

ANDREANA GUARISO

**AIUTARE
UN'AZIENDA
MI RENDE
FELICE**

bookness

Aiutare un'azienda mi rende felice



<https://www.linkedin.com/in/mirty-finance>

Andreana Guariso

**AIUTARE UN'AZIENDA
MI RENDE FELICE**

Aiutare un'azienda mi rende felice

Copyright © 2026 **Andreana Guariso**

Tutti i diritti riservati.

Nessuna parte di questo libro può essere riprodotta
senza il preventivo assenso dell'Autore.

Prima edizione **marzo 2026**

ISBN 9791257621520

Pubblicato con

bookness

il Tuo Libro  il Tuo Business

www.bookness.it

Alle persone dietro ai numeri.

All'autore di questo libro appartengono interamente i relativi diritti ed è, egli stesso, unico responsabile dei testi e immagini qui contenuti.

Questo libro è scritto da un essere umano per gli esseri umani.

SOMMARIO

PREMESSA	9
C'È UN UOMO CHE MI INSEGUE	11
IL MONDO HA IL COLORE DEI NOSTRI OCCHI.....	14
CHE COSA HO COMPRESO E QUANDO.....	19
MURI E OSTACOLI.....	24
LA MIA FUNZIONE NELLE AZIENDE	27
CAPIRSI E FIDARSI RECIPROCAMENTE.....	44
CONTRADDIZIONI SUL DENARO	50
LA MIA BANCA È DIFFERENTE	72
LA PSICOLOGIA DEL FALLIMENTO	76
IL MONDO FEMMINILE AL LAVORO	87
IL FASCINO DELLA NEGOZIAZIONE.....	90
SAPER DIRE DI NO	99
LA TUTTOLOGIA.....	105
FAR BUSINESS NEL MONDO	110
COMUNICARE, CONVINCERE, MANIPOLARE, VENDERE	123
CHE COSA OCCORRE PER FARE IMPRESA	140
SIAMO COME I MEDICI	149
FARE RETE	158
ALLA FIN DELLA FIERA	161

PREMESSA

Un nuovo inizio tra ispirazione e casualità

Non sempre si è consapevoli del momento esatto in cui la propria routine assume una svolta inaspettata. Se ripenso agli ultimi anni, mi accorgo che spesso sono stati i dettagli più insignificanti a fare la differenza: una telefonata inattesa, una conversazione lasciata a metà, una proposta che sembra arrivare dal nulla. Ed è proprio da una di queste piccole casualità che prende vita ciò che leggerete.

La mia storia professionale è fatta di incontri, a volte fortuiti, altre cercati con ostinazione. Ho imparato che, come dice un vecchio adagio italiano, “chi cerca trova, ma chi aspetta si perde”. Così, nel mare magnum delle opportunità digitali, mi sono lasciata sorprendere da un percorso che non avevo previsto, ma che ora mi appare perfettamente in linea con il mio modo di vedere il lavoro e la vita.

Questo libro nasce dal desiderio di raccontare non solo ciò che accade dietro le quinte delle aziende, ma soprattutto le emozioni, i dubbi, le piccole vittorie quotidiane che spesso restano invisibili. È un invito a guardare oltre la superficie, a scoprire che nel business il lato umano è quel che rende tutto più vero, più autentico, più nostro.

Tutto ciò accade dopo oramai quarant'anni di percorso, pur dichiarandone soli trenta, anche se, ad un certo punto della vita, sarebbe un vezzo dichiarare apertamente il grado di stagionatura. Attraverso la stesura di questo scritto, ho preso consapevolezza che la vita è veramente

una ruota che gira e oggi mi ritrovo a far per gli altri ciò che una volta era indirizzato a me, ovvero cedere la propria conoscenza a chi è più giovane. Sembra ieri ed oggi mi ritrovo ad essere io quel grillo parlante che si rivolge a giovani imprenditori e manager, carichi di energia, ideali e sogni, ma con un carico di responsabilità talvolta eccessivo rispetto al loro percorso. Ma in fondo è giusto così, perché nella vita ho avuto tanto ed è mio dovere restituire il ricevuto. Ma, nonostante questo, ciò che i giovani non possono immaginare quando ti guardano e sono felici quando li aiuti o semplicemente li indirizzi, è che a questa età io sia disperatamente alla ricerca di un maestro, perché non solo non ci si sente mai «abbastanza», ma perché una figura di riferimento ti fa sentire meno solo in quei casi complessi che ti fan pentire di non aver compiuto altre scelte professionali nella vita.

Attraverso questo libro, con esempi pratici, ho provato a rendervi partecipi della mia giornata tipo, portando le tematiche tecniche che stanno sulla mia scrivania, ma l'ho fatto nell'ottica costante di quello sforzo di comprendere la natura umana come principale strumento di lavoro per fare il bene delle aziende, che altro non sono che tante persone messe insieme, per scelta, per caso, per missione.

C'È UN UOMO CHE MI INSEGUE

Sembrerebbe l'inizio di un romanzo giallo, ma per fortuna siamo semplicemente su LinkedIn, e l'uomo che mi insegue è Emanuele Properzi. Sono sempre disponibile ad ascoltare chi bussa alla mia porta: è l'atteggiamento che io stessa apprezzo quando mi viene riservato, pur sapendo di non riuscire sempre a ricambiare con la stessa costanza. Notavo infatti che questo uomo, con infinita pazienza e a più riprese, continuava a rilanciare i suoi messaggi di richiesta di contatto.

Non faccio la preziosa, ma sono settimane pesanti: mi distraigo un attimo ed è già venerdì. In più, non essendo un'assidua frequentatrice di social, capisco di averlo rimbalzato troppe volte. Così riapro LinkedIn, gli lascio il mio numero e gli dico: «Mi chiami quando vuole». È l'unico modo che ho, in questi giorni di fuoco, per riuscire a parlarci. Interromperò qualunque cosa io stia facendo: glielo devo.

E così, oggi pomeriggio mi ha telefonato, proponendomi di scrivere un libro di carattere professionale. Non è la prima volta che succede: alcuni nomi storici del self-publishing me lo avevano suggerito anni fa, ma evidentemente i tempi non erano maturi. Per deformazione professionale do un'occhiata alla sua società, la Book4freedom S.r.l.s.: una realtà giovane, in crescita costante. Bravi, penso.

Al telefono ci confrontiamo su opinioni ed esperienze. Properzi risponde a tutte le mie perplessità, soprattutto sulla distribuzione dell'eventuale libro, anche perché l'unica certezza che avevo era che non so scrivere un libro. «Ognuno faccia il suo mestiere», dico io, «e il

mio non è certo improvvisarmi nella vendita di un volume scritto da una perfetta sconosciuta che già di per sé si improvvisa in questo esercizio intellettuale». E, oltretutto, l'editoria è un mondo con dinamiche che mi sono oscure.

Fin da subito chiarisco che, se sarà, non dovrà essere un testo puramente tecnico, ce ne sono già troppi in giro e non voglio aggiungere l'ennesimo titolo alla bibliografia esistente. Chiedo, infine, che sia io a scrivere il contenuto, per riservarmi la parte più divertente, ovvero un'esperienza nuova, per buona pace dei malcapitati che mi leggeranno.

Mi chiedo – e gli chiedo – se scrivere come si parla sia un plus o un «vorrei ma non posso». Lui mi rassicura: sarà un punto di forza. Ho voluto credergli e, per questo, mi scuso fin d'ora con chi mi sta leggendo se quest'opera non sarà una perla di letteratura.

Ci lasciamo con la promessa che, appena pronta, l'avrei chiamato. «Se non mi fiata sul collo», gli dico, «mi metto all'opera secondo i miei tempi». L'accordo di massima è semplice: io scrivo, lui si occupa del resto.

Non ci crederete ma, appena terminata la telefonata, mi concedo una sigaretta sul balcone del mio ufficio. Guardo il cielo autunnale di una giornata ormai al termine e penso che stasera preparerò un risotto. Ma all'improvviso un *flash* sbaraglia i miei piani culinari: vedo la copertina, il contenuto e soprattutto le sensazioni che vorrei trasmettere.

Folgorata lungo la via di Busto Arsizio, dove ha sede il nostro studio, a soli cinque minuti dalla nostra chiacchierata, richiamo Properzi e lo informo della mia inaspettata ispirazione, probabilmente conquistandomi un posto nella sua classifica dei dissociati cognitivi.

Ormai mi sono esposta: non mi resta che scrivere, nella speranza di riuscire a raccontare quel lato umano che ho trovato nel mio mondo – quello del business, delle aziende, del denaro – e che, troppo spesso, si immagina freddo, duro, spietato.

Io invece ho scelto deliberatamente di esercitare solo dove il business non è un mare di squali, le aziende non sono luoghi di schiavitù e il denaro non è lo sterco di quel signore là.

IL MONDO HA IL COLORE DEI NOSTRI OCCHI

Quando sei arrabbiato, aggressivo, e vivi il business con atteggiamento predatorio, non puoi che circondarti di nemici. Significa vivere guardandosi sempre alle spalle, innalzando inesorabilmente il livello di stress, giorno dopo giorno, anno dopo anno. Qualcuno afferma che solo un idiota non abbia nemici, è vero, ma anche collezionarne un'infinità non è certo definibile come una passeggiata di salute. E, comunque, gli idioti non possono essere cattivi perché per essere cattivi occorre intelligenza.

Quando accentri il mondo sulla tua scrivania perché sei convinto che nessuno sia in grado di svolgere gran parte dei tuoi compiti, o perché nessuno sia meritevole della tua fiducia, finirai per consumare tutte le tue energie. Quel giorno, se ti sarà rimasto un cucchiaino di lucidità mentale, comprenderai che non eri così indispensabile come pensavi. E quando schiatterai, verrai sostituito senza troppi convenevoli.

Tra psicofarmaci e infarti, non si contano i top manager che possono essere considerati veri e propri caduti sul lavoro. Morti bianche silenziose di cui nessuno parla.

È solo nell'equilibrio che troviamo la serenità. La serenità e l'equilibrio non sono sinonimo di mediocrità come taluni cercano di sostenere, sono le condizioni che ci permettono di dare il giusto peso alle faccende della vita. Ma ogni individuo ha pur sempre un suo carattere, dentro cui prendono forma atteggiamenti, aspettative, convinzioni e

stili comportamentali. Il punto centrale è capire il grado di veridicità della nostra visione del mondo e quanto, invece, non sia la somma algebrica di preconcetti o convinzioni astruse che altri ci hanno inculcato nella testa.

Perciò, il lavoro può essere visto come un mero strumento di sopravvivenza, dove qualsiasi impiego può andare bene purché garantisca uno stipendio.

Può rappresentare un dovere ineluttabile, purché risponda almeno in parte alle proprie attitudini.

Per altri ancora, il lavoro è un'espressione del Sé, una vera e propria identificazione che fonde anima e azienda, un atteggiamento molto pericoloso per il proprio equilibrio psicofisico. In questa visione estremistica si annoverano quelli che si ammalano solo nei weekend e nei giorni di ferie, quelli che tirano le cuoia poco dopo il pensionamento.

L'azienda è un microcosmo, e per questo popolato ogni giorno da persone che più o meno possono rientrare nelle casistiche appena menzionate; tutte le mattine, i vari livelli di interpretazione del lavoro varcano la porta di un'impresa, portandosi dietro bagagli culturali, familiari e psicologici.

Quando entro in un'azienda, osservo le persone e sento il rumore dei loro pensieri, spesso ben diverso dal manifestato, perché si sa, tutti tengono famiglia. Eppure, oramai intercetto rapidamente con chi ho a che fare. Raramente mi sbaglio, gli aggressivi-passivi, i «nessunoquidentrocapisceilmiovalore» e i «dopodimeildiluvio» non si contano.

Mi impegno a indossare un paio di occhiali a lenti neutre, per non farmi influenzare da preconcetti. Cerco di rimanere pronta a riformulare le

opinioni che si delineano nel nuovo ambiente in cui sto prestando consulenza. Non sempre ci riesco: capita ancora che sentimenti di antipatia epidermica e ingiustificata mi ostacolino. Anche se accade decisamente meno di un tempo, purtroppo accade. La nota positiva è che l'antipatia è sempre reciproca: è la magia della chimica.

Nella mia professione, creare legami con i lavoratori delle aziende che assisto significa ottenere una descrizione variegata della stessa realtà. Comprenderete quindi perché sia inevitabile che la visione e l'interpretazione dell'azienda assumano colori diversi a seconda del punto di vista dell'osservatore, cioè degli occhi con cui si guardano le cose della vita. Dico «vita» perché il lavoro occupa gran parte della nostra esistenza, non è come andare in palestra due volte la settimana.

La formula della descrizione di un'azienda è semplice: 100 dipendenti = 100 descrizioni differenti.

Poi, in realtà, c'è sempre un minimo comun denominatore, ma posso garantire che le varianti sul tema sono piuttosto variegata, sempre.

Quando avvio un'assistenza, sono previste interviste ai vari protagonisti dell'organizzazione, partendo dall'apice della gerarchia e scendendo progressivamente ai livelli inferiori. Metto insieme i vari scenari per capire quale sia quello più convincente da cui iniziare a operare. Come d'abitudine, so che dovrò correggere il tiro lungo il tragitto. Le visioni dall'alto non hanno percezione dei dettagli quotidiani, le visioni dal basso vedono i dettagli ma non il quadro di insieme. Far dialogare queste due tribù spesso richiede un decodificatore.

Individuare la profilazione dei singoli individui è necessario per comprendere l'origine mentale delle loro decisioni e dei loro comportamenti, i quali – tradotti in numeri – generano lo *status* dell'azienda. Da

li si procede, con gradualità, testando costantemente la validità dell'intervento messo in atto.

Quando analizzo i dati di un'azienda, i KPI (Key Performance Index, cioè gli indici di *performance*), riesco ad evidenziarne punti di forza e criticità ma, senza le testimonianze degli umani che vi abitano, questi indici resterebbero lettera morta.

Quando analizzo un'azienda in cui opero in modo attivo e continuativo, osservo che i KPI sono l'esatta rappresentazione dei profili delle persone che li hanno generati. Tutto combacia alla perfezione e riconferma uno dei principi fondamentali del management: le aziende sono fatte di persone.

Ora mi si conceda un perfezionamento di questo principio storico: le aziende sono fatte di persone, aggiungendo che tutto il resto è un *optional*. Infatti, puoi essere figlio d'arte, navigar nell'oro, godere di tutti i contatti strategici che si possano sognare, magari già disporre di un'azienda di famiglia, ma se sei un pirla, resti un pirla.

La variabile critica nelle aziende resta e resterà pertanto e sempre la risorsa umana. Non dimentichiamoci che le persone non sono pezzi di ferro, nel tempo modificano le loro priorità perché gli eventi della vita fungono da modellatori. Sulla risorsa umana è indispensabile quindi un occhio attento e costante, monitorare le evoluzioni o involuzioni di un soggetto, perché questo significa salvare il rapporto.

Basta, per esempio, una separazione conflittuale in famiglia ed un collaboratore, fino a quel giorno affidabile e sereno, si trasforma in una persona completamente differente, con la testa altrove, dalle reazioni aggressive o, peggio ancora, con comportamenti tipici da depressione grave. Se non si interviene, si inanellano disastri a catena; al contrario,

un avvicinamento discreto permette la messa in protezione di un valido lavoratore per il tempo necessario alla sua ripresa, per il suo bene: un'attenzione che sia lui che l'azienda meritano entrambi.

Il presupposto per cui non si potrà mai farli contenti tutti non deve indurci a trascurare integralmente la questione della mutevolezza dell'essere umano. Quando si riveste un ruolo dirigenziale, questo fattore fa la differenza. Gestire le infinite visioni ed interpretazioni dell'attività lavorativa di tutti i soggetti con i quali abbiamo a che fare potrebbe apparire un'impresa ciclopica ma un buon esercizio quotidiano alla fine ci permette di intervenire dove occorre e, soprattutto, al momento giusto. Oltre alla visione dell'ambiente esterno, le persone hanno una visione di se stesse. E qui si apre un capitolo spinoso.

Per semplificare le cose, posso dire di incontrare quotidianamente persone dotate di talenti importanti convinte di essere inadeguate, così come incontro persone che pensano di essere qualcosa che nemmeno lontanamente li rappresenta, i cosiddetti «fenomeni».

I primi occorre metterli sul campo accompagnandoli, al fine di far acquisir loro sicurezza; i secondi occorre assecondarli lasciandoli al loro destino infausto, nell'attesa cioè che si schiantino nella loro presunzione. Solitamente ci vuol poco.

Nella visione che gli altri hanno di noi, rientra anche quello dell'autorità: vi è un'autorità ufficiale, riconosciuta sulla carta ed esiste un'autorità riconosciuta dai colleghi. Non sempre le due cose coincidono. Il riconoscimento di un'autorità da parte dei colleghi implica autorevolezza, competenza e buone maniere. Con l'autorità si esercita il potere e nel prossimo capitolo vediamo la fonte primaria da cui ne ho appreso le logiche.

CHE COSA HO COMPRESO E QUANDO

Sono nata in una famiglia «mistofrutta».

Il ceppo più influente era quello di mia madre: famiglia di antica storia, colta e ricca. Il ceppo di mio padre non trova storia oltre mio padre: famiglia povera e di estrazione contadina.

Il loro matrimonio fu un disastro: lì ho capito che, nei nostri rapporti, una distanza siderale nell'estrazione sociale espone al rischio di latenti incomprensioni, speculazioni, vuoti incolmabili, salvo eccezioni che i due coniugi non rappresentavano. Come se non bastasse, una italo-argentina e l'altro francese.

Fin dall'infanzia ho capito che chi ha contemporaneamente cultura e denaro potrebbe raggiungere il potere più rapidamente. Ho osservato attentamente come il potere venisse esercitato nell'adorabile *family* e ho capito che il potere vero è quello mantenuto nel tempo, attività ben più impegnativa rispetto a quella necessaria al suo raggiungimento.

Mi è stato spiegato fin da piccola che il denaro è importante e chi lo nega, semplicemente cerca una giustificazione in ciò che non sa generare o preservare. Chi disprezza il denaro finge e spesso è foriero di subdola invidia o di un conflitto interiore.

Mi è stato altrettanto spiegato – e questo è importantissimo - che il denaro, per quanto importante, non è e non deve essere il fine unico

della vita, perché questo implicherebbe la decadenza nell'avidità e l'imbruttimento. Al denaro si deve portare rispetto, pur senza dimenticare che serve per essere speso: c'è chi dice che spendendo si muova l'economia; in realtà, spendendo correttamente il proprio denaro, si muove la propria e l'altrui esistenza.

Ho capito che il potere è difficile da esercitare: occorrono fermezza, coerenza, attitudine alla responsabilità, abilità nell'uso di carote e bastoni, onestà intellettuale, disciplina, intelligenza politica. Il potere mal esercitato dura poco e per mal esercitato si intendono lo scadere nel delirio di onnipotenza o, in versione diametralmente opposta, nel buonismo spicciolo.

Mi hanno insegnato che non siamo tutti uguali: non è questione di migliore o peggiore, bensì di differenti capacità intellettive e attitudini ma, per quanto si sia intelligenti, non bisogna mai dimenticare che al mondo ce n'è sempre uno più intelligente di noi da cui imparare. Rispettare la natura delle persone significa cercare di comprendere ciò in cui sono capaci e possono dare il meglio, perché se uno è una gallina potrà arrivare fino al ramo dell'albero e mai vedrà la cima della montagna riservata alle aquile. La gallina la si rispetta evitando di pretendere che voli in alta quota, sarebbe un grave errore nei suoi confronti, soprattutto di valutazione, e la si condurrebbe forzatamente ad uno stato di frustrazione. Del resto, è troppo facile rispettare solo le aquile: le persone giuste sono quelle che rispettano e sanno far felici anche le galline, innanzi tutto perché le vedono come tali e come tali le accettano. Occorre inoltre essere consapevoli che per alcuni siamo tutti galline e per altri siamo tutti aquile.

In famiglia c'erano top manager, imprenditori, ma anche una persona che si è fatta da sola partendo dal niente. Lì ho trovato e capito che c'è

gente colta ma non necessariamente intraprendente, persone con la quinta elementare che possono costruire un impero di cultura e di patrimonio; e poi ci sono i nati stanchi.

Tra noi vi erano, infatti, anche soggetti seduti sugli allori, che si vantavano delle glorie degli avi, il che mi ha illuminata sul fatto che il niente genera il niente e che non fare niente atrofizza l'individuo, fino ad esaurimento scorte ... quelle finanziarie, però.

Quando arrivava il giorno di Natale era per noi bambini una grande festa. Giunsi all'età adolescenziale, tuttavia, osservando questa ricorrenza con occhi sempre più disincantati e cominciai a profilare i membri della mia famiglia in modo sempre più critico, ottenendone dei quadri non sempre edificanti. All'apertura dei regali scoprivo ora aspetti nuovi, quali l'ostentazione in alcuni, lo sforzo perbenista in altri. Il pranzo era sempre ricercato ma mai abbondante, come si vuole in un contesto signorile. Gli argomenti erano quasi esclusivamente imperniati su lavoro e denaro, su contratti ed investimenti. Definirei il giorno di Natale una sorta di assemblea di un *club deal*, con l'immane partita di Monòpoli perché la tombola non era esattamente nelle corde dei vari protagonisti.

Compresi tardivamente che quell'averci avviati fin dall'infanzia al gioco del Monòpoli corrispondeva all'insegnamento del funzionamento delle banche, del rapporto tra investimento, rendimento e tasso di rischio. Ultimo, ma non per importanza: ci venne spiegato il fattore imprevisto, incarnato dai dadi, il cui lancio altro non era che la rappresentazione del flusso degli eventi esterni incontrollabili ai quali bisogna sempre tenersi pronti e saperne far fronte.

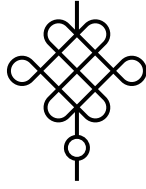
Ma gli anni passavano, Babbo Natale non scendeva più dal camino e gli anziani non nascondevano più l'antica faida sotterranea. Ciò creò

una spaccatura ufficiale ed insanabile nel gruppo. Le correnti di pensiero cercavano di accaparrarsi adepti tra noi non più infanti; presi le distanze, perché mi era letteralmente impossibile formulare pareri su accadimenti avvenuti in un'epoca in cui l'età non permetteva discernimento. Fu la mia prima presa di posizione politica contro corrente e fu il momento in cui compresi che anche io potevo seguire le orme familiari entrando nel mondo del business, a patto che fosse straordinariamente divertente e che la competizione fosse bandita dal programma ed infine, a patto di dare la massima priorità alla profilazione delle anime, perché nulla è come sembra.

Da lì a poco mi ritrovai a lavorare tra Hong Kong, Tokyo e Osaka. Avevo solo 23 anni, dormivo nel prestigiosissimo super *luxury* Mandarin di Kowloon: un pesce fuor d'acqua, una fifa nera mal celata dietro quell'atteggiamento finto-risolto, tipico dei giovani tirati fuori dal branco assicurante degli amici di scuola. Avevo tagliato i ponti con tutti per buona pace della sacra famiglia, ma per quanto avessero trasformato quei bambini in potenziali macchine da guerra, mi sentivo un po' sola e soprattutto capivo che stavo facendo cose premature per la mia età. La solitudine caratterizza ancora la mia vita, ma rispetto ad allora, oggi rappresenta uno stato di benessere e di rigenerazione, una scelta consapevole che asseconda la mia natura selvatica. Parlo con tutti, certa che ogni sera chiuderò il mondo fuori dalla porta di casa per restare con i miei gatti e il mio cane.

Di quei Natali, decisi di conservare solo i bei momenti vissuti nell'illusione, quella cartolina con il grande albero illuminato ed il camino acceso. Nel frattempo, cominciai ad imparare a cavarmela da sola, in quelle città superaffollate e caotiche. Non esistevano i cellulari e questo mi ha permesso di cambiare aria senza interferenze di sorta. Da quei giorni, per circa vent'anni, non smisi più di viaggiare per lavoro. Siamo

negli Anni Ottanta, per un po' di decenni i cellulari ed internet erano inimmaginabili, ero dall'altra parte del pianeta e nessuno andava in paranoia se non riceveva notizie in tempo reale...questo lo aggiungo per chi oggi non si stacca dall'arnese nemmeno mentre mangia... sai mai che succeda qualcosa...



MURI E OSTACOLI

Il nostro Pianeta è la sublime rappresentazione della dualità, dove in tutte le cose e circostanze convivono il buono e il cattivo, i vantaggi e gli svantaggi. Nel mio clan familiare, che non fa eccezione clan che penserete devastante ma che bonariamente definirei impegnativo - ho trovato una grande palestra: in quell'ambiente o si soccombe o se ne esce forgiati. E gli strumenti per uscirne viva me li hanno proprio forniti i parenti tutti.

Sono stati educativi, una formazione al contempo umanistica e tecnica, la possibilità durante gli studi di inventarmi occupazioni redditizie che mi rendessero gradualmente sempre più indipendente e l'aver ricevuto solo ciò che mi serviva, quando mi serviva e commisurato alla mia età, in barba al patrimonio di famiglia. Rigida disciplina da *military school* per lo studio, compensata dalla possibilità di viaggiare da sola fin dall'età di diciassette anni, totale parità di genere e, infine, interpretazione tragicomica dell'esistenza: parrà strano ma si rideva molto a casa ed il *black humor* imperversava. Diciamo che imperversava il sarcasmo che nel tempo capii essere ingrediente apprezzabile se assunto in piccole dosi. Oltre un certo limite si diventa strafottenti e sgradevoli. Noi i limiti li

superavamo di frequente, anche tra di noi. Si rideva tanto ma qualcuno ci ha lasciato le penne.

In famiglia si parlavano quattro lingue, avevamo a che fare con tre nazionalità diverse e si viaggiava molto. Ho capito che qualsiasi cosa la si può chiamare in diversi modi, che si può mangiare in modi differenti, che esistono tante culture ma non per questo sia impossibile trovare un punto in comune di dialogo.

Devo tanto a loro, così come sono grata per tutti gli ostacoli che hanno interferito col mio cammino, perché ogni ostacolo mi ha obbligata a decidere se superarlo e migliorarmi; così come ancora oggi ogni errore è fonte di riflessione ed evoluzione. Fra pochi giorni compio infatti 59 anni e mi rendo conto di non essere quella di trent'anni fa, e per fortuna! Ho le spalle più forti anche se non basta mai, da giovane ci si perde in un bicchier d'acqua ma quel bicchiere sembra una piscina olimpionica. Oggi cambia il bacino ma è proporzionato all'età e a ciò che devi affrontare.

Non amo i compleanni, perché ne vorrei vivere altri 150 per tutte le cose che voglio ancora scoprire. Non vi elenco le mie passioni per darvi lustro, ma per trasmettervi quell'approccio che mi spinge a cercare di fare bene tutto ciò che attira fortemente la mia attenzione: la musica classica, la botanica, gli animali, lo sport. Quindi mi sono laureata al Conservatorio Giuseppe Verdi di Milano, sperimento semine improbabili e sogno di invecchiare dietro ad una motozappa, attualmente vivo con sei gatti e un cane, ho attraversato quasi tutti i laghi lombardi come nuotatrice di mezzo fondo in acque libere. Insomma, se non mi impegno, non mi diverto. Forse ho un karma complicato.

Bene, tra queste passioni, l'azienda resta inamovibile in testa alla classifica da sempre e ha circoscritto tutte le altre ad attività collocate tra

le priorità secondarie; l'impresa è stata, fin dalle origini, il mio primo grande amore indiscusso e, guardandomi indietro, posso affermare che la mia missione sia stata fin dall'inizio quella di dare sfogo a questa passione, facendo leva sulla forza del mio carattere, sempre cercando il bene delle aziende in cui ho operato e delle persone che mi hanno circondata, nei limiti delle mie capacità, migliorabili tutti i giorni.

Alla fine, quel che ho saputo fare intorno ai vent'anni, è stata la redazione del mio primo bilancio riclassificato, grazie al quale ho analizzato questa famiglia un po' impegnativa: ne ho scremato il buono e avviato la mia carriera, lasciandomi indietro tutto ciò che non mi aggradava, senza rancori, semplicemente per scelta, forse la prima importante, impopolare ma determinante per il mio futuro.

LA MIA FUNZIONE NELLE AZIENDE

Quando mi chiedono quale sia oggi il mio lavoro, evito sempre quel termine abusato e alle mie orecchie insopportabile: consulente aziendale.

Mi sono creata delle alternative: a seconda dell'interlocutore, rispondo «sono partner in uno studio legale corporate», oppure «smonto e rimonto aziende, le compro e le rivendo».

Poi la realtà è ben più profonda, detta così par che io entri nelle aziende come una sorta di *Terminator*. Quel che posso affermare con assoluta certezza è che io le aziende le ascolto e dalle aziende imparo. Solo in seguito ci metto del mio e solo laddove serva. Quando reputo di non essere all'altezza, faccio un passo indietro.

Mattone dopo mattone, tradotto in concreto, anno dopo anno, posso dire di essere una consulente esperta in Direzione Generale, mestiere che puoi svolgere solo ed esclusivamente dopo aver vissuto concretamente una serie di esperienze. Se ciò non è accaduto, resti un accademico, uno dei tanti che rovinano le aziende e rovinano la nomea dei consulenti.

Nelle grandi aziende il ruolo è chiaro: affianchi il *board* ed operi al suo interno, oppure in specifiche aree dirigenziali.

Nelle Piccole e Medie Imprese - le famigerate PMI - se ci riesci, crei una cintura dirigenziale. Metto il «se ci riesci» perché incombe costantemente la diffidenza del piccolo imprenditore e della sua famiglia. Purtroppo, spesso la diffidenza è figlia di una visione miope e la prima consueta domanda demoralizzante a cui si deve rispondere è la seguente:

- «ma Lei, come pensa di capire la mia azienda se non conosce il prodotto che facciamo?»

Le chiamo «famigerate PMI» perché si riproducono come i *Gremlins*, saturando il territorio nazionale. Quando circa dodici anni fa decisi di metter radici in Italia, trasformandomi in un animale stanziale, presi coscienza di questo tessuto industriale nostrano, a mio dire preoccupante.

Non impazzisco per le aziende gigantesche, quelle cattedrali auto referenzianti, quei ministeri dove si fa politica e non certo impresa, dove le persone sono numeri; ma non amo neppure le micro-realtà, anche se è proprio in queste ultime che ci sarebbe tanto da fare, se solo venisse capito il concetto del fare impresa, del creare valore controllandone la gestione secondo principi economico-finanziari. Non ci vuole una laurea in astrofisica nucleare per farlo, eppure non lo fanno e neppure si pongono il problema. Poi falliscono, muoiono come mosche. Il Sole24Ore pubblica il necrologio annuale e parte la solita tiritera...le povere PMI.

