



FRANCESCO D'ALESSANDRO

L'IMPREDITORE EFFICACE

con la prefazione di Marco BELZANI e
il contributo di Lorenza MORELLO

REENGO EDITORE

FRANCESCO D'ALESSANDRO

L'IMPRENDITORE EFFICACE

con la prefazione di Marco BELZANI e
il contributo di Lorenza MORELLO

GREENGO EDITORE

Francesco D'Alessandro ha già pubblicato:

Bazarweb (riviste 2004-2010) co-edito con RAI-Eri e La Stampa
Spazio Urbano e Processi Globali (2005) Maremmi Editori
Guida Pratica alla Finanza Agevolata (2005) Maremmi Editore
Droni in Edilizia (2015) bestseller pubblicato in due edizioni e tradotto per il mercato USA –
presentato nel 2015 all'IDE di Los Angeles
Droni e Aerofotogrammetria (2016) Maggioli Editore
Commento al nuovo Regolamento ENAC (2015) Maggioli Editore
Caccia al reato, co-autore con Francesco Ciano, (2019) Greengo Editore
La Sicurezza prima di tutto – Guida per le Imprese e i Professionisti (2019) Greengo Editore
L'imprenditore Efficace (2019) Greengo Editore

*Autore di articoli economici per Il Denaro, Il Roma, Il Giornale del Piemonte e Il Sole 24Ore Nord Ovest.
Editore Web-Radio e Web-TV DreamOnFly anche sul digitale terrestre*



FRANCESCO D'ALESSANDRO
COMUNICAZIONE WEB - UFFICIO STAMPA
DIGITAL MARKETING - LEAD GENERATION - EDITORE RADIO TV
www.resultsadv.it tel +39 3775432760

<https://www.linkedin.com/in/francescodalessandro/>

Seguiteci anche su:

<https://www.facebook.com/resultsadv/>
<https://www.facebook.com/radiotvdreamonfly/>
<https://www.facebook.com/feditalimpresepiemonte/>

www.resultsadv.it
www.dreamonflytv.it
www.radiodreamonfly.it

Proprietà letteraria riservata
©2019 Greengo Editore

Greengo srl

Via Caprera, 28
10136 Torino
Tel. 377.5432760
Email: info@resultsadv.it

Copertina, fotocomposizione e stampa: CDM Servizio Grafico, Torino

INDICE

PREFAZIONE <i>di Marco Belzani</i>	<i>pag 9</i>
INTRODUZIONE dell'autore	<i>pag 13</i>
I 20 Consigli da applicare sempre: per prima cosa guarisci dalla rimandite	<i>pag 21</i>
Capitolo 1 Se l'Imprenditore fa soldi c'è un motivo; se l'impreditore non fa soldi c'è un motivo!	<i>pag 27</i>
Capitolo 2 La Felicità: Curare prima se stessi e poi la propria Azienda	<i>pag 43</i>
Capitolo 3 Le Credenze	<i>pag 55</i>
Capitolo 4 La Ricchezza	<i>pag 59</i>
Capitolo 5 La Comunicazione	<i>pag 71</i>
Capitolo 6 La Gestione del Tempo	<i>pag 81</i>
Capitolo 7 L'Organizzazione Aziendale	<i>pag 91</i>
Capitolo 8 I numeri, le KPI e il Bilancio: saperli leggere è la fortuna dell'imprenditore!	<i>pag 139</i>

Capitolo 9 L'indebitamento e l'effetto leva	<i>pag 171</i>
Capitolo 10 La Gestione del Denaro	<i>pag 177</i>
Capitolo 11 Piano industriale, Pict, Business Plan, Gantt	<i>pag 181</i>
Capitolo 12 L'Importanza del Cash Flow	<i>pag 217</i>
Capitolo 13 Fisco e Impresa	<i>pag 221</i>
Capitolo 14 Qual è il tuo VERO problema col Marketing? <i>a cura di Marco Belzani</i>	<i>pag 225</i>
Capitolo 15 La Nuova della Vendita: dalle Tecniche al "Sistema" di Vendita, <i>a cura di Marco Belzani</i>	<i>pag 231</i>
Capitolo 16 Dal Piano Strategico a quello Operativo: Il Serpentone <i>a cura di Marco Belzani</i>	<i>pag 239</i>
Capitolo 17 Il Trapasso generazionale alla luce delle nuove evoluzioni sociali ed economiche <i>a cura della Dott.ssa Lorenza Morello,</i> giurista d'impresa e fondatrice del progetto MasMore	<i>pag 243</i>
Conclusioni	<i>pag 259</i>

