprese** (nel senso che sono attive da

molti anni): è proprio quando le PMI crescono – e dunque smettono di essere tali, “sparendo” dalle statistiche – che si creano posti di lavoro e innovazione.

Perché le PMI non crescono?

Il nanismo dell'impresa italiana – l'incapacità di crescere a livello dimensionale – è frutto di:

- 1) **una gestione familiare da “padre padrone” refrattario al cambio;**
- 2) **eredi non all'altezza messi in ruoli chiave;**
- 3) **della nefasta cultura del “piccolo è bello”.**

L'ostinazione a far sopravvivere l'impresa nella sua forma originaria, impedendone l'evoluzione, anche quando non risulti più vantaggioso;

una selezione nel passaggio generazionale inefficiente o addirittura controproducente di successori non all'altezza;

una eccessiva aversione al rischio – soprattutto nei casi in cui buona parte della ricchezza familiare sia concentrata nell'impresa – che mortifichi lo spirito di impresa, ingrediente essenziale di qualunque avventura imprenditoriale di successo.

Il **“one man show”**, spesso in buona fede, del ‘padre padrone’.

Di norma, più per mancanza di competenze manageriali che per cattivo carattere, il fondatore fa il bello e il cattivo tempo – con buona pace della “corporate governance”.

I dati parlano chiaro.

In Italia:

- 1) le imprese familiari hanno una minor probabilità – rispetto ad altre di più grandi dimensioni – di essere dirette da un laureato;
- 2) le imprese di singoli individui e familiari tendono ad avere una quota più bassa di laureati rispetto alle altre imprese (6,6 vs 10,9 per cento), come evidenziato dagli economisti Fabiano Schivardi e Roberto Torrini,
- 3) il basso livello d'istruzione dei componenti della famiglia proprietaria è un altro motivo a cui ricondurre il nanismo.

E il finale è già scritto:

se la piccola impresa **si fonda su di una sola persona che accentra tutte le decisioni importanti**, quando la persona viene a mancare, la struttura si sfal-

da in pochi anni – inevitabilmente.

Eredi non all'altezza, in ruoli strategici.

In una società a controllo familiare, la selezione del personale non è meritocratica, perché influenzata da un fattore decisivo: la fiducia. Se manca la fiducia, invece del manager serio viene scelto il figlio o il nipote. In altre parole, la fedeltà vince sulla competenza.

Spesso gli eredi non sono all'altezza, o sono stati così viziati dai genitori che non hanno voglia di prendersi l'impegno quotidiano della fatica.

Secondo Luigi Zingales: «Il processo di selezione dei talenti è così marcio che nel Bel Paese molte persone, soprattutto donne e dotate di tutte le capacità per essere manager, sono confinate al ruolo di segretaria.

Mentre i posti dirigenziali sono affidati a chi è ben introdotto, anche se spesso incapace. Per questo in Italia ci sono le migliori segretarie e i peggiori manager».

In un'impresa basata sulla meritocrazia, i leader sono invece scelti perché hanno intelligenza e spirito critico, e non importa se provengono da famiglie disagiate e povere, l'importante è che siano i più adatti a governare.

Non è questo il caso delle PMI italiane.

Le PMI soffrono di “distorsioni cognitive”.

Un tempo si poteva essere competitivi anche senza una “cassetta degli attrezzi” evoluta. Oggi non più.

Bisogna, per esempio, stare attenti anche alle “distorsioni cognitive”, che sono “deviazioni sistematiche dalla razionalità nel momento della formulazione del giudizio” e portano a “distorsioni della valutazione causate dal pregiudizio”.

La PMI soffrono due fenomeni noti nella letteratura:

a) l’**“effetto Dunning-Kruger”** che porta gli eredi incompetenti a diventare arroganti: gli individui poco capaci tendono a:

1) sopravvalutare le proprie abilità – autovalutandosi, a torto, come “esperti”;

2) divenire estremamente supponenti con inesorabile rapidità. Senza competenze si diventa arroganti, e poi si cade.

b) **“il paradosso di Berkson”** che porta ad assumere impiegati poco produttivi.

In teoria, esiste una correlazione positiva tra:

a) le competenze degli impiegati, riassunte nel curriculum e nelle qualifiche e

b) la loro efficacia sul posto di lavoro. In altre parole, più un impiegato è competente e più diventa produttivo.

Sfortunatamente per le PMI, alcuni di questi individui sono troppo costosi, mentre altri non sono impiegabili – per mancanza di esperienza o perché comunque percepiti come poco produttivi.

Risultato? Basso costo del lavoro, no ai manager che vengono da fuori.

Le PMI hanno un costo del personale inferiore, perché:

- a) pagano salari più bassi;
- b) non sono soggette agli stessi oneri sociali delle imprese più grandi;
- c) impiegano persone “in nero”.

Nella piccola impresa si vive un circolo vizioso:

il fatturato è così basso, i margini sono così esigui, erosi anche da elevati oneri finanziari, che non ci si può permettere di pagare un amministratore terzo – fuori dalla cerchia familiare – in grado di traghettare l'impresa verso una dimensione adeguata alla competizione internazionale.

Insomma, senza un conto economico di spessore, alle PMI mancano le risorse per pagare i migliori.

Piaccia o no, è cambiato il mondo.

In passato, “piccolo era bello”: tante piccole imprese – agglomerate in distretti – riuscivano a superare i problemi strutturali del Bel Paese grazie alla loro flessibilità, e spingevano la crescita.

Oggi, piccolo è brutto.

Con la “crisi dei sette anni” – dal 2009 al 2016 – e il relativo crollo della domanda interna – il sistema si è bloccato.

Si sono salvate solo le imprese con una forte vocazione all'internazionalizzazione, che richiede:

- 1) una strategia e una struttura organizzativa chiare;
- 2) la capacità di gestire processi complessi su più mercati;
- 3) l'adozione continua di nuove tecnologie, inclusa la generazione e l'uso di dati.

Tutte cose che troppe PMI non hanno.

Ci vogliono imprese meritocratiche, con al timone gente preparata.

I manager di talento preferiscono lavorare in una società quotata, dove sanno di poter essere valorizzati al meglio, e sono meno disposti a lavorare in una PMI, dove il 'soffitto di vetro' si fa sentire in modo rilevante, dato che i membri della famiglia vogliono mantenere le redini dell'azienda.

Tutto ciò ha sinora portato l'impresa a non potersi avvalere di management all'altezza.

Tuttavia, un circolo virtuoso è possibile:

è dimostrato che aziende guidate da imprenditori e manager più istruiti tendono a selezionare lavoratori a loro volta più istruiti.

Se il capo azienda è laureato:

- 1) l'impresa ha una quota di laureati tripla rispetto alle altre imprese; e
- 2) c'è una maggiore propensione ad assumere un manager esterno alla famiglia."

Quindi, che dobbiamo fare?

Non possiamo accontentarci di fare ciò che facevamo prima del Covid.

La barca della PMI è fragile. E, per di più, il mare è sempre in tempesta.