Non stupiamoci quindi se nelle Famigerate, l'80% degli imprenditori è anche in CdA e non sa leggere un bilancio. Lascio a voi ogni considerazione. Sono i regni dell'«abbiamo sempre fatto così», regni che vengono rasi al suolo dalla sera alla mattina dalle crisi sistemiche del

mercato, ma la cui specie sopravvive grazie, appunto, all'alto tasso riproduttivo di cui sopra.

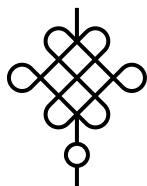
Di primo acchito, quando penso alle microimprese, mi sale il nervoso perché non mi do pace al pensiero di che cosa potrebbero diventare se solo volessero. Quando finalmente si apre un dialogo con queste mini-persone giuridiche, in queste aziende mi diverto a non finire e, presto o tardi, anche gli imprenditori e i loro dipendenti vengono travolti dall'inebriante profumo del cambiamento, inteso come miglioramento, valorizzazione delle persone ed una crescita in volume d'affari quale fisiologica conseguenza dell'aver assestato l'intera organizzazione al suo interno.

Infatti, pochi ci credono finché non provano, ovvero che, migliorando l'azienda al suo interno, gli eventi esterni diventano positivi e proficui senza grandi sforzi.

L'azienda è la sommatoria del sentire di tutte le persone che ne fanno parte: quando siamo di buon umore non è casuale che il mondo ci guardi con il sorriso e tutto proceda magicamente per il meglio. Conseguentemente, la stessa cosa si verifica anche all'interno dei gruppi di persone, quali sono per esempio le aziende: un'organizzazione ben assestata attira opportunità vantaggiose perché le persone lavorano bene, senza nutrire sentimenti negativi che abbasserebbero le frequenze loro e di chi li circonda; la sommatoria delle loro positività dà un risultato potenziato, più che proporzionale, e l'azienda decolla.

Se il lavoro diventa un gioco, le menti volano e realizzano l'impossibile. Il gioco è prerogativa dei bambini e chi sa preservare il suo bambino interiore è una persona destinata al successo, perché gode appieno della vita.

Le mie *performance* migliori, non a caso, trovano il loro *habitat* naturale tra imprenditori e manager in un'età compresa tra i 35 e 40 anni, caratterizzati da una progettualità fervida. Loro rubano dalla mia esperienza ed io mi mantengo giovane. Ogni tanto partono gli amorevoli cazzia-toni della vecchia zia, ma si sa, fanno parte del gioco delle parti. La brillantezza e la progettualità delle loro menti sono sempre una ventata di positività e di fiducia nel futuro ed il mio compito è quello di incanalare le loro energie su binari ragionevoli, binari che in ogni caso vengono individuati insieme, perché ai giovani in carriera non manca il cervello, semplicemente manca il vissuto.



Nell'ambito della mia professione, diverso è il cosiddetto M&A, *Mergers & Acquisition*. Il termine inglese usato comunemente in tutto il globo, riassume perfettamente tutte quelle attività concernenti e correlate alla compravendita di società o di quote societarie.

Questo è un territorio complesso ma differente rispetto alla riorganizzazione di una società o ad un intervento specifico e mirato.

I casi sono due: o si riceve l'incarico di vendere una società o di comprarne una. Prediligo il primo tipo di mandato, in quanto fin dall'inizio l'oggetto della trattativa è ben circoscritto e, in base alle sue caratteristiche, è più semplice identificare a chi possa interessare. In buona sostanza, l'azienda diventa un vero e proprio prodotto da collocare sul mercato.

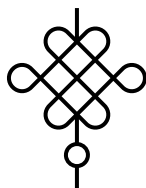
Quando, al contrario, si riceve l'incarico di intercettare una società da acquisire (detta *target*), è in arrivo un lavoro allucinante e spesso disperativo. I requisiti richiesti dal compratore sono sempre straordinari: mega fatturati, risultati di fine esercizio strepitosi ed EBITDA da entrar nel firmamento dell'economia mondiale, per non parlare del prezzo di acquisto ... ovviamente al ribasso. Della serie «Vai avanti tu che mi vien da ridere».

Nella cessione di un'impresa, non si può entrare in contatto con i dipendenti, quindi vengono meno tutti quei rapporti col popolo dei lavoratori che solitamente sono la benzina della mia professione. La motivazione sta in una riservatezza assoluta che tutela al contempo sia i dipendenti stessi, che l'intera organizzazione. Se corre, infatti, la voce di una cessione aziendale, inizia il tam-tam dei pettegolezzi, dei luoghi comuni che portano alla fuga dei migliori, alle speculazioni della concorrenza: l'azienda rischia il fallimento prima di essere collocata. Fatte salve le aziende rinomatamente in difficoltà, nel 90% dei casi, le illusioni sono tutte errate.

Perché si vuole vendere la propria azienda? Per tanti motivi ed è fondamentale conoscerli. Gli esempi più ricorrenti: mancanza di passaggio generazionale (inteso anche più genericamente in rapporto all'età di soci e dirigenti), speculazione, crisi nera, altre ed eventuali.

Il punto successivo consiste nel capire che cosa si sta per proporre al mercato, e per far questo si dà inizio ad una serie di analisi tecnico-finanziarie unitamente ad interviste fiume ai soci. Infine, si stila la cosiddetta *Vendor Diligence* (che non è la Due Diligence), cioè una relazione che descriva nel dettaglio tutte le caratteristiche della società da vendere.

Non sempre i soci sono in grado di comprendere il vero valore finanziario della loro azienda prossima alla cessione, vuoi per la non conoscenza dei metodi di valutazione d'impresa, vuoi per un'idea distorta dal valore affettivo rappresentato da ciò che hanno fondato e cresciuto nel tempo con tanta dedizione. Talvolta, le divergenze di opinione in materia possono addirittura diventare causa di rinuncia al mandato. Fortunatamente non accade spesso, anche perché, quando accade, una montagna di lavoro svolto finisce nel nulla, con comprensibile frustrazione della sottoscritta e dei suoi colleghi.



Anche nella raffinata disciplina dell'M&A, ritrovo comunque la necessità di profilare i miei interlocutori, cioè i mandanti dell'incarico, così come successivamente delle controparti potenziali acquirenti. Vediamo insieme una serie di casi e scopriremo che, anche in queste circostanze molto tecniche e complesse, mi ritrovo a vivere intensi coinvolgimenti emotivi, seppur di natura differente, forse più sofisticata.

Nelle società in vendita in stato di crisi potremmo trovarci di fronte a soci che non ci credono più o che – il più delle volte – non hanno più risorse finanziarie, ma che accetterebbero l'ingresso di un socio finanziatore; frequenti sono anche i casi di compagini societarie anagraficamente gerontiche che, per limiti di età, stanno cedendo un'azienda che da anni non si evolve, stagnante se non in declino.

Se l'azienda sta vivendo un momento di difficoltà, ho imparato a seguire il vecchio detto che recita «il pesce puzza sempre dalla testa».

Normalmente la natura umana tende a scaricare le responsabilità dei propri errori all'esterno: il mercato, la concorrenza, quel socio, i dipendenti...e via dicendo. Una crisi aziendale non può trovare le sue ragioni in un solo ambito, a meno che non si sia compiuto un atto doloso specifico al suo interno che ne abbia determinato le tristi sorti.

Si tratta pertanto di armarsi di santa pazienza e cercare di carpire la verità, attraverso interviste mirate e indagini documentali ben strutturate. Mi capita che dal profondo mi prenda quell'irrefrenabile impulso ad agire in «Modalità Tom Ponzi», significa che sento odor di faccende poco chiare, non detti, mezze verità. Raramente mi sbaglio e, state pur certi che se mi intestardisco (cioè sempre), la magagna la stano, a costo di dormire in studio.

Perché tanta caparbieta? Perché ho sputato sangue per la mia reputazione e voglio sapere tutto di ciò che passa sulla mia scrivania. Se sento odore di «sòla», mollo il colpo. Non devo trovarmi con delle amare sorprese durante una *due diligence*, perderei in credibilità e non ho una vita davanti per ricostruirmene una nuova.

Quando i soci, anche all'interno della compagine di una società fiorente, chiedono l'ingresso di un socio finanziatore ma non vogliono cedere la maggioranza, significa che si sta entrando nelle dinamiche del potere. Nelle medio-grandi società i soci non sono obbligatoriamente all'interno di un Consiglio di Amministrazione. Nelle piccole società, queste figure, al contrario, si sovrappongono sistematicamente e l'aggravante certa è il frequente rapporto di parentela che li lega tra loro. Ciò porta confusione nei ruoli e in quel che questi rappresentano nella filiera decisionale; tuttavia, non si può pretendere che sia differente.

Di fatto, il vero centro del potere operativo di una società è il Consiglio di Amministrazione: i soci ne decidono i membri che lo formano, se

vogliono possono confinarne alcune attività per le quali vogliono essere interpellati, decidono il compenso annuale e poi non intervengono più nella gestione societaria, salvo durante gli appuntamenti annuali per le rendicontazioni dovute per legge.

Nelle grandi aziende la questione è sempre sottile e l'aspetto che affascina di più è dover mettere in campo tutte quelle abilità date da preparazione ed esperienza, che permettono di cogliere gli interessi celati delle parti in gioco, le cosiddette «cordate», trasformando l'M&A in una vera e propria partita a scacchi.

Nelle piccole aziende, preparazione ed esperienza mi inducono ad uno sport difficilissimo: camminare sulle uova. Soci ed amministratori – come dicevo poc'anzi - fanno spesso parte dello stesso nucleo familiare e la sfera familiare è, in Italia soprattutto, territorio minato. I rapporti interpersonali vengono influenzati da ciò che avviene tra le mura domestiche, dalle storie dei componenti fin dalla loro tenera infanzia. La famiglia non si tocca, anche quando, a ragion veduta, un parente parla male dell'altro. Sono cose che tu non puoi ripetere, non puoi dare ragione a nessuno, perché di un parente più o meno stretto può parlarne male solo un parente altrettanto stretto. Se lo fa qualcun altro, partono le ostilità mettendo a rischio l'incarico ricevuto. Segue un esempio ricorrente e se dovesse capitarvi, fidatevi di me, seguite il mio consiglio perché il prezzo è salato.

«Mio figlio è un cretino!!!» e tu pensi, «caspita ha ragione» ...ecco, pensalo e basta, perché se lo dici, la reazione sarà «Come osa Lei parlar male di mio figlio???». Basta una volta e capisci l'errore per sempre. Se ti ripeti diabolicamente nell'errore, il tuo futuro consulenziale si polverizza per sempre, ma a guardar bene ti si polverizza qualsiasi relazione professionale anche da dipendente. Quindi, ascoltare in silenzio

resta la risposta migliore e, vi raccomando, massima attenzione alle espressioni facciali: volto inespressivo senza se e senza ma, perché anche un impercettibile cenno di assenso verrebbe captato dal genitore del cretino, pena conseguenze memorabili. Infine, se vi scappa da ridere, pensate intensamente ad una cosa triste!

L'esercizio del potere all'interno di una compagine non è sempre dettato dal valore della quota societaria: la personalità dei soci è preponderante, se non addirittura fondamentale. Ho visto soci di minoranza condurre quelli di maggioranza ovunque abbiano voluto. Ci sono soci di minoranza che esercitano il vero potere anche in qualità di amministratori unici tenendo il piede in due scarpe, dove una delle due è la scarpa strategica. Se un socio di maggioranza è anche amministratore unico, laddove manchi in ragionevolezza, può asfaltare la minoranza senza pietà.

Esistono norme che disciplinano l'abuso di maggioranza ma non è questa la sede per parlarne; tuttavia, questa ve la devo raccontare...vi invito ad una certa attenzione, perché la questione è contorta.

Mi è capitato un caso tragicomico di abuso di maggioranza, rappresentando due soci di minoranza che non riuscivano a vendere le loro quote: in buona sostanza nessuno voleva prendere il loro posto in una compagine inchiodata da un vero e proprio dittatore, *deus ex machina* che faceva il bello e il brutto tempo da oltre un decennio.

Per la sua durata e gli sforzi messi in campo, la definisco l'operazione più antieconomica del mio repertorio, ma la sua unicità l'ha anche resa la più intrigante, tanto da valer la pena di essere affrontata fino in fondo. La tragedia durò un anno e mezzo, mi feci pagare veramente quattro soldi, era una piccola realtà ma già dal primo giorno capii che

la soddisfazione di riuscire ad impastare al muro questo individuo non avrebbe avuto prezzo.

La guerra era tra me e lui, che fu soprannominato a ragion veduta, il Demone.

Giusto per dare un'idea dell'amenata atmosfera, le assemblee societarie hanno visto ricorrenti le mie minacce di chiamare le Forze dell'Ordine, riferendosi ovviamente all'adoratissima Guardia di Finanza.

Il profilo del mio antagonista era il seguente: mi raccomando, attenzione ai particolari.

Demone = socio di maggioranza preponderante, amministratore unico, nonché agente di commercio della società.

Traduciamo queste prime tre perle di onesta e disinteressata amministrazione societaria: decide sull'utile (mai staccati i dividendi, con conseguente accumulo di una risorsa finanziaria ingente ben messa a reddito, quattro volte superiore al fatturato medio aziendale), percepisce un compenso annuale che decide lui nell'assemblea dei soci avvalendosi della sua quota di partecipazione e, come se non bastasse, percepisce una percentuale sul fatturato della società, in qualità di agente (che non è) autosottoscrivendosi un regolare incarico di agente di commercio, con tanto di Enasarco, stipulato tra la società e la sua persona fisica.

Pensate che finisca qui? Ma certo che no! Attenti che qui la questione si complica.

Soci di minoranza (oltre ai miei due clienti): figlia completamente plagiata (soprannominata La Bambina col Papi); ex-amante ora seconda moglie ed ex marito della ex-amante ora moglie, tutti impiegati in

azienda e come se non bastasse, la seconda moglie diventa tale a pochi mesi dalla morte della prima; alla ex-amante e al di allora consorte, il Demone aveva saldato tutti i debiti, a patto che venissero a lavorare nella sua azienda; l'amante se l'è sposata ma in separazione dei beni, considerabili una vera montagna di denaro ed immobili; l'ex marito dell'amante oggi moglie, ridotto sul lastrico, vive in un appartamento del Demone, contro il pagamento di un affitto detratto alla fonte di un miserrimo stipendio. Il Demone possiede l'80% della società, il restante 20% distribuito malamente nei vari soggetti menzionati.

Il genio del male, al quale si richiedeva di acquistare le quote dei due soci di minoranza da me rappresentati, si è inventato di tutto per non comprarle e tentò anche di estorcere loro ulteriore denaro, attraverso un pretestuoso aumento di capitale, certo che di quel denaro i miei clienti non avevano disponibilità e certo che nessun altro avrebbe mai comprato loro le quote. L'obiettivo era pretestuoso per espellere i miei clienti dalla compagine, già certo che nessuno al di fuori dell'azienda avrebbe rilevato le loro quote e senza correre il rischio di spendere il suo denaro per acquisirle in prima persona.

Per richiedere un aumento di capitale, si inventò l'acquisto di immobili che non avrebbe mai acquistato, montando trattative fasulle d'accordo con un'agenzia immobiliare, sottoponendomi un preliminare falso editato con Photoshop e neppure venuto tanto bene. L'aumento di capitale sociale era palesemente pretestuoso date le cospicue riserve finanziarie messe in cascina, grazie al non aver mai staccato un euro - che fosse uno - dagli utili societari. La formichina...

Il combattimento ha visto assemblee fissate in date da lui selezionate con cura per non metterci in condizione di partecipare, avvalendosi di prefestivi e ponti, per non parlare degli orari allucinanti. Ovviamente,

pur facendo i salti mortali, non me ne sono persa una e ogni volta che varcavo la porta dell'azienda, il Demone mi accoglieva con un falso sorriso definibile un crampo facciale. Eh sì, sono qui anche questa volta...

Uno dei due soci di minoranza da me rappresentati aveva un bisogno urgente di denaro, perché la vita, si sa, ci propina anche capitoli dolorosi. Per sfiancamento, riuscii ad imporre al Demone l'acquisto delle quote, minacciandolo di denunciarlo per abuso di maggioranza, cioè mettendo in luce tutti gli scheletri che aveva nell'armadio...un vero e proprio ossario. Accettò suo malgrado ma senza risparmiarmi ulteriori tentativi di ritrattazione delle condizioni.

Un anno e mezzo più tardi, si fissò finalmente il giorno dell'atto notarile e i giorni precedenti me ne guardai bene dall'abbassar la guardia, trascorrendoli ripassando intensamente tutti i dettagli, uno per uno; decisi di mettere in atto la mia mossa finale, quella che nessuno si aspetta, quella che avrebbe sgombrato ogni possibile mossa finale a mio discapito: decisi di cedere il mandato di uno dei due soci ad un legale *corporate* di quelli cattivi-cattivi, un collega che stava dietro le quinte e che conosceva per filo e per segno la faccenda. Quindi mi presentai dal notaio facendo entrare in palcoscenico un nuovo attore, inaspettato e pure avvocato, quindi pericoloso.

Il *blitz* vide il mio ingresso nello studio notarile come una diva calca il palcoscenico anche se mi veniva da ridere; il volto del Demone divenne livido e contratto, capì che non aveva più scampo; la Bimba chiese al Papi chiarimenti ma lui non sapeva che dire, era sbalordito e palesemente nervoso; salirono tensione e imbarazzo, quelli di chi aveva voluto giocare facile per dieci anni con i miei assistiti e che ora aveva

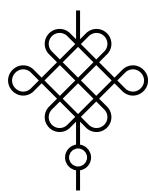
capito che con gente come noi, al contrario, non si scherza, soprattutto quando si parla di ingiustizia.

Vi giuro che non so come ho trattenuto il ridere, anche il notaio se ne era accorto che c'era qualcosa di strano nell'aria. Ora potevo dirmi sicura che non sarei uscita da quello studio se non con due assegni circolari tra i denti.

Missione compiuta, assegni consegnati ai clienti. Fu un Natale speciale per tutti. Un Natale speciale anche per me. Mi sono spesso domandata «Esso» come l'avesse trascorso. Di sicuro il suo patrimonio non ha risentito del prezzo pagato per l'operazione, ma il suo orgoglio sì.

Purtroppo, non so se riesco ad esprimere quanta dedizione machiavellica è stata dispiegata giorno dopo giorno, ripeto, per un anno e mezzo. D'altra parte, sono una bestia nella scrittura, oramai ve ne sarete resi conto, ma se fossi stata una scrittrice di professione, sono sicura che avrei potuto farvi vivere ogni sentimento provato, immergendovi nelle arrabbiate, nello stupore, nello schifo provati quotidianamente, nonché l'impegno nel calcolare ogni singola mossa da mettere in atto per salvare quei due malcapitati dei miei assistiti.

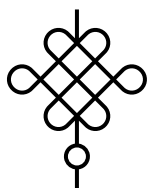
Sì, lo ammetto, ho una mente machiavellica, che sfodero soprattutto nelle negoziazioni conflittuali. Adoro Machiavelli e mi permetto il consiglio di studiarlo, c'è da imparare molto anche se occorre una certa inclinazione caratteriale, a tratti impopolare.



Nell'M&A mi sembra di vivere in una specie di *management game* dove è fondamentale riuscire a capire chi rappresenta il potere sulla carta e chi il potere effettivo, gli interessi personali occulti delle parti in gioco, le possibili cordate, ovvero quei gruppi di persone, manifesti o occulti, che insieme rappresentano obiettivi ed interessi comuni e che agiscono compatti nelle decisioni, influenzando l'esito dell'operazione, per non parlare del grado di influenza rappresentato dagli intermediari, gli *advisor*.

E questo si verifica in ogni situazione, senza eccezioni, il che sancisce la mia convinzione oramai granitica che non c'è una vera e propria differenza tra una piccola impresa ed un gigante del mercato, cambia solo il livello di complicazione.

Questo perché entrambe le situazioni hanno in comune il genere umano il quale, secondo il mio modesto parere, non si è evoluto un granché in rapporto all'evoluzione tecnologica dei giorni nostri. Siamo ancora un branco di rettiliani, spinti dagli stessi impulsi del marito della Wilma (quello di «Wilma passami la clava»).



Quando vendi un'azienda, spera sempre che non si intenda comprarla per smembrarla. Il vero scopo della parte acquirente è veramente difficile da prevedere con ragionevole certezza. Il piano post-acquisizione, fondamentale al successo dell'acquisizione stessa, è materia raramente condivisa con gli *advisor sell-side* (cioè i consulenti della parte cedente).

Un'azienda la si acquisisce o per implementazione, dove la parte acquirente trova nella *Target* qualcosa che le manca, o per ampliamento dove il *target* è sovrapponibile. La realtà, poi, non è mai così netta ed assistiamo a situazioni miste con la prevalenza di una o dell'altra circostanza.

Accade, purtroppo, che un'acquisizione possa anche servire ad eliminare un concorrente sul mercato. Si compra per chiudere. Qui il mio pensiero va ai lavoratori, è inevitabile, ma va anche alla storia di questa società destinata al macello. Si assiste alla distruzione di un'epoca, tra quelle mura si andranno a cancellare per sempre emozioni, obiettivi, decisioni, pensieri, ragionamenti, assunzioni, sfide.

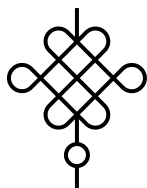
Non so come la pensiate, ma a me nasce un dolore profondo e mi domando sempre se un giorno sarà mai possibile fermare questa pratica.

Ho assistito alla chiusura di una grande storica azienda: non lo auguro a nessuno. Queste cose si studiano sui libri, ma viverle in prima linea è devastante. Ricordo anche i picchettaggi e noi scortati a giorni alterni da Polizia e Carabinieri. Ricordo quando venne lanciato l'ultimo ciclo completo di produzione, dove man mano che le fasi si completavano, le luci del reparto pertinente venivano spente, sapendo che non si sarebbero riaccese mai più. Ho visto gente piangere, operai grandi e grossi con le lacrime a fiotti. Ho visto anche la guerra intestina tra gli impiegati: uno schifo, ma forse anche la rivelazione della vera natura umana di fronte alla necessità di sopravvivenza.

Sono trascorsi tanti anni, sono ripassata da quei luoghi: hanno raso al suolo tutto. Eppure, mi ha fatto ancora male, come se quella chiusura fosse avvenuta una settimana prima. Ho chiesto all'Universo di non farmi più rivivere una cosa del genere e quando vedo le aziende in

liquidazione con gli avvoltoi tutti intorno, vorrei imbracciare un fucile e dedicarmi ad una battuta di caccia.

Forse ho un lato sognatore, ma per quanto spesso inevitabile, per me resta umanamente insostenibile che un'azienda chiuda i battenti.



Recentemente ho visitato un'azienda storica in liquidazione volontaria, per valutare il suo possibile rilancio sul mercato attraverso un'operazione di M&A.

Accompagnata dal liquidatore, incaricato dalla proprietà della società, varcai le porte degli uffici dove già avevo intravisto i dipendenti raggruppati in discussioni. Aperta la porta, calò un silenzio tombale, inquietante. Tutti gli sguardi vennero rivolti alla mia persona: un macigno. Ho letto i loro pensieri, i loro sguardi di speranza che qualcuno ponga rimedio al disastro.

Quando mi trovo in queste realtà, mi nasce una voglia irrefrenabile di metter mano alla questione, riaccendere i motori, ripartire. Fosse per me, mi fermerei seduta stante: avanti, ragazzi, vediamo da dove incominciare! Deve pur esserci una soluzione, c'è sempre una soluzione!

Ma dalle analisi effettuate, i danni erano devastanti da oltre un decennio. Mi descrissero un'azienda in difficoltà, ne trovai una marcia.

Dalle testimonianze ho potuto solo raccogliere errori gravissimi, ma al contempo talmente banali da non riuscire a crederci. Penso che

chiunque possa sbagliare, ci mancherebbe, ma una quantità di errori così importante necessita di un certo impegno, è come fare zero al totocalcio! Una circostanza del genere non mi era mai capitata.

I miei ragionamenti e tentativi furono ostacolati senza ritegno, tanto da farmi supporre che tanti errori fossero il frutto di magheggi interni, a discapito dell'organizzazione e a vantaggio di qualcuno; l'ultima possibilità per specularci sopra, infatti, sembrava proprio essere la sua messa in liquidazione. In alternativa, non ho escluso un capannello di cretini, selezionati con cura e posti alla dirigenza aziendale per oltre un decennio. Per quanto mi sforzi, più ci ripenso e più propendo per la prima ipotesi.

Mi si rimprovera spesso di lasciarmi coinvolgere troppo, ma io so che fatica si faccia a condurre una propria attività: dal mio piccolo punto di osservazione, l'ho capito fin dal momento in cui avviai l'attività di libera professione, scoprendo che, con un biglietto da visita senza più un marchio importante, la reazione delle persone era notevolmente differente, diciamo...meno ossequiosa.

In cuor mio, quindi, non posso concepire che un'azienda, come si dice in gergo, salti per aria e, men che meno, che l'ordigno glielo piazzino qualcuno deliberatamente dal suo interno.

CAPIRSI E FIDARSI RECIPROCAMENTE

Il consulente può entrare in un'azienda solo ed esclusivamente in un modo: con grazia.

Salire in cattedra è l'atteggiamento più stupido che si possa assumere, soprattutto nelle PMI, dove già di per sé sei visto con una certa diffidenza. Tu non fai cadere dall'alto un bel niente, anzi, devi trasmettere il tuo sapere in un linguaggio - quando serve - destrutturato al punto di farsi capire. Con l'azienda ci deve essere scambio.

Tendenzialmente, nella fase iniziale del rapporto col cliente, il consulente vive la fase di massimo apprendimento, successivamente il consulente contraccambia. Frequentemente, si inciampa in settori difficili da comprendere; per quanto mi riguarda, non ho speranze nella chimica: indimenticabile l'annata del polimero, dove un passaparola diabolico di settore fece sì che un gran numero di «polimerifici» decise di telefonarmi per rendermi la vita un inferno!

Ti capitano anche casi di apprendimento divertenti: sono in un *plant* produttivo e chiedo dove si trovi una persona; mi dicono che è laggiù dietro la tramoggia: «...la TRA che?».

Però oggi so che cos'è una tramoggia, si impara anche così!

Quando discuto tra me e me, mi dico: vuoi mettere quante cose apprendo ogni giorno grazie a questi clienti?

Come potrei non contraccambiare mettendoci l'anima per sistemare loro tutti quei processi, ingarbugliati con tanto impegno giorno dopo giorno? Come non dedicarsi a tutti quegli squilibri finanziari accumulati con tanta dedizione? Vuoi non sistemare quei contratti fai-da-te, vere e proprie espressioni di letteratura *fantalegal*, appartenente al filone «Chedioglielamandibuona»?

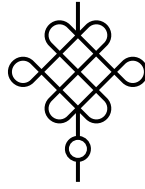
Tutto questo in cambio di una tramoggia? Ebbene, sì!

Negli anni, ho capito che non esiste un mestiere facile. Ogni settore è un mondo di «saper fare» ed è dal saper fare che nascono le aziende. Allora le domande iniziali sono sempre le stesse: dimmi che cosa vendi, come lo produci e a chi serve. Lo sforzo è spesso quello di far transitare l'azienda da una visione prodotto-centrica ad una visione mercato-centrica.

Provate ad osservare tutti i prodotti che acquistate in un supermercato: vi siete mai chiesti che cosa ci sia dietro uno spazzolino da denti? Io sì e ancora non lo so, ma penso a tutte le persone che spendono sforzi e tempo per darmi questo piccolo oggetto di uso quotidiano e che erroneamente si dà per scontato.

Capirsi significa mettere in campo un impegno reciproco perché io posso non capire che cosa un'azienda produca, così come l'azienda possa non capire che cosa possa fare io per loro. Per non diventare due linee parallele, occorre destrutturare reciprocamente i nostri linguaggi e, se serve, usare anche le figure.

Nel tempo ho imparato a far domande e a spiegare un bilancio anche ad un bambino di terza elementare. Sembra che funzioni!



Parliamo ora della fiducia reciproca.

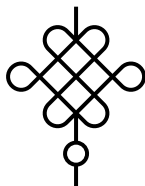
Questa si consolida solo col tempo, non si può pensare che nome ed esperienza conclamati siano sufficienti a dar per certa la fiducia da parte di un nuovo cliente. Soltanto il tempo permetterà di capire se stai dando le risposte giuste al momento opportuno e se con quel cliente andrai d'accordo caratterialmente.

Questo significa che ogni nuovo cliente rappresenta per me una storia che incomincia da capo. Anche quando non andrà bene, dovrò tuttavia uscirne con un apprendimento e con la certezza di aver dispiegato il mio massimo impegno. Non è sempre colpa del cliente, così come non è assolutamente vero che il cliente abbia sempre ragione. Questo è un falso luogo comune che alimenta rapporti inquinati dalla convenienza. Ma se è colpa del consulente, semplicemente occorre ammetterlo senza indugio, scusarsi e porvi rimedio.

Rammento un'interruzione di rapporto di mia iniziativa, interruzione che annovero tra le più memorabili per originalità. Si trattava di un'azienda fiorente, ma che operava in un caos apocalittico degno di nota. L'obiettivo era riorganizzarla per poi cederla sul mercato. I dipendenti erano esausti: tutti facevano tutto e male, a causa del costante incremento di lavoro da svolgere distribuito secondo un criterio ormai obsoleto e controproducente. L'azienda stava in piedi perché aveva ottime quote di mercato, un prodotto vincente e delle marginalità da far invidia ai concorrenti. Diciamo che l'intervento di

precessione era l'orizzontalizzazione delle funzioni. Notai che il titolare, nonché amministratore unico, aveva comportamenti strani. Si trattava di un uomo di rara intelligenza ma con degli sbalzi di umore che lo portavano da stati di assoluta cordialità e collaborazione, a stati di rabbia da far impallidire un drago. Mi verrà spiegato nel breve che si trattava di un cocainomane incallito. Non l'avevo capito.