***Aggiusta l'interno e
l'esterno si aggiusterà da solo.***

Siddharta

a mia moglie Francesca, ai miei figli Yu-Tzu, Chia-En e Tzu-En, ai miei genitori Maria Antonietta e Alfonso, a mio fratello Fabio, ai miei suoceri Maria e Mimmo, alle mie cognate, ai miei zii, cugini, parenti, amici e conoscenti. Ai miei collaboratori e soci andati, presenti e futuri. A tutti coloro cui voglio bene e che mi vogliono o mi hanno voluto bene... a tutti! Sì, proprio a tutte le persone che ho incontrato e che incontrerò perché ritengo questo libro un contributo che arriva dall'esperienza di vita vera, vissuta sul campo, utile per confrontarsi e guardarsi dentro per ottenere di più dentro e fuori.

Un messaggio per tutti gli imprenditori e i professionisti

“ Prima di leggere questo libro guarda il video della canzone Believer Imagine Dragons.

Tieni duro senza mollare mai. Rischieresti di gettare la spugna un attimo prima di raggiungere il successo o di uscire dal momento di crisi che stai attraversando. Piedi a terra e sguardo al cielo.

Prega, Medita, Ama, Rialzati, e rialzati ancora, e ancora una volta, Pianifica e Agisci senza paura, chiedi aiuto, prova e riprova. Prova e riprova ogni volta cambiando qualcosa fin quando riesci. Gestisci il tuo tempo senza farti distrarre da niente e da nessuno che sia funzionale ai tuoi obiettivi di vita e professionali.

Ricorda sempre che se una cosa si può risolvere è inutile preoccuparsene; se non si può risolvere, pure.

Pensa a come ti sentirai fra 1 anno o fra 5 anni ripensando ad oggi. Molto probabilmente ci riderai su a ripensare ad oggi. Allora tanto vale occuparsene adesso, riderci subito ed agire oggi senza paura predisponendo già il nostro animo a quando ci rideremo nuovamente sù.

C'è sempre una soluzione!

Certe volte la vita ci mette alla prova per farci rialzare la testa e mostrarci che siamo ancora vivi, che possiamo amarci, che possiamo amare e che possiamo rialzarci. Ci fa capire quanto siamo forti. La vita è bella e merita di esser vissuta fino in fondo senza vergogna, senza paura e senza timore di chiedere aiuto. Prima di tutto esistiamo noi. L'importante è avere la forza per darsi il colpo di reni e rialzarsi. Pianificare, Organizzare, gestire il Tempo,

gestire le Relazioni, gestire la Motivazione. In una parola: gestire le proprie EMOZIONI! ...importante è la forza di volontà, la forza d'animo. Se non riusciamo a dare noi stessi questo colpo di reni, dobbiamo esserne consapevoli e chiedere aiuto senza vergognarci.

Il mostro si uccide quando è piccolo. È la volontà di prepararsi a vincere che fa la differenza. Se non gestisci le emozioni, se non ti dai il colpo di reni e se non ti prepari a vincere entrerà in una delle due categorie: i **rassegnati o i disperati**

Quando tutto va bene, invece, ottimo! Ma bisogna continuare a Pregare qualunque sia il tuo Dio, Meditare, Formarsi e gestire le proprie Emozioni. Bisogna continuare a pianificare il futuro senza mai credere di essere arrivati. Pensa come se non dovessi morire mai ma agisci come se fosse oggi il tuo ultimo giorno di vita. Abbraccia le persone care, sii Gentile, chiedi Scusa, Aiuta, Dona, Pensa, Innova, Cambia, Risparmia, Investi diversificando e prepara i piani B, C etc..."

Non esiste la Fortuna o la sfortuna. Esiste il nostro pensiero. Ecco perché esistono i mantra e le preghiere. Ti racconto una storia: due coppie di ragazzi passano in una via e vedono la stessa villa. Bellissima, per entrambe le coppie è il loro sogno ma la villa non è in vendita e comunque nessuna delle due può permettersela adesso. La prima coppia ritiene l'obiettivo irraggiungibile e smette di sognarla. La seconda coppia continua a sognare ed a mettere da parte i soldi. Dopo qualche anno entrambe le coppie ripassano per quella strada e vedono che la villa è in vendita. Ma la prima coppia non ha soldi da parte. La seconda si è comprata.