La rivoluzione digitale e tecnologica inarrestabile e il cambiamento climatico stanno da tempo esercitando un ruolo dirompente nell'economia globale.

Il digitale, che ha potenziato la disponibilità dei dati e la connettività, ci offre la straordinaria scintilla per ripensare il nostro business a 360 gradi. L'industria 4.0 prevede l'integrazione strutturale delle nuove tecnologie digitali, in grado di modificare il modello di business, aumentandone la forza e la competitività soprattutto sui mercati internazionali. Ma ha forzato la velocità con cui è necessario prendere decisioni.

Le variazioni climatiche con fenomeni meteorologici come la siccità o temporali improvvisi creano impatti sulle consuete modalità di produrre e distribuire prodotti e servizi, sui modelli di business e i profili di rischio-rendimento di impresa.

C'è bisogno di persone con un nuovo pensiero strategico, che abbiano velocità e coraggio nel prendere decisioni ed efficacia nel realizzare azioni conseguenti.

Una Community gli imprenditori imprenditrici e manager delle PMI lombarde da fin dal primo lockdown del marzo 2020 si riunisce ogni martedì per riflettere, decidere quali strategie adottare e quali azioni intraprendere per affrontare la complessità attuale.

Lo fa in modo disruptive, cioè fuori dagli schemi, come serve fare oggi, superando l'approccio inerziale di lasciar andare le cose come si è sempre fatto, e discute su quali scelte sono prioritarie oggi e come realizzarle.

Si tratta di approcci modelli idee comportamenti pensati e affinati nella pratica quotidiana, che possono far scattare la scintilla del cambiamento nella nostra mente.

E' nato così il modello di LEADERSHIP ESSENZIALE per le PMI che si basa su 3 solidi pilastri: PENSA DECIDI AGISCI.

Disruptive approach": Pensa- Decidi- Agisci fuori dallo schema precedente.

"Non si risolve un problema con lo stesso approccio con cui lo abbiamo creato"

Albert Einstein.

Noi imprenditori ci siamo cimentati con sfide mai viste prima. Siamo diversi da come eravamo agli inizi del 2020.

Come capi di aziende, organizzazioni non profit, istituzioni abbiamo intrapreso esperimenti non pianificati e di massa, come il brusco passaggio al lavoro da casa, abbiamo fatto i conti con i vincoli provocati dal distanziamento fisico. Abbiamo sperimentato grandi cambiamenti nel modo e nel luogo in cui lavorare e guardato con occhi nuovi le fonti di preoccupazione e soddisfazione della vita.

Se in passato, o durante la pandemia, ci siamo lasciati frenare dalla frustrazione e dal timore di non farcela, ora non possiamo.

Siamo costretti a risolvere velocemente situazioni mai sperimentate prima.

"Le aziende non possono permettersi oggi di essere né inflessibili né imprudenti."

Olivia White, senior partner di McKinsey.

Ragionarne con altre persone nella stessa situazione ci aiuta ad avere nuove idee e un'energia più positiva.

Cercare con intenzione nuove soluzioni.

“E' tempo di allontanarsi da culture monolitiche che promuovono conformità e andare verso culture più flessibili, che attingono a idee e contributi fuori schema. E questo aiuta le organizzazioni a sviluppare flessibilità e innovazioni di processo e di prodotto necessarie per sopravvivere e competere nei prossimi anni.”

Satya Nadella, Amministratore Delegato di Microsoft.

Occorre cercare nuove soluzioni:

Nella finanza

significa bilanciare strategie di utilizzo del denaro e obiettivi finanziari di breve, di medio e di lungo termine.

Puntare ad una solida posizione patrimoniale e a una liquidità sufficiente per consentire alle organizzazioni di resistere a rapidi cali delle entrate, aumento dei costi o contrazione del credito.

Nell'organizzazione

vuol dire mantenere una solida capacità di produzione, più flessibile, per soddisfare anche i repentini cambiamenti della domanda e al tempo stesso stabile, affidabile e di qualità.

Significa rafforzare le catene di approvvigionamento e i meccanismi di consegna, per mantenere la capacità operativa e la fornitura di beni e servizi ai clienti.

Nella tecnologia

investire in infrastrutture solide e sicure da minacce informatiche e guasti tecnologici.

Significa anche saper gestire dati di qualità, implementare progetti IT grandi e piccoli, per stare al passo con le esigenze dei clienti e i requisiti normativi.

Nelle persone

promuovere una forza lavoro diversificata e condizioni in cui tutti possono dare il meglio, assumere persone di potenziale, curarne costantemente la formazione non solo tecnica, anche organizzativa.

Riqualificare in modo flessibile e veloce i dipendenti in organico. Realizzare il passaggio generazionale in tutta l'organizzazione, attivare un processo decisionale decentrato, rapido e agile.

Nella cura della reputazione

dare un forte senso di sé, dei valori che ispirano e guidano il business, in grado di allineare sempre valori e azioni, parole e fatti.

Sei quello che fai.

Nel modello di business

rendere il modello di business solido e al tempo stesso flessibile, in grado di adattarsi ai cambiamenti nel panorama competitivo, nell'innovazione tecnologica e nel contesto normativo.

Nella visione strategica.

Durante i momenti di crisi emergono alcune "lacune a sorpresa".

I capi azienda che non sono disposti a correre rischi sufficienti non saranno in grado di innovare. Ma allo stesso tempo, coloro che sono troppo concentrati sull'espansione incontrollata e sui risultati economici di breve possono assumersi rischi che minano il loro successo a lungo termine.

Nell'anticipare i rischi

prevedere le criticità potenziali non sempre è possibile. A volte sì.

Lo sappiamo che interruzioni della catena di approvvigionamento delle materie prime possono compromettere la produzione. Che attacchi informatici sono critici per l'area tecnologica. Saper anticipare rischi potenziali significa agire prontamente per risolvere.

Rispondere velocemente agli imprevisti

rispondere in modo rapido ed efficace può fare la differenza nel successo dell'azienda, e volte nella sua stessa capacità di sopravvivere.

Al contrario, una risposta indecisa può fare perdere valore e denaro. Oggi e nel prossimo ciclo industriale.

E noi, esseri umani?

Il nostro cervello vuole feedback immediati

Il saggista israeliano Yuval Noah Harari, nel suo libro «Da animali a dèi. Breve storia dell'umanità» spiega che dalla comparsa dell'Homo sapiens sulla terra, 200.000 anni fa ad oggi, il cervello umano è rimasto sostanzialmente identico. L'unico cambiamento risale a circa 70.000 anni fa, quando, a causa di una mutazione genetica, il cervello degli esseri umani ha sviluppato la capacità di concepire pensieri astratti.

Questo nuovo assetto cognitivo ha permesso all'uomo di giungere allo stato attuale di evoluzione.

La rivoluzione **scientifica**, 500 anni fa e quella **industriale**, tra la fine del 1700 e la prima metà del 1800 hanno cambiato il modo di vivere delle persone. Oggi stiamo attraversando un'altra rivoluzione, quella **tecnologica e digitale**.