Del resto, che cosa si poteva pretendere da una che ha fumato la sua prima sigaretta a 14 anni ma che ancora oggi non saprebbe come farsi una canna, ma ancor prima, dove comprarla e come usarla? In questa circostanza non ho retto la situazione e ho mollato il colpo, pur avendo tentato il tutto per tutto, inclusa la lettura di testi di psicologia a tema tossicodipendenze. Fui chiamata un anno dopo per testimoniare un triste episodio di aggressione fisica ai danni di un dipendente. Non c'era da sorprendersi e avevo fatto bene a rinunciare all'incarico perché bisogna sapersi fermare, soprattutto quando mancano le condizioni essenziali per proseguire.



Quando la prima fase di una consulenza è trascorsa, gradualmente mi avvicino ai collaboratori che operano all'interno dell'azienda. Fino a quel giorno mi hanno guardato con circospezione: mi hanno vista venire in azienda diverse volte, pensando forse ad una futura nuova collega, altri hanno pensato chissà cos'altro.

Arriva quindi il momento faticoso della conoscenza diretta, attraverso un'intervista tecnica, e inizia il vero divertimento: l'approccio è sempre

cordiale e rassicurante, e questo a qualcuno fa aprire fin da subito il libro dei segreti, mentre altri mi faranno aspettare un po'.

La loro fiducia è infatti un fattore determinante al mio personale successo, che altro non è che quello di permettere all'azienda di arrivare dove desidera. I dipendenti mi raccontano i retroscena della giornata lavorativa, le malizie del loro mestiere, i pregi e i difetti di chi stacca loro lo stipendio. Ma condividono anche le loro perplessità, paure o idee innovative, spesso inascoltate dagli imprenditori.

Per natura io ascolto, prendo appunti, ma non prendo le parti.

L'aspetto affascinante del mio lavoro arriva quando tutte queste persone instaurano un rapporto consolidato e buono, quando ti raccontano la loro storia, quando ti telefonano un giorno sì e l'altro pure; quando una domenica pomeriggio, via *Whatsapp*, ti inviano la foto dei loro figli e del loro cane in gita.

Nin nascondo che, in questa specifica fase, qualche osticone lo trovo sempre, ma me ne faccio una ragione. Se non riesco a scardinare le ostilità con un mix di *humor* e determinazione (carota e bastone), mollo il colpo, lascio il ruvido al suo destino, sapendo che presto il figliuol prodigo si riavvicinerà con l'ascia di guerra abbassata. Dove trovo tanta certezza? Semplice: l'uomo è un animale che predilige il branco, quindi mal sopporta l'isolamento. Anche il più rognoso dei personaggi capisce – presto o tardi - il valore del gruppo e, soprattutto, che io non rappresento una minaccia, che sono lì anche per lui.

Ogni tanto mi sembra di essere la psicologa della domenica, ma l'azienda è fatta di persone e in qualche modo devo arrangiarmi; le risorse materiali e finanziarie sono soltanto secondarie alle persone, checché si esaltino i concetti di finanza pura. Mi è chiaro tutte le

mattine quando esco di casa: io non cambio le persone, né devo pretendere di provarci, considerato che fatico già a sufficienza - e non sempre con buoni risultati - a cambiare me stessa. Quel che cerco di fare è provare a rendere le persone contente del proprio lavoro, sbrogliando la matassa della disorganizzazione, risolvendo problemi finanziari e strutturali, cercando di spiegare sempre che cosa faccio e, soprattutto, perché lo faccio, ricollocando le persone in un ruolo di partecipazione attiva. Anzi, per dirla tutta, il programma da percorrere viene svolto per il 50% insieme alle persone che lavorano all'interno dell'azienda assistita.

Le riorganizzazioni sono interventi che durano mesi perché anche i casi da manuale impongono un percorso graduale e rispettoso delle attività in corso: è come salire su un treno in corsa. Il cambiamento di modalità lavorative o di funzione è sempre traumatico, ma ho imparato a vederci il lato comico e, se tutti ci ridiamo sopra, ne usciamo leggeri e vincenti. Quando si sta vivendo un momento caotico quale il passaggio da processi aziendali ingarbugliati a nuovi processi lineari, la gente comincia a dare i numeri e polemizza, brontola, si incazza: esiste un solo modo per sdrammatizzare e superare l'onda madre...ridere. Provare per credere!

Non ha prezzo e non ci sono parole per esprimere quel che provo quando varco le porte delle aziende mie ex-clienti e ritrovo ancora persone contente di vedermi. Nel popolatissimo mondo dei dipendenti dei miei clienti, sento ancora persone che mi chiamano per condividere un passaggio professionale, un errore commesso che non sanno come confessare o risolvere, o, più banalmente, per dirmi che si sposano. Lì comprendo che ho lasciato il segno, che forse qualcosa di buono lo so fare anche io. Almeno, lo spero

CONTRADDIZIONI SUL DENARO

Per quanto si provi a diffondere il concetto secondo il quale il denaro, inteso come vile arricchimento fine a se stesso, non debba essere l'unica molla che faccia scattare l'idea di dare vita ad un'impresa, molte volte, troppe, mi ritrovo di fronte a *startupper* con la bava alla bocca, illusi di diventare milionari in un paio di anni.

Verrebbe spontaneo, per quanto improbabile, augurar loro il meglio e quindi che ciò si avveri. Personalmente, al contrario, quando vedo tanta smania, mi auguro che ciò non accada, perché il denaro, quando improvviso e cospicuo, per questo genere di individui diventa una droga, dà alla testa.

Incontro anche diversi imprenditori inutilmente aggressivi e ossessionati dal soldo ma che, in realtà, del denaro sanno ben poco, come vedremo più avanti.

Il denaro è importante, ci permette tante cose, non ultima quella di vivere esperienze costruttive ed importanti per il nostro percorso individuale.

In un'azienda il denaro serve a creare valore, quindi quel valore che dà beneficio non solo agli investitori che hanno creduto in un progetto e l'hanno realizzato, ma anche a tutti coloro grazie ai quali l'azienda esiste, vive e si mantiene nel tempo. Grazie al valore realizzato, l'azienda, almeno in parte, si autofinanzia in tutti i passaggi richiesti dal percorso per il suo sviluppo, così come genera accantonamenti di sicurezza a

fronte di imprevisti. Ciò accade, ovviamente, se vi è un Controllo di Gestione. Quando vi ho menzionato quel grande numero di imprenditori, ai quali aggiungo manager e *startupper* che non sanno leggere un bilancio, non evidenzio solo una gravissima ed imperdonabile lacuna, ma anche una curiosa contraddizione.

Pensano, lavorano, spendono le loro energie per conseguire fatturati; se sono un filino più evoluti, parlano di margini, senza conoscere realmente quale sia il margine operativo lordo necessario all'azienda per sostenere i costi fissi e variabili di un intero esercizio. I più disperati confondo il saldo del conto corrente, con l'utile della società, per poi rimanere di sale a fine anno, di fronte al commercialista che sbatte loro in faccia la dura realtà. Infatti, i disperati vanno dal commercialista una volta all'anno, di solito verso Natale, per veder com'è andata l'annata!

Come se non bastasse, non capiscono che esiste una disciplina: la Finanza d'Impresa. Non pretendo che abbiano le competenze sopraffine di un *Finance Manager* (che non è il contabile aziendale), ma che, quanto meno, abbiano un quadro delle entrate e delle uscite previste, distribuite sull'arco temporale dell'anno in corso.

Infatti, quando mi trovo ad assistere questo tipo di clientela, accade di frequente che i miei conteei industriali li lascino spiazzati.

Il denaro interessa tantissimo queste persone e, paradossalmente, l'apprendimento della materia finanziaria è quella di cui si preoccupano di meno.

Sanno tutto del prodotto, della produzione e nel frattempo, vendono concedendo ai clienti dilazioni di pagamento senza criterio; con la stessa disinvoltura accettano dai fornitori altrettante dilazioni, senza avere la più lontana idea dell'impatto che queste scelte sconsiderate

hanno sull'operatività e gli equilibri aziendali. La chiamo «conduzione a urègia». Cantano ad orecchio senza conoscere la musica, viaggiano a vista, molto corta, anzi, guidano l'azienda bendati, cioè completamente ciechi. Operano a sensazioni, spesso fatalmente sbagliate, perché la nostra *Mente* (che mente) tende a sopravvalutare gli eventi positivi e a rimuovere quelli negativi.

Gli *startupper* in prima linea sono coloro che si presentano nel nostro studio con una richiesta di denaro, senza sapere minimamente come si inserisca la risorsa finanziaria in un'azienda. Non sanno valutare il vero fabbisogno finanziario; nella maggior parte dei casi (per non dire sempre), si limitano a considerare il fabbisogno necessario alla realizzazione di un prodotto. Partono quindi focalizzati su un fabbisogno sottostimato che, nella paura di non poterlo ottenere, diminuiranno ulteriormente quando busseranno alle porte delle banche e degli investitori, porte sistematicamente chiuse.

Sfortuna vuole che, se qualcuno mette loro a disposizione questo valore, frutto della sottostima, la povera *start-up* farà la fine del 96% delle *start-up* italiane: si indebiterà in quanto gravemente sottocapitalizzata e nessuno offrirà una seconda *chance*, perché solo un folle presta denaro per coprire i debiti altrui, a meno che non si tratti di un business geniale in mano a dei soggetti ritenuti non idonei alla gestione di un'impresa e il giocattolino verrà sfilato dalle mani inesperte per sempre.

Quando devo dare una raddrizzata ad una società condotta alla «il commercialista non me l'aveva detto» non incontro consenso a braccia aperte, perché l'intervento mi obbliga ad entrare nei gangli dell'impresa. Il commercialista viene erroneamente e da decenni, visto come un manager. No, il commercialista redige nei libri contabili ciò che l'azienda gli invia: punto. Il commercialista non è il tuo manager, non

sa fare il manager e non si occupa della tua azienda tutti i giorni. Quando le vacche erano grasse, bastava un po' di intraprendenza per fare impresa ed il commercialista, vissuto come un guru, era colui che confermava i buoni risultati del tuo lavoro. Oggi non è più così, anzi, non è mai stato così, ma i mercati che tiravano permettevano agli imprenditori di ritenere che il criterio fosse corretto.

C'è una certa reticenza nelle PMI ad aprirmi i libri contabili (che per altro, spesso non sanno nemmeno che cosa siano) ed il gestionale (quando c'è e se usato correttamente). Spesso c'è anche il timore di essere giudicati per contabilità creativa, o perché si evidenzia un uso privato delle casse aziendali per scopi quindi ben lontani dall'oggetto sociale. Non scandalizzatevi, è una pratica piuttosto diffusa.

Ho visto contabilizzate auto da nababbi, spese di edilizia e arredi per le ville dei soci, spese di viaggi non certo d'affari: se questo inficia l'andamento aziendale, non critico, semplicemente mi limito a suggerire laconicamente un ridimensionamento dei gingilli ostentativi.

Lavoro sui bilanci riclassificati ed analitici, estrapolando e rielaborando masse di dati dal gestionale. Questo è un momento per me estremamente divertente, mi sento come una specie di alchimista che produrrà oro, cioè numeri magici e parlanti, grafici coloratissimi a composizione dell'album fotografico aziendale. Tutto ciò serve a comprendere le caratteristiche dell'azienda ed il suo stato di salute, com'è arrivata fin qui e come dovrà proseguire. Chi mi dà i dati procede, chi non me li dà si affidi agli dèi.

Se si supera questo passaggio, l'interesse sale alle stelle. Chi ne viene coinvolto scopre semplicemente cose che aveva sotto il naso tutti i giorni senza che se ne fosse mai accorto prima. Quando l'alchimista arriva con i lingotti, vi garantisco, le menti iniziano a lavorare

seriamente e i primi nuovi scenari prendono forma. Si comincia a respirare un'aria nuova e pulita. I lingotti non rappresentano necessariamente informazioni positive, rappresentano invece informazioni interessanti e utili.

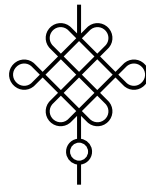
Per ciò che concerne la durata della reticenza alla condivisione dei dati aziendali, ho identificato una serie di casi ricorrenti che mi appresto a descrivere in estrema sintesi:

- Nelle aziende in crisi il cedimento avviene – *obtorto collo* - in una sola settimana.
- Nelle aziende fiorenti o presunte tali, si attende per un paio di mesi.
- Quando il fronte di resistenza è tenace, mi procuro autonomamente i bilanci depositati in Camera di Commercio (ovviamente nel caso di società di capitale) e lo faccio perché ho un cuore, pur tenendo segreti i risultati delle mie analisi e ciò al solo scopo di vedere fino a che punto mi fanno aspettare.
- Quando proprio non c'è speranza di condivisione, rilascio solo gli eventuali dati preoccupanti, solitamente riaccendendo l'attenzione sull'importanza della cessione delle informazioni. La prima reazione è la corsa dal commercialista, la seconda è iniziare a ragionare.

Il problema che in realtà si incontra di frequente, una sorta di peccato originale, è un margine operativo lordo al limite della soglia di sostenibilità. Per mia convinzione maturata negli anni, sotto il 30% mi si accende la spia dell'allarme. La paura di non vendere, sconti concessi senza criterio, dilazioni a «babbo morto», clientela fuori *target*, costi di

produzione calcolati sommariamente, vanno tutti a contribuire al peggioramento finanziario della società. Ciò porterà inesorabilmente la società ad una situazione di sopravvivenza, nel breve di stallo ed infine di morte certa.

In questo percorso inverso, si presenta la necessità di un'iniezione di capitale da parte dei soci ma, se questi sono i criteri di gestione, a nulla valgono gli apporti in conto capitale, i cosiddetti rabbocchi, perché ogni euro versato in azienda vedrà la stessa sorte. Non menziono il capitale di terzi, perché l'azienda a questo punto non è più bancabile, cioè ha perso i requisiti di solidità finanziaria, indispensabili a chi si assume il rischio di foraggiarla. Amen.



Quando mi ritrovo in aziende finanziariamente critiche, gli imprenditori alzano la serranda del «lamentificio» e danno inizio alla solita sinfonia: è sempre colpa del mercato, dei dipendenti, dei costi energetici, dell'oroscopo del mese e del «piove governo ladro».

Io non escludo che eventi esterni all'azienda possano aver contribuito ad uno stato di crisi prossimo o conclamato, ma non sopporto neppure che a priori si escluda un'autoanalisi, ovvero ci si rifiuti categoricamente di ammettere che anche qualcosa all'interno dell'organizzazione possa non aver funzionato correttamente, in modo tale da permettere la valutazione di una possibile rivisitazione del modello di *business* o, più semplicemente, una riorganizzazione. Avrete compreso che quel che mi sta a cuore è prestare la mia assistenza nella costante analisi del

profilo personologico dei miei interlocutori. Mettere in discussione il modello di *business* viene vissuto spesso come un gesto di lesa maestà. Si sprecano gli «abbiamo sempre fatto così», «la nostra società non può cambiare», «abbiamo raggiunto x milioni di fatturato» (ai tempi del Carlo Codega).

In realtà, rivedere l'impostazione dell'impresa deve rappresentare l'occasione per dare il via ad un divertentissimo programma di *restyling* della sua intera vita. Lasciatemi parlare di questo argomento, allontanandomi per un momento dall'argomento del capitolo.

Quando si tratta di rivedere il modello di *business*, faccio leva sugli aspetti ludici di questo percorso. Gli imprenditori, ma soprattutto i loro collaboratori, se accompagnati in un *brainstorming* eseguito secondo tutti i santi crismi, iniziano a ritrovare la loro creatività, spesso sepolta dalla *routine* quotidiana.

Non si contano le riunioni di *brainstorming* divertenti che ho vissuto e vivo tutt'oggi. Un pizzico di *humor* non guasta mai in queste circostanze: voglio che, almeno per un giorno, ci si dimentichi dei problemi, delle attività da svolgere e delle mail da leggere. Quando si deve creare, occorre tornare bambini e dentro ciascuno di noi c'è sempre un bambino. Secondo me le persone che, per loro specifica natura, quel bambino lo tengono sempre vivo e attivo, sono quelli che vivono meglio; non è casuale che anche nelle circostanze avverse ne escano con disinvoltura.

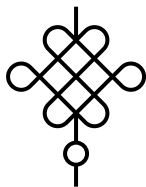
Ritengo inoltre che contemplare la bellezza, soffermandosi attentamente, inneschi una regressione verso l'infanzia. Un ottimo esercizio per conoscere la parte più profonda della nostra essenza. Chi coglie la bellezza di un tramonto, dei lineamenti di una persona, di un oggetto, di un fiore e si ferma nella contemplazione - provare per credere - dà

il via ad una vera e propria mutazione del proprio essere, liberandosi dal falso Sé, quello costruito negli anni assecondando le imposizioni sociali. Esiste un'eguaglianza geometrica tra tutto ciò che abita la Terra e l'Universo, e la sua espressione sta in ciò che è naturalmente bello. Osservare, contemplare per ritrovare la nostra essenza per riscoprirci creativi.

Brainstorming è uno di quei termini anglosassoni che reputo insostituibile per la sua essenzialità. La parola esprime perfettamente il concetto di una mente lasciata allo stravolgimento dettato da una tempesta di istinto creativo. Ma perché un *brainstorming* sia efficace, la *conditio sine qua non* è l'assenza di giudizio. Se per ogni pensiero espresso dal bambino si oppone una critica dettata dal raziocinio, il gioco si ferma lì. Di norma, l'obiezione inizia con un «...eh ma...».

Durante questo tipo di attività è fondamentale spararle tutte, anche le idee più astruse, dalle quali usciranno battute esilaranti ed indimenticabili. Il giorno seguente, i partecipanti bambini giungeranno sul posto di lavoro dopo la rielaborazione notturna della giornata precedente, e si potrà avviare una rilettura che permetterà la messa a fuoco del percorso da intraprendere.

Si tratta di qualcosa di realmente divertente e costruttivo che consiglio a tutti. Fa bene alla salute mentale, fa bene agli affari.



Tornando alla tematica finanziaria, un altro argomento che affligge gli imprenditori italiani è rappresentato dal costo del personale. Ho

sempre pensato che l'impianto normativo italiano infligga una pena assurda sia agli imprenditori, sia ai dipendenti: i primi pagano troppo, i secondi prendono troppo poco. Il risultato: un agglomerato di persone insoddisfatte, obbligate alla convivenza perché reciprocamente interlacciate per sopravvivere.

L'Italia, rispetto alla media europea, vanta il triste primato degli stipendi più bassi, che causano frustrazione e povertà diffusa più o meno manifesta, fuga dei cervelli e fuga dei giovani. Personalmente, promuovo stipendi importanti, proporzionati alla sostenibilità, perché se alla gente dai noccioline, cresci delle scimmie.

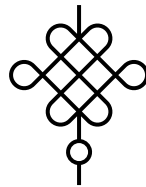
Raro incontrare realtà che stimolino i propri collaboratori attraverso la determinazione di incentivi accattivanti. Certo è che se chi conduce l'impresa non ha la più pallida idea di cosa sia il Controllo di Gestione, difficilmente identificherà gli obiettivi da raggiungere e il giusto compenso per chi, questi obiettivi, li raggiunge.

Sul fronte obiettivi amo proporre delle idee inusuali rispetto ai soliti obiettivi di vendita. Ma – non abbiatevene - non svelerò qui i miei assi nella manica.

Ci tengo comunque a sottolineare che le persone non si attivano solo con i soldi. Piccoli o importanti premi in denaro fanno sempre piacere, ma non dimentichiamoci mai che solo un buon clima e le buone maniere restano gli ingredienti unici per ottenere il meglio dalle persone, proprio perché sono persone, quindi essere animici. Se l'anima viene logorata da rapporti tesi, inquisitori e falsi, presto o tardi cercherà nuovi lidi più accoglienti. Allora quando questa è la motivazione della migrazione, anche un'occupazione a retribuzione inferiore sarà vissuta come la fine di un tormento. L'errore di pensare che sia sufficiente aver denaro per ottenere qualsiasi cosa, ti presenta il conto quando meno te

lo aspetti e quel giorno non basteranno tutti gli averi che hai accumulato per risanare la sconfitta morale. Questo vale in azienda, così come nei rapporti privati, perché non vi è differenza alcuna tra queste due sfere di vita, hai sempre a che fare con esseri umani e tu sei sempre la stessa persona.

I più cinici affermano che ognuno ha un prezzo. Credo piuttosto che sia utile apprendere velocemente la differenza tra persone premiabili e persone comprabili. Le persone premiabili sono fedeli, i comprabili vanno da chi li paga di più e nelle aziende intercelto più corrotti di quanto non possiate immaginare. La corruzione trova terreno fertile proprio là dove la gente è sottopagata. Quindi, la corruttibilità non è sempre la caratteristica di alcuni individui, spesso è un comportamento obbligato dalla necessità, seppur non giustificabile dal punto di vista etico.



Un altro argomento che devo spesso discutere riguarda il compenso dell'imprenditore prestatore d'opera. Mi capita frequentemente, sia nelle PMI che nelle medio-grandi imprese. L'approccio, però, cambia nei due casi: nelle PMI scopro che spesso non c'è un vero e proprio stipendio previsto per gli imprenditori, risulta piuttosto un anticipo sullo stacco di ipotetici dividendi; nelle realtà più grandi, la discussione nasce con i dipendenti che non comprendono come mai gli imprenditori che lavorano all'interno della loro azienda percepiscano uno stipendio, considerato che sono già soci e, secondo loro, in quanto tali, già sufficientemente ricchi. Queste due situazioni sono l'ennesima

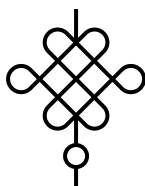
dimostrazione che nel nostro Paese vi sia un'ignoranza finanziaria piuttosto diffusa. Allora spiego qui come stanno le cose, qualora tra voi ci sia qualcuno che necessita di comprendere il concetto.

Quando possiedo una quota finanziaria, ho investito del denaro nella speranza di godere di una percentuale di quella parte di utile destinato ai soci. Se nell'attesa che ciò si avveri esercito un'altra professione altrove, grazie alla quale percepisco una remunerazione, significa che innanzi tutto ho frazionato il rischio in termini di reddito e che qualcuno mi riconosce economicamente delle competenze ed il tempo che metto a disposizione. Quindi, in qualità di socio vengo premiato se ho scelto la giusta allocazione del mio investimento; in qualità di prestatore d'opera vengo premiato e riconosciuto in qualità di lavoratore.

Quando spiego questo principio, noto che il piccolo imprenditore inizia a distinguere bene il suo valore di persona che ha saputo assumersi il rischio d'impresa e che ha investito parte delle sue risorse finanziarie – attenzione alle parole che seguono - «generando una persona giuridica»; l'impresa non è più l'imprenditore stesso, bensì una persona giuridica e ben disgiunta. Ecco che la persona giuridica e disgiunta deve riconoscergli il giusto salario per il lavoro che l'imprenditore stesso svolge al suo interno. Se al suo posto vi fosse un'altra persona a svolgere quel lavoro, quella persona verrebbe remunerata; non si comprende pertanto perché l'imprenditore non lo debba essere.

Nelle grandi aziende, al contrario, spiegando questo semplice concetto, metto pace nei cuori e forse piallo quelle spigolosità tipiche di chi vede, non sempre con occhi benevoli, i proprietari della società; di solito, sono quelli che li definiscono con un termine decisamente infamante: i padroni. Il termine «padrone» è inascoltabile e chi lo pronuncia ha nel suo profondo la convinzione di essere uno schiavo. Il metro di

valutazione applicato dagli schiavi è sempre il denaro, mai il livello culturale; paradossalmente, se parlassero di meno potrebbero occuparsi maggiormente del loro miglioramento culturale e conseguentemente finanziario.



L'approccio con i dipendenti dei miei clienti porta quasi sempre all'argomento assunzioni, contratti, retribuzioni.

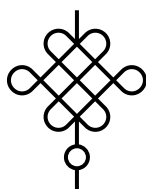
Chiedo sempre: quanti di voi hanno mai affrontato un colloquio di lavoro dopo aver preso informazioni sullo stato finanziario dell'azienda che potrebbe assumervi? Quanti di voi hanno un'idea chiara di quanto realmente l'azienda pagherà la vostra posizione (dicesi «stipendio lordo»)? Vi siete mai chiesti se dato il numero di dipendenti, l'azienda riesce a sopportare il totale dei costi del personale, oltre a tutti gli altri oneri di gestione? Aggiungo, anche se qui non pertinente, vi siete mai chiesti chi siano i soci e i membri del CdA della società che vi assumerà? Avete mai sottoposto questa azienda ad un consulente per un parere?

La gente desidera e necessita denaro, ma quasi sempre affronta i colloqui di lavoro senza criterio. Se assunta, proseguirà la sua attività senza alcuna curiosità di conoscere lo stato di salute dell'azienda. Quando capita il peggio, assisto alla cascata in massa dal pero: il pero, *Pyrus communis* L., albero da frutta ad intensa densità demografica. Eppure, tengono famiglia! Possibile che non si preoccupino preventivamente dei loro passi professionali? La risposta è: no!

Si comprende ora il motivo per cui, nel mio piccolo, quando riorganizzo un'impresa, anche ai dipendenti mostro i principi base di un bilancio. Oltre agli aspetti tecnici in sé, considero questa trasmissione di conoscenza una missione sociale: creo competenza e consapevolezza relativamente agli impatti che il loro operato esercita sull'organizzazione.

Scardinare la falsa convinzione di non esser portati per i numeri sembra che sia ben apprezzato dalle persone. C'è una manciata di regole furbe che permettono ai «non-ho-mai-capito-la-matematica» di aprire le menti e scoprire che i numeri sono alla base del Tutto, e che non è assolutamente vero che non si è portati per il calcolo solo perché te l'hanno infilato nella testa da piccolo, spesso da genitori anch'essi vittime dello stesso meccanismo diabolico che si trasmette di generazione in generazione!

Quando riesco a sbloccare il mondo dei numeri alla gente, mi sento soddisfatta e utile, torno a casa sorridente e anche le tangenziali di Milano, con le loro interminabili code, mi sembrano un angolo meraviglioso del mondo.



Sempre a proposito di denaro, dimmi come fai la spesa al supermercato e ti dirò chi sei.

Entriamo ora nelle dinamiche dell'utilizzo del denaro dell'azienda per effettuare acquisti e nella sfera delle responsabilità di chi a questi acquisti è preposto.

A meno che non vi siate già addormentati, per non rendere l'esposizione ulteriormente noiosa, d'ora in poi con il termine «dirigente» non intendo necessariamente una persona contrattualizzata come tale, bensì semplicemente una persona dotata di un'area decisionale determinante e autonoma.

Come i ministri dei governi di Stato, un dirigente può operare con o senza portafoglio. Se ha un portafoglio, significa che è stato redatto un *budget*, definito in dettaglio attraverso un lavoro importante di squadra durante gli ultimi due o tre mesi dell'anno precedente, grazie al quale si vanno ad allocare - appunto - le risorse finanziarie predestinate per ogni dirigenza, cioè per ogni area di competenza.

Quando un dirigente non ha portafoglio, chi decide è qualcuno sopra di lui. In ogni caso, in ogni azienda esiste quello che si chiama «ciclo di approvazione», un processo che coinvolge una o più persone a seconda dell'organizzazione interna.

Quindi il dirigente con portafoglio può spendere denaro, pur nel rispetto di un piano da lui sottoposto al CdA a tempo debito e da esso approvato salvo modifiche. Il piano, di solito, prevede l'attività ordinaria che si prevede di svolgere l'anno successivo, basandosi sullo storico, così come eventuali programmi di sviluppo.

Quando si affrontano degli acquisti, occorre sempre avere ben chiari i seguenti aspetti: asse del tempo (quando pago), priorità dell'acquisto (cosa mi serve veramente e quando?), valutazione del reale vantaggio finanziario (analisi approfondita delle condizioni alle quali devo sottostare), confronto tra almeno 3-5 offerte.

Nelle aziende in costante tensione finanziaria, rappresentata pertanto da ricorrenti o croniche crisi di liquidità, osservo l'assenza di criteri di

spesa. Si acquista affidandosi alla buona sorte, limitandosi ai bisogni quotidiani, come se non ci fosse un domani, perché vivono alla giornata e l'orizzonte temporale di visione non supera i due mesi.

Osservate la gente nei supermercati: si va per comprare tre cose e si esce col cestino pieno. Ma che siano acquisti imprevisti o che sia la spesa vera e propria, l'importante è capire che cosa si compra e perché. La Grande Distribuzione Organizzata (GDO) è un vero esperto nella profilazione dell'essere umano, tant'è che, se io dovessi selezionare il personale addetto agli Acquisti o coinvolto in generale nel predisporre acquisti aziendali, se potessi, lo accompagnerei a far la spesa almeno quattro o cinque volte. Solo così potrei valutare l'approccio mentale all'acquisto. La GDO ha saputo intercettare le debolezze dell'essere umano per trasformarle nel suo fattore vincente.

Mia madre diceva un paio di cose: «una persona è ricca innanzi tutto per quel che NON spende» e aggiungeva «meno ne hanno, più ne spendono». Sostanzialmente, affermava che il denaro è cospicuo nelle mani di chi lo conosce, non di chi semplicemente lo desidera e sa come procurarselo. Non parlo di avidità o di avarizia, entrambi miseri approcci all'esistenza. Parlo di consapevolezza.

Torniamo alle nostre vittime della GDO e vediamo insieme le situazioni più ricorrenti e, dove possibile, rapportiamole agli acquisti effettuati nell'ambito aziendale.

Il piacere: a tutti piace comprare, dà un senso di potere, conquista, ottenimento ed accumulo. Attenzione, in azienda, spendendo soldi altrui, molti soggetti si lasciano travolgere da un delirio di onnipotenza. È come la carta di credito che non ti fa vivere il distacco fisico dal denaro che hai nel portafoglio. Qui, invece, c'è una distanza ulteriore: il denaro non è del tuo portafoglio e ne hai pure tanto da spendere. In mancanza

di Controllo di Gestione, chi spende non conosce neppure il quadro finanziario dell'azienda.

La pigrizia: nei supermercati i prodotti a più alto margine sono disposti all'altezza degli occhi del consumatore. Il carrello si riempie senza richiedere alcuno sforzo fisico, quindi senza obbligare l'acquirente a chinarsi o ad alzare la testa per analizzare il resto dell'offerta del reparto. In azienda, la pigrizia corrisponde all'assenza di ricerca ed approfondimento. I soldi non appartengono al soggetto addetto agli acquisti pertanto ...buona la prima! Ovvero un preventivo è sufficiente: minimo sforzo ma non corrispondente a massima resa.