Dunque non esiste la Fortuna. Quella che noi chiamiamo fortuna non è altro che la Preparazione che incontra l'Opportunità (*Seneca*). La Preparazione richiede studio e lavoro sodo, risparmio e investimento, rischi e formazione. L'Opportunità richiede il crearsi delle situazioni, andarle a cercare, essere curiosi, esplorare, guardarsi intorno, essere creativi, crearsi una rete e frequentare persone.



PREFAZIONE

di Marco BELZANI

Come si misura la ricchezza?

È da anni che cerco di rispondere a questa domanda.

Attualmente di anni ne ho 37, e ne ho già passate tante...

Ho fatto per 5 anni il venditore porta a porta, quel tipo di vendita che uccide e stritola la maggior parte dei candidati in poche settimane.

Ho avviato e gestito 5 società e partecipato ad un gruppo di imprese multimilionario a tiratura europea.

Ho vissuto periodi in cui non sapevo se avrei avuto i soldi per mettere assieme il pranzo con la cena (e non esagero).

Ho vissuto periodi in cui qualsiasi spesa mi era concessa: belle case, belle auto, ristoranti di lusso.

Ho perso tutto e ricominciato da sottozero per due volte.

Mi sono gongolato nella ricchezza e ho assaporato la povertà, e dopo aver passato tutte queste avventure **sono arrivato ad una conclusione sulla mia domanda originale.**

E cioè che la ricchezza non si misura in quanto si ha, ma **in quanto si può dare.**

Non prenderlo per uno di quei pipponi filosofici new age per favore, tieni sempre a mente che sono un imprenditore che ama i soldi e non ancora un monaco buddista in veste arancio.

In questi pochi minuti voglio solo condividere con te un modo di fare marketing un po' più 'alto', ma pur sempre con radici pratiche e attuative.

Non dobbiamo mai scollegarci dal concetto che il marketing serve e nasce per arricchire le aziende e gli imprenditori, questo credo sia ovvio.

Ma arricchire per che cosa?

Per tenere tutto al sicuro nel nostro deposito e farci il bagno dentro come Zio Paperone?

Dopo aver accumulato denari a sufficienza per soddisfare i nostri bisogni, salvaguardare la nostra famiglia e la famiglia della nostra famiglia e aver onorato il nostro ego ... come investiremmo i nostri soldi? In altre parole, **come faresti l'imprenditore se non avessi bisogno di soldi perché ne hai già in abbondanza?**

Come cambierebbero le tue priorità e le tue strategie se la PRIORITA' non fosse più semplicemente guadagnare, guadagnare e guadagnare?

Diventeresti più efficace o meno efficace?

Bella domanda, vero? Pur non avendo una risposta definitiva, condivido con te un paio di riflessioni:

La mia prima è che staccandoci dall'obiettivo del puro guadagno diventeremo automaticamente MOLTO più efficaci perché un'azienda ricca e generosa DA di più al mercato rispetto ad un'azienda povera e/o tirchia. E stai certo che il mercato la ricompenserà per la sua generosità.

Essere tirchi nella vita e nel marketing porta scarsità e povertà. Al contrario, essere generosi porta ricchezza, abbondanza e prosperità.

Ancora una volta permettimi di chiarire che non si tratta di filosofia spicciola, ma di azioni concrete che io stesso attuo nelle mie aziende dal primo giorno che vengono create, a prescindere da quanto guadagnano.

Ecco qualche esempio di miei regole auree:

- Condividere in modo incondizionato informazioni e idee con i tuoi concor-

renti, i tuoi clienti e i tuoi partner, ACCETTANDO che qualcuno se ne possa approfittare

- Aiutare incondizionatamente le persone in difficoltà, a prescindere dal rendimento ACCETTANDO che qualcuno non ti ripagherà con lo stesso favore
- Impegnarsi incondizionatamente in una o più cause sociali ACCETTANDO di togliere tempo e denaro ad altre cose.

La parte più difficile di tutto questo è quello che viene dopo la parola 'ACCETTANDO'.

Il segreto di tutto questo sta nella parola 'incondizionatamente'.

La mia seconda riflessione è che per attuare questo approccio di 'abbondanza' verso il mercato non dobbiamo per forza aspettare di essere ricchi sfondati.