“Il punto è” sottolinea Harari, “che la stiamo vivendo con lo stesso cervello dell’Homo Sapiens, abituato a vivere in un ambiente a feedback immediato”, cioè con una sequenza segnale-azione-risultato. Cioè, ho fame (segnale), mi procuro il cibo (azione), mi sfamo (feedback). Piove, entro nella grotta, resto asciutto. Se c’è una belva, fuggo su un albero e sono salvo.

Oggi invece viviamo in un ambiente a feedback ritardato. Studio oggi e forse troverò domani un lavoro coerente con ciò che ho studiato.

Viviamo in una società a feedback ritardato, con un cervello calibrato sul feedback immediato. Non abbiamo la prova oggi che quello che stiamo facendo sia giusto oppure no.

Quindi ci servono sistemi che forniscano un’indicazione sulla nostra performance, restituendo alla mente ancestrale ciò che ha perso nel contesto odierno, ma di cui ha molto bisogno per funzionare al meglio: un feedback immediato.

Per questo funziona bene una sequenza **Pensa decidi agisci**, con un approccio veloce e diretto. Riduce i tempi di feedback. Perché sia efficace, occorre avere ben chiare le sfide con cui ci confrontiamo e come vincerle.

Qual è il modello di impresa che dobbiamo realizzare oggi?

Secondo McKinsey

Il nuovo concetto chiave è: l’impresa è un bene di tutti, non solo degli azionisti.

Con alcune caratteristiche che funzionano in tutti i settori:

- **impresa in cloud**
- **impresa di talenti**
- **impresa più veloce**
- **impresa etica**
- **impresa più sostenibile**

Nel merito significa:

impresa in cloud, più digitale e “intelligente”

La trasformazione digitale dovrà riguardare non solo organizzazione e tecnologie, ma guidarci nel ripensare l'intero modello di business. Significa entrare con più decisione nell'Industria 4.0 con nuovi hardware, sistemi di connessione degli impianti industriali con sensori IoT, introdurre robotica di nuova generazione, software capaci di produrre e inviare continuamente dati digitali a ERP in grado di coordinare risorse, materiali, macchine, software di controllo.

Il grande vantaggio per le PMI sarà di essere in grado di produrre volumi più alti di prodotti più personalizzati, secondo la richiesta di clienti più evoluti e internazionali, in tempi molto più ristretti. Il rovescio della medaglia è un rischio maggiore di violazioni della sicurezza di tecnologie e impianti.

Il potenziale del cloud, già sperimentato per salvare informazioni, ora sta diventando cruciale per il business. Accelera sia la velocità che la scalabilità ed è fondamentale per l'innovazione.

Per non essere tagliati fuori da questo gioco le nostre persone in azienda devono essere certamente “alfabetizzate al cloud”, cioè formate all'uso. Ma soprattutto a comprendere e sfruttare le capacità e le potenzialità del cloud per il proprio lavoro specifico e per l'impresa intera: dalla trasmissione di progetti fra cliente e fornitore, a lavorare al meglio in smart working il cloud ci porterà a ridurre attività non necessarie e ripensare la catena del Valore di ciò che facciamo.

3) impresa di talenti

Il talento delle persone è la nostra risorsa più importante e preziosa, che va riconosciuta e allenata sia in chi ha il ruolo di imprenditore imprenditrice manager professionista. Ed anche coltivata costantemente nei nostri team di lavoro, impostando organizzazioni “a grappolo d'uva”, costituite da piccole squadre, che abbiano capacità e potere di risolvere in autonomia problemi tecnici e organizzativi. Con le responsabilità attribuite in base alle competenze, non alla gerarchia. Colmando eventuali lacune con una formazione sia tecnica che di comportamento organizzativo, problem solving relazionale e capacità effettiva di lavorare in squadra. Presupposto per una organizzazione agile, più flessibile, diversificata e inclusiva.

4) impresa più veloce

«Se hai tutto sotto controllo vuol dire che non stai andando abbastanza veloce.» (Mario Andretti pilota di Formula

1). Le imprese hanno fatto cose straordinarie nei primi mesi della pandemia, alimentate dal senso di urgenza. Hanno mostrato di saper decidere e agire con velocità e realismo all’impatto prodotto dal Covid. E’ parso chiaro che la velocità nelle risposte è una caratteristica vincente. Velocità, che non significa solo far girare il motore più rapidamente, ma progettarlo per funzionare in modo veloce perché intelligente, cioè gestibile da remoto.

5) **impresa più sostenibile**

Consiste certo nel produrre beni e servizi con il minimo danno per l’ambiente, con l’obiettivo dell’impatto zero. Un’impresa sostenibile e responsabile è attenta al fattore ambientale, riduce le emissioni di gas serra e i rifiuti del proprio ciclo produttivo e di distribuzione. E’ efficiente nell’uso di energia e risorse naturali (acqua, materie prime, foreste...). Non inquina. Tutela la biodiversità. Ma è di più. L’impresa non appartiene solo agli azionisti. Fa parte della comunità e dei territori con cui interagisce. E’ questa la responsabilità sociale d’impresa.

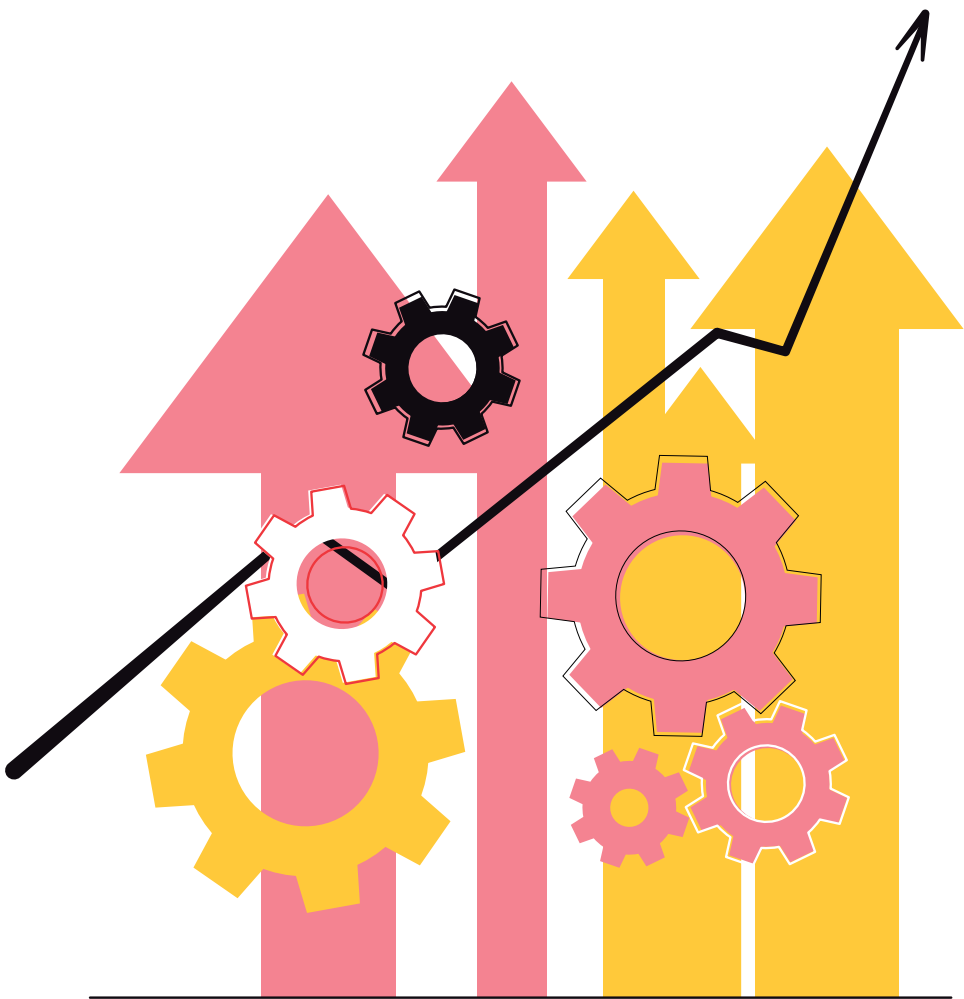
Essere sostenibile è un modello di crescita economica, che concilia gli interessi delle generazioni attuali con quelle future e che considera interdipendenti tre dimensioni: economica, ambientale e sociale. Crea un circolo virtuoso tra business e fare del bene alle persone e al pianeta, con una prospettiva di lungo periodo. La sostenibilità diventa asse portante delle strategie di impresa, per ridurre impatti negativi e generare benessere collettivo.