Promozioni speciali: avete presente il giornalino delle promozioni speciali nella cassetta della posta? Tutti noi hanno conosciuto qualcuno che colleziona questi giornalini per poi organizzare vere e proprie gite interprovinciali, percorrendo chilometri e chilometri, rimbalzando da un supermercato all'altro, per comprare solo i prodotti evidenziati in offerta. Quanta benzina e tempo hanno speso per risparmiare una manciata di euro? Non chiedeteglielo, troveranno mille giustificazioni! Nell'azienda, questo comportamento corrisponde all'acquisto apparentemente conveniente, senza curarsi dei costi impliciti, accessori, occulti ed insulsi.

Acquisti d'impulso: sono prodotti collocati là dove il consumatore è obbligato a fermarsi, cioè in fila alla cassa. Sono sempre piccoli, di valore sostenibile. Quando hai riempito un carrello, psicologicamente ti sei preparato ad affrontare una spesa di un certo peso e, qualunque sia il suo valore, non saranno un paio di euro in più che sposteranno il bilancio complessivo dell'esborso; essendo inoltre prodotti di volume contenuto, uno spazio nel carrello c'è sempre. In azienda, corrisponde al cedere alla cosiddetta «seconda vendita», alla quale possono anche

seguirne una terza ed una quarta; l'accettazione di impulso senza riflettere implica ulteriori esborsi non realmente necessari. La sommatoria delle vendite superflue, alla fine dell'anno, può riservare delle amare sorprese.

La musica di sottofondo: non c'è nulla come una buona musica per rilassare le persone e metterle in condizioni di acquistare con maggior spensieratezza. Non ho usato il termine «rilassatezza», perché si può essere rilassati ma al contempo vigili. Al contrario, la spensieratezza implica scarsa attenzione, leggerezza e superficialità. In azienda, corrisponde a quelle iniziative previste dal programma di pubbliche relazioni di una società, create allo scopo di abbassare le difese del compratore. Sono atteggiamenti caratterizzati solitamente dall'esagerazione: cene luculliane od eventi organizzati all'arrivo del cliente. Adoro la convivialità, ma quando noto esasperazioni, istintivamente alzo l'asticella del controllo. E, durante le cene di lavoro, per favore, non si beva troppo vino: rende vulnerabili ed accondiscendenti. Vi siete mai chiesti perché – per fare un esempio – le multinazionali coccolano i loro clienti direzionali regalando loro vacanze proibitive in luoghi lontani e meravigliosi? Elementare: perché in quel clima il cliente sarà maggiormente disposto a sottoscrivere ordini, grazie ad una disponibilità alimentata dalla spensieratezza del momento e da un senso di gratitudine verso il fornitore, se non addirittura da un sentirsi inconsapevolmente in debito, quindi in obbligo di contraccambiare con un impegno in acquisto.

Il prezzo percepito: avrete notato – mi auguro - come negli ultimi anni il prezzo di un panettone natalizio non sia cambiato, se non aumentato, ma il volume del packaging si sia notevolmente ridotto? Anche questa è una strategia, che si basa sulla memoria breve della gente comune e sulla scarsa capacità di osservazione. Questa tecnica viene usata in larga

parte dai produttori di beni di consumo alimentari. Domandiamoci perché molti pacchi di pasta sono da 750gr e non da 1000 gr: lo fanno per allinearsi al prezzo percepito dal consumatore, in rapporto alla concorrenza più economica. Visivamente, l'impatto tra un pacco di pasta da 750 gr e uno da un chilo è quasi impercettibile e, se non si presta attenzione, si acquista un bene in quantità inferiore, ma a parità se non maggiore rispetto al prezzo del prodotto esposto al suo fianco. Osservate anche che, negli spazi dedicati alle offerte multiprodotto, la pasta è sempre prevista in confezioni piccole. In azienda, il prezzo percepito è soggettivo e fortemente dipendente dalla capacità di calcolo dei costi industriali. Nelle grandi aziende, il prezzo potrebbe essere percepito come ininfluenza in rapporto all'importante volume d'affari trattato ma essendo solo una percezione, si rischia di acquistare senza un criterio logico. È fondamentale rammentare sempre che, nei grandi volumi, il centesimo fa la differenza.

Gli sconti: non corrispondono necessariamente ad un prezzo/u.m. più conveniente, prezzo/u.m. che nei supermercati, ora che sono stati obbligati a menzionarlo, è amorevolmente scritto a caratteri microscopici. A ciò si aggiunge la statisticamente provata incapacità di tante persone di comprendere la differenza tra prezzo per confezione e prezzo/u.m. In questo caso io mi arrendo, se non ci riescono è perché manca proprio il neurone. E non crediate, incontro costantemente gente laureata che mi confessa di non saper neppure calcolare le percentuali, addirittura di non capirle: talvolta ce la si fa, talvolta ci si rassegna.

Per ottenere uno sconto importante, molto spesso ci vediamo obbligati ad acquistare una quantità importante o superiore al necessario. Le persone sono attratte da queste proposte: 3x2, 5x3, confezioni enormi, anticipando denaro per ciò che consumeranno fra qualche mese. Qui

devono scattare dei ragionamenti determinanti sulla propria disponibilità finanziaria complessiva e, se ciò non avviene, sono dolori.

Ogni risorsa finanziaria ha un limite, anche in un portafoglio definibile come cospicuo. Supponendo per convenzione che 100 € sia ciò di cui dispongo e presupponendo che necessiti di una serie di beni di prima necessità, non è ragionevole spenderne già 70 per comprare 70 kg. di riso al 50% di sconto, illudendosi di aver fatto un affare; così facendo, dovrò ridurre drasticamente il numero di beni che prevedevo di acquistare, perché i soldi che mi restano disponibili sono solo 30 €!

Significa che l'acquisto deve essere ponderato, meglio spendere qualcosa in più rinunciando ad un'offerta speciale e soddisfare tutti i miei bisogni previsti nell'arco temporale, rispettando il *budget*, cioè la risorsa finanziaria di cui dispongo. Cosa succede al supermercato? La gente purtroppo o porta a casa 70 kg. di riso rinunciando ad una serie di beni necessari, oppure spenderà di più rispetto ai 100 € preventivati, al semplice scopo di soddisfare in ogni caso tutta la lista della spesa. La gente si lamenta di non arrivare alla fine del mese e garantisce un piatto di riso per le prossime sei generazioni!

Perché ho fatto questo esempio? Perché mi capita troppo di frequente di assistere ad acquisti sconsiderati e mi viene freddo. Troppa gente nelle aziende è incaricata degli acquisti senza la più remota competenza: sono soggetti, spesso a loro insaputa, veramente pericolosi per la salute finanziaria aziendale.

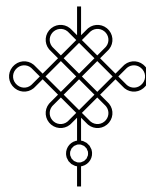
Quanti fornitori ci inducono a minimi di acquisto importanti ed inutili che sottraggono forza finanziaria alla nostra società? I fornitori non si scelgono solo per il prezzo, anzi, maggiore è il consolidamento dei rapporti di fornitura, maggiore è l'efficienza di un'azienda. È tuttavia fondamentale conoscere i principi finanziari di base per poter imbastire un

rapporto equilibrato con la *supply chain*. Riprendendo l'esempio della maxiofferta sul riso, riempiremmo di scorte il magazzino per nulla: non casualmente, si dice che un magazzino mal gestito rappresenta denaro inchiodato sugli scaffali. E qui entra in gioco la disciplina della Logistica, che NON è l'ufficio trasporti come mi viene detto nell'80% delle PMI, bensì la disciplina che regola le movimentazioni interne ed esterne all'azienda e che controlla i livelli di scorta e la loro allocazione e calcola, insieme agli Acquisti, i punti di riassortimento di ogni articolo.

Gli sconti aziendali possono anche essere ottenuti a fronte di pagamenti più brevi nel tempo, ed anche in questo caso occorre porsi la questione se un calo della cassa in uno specifico arco temporale in nome di uno sconto non provochi in realtà uno squilibrio e metta in difficoltà il rispetto di altre obbligazioni già previste nello stesso periodo.

Qualcuno di voi mi potrebbe domandare: ma come si fa a tenere sotto controllo tutti questi aspetti? La risposta potrà sembrar banale nella sua ovvietà: semplice, basta conoscere ed applicare le regole del Controllo di Gestione! Spiacente, non sono riuscita a stupirvi con effetti speciali.

Tutto quanto fin qui detto rappresenta la contraddizione persistente nel rapporto tra genere umano e denaro. Tutti ne parlano, pochi lo conoscono e quei pochi se la ridono.



Quando ero una ragazza, lessi un libro di Warren Avis, il fondatore della Avis noleggio auto. Recitava più o meno così: nelle aziende fallite troverete uffici con le scrivanie in radica. A quel tempo, la radica era un *must have* per ostentare lusso ed eleganza; oggi in disuso e forse anche di discutibile gusto estetico, la radica resta sempre un *evergreen*.

Quando mi fanno osservare che l'immagine è importante, faccio notare che si può essere eleganti senza strafare. Oggigiorno non bisogna farsi incantare dal cliente che ti raggiunge in uno spettacolare Porsche Cayenne: con 300 € potrebbe averlo noleggiato per l'occorrenza, per darci l'immagine che vuole che noi si abbia di lui. Se lo rivedrai con lo stesso mezzo e stessa targa tutte le volte, allora potrai dire che se l'è potuto permettere? Io spero di sì, almeno per lui e soprattutto per la sua azienda e per le fatture che ti dovrà pagare.

L'economia, quindi il mercato, è mossa dall'ambizione dei singoli di arricchirsi, per migliorare la qualità della propria vita ma soprattutto per conquistare un'opinione altrui. Se al supermercato compri in modo sconsiderato una marea di cazzate (mi si conceda il termine), resterai sempre povero. Se in azienda compri senza criterio (e gestisci allegramente il denaro della società), il destino che ti attende è segnato. Ma c'è un elemento aggiuntivo, un piccolo particolare che ti sfugge: anziché trascinare nella tua leggerezza solo te stesso, coinvolgerai nella tragedia i tuoi collaboratori e tutto l'indotto, quando non addirittura un territorio intero.

Perché forse non a tutti è chiaro: essere imprenditori e dirigenti significa rivestire una responsabilità civile, penale, quindi sociale. L'imprenditore, differentemente dal dirigente, potrebbe avere una maggior propensione al rischio, ma dev'essere altrettanto chiaro che la sua azienda non è più sua nel momento in cui coinvolge parti terze. Se l'azienda

viene scambiata per un casinò, cioè se l'imprenditore agisce non secondo un rischio calcolato, bensì come un ludopatico alla *roulette*, non siamo più di fronte ad un imprenditore ma ad un folle che deve essere fermato. La storia di «muoia Sansone e tutti i filistei» non è tollerabile, almeno non per me.

LA MIA BANCA È DIFFERENTE

No, tesoro, la tua banca è come tutte le altre!

L'approccio con le banche non è affar semplice, soprattutto alla luce dei profondi cambiamenti avvenuti all'interno di queste grandi organizzazioni, che le hanno allontanate dallo storico rapporto consolidato col territorio e con i suoi abitanti. Al di là dei cambiamenti interni alle loro organizzazioni, le banche fanno un solo lavoro: prestano denaro a chi il denaro ce l'ha già e per questo si fanno pagare. La banca non perde mai.

La centralizzazione delle operazioni anche più comuni ha trasformato i bancari d'agenzia in veri e propri passacarte. *L'home banking* imposto a tutti ha distrutto gli ultimi residui di rapporto umano tra l'istituto di credito ed i correntisti.

I dettami di Basilea hanno costretto le banche a richiedere garanzie specifiche in rapporto al *rating* del cliente, cioè in base ad un punteggio calcolato in base alla rielaborazione dei dati di bilancio del correntista. Al citofono dei clienti dal *rating* spettacolare c'è la fila dei mediatori creditizi imploranti di poter piazzare prestiti; i clienti dal *rating* disastroso devono andarci loro in banca, ammesso che li lascino entrare; i clienti normali sono impegnati a raccogliere garanzie da mettere sul piatto sperando che siano sufficientemente solide per ottenere un finanziamento. Procedure standardizzate hanno generato, secondo me, masse mostruose di NPL (Non Performing Loans, cioè crediti in sofferenza) che alimentano il triste mercato delle società di recupero

crediti o dell'emissione dei cosiddetti «derivati» (Lehman Brothers *document*). Mi rattrista sentire ancora oggi imprenditori che mi dicono che la loro banca li ha finanziati perché ha creduto nel loro progetto. Mi affatica doverli disilludere sistematicamente, affermando che alla banca del loro progetto non importa un fico secco e che, se hanno creduto in qualcosa, quel qualcosa è rappresentato solo ed esclusivamente dalle garanzie reali messe a sostegno dell'operazione (definite Collaterale di Garanzia). Garanzie reali contro denaro inesistente. Ma questa è un'altra storia.

La banca, inoltre, non finanzia, semplicemente presta, a titolo oneroso. Chi investe e crede nel tuo progetto è un fondo, meglio ancora se di *Venture Capital*; chi investe veramente entra in compagine e con te sviluppa l'azienda.

Spero sia ora chiara la differenza tra chi presta a titolo oneroso e chi investe, dove quest'ultimo ti affianca e rischia con te.

Nelle grandi aziende, le relazioni con gli istituti di credito sono demandate a soggetti specifici, sottostanti il *Finance Manager*. Nelle PMI il soggetto è sempre lo stesso: l'imprenditore. È fondamentale, pertanto, una formazione in tal senso, perché il tasso di indebitamento dell'azienda è un indice delicatissimo e le forme di finanziamento hanno caratteristiche differenti a seconda della necessità aziendale.

Una volta, si diceva che si dovesse far impresa con i soldi altrui. Oggi la musica è cambiata e personalmente resto nella convinzione che l'accesso al capitale di terzi debba essere contenuto e mirato. Certo è che l'azienda deve imparare a costruirsi nel tempo un'autonomia finanziaria attraverso forme di accantonamento. Ma se non si controlla la gestione...*aridaje...*

L'indipendenza economica di una società non è differente da quella del singolo individuo. Meno sei dipendente da terzi e maggiore è il tuo spazio di azione. La cosa che più mi terrorizza è l'apertura di finestre di credito senza la conoscenza della finanza della propria impresa. Non ci crederete, ma accade: sarà forse una coincidenza se nel 2024 le PMI fallite sono circa 9.000, rappresentando un tasso di incremento del 17% rispetto al 2023, il cui 12% è rappresentato da *start-up* per buona pace dei fanatici del comparto economico? Se penso ai capitali bruciati negli anni dalle *start-up*, la mente va alla fame dei popoli africani. Se per legge obbligassero questi *startupper* d'ultima istanza ad operare solo se affiancati da manager esperti e – meglio ancora – all'interno di industrie del settore, avremmo un tasso di successo molto elevato. Ma non voglio aprire in questa sede la polemica sulla bolla speculativa nata attorno a queste persone di buona volontà.

Ho intravisto in anteprima i dati dei fallimenti aziendali del 2025 e vi anticipo che il quadro non è allegro. Sono tutte PMI.

Si sente dire spesso che «la banca gli ha chiuso improvvisamente i rubinetti» o che «la banca ha chiesto inaspettatamente di rientrare». Ora io mi domando e vi domando: siamo sicuri dell'improvvisamente? Dell'inaspettatamente? Se così fosse, allora chiederei al «richiesto rientrante»:

- Dove sei stato fino a quel giorno?
- Quando hai preso coscienza dello stato in cui versava la tua azienda?

Questi sono i risultati delle gestioni aziendali allegre, ma le banche non scherzano mai. Si riesce a ritrattare il debito laddove ci siano ingenti volumi di esposizione supportati da un piano industriale, redatto da

gente competente, e l'inserimento in organico di manager di indiscussa capacità. Le trattative con banche e creditori in genere è una delle attività che ci si ritrova sul tavolo con una certa frequenza. I creditori sono spesso fornitori incazzati neri, quindi si parla di impegni assunti nel breve termine, cioè pagamenti da effettuare entro l'esercizio. I fornitori, pur di essere ripagati, per un certo periodo di tempo tengono in vita il cliente insolvente, spesso mettendo la loro stessa azienda in difficoltà, e anche questo è un atteggiamento fortemente discutibile, ma tra simili non c'è neppure da sorprendersi.

Quando i fornitori in credito arrivano al tavolo negoziale, si presentano col coltello tra i denti. Se c'è disponibilità ad accettare il piano di ristrutturazione della società insolvente, può nascere una collaborazione decente. Gli esseri umani, quando vogliono, sanno compiere miracoli. In questo caso, ricorre quell'affinità elettiva tra imprenditori che permette loro di comprendere che le cose accadono, anche le disgrazie. Ci si rende disponibili a patto però che si identifichino le ragioni che hanno determinato il *default*, proprio perché non si ricada negli errori del passato e che da questi se ne tragga apprendimento.

La gestione allegra, come amo definirla, è sinonimo di presunzione. Presunzione che non si abbia nulla da imparare, che si sia indenni da errori e, quando i buoi son già fuori dalla stalla, emerge l'orgoglio di non voler essere aiutati se non proprio quando l'unico aiuto può essere un intervento divino.

LA PSICOLOGIA DEL FALLIMENTO

Qui iniziano le dolenti note, ma inizia anche una descrizione approfondita dell'esperienza a contatto con le aziende in crisi dal punto di vista umano.

Sulla documentazione informativa del nostro pacchetto consulenziale Praxis 360 credo di aver descritto bene la questione, soprattutto con il giusto accento sul comportamento delle persone coinvolte nella crisi:

«Le crisi aziendali non nascono mai da un unico errore. Nascono dal silenzio che si forma tra un bilancio e l'altro. Quando gli indicatori cominciano a parlare, spesso è già tardi: la fiducia dei fornitori vacilla, le banche osservano in silenzio e la dirigenza si chiude nel tentativo di resistere».

In questo capitolo vorrei specificare che per «fallimento» non intendo necessariamente la liquidazione giudiziale, bensì più in generale uno stadio avanzato di crisi.

Muoversi all'interno di questi ambienti richiede un mix di empatia e cinismo. Non è semplice, sono due sentimenti opposti, ma che alternativamente serviranno al conseguimento dello scopo. Posso quindi affermare che viene richiesto un approccio, oserei dire, schizofrenico.

Nella PMI regna il sentimento della vergogna per il fallimento. L'imprenditore non riesce a sostenere lo sguardo dei suoi collaboratori. Deve elaborare una specie di lutto e ci riesce nella misura in cui ammette i propri errori e smette di cercare giustificazioni altrove.

All'imprenditore occorre chiedere di passare il testimone. Tutt'altro che semplice.

L'identificazione degli errori interni e degli eventi esterni che hanno portato alla crisi implica una serie di interviste tecniche che devi effettuare per raccogliere informazioni, evitando di allargare la ferita. Il nostro compito non è peggiorare le cose, bensì risolverle.

La maggior parte o forse tutti gli imprenditori in crisi avanzata mente spudoratamente: grave errore sarebbe interpretare le loro menzogne come un tentativo di imbrogliare i professionisti chiamati all'ardua impresa. Si tratta semplicemente di un tentativo maldestro di mantenere l'immagine di colui che fu un tempo persona di successo, e quindi oggetto di ammirazione. È indiscusso il fattore che sta più a cuore alla gente: l'opinione altrui.

Le informazioni più veritiere arrivano sempre dai collaboratori. Qui le critiche non si risparmiano, perché oramai la frittata è fatta e non c'è più spazio per la diplomazia: tutti sapevano ma forse nessuno ha preso in mano la situazione, oppure non gli è stato concesso.

Tra i dipendenti scorre un vento gelido di paura: tengono famiglia, mutui da pagare, rette scolastiche, affitti, l'automobile e tanto altro. Se sono previsti licenziamenti, si assiste alla «guerra tra poveri», espressione orribile del lato oscuro del genere umano. È istinto di sopravvivenza? Forse.

Tra i dipendenti brucia anche il fuoco della rabbia. Chi aveva compreso gli errori gestionali in atto non si dà pace. Poi ci sono quelli che non avevano compreso i guai all'orizzonte e di solito non accettano di veder messa in discussione la propria esistenza vissuta alla giornata, passivamente e senza porsi troppe domande.

Tra alcuni dipendenti può nascere anche un sentimento di delusione, soprattutto quando si è idealizzato l'imprenditore, la sua famiglia e i suoi dirigenti. Spesso, le forti personalità vincenti attraggono persone con tendenze all'idealizzazione, cioè alla trasformazione di queste persone in super eroi invincibili, sicuri e – secondo loro - «arrivati». Coloro che si identificano nei vincenti sono frequentemente soggetti deboli, dalla personalità poco consistente, con bassa autostima: cercano nell'altro quel che vorrebbero ma non possono essere. Questi *fan* sono i peggiori, sono i primi che si rivoltano contro l'eroe caduto sul campo, quasi a rimproverarlo di averli abbandonati, di aver infranto le loro fantasticherie. Questi saranno i primi a fuggire alla ricerca di un nuovo carro, quello di un altro vincitore.

Va molto di moda parlare di fallimento come evento della vita, fonte di grandi insegnamenti, ma chi ne parla non ci è mai passato, spesso è un accademico, un copia-incolla di esistenze altrui. Si organizzano convegni, si scrivono libri e si dà fiato alle trombe. Per quanto sia indiscutibile che in ogni fallimento, anche in senso lato, dobbiamo far tesoro dell'apprendimento che ci offre, non si può neppure negare che se fallisci e parli del tuo fallimento, subisci istantaneamente l'isolamento sociale.

Anche questa è una reazione tipicamente umana: nel cervello rettiliano della gente, se hai fallito non hai più ragione di riottenere piena fiducia per il resto dei tuoi giorni, come se il tuo prossimo non avesse mai sbagliato in vita sua. È dura da digerire, ma è così. La gente comune ha il cervello binario: bianco, nero, zero, uno. I primi ad abbandonare il fallito sono proprio le persone che gli stavano più accanto, chi arriva in aiuto sono quelli sui quali non si sarebbe scommesso un centesimo.

Quando un'azienda è in crisi, la concorrenza guadagna quote di mercato: i concorrenti, confrontati agli amici, sono quanto meno più onesti intellettualmente!

Come spiegato in precedenza, quando un'azienda versa in stato di difficoltà, provo quell'irrefrenabile impulso a metterci mano, a cercare la via di risalita.

La vita è fatta per chi le opportunità le sa cogliere, perchè sono treni che vanno presi al volo. Tuttavia, è anche importante sapere quando da quel treno è giunta l'ora di saltar giù. L'errore di non sapersi fermare l'ho commesso anche io anni or sono e vi garantisco che una volta nella vita è stata più che sufficiente per imparare la lezione! Quindi, io posso parlare di fallimento conoscendone le ripercussioni profonde che un evento negativo nella vita professionale riesce ad incidere senza anestesia, e posso anche parlare delle cicatrici che ti restano sulla pelle. Per le persone intelligenti, queste cicatrici sono le mostrine al merito del guerriero che non ce l'ha fatta una volta fra tante vittorie, per i cretini sono il segno dell'appestato. In tutto questo c'è di buono che la cernita la fai velocemente.

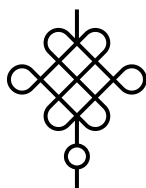
Perché non si ha il coraggio di saltare giù da un treno in corsa, pur sapendo che è destinato a schiantarsi? Presunzione? O forse orgoglio, ma anche incoscienza, perché no? Personalmente, da quel treno non scesi perché fermamente convinta che al peggio ci dovesse essere per forza un limite. E invece no, il peggio può anche non avere un limite. Murphy non divenne famoso per niente.

Da quell'esperienza, che mi è costata anni di profonda sofferenza, anche finanziaria, ho appreso una lezione che neppure il miglior master della Harvard University avrebbe potuto impartirmi.

Oggi ho preso le distanze e so capire quando non proseguire in un programma e quando suggerire a degli imprenditori la chiusura dell'azienda quale soluzione migliore per tutti i soggetti coinvolti. Da una chiusura, ferita profonda nella vita di un imprenditore e di un professionista, una volta che il lutto è elaborato e si sono focalizzate le reali ragioni del dissesto, si possono riaprire nuove vie, solitamente migliori delle precedenti.

Sarà proprio quello spirito ferito a trasformarsi nel carburante che porterà al successo. Di treni nuovi ce ne sono sempre tanti, ma per prendere il treno giusto occorre conoscere bene la stazione di partenza, cioè aver analizzato con cura e oggettività le ragioni degli errori precedenti, prestando attenzione a non escludere un'autoanalisi impietosa purché costruttiva. Questo processo deve essere attuato con degli *advisor* esperti per avvalersi della loro capacità analitica ed il loro distacco emotivo.

La riapertura di un'azienda basata su false convinzioni, soprattutto se auto assolutive, avrà alte probabilità di veder ripetersi la disfatta.



Anche l'attenzione posta alle pianificazioni può essere determinante in un caso di fallimento.

Imprenditori e manager devono essere dotati di lungimiranza, qualità che nella gestione d'impresa rappresenta la capacità di pianificare la strategia. Se al contempo sono dotati anche di capacità tattiche, la pianificazione sul breve termine sarà lineare e coerente.

Talvolta, queste due virtù non coesistono nella stessa persona, da qui si comprende perché i manager vengono collocati su due livelli diversi di pianificazione aziendale. Non c'è da stupirsi di questo, in quanto la visione a lungo termine richiede una mente trasversale e creativa: è la parte destra del nostro cervello, quella parte spesso azzerata da un Sistema che ci vuole incasellati fin dall'infanzia.

La creatività rappresenta la capacità di vedere ciò che ancora non esiste. Non è appannaggio solo degli artisti. Può essere e dovrebbe essere utilizzata in qualsiasi ambito della vita, anche e soprattutto in azienda. Vi dirò che chi pensa che l'aver a che fare con i numeri sia un lavoro asettico, si sbaglia di grosso. In gergo si dice «far ballare i numeri»: chi sa far questo, gioca con i numeri e può stupirti più di un pittore.

Vi faccio degli esempi di creatività aziendale: vedere una possibile partnership futura nel momento in cui si incontra una persona o si visita un'azienda; trovare la soluzione ad un problema complesso; immaginare prodotti nuovi. In poche parole: usare la forza dell'immaginazione.

La capacità tattica è richiesta a chi, dato per validato l'obiettivo a medio-lungo termine, dovrà organizzare tutti i passi da percorrere per il suo raggiungimento.

Menziono la questione visione-pianificazione in questo capitolo, perché in molte aziende in stato profondo di crisi si riscontrano come ricorrenti le seguenti circostanze:

- un'assenza di pianificazione: sono situazioni in cui si vive alla giornata, non si ha una visione d'insieme del mercato, non si hanno obiettivi, tutto nella noiosa norma finché il mercato non ci distrugga;

- mancanza di lungimiranza: l'azienda può essere anche ragionevolmente pianificata ma manca una meta ambiziosa da raggiungere; l'azienda vive alla giornata come la precedente ma è solo un po' più evoluta; l'attività si trasforma in vita stagnante ed involuzione diffusa tra i lavoratori;
- un eccesso di *visionary* in assenza di concretezza: ciò può dare il via a programmi faraonici superiori di gran lunga alle reali forze disponibili, oppure all'avvio di troppi programmi senza realmente completarne uno; si parla quindi di assenza di *focus*.

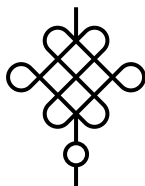
Secondo me, senza il binomio *visionary*+tattico l'azienda può considerarsi zoppa. Fondamentale è che tra i due profili ci sia equilibrio in termini di potere decisionale e reciproco rispetto. Uno tende a correre, l'altro tende a frenare: è indispensabile che i due si diano la giusta alternanza.

Nelle aziende in crisi finanziaria, il tattico è fondamentale perché sa affrontare passo dopo passo il percorso di ripresa: non c'è spazio per programmi impegnativi se non per quello di risanare le casse della società. Solo dopo l'assestamento si può ricominciare a volare.

Desidero chiudere questo breve *excursus* sulla pianificazione con una frase sentita tempo fa che mi ha colpito molto per la sua efficacia, una frase che si dice essere stata pronunciata da un campione di box (sport che non ho mai capito): tutti salgono sul ring con un piano finché non ricevi il primo pugno in faccia.

Che cosa vuole dirci quest'affermazione? Forse che è giusto pianificare, ma che bisogna essere pronti alla certezza che la vita ci obbligherà a delle fasi di aggiustamento; pertanto, un piano che viene modificato non rappresenta l'incapacità di pianificare, bensì la capacità di

correggere il tiro per raggiungere i propri obiettivi e, aggiungerci, fermo restando che siano in ogni caso, e fin dall'inizio, obiettivi ragionevoli e non frutto di voli pindarici.



Una delle fonti di maggior stress è l'incessante serie di telefonate ed e-mail che si ricevono dai creditori. Gli imprenditori delle PMI hanno un rapporto strettissimo con i fornitori che rasenta il personale. I dirigenti delle grandi realtà possono averlo, ma la dimensione dell'impresa è tale da potersi sollevare almeno in parte dagli attacchi, scaricando la tensione verso altri dipartimenti, in quanto è difficile pensare che un dirigente sia l'unico concentrato di decisioni errate.

Gli imprenditori delle PMI in crisi finanziaria grave si ritrovano nella condizione di non riuscire più a gestire al meglio la situazione, sono sopraffatti, umiliati da tutte queste persone così incalzanti. Non possono neppure fingere di dar la colpa a qualcun altro, perché le PMI sono la patria degli *one-man-band*. I creditori, in quanto tali, vantano dei diritti, ma non tutti si esprimono in egual stile. Vi assicuro che ho sentito parole irripetibili.

Nel tempo, l'esposizione debitoria dell'azienda in crisi si allarga inesorabilmente, perché è come una biglia in discesa che prende sempre più velocità e le telefonate quotidiane diventeranno numerosissime ma, alle orecchie degli imprenditori in fallimento, suoneranno tutte uguali. Si raggiunge un tale livello di stress che il solo squillo del telefono genera attacchi tachicardici e il quindi debitore passa in autodifesa: o si nega,

oppure dà il via ad una recita, una sorta di disco rotto che suona la stessa musica per tutti i creditori; quando si sono rotti anche gli argini della discrezione, le telefonate si svolgono anche di fronte ai dipendenti che non commentano, capiscono ma spesso compatiscono... nella paura per il loro destino.