Ricorda bene questa frase:

Dare non è un lusso di chi vive nell'abbondanza, ma è lo STRUMENTO per raggiungere l'abbondanza.

In altre parole: la scelta di come investiremmo i nostri soldi dopo che il marketing avrà fatto strabordare le nostre tasche, è marketing.

Il marketing dell'abbondanza è il marketing della maturità aziendale.

È il marketing che fa bene al mondo.

È il marketing che farà in modo che il mondo si ricordi di te.

Buona lettura!

INTRODUZIONE

di *Francesco D'Alessandro*

Usa questo libro come un manuale! Probabilmente troverai degli errori di scrittura o dei pensieri che ti sembrano buttati lì così, a caso. Non è così. Ha tutto un senso. È una modalità che ho utilizzato per stimolare la tua attenzione e la tua creatività. Troverai tanti messaggi smart, per punti. Sono dei punti che unirai ai punti della tua vita e a ciascuno di noi verrà fuori un proprio personale disegno di crescita e sviluppo personale e professionale. Anche gli errori! Non volevo scrivere un'opera d'arte o un libro di poesie ma un libro operativo pronto all'uso con riepiloghi per punti che si fissassero in mente visivamente e stimolassero il pensiero del lettore. I miei collaboratori lo sanno: non amo le mega revisioni; amo la spontaneità ed amo esprimere un concetto nel modo più naturale possibile, vero, così come mi passa per la mente. Ed amo le persone che sono così. Quindi leggi questo libro e portalo dietro come un diario di bordo. Non come un'opera da biblioteca. Leggilo almeno 3 volte in 3 mesi, sottolinea e scrivi appunti ai lati o alla fine dei capitoli. Perché? Perché siamo imprenditori e in quanto tali siamo operativi, non statuiamo da collezione. Mentre leggi ti verranno idee, spunti e domande. *Annota tutto!* E alla fine unisci i puntini. Questo libro nasce in un momento di profondo ripensamento interiore, di cambiamenti e di crisi/opportunità. Uno di quei momenti nei quali ti senti grato e felice ma al tempo stesso stanco e in affanno. Un periodo eccellente in cui tutti ti fanno i complimenti per quello che fai; la struttura cresce bene, la vision si conferma corretta. Hai concluso un anno da leone con 31 eventi aziendali di spessore, fondato una rivista, una web Radio ed una web TV (ora anche sul digitale terrestre) per gli Imprenditori ed i Professionisti, avviato la startup di una compagnia aerea di flight sharing, chiuse un po' di sfide varie, cambiate le persone nei ruoli chiave, inserite nuove risorse, ripartiti con la Guida Sicura dopo due incidenti con le Ferrari, effettuata un'importante virata a livello di centri media e di digital marketing. Al tempo stesso ti rendi conto di lavorare in un mercato insicuro ed incerto con clienti e fornitori nervosi e con qualche partner che ha perso la trebisonda. Ritardi nei pagamenti, giustizia dai tempi incerti. Tanto da fare, zero supporto esterno,