6) **impresa etica**

Gli esseri umani cercano un significato più alto della mera sopravvivenza, nella vita e nel lavoro. Un forte senso dello scopo e del valore sociale. Da rendere esplicito quando l’impresa si connette ai propri clienti, fornitori, dipendenti, stakeholder, comunità.

Il valore sociale si esprime ad esempio nella catena di fornitura, che privilegia fornitori locali. Quello che nel food si chiama “chilometro zero”. Nello sviluppo della qualità dell’ambiente di lavoro, delle competenze e del benessere delle risorse umane e di politiche di welfare aziendale, nell’attenzione alla parità di genere, alla diversità e all’inclusione.

L’etica e la trasparenza di policy e procedure di controllo nella governance dell’azienda. Anche questo valore sarà fonte di vantaggio competitivo.



Pensa Decidi Agisci

Colui che rimanda le decisioni sagge fa come lo sciocco, che aspetta che il fiume si esaurisca prima di attraversarlo. (Orazio)

PENSA

Ora che sappiamo cos'è vitale per la nostra impresa, che dobbiamo fare? Vogliamo restare fermi sulle nostre vecchie convinzioni o guardare la realtà e cambiare?

“Un giorno un uomo si convince di essere morto. Va dai suoi figli e dice “sono morto”. Loro cercano di farlo ragionare, ma lui è fermo nella sua convinzione e ripete continuamente: “Sono morto”. Allora i familiari gli organizzano un incontro col suo medico, per assicurarlo e fargli cambiare idea. Ma anche al medico l'uomo ripete “sono morto”. Il dottore lo invita a sua volta a riflettere. A un certo punto della discussione gli obietta: “Un morto non dice sono morto!” Ma l'uomo è irremovibile. Anzi, è persino infastidito dall'ottusità del dottore.

Il medico allora tenta un'altra strada. Gli chiede: “Secondo te i morti possono sanguinare?”

L'uomo lo guarda sempre più seccato e risponde: “Certamente no! I morti non possono sanguinare”

Allora il medico prende un ago e gli punge un dito, da cui naturalmente esce sangue. E gli dice: “Vedi? sanguini, non sei morto!”.

L'uomo guarda il sangue, tace alcuni istanti, poi commenta: “Ah! Allora devo ricredermi! Anche dai morti esce sangue.”

(liberamente tratto dal libro “la forza del carattere” di James Hilmann)

E noi? Abbiamo il coraggio di cambiare le nostre convinzioni?

PENSA in modo essenziale.

McKinsey traccia un percorso “essenziale” dall'emergenza al rilancio basato su 5 R:

- **Resolve-** risolvi- esci dall'emergenza
- **Resilience-** resisti, reggi il colpo
- **Return-** rientra con energia
- **Reimagination-** ripensa a base zero il tuo business
- **Reform-** inizia un reset profondo della tua impresa e della tua attività operativa.

Oggi siamo nella fase di Reimagination, di ripensare ciò che facciamo con un approccio disruptive, fuori dagli schemi precedenti.

Immagina di essere una start up.

L'idea iniziale e la struttura aziendale possono essere semplici.

Derek Sivers, imprenditore di CD baby, piattaforma di distribuzione di CD di musicisti autonomi e non famosi racconta come gli è venuta l'idea, entrando in un negozio che vendeva cd realizzati da musicisti del posto.

Un giorno entrai e chiesi: "Se voglio vendere qui un mio cd, come funziona?". La proprietaria del negozio mi rispose: "Tu decidi il prezzo, quello che vuoi. Noi ci teniamo 4 dollari per ogni tuo cd venduto e tu devi solo passare una volta a settimana per incassare".

Così tornai a casa e, quella sera, aprii un sito web e scrissi : "Vendi qui il tuo album, tu decidi il prezzo di vendita del tuo cd, noi ci teniamo solo 4 dollari e ti paghiamo ogni settimana ".

A quel punto mi resi conto che mi ci sarebbero voluti circa 45 minuti per inserire un nuovo CD nella piattaforma on line che volevo creare, per fare una scansione della copertina e del libretto, tagliarla e sistemarla con Photoshop, correggere eventuali errori dei musicisti nelle loro biografie. Pensai che 45 minuti del mio tempo valevano circa 25 dollari. Quindi avrei chiesto 25 dollari come iscrizione a questa mia iniziativa.

Ma a quel punto, nella mia testa, 25 o 35 dollari non sembravano così diversi, quando si tratta di un prezzo. 10 è diverso, 50 anche, ma 25 e 35 occupano lo stesso spazio mentale.

Quindi fissai il costo dell'iscrizione a 35 dollari. Per fare magari uno sconto, che la gente adora, a quelli che lo avessero chiesto.

Quindi, 35 dollari per l'iscrizione, 4 dollari per ogni cd venduto.

Per 10 anni la mia impresa è andata avanti semplicemente così.

Era questa la mia "struttura aziendale", nata in 5 minuti dopo essere entrato in

un negozietto di dischi a fare una domanda.»

Derek nel 2008, ha venduto CD Baby per 22 milioni di dollari. Ha donato i proventi a un'organizzazione benefica che si occupa di istruzione musicale.

Ripensa al significato profondo di ciò che fai.

Chiediti:

1) Perché esisto come impresa?