Molti di questi imprenditori, senza neppure rendersene conto, si trasformano in veri e propri attori, con delle capacità di convincimento affascinanti, seppur di breve durata. Vane promesse di ritorno alla normalità si trasformano in monologhi strazianti. Lo scopo del debitore non è imbrogliare l'interlocutore, bensì prendere tempo e togliersi di dosso velocemente la telefonata, vissuta come una vera e propria tortura, per rifondarsi nel caos operativo in cui versa, nell'illusione di farcela da solo.

Nel cuore dell'imprenditore indebitato c'è la volontà di risolvere la questione, ma senza farsi aiutare e, ascoltando le sue stesse promesse fatte ai debitori, finisce per credere anche lui alle sue menzogne, trascinando nel baratro tutta l'organizzazione.

Il primo intervento da fare, comunque andrà, è togliere dalle mani dell'imprenditore il cellulare perché lui versa oramai in condizioni di *burnout*, cioè in una condizione di estrema prostrazione, con scarsa lucidità, notti insonni alle spalle, non ultimo la fatica di guardare negli occhi i suoi collaboratori, la paura di perderli, il dispiacere dell'isolamento sociale in cui viene costretto e in parte si costringe lui stesso.

Un infinito senso di colpa che convive con la profonda convinzione di essere vittima di un destino ingiusto: perché proprio a lui che ha sempre lavorato onestamente? Un pensiero costante, senza considerare che essere onesti lavoratori non significa essere esenti da errori.

Esiste poi la sfera familiare e qui non servono parole per descrivere il disagio. Tanti imprenditori recitano anche tra le mura domestiche, talvolta tenendo la famiglia all'oscuro dei fatti fino all'ultimo. Mi ricordano anche quelle persone – quasi esclusivamente uomini – che nascondono alla famiglia il licenziamento subito, uscendo tutte le mattine da casa e fingendo di andare al lavoro.

Sono persone identificate in ciò che fanno, che sentono di essere il centro delle responsabilità, oppure escludono dal novero delle possibili esperienze di vita un qualsiasi errore o fallimento. Quelli che non chiedono aiuto e che, quando finalmente si decidono, è troppo tardi. Sapete quando si dice scherzando «per i miracoli ci stiamo organizzando»? Ecco, ogni tanto ci arrivano casi del genere.

Negli anni ho maturato la convinzione che l'ego sia l'elemento che frega chiunque. Intendo quell'ego smisurato che fa sentire le persone identificate con ciò che fanno, con ciò che hanno, con l'impresa in cui lavorano, con l'impresa che hanno creato, che le rendono presuntuose e superiori al loro prossimo o che, semplicemente, sono convinte che il mondo le consideri solo per quel che sanno fare o che hanno realizzato. Questi sono i casi peggiori da gestire, spesso non si riesce a farci nulla, manca il dialogo perché *in primis* sono loro stessi a non avere un dialogo onesto con la propria anima.

Le persone non le si cambia, tutt'al più le si possono indirizzare, ma l'imprenditore affetto da super-ego è veramente inaffrontabile.

Credo fermamente che a tutto ci sia una soluzione, anche la chiusura di un'attività, per quanto contraria al mio sentire, può rappresentare la decisione di mettere un punto fermo per arrestare l'emorragia finanziaria ed emotiva portare tutti i soggetti coinvolti ad un blocco di partenza per un nuovo capitolo lavorativo.

Quando mi giunge la notizia di qualche imprenditore che si è tolto la vita a causa del cattivo andamento della sua impresa, veramente provo un sincero dispiacere. Pur portando il doveroso rispetto per la sofferenza che ha logorato queste persone fino a spingerle all'insano gesto, il mio pensiero va alla considerazione che non si tratti di una casualità. Togliersi la vita per dei debiti, alla luce del fatto che ci sono mille soluzioni, significa evitare la vergogna e spesso della vergogna sono affetti proprio i giudicanti, i quali pensano di essere a loro volta giudicati, con lo stesso loro metro impietoso o semplicistico applicato al loro prossimo.

Nel mondo degli imprenditori e dei top-manager, non dimentichiamocelo mai, esiste anche il teatrino esibizionista, fatto di ville, auto proibitive, vacanze da sogno, rari orologi da collezione e via dicendo. Ho visto gente vedersi sfilare dalla sera alla mattina da sotto il «bip» la Ferrari per finire su una bicicletta di terza mano.

Gente che non ha fatto i conti col fallimento in sé, bensì con l'aver ostentato i propri patrimoni, sbattendoli in faccia al prossimo, elevandosi ad esseri superiori, divinità in Terra. Quindi, in questi casi, il colpo da incassare è duplice, perché si aggiunge anche il godimento di chi ha dovuto sopportare certe vanterie. Gli sforzi profusi per risollevare le sorti di una società in crisi o per chiuderla sono a dir poco immensi. Solo una passione altrettanto infinita per la professione e un'incorruttabile correttezza deontologica ti permettono di far fronte a questi programmi.

Non possiamo salvarli tutti, non possiamo salvare tutte le aziende in *default* finanziario: ma salvarne anche solo una bene è come averle salvate tutte.

IL MONDO FEMMINILE AL LAVORO

Pareva poco bello escludere questo argomento, pur avendo deciso tempo fa di non volerne più parlare. Come fare? Offrendo qui un'opinione espressa nel suo essenziale, ma che dia un quadro della mia attuale visione delle donne nel mondo del lavoro, consapevole di essere impopolare per i perbenisti.

Da qualche anno ho deciso che non voglio più trattare la questione, mi disturba.

Il libro che mi aiutò durante il periodo di gavetta fu il mitico «Le brave ragazze non fan carriera» dell'autrice Lois P. Frankel, che mi permise di individuare e risanare alcuni miei nervi scoperti, grazie al fatto di essere impostato come un percorso di autoanalisi con le motivazioni retrostanti ad ogni punto debole intercettato dal lettore.

Le donne proiettate alla carriera non hanno bisogno di me e, se credono io possa essere loro di aiuto, si avvicineranno spontaneamente. Mi troveranno disponibile.

Le donne che non vogliono far carriera non hanno bisogno di me e, quando incontro dei talenti inespressi, do loro fastidio.

Per un po' di anni ho tenuto un canale podcast di discreto successo. L'unico *flop* assoluto fu rappresentato dalla tematica che trattava il mondo femminile nel mondo lavorativo. Da circa 11.000 download di

media, le uniche puntate pari a zero download furono queste. Non ci fu una terza puntata: era evidente che alle donne proiettate alla carriera non erano di aiuto, per le altre era più interessante una rivista di *gossip*.

Poi ci sono le donne che si presentano al mondo del lavoro con la cultura della donna che deve sempre sorridere, che non fanno carriera perché – poverine - il capo è un maschio e con lui si pongono sempre come cuccioli indifesi, bambinette dalla lacrima facile. Queste sono irrecuperabili, sono frutto e vittime dell'*imprinting* familiare ed io non ho le competenze per fare l'assistente psicologico. Se provi ad aiutarle, addirittura ti respingono. Non chiedono aiuto, perché per loro è il maschio in quanto tale a dover sedere nei posti di comando. Sono cresciute fin dall'infanzia con la convinzione di non poter guidare la macchina di papà, di non saper parcheggiare, di dover sempre dire tutto a mamma e papà, che se c'è da apparecchiare e sparecchiare, sono loro insieme a mamma a doversene occupare, a truccarsi con il rullo e camminare su trampoli da 10 centimetri e che devono a tutti i costi trovarsi un maschio da mettersi al fianco per sentirsi realizzate.

Poi c'è la tribù dei «centrini all'uncinetto». Amen.

Evviva le donne nelle imprese, ma se le donne manager scarseggiano in Italia, non è perché non vengono offerti loro spazio ed opportunità; ciò accade perché fondamentalmente a tante donne manca la disponibilità a far carriera per una gestione familiare insegnata dalle loro stesse madri; altre volte mancano i requisiti relazionali, altre volte, semplicemente, non gliene frega niente.

Posso aiutare una donna a far carriera, ma non combatterò mai una guerra di genere. Io ho imparato tanto dagli uomini e sono loro grata. Non sono diventata come loro scimmiottandoli, ma se oggi sono qua è perché li ho osservati e ho colto ciò che sanno fare meglio di me. Ai

miei tempi, l'idolo in voga era la Belisario, pertanto gli uomini che mi hanno accolta e cresciuta nel mondo del lavoro, oggi molto probabilmente non sono più tra noi. La mia carriera non ha visto posizioni da pubblicare su Forbes, ma ho fatto e sto facendo tutto quello che desidero in aziende di ogni livello di importanza; quindi, ritengo di essere la dimostrazione vivente che anche ai miei tempi, chi avrebbe voluto, avrebbe potuto.

I principali insegnamenti dal Pianeta Maschio sono: fare una cosa alla volta, lavorare senza rancori, fare squadra. Ogni tanto mi rendo conto che sparo battute da caserma, però alla fine si ride tanto e questo fa buon sangue. Sanno essere spietati in guerra, ma sanno anche farsi un aperitivo con i loro nemici a fine giornata. Le donne si impermalosiscono per niente e non si parlano per anni: peggio per loro.

Quando lavoro con delle donne non le tutelo per una questione di genere, ci lavoro e basta, ma chiedo solo un paio di condizioni: non vestirti come un *abat-jour* perché con me devi correre, bandita la tematica premenstruo, mestruo, post mestruo. Tuttavia, se devi andare a prendere tuo figlio all'asilo o andare al saggio scolastico, liberi tutti, perché i figli devono avere la precedenza.

Sì, con quasi tutti gli uomini con cui ho lavorato ho riso alle lacrime. Con poche ma memorabili grandi donne ho potuto far lo stesso.

Pertanto, tornando alle donne sul lavoro:

- Non ho il diritto di aiutare chi non vuole essere aiutato
- non ho i superpoteri per i casi disperati.

La chiudo qua, forse è meglio...vero?

IL FASCINO DELLA NEGOZIAZIONE

Quando si parla di negoziazione, la mente va ai tavoli di trattativa commerciale: acquisto o vendita di beni e servizi.

Se ci riflettiamo, noi negoziamo in ogni momento della nostra esistenza: con i familiari, i vicini di casa, i colleghi, ma anche col cane e il gatto. La negoziazione deve ricondurre ad un compromesso gradito da tutte le parti coinvolte, in misura equilibrata. Lo scopo è il raggiungimento di ciò che desideriamo, almeno nella massima parte possibile rispetto ai desiderata iniziali. Gli obblighi e i vantaggi devono essere equamente distribuiti.

La negoziazione in azienda vede la sua massima espressione evidente nelle trattative commerciali, ma la versione forse più raffinata è riservata agli addetti ai lavori quando si occupano del rapporto tra i soci, tra i manager e nelle operazioni di M&A.

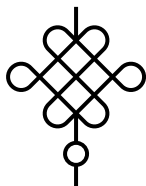
Negoziare è veramente coinvolgente. Se mi obbligassero a scegliere una sola ed unica attività da svolgere nelle aziende da oggi in poi, sceglierei la funzione di negoziatore.

Posso permettermi di affermare di essere molto brava in questo tipo di attività, per quanto sia pienamente consapevole che una buona trattativa implica obbligatoriamente, oltre a delle capacità specifiche, una controparte intelligente. Infatti, con un idiota non c'è speranza; a tal proposito suggerisco a chi ancora non dovesse conoscerlo, il

famosissimo trattato del Prof. Cipolla, disponibile anche gratuitamente online, grazie al quale si ha una precisa disamina del fenomeno dell'idiozia e delle gravissime ripercussioni sulle sorti del mondo.

A supporto di questa mia autoproclamazione a Negoziatrice del Secolo, a darmi ragione ci sono le statistiche. Guardo al mio passato, quando avevo le calzette alle ginocchia, e ricordo che nessuno avrebbe puntato un solo centesimo sul mio talento diplomatico, a quel tempo talmente latente e nascosto da far di me una sanguigna guerrafondaia. Una simpatica battuta che mi fecero secoli addietro: «se l'Andreana diventa capo dell'ONU, la prima cosa che fa, manda i curdi a casa loro...». Oggi l'Andreana è un'altra persona e per fortuna! Gli anni passano e agiscono sulle spigolosità di qualsiasi temperamento forte, mettendo in evidenza quanto la forza e la determinazione siano virtù da sfoderare al momento giusto e con i toni consoni alla circostanza.

Oggi vengo interpellata spesso dalle PMI soprattutto per trattative fuori dall'ordinario, quali nuovi clienti di grandi dimensioni, forniture impegnative dal punto di vista produttivo e finanziario, conflittualità complesse. Capita che ci siano da risolvere anche casi interni alla società, quali per esempio, quelle fastidiose divergenze tra dipendenti che inchiodano i reparti.



La negoziazione l'ho imparata sul campo.

Oggi esiste una bibliografia importante sull'arte della negoziazione ma, fino a qualche decennio fa, trovavo poco materiale che calzasse con la

professione di negoziatore d'impresa. Erano testi provenienti dall'editoria statunitense, orientati alla vendita diretta al consumatore. Oggi, con la grande attenzione finalmente dedicata agli aspetti psicologici nell'ambito professionale, emergono studi di grande valore per tutti noi. Mi permetto di segnalare le ricerche di neuro-marketing pubblicate sulla Harvard Business Review, che ci offrono interpretazioni molto interessanti sul tema.

Studiare questi libri serve tanto, ma se non si prova e mettere in pratica ciò che si ha appreso, a nulla serve il tempo dedicato alla lettura. Analizzando la mia esperienza, posso confermare di aver accumulato casi tali da aver composto un ottimo campionamento scientifico, grazie al numero di negoziazioni affrontate e gli argomenti trattati, così fortemente diversificati tra loro.

Le conclusioni mi portano a considerare che, per diventare un buon negoziatore, occorra un mix di capacità:

- disciplina e metodo
- una mente analitica
- capacità empatica
- creatività ed improvvisazione
- distacco emotivo
- capacità di simulazione
- modulazione
- equilibrio

Disciplina e metodo: prima di un incontro, occorre raccogliere la maggior parte delle informazioni disponibili. Presentarsi ad un tavolo negoziale sprovvisti di un quadro della controparte è da improvvisati. È una fase sulla quale spendo il maggior impegno, con vera e propria maniacalità. L'utilizzo sconsiderato che la gente fa di Internet fa sì che il *web* rappresenti la primaria fonte di informazioni. Parto dal presupposto che posso inciampare in soggetti sinceri o in soggetti che pubblicano un profilo falsato, costruendo un personaggio distante dalla realtà. La gente pubblica i fatti suoi ed io, solo quando strettamente necessario, rastrello senza ritegno. Così inizia la redazione di un *dossier*, alla 007!

A ciò si aggiungono le documentazioni ufficiali della società che rappresentano. Queste si ottengono da siti preposti. Analizzo approfonditamente tutti i numeri, l'assetto societario, la storia dell'azienda. Non disdegno le informazioni storiche della società.

Ecco che giungo agli incontri conoscendo anche il colore del loro cane, insieme al quadro familiare, sociale, passioni ed hobby, profilo professionale e soci, manager e bilanci della società.

Ora possono parlare, io li ascolterò e con una **mente analitica** confronterò le loro dichiarazioni in rapporto a quanto so già di loro. Se tutto quadra, bene; se non quadra alzo il livello di guardia. Con la stessa mente analitica, confronterò le richieste con ciò che realmente la controparte può permettersi, e saprò anche se chi ho di fronte goda del potere decisionale sufficiente a concludere.

Tutto questo richiede comunque **empatia**, la negoziazione non può e non deve trascurare l'aspetto empatico che permette agli umani di connettersi reciprocamente. Saper cogliere il sentimento che muove le parti in gioco è fondamentale. Se ho di fronte un Signor Negoziatore,

devo solo temere la sua capacità di simulazione che tratterò più avanti. L'empatia mi permette di focalizzarmi sul sentimento principale che determina i comportamenti di chi mi sta di fronte. Se mi è ragionevolmente chiaro, basterà assecondare i bisogni emotivi degli interlocutori.

Posso fare un esempio: se ho di fronte un manager che lascia trasparire un'eccessiva prudenza, scivolando in una posizione che manda in stallo una trattativa, intuisco che le sue perplessità potrebbero essere influenzate dal timore di sbagliare e delle possibili ripercussioni conseguenti sulla sua carriera (tiene famiglia anche lui); in questo caso, essere rassicuranti diventa un obbligo e si tratterà di esprimere affermazioni oggettivamente incontrovertibili e soprattutto confortanti.

La **creatività**, che precedentemente è stata menzionata come foriera di soluzioni e visioni, qui diventa ingrediente unico per imparare ad **improvvisare**. Infatti, i tavoli negoziali, soprattutto quelli a tematica complessa, sono luoghi in cui i colpi di scena non mancano mai e il divertimento è garantito. Qui la mente deve essere rapida, soprattutto quando si viene messi con le spalle al muro. La creatività serve a rielaborare in tempo reale la situazione a sfavore che si è creata, per proporre una combinazione delle condizioni completamente nuova, a costo di ribaltare il tavolo negoziale, cioè di sconvolgere l'assetto raggiunto fino a quel momento.

Per negoziare bene, occorre il **distacco emotivo**. Se tratti per te stesso o per situazioni in cui sei coinvolto emotivamente, il risultato sarà un disastro garantito al limone. Non è casuale il principio secondo il quale «il lavoro sporco lo si fa fare ad altri», intendendo quelle circostanze che affrontate direttamente possono portare ad errori di valutazione, imbarazzi, scarsa lucidità. Pertanto, la delega in taluni casi diventa fondamentale, anche e soprattutto quando si ha la presunzione di essere

in grado di affrontarli. Il coinvolgimento emotivo è fonte certa di pes-
simi risultati.

Essere incaricati da terzi di negoziare per loro conto garantisce quindi
quel distacco che incrementa la sicurezza nell'agire; il distacco emotivo
non significa agire sconsideratamente, ma semplicemente non essere
vittima del timore di non raggiungere un obiettivo in misura soddisfa-
cente, perché tale mancato raggiungimento implicherebbe conse-
guenze sulla nostra persona.

La capacità di **simulazione** è un'arma a doppio taglio: se esageri ti fai
male. Saper simulare, per me, non significa mentire, bensì saper impo-
stare un atteggiamento deliberatamente a mio uso e consumo. L'ho
imparato negli anni, non sempre me ne vanto, ma tavolo dopo tavolo,
un giorno mi sono resa conto che so arrabbiarmi a comando senza
provare alcuna emozione reale, così come so «buttarla in caciara» al
solo scopo di alleggerire una tensione; esiste, infine, la versione frivola
– detta anche «faccio l'oca» - utilizzata per abbassare le difese della
controparte.

Rammentando a tutti che le oche sono animali straordinariamente in-
telligenti, ma vittime di un antico falso luogo comune, quando rivesto
i panni del piumato, la controparte si convince di parlare, non dico
proprio con una cretina, ma con una persona di cui non aver timore e
alla quale imporre qualsiasi condizione.

La soddisfazione più impagabile è lasciar fare allo sprovveduto tutto
ciò che vuole in piena libertà, lasciandolo nell'esaltazione di essere il
dominus del tavolo negoziale. Tu lo osservi nella sua crescente sicu-
rezza, scuoti le piume e lo guardi con occhi sognanti, sapendo che ar-
riverà un momento in cui toglierai il costume con le penne e tirerai
fuori il coccodrillo che c'è in te. Lo ammetto, in questa specifica

situazione posso sembrar sgradevole più che memorabile. Sono frazioni di secondo che restano nel repertorio degli aneddoti che ci si racconta tra colleghi.

In quanto donna, lavorando spesso con uomini, questa strategia funziona. Fortunatamente, non devo metterla in atto sistematicamente, ma non posso neppure negare che con gli uomini un po' anziani, di un'antica generazione, è un modo ricorrente per ottenere risultati ed un rispetto che mi porteranno da quel giorno in poi. Intendo dire che il rischio di imbattersi in forme di maschilismo espresso o – peggio ancora – latente, è molto alto quando si interloquisce con persone di una certa età. Non puoi fargliene una colpa, sono figli della loro epoca, ma ciò non toglie che io non sono della loro epoca: comprendo ma non tollero.

Non vorrei divagare, ma anche con il senso dell'umorismo si possono spianare queste divergenze generazionali, quindi vi racconto un episodio.

Rinomato commercialista dell'età di circa 85 anni, mi vede scendere dall'auto. Entriamo insieme nell'ascensore che ci porterà nel suo studio. Non riesce proprio a trattenersi e già al primo piano di due da salire, esclama con stupore acceso:

- Certo che per essere una donna, Lei guida una macchina veramente grande!

risposta:

- ...e pensi che la so pure parcheggiare!

Ridendo, poco dopo, iniziò a chiamarmi «dottoressa». Gli chiesi di continuare pure a chiamarmi Andreana per non perdere la gentile concessione che gli avevo già fatto.

Ora parliamo della **modulazione**. Non è semplice durante una riunione, magari lunga e faticosa, mantenere il controllo sull'atmosfera che vi regna. Modulare, significa cercare di allentare i toni o accenderli, se non addirittura inaspriarli, alternativamente e all'occorrenza. Ciò serve per preservare un generale equilibrio emozionale attorno al tavolo. Qui non c'è granché da dire, perché da un lato occorre sensibilità, quindi un'intelligenza emotiva; dall'altro lato occorre quella capacità di sdoppiarsi: una parte di te negozia vivendo lo scambio attimo per attimo e l'altra parte di te osserva il quadro generale.

L'equilibrio, inteso come equilibrio delle condizioni pattuite. In ogni accordo ci deve essere un bilanciamento nelle condizioni ottenute e concesse per tutte le parti. Un contratto vessatorio, dove una parte sovrasta, se non annulla addirittura l'altra, può essere tranquillamente considerato la cronaca di un contenzioso annunciato. Le parti devono uscire da una trattativa con la certezza di aver ottenuto grazie all'aver concesso in pari misura. Questo è vero *business*, tutto il resto è prevaricazione e chi semina tempesta, si sa che cosa è destinato a raccogliere.

La trattativa tra persone richiede intelligenza e solo gli incapaci abusano della loro posizione restando rigidi nelle loro posizioni. Se non c'è trattativa, personalmente mi alzo e lascio il tavolo. Non ho tempo da perdere con questo genere di gente. Non c'è bisogno di scomodarsi attorno ad un tavolo: basta una e-mail in cui si elencano le proprie condizioni senza spazio di contrattazione; non ci si sorprenda, se le risposte potranno solo essere o «sì» o «no». Punto.

Dalle mie statistiche, chi non negozia può trovarsi in una delle seguenti condizioni:

- non è capace: nel senso che non è intelligente;
- ha diverse alternative a disposizione: può abbandonare il tavolo quando vuole;
- non può permetterselo: per debolezza finanziaria, assenza di potere decisionale, quindi, è un mero passacarte.

Oltre al fatto che imporre le proprie condizioni rappresenta un rischio di rifiuto pari a ben il 50%, il che non fa di questi soggetti dei geni del *business*, sia ben chiaro a chi abbia accettato passivamente un accordo vessatorio che questi stessi soggetti non si placheranno nella loro superbia, in quanto orientati a creare ulteriori e susseguenti situazioni pretestuose, cioè create appositamente per procurarsi ulteriori vantaggi in corso d'opera.

Concludo questo capitolo suggerendo un simpatico ma efficacissimo trucco. Quando è possibile, andate in trattativa col «Tappezzeria». Chi è il Tappezzeria? È un soggetto che presenzierà l'incontro, con una penna ed un blocco in mano, che non proferirà una sola parola, nemmeno per errore. Prenderà posto là dove avrà la piena visibilità di tutti i presenti. Durante la discussione, i partecipanti si dimenticheranno di questa persona, è inevitabile, non la vedranno più perché lui si sarà fuso con l'arredamento; quindi, nel silenzio e in trasparenza, il Tappezzeria, alleggerito dalle questioni negoziali, si concentrerà esclusivamente sull'osservazione meticolosa di tutte le mosse della controparte, cogliendo sguardi, gestualità, micro-espressioni. Durante le pause, create all'occorrenza, il Tappezzeria saprà donarvi preziose osservazioni per condurre il restante della trattativa.

Vi garantisco che il Tappezzeria è un *must have!*

SAPER DIRE DI NO

Mica facile, vero?

Anche per me in passato era una gran fatica dire di no ma, quando ho iniziato a rivalutare questa parolina magica, la mia vita - professionale e privata - si è letteralmente trasformata in un'esistenza leggera ed in pace con l'Universo Mondo. Provare per credere.

Se dici sempre di sì, sei condannato alla schiavitù, ti carichi di responsabilità che non ti appartengono, accetti persone sgradevoli, ti carichi di compiti eccessivi, non dici mai come la pensi ma, soprattutto, non agisci mai come vorresti. Non ti lamentare se un giorno ti verrà il reflusso gastrico.

Diciamo sempre di sì perché veniamo cresciuti in una società che ci vuole gentili e disponibili, anche a costo di mentire spudoratamente. Sono le culture fondate sul senso di colpa e sul bisogno di approvazione.

Saper dire di sì al momento giusto significa esserci per davvero.

Chi non sa rifiutare un no, deve imparare a farsene una ragione. Nessuno deve sentirsi in obbligo con nessuno e solo così ci si rende disponibili solo quando possiamo e vogliamo esserlo, senza aspettative di ritorno. Se il mondo girasse su questo principio, vivremmo tutti in santa pace.

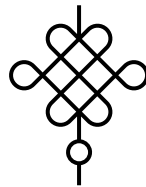
Ho riflettuto a lungo per poter confermare che, dopo qualche anno di autodisciplina, oggi dico di no:

- alle persone antipatiche
- ai cafoni
- ai perditempo
- alle situazioni che non mi convincono
- a ciò che non capisco
- ai clienti che non pagano
- alle aziende che sfruttano gli animali
- alle aziende schiaviste
- alle cose che non so fare
- alle cose che non mi divertono
- agli incarichi per i quali non ho tempo
- alle situazioni troppo più grandi di me
- ai progetti inconsistenti
- ai progetti incoerenti

Non sai come dire di no? Fallo e basta, fatto una volta imparato per sempre.

Nella professione, saper rifiutare una richiesta di assistenza, ammettendo di non avere sufficiente competenza, non è per nulla denigrante per il proprio profilo, anzi, solitamente il rifiuto viene apprezzato quale segno tangibile di onestà intellettuale. Quell'interlocutore sicuramente tornerà per questioni differenti e parlerà bene di te. Del resto, non puoi avere la presunzione di saper fare tutto.

Saper dire di non sapere fare qualcosa non denigra la nostra immagine, anzi, la potenzia!

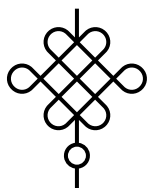


Rispettare i propri principi etici rinforza il carattere ed evita sofferenze inutili. Ci sono quindi incarichi che bisogna rifiutare anche se finanziariamente allettanti. Agire contro la propria etica è devastante, prima o poi porta a gravi sentimenti di inadeguatezza, nonché ad altrettanti profondi sensi di colpa. E questo perché sai che stai sbagliando, che stai andando in direzione diametralmente opposta alla tua anima. Alla lunga, si destabilizza l'intero quadro emotivo, con gravi ripercussioni in tutte le sfere della propria esistenza. Non bisogna mai sottovalutare l'etica, bisogna rispettarla in nome della propria salute spirituale che è quella che governa i nostri rapporti con chiunque si incontri lungo il cammino esistenziale.

La salute si preserva evitando anche i contatti fastidiosi, quali i maleducati e gli strafottenti. Il pianeta è tristemente affollato di questa sottospecie umana che ci manda a casa la sera con il fegato di traverso. Assorbire le loro frequenze negative, soprattutto se si è sensibili di

carattere, significa ammalarsi, quindi impattare fisicamente sul nostro corpo. Superata una certa soglia, anche le nostre frequenze si abbassano e ci ritroveremo noi stessi protagonisti dagli atteggiamenti negativi, pessimisti, aggressivi.

Rinunciare ad un incarico eticamente sconveniente potrebbe anche comportare ripercussioni sul conto economico della propria attività, ma è incommensurabile il valore delle energie positive preservate, pronte per essere dedicate ad altri incarichi dal forte significato evolutivo. Un lavoro svolto per persone non degne della nostra frequentazione o per missioni eticamente discutibili, rappresenta la garanzia di risultati scarsi e contestabili, tipici di un operato effettuato contro la propria volontà. Il che comporta, inoltre, l'esaurimento delle proprie energie, perché le persone fastidiose o gli ambienti che non corrispondono ai nostri principi morali o, più in generale, etici, diventano dei veri e propri vampiri energetici. Senza energie si inizia a servire male anche i clienti giusti, quelli che si meritano il massimo da noi.



Nel mio mondo osservo professionisti che portano a casa di tutto. I problemi nascono quando accettano incarichi senza la competenza necessaria per eseguirli. Non c'è settimana che non si ricevano telefonate da colleghi alla ricerca disperata di un aiuto.

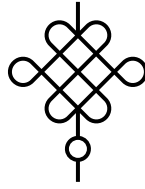
Uno dei miei motti recita: se si può aiutare una persona, è stupido non farlo. Con questo non significa che «si passino i compiti» senza una preventiva riflessione. Sappiamo infatti, che esistono dei casi cronici

che diabolicamente persistono nell'infilarsi in zone minate. Anche in queste situazioni bisogna saper dire di no e personalmente perseguo la mia regola con i soggetti che, pur chiedendo sostegno, intenzionalmente proseguono nella recita dei saputelli.

La mia severità in tal senso nasce dalla ferma convinzione che, se si accetta un incarico senza competenze, significa essere un folle, consapevole che nel nostro mestiere si può veramente far del male e se si sa che questo è il rischio, occorrerebbero un esame di coscienza ed un ripassino delle regole deontologiche.

Diverso se un collega chiede aiuto perché si è trovato congestionato da un numero eccessivo di pratiche o perché ostacolato da un imprevisto importante. Dare una mano in queste situazioni ha un altro sapore, anzi, è un piacere. La collaborazione tra colleghi, non necessariamente appartenenti al nostro studio, è gratificante. È bello essere di aiuto e sapere di poter contare su punti di riferimento a sostegno della categoria. Può capitare a tutti di aver bisogno, ma non è per questo fine che si deve essere collaborativi: chiunque sia dotato di una minima sensibilità, comprende facilmente se il rapporto con un collega sia basato su sincera cooperazione o mera convenienza.

Perché tante aziende cascano nell'inganno del professionista superficiale o impreparato? La risposta risiede in un concetto estremamente semplice e lineare: perché manca una formazione di base che permetta l'intercettazione del consulente più idoneo alla circostanza. Accade quindi che, in totale assenza di conoscenza del concetto di impresa, le aziende si affidino a quello che parla meglio. La selezione si basa sulle apparenze ed una dialettica da incantatori di serpenti.