tanti approfittatori. Mentre scrivo queste parole (Agosto 2019), siamo anche entrati in piena crisi di Governo. L'indice Ftse Mib ha ceduto il 2,48% in un giorno. Spread salito a 240 punti. Social impazziti e gente che evoca o rievoca piazzale Loreto. Tutti dicono tutto e contro tutti. Intanto l'Agenzia delle Entrate non molla nemmeno dove ritieni di avere ragione al 100% e quindi devi prepararti a contenziosi allungando tempi e anticipandone i costi. Il MISE che, in pieno agosto, ti rigetta l'istanza per il contributo relativo al Voucher Digitale dicendo che hai presentato la domanda in ritardo mentre tu hai la pec che prova il contrario. Altra perdita di tempo, altro ricorso. Investito fino all'ultimo centesimo in un periodo quanto mai turbolento e incerto, in un contesto socio-economico e di instabilità politica senza precedenti, caratterizzato da lavori pubblici bloccati, economia stagnante a crescita zero, tante aziende che abbandonano il belpaese, ed ora anche la crisi politica che sa tanto di inciucio per non prendersi responsabilità sul possibile aumento dell'iva, sulla mancata nomina del commissario europeo, su TAV e ponti da costruire e ricostruire, sui mancati tagli e sulle tante belle promesse fatte ma impossibili da mantenere etc etc - Insomma un periodo difficile per tutti e per tutto – dove i risultati non sono proporzionali agli sforzi, la liquidità scarseggia, l'imprenditore arranca affaccendandosi in mille acrobazie per recuperare fatturato e tenere fede ai suoi impegni e dove la mia battuta ricorrente diventa: “è già difficile crearsi lavoro e prendere nuovi clienti, è difficile realizzarlo il lavoro, è difficile fatturarlo (per lo meno lo è stato all'inizio dell'anno *con l'avvio della fatturazione elettronica*) ed infine è difficile incassare”. Si finisce per arrotolare o rotolare su stessi, smettendo di fare strategia e tattica e diventando operativi. Passano le giornate, si lavora tanto ma si produce poco senza soddisfazioni economiche, anzi, con difficoltà di gestione della liquidità perché si è poco efficaci e poco efficienti. Troppo operativi!!!! E tralascio volutamente gli affanni e le sfide personali che tutti, in quanto uomini e donne abbiamo ogni giorno con la famiglia, impegni vari, salute, la scuola, lo sport, la parrocchia etc... e questo vale sia per l'imprenditore che per i suoi collaboratori, ovviamente. La gente è nervosa perché insicura e, persino clienti storici, ritardano pagamenti o creano deliberatamente problemi. I concorrenti che ti guardano stupiti e ti attendono al varco... Multinazionali che si guardano intorno pronte a fiondarsi sulle preda (o sulle carcasse) per acquisirle con due centesimi. E mentre leggo un libro ritrovo una frase di Elon Musk che recita più o meno così: “...fare l'imprenditore oggi è come guardare continuamente un baratro masticando vetro” ... cavoli, penso, se lo dice lui che lavora su grandi progetti negli USA, c'è da fidarsi. Insomma un periodo duro, molto duro, dove senti lontano lo Stato e le Istituzioni, dove l'imprenditore è sempre più solo, che ti porta ad abbassare lo sguardo ed a sentire tutta la stanchezza. Ad essere anche tu

instabile, ad alzare la voce magari quando in altri tempi avresti risolto col tuo proverbiale *savoir faire* che tutti dicono di apprezzare in te, a tornare sempre più tardi la sera a casa per i mille impegni, ad avere paura. Troppo operativi, troppo stanchi. Eppure tutto inizia in una calda sera di prima estate, anche questo libro. Mi trovo ad accomiatare un caro amico industriale e politico, di quelli seri, onesti e che contano, che mi fa i complimenti:

“Sai Francesco, ti seguo sempre e mi avevano detto cosa stavi facendo. Adesso che l’ho visto coi miei occhi ti faccio i miei più sinceri complimenti. Sei un pazzo, di quei pazzi che cambiano il mondo però, bravo!”

Ed io, sorpreso e commosso: “Detto da Te ha un valore triplo, grazie caro!”

Il tempo di sentire lo scatto della chiusura della porta alle sue spalle e vado a prendere qualcosa da bere; non ricordo, forse un caffè, per rimanere sveglio ancora qualche oretta. Riaccendo la macchinetta, apro la bustina della cialda, prendo un bicchierino che posiziono sotto il beccuccio e, stranamente per il mio modo di fare, comincio a godermi l’aroma che fuoriesce prima dalla bustina appena aperta e poi dalla macchinetta del caffè. Chiudo gli occhi. Rallento consciamente. Quasi preoccupato anzi, con un senso di colpa perché mi sentivo di star lì a perdere tempo. Rallento ancora. Alzo lo sguardo e comincio a notare tutto quello che c’è intorno. I colori, i profumi. Nell’angolo della sala relax un calcio balilla non usato da almeno due anni, i simulatori di volo e di guida che nemmeno so usare, delle palle di peluche, il frigorifero bianco lucidissimo che osservo attraverso il fumo che fuoriesce dal bicchierino del caffè, il microonde e la macchinetta del caffè. Mi sento perso. Sento l’aroma di quel caffè come se fossi nella sua fabbrica. Ricordo di sorseggiarlo. Anzi mi ricordo di assaporarlo e di prendermi tempo per me stesso, godendomi il qui e ora. Mi piace! Comincio a camminare tra le varie stanze dell’ufficio e tra le scrivanie. Ci giro intorno toccandole con le mano, notando i dettagli - Di solito lo faccio con aspetto severo e critico per essere attento alla sicurezza del lavoro, all’ordine e alle procedure. Invece in quel momento ero solo felice e percepivo l’energia positiva di chi usa quelle scrivanie. Ne sentivo l’emozione e la risata di ciascuno. Continuo e guardo compiaciuto la struttura, l’abbinamento dei colori, le bandiere, gli scaffali, gli estintori, la teche, le librerie, la sala radio (un capolavoro), i simulatori di realtà virtuale, ed immagino il lavoro dei miei collaboratori. Ricordo con affetto quelli che non collaborano più ma hanno contribuito a tutto ciò: Andrea, Andrijana, Maria. Finito il caffè vengo attirato dalla luce bianca delle lampade a led, mi giro ancora come per dare uno sguardo d’insieme e quell’ufficio improvvisamente mi sembra una nave grandissima. Penso di star male. Istantaneamente porto la