- a) Che cosa voglio davvero? (**Visione**)
- b) Quali sono le cose importanti? (**Valori**)
- c) Come ci arrivo? (**Metodo**)
- d) Che cosa mi impedisce di averlo? (**Ostacoli**)
- e) Come farò a sapere di esserci riuscito? (**Misurazione**)

2) Dove sono eccellente?

Identifica il tuo vantaggio competitivo:

Sotto quali aspetti sono il primo, l'unico, il più veloce, il migliore delle aziende che fanno svolgere la mia stessa attività?

Quali sono le caratteristiche difficili da trovare che offro? Quali i benefici rari e preziosi per il cliente?

Dove vorrei esserlo?

Devi saperlo con molta chiarezza per poter vendere i tuoi prodotti e servizi.

3) Quali sono i pilastri del mio business?

con quali asset, organizzazione, tecnologie, persone lo realizzi.

I tuoi asset sono le frecce che hai già al tuo arco, di tipo hard e soft.

Per asset hard intendiamo i prodotti- servizi, la tecnologia e le macchine con cui li realizzi, le risorse economiche, di capitale e finanziarie il capannon e gli uffici, tutto quello che scrivi sul bilancio.

Con asset soft si intendono le caratteristiche intangibili: velocità, precisione, affidabilità, problem solving, competenze, obiettivi, motivazioni. il management e la "cultura" delle persone della tua azienda.

Ed anche, come ti poni tu come imprenditore, imprenditrice, manager. Tu "vendi" anche la tua capacità intellettuale, le tue competenze, la tua energia, la tua personalità. Vendi la capacità dei tuoi collaboratori di integrare con il mondo esterno, con i clienti, i fornitori, il territorio.

4) Cosa vuole il mercato?

Oggi non ci sono vie di mezzo. O sei eccellente o sei low cost.

Ricorda che il «mercato» non è un'astrazione. Sono le persone che prendono le decisioni di acquisto che riguardano te, la tua azienda, i tuoi prodotti e servizi. Quanto bisogno o desiderio hanno di ciò che tu hai da offrire? E se ce l'hanno, offri un prodotto-servizio migliore della concorrenza? Perché, in ultima istanza, il successo di qualunque business dipende dal fatto che i clienti scelgano di firmare il contratto che gli proponi tu, anziché quello di un tuo concorrente.

I tuoi clienti cosa sono disposti a pagare di ciò che fai?

Un imprenditore in gamba sa che un prodotto non si venderà se non risponde alle necessità di un **mercato pagante**.

Uno studio di marketing, citato da Seth Godin, rileva che il venditore medio rinuncia al tentativo di piazzare un prodotto o un servizio dopo il quinto contatto con lo stesso cliente potenziale. A quel punto ritiene di sprecare solo tempo, e di farne sprecare al proprio interlocutore.

Il nocciolo della questione è **cercare “con intenzione” ciò che sta a cuore al cliente**.

Oggi più che mai vendere significa comunicare emozioni, non presentare solo i fatti. Se bastassero i fatti per vendere sarebbe sufficiente stampare un depliant o illustrare qualcosa su un sito web.

Quando il cliente acquista il nostro prodotto o servizio?

Quando è stato venduto molte altre volte, ha un prezzo ragionevole, è pronto.

Il cliente vuole vederci perseverare. Vuole ricevere un segnale che dimostra che facciamo sul serio. Che investiamo su nuova tecnologia, che ci formiamo costantemente. Che siamo solidi. Che garantiamo sicurezza. Che vendiamo qualcosa di affidabile e di valore comprovato.

5) **Coinvolgi i tuoi collaboratori nel disruptive approach**

Siamo quasi tutti convinti di sapere esattamente cosa sappiamo fare bene. E in genere ci sbagliamo.

Chi è più vicino all'azione può potenziare la nostra capacità di auto-diagnosi.

È forse più facile riconoscere ciò che non sappiamo fare bene. E spesso ci sbagliamo anche in questo.

Quanto è importante valutare in cosa non siamo forti? Molto. Nessuno può ottenere risultati significativi basandosi sui propri punti deboli.

Bisognerebbe sprecare il minor tempo possibile nel tentativo di migliorare le nostre aree di scarsa competenza.

Occorre molta più fatica e più energia per passare dall'incompetenza alla mediocrità su qualcosa, che far diventare eccellente una prestazione già buona.

6) Fai questo esercizio con i tuoi più diretti collaboratori:

Parti dal tuo prodotto- servizio- soluzione di punta, quello con cui guadagni di più, che ti rappresenta di più, che vendi in modo più facile, che vendi in modo continuativo nel tempo e per il quale i clienti sono disposti a pagarti di più e più velocemente.

In cosa siamo bravi? Anzi, in cosa siamo migliori degli altri?

Sotto quali aspetti siamo i primi, gli unici, più veloci, migliori o più economici delle altre aziende che sanno svolgere la stessa attività?

Quali sono le caratteristiche difficili da trovare che offriamo?

Quali i benefici importanti e preziosi per i nostri clienti?

Se non avessimo vincoli come lo faremmo?

Chiedi ed ascolta i consigli di chi è più vicino all'azione

Suggerimenti di miglioramento operativo che il capo azienda può non vedere.

Noi per primi, se apparteniamo a generazioni non native digitali, cioè se siamo nati prima del 1990 dobbiamo superare un fossato di gap culturali, a volte di vera e propria alfabetizzazione digitale. Non solo per utilizzare hardware e software nell'ottica di "aggiungere" alcuni elementi all'edificio del nostro business, ma per ripensarne la strategia e la struttura.

Le potenziali trappole nel disruptive approach

Potrai incontrare sul cammino di disruptive approach alcune trappole, che possono diventare freni al cambiamento:

- **La trappola dell'esperienza e dell'istinto**

Più sai, meno senti il bisogno di approfondire e di chiedere. Chi sa molte cose spesso confida troppo su ciò che già sa e può voler agire "di istinto".

Questo atteggiamento è particolarmente rischioso oggi.

"Un campione di scacchi," dice il premio Nobel dell'economia Daniel Kahneman, "può decidere di fare una mossa affidandosi al suo istinto, perché ha molte esperienze pregresse simili da cui attingere."

E noi? Possiamo fare affidamento sull'istinto quando prendiamo decisioni di business oggi? La risposta è sì, ma solo se sei un campione. Cioè qualcuno con un'esperienza così solida e prolungata in una specifica attività da essere comparabile a quella di un vero maestro di scacchi.

- **Troppo sicuri di noi stessi.**

Due nemici strettamente correlati tra loro sono **l'arroganza e i bias**.

I bias non sono altro che convinzioni, stereotipi, **rapide scorciatoie** che il nostro cervello utilizza per risparmiare energia quando deve decidere. Sono per

la maggior parte corrette e ci consentono di interpretare la realtà in maniera rapida ed efficiente.

Ma talvolta i bias ci fanno sbagliare.

“La maggior parte di noi non è un maestro di scacchi, ma può pensare di esserlo”, sostiene Kahneman: “L’eccessiva fiducia in noi stessi deriva dal fatto che spesso le persone sono cieche di fronte alla loro stessa cecità”.