Rileggendo questo capitolo ho notato la lista di situazioni che respingo: è stata scritta di getto e, se si osserva bene, i primi posti sono rappresentati da valutazioni di stampo umanistico, non tecnico. Questo a riconferma che il *business* è per me una forma relazionale tra umani a titolo oneroso, dove l'umano è la discriminante delle mie decisioni.

Potreste contraddirmi, affermando che il mondo degli affari sia una giungla. Io rispondo ribadendo il concetto degli occhi con cui si guarda ed interpreta la vita. Abbiamo 24 ore al giorno, di cui una parte trascorsa nel mondo del lavoro; quindi, non abbiamo la forza di cambiare tutto il mondo degli affari, ma abbiamo il libero arbitrio per decidere quale sia il NOSTRO mondo degli affari, decidendo come e con chi vogliamo relazionarci. Accettare passivamente di vivere in un contesto professionale asfissiante, umiliante o eticamente discutibile è solo una nostra scelta: assumiamocene la responsabilità, anziché lamentarci e rovinarci la salute, imparando a dire di no. Il mondo lo cambiamo se iniziamo da noi stessi e, credetemi, tra il dire e il fare, c'è in mezzo un mare di scuse per giustificare un'esistenza imbruttita.

LA TUTTOLOGIA

Capitolo dedicato con tutto il mio sarcasmo a chi confonde la multidisciplinarietà con la tuttologia.

«Tuttologia» è un sinonimo di recente conio. Quando è entrato nel linguaggio comune, ammetto di non averne colto immediatamente alcune logiche sottostanti; sembrava un neologismo simpatico che però, ben presto, ho visto trasformarsi in un significato denigratorio.

Mi sono sentita dare della tuttologa diverse volte, sia direttamente che alle mie spalle, e non mi ha fatto piacere. Ciononostante, ho trasformato il mio disappunto in un'occasione di riflessione per giungere alla delineazione di un'opinione molto chiara e netta.

Noi siamo uno studio multidisciplinare, significa che con le nostre competenze siamo in grado di assistere un'azienda in tutte le sue divisioni interne. Siamo un gruppo di professionisti, ognuno con le proprie specializzazioni e formazioni; è ovvio che ci si capisca l'un l'altro, anche perché le nostre conoscenze in diverse circostanze si sovrappongono e soprattutto perché il lavoro in una squadra diversificata al suo interno stimola un costante apprendimento reciproco; oserei dire che, lavorando gomito a gomito, apprendiamo tutti i giorni per osmosi.

Siamo gente di ampia cultura, umanistica e tecnica: inutile tentare di nascondersi dietro false modestie. Siamo anche di navigata esperienza, non fosse altro perché siamo quasi tutti «diversamente giovani». I nostri percorsi di vita hanno in comune una serie di caratteristiche:

dall'aver lavorato concretamente nelle imprese prima di avviarci alla libera professione e spiegare alle aziende cosa sia meglio fare, all'aver viaggiato ovunque *on business* e non per villaggi turistici quindici giorni l'anno; dall'esser affetti da curiosità compulsiva, all'aver letto e studiato tonnellate di libri; dall'aver frequentato migliaia di individui tutti differenti tra loro, all'aver anche commesso errori di piccole o grandi dimensioni. Tutto ciò ha formato la nostra struttura personologica.

La nostra filosofia professionale prevede che nessuno si metta in cattedra, che non ci si dimentichi che al mondo c'è sempre da imparare e che ci si deve sempre sforzare di essere comprensibili; quindi, voliamo bassi, non c'è bisogno di esibire alcunché. Ma questo principio comportamentale non significa essere qualcosa che non siamo!

Bene, direte voi, quindi che problema ci sarebbe in tutto questo?

E io vi rispondo che il mondo è pieno di imbecilli che definiscono la gente come noi «TUTTOLOGI». Segno di disprezzo? Sì, credo proprio di sì, spesso espresso per ignoranza ed invidia. Non voglio essere polemica, ma sono riuscita a farmi scivolare questo tipo di definizione perché i commenti che mi toccano sono di ben altro calibro e provenienti da fonti che reputo di rilievo.

Non posso negare comunque il dispiacere nell'osservare la dilagante decadenza della società contemporanea, risultato inevitabile causato dallo spegnimento di un numero cospicuo e sempre crescente di cervelli.

Questa è l'epoca dell'utile idiota, dove la meritocrazia si è estinta, dove vince il vile obbediente. Più sei ignorante e meno dai fastidio; più sei colto ed intelligente, maggiori sono gli attacchi dai quali difendersi. Quando l'ignorante, nell'accezione negativa del termine, diciamo il

basico, vuole attaccare la persona di spessore, non avendo argomenti, si gioca la carta della tuttologia. Poveretto.

Guardatevi attorno, ora almeno abbiamo la fortuna di riuscire a identificare queste perle di umanità senza fatica. Segni distintivi: hanno costantemente gli occhi puntati sul cellulare, tenuto sotto uno sguardo costante giorno e notte, ovunque ed in qualsiasi circostanza, con quel crapino disabitato ed inclinato a 30° precisi-precisi; ci preoccupiamo dei robot umanoidi, ma gli umanoidi sono questi qua, con la differenza che almeno i primi hanno una certa utilità, i secondi no.

Questi soggetti ipnotizzati dal cellulare, prolungamento del loro arto dominante, attraversano strade, portano a spasso il cane, conducono bambini e passeggini, aspettano il treno; come se non bastasse, guidano automobili ammazzando la gente.

Ecco, quando io vedo questa povera gente provo un incommensurabile ed indescrivibile disprezzo e voglia di sterminio. Attendo solo che l'intelligenza artificiale completi l'opera e la nostra collettività vivrà il capitolo finale della speciazione avviatasi nel 2020.

Le loro menti, ipnotizzate da filmettini della durata di una manciata di secondi, non ha più la capacità di osservazione del contesto in cui vive, non ha più memoria, vive con le difese abbassate e si disabitua a far lavorare il cervello. Questa gente non si guarda più negli occhi, non vede più il bello del mondo, non si accorge che c'è un anziano a cui cedere il posto nella metro, che è sbocciato un fiore, che c'è ... qualcuno che gli sta rubando il portafoglio dalla borsa.

Tutto questo si riversa nella loro quotidianità, compresa quella lavorativa, con inevitabili conseguenze in termini di efficacia ed efficienza in azienda. Fosse per me, vieterei l'uso del cellulare nelle aziende, non

solo nelle aule scolastiche. Ogni messaggio che ricevono è un'interruzione, il messaggio di Whatsapp ha priorità assoluta interrompendo un lavoro, un dialogo.

La gente si esprime a messaggini e ha ridotto l'ampiezza del suo vocabolario. Se un vocale dura più di un minuto, viene considerato un sequestro di persona...e certo, perché anche ascoltare un vocale richiede dedizione e ragionamento, ma oltre il minuto, la massa non ce la fa più.

I giovani sono delle vittime sacrificali e questo mi provoca un profondo dolore, perché io amo i giovani e dico «largo ai giovani», ma quando li metti nella fossa dei leoni e devono interloquire con una mente brillante e pronta, i leoni da tastierino si svelano per quel che li hanno ridotti: degli autentici rincoglioniti. Ciò perché un dialogo a colpi di messaggini non solo ha distrutto la profondità di pensiero, ma offre anche la possibilità di prendersi tutto il tempo necessario per decidere che cosa rispondere, cosa che in un dialogo brillante e in presenza non è concessa.

Quando questa tipologia di persone incontra persone mentalmente strutturate è un disastro: siccome si trovano costretti a riavviare i due neuroni rimasti tra un Tik Tok e l'ultima pizza pubblicata su Facebook, anziché impegnarsi, ci danno dei tuttologi, e lo fanno con quel sarcasmo ignorante, cercando di ridicolizzare il nostro sapere, quello che a loro manca o che in loro è andato distrutto, scrollando per ore e ore stupidaggini di ogni sorta.

«Tuttologia» fa parte di un vocabolario creato ad *hoc*, in un'epoca in cui le parole hanno visto spesso deturpare il loro significato originario, attraverso un'azione di capovolgimento, allo scopo di plasmare le menti del popolo bue, cioè il popolo superficiale. «Complottista» ne è un esempio: da termine che definisce chi i complotti li progetta e li mette

in atto, oggi definisce colui che i complotti li vede ovunque, con accezione denigratoria riconducibile alla paranoia. E la massa, col suo cellularino in mano, si beve tutto, perché ha svuotato il cervello per lasciare spazio a questi vocaboli artefatti e manipolati, beve e ripete a pappagallo falsi principi; falsità ripetute ossessivamente si trasformano in verità insindacabili. Il dubbio è ciò che obbliga al ragionamento, ma se per ragionare devi toglierti dalle mani il cellulare, allora la scelta dei più è pressoché scontata.

Rammento anche l'innocua moda del «quant'altro», ricordate? Ora siamo in pieno trend con l'«altresì».

Cari miei scrolleri ipnotizzati, vi concedo di definirci «altresì tutto-logi», almeno avete utilizzato due parole in un colpo solo. È pur sempre un passo avanti. Piuttosto che niente, si dice, è meglio anche un piuttosto! Fine del momento polemico.

FAR BUSINESS NEL MONDO

Ci sono momenti in cui, come tutte le persone intorno alla sessantina, mi fermo e volgo lo sguardo indietro, rendendomi conto che gli anni che ho davanti saranno meno di quelli che ho già trascorso. Non mi causa malinconia, grazie alla mia propensione naturale a vivere intensamente il presente e all'aver prove tangibili che si torna qua, prima o poi.

La forza la trovo nel mettere in pratica una famosa regola di vita: vivere ogni giorno come fosse l'ultimo e progettare come se fossimo immortali.

È un metodo molto efficace, dà un colore intenso all'esistenza.

Quando penso al passato, vedo una giovane ragazza che perde una scommessa con i suoi amici, spedendo esattamente cento *curricula* nella ferma convinzione che nessuno mi avrebbe filata di striscio. Gli amici sostenevano il contrario, pensando alle conoscenze di famiglia. Il profilo era scritto a doppia interlinea per dargli una parvenza di lunghezza, le lettere mandate per posta, come si faceva tanto tempo fa.

Dopo una settimana, mi ritrovai in un'azienda appartenente ad un gruppo italo-giapponese; mi spedirono in Germania cinque giorni dopo. A Francoforte sul Meno, a quel punto, arriva una perfetta stordita che non capiva che cosa la gente si aspettasse da lei. A proposito, chi ti vado ad incontrare a Francoforte? Mio zio! Mi chiese indispettito che cosa ci facessi io in quella fiera (tradotto: ti sei cercata un lavoro

nel mio settore senza il mio aiuto) ed il titolare dell'azienda mi chiese a sua volta incazzato nero, come mai io conoscessi quel top manager tanto famoso. Il primo, avete capito perché si fosse risentito, il secondo mi fece passare le pene dell'inferno, convinto che io volessi fare la mia prima esperienza lavorativa a sue spese, per poi abbandonarlo e correre dallo zio, soprannominato nel settore, il Ministro degli Esteri.

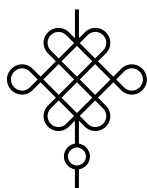
Confessione: da tutta la vita, soffro di una pigrizia cosmica che mi blocca alla sola idea di dover uscire di casa. Superata la soglia, giunta allo stop a 50 metri dalla mia abitazione, potrei non tornare più a casa.

Ecco forse perché, da quel giorno a Francoforte, non smisi più di viaggiare. Viaggiare non era la mia prima esperienza, ma farlo per lavoro sì ed è completamente diverso. La gavetta inizia quindi, come sapete già, in Giappone e ad Hong Kong, poi arrivò il castigo divino dato dall'incontro con lo zio importante e dovetti girare l'Europa in lungo e in largo, tutta in macchina, macinando talmente tanti chilometri da pensare che la Gottardo Ruffoni sarebbe potuta diventare la prossima tappa professionale; profilo: camionista di lunga tratta.

Soltanto anni dopo, in altre aziende sempre più grandi ed impegnative, arrivai a viaggiare quasi in tutto il mondo, con particolare attenzione al lato orientale del globo. Mezzo di trasporto: aereo (evviva). Oggi ringrazio chi ha inventato il navigatore, ma anche senza, non mi perdo da nessuna parte, tranne a Cinisello Balsamo. Anzi, per dirla tutta, con i primi navigatori, mi conquistai il soprannome di «Ricalcolo»!

Circa dodici anni fa decisi che era giunto il momento di fermarsi, per overdose di check-in e check-out, per quella somma algebrica dei fusi orari il cui risultato non tornava mai, perché avevo voglia di casa, volevo dormire almeno tre notti consecutive nel mio letto. Potrete non

crederci, ma si arriva al punto di svegliarsi la mattina e domandarsi dove ci si trovi, perché diventa del tutto normale confondersi.



Ho avuto il privilegio di toccare con mano la biodiversità del Pianeta e di trasformarmi in una cittadina del mondo.

Mi rendo conto che l'aver viaggiato per lavoro quasi prevalentemente da sola, a partire dall'età di ventitré anni circa, è stata una scuola di vita impagabile ed unica nel suo genere. Ho dovuto imparare fin da subito a scegliere il tragitto giusto, il mezzo di trasporto, l'albergo, improvvisare, tanto improvvisare. A quel tempo mica c'era Sant'Internet che tutto risolve! Anzi, oggi osservo desolata gente che si perde nel quartiere affianco a casa se non ha Google Maps acceso. Noi siamo la generazione di Tutto Città e delle Europages. Quante fotocopie...ci perdoni l'Amazzonia.

Ho potuto inoltre imparare a socializzare senza problemi. All'inizio è stata dura, forse per la giovane età col suo carico naturale di insicurezze. Successivamente, ho cominciato a rompere il ghiaccio con il mio prossimo, al punto di trovare più affascinante e costruttiva la trasferta in solitaria che in compagnia di qualche collega. Ho scoperto che basta guardare negli occhi la gente con un sorriso e la gente, magicamente, ti parla.

Ho colto al volo questo privilegio professionale che mi garantiva autonomia decisionale, gestione indipendente del tempo, sviluppo di rapporti umani. Certo, in cambio ho messo sul piatto sacrifici di ogni

genere, dove la vittima principale è stata la vita privata, nell'accezione più comune del termine. Se potessi tornare indietro rifarei comunque tutto, pertanto posso veramente ritenermi un'anima fortunata.

I miei ricordi abbracciano volti, culture, cibi, colori, odori, climi e paesaggi, situazioni paradossali, situazioni tragicomiche che hanno dipinto la vita di una donna errante. Tutto raccontabile attraverso aneddoti divertenti e curiosi, che spesso tornano a render gioiose le serate con gli amici.

Ho trattato con aziende di ogni dimensione, prevalentemente medio-grandi, piantando bandierine qua e là: Giappone, Hong Kong, Thailandia, India, Pakistan, Turchia, Arabia Saudita, Egitto, Israele, Tunisia, Germania, Francia, Belgio, Svizzera, Inghilterra, Paesi Nordici, Spagna, Portogallo, Grecia, Romania, Albania.

Mi mancano: le Americhe, trattate a distanza, l'Africa che non mi attira e la Russia, che mi attira ma che solo fra poco - son certa - potrò riprendere in considerazione.

Vedendone di tutti i colori, religioni e mentalità, ho compreso che c'è il bello ed il brutto dappertutto, perché ogni essere umano, ovunque sia nato e cresciuto, in fondo si pone le stesse identiche domande sul perché della sua vita.

Da qui ho cominciato ad osservare le cose della vita con maggior pragmatismo. L'aspetto su cui mi sono invece soffermata di più ha riguardato la *forma mentis* delle popolazioni con cui mi sono trovata ad aver a che fare.

Senza far di tuttata l'erba un fascio, quindi senza scadere nei preconcetti, non si può negare che ogni popolazione abbia una sorta di mentalità

collettiva. Se la si intercetta, si riesce a comprendere il meccanismo che governa i ragionamenti della maggior parte delle persone di una nazione, quindi le aspettative, le reazioni a determinati atteggiamenti. Sarò banale, ma mi è d'obbligo specificare che ogni individuo fa storia a sé, ma anche là dove ci si concentra su un interlocutore specifico, si trova sempre un minimo comun denominatore che lo riconduce al suo territorio.

Con i Paesi stranieri ho comprato, venduto, negoziato, mediato e lo faccio tutt'ora. Mi sono resa conto che l'aver posto fin dall'inizio l'attenzione a intercettare queste caratteristiche comportamentali sia stata tra le idee più intelligenti mai avute in vita mia. Non ho osservato le persone perché avessi una particolare attitudine, semplicemente ho dovuto fare i conti, fin dai tempi dalla gavetta, con quel *gap* che non mi permetteva di ottenere ciò per cui avevo preso la mia mitica Volvo 240 familiare, guidato per migliaia di chilometri e successivamente sorvolato i cieli con gli aerei di ogni compagnia aerea esistente.

Comprendere la struttura mentale di un territorio nel quale si va a trattare non significa che si debba sottostare pedissequamente alle sue regole. Al contrario, le si può assecondare senza rinnegare la propria personale cultura. Uno dei paesi più complicati (e che onestamente ancora oggi non comprendo) è il Giappone. Basta poco niente per risultare offensivi, ma quando accade, ho imparato che è sufficiente scusarsi e spiegare il proprio punto di vista, sgomberando ogni dubbio sulla sincerità del proprio comportamento. Con intelligenza le distanze si accorciano.

Un'altra cosa che ho appreso da questa straordinaria esperienza è che occorre imparare a salutare e ringraziare nella lingua locale. Il fatto di essere bilingue già risulta un vantaggio importante a mio favore, perché

mi permette di imparare una lingua straniera con una facilità straordinaria. Salutare e ringraziare può solo renderti gradevole e questo apre tutte le porte. Farlo nella lingua locale è un segnale concreto del desiderio di non essere visto come un invasore, bensì come una persona che vuole conoscere l'altro, l'indigeno, dicendoglielo con le sue parole. In Giappone ho solo imparato a dire *Acì-Icì-Acì-Icì*, 8181, il numero di telefono dell'hotel di Tokyo, ma ero pur sempre agli inizi.

Ci sono aspetti di una nazione che sono diametralmente contrari alla nostra etica. Qui nascono i problemi ed è difficile relazionarsi con persone che, per esempio, mandano in giro le donne completamente coperte da testa ai piedi, o che trattano gli animali in modo esecrabile.

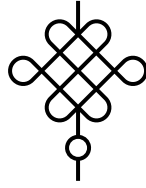
Personalmente mi sono posta un limite, al di sotto del quale provo a confrontarmi con le persone cercando di esporre le mie ragioni, al di sopra del quale mi fermo e non voglio averci a che fare.

Il valore immenso di questi apprendimenti ha fatto e fa la differenza nei miei rapporti con le organizzazioni straniere. Quando ci fu la *boom* delle delocalizzazioni, capii presto che molte delle operazioni fallimentari in *outsourcing* nascevano dalla falsa convinzione di molti imprenditori e manager, secondo la quale bastasse avere un assegno in tasca, cioè avere un potere d'acquisto, per prendere un aereo e recarsi in una qualsivoglia azienda produttiva straniera.

Di gente scornata ne ho veramente vista tanta, soprattutto nelle trattative di acquisto alle quali molti si sono presentati nella veste di clienti arroganti, soprattutto nei Paesi in via di sviluppo.

Se dovessi fare un commento per ogni nazione, tra ricordi e sensazioni, nella quale ho lavorato direi:

- Giappone: capirli...
- Hong Kong: le *limousine* del Mandarin Hotel.
- Thailandia: plumerie, plumerie, plumerie.
- India: *no problem, Madame*.
- Pakistan: anche non più, grazie.
- Turchia: divertimento allo stato puro.
- Arabia Saudita: i miei amati uomini in pigiama.
- Egitto: il fascino delle origini.
- Israele: è dura ma ce la si può fare.
- Tunisia: un cucciolo di dromedario.
- Germania: adorabili carri armati.
- Francia: non vale, gioco in casa.
- Belgio: mucche ovunque.
- Svizzera: insipida.
- Inghilterra: *take it easy*.
- Paesi Nordici: tra Troll e aringhe affumicate.
- Spagna: passione e *paella*.
- Portogallo: tutto così lento, leeeento.
- Grecia: boh...
- Romania: io e la turca (indimenticabile pomeriggio trascorso intrappolata dentro un bagno di un'immensa e spettrale tessitura statale).
- Albania: la rivelazione.



Trattare con le aziende estere implica anche una serie di conoscenze tecniche e la capacità di intercettare possibili intoppi durante il processo che porta la merce da un luogo all'altro. Non sto riferendomi alle condizioni di trasporto (Incoterms), alla complicata materia doganale o alle lettere di credito (che nelle PMI ancora non si è capito che si tratta di un credito documentale e che non è esente da rischi!!!).

Quello a cui faccio riferimento sono quei potenziali problemi che si incontrano nelle vendite e negli acquisti all'estero, soprattutto su lunga tratta.

Nelle diatribe, la capacità di porsi diventa fondamentale. Non solo si parte da due visioni dell'esistenza differenti, ma anche da impianti normativi differenti. Le diverse visioni possono divergere per sfumature o per...voragini. Di buono abbiamo che il *business* fondamentalemente muove il mondo per le stesse ragioni; pertanto, le regole del gioco sono dettate da una sorta di buon senso comune: gli impegni sono impegni per tutti.

Esistono tanti modi per prevenire i contenziosi, uno innanzi tutto: il Disciplinare di Qualità, questo sconosciuto. È un documento che, se redatto con cura e dettaglio, preserva da tanti guai commerciali e se una contestazione è inevitabile, è quel documento che predispone i criteri di controllo e valutazione di una partita di merce.

Noto con dispiacere che troppe aziende non ricorrono questo strumento. Si sa, costa fatica, ma il suo valore è inestimabile. È un

documento che serve, a parer mio, sempre, indistintamente dalla nazione di destinazione o provenienza delle merci. Vale quindi anche per i rapporti sul mercato domestico. Sono incerta se definire questo atteggiamento passivo una forma di pigrizia o una forma di scaramanzia.

Quante volte la merce era già a destinazione ed il cliente ha sollevato una contestazione! Supponendo una contestazione pretestuosa, cioè costruita ad arte per ottenere sconti di fattura, se la merce è nelle mani del cliente e per di più in un Paese lontano, la parte venditrice, a torto o a ragione, perde gran parte del suo potere contrattuale.

Vale allo stesso modo il caso in cui la merce ordinata presenta gravi difettosità e purtroppo staziona oramai nei nostri magazzini. A questo punto, la merce è giunta a destinazione e se è pur vero che si è sempre in tempo a non pagarla (ammesso che non lo sia già stata), quella merce non consegnabile ai nostri clienti rappresenta un doppio danno: il valore dell'acquisto ed il valore delle mancate vendite e dei clienti che perderemo.

Abbiamo visto, all'inizio di questo capitolo, come la realtà della vita assuma dimensioni diverse da cultura a cultura; a maggior ragione, quando due culture diverse hanno in comune una partita di merce, la ricerca di un linguaggio comune diventa essenziale, la *conditio sine qua non* per essere concordi su ciò che si sta trattando fin dalle origini del rapporto commerciale.

Il concetto di qualità è oggettizzabile, ma se lo si lascia alla libera interpretazione i guai sono assicurati. Un giorno, mi trovavo in un'azienda di un Paese dove la popolazione operaia può definirsi leggermente al di sopra della soglia di povertà. Stavano producendo una partita di merce da me progettata e trattata. Attraversando lo stabilimento produttivo, feci notare che stavano inserendo il prodotto nel packaging

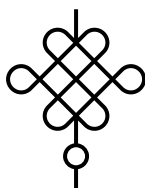
completamente al contrario. Così facendo, dalla finestrella ritagliata nella scatola, non si sarebbe più potuto vedere il colore del prodotto, una volta disposto sugli scaffali di un negozio al dettaglio.

Alla mia osservazione, sottolineando che era evidente ed ovvio l'errore in corso, sapete che cosa mi risposero?

- «Ha ragione, sì, ma non è che questa gente sia stupida, semplicemente questa gente non ha mai visto un negozio».

Una grande lezione, a tratti umiliante. Ma da quel giorno capii che non potevo dare per scontato niente e che avrei dovuto spiegare anche l'ovvio, l'ovvio per me che non necessariamente era ovvio per tutti.

Come vedete, l'approccio con una cultura diversa obbliga a modulare all'occorrenza tutti i nostri ragionamenti, nonché i passaggi all'interno del ciclo di vendita o di acquisto.



«Internazionalizzazione», tutti ad internazionalizzare, ma come?

Premetto che non disdegno l'idea di una produzione nazionale che privilegi il mercato domestico e, se avessi la bacchetta magica, io darei forti vantaggi alle aziende italiane che servono il territorio, così come darei vantaggi alla clientela italiana che compra il prodotto nazionale; ma, siccome la bacchetta magica non ce l'ho e nemmeno Amazon me la vende, assisto all'invasione cinese ben orchestrata dai nostri governanti, al massacro delle nostre aziende che per sopravvivere alla

scorretta concorrenza hanno dovuto chiudere i loro stabilimenti, perdendo il *know-how*, cioè l'arte del saper fare.

Allora internazionalizziamo, forza! Forza PMI, internazionalizzate!!! E cosa succede? Più o meno quel che segue:

- Fatturiamo il 70% in esportazione.
- Bene, quali paesi servite?
- Francia, Germania, America, Olanda, Svezia, USA, Qatar.
- Bene, fatturato in export?
- 3 milioni
- Quindi, se le esportazioni dovessero essere equamente distribuite, parliamo di 430.000 euro per Paese. Pertanto, Le chiedo quanti clienti avete all'estero?
- Uno per Paese.
- Come vi procurate questi clienti?
- Andiamo in fiera e speriamo che ripassino a trovarci l'edizione successiva.
- Fantastico! E tra un'esposizione e l'altra vi sentite?
- No.

Questo è il quadretto pittoresco che vivo in tantissime PMI, dove l'export è il frutto di un passaggio occasionale lungo un corridoio nel quale l'azienda sta esponendo in una fiera di settore. Un cliente per

cantone...servono la Germania? Sì, con un cliente, e di quel mercato non sanno niente, anzi GNIENTE, con la GN di Gnomo.

L'internazionalizzazione deve essere un percorso mirato, è come far partire l'azienda una seconda volta, anzi, farla partire da zero ogni volta che si affronta una nazione nuova.

Nelle PMI manca il concetto di fondo. Manca un team che se ne occupi con criterio e a tempo pieno. Spesso, sono ruoli impiegatizi, non di *go-to-market*: non hanno mai visitato il cliente, non conoscono il territorio e l'assetto economico; caricano ordini, emettono conferme e si preoccupano della spedizione. E, altrettanto spesso, non padroneggiano le lingue e così viene a mancare la comunicazione diretta, riducendo tutto a corrispondenza e-mail: se il cliente chiama parte la tragedia.

Purtroppo, riscontro tante lacune su questo argomento e ciò mi dispiace. Se non c'è una presa di posizione in tal senso, se non si investe in competenza, analisi dei mercati e programmazione commerciale, non si va da nessuna parte e si resta nella pia illusione di essere presenti sui mercati esteri, mercati che dell'esistenza di queste aziende non sanno assolutamente nulla.

Accompagnare una PMI ad un vero e proprio programma di internazionalizzazione non è semplice, proprio per la mancanza di risorse, oltre alla necessaria presa di coscienza. Ma quando trovo anche un solo barlume di volontà, da buon manager attingo alla mia riserva di pazienza certosina e mi metto all'opera.

È quella pazienza dettata dal famoso proverbio che qui cito in italiano, ma che in dialetto lombardo sarebbe più incisivo: «Anche il Signore ci ha messo sette giorni!».

Essere un buon manager significa, per me, saper cucinare la miglior cena con quello che si trova nel frigorifero, mettendo la mano al portafoglio solo quando indispensabile. Ecco che la PMI vede trasformarsi quei sette clienti, uno per ogni angolo del pianeta, in piccoli semini che, se ben coltivati, inizieranno a germogliare per dar vita ad una pianta meravigliosa. Attraverso il reinvestimento programmato della redditività proveniente dalle vendite in esportazione, la divisione Export, almeno in parte, si può autofinanziare nelle sue attività commerciali. Passo dopo passo, con qualche sostegno supplementare, prenderà forma una realtà sistemica e solida.

Perché ci vuole pazienza? Perché chi non ha denaro – si sa - abbia tempo!

COMUNICARE, CONVINCERE, MANIPOLARE, VENDERE

Comunicare.

Grande argomento di eterna attualità. È talmente vasto da non saper da dove incominciare.

Inizierei dal mio personalissimo principio: le aziende parlano.

Parlano attraverso i loro dipendenti, le loro pubblicità, il packaging dei loro prodotti, i post sui social, i comunicati stampa, il sito internet; ma parlano anche attraverso gli ambienti in cui si lavora, quindi gli spazi esterni (quando ci sono), gli uffici, gli stabilimenti, le sale riunioni e le sale di ricevimento.

A chi parlano? A tutti coloro che stanno all'interno dell'organizzazione e a tutti coloro che direttamente ed indirettamente hanno a che fare con l'azienda dall'esterno.

Spesso, occorre intervenire con dei correttivi, perché ciò che riscontro frequentemente sono situazioni di incoerenza e di inaccoglienza. Mi spiego subito.

Inutile spendere milioni in pubblicità, sciorinando tutte le virtù della tua organizzazione e poi sgarbati centralinisti trattano con sufficienza chiunque osi telefonare! Se questo è il benvenuto, c'è da star freschi... e sapete meglio di me quanto sia frequente imbattersi in centralinisti isterici, dalle maniere spicce ... gradevoli come un caco acerbo!

Inutile creare un sito internet fantasmagorico e super moderno, per poi avere un'azienda disordinata, fatiscente e magari pure poco pulita! La comunicazione è un concetto lato e, in quanto tale, occorre che ci sia coerenza tra ciò che si dice di essere e ciò che realmente si è.

Come l'abito fa il monaco, anche l'aspetto esteriore di un'impresa ha il suo perché; fondamentale quando si accolgono clienti, fornitori, banche, collaboratori futuri. Se non c'è ordine in casa propria, non si può convincere di essere accurati nel lavoro per altri. Non ci sono storie che tengano, la trascuratezza è sinonimo di approccio trasandato alla vita, quindi anche alla professione. Nessuno vorrebbe pensare di lavorare in un luogo caotico e sporco, così come nessuno vuol pensare che i suoi prodotti vengano realizzati tra le macerie di un'azienda che sembra il distacco della discarica comunale.