mano alla fronte. Sto bene! Sono solo attratto dalle tante cose che di giorno attraverso alla velocità della luce e *vedo senza osservare con attenzione*. Resto stupito della mia flemma. E riguardo la nave. Una di quelle navi da crociera bellissime e piene di confort, luminosissima, ricca di energia positiva e super accessoriata. Non avevo mai visto la struttura così nel suo insieme, addirittura immaginando i collaboratori lì in quel momento con me. E penso a quante volte vediamo senza osservare con attenzione, udiamo senza ascoltare, respiriamo senza chiedere. Ne resto stupito. Mi gira un po' la testa (d'altronde sono un pragmatico da "alzati e fattura", non un filosofo e mi sono già imbattuto in un dialogo interno troppo filosofico per i miei gusti). Cerco di risvegliarmi da quest'incanto e torno alla mia scrivania. Rifletto sulle parole dell'amico che era da poco uscito e scopro che aveva ragione. Abbiamo creato una bellissima struttura con un Team eccellente. Tecnologia all'avanguardia. Visione che si conferma. Una rete eccellente di imprese. Abbiamo tutto e più degli altri. Abbiamo avuto coraggio e fortuna. Ma la fortuna aiuta gli audaci, *ça va sans dire*. Abbiamo lavorato più e meglio di tanti, ci abbiamo creduto ed investito non solo soldi ma i nostri cuori. È vero, la situazione esterna è quello che è, sicuramente a dir poco drammatica, ma a noi internamente non mancava nulla se non un po' di tranquillità in più. Ripercorro le mappe mentali con le quali solitamente lavoro (tutte le volte penso e ringrazio nel mio cuore Matteo Salvo per avermene insegnato l'uso), ripercorro le procedure, l'organigramma e il funzionigramma. Nulla di nulla, ne cavo un bel niente. Passo un'ora a pensarci e nel frattempo il dialogo interiore filosofico si animava o si rianimava sempre di più. Cerco su Google qualche parola chiave per imprese, organizzazione, team eccellente ma non trovo molto. O almeno non molto di più di quanto già sapessi. E allora? E allora si è fatto tardi. "Bravo Francesco", penso, "che hai perso un'ora a fare il filosofo anziché fare i due preventivi" (il fantasma operativo che aleggia sopra ognuno di noi: il fare, fare e fare anche senza pensare ma fare...nulla di più sbagliato!). Decido di chiudere tutto e di tornare a casa. Faccio un giro per controllare porte e finestre e chiudere le luci, controllare la radio e la sala TV ...e ... mi perdo nuovamente intorno alle scrivanie. Sono di nuovo attirato dalla luce dei led. Alzo il volume della radio per sentire cosa stessimo trasmettendo. Una replica di una rubrica di psicologia e di coaching olistico dell'amica Elena Beltramo. Mi illumino e stavolta definitivamente. Ecco cosa ci manca. Abbiamo costruito una realtà bellissima e funzionante ma i risultati non corrispondono agli sforzi perché abbiamo dimenticato di essere FELICI e di essere EFFICACI. E l'ultima segue la prima. Sì, proprio così. Abbiamo dimenticato di essere felici e ci siamo "accaniti" sugli aspetti tecnici e procedurali del lavoro. Perdendo di vista l'essere umani. Proprio così, anche le Aziende devono essere felici! E manco a farlo apposta qual

è il brano successivo che cominciamo a trasmettere mentre torno a fare il filosofo? "Essere umani" di Marco Mengoni