Utile esercizio è chiedersi regolarmente: “Di cosa ero convinto una volta, a cui ora non credo più?”

- **Non ho tempo per fare domande.**

La mancanza di tempo è una scusa. Non ne hai voglia, perché forse temi le risposte.

- **Preferisco lo status quo.**

Quando è difficile decidere se cambiare o meno qualcosa di rilevante ci concentriamo sulle informazioni che confermano le nostre convinzioni su quello che sappiamo già e ci portano a fare quello che abbiamo sempre fatto.

- **Vedi solo quello che vuoi vedere.**

“Creiamo una storia nella nostra testa a partire da quel poco che sappiamo, senza lasciare spazio a ciò che non sappiamo.” Sostiene ancora Kahneman.

- **Considera l’opposto.**

Richard Larrick, professore della Duke University, suggerisce un approccio disruptive che consiste nel chiedersi: Ci sono motivi opposti a quello che penso, che possono indicare che ciò che penso è sbagliato?

Questa domanda funziona perché indirizza l’attenzione verso il contrario di ciò che pensiamo, che altrimenti non prenderemmo mai in considerazione.

La strategia “considera il contrario” non fornisce soluzioni chiare e affidabili, ma serve ad allargare i nostri orizzonti mentali.

- **Facciamo affermazioni**

Siamo abituati a dire, affermare, giudicare.

Eppure, fare domande, poste nel modo giusto, ci rende più empatici, meno autoritari agli occhi degli altri.

Cosa chiediamo e come lo chiediamo sono due metà della stessa mela, ugualmente importanti.

- **Ciò che non sappiamo**

La leadership viene associata al fatto di sapere già le cose, di non avere bisogno di chiedere.

Fare una domanda comporta rischi. Rivela ciò che non sappiamo e forse do-

vremmo sapere.

- **Cosa manca?**

A volte la trappola nelle informazioni non è quello che c'è, ma ciò che manca.

- **Preferisco avere ragione o capire?**

Non dovremmo chiedere un parere solo a chi è d'accordo con noi, dovremmo chiederlo a chi non lo è e invitarlo a spiegare perché.

Se diamo troppa importanza all'aver ragione, assumiamo un atteggiamento di "difesa" e chiudiamo la porta alla comprensione effettiva di un fenomeno o del punto di vista di altre persone.

4 domande per PENSARE in modo essenziale:

La prima:

Chiediti cosa è veramente fondamentale per il tuo business?

Cosa incide maggiormente sul reddito dell'impresa?

Rileggi i tuoi indicatori economici per meglio focalizzare energie e tempo di lavoro.

Quali clienti mi fanno guadagnare di più?

Riduci all'essenziale il tuo portafoglio clienti.

Avere più clienti non significa automaticamente realizzare maggiori profitti.

Risolvere la legge di Pareto.

Vilfredo Pareto era un economista vissuto tra il 1848 e il 1923. Ingegnere di formazione, cominciò la sua carriera come dirigente di un'impresa siderurgica e più tardi ottenne la cattedra di economia politica presso l'Università di Losanna in Svizzera.

La sua opera fondamentale, Cours d'économie politique, includeva una formula matematica della distribuzione dei redditi nella società: l'80 % della ricchezza e del reddito posseduto e prodotto dal 20 % della popolazione. Legge che si applicava in molti altri campi: l'80 % delle conseguenze è prodotto dal 20% delle cause. L'80 per cento dei risultati deriva dal 20 % dello sforzo e del tempo impiegati. L'80 % dei profitti d'impresa deriva dal 20% di prodotti e dei clienti. L'80 % di tutti i guadagni di borsa è realizzato dal 20 % degli investitori.

Da start up ad azienda di successo.

"La legge di Pareto è stata illuminante per trasformare la mia start up in un'azienda di successo." Afferma Tim Ferriss, imprenditore di BrainQUICKEN azienda di integratori alimentari.

"Lavoravo 15 ore al giorno. Non ero il pilota della mia impresa, ero il veicolo.

L'analisi 80/20 mi ha fatto decidere un reset nel mio modo di lavorare, che ha prodotto un veloce ritorno economico ed emotivo.

Avevo 120 clienti, che compravano all'ingrosso i miei prodotti, ma 5 da soli mi procuravano il 95% dei ricavi, ordinavano con regolarità senza bisogno di telefonate di sollecito. Io invece spendevo il 98% del mio tempo a inseguire gli altri. Tutti i miei problemi derivavano dalla maggioranza improduttiva del mio portafoglio.

Di fronte a questa evidenza presi una decisione estrema: di non contattare più il 95% dei miei clienti. Li piazzai in modalità "passiva": se ordinavano, bene, inviassero pure i loro ordini via mail. In caso contrario, non li avrei più inseguiti in alcun modo: niente telefonate, né mail di sollecito, niente di niente.

Poi c'erano due clienti importanti. Erano rompipalle professionisti, ma contribuivano al 10% dei profitti.

Fino a quel momento avevo subito le loro discussioni interminabili, spesso arroganti, come un costo inevitabile del fare business. Durante l'analisi 80/20 delle emozioni che vivevo nel lavoro, mi resi conto che quei due clienti erano la fonte di quasi tutta l'infelicità e la rabbia che accompagnavano le mie giornate, emozioni che sfociavano nel mio tempo libero, tenendomi sveglio nel cuore della notte.

Le conversazioni andavano circa in questo modo. Cliente: "Che #@&?? Ho ordinato due casse e sono arrivate con due giorni di ritardo. [Da notare: nonostante le ripetute raccomandazioni, il cliente continuava a inviare l'ordine alla persona sbagliata con il mezzo sbagliato.] Siete il branco di idioti più disorganizzati con cui abbia mai avuto la sfortuna di lavorare. Ho vent'anni di esperienza in questo settore e non mi era mai capitata una cosa simile." Il tono delle sue telefonate di protesta era questo.

In passato avevo abbozzato. Il cliente ha sempre ragione? Fa parte degli affari? Col cavolo.

Allora decisi di rispondere: "Mi spiace, davvero. Ho ascoltato i suoi insulti e purtroppo mi pare di capire che non lavoreremo più insieme. Le suggerirei di verificare bene le vere ragioni della sua insoddisfazione. Se volesse ordinare ancora nostri prodotti, sarei felice di poterla soddisfare, ma solo se è in grado di evitarmi volgarità e insulti inutili. Eventualmente, ha il nostro numero. La saluto e le auguro buona giornata. [Click.]

L'ho fatto una volta per telefono e una via e-mail. Cos'è successo?

Persi un cliente, ma l'altro corresse il tiro e ci spedì semplicemente gli ordini via mail, con regolarità.

Problema risolto, perdita di entrate minima. Mi sentii subito dieci volte più contento.

Poi, feci un'altra considerazione: avere più clienti non significa automaticamente

realizzare maggiori profitti.

Allora decisi di fare una azione rilevante: individuai le caratteristiche comuni ai miei primi 5 migliori clienti e mi assicurai altri tre o quattro acquirenti con lo stesso profilo nella settimana successiva.