Dicesi altrettanto per il look dei dipendenti. Tanto si discute su quanto sia etico imporre una linea di stile ai propri dipendenti. In un'epoca dove il *politically correct* fa più danni che salvaguardare la libertà esistenziale dell'individuo, molti criticano la *governance* interna delle aziende che impongono logiche estetiche nell'abbigliamento. Molti dirigenti vorrebbero imporre una *governance* ma alla fine cedono alle sterili correnti di pensiero di recente conio e cedono perché, scusate il termine, non hanno le palle.

Dopo lunghe riflessioni, sono giunta alla conclusione che a casa proprio ognuno può vestirsi come vuole, in casa altrui, semplicemente, NO.

Per essere eleganti non occorre essere griffati, è sufficiente il buon gusto. Le regole di massima da imporre ai dipendenti non sono nemmeno tanto numerose: si possono vietare le minigonne inguinali, ricomporre gli uomini con le camicie aperte da far prendere aria alla pelliccia, si

può richiedere una cravatta o l'uso di blazer; la moda delle sneakers ha reso la scarpa da ginnastica un elemento gradevole, ma – parliamoci chiaro – venire in ufficio in scarpe da tennis non è sempre sinonimo di eleganza; tutt'al più allenterei la presa il venerdì, come segno di prossimità al relax del fine settimana.

Certo è che, come al solito, il pesce puzza dalla testa e vedo delle cose inenarrabili proprio in quadri, dirigenti e amministratori.

Non mi si dia dell'antiquata e pensate quando arrivate in banca e assistete alla caduta di stile degli istituti di credito: indimenticabile una cassiera dell'Unicredit e la sua t-shirt con i gattini stampati, smunti da mille lavatrici e pure con le paillettes qua e là, mezze penzolanti grazie alle altrettante centrifughe. *Quelle classé!!!*

Ogni azienda ha una sua personalità e diventa fondamentale identificarla, perché proprio da essa si identifica il punto di partenza per la comunicazione aziendale. Se l'azienda fosse sportiva, giovane, spiritosa, sarebbe controproducente imporre un look da bacchettoni. Ma anche nel look giovane si devono ricercare equilibrio e decenza. Eviterei i piercing, mi sembra che l'osso dal naso ce lo siamo tolti secoli fa! Eviterei i tatuaggi che spuntano ovunque e massacrano anche gli abiti considerabili eleganti. Diciamo che la massa, sui tatuaggi, sta dando ampia espressione di cattivo gusto: piangono miseria ma il denaro per rovinarsi il corpo lo trovano sempre.

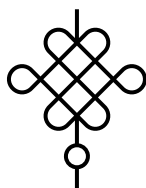
Ci sono persone che non hanno gusto, non riescono cioè a combinare i colori o a capire quali siano gli abiti che valorizzano la loro persona. Qui la questione si fa difficile perché, da un lato, devi dirgli che sono inguardabili e dall'altro condurli al miglioramento. Vuoi che non si offendano? La soluzione pertanto è una *Guide Style*, cioè una sorta di

guida generale *super partes* che offra spunti. Chi vuol capire si migliorerà, chi non vuol capire verrà accompagnato a far *shopping*.

Sono quasi certa che molti di voi troveranno queste mie considerazioni dittatoriali, ma penso fermamente che se c'è qualcosa che annulla la personalità degli individui, questa sia la divisa. La capisco nei reparti di produzione, dove i capi di abbigliamento da lavoro sono caratterizzati da *performance* tecniche di sicurezza per l'operatore, ma anche in questo ambito c'è un mondo di possibilità per rendere la divisa elegante e *smart*. Basta avere chiaro in testa che le persone devono sentirsi a proprio agio negli abiti che indossano, di conseguenza occorre scegliere con la dovuta attenzione anche le divise delle maestranze.

Quest'ultimo aspetto me l'ha insegnato mio padre. Lavorava in Henkel ed un giorno si dovette occupare della scelta dei nuovi capi da far indossare agli operai: vi dico solo che li fece tutti contenti e che lo soprannominarono «Il Valentino»!

Alla divisa che uniforma le persone, piallandone l'individualità, preferisco l'idea che si possa anche investire con un *bonus una tantum* per permettere a tutti acquisti in linea con lo stile richiesto dall'azienda.



La bellezza salverà il mondo perché la bellezza è uno strumento potentissimo per la nostra evoluzione interiore.

Un ambiente gradevole rende coloro che vi lavorano persone serene. Ovvio che ciò non basta, ma è un buon punto di partenza. Le persone

si identificano con la propria azienda, anche quando non lo ammettono. È naturale e non c'è nulla di cui vergognarsi.

Se l'ambiente è elegante ed ordinato, i dipendenti tendono ad intensificare le pubbliche relazioni, invitando le persone in azienda con piacere, perché, più o meno inconsapevolmente, sanno che possono far vedere loro che hanno a che fare con un'azienda di prestigio. Si vergognano, al contrario e comprensibilmente, quando devono invitare qualcuno in un luogo sinistro.

Un ambiente di lavoro esteticamente curato è come un bell'abito, che calza bene, te lo senti addosso come una seconda pelle, hai voglia di indossarlo e lo tieni spontaneamente curato. Gli ambienti lavorativi, sempre nel rispetto dei canoni estetici, fungono anche da fonte di comunicazione diretta, utilizzando per esempio le pareti per apporre poster aziendali, riconoscimenti, forme di pubblicità; com'è altrettanto fondamentale che in ogni luogo dove un ospite resta in attesa vi debbano essere stampati da poter consultare e portare via. Tutto il resto è distraente. L'azienda deve parlare di sé, sempre ed ovunque possa farlo.

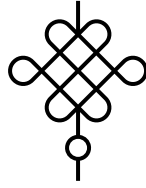
Su quest'ultimo punto sono categorica, anche nei piccoli esercizi: se vicino alla cassa metti la pubblicità di altre attività, il tuo cliente saprà dove comprare qualcosa che non sono i tuoi prodotti! Sto seguendo per amor di vecchia zia una caffetteria aperta anni fa da dei giovani ragazzi che producono artigianalmente prodotti da forno. Esasperata, gli ho preparato e fatto stampare dei pieghevoli che spiegano che cosa sanno fare e, sarà un caso, per la prima volta gli hanno ordinato ben 30 panettoni in un colpo solo!!! Chissà come mai...

Non mi arrogo il merito del loro successo crescente dopo anni di delusioni, ma non posso neppure negare che i principi della comunicazione sono sacrosanti ed incontrovertibili per tutti, basta impararli e

saperli applicare. Per non sbagliare l'impostazione della comunicazione ambientale in azienda, basta immaginare (e mettere in pratica) di dover allestire uno stand in fiera, cioè quel luogo dove si cerca di costruire uno spazio espositivo attraente, che comunichi anche a distanza, che permetta al visitatore di portarsi a casa materiale illustrativo, il tutto in un arco temporale limitato. Oltre a tutto questo, occorre tenere sempre presente che l'ospitalità prevede sedie comode, attacchi elettrici per computer e telefoni, frugalità mangerecce, unitamente ad una comoda macchina per il caffè espresso. Se siete maniaci dell'ospitalità, non dimenticate una piccola cucina ed un bel frigorifero: a seconda dell'ora di ricevimento, sarete in grado di offrire prodotti consoni. Visitare la vostra azienda deve essere un piacere memorabile... e il caffè, nelle tazzine, per favore, non nei bicchieri di plastica!!!!

Quando sento persone risentite perché è stato loro richiesto di preparare il caffè per gli ospiti, rispondo, «sappi che ti hanno chiesto un compito importantissimo, fallo bene e stupiscili». Personalmente, in studio, amo preparare io stessa il caffè agli ospiti e, vi garantisco, anche la cosa più semplice arriva in modo impeccabile sul tavolo di riunione. Non mi sento sminuita, anzi! Se ami l'arte di saper fare gli onori di casa, riserverai all'ospite il massimo della tua cura, chiunque esso sia e qualunque cosa rappresenti per la tua azienda. L'altro lo percepisce e se lo ricorda!

A tal proposito, vi confesso di occuparmi personalmente dell'acquisto di dolcetti e stuzzichini salati sfiziosi. Cose buone da tenere in studio, una parte riservata agli ospiti rigorosamente tenuta nascosta dalle vallette...ops dai colleghi, una parte di libero accesso per rendere le giornate lavorative più piacevoli.



Convincere.

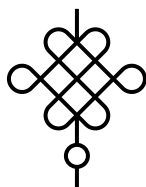
Personalmente lo sconsiglio nella maniera più assoluta.

Convincere a tutti i costi una persona significa assumersi più della totalità delle responsabilità, laddove la decisione dell'interlocutore si riveli inappropriata. Anzi, quando una persona decide, forzata da un'azione incisiva di convincimento, non appena riscontra un minimo intoppo, si ribellerà. Ciò accade perché la persona ha deciso nella piena consapevolezza di non essere realmente convinta di ciò che sta facendo, cioè di non aver realmente esercitato il suo libero arbitrio. In fondo alla sua anima c'è quasi la speranza che accada qualcosa successivamente alla decisione presa, per potersi sfilare dalla situazione mai desiderata veramente fino in fondo, accollandone tutte le responsabilità al convincitore.

La comunicazione deve essere sempre sobria e realistica, lasciando all'interlocutore la possibilità di analizzare rischi e benefici derivanti da ogni decisione finale, qualunque essa sarà.

Ho sempre pensato che la gente non sia scema, ma non posso neppure negare che molte persone non hanno un carattere sufficientemente corazzato che li protegga dagli incantatori di serpenti, dai convincitori seriali, quelli che insistono perché le cose vadano come dicono loro a tutti i costi. Molte persone sono deboli ed accettano per superficialità, altre per perbenismo o perché trovano sconveniente contraddire il prossimo, altre per sfiancamento.

Convincere a tutti i costi può costar caro all'azienda. Non si abbia paura di essere sinceri e concreti, realistici e realmente collaborativi. Così facendo, non si creeranno problemi, si trasmetterà professionalità, altruismo, si eviteranno contestazioni pretestuose, aspettative disattese.



Manipolare.

Quando mi insegnarono, anni orsono, una regola fondamentale della comunicazione, rabbrividi.

La regola recita quanto segue: «Di loro quel che vogliono sentirsi dire; di loro quel che capiscono».

Ho passato anni a ragionarci sopra, combattuta per l'indiscutibile fondo di verità di questo assunto e la netta sensazione che si trattasse di un metodo ingannevole di relazionarsi con il prossimo. Credetemi, un lavoro incessante fatto di analisi di tutte le forme comunicative aziendali che incontravo lungo la mia strada. Devo confessare che lo faccio ancora adesso. Io guardo con interesse critico ogni forma di pubblicità e comunicazione, attività che peraltro mi permette di conoscere tantissime realtà interessanti tra prodotti e aziende.

Ad un certo punto, ho fatto pace col cervello e sono giunta alla conclusione secondo la quale questo principio sia come un coltello: puoi tagliarci una mela, puoi ucciderci una persona. Tutto sta, ancora una volta, nella vocazione di chi fa uso dello strumento.

Per arrivare a questa conclusione, ho dovuto capovolgere il concetto, analizzando l'assunto al contrario, iniziando dal «di loro quel che capiscono».

Questa è una questione che riguarda tutti noi che, in un modo o in un altro, possiamo essere esperti di una materia ma non di un'altra. È inaccettabile pensare di parlare ad un interlocutore inesperto ricorrendo ad un linguaggio comprensibile solo agli addetti ai lavori! Pertanto, è dovuto lo sforzo di tradurre i concetti tecnici nel linguaggio dell'interlocutore, per rendere la materia accessibile e comprensibile, fornendo elementi utili.

Come il coltello, questa frase può anche sottintendere una bassa - se non nulla - considerazione del livello intellettuale altrui, trasformandosi in un eloquio talmente basico da provocare all'interlocutore la voglia di risponder «ma grazie per il cretinol!». Non si dimentichi mai che la metodologia utilizzata nel mondo dei pubblicitari dei prodotti di massa si esprime come se dovesse parlare ad un dodicenne neppure troppo sveglio. Non è una leggenda metropolitana, è la triste realtà e io l'ho vista messa in opera in presenza. In pratica, la comunicazione di massa tocca la pancia e non il cervello delle persone, esprimendo concetti basici ed istintivi.

Arriva ora la parte più ostica: «di loro quel che vogliono sentirsi dire».

Quanta gente ha bisogno di sentirsi lodare per potersi concedere o cedere. Se stiamo avendo a che fare con un manipolatore, si stia pur certi che lui saprà far leva sulle nostre insicurezze e non perderà occasione per dirci, appunto, quel che vogliamo sentirci dire, a costo di giurare il falso, perché qui la verità non serve, ora serve adulare l'altro perché ceda alla nostra volontà.

Si tratta di manipolazione, cioè quell'azione che influenza l'interlocutore per scopi di proprio interesse.

Odio i manipolatori, pur restando ammirata per quanto l'arte della manipolazione, quando messa in atto con bravura, possa risultare al contempo affascinante quanto disgustosa. Un giorno, proprio grazie all'analisi costante delle comunicazioni aziendali, mi sono resa conto che oggi potrei saper manipolare anche io. Credetemi, è stata una profonda presa di coscienza, con la conclusione incoraggiante di aver capito di non aver realmente mai manipolato nessuno, né di esser mai cascata nell'inganno altrui.

I manipolatori della domenica, cioè i dilettanti, di solito sono facilmente identificabili. Sono quelli che ti coprono di eccessivi complimenti, che evidenziano i vantaggi di cui godi grazie al loro operato, quelli che toccano gli argomenti che ami, soprattutto quelli legati al tempo libero e alla vita privata (il tuo sport preferito, il tuo hobby, i cani e i gatti, ecc.). Trattasi di *captatio benevolentiae*.

Le vittime predisposte a questo genere di carnefici sono le persone dall'ego ingombrante: gli fai due complimenti e te le compri con quattro soldi. Sono gli imprenditori e i manager che si circondano dei cosiddetti *yes-men*: digli di sì e tutto fila liscio, di loro che sono dei grandi e otterrai da loro tutto ciò che vuoi.

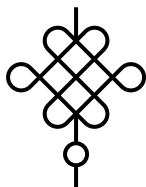
Passiamo ora al coltello che taglia la mela e vediamo insieme l'interpretazione sana della frase «di loro quel che vogliono sentirsi dire».

Si deve sempre comunicare ciò che realmente serve all'interlocutore, cioè qualsiasi cosa che apporti valore aggiunto alla sua vita e che lo sostenga nella sua decisione.

Se acquisto un'automobile e non sono esperta di motori, è decisamente inutile che un venditore mi assilli con dettagli tecnici che possono solo confondere la mia mente. Il venditore dovrà intercettare le mie necessità e spiegarmi come quell'automobile possa essermi d'aiuto, limitandosi, per esempio, a colore, capienza, consumi, velocità, praticità, prezzo e risparmiandomi tutto ciò che sta sotto il cofano della vettura. Deve cioè dirmi ciò che voglio sentirmi dire, che è ciò che mi permette di decidere.

In sostanza, ogni decisione che prendiamo quotidianamente riconduce la mente ad una serie di ragionamenti elaborati attorno ad una serie di dati raccolti, allo scopo di giungere ad una soluzione ottimale, che rispetti cioè l'ordine delle nostre priorità, in un accettabile equilibrio tra pro e contro. Di solito i parametri necessari a decidere non sono molti. Personalmente, quando devo prendere una decisione resa complessa per un numero di parametri elevati, mi creo un sistema a coefficienti; ma le persone comuni non hanno a disposizione questi strumenti; quindi, diventa importante saper fornire i parametri veramente fondamentali per loro, evitando di mandarli in confusione.

Saper dire ciò che serve sentir dire diventa, in questa veste, il *passerpartout* alla comunicazione più efficace, che unitamente agli argomenti più critici che non verranno nascosti, contribuirà alla decisione migliore. Chiunque sappia imperniare la propria comunicazione nel pieno rispetto di questa regola, nella vita troverà tutte le porte aperte.



Vendere.

Da un testo quale questo è (o vorrebbe essere), forse ci si aspettava che alla sterminata tematica della Vendita venisse dedicato un capitolo a sé stante. Ma la scelta è stata volutamente quella di contestualizzare questo argomento all'interno dei concetti di comunicazione, convincimento e manipolazione, perché il successo nella vendita è la risultante di come ci muoviamo nell'ambito di questi tre filoni.

Per me il concetto di vendita si riduce alla banalità laddove espresso in modo semplicistico, ovvero come mero scambio di beni e servizi contro denaro.

Reputo che la vendita si comprenda solo quando osservata da un livello superiore: uno scambio dove una parte ottiene ciò di cui necessita, contro un compenso a titolo di ringraziamento.

Molta gente si vergogna all'idea di dover vendere e ora vediamo di capirne le ragioni.

Spesso la gente inquadra il fornitore in un livello inferiore, quindi più debole, rispetto al cliente. Se condividete questa opinione, vi ritroverete ad essere sia dei pessimi fornitori, sia dei pessimi clienti. Ciò perché, in qualità di fornitori, convinti di essere l'anello debole della trattativa, finirete per trasformarvi negli zerbini dei vostri clienti; in qualità di clienti, al contrario, avrete atteggiamenti prepotenti e sicuramente controproducenti al bene della vostra azienda. In entrambe le vesti, sarete dei perdenti.

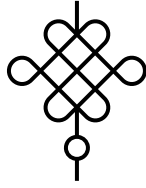
La vendita è semplicemente il momento in cui si sancisce un accordo alla pari. Quando si appropria ad un potenziale cliente non si deve pensare alla vendita perché l'incontro rappresenta il tempo dell'ascolto e

della conoscenza; infatti, non è sul prodotto che ci si deve concentrare assumendo un atteggiamento autoreferenziale, bensì è sul cliente che dobbiamo concentrarci; cosa che può verificarsi solo se c'è **sincero** interesse nell'offrire a questo cliente soluzioni e valore aggiunto nella qualità della sua vita.

L'unico e assoluto modo per riuscirci è essere sinceramente interessati, ascoltare, porre domande per capire ed infine mettersi sempre allo stesso livello della persona che vi sta parlando. Se l'approccio è recitato, l'altro se ne accorge. L'approccio implica autentica generosità.

Nel dubbio, mettetevi sempre nei panni del cliente potenziale e domandatevi come e quanto il vostro bene o servizio possa migliorargli la qualità della vita. Bene, se siete stati corretti nelle vostre valutazioni, siete sulla strada giusta. Occorre dimenticarsi di tutto il resto: prodotti, servizi, prezzi, condizioni. L'unica cosa che conta è ascoltare, intercettare problemi ed obiettivi che il cliente desidera raggiungere. Solo dopo questa fase si potrà comprendere se si può essere di supporto oppure no.

Molte grandi aziende pensano che un venditore valga l'altro, perché il successo delle vendite è determinato solo dal grado di importanza del loro marchio. Il marchio è importante, senza dubbio, ma non ci si dimentichi mai che il rapporto umano tra il venditore ed il cliente la fa da padrone. Alcuni clienti sono obbligati a comprare determinati marchi, vuoi per contratti siglati, vuoi per imposizioni di mercato, ma è anche vero che con alcuni venditori comprano meglio e di più. Anche negli acquisti cosiddetti ad alto contenuto tecnico, il rapporto col venditore è fondamentale perché la sincerità constatata in un venditore fa la differenza, una differenza che permette ad un'azienda di chiudere una vendita ad un prezzo superiore alla tua concorrenza.



Quante volte siamo clienti? Tutti i giorni! Paghiamo ciò che compriamo e, se ne siamo soddisfatti, paghiamo serenamente e senza ripensamenti. Ora domandatevi se esista mai una ragione per cui un cliente non debba pagare il vostro prodotto nel momento in cui ne ha bisogno e ha fiducia in voi!

Il rifiuto è una delle paure più importanti insite nelle persone, per cui si incontrano quotidianamente veri e propri talenti per la vendita che restano inespressi, barricati nelle retrovie aziendali, paralizzati alla sola idea che qualcuno possa dir loro di non essere interessato all'acquisto; si comportano come se loro stessi fossero il prodotto. Ecco un'altra forma di identificazione, errata e perdente.

Ricordo tanti anni fa un fornitore che mi colpì per il suo modo di fare, diverso dai venditori classici un po' scontati: lui mi chiamava, io gli fissavo l'appuntamento, ci si incontrava e lui metteva un prodotto sul tavolo dicendo «ho questo, cosa ne pensa?». Finiva lì. Se mi fosse andato a genio, avrei approfondito; se non mi fosse interessato si sarebbe parlato di cose di tutti i giorni. Come si suol dire, amici come prima. Il rapporto umano aveva un prosieguo anche nel caso di fallita vendita, quella che oggi gli anglofili chiamano *closed lost* perché fa più figo.

Da lui ho imparato a far lo stesso. Se funziona, bene; se non funziona, non è un problema perché l'importante è che il cliente potenziale sa che esisto e, grazie all'approccio sincero, dovrà mantenere un ricordo positivo dell'incontro. Magari un giorno avrà bisogno di me, magari

no, quindi qualsiasi sensazione di rifiuto non ha ragion d'esistere. Ho conosciuto migliaia di persone in questa circostanza di non necessità, che mi hanno richiamata anche anni dopo. Vuol dire che il modo sereno di porsi lascia un segno che al momento non è la conclusione di una vendita, ma che nel tempo ha ottime possibilità di diventarlo.

Quindi vendere significa «aiutare», non «rifilare». Se assimili questo concetto, diventi un grande venditore.

Non tratterò in questa sede le solite tematiche trite e ritrite sul prezzo, ma dirò semplicemente che non tutti possono essere nostri clienti, bisogna accettarlo. Inutile parlare di mercato potenziale, perché è come parlare di aria fritta. Ci sono aziende che, a parità di potere d'acquisto, non possono essere nostri clienti: potrebbero essere troppo impegnativi, per fabbisogni ben oltre la nostra capacità di produzione; potrebbero richiedere prezzi troppo economici oppure potrebbero non poter onorare le nostre fatture. Se si forza la mano, non si portano a casa ordini, bensì problemi e pure seri.

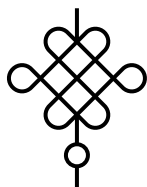
Il prezzo è spesso l'alibi dei venditori mediocri. Il prezzo è l'unico argomento di chi non sa vendere e di chi non sa comprare. Il prezzo va affrontato con pragmatismo e non è l'unico valore di riferimento.

Vendere è anche parlare della propria professione nelle situazioni più insolite. Il lavoro occupa gran parte della nostra giornata e non è inusuale scivolare sull'argomento. Se poi si ama la propria professione, parlarne diventa come parlare dei propri figli.

Anche il modo in cui si partecipa a conversazioni puramente occasionali può spingere l'interlocutore a chiederti che lavoro fai e, bisogna ammetterlo, avere un biglietto da visita in tasca è paragonabile ad avere un assegno in bianco. Devi cogliere l'attimo, con eleganza: «Le lascio i

miei recapiti, non si sa mai. Se dovessi esserLe di aiuto, saprebbe dove trovarmi».

Non ci crederete, ma ho acquisito più clienti bevendo una tazzina di caffè o portando a spasso il cane, che non con le campagne pubblicitarie online. Non importa se chi hai di fronte sia un imprenditore, un manager, o altro; quella persona sa che esiste e da qualche parte lavora; se i due elementi combaciano in qualche circostanza, sai che potresti ricevere una telefonata. Insomma... se son rose fioriranno!



Con questo breve racconto della mia visione del mondo delle vendite, ho voluto, e spero di esserci riuscita, far comprendere a tutti coloro che hanno paura di vendere, che vendere è divertente perché è un'espressione di altruismo.

I soldi, in Italia, rappresentano una tematica trattata quasi con imbarazzo a causa della cultura «cattocomunista» che per millenni ha lavato con la candeggina il cervello della popolazione. I soldi sono solo uno strumento, sono una «cosa», un qualcosa di astratto che serve per ripagare e ringraziare colui che ci ha permesso di ottenere ciò di cui avevamo bisogno. Perché il baratto non funziona? Perché non possiamo necessariamente avere a disposizione qualcosa di tangibile per contraccambiare equamente ciò che abbiamo ricevuto. Da un punto di vista merceologico, il denaro è uno strumento di misurazione neutrale.

Quindi non si abbia mai paura di parlare del prezzo giusto, non ci si fasci la testa con le strane convinzioni relative al prezzo come unico

parametro di scelta. Se avete qualche dubbio persistente, osservate due automobili: la Twingo e la Bentley. Tutte e due vengono acquistate per andare dal punto A al punto B, ma i clienti sono disposti a pagare due prezzi differenti per percorrere lo stesso tragitto.

Ma io lo so che cosa state pensando e vi rispondo prontamente: se è pur vero che una persona potrebbe permettersi solo la Twingo, e quindi non potrà comprarsi una Bentley, esiste anche chi può permettersi la Bentley ma non è detto che non prediliga comunque una bella Twingo; ma, aggiungo, è anche vero che quest'ultimo, sapendo di potersi permettere anche la Bentley, prima o poi non si toglia lo sfizio. E credetemi...prima o poi lo farà, ma non perché avrà bisogno di un'automobile, ma per soddisfare ben altri bisogni, non ultimo, e forse il principale, l'ammirazione degli altri o il comfort di un'auto superaccessoriata.

Perché si sappia, le statistiche mondiali lo dimostrano quotidianamente attraverso sondaggi miratissimi: la vera, unica, grande preoccupazione della gente risiede nell'opinione che gli altri hanno di loro.

Concluderei questo capitolo affermando con certezza che la vita è molto semplice fintanto che non la infarciamo di inutili preconcetti e paranoie. Non siate gente che semplicemente vuol vendere a dei clienti, bensì siate gente che vuole connettersi con loro. C'è una bella e sostanziale differenza, soprattutto nei risultati.

Quindi, andate e vendete, per un mondo più felice!!!

CHE COSA OCCORRE PER FARE IMPRESA

Per cortesia, non deludetemi, rispondendo «i soldi»!

Per fare impresa ci vogliono coraggio, cervello e cuore, insieme ad onestà intellettuale e capacità di discernimento. E ti par poco?

I soldi, anche in questo caso, restano uno strumento sì importante, ma non fondamentale. Intendo dire che con i soldi ma senza le virtù sopra menzionate, sei destinato alla disgrazia finanziaria, tua e di chi ti ha seguito nell'impresa. Con le doti appena citate, il denaro arriva e sarà foriero di crescita e soddisfazioni.

Fare impresa non significa «far soldi», ma qualcosa di utile, che ti piace e che possa creare valore per il Pianeta. Il valore è sociale e le ricchezze generatesi di conseguenza sono anch'esse una rappresentazione del miglioramento dell'esistenza per tutti coloro con i quali hai interagito.

Il coraggio serve per il carico di responsabilità alle quali si va incontro già nel momento stesso in cui la società viene costituita davanti ad un notaio.

Il cervello serve a ragionare, in funzione delle proprie convinzioni ma, soprattutto, alla luce dell'osservazione del mondo che ci circonda.

Il cuore è la componente animica che nel lavoro preserva da affari e personaggi loschi; pone l'attenzione ai sani principi, al rispetto per i numerosi interlocutori con i quali ci si interfaccia nell'esercizio della

professione. L'onestà intellettuale rappresenta quella capacità di capire i propri limiti allo scopo di compensarli. Il che evita di millantare capacità che non si hanno, imbarcandosi verso lidi inesistenti, attraversando oceani di casini insuperabili, esponendosi quindi a dei rischi assurdi. La capacità di discernimento significa saper scegliere con equilibrio, valutando il rapporto tra rischio e beneficio, evitando atteggiamenti ludopatici. Per discernere occorre prendersi il tempo necessario, perché la fretta è sempre cattiva consigliera. Anzi, più vi sentite pressati, maggiore è il tempo che vi dovete prendere: non lasciatevi MAI sopraffare da chi esercita una forzatura nelle vostre prese di posizione, ad eccezione degli stati di emergenza che, come tali, vedono nel tempo un nemico.

Al contrario, se vivi costantemente nel dubbio, nell'incertezza, nella paura di agire, di prendere decisioni (talvolta impopolari), nella paura delle responsabilità, nei voli pindarici, nell'ansia ingiustificata, nell'ignoranza cosmica e nella superficialità...lascia perdere, fare l'imprenditore non è il tuo mestiere.

Viviamo nell'epoca dei «fuffaguru» che imperversano su internet. La cosa che più mi sorprende è la ripetitività dello schema di presentazione: cambiano le facce, non cambia la trama. Eppure, incantano platee infinite di persone alle quali viene inculcato nella testa che tutti possono avviare un'attività in proprio e che, grazie al fuffaguru-system, ultimo ritrovato dei nostri tempi il cui manuale quel giorno – guarda caso – costerà 100 € anziché il suo valore reale di 450 €, basterà niente per veder lievitare il conto corrente in breve tempo. L'unico conto corrente che lieviterà sarà quello del fuffaguru, non certo quello dei poveri allocchi raccattati su internet. Rassegnata, penso che sia incontrovertibile che il mondo sia abitato da carnefici e da vittime, che tra loro vi

sia una fisiologica e fatale attrazione, semplicemente perché rappresentano reciprocamente un incastro perfetto, forse indissolubile.

Nel nostro ambiente, esiste anche il «fuffaconsulente», quello che si vende per quel non è, nonostante quel che non sappia. Spesso, sono soggetti definiti in gergo professionale come «bruciati». Purtroppo, sono tanti e nelle PMI hanno causato danni talvolta irreparabili, generando tanta e comprensibile diffidenza nei confronti della figura del consulente; nelle grandi realtà, i fuffaconsulenti fortunatamente si sgamano in una manciata di minuti, ma nelle piccole aziende purtroppo no.

Per figure professionali di alto livello, la presenza cospicua di fuffaconsulenti rappresenta un problema che è stupido ignorare. Nell'azienda medio-piccola spesso manca la capacità di scegliere il giusto consulente, perché anche il peggiore soggetto disponibile, grazie alla sua dialettica, grazie a quella recita da lui oramai introiettata al punto da farla sembrar vera, sembra sapere così tante cose!