Raddoppiai l'energia sui clienti top e concentrar i miei sforzi sull'incremento dei volumi e della frequenza dei loro ordini.

Il risultato finale?

I 120 clienti che inseguivo e blandivo si ridussero solamente a 8, dai quali ricevevo grossi ordinativi, senza alcun bisogno di telefonate o e-mail.

Il mio profitto mensile aumentò da 30.000 a 60.000 dollari in quattro settimane e le mie ore settimanali di lavoro scesero immediatamente dalle oltre 80 a 15.

Soprattutto, ero a posto con me stesso e per la prima volta da anni mi sentivo ottimista e libero.”

L'obiettivo non è avere più clienti. Che spesso si traduce in un 90 % in più di impegno di gestione e un irrisorio incremento dell'1-3 % di redditività. L'obiettivo primario è il massimo reddito con il minimo sforzo necessario e con il numero minimo di clienti.

La seconda:

Immagina di essere il nuovo Amministratore Delegato della tua azienda.

Quando INTEL, oggi colosso IT per l'industria era ancora una start up, i co-fondatori Andrew Grove e Gordon Moore si chiedevano costantemente come posizionarsi sul mercato: “Se il consiglio di amministrazione nominasse un nuovo Amministratore Delegato al posto nostro, lui cosa farebbe? Un nuovo CEO non si farebbe condizionare dall'investimento emotivo fatto in passato su un prodotto, ma guarderebbe alle esigenze future.”

Decisero quindi di cambiare strategia: concentrare sviluppo e produzione sui microprocessori, trasformando INTEL da semplice start-up a colosso di mercato. E scelsero di costruire un'alleanza con Microsoft.

Queste decisioni hanno ancora rilevanza nel business dei computer e del mondo hi-tech.

INTEL oggi ha raggiunto una capitalizzazione di mercato di 197 miliardi di dollari.

La terza:

Le decisioni essenziali nel business non sono necessariamente razionali fin dall'inizio.

Un brillante esempio di “irrazionalità di successo” ce la offre Reed Hastings, ingegnere informatico laureato a Stanford.

Si irritò tanto di dover pagare una penale di 40 dollari per aver restituito in ritardo il film Apollo 13, che decise di realizzare lui stesso una piattaforma di

distribuzione di DVD, VHS e videogiochi. Bastava collegarsi al suo sito Internet, scegliere il film tra quelli disponibili ed attendere l'arrivo via posta del prodotto, al costo di 6 dollari, comprese le spese di spedizione.

Il business però stentava a decollare.

Così Hastings decide di passare ad una formula ad abbonamento mensile senza limiti.

Potevi scegliere tre titoli, riceverli via posta, restituirli e riceverne altri, anche più volte nello stesso mese.

Con questa nuova formula la sua piattaforma esplode.

Si tratta di Netflix.

Nel 2005 Netflix spediva un milione di DVD al giorno. Nel 2009 aveva un catalogo di ormai 100.000 titoli solo su DVD, e più di 10 milioni di abbonati.

Dopo aver spedito il miliardesimo DVD nel febbraio 2007 Hastings decide di dare una svolta ulteriore.

Al noleggio di film affianca una piattaforma per lo streaming video, con la stessa formula. Con un abbonamento mensile puoi guardare online sul sito di Netflix tutti i film e le serie tv senza alcun limite.

E' una rivoluzione.

Nel 2000 Netflix si offre per 50 milioni di dollari al colosso del settore Blockbuster, che rifiuta.

Nel marzo del 2011 decide di tentare la via della produzione originale di film per il grande schermo e la televisione. Inizia con House of Cards, serie tv che racconta il dietro le quinte della politica americana.

Oggi Netflix conta circa 200 milioni di abbonati. Blockbuster è fallita.

La quarta:

Non devi essere dell'umore giusto per fare qualcosa di importante.

«Fa ciò che ami» va bene per i dilettanti o per gli artisti. «Ama ciò che fai» è quello che regge chi fa business. Seth Godin

Il lavoro non è un hobby. Aspettare di avere la sensazione giusta è un lusso per cui non abbiamo tempo.

La leadership essenziale non è un evento specifico, quando ci gira bene. E' quello che riusciamo a realizzare indipendentemente dal fatto che siamo dell'umore giusto oppure no.

E d'altra parte impegnarci in un'azione può cambiare il modo in cui ci sentiamo.

“Diventiamo ciò che facciamo costantemente.” Aristotele.

Infine:

Non aspettarti che gli altri siano sempre d'accordo con te.

«L'unico modo per evitare le critiche è non fare nulla, non dire nulla, non essere nulla». Aristotele

Cristina Melchiorri

Imprenditrice, manager, performance coach (ICF International certified) ha studiato psicologia comportamentale, comunicazione e semiotica con Umberto Eco e management alla scuola di formazione dell'Olivetti.

Dalla sua esperienza di dirigente di società di servizi, industriali e nella Pubblica Amministrazione ha sviluppato un approccio di consulenza alle aziende e di coaching manageriale, in grado di coniugare risultati di business e realizzazione personale.

Ha sviluppato una metodologia di gestione della Pubblica Amministrazione, "il piano strategico di mandato" pubblicato nel libro "Dalla politica alla buona Amministrazione" 2011, ed. Franco Angeli.

Ama condividere conoscenze ed esperienze professionali con il largo pubblico, con una sensibilità particolare per le donne. Ha curato per anni la rubrica "strategie private" del mensile NOIDONNE.

Ha condotto e scrive per varie rubriche giornalistiche dedicate alle imprese, ai temi di business e lavoro, per conto di quotidiani, periodici e network televisivi. Si occupa di strategie e marketing per il network multimediale La Mia Finanza.

Autrice di libri tratte dalla sua esperienza di imprenditrice, manager e performance coach, quali "Gocce di Leadership", 2020, editrice ESTE, "La perfetta strategia per la donna in carriera" e "Istruzioni per ragazze smart", Fausto Lupetti editore.

Collabora con alcune Associazioni No Profit, come la Fondazione Dioguardi per la cultura di impresa e Planet Life Economy Foundation, per la sostenibilità e l'economia circolare.

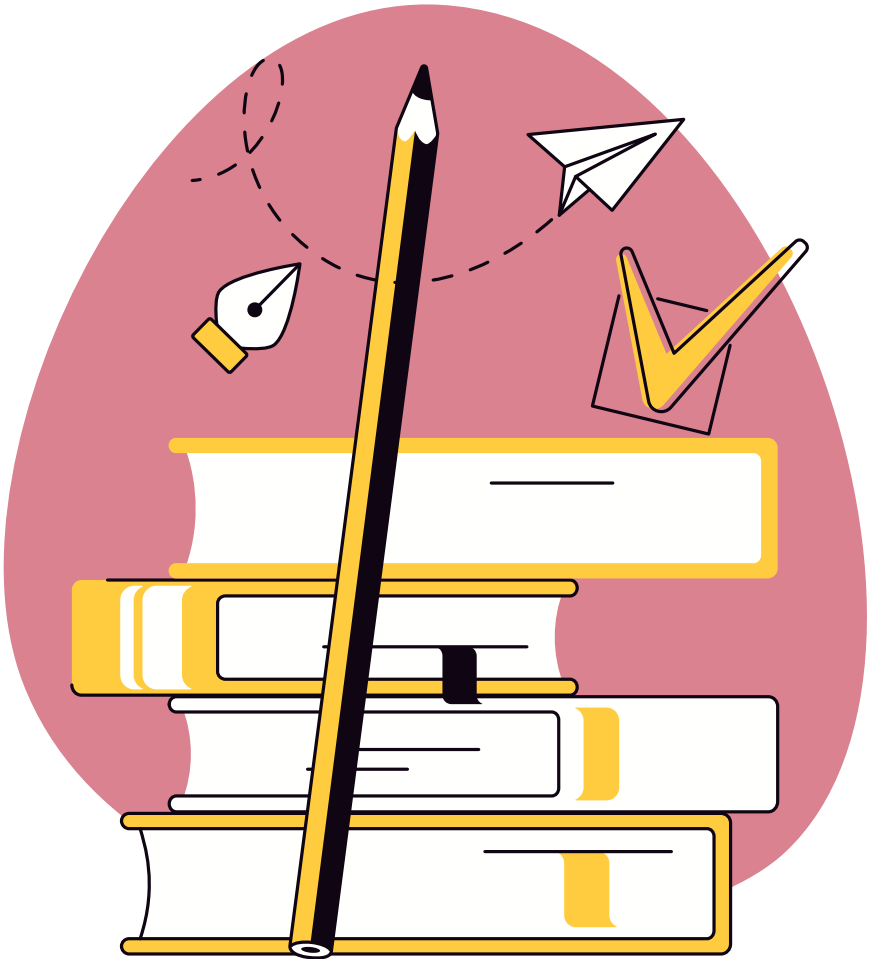
Ha fondato una società di consulenza e formazione, Advanced Smart Solutions, dedicata alle persone e alle imprese "smart", PMI, enti pubblici e aziende private.

Realizza consulenza e formazione su misura delle esigenze delle imprese e

percorsi di performance coaching individuale, per favorire nelle persone la piena consapevolezza dei propri punti di forza e delle aree da migliorare, per allenare le capacità di leadership e di comunicazione efficace, valorizzare le qualità e i talenti professionali e personali di ciascuno.

melchiorri@advancedsmartsolutions.com

Linkedin: Cristina Melchiorri



Bibliografia

Alcuni grandi classici e qualche contemporaneo di valore.

CHRIS ANDERSON

Il miglior discorso della tua vita, Mondadori, Milano 2010

MARISA BELLISARIO

Donna e top manager, RCS Rizzoli, Milano 1987

ITALO CALVINO

Lezioni americane, Arnoldo Mondadori Editore, Milano 1997

STEPHEN COVEY

The 7 Habits of Highly Effective People, Simon & Schuster, New York 2004, trad. it. Le sette regole per avere successo, FrancoAngeli, Milano 2018.

SIMONE DE BOUVOIR

The second sex, Manchester University Press, Manchester 1949

GIANFRANCO DIOGUARDI

Impresa enciclopedia, organizzazione come strategia per il terzo millennio, Guerini e associati, 2022

UMBERTO GALIMBERTI

La parola ai giovani. Dialogo con la generazione del nichilismo attivo, Feltrinelli, Milano, 2019

SETH GODIN

Questo è il marketing, Sperling e Kupfer 2019

SETH GODIN

La mucca viola, Sperling e Kupfer, 2004

DANIEL GOLEMAN

L'intelligenza emotiva, RCS, Rizzoli, Milano 1996

DANIEL GOLEMAN

Focus: Come mantenersi concentrati nell'era della distrazione, BUR Milano 2014

TIM FERRISS

Quattro ore la settimana, Cairo editore, Milano 2016

LILLY GRUBER

Basta!, Solferino libri, RCS media group, Milano 2019

JAMES HILLMAN

La forza del carattere, Adelphi ed., Milano, 2014

ARIANNA HUFFINGTON

Cambiare passo, Rizzoli, Milano 2014

DOMINIQUE LOREAU

L'arte delle liste, Vallardi editore, Milano 2015

CRISTINA MELCHIORRI

Il lavoro non casca dal cielo, Comune di Carpi 2001

CRISTINA MELCHIORRI

La perfetta strategia per la donna in carriera, Fausto Lupetti editore, Milano 2004

CRISTINA MELCHIORRI

Istruzioni per ragazze smart, Fausto Lupetti editore, Milano 2015

CRISTINA MELCHIORRI

Dalla Politica alla Buona Amministrazione, Franco Angeli, Milano 2011

CRISTINA MELCHIORRI

Gocce di Leadership, ESTE, Milano 2020

GIORGIO NARDONE

Psicosoluzioni, RCS Mondadori, Milano 1998

ROBIN SHARMA

Il club delle cinque del mattino, TEA, ed.2021

ARTHUR SCHOPENHAUER

L'arte di ottenere ragione (1830 - 31), Piccola Biblioteca Adelphi, Milano 1992

NAGISA TATSUMI

L'arte di buttare, Vallardi editore, Milano 2016

PAUL WATZLAWICK

Pragmatica della comunicazione umana, Astrolabio, Roma 1971

MAX WEBER

L'etica protestante e lo spirito del capitalismo, RCS Rizzoli, Milano 1991

CHIARA VALENTINI

O I figli o il lavoro, Feltrinelli, Milano 2012



Qualche momento di riflessione su chi vuoi essere e perché, nel tuo ruolo di imprenditore, imprenditrice, professionista, manager, pensando al modo migliore per valorizzare il tuo talento a oggi e in futuro.

E' utile a chi è giovane, per tracciare meglio la propria strada, a chi è già adulto, per potenziare focus e leadership, a chi è senior, per riflettere su come e quando passare il testimone.

Ti consentirà di acquisire migliore consapevolezza di te e decidere quale leader vuoi diventare.

Leggi queste dieci affermazioni e osserva quali ti appartengono:

- 1) sono considerato già un imprenditore, imprenditrice, manager, professionista in gamba, ma non mi basta
- 2) mi comporto come una persona forte ed empatica al tempo stesso
- 3) vedo il lato positivo anche nelle situazioni difficili e aiuto gli altri a fare lo stesso
- 4) la mia attività è fonte di realizzazione del mio talento e della mia personalità
- 5) amo mettermi in gioco e rischiare
- 6) penso che tutti possiamo imparare da chiunque
- 7) non ho problemi ad essere ben visibile
- 8) ho fiducia e stima delle persone che lavorano con me
- 9) credo in valori profondi e li metto in pratica
- 10) penso che la vera leadership sia un gioco di squadra.

Available at
amazon

Se tutte queste affermazioni corrispondono a come sei già, è il momento che anche tu scriva un libro.

Se ci sono voci che non ti appartengono ancora, questo libro è stato scritto apposta per te.