Personalmente, ho deciso di presentarmi spiegando di aver lavorato innanzi tutto **all'interno** di piccole, medie, grandi e quotate aziende e solo grazie a questo oggi ricevo incarichi da altrettante piccole, medie, grandi e quotate aziende. Specifico, infine, che non si pensi che io sia Mandrake, perché senza i miei colleghi potrei solo dare consulenza nell'ambito di alta direzione, che già non è poco, ma non sufficiente. Grazie a loro, posso entrare nelle aziende sapendo di poter aiutare anche dal punto di vista legale, corporate, alta finanza e tributaria.

Da soli non si va da nessuna parte. L'*One-man-band* è destinato o alla scarsità o all'esaurimento nervoso. Al contrario, una squadra, meglio ancora se diversificata come la nostra, si garantisce e garantisce una visione allargata e completa alle cose. Ma non si pensi che sia semplice

mantenere nel tempo una squadra compatta; spesso, quando si raggiunge un certo livello di professionalità, significa che alle spalle si ha un percorso importante, quindi anche una certa età. I grandi professionisti sono tutti un po' caratteriali, delle prime donne; quindi, la solidità del gruppo si basa esclusivamente sulla reciproca stima, fiducia e lealtà. È come tenere vivo un matrimonio, un lavoro quotidiano fatto anche di piccoli ma significativi gesti.

Entrare nel nostro *team* non è semplice, spesso ci si imbatte in personaggi che individuiamo per l'atteggiamento predatorio; sono persone che ambiscono ad unirsi a noi a solo scopo speculativo, per acquisire qualche cliente e portarselo via, illudendosi di essere stati furbi. Si avvicinano a noi con apparenti buone intenzioni senza capire che presto aggiungeranno un'altra tacca alla loro nomea di predatore. Ma il mondo è piccolo e i furbetti di quartiere vengono rapidamente isolati, la loro carriera dura veramente poco o resta espressa solo in ambienti mediocri. Alla fine, i clienti – voglio definirla una coincidenza – tornano spontaneamente tutti a casa nostra perché se per vivere devi predare, significa che non hai un granché di capacità professionali da offrire ed il sotterfugio è l'unico piatto che sai mettere in tavola.

Gli studi professionali non rappresentano un pianeta a sé stante, che vive in una specie di purgatorio a metà tra il paradiso delle società fiorenti e l'inferno dei concordati preventivi. In realtà, anche noi siamo un'impresa, senza alcuna differenza da quelle con le quali ci relazioniamo: vendiamo, produciamo, acquistiamo servizi, paghiamo fornitori e veniamo pagati dai nostri clienti, facciamo comunicazione, ci occupiamo della nostra finanza, pianifichiamo ed investiamo. Ma non basta, in barba all'ambiente chic e composto, tra di noi litighiamo pure! Sì, è proprio vero, quando ci incazziamo, in studio partono dei

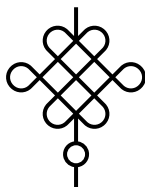
repertori di scurrilità da farvi impallidire, perché siamo persone normali, come tutti.

Recentemente mi sono resa conto che nel delineare un prodotto che avrebbe dovuto rappresentare i servizi che offriamo alle aziende, ho trascorso mesi e mesi in fai-e-disfa, né più né meno come avviene all'interno di una qualsiasi azienda produttiva che sta mettendo a punto la sua gamma d'offerta. Volevo un prodotto che avesse un nome, una sua personalità ben precisa. Ho steso versioni complesse che ho dovuto semplificare, seguendo l'antica regola che spiega il valore del saper togliere; gli ho infine preparato un sito internet perché avesse il suo spazio online e quindi progettato gli stampati divulgativi da seminare in studio e da consegnare ai clienti. Un parto travagliato, podalico, gemellare: il bambino, infine, l'ho chiamato Praxis 360. I colleghi hanno assistito fiduciosi in silenzio al travaglio, ma chissà che cos'hanno pensato in questi mesi. Con le stesse logiche comunicative poc'anzi affrontate, ho scelto tre modalità di descrizione dei servizi, una in italiano e una in inglese descrivendo in modo estremamente tecnico i dettagli, una in italiano essenziale per una più ampia comprensione.

La libera professione è una versione specifica di imprenditoria e si può parlare di libertà solo se si sa delegare, cedere parte del regno, dando spazio alla squadra. Diversamente, il libero professionista nella veste di battitore libero diventa schiavo di se stesso e lo stesso dicasi per l'imprenditore, sacrificando entrambi altre sfere della propria natura. Un'ossessione che può indebolire il libero professionista solitario è la granitica convinzione che nessun altro sia in grado di svolgere il lavoro come lo farebbe lui; nell'imprenditore, la convinzione che nessuno sia alla sua altezza per decidere sui processi aziendali. Da lì, abbiamo gente sull'orlo di un collasso psicofisico, oppure azienducole e studioli mai cresciuti, abitati da personaggi annichiliti dalla monotonia della

stagnazione. Ultimo, ma non per importanza, lavorare in squadra significa sapere di non essere soli. A tutti può capitare un momento difficile e sapere che i colleghi possono sostituirvi non ha prezzo. Lavorare da soli, anche in senso metaforico, oltre che limitante, genera un sottobosco di ansia da prestazione: se ci si ferma, si ferma il mondo.

La capacità di delega si commisura con la sicurezza che si ha in se stessi e con la capacità di condivisione. Alcuni soggetti non delegano per accentrare su di loro il potere, trasformandosi in forche caudine, veri e propri colli di bottiglia nei processi aziendali. Il loro resta, comunque, un potere illusorio ed effimero, perché quando l'accentratore diventa un ostacolo perdurante per l'azienda, presto o tardi viene eliminato e se non lo si può scardinare perché riveste un ruolo chiave, quale l'unico proprietario, salta l'intera organizzazione.



Per tornare al tema del capitolo (forse ho divagato un po'), per fare impresa bisogna avere le idee chiare e, se si può trarre spunto da una necessità del mercato, si può dire di essere a metà dell'opera. L'importante è non voler fare «qualcosa»; quante volte mi sono sentita dire «dai facciamo qualcosa insieme» e mi vedo obbligata a rispondere «purtroppo io non so fare ...qualcosa». Non basta la simpatia, occorre avere un obiettivo chiaro, così come non è detto che, con una persona simpatica, si possa dar per scontata una collaborazione professionale. Se non siete convinti di questo principio, provate a pensare a quante amicizie si sono distrutte andando in vacanza insieme. Non siate vaghi, appassionatevi ad un'idea purché concretamente utile al vostro

prossimo, altrimenti resterà astratta, utile solo a mettersi nei pasticci. Prima di dar inizio alle pratiche di costituzione societaria, non si abbia mai il timore di mettere in discussione l'idea originaria, non si cada vittime del perbenismo e si snocciolino tutti gli aspetti inerenti ai rapporti tra soci, sia in termini di area d'azione, sia dal punto di vista finanziario.

I confronti critici sono utili al ragionamento, all'opera di perfezionamento del progetto. E, per favore, scegliete accuratamente i vostri soci, perché no, non bastano le buone intenzioni, che sapete che cosa lastricano...arricchendo gli avvocati.

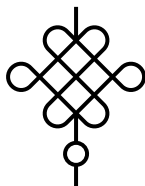
Quante volte ho segnalato squilibri tra i soggetti previsti nella compagine di una società costituenda e quante volte il moralismo spicciolo dei miei interlocutori ha influenzato le decisioni, perché sono amici, parenti e conoscenti! È veramente difficile, a cose fatte, dire al tuo migliore amico che forse non sta svolgendo il suo lavoro come previsto e che gode di una quota societaria sproporzionata al suo valore!!!

Nella decisione di avviare un'impresa, capita anche di vedersi trasformati nei grandi incompresi del secolo. Nessuno ha sempre ragione in tutto, ma è anche pur vero che difficilmente tutti possano aver torto. La storia ci insegna, per esempio, che il primo cellulare fu visto come un fallimento garantito, qualcosa che non avrebbe avuto alcun interesse nei clienti: quando l'idea originaria rappresenta una vera e propria novità, bisogna tener conto di alcuni fattori determinanti durante la stesura e realizzazione del progetto.

Le innovazioni rivoluzionarie spesso arrivano troppo anticipatamente sul mercato e si bruciano. Non vengono capite dalle persone, perché molti non hanno una visione lungimirante della vita. Altri potrebbero rigettare l'innovazione perché, una volta inserita sul mercato,

disturberebbe i loro affari. Avete idea di quanti brevetti vengono acquistati solo per esser tenuti a marcire in un cassetto?

Ai grandi innovatori, quindi, suggerirei pazienza, prudenza e partnership mirate. Il rischio di veder sfumati i propri sogni è altissimo e quando i tempi saranno maturi... beati i secondi!



Fare impresa non è facile, ti occupa il cervello anche quando stai giocando col tuo cane in un prato. Purtroppo, è così, la testa è sempre lì. Non la definirei un'ossessione, ma credo che poco ci manchi per poterla definire tale. Quando la tua (ed altrui) sopravvivenza dipende da te stesso e da ciò che hai creato, distaccare completamente la mente dal contesto aziendale richiede capacità degne di un monaco tibetano.

La gente comune spesso si sorprende se lavori anche nel fine settimana, perché non concepisce la questione. Del resto, come si potrebbe pretendere diversamente, quando sai che per la maggior parte di loro, finché va bene, il 27 di ogni mese magicamente si trovano un bonifico sul conto corrente? E se lo trovano 13, 14 volte l'anno? Che se si ammalano non cambia nulla e che possono pure godere di un mese di vacanza? Non è una colpa, è semplicemente una condizione lavorativa differente, con i suoi pro e i suoi contro. Allora non bisogna sentirsi incompresi quando ci definiscono degli stakanovisti, semplicemente occorre capire che ognuno di noi ha un livello di comprensione in funzione del punto di osservazione dal quale guarda ed interpreta l'esistenza. Lavorare il *weekend* deve comunque essere contenuto, limitato

alle reali necessità. Un imprenditore o manager che non riposano diventano ben presto un problema per se stessi e per l'azienda. Impariamo pertanto a considerare il riposo come un atto dovuto, una manifestazione di responsabilità in rapporto agli impegni che abbiamo deciso di caricarci sulle spalle. Chi non si riposa mai è un morto che cammina. Chi pensa di non aver bisogno di riposare ha un'opinione falsa di sé e, spesso, cade in usi e costumi discutibili, per far fronte puntualmente ai suoi impegni professionali, vissuti come sempre più pressanti, proprio a causa di una stanchezza cronica di cui non si vuole ammettere di soffrire.

Personalmente, reputo intoccabile il sabato. La domenica, se non ho impegni, ritaglio sempre un angolino dedicato allo studio o alla programmazione della settimana. Non a caso questo capitolo lo sto scrivendo proprio di domenica, oggi è il 10 novembre 2025.

Peraltro, è opportuno ricordare che il cervello si riposa solo ed esclusivamente occupandolo su argomenti differenti, anche per soli 10 minuti. Quindi, a ben vedere, una buona alternanza di occupazioni-distrazioni durante le giornate lavorative ed uno stacco serio almeno un giorno la settimana sono una pratica così semplice da non poter trovare scusanti. Una cosa però è certa, e la massimizzo segnandone l'inizio il venerdì sera e la fine il lunedì mattina: nel fine settimana, non si aprono le mail. Ignoro deliberatamente e senza alcun senso di colpa tutte le notifiche sul telefono, telefono che spesso dimentico in giro per casa o che non mi porto appresso. Mi piace dedicarmi alle faccende normali, i miei gatti, il cane, le piante, la casa, i libri. Sono attività che riposano la testa e tengono ben presente che noi non siamo il nostro lavoro, che il nostro lavoro è solo una delle infinite espressioni possibili della nostra personalità, che merita di esistere nella sua completezza.

SIAMO COME I MEDICI

L'azienda è un essere vivente, dotato di una sua carta d'identità in quanto persona giuridica. Al suo interno vi sono molecole attive (si spera) rappresentate da esseri umani, impianti ed attrezzature, tenute in movimento dal sistema nervoso, ovvero le competenze. La linfa vitale è il denaro.

Bellino questo parallelo, mi è venuto così, senza pensarci su.

Il parallelo è pure calzante in quanto noi *advisor* per le aziende siamo un po' come dei medici: ne preveniamo e curiamo i problemi, talvolta ci ritroviamo schierati nel pronto soccorso, talvolta ne accompagniamo il decesso organizzando l'iter come le pompe funebri.

Chi vi parla è una che non va dal medico neppure a calci, o meglio, ci va in *extremis*. Mi ascolto molto e mi sono quasi sempre curata da sola. Non sono un buon esempio per le persone, ma quando parlo di aziende la vedo diversamente, perché le parti coinvolte sono tante, anche nelle microimprese; pertanto, essere monitorati da *advisor* di indiscussa esperienza diventa fondamentale.

Tra le nostre competenze, l'area meno capita è quella legale. Come nel caso del commercialista, mal interpretato nel suo ruolo, l'avvocato viene considerato quella figura da interpellare solo quando i buoi sono fuori dalla stalla, mentre il commercialista viene scambiato per un direttore generale.

È un errore madornale!

Partiamo innanzi tutto da un concetto che sta all'origine della questione: gli avvocati non sono tutti uguali e non parlo di bravura o di esperienza, parlo di specializzazione. Un avvocato generico non è l'avvocato idoneo per un'azienda, non è il suo mestiere.

Ci ritroviamo troppo frequentemente con situazioni ingarbugliate perché affidate precedentemente al classico avvocato di famiglia, persona di indiscussa fiducia ma non necessariamente il professionista più indicato ad affrontare tematiche di *business*.

Per le aziende occorre quindi il legale *corporate*, punto e basta.

Che cosa fa questo avvocato?

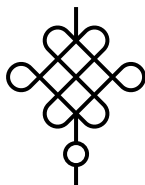
In via preventiva, controlla o redige la documentazione societaria e lo statuto, la contrattualistica, assiste alle negoziazioni complesse per ufficializzarne gli accordi, negozia e redige la documentazione necessaria nelle operazioni straordinarie. In ultimo, cerca di risolvere problemi emersi in corso d'opera. Il legale *corporate* sa che cos'è un'azienda.

In studio, il legame tra la sottoscritta ed i legali è strettissimo. La visione del manager aiuta il legale a creare la cintura di protezione, redigendo contratti e atti perfettamente calzanti ad ogni caso specifico. La visione del legale aiuta il manager ad impostare i suoi interventi all'interno dei confini dettati dai principi giuridici. La sintonia tra la visione giuridica e la visione manageriale dell'impresa diventa uno strumento potentissimo, che vince sempre e, lasciatemelo dire, è la forza del nostro studio, quella differenza che non si trova facilmente se non nelle gigantesche *big four*.

Alcune aziende prevedono l'ufficio legale al loro interno. Questo è il caso delle grandi organizzazioni.

Questi avvocati, impiegati alle dipendenze dell'azienda, devono obbligatoriamente disiscriversi dall'Ordine, motivo per cui anche se una grande azienda dispone di legali interni, si avvale comunque di studi esterni per la gestione dei contenziosi o per operazioni straordinarie.

Il compito dei legali interni è importante, permette di risparmiare tempo e denaro. Occorre comunque prestare attenzione, perché relazionarsi esclusivamente con una sola realtà non è sempre un fattore positivo. Assisto troppo frequentemente all'applicazione indiscriminata e acritica dei cosiddetti «contratti standard», atteggiamento tipico delle grandi società. Questo *modus operandi* atrofizza la capacità negoziale e quella di adeguare al meglio il contratto *standard* alle esigenze specifiche del momento, producendo accordi vessatori, preludio di contenziosità che sono l'ultimo dei risultati che un'azienda vorrebbe ottenere.



Il cliente mente? Caspita, se mente!!! Mentitori seriali accomodatevi pure, non ci straceremo le vesti all'udir l'inascoltabile!

È un classico da manuale.

La bugia è l'arma con cui un cliente difende il proprio orgoglio quando si rivolge a noi per un problema già sorto, sia esso di natura legale o dirigenziale. Quando sa di essere dalla parte del torto, credetemi, le dichiarazioni fantasiose non si contano.

Per fortuna siamo abituati e l'esperienza ci ha addestrati nel tempo. La cosa più importante è lasciar parlare l'interlocutore evitando di evidenziare immediatamente quel che non quadra.

In linea di massima, la menzogna è infarcita di:

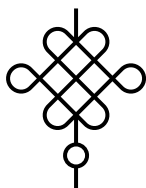
- non lo sapevo
- non pensavo fosse importante
- è colpa di...
- non ho ricevuto la mail
- tempistiche false
- bla, bla, bla... caso vuole, anagramma di «BAL»!

Alla menzogna si possono anche aggiungere le mezze verità, cioè quelle informazioni parziali, dove quel che manca, guarda un po' che coincidenza, rappresenta proprio quell'aspetto compromettente, causa principale del problema.

Spesso il problema, *casus belli* che conduce il cliente a contattarci, è solo la punta dell'iceberg. È quel sintomo talmente invalidante per l'azienda, al punto che all'imprenditore non resta che arrendersi. Sotto l'*iceberg*, troviamo tutta una sequenza di fatti o di azioni che hanno condotto inesorabilmente al male maggiore.

Il nostro compito non è puntare il dito, giudicare o sputar sentenze. Sarebbe solo controproducente, inducendo il cliente a irrigidirsi, a chiudersi ulteriormente in se stesso. Non dobbiamo far sentire l'interlocutore come un inetto o qualcuno che non ha gestito bene una

questione; il nostro compito è identificare il problema circoscrivendolo con accuratezza allo scopo di risolverlo, prendere in mano il timone della nave e posizionandoci a fianco del cliente, perché insieme si arrivi alla meta. Durante il viaggio, talvolta lungo e arduo, sarà il cliente per primo ad accorgersi che ciò per cui stiamo operando trova origine in ben altre questioni sottostanti e ben sarà disposto, al momento giusto, ad affrontarle con noi. Perché col cliente si fa squadra, sempre.

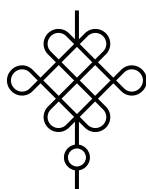


Come per le persone, anche l'azienda necessita di frequenti *check-up* e chi applica il Controllo di Gestione conosce gli strumenti da impiegare, così come sa leggerne almeno i dati più basilari. Personalmente, cerco sempre di trasferire queste conoscenze perché le aziende assistite costruiscano una solida autonomia. È fondamentale che possano monitorare il loro stato di salute, pur contando sulla mia disponibilità per gli indici di natura più complessa. Io lo so che per alcuni di loro potrei rendermi necessaria in eterno, garantendomi un vitalizio, ma non potrei perdonarmelo. Un buon consulente deve rinforzare l'azienda assistita e non instaurare un rapporto di subordinazione e dipendenza.

Si comprende nuovamente quanto sia importante, anzi fondamentale, imparare a condurre l'azienda secondo i principi del Controllo di Gestione (*repetita iuvant* e pure scritto sempre maiuscolo). È sufficiente avviare una serie di prassi, tali da estrapolare i dati ed analizzarli periodicamente. L'intervallo di tempo tra un'analisi e l'altra dipende dalla natura dei dati stessi.

I KPI sono come i valori del sangue, se non si è verificato un evento straordinario, gli scostamenti devono essere gradualità. Ogni strappo è un segnale di pericolo. Una crescita di fatturato improvvisa vale quanto una diminuzione altrettanto repentina, dicesi lo stesso per ogni punto nevralgico dell'impresa.

Quindi, una buona pratica sta proprio nel farsi il prelievo del sangue, cioè dei dati, con costanza e perseveranza.



I casi disperati.

Come accennavo precedentemente, ci capita di essere catapultati nelle prime linee di un pronto soccorso. Una fatica che non vi dico!

Sto riferendomi a situazioni di grave emergenza ma che non compromettono – almeno all'apparenza - la continuità aziendale, a patto che vi si ponga rimedio. Sarà proprio in queste circostanze che la squadra tirerà fuori gli strumenti più importanti di cui dispone.

Per capire questo tipo di intervento, occorre comprendere la caratteristica di ogni forma d'impresa. Convenzionalmente, l'azienda viene ripartita in reparti ben confinati, rappresentanti una serie di attività da svolgere (per esempio: vendite, produzione, prodotto, contabilità, eccetera). Nella realtà, qualsiasi azione si compia in un qualsiasi reparto, quest'azione influenza tutti gli altri reparti, positivamente o negativamente. Non vi sono eccezioni in tal senso. Questa premessa serve a far comprendere perché l'azienda è un sistema complesso.

Un'azienda che sta vivendo un momento fortemente critico è come un'orchestra che ha perso il coordinamento tra gli strumentisti: ad un certo punto, ognuno suona per conto suo. Peccato che la cacofonia che sentiamo non è la prova prima del concerto, ma il concerto stesso.

Si tratta quindi di trovare il bandolo della matassa mentre l'orchestra, diciamo pure così, continua a suonare alla sua maniera. Si tracciano le priorità, tra le quali vi sarà appunto il bandolo, il punto di partenza. Il casino apocalittico è rappresentato dal fatto che si devono stilare uno o più interventi da attivare con una precisa sequenza, in modo tale da riallineare tutti i reparti, uno per uno.

Ai medici interpellati a sistemare un dissesto generale occorre dar tempo, comprensione e collaborazione sincera, perché la loro è un'operazione difficile, un intervento a cuore aperto. In queste situazioni vince chi persevera e si astiene dall'aver pretese miracolistiche. Aggiustare un'azienda «rotta» è una missione molto articolata, nella quale si spendono ingenti quantità di energia mentale.

Non sempre ce la si fa, dobbiamo ammetterlo. Come per le persone fisiche, anche per le persone giuridiche l'accanimento terapeutico potrebbe far più danni del previsto, prolungando la sofferenza per sintomi di una malattia che, in barba agli sforzi profusi, non vedrà guarigione.

In questi casi, occorre sapersi fermare per tempo e trovare la strada più fluida per, ahimé, indirizzarsi verso la chiusura più indolore possibile, ammesso che esista una chiusura indolore. Il tormento di una chiusura, infatti, c'è sempre e, checché se ne dica, soprattutto in certi ambienti super sindacalizzati, nessuno chiude col cuor leggero come una farfalla.

Quando una società fallisce hanno perso tutti, nessuno escluso, hanno perso tutti seppur con gradi differenti di responsabilità diretta. Chi nel suo piccolo, chi nel suo grande, tutti indistintamente hanno dato il loro contributo. Tra questi includo anche coloro che hanno passivamente assistito alla tragedia, pensando che la soluzione fosse esclusivamente in capo agli altri. In un caso di fallimento, ognuno si faccia pertanto un onesto esame di coscienza e ne tragga le sue conclusioni.

Quando si salva un'azienda, riporti il sorriso sui volti delle persone. Una soddisfazione che non so spiegare. Quando chiudi un'azienda, si cerca, fin dove è possibile, di ricollocare i dipendenti: un'altra impresa non da poco. Un'azienda si può salvare anche attraverso la sua cessione ad una realtà più grande, operazione che non va interpretata come l'ultima spiaggia. Quando un'azienda ha un modello di business apprezzabile ma è stata semplicemente gestita male, può diventare appetibile per altre società dello stesso settore o, più semplicemente, acquisita da investitori che ne hanno apprezzato i principi di base ma che comprendono che lo sviluppo debba essere affidato a mani più esperte. L'essere acquisiti si trasforma quindi, oltre che in un'opportunità di salvezza, in un'occasione di apprendimento e miglioramento.

Esistono anche investitori specializzati nel rilevare società, come si dice in gergo, «decotte»: spesso i precedenti imprenditori restano all'interno della società a supporto del rilancio. Qui abbiamo il dovere di far scardinare agli ex-titolari quel senso di inadeguatezza che provano di fronte ai loro ex-dipendenti, perché, dismessi i panni da capi, passano anche loro ad essere assoggettati ad una gerarchia soprastante che mai hanno visto prima. Il compito si alleggerisce se si danno le giuste spiegazioni all'organico, ma anche se gli ex-imprenditori non soffrono di un ego ingombrante. Non dobbiamo sorprenderci se molti di loro restano in azienda giusto il tempo necessario al passaggio di consegne. Vivono

l'esperienza come una disfatta personale, senza possibilità di riscatto alcuno e, secondo me, sbagliano.

Nelle donne si incontra spesso la sindrome della crocerossina. Ho spesso pensato che, fortunatamente per il mondo maschile e per me, non mi è mai passato per l'anticamera del cervello di provare a salvare o cambiare un uomo, gli uomini li ho sempre presi così com'erano disponibili sul mercato. Purtroppo, o per fortuna, decidete voi, quando un'azienda è in difficoltà, come già detto, non mi do pace. Quindi posso affermare con ragionevole certezza che anche io, seppur crocerossina delle imprese, ho una certa propensione a complicarmi la vita.

FARE RETE

Dispiegare la propria rete di contatti, costruita e selezionata negli anni, resta una delle attività più affascinanti del nostro lavoro. Nel tempo, infatti, si imbastiscono rapporti innanzi tutto umani, pur sviluppandoli nello stretto contesto professionale. Quando si è cordiali e si lavora onestamente, oltre che ad alto livello, è inevitabile che si instauri un rapporto fiduciario che lega il professionista al cliente.

Non significa che usciamo a cena con tutti, ben inteso, ma possiamo alzare il telefono liberamente, senza dover necessariamente creare un pretesto.

Il *network* resta in ogni caso un patrimonio del nostro studio, un bacino di contatti molto selezionati, dove uno dei requisiti più importanti è rappresentato dalla stima reciproca.

A che cosa serve la rete? A tantissime cose, credetemi.

Esiste tra gli imprenditori, come menzionato in uno dei capitoli precedenti, una sorta di affinità elettiva e questo ci permette di interpellarli per coinvolgerli nelle situazioni più disparate, quali, per esempio, sostenere l'avviamento di una start-up, affiancare un'impresa per far fronte ad una commessa, a trovare fornitori, a trovare clienti, a reclutare finanziamenti.

Agli imprenditori piace fare affari e vedersi sottoporre delle opportunità proficue. Non è sempre il soldo che li muove, anzi, è piuttosto l'idea di poter essere di aiuto, di poter contribuire alla buona riuscita di

un'operazione o al salvataggio di un'altra azienda, di vedersi presi in considerazione per la loro competenza.

Nella nostra rete non ci sono caimani, c'è gente per bene, ovviamente sveglia, generosa ma non assistenzialista. Non si contano oramai più le opportunità che sono nate all'interno di questa *community* e che nella stessa hanno coronato il successo di chi ne ha fatto parte.

Esiste anche una rete di professionisti, anch'essa molto ampia e diversificata. Non sono ufficialmente parte del nostro team, ma non per questo all'occorrenza non esitiamo a coinvolgerli.

Tra le mie battute ironiche ricorrenti, vi è il sogno della mia vita: assumere tanti *junior* per diventare la spina nel fianco - udite, udite – niente popodimeno che della KPMG, lasciando ai giovani qualcosa di buono da portare avanti quando mi dedicherò esclusivamente ai miei *bobby*.

Per quanto nulla sia impossibile su questo pianeta, occorre essere realistici e non è soltanto un fattore anagrafico. Tuttavia, a ben guardare siamo già una piccola KPMG, non ci manca nulla. Non disdegniamo l'ampliamento dell'organizzazione in sé, ma facciamo un passo alla volta.

A capo della truppa vi sono un legale di quarta generazione e la sottoscritta, entrambi Classe 1966 (d.C.), ma con una progettualità da far invidia ai ventenni. L'ambizione non manca, ma prevalgono sempre la prudenza e il desiderio di far bene il nostro mestiere prima di distrarci in un ampliamento sconsiderato della struttura.

Al di là delle specifiche specializzazioni, siamo due caratteri diversi: lui più pragmatico, io più psicologica, lui un autentico genio forense, io

che funzionano per flussi di processo. Sembriamo due mondi distanti ma che, alla fine, si compensano con successo, che si capiscono con uno sguardo e che non si danno ragione reciprocamente solo perché in sintonia. Infatti, le divergenze d'opinione ci sono e quando emergono sono sempre e solo di stampo professionale, tant'è che non si utilizzano mai argomentazioni che toccano le nostre persone, non ve ne sarebbe nemmeno la necessità. La battaglia dura sempre poco perché la stima reciproca è il collante: talvolta cedo io, talvolta cede lui, talvolta ci prendiamo due giorni di tregua. Di fatto, troviamo quasi sempre un accordo e tutto finisce in un rapporto migliore di prima. Se l'accordo non si trova, decide chi è a capo della pratica oggetto di discussione.

Il telefono squilla e non sono solo i clienti su cui abbiamo delle pratiche aperte, è la rete. Il telefono che squilla anche solo per un saluto, per un aggiornamento è il segnale che abbiamo svolto un buon lavoro per tanta gente.

ALLA FIN DELLA FIERA

Ringrazio tutti coloro che si sono sciroppati l'intera storia. Non ho fatto nomi e cognomi in nome della riservatezza: una scelta, un obbligo deontologico, una strategia vincente perché un pesce dalla bocca chiusa non viene mai catturato.

Ho perso il filo del discorso tante volte lasciandomi trasportare dal fiume in piena dei miei pensieri ma, ciò nonostante, spero di avervi offerto qualche spunto di riflessione, un pretesto per confrontarci ma, soprattutto, spero di aver raggiunto l'obiettivo principe, ovvero di avervi trasmesso la passione con cui affronto la professione, perché lavorare utilizzando entrambi i lobi del nostro cervello è la sorgente primaria per un'esistenza piena: non ci sono solo i numeri, bensì esseri animici che generano numeri.

Occorre mettere in rilievo la componente umana quale unico indispensabile ingrediente per affrontare con soddisfazione il mondo degli affari.

Ora credo sia arrivato il momento di porre fine alle vostre sofferenze e lo faccio con un augurio.

Auguro a tutti voi, imprenditori, futuri tali, manager o qualunque sia la vostra funzione in un'azienda, il privilegio di lavorare con lo stesso mio entusiasmo. Non è un privilegio raro, è solo il frutto di scelte di vita e per vivere ci vuole coraggio, non dimenticatelo mai!

Si conclude ufficialmente qua questo coso - ops – questo libro, che non escludo possa essere stato per voi quel che la Corazzata Potëmkin fu per Ugo Fantozzi.

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Andreana Guariso
improbabile scrittrice

Andreana Guariso



MIRTY INTERNATIONAL LTD

128, City Road
EC1V 2NX London
United Kingdom

www.praxis360.it
www.mirtyfinance.com



STUDIO P.Com Legal & Corporate

Viale Luigi Cadorna, 7
21052 Busto Arsizio VA

www.plegalcorporate.com

tel. +39 0331 323390
mobile +39 327 3073454

Questo libro è stato
pubblicato con

bookness
il Tuo Libro  il Tuo Business

www.bookness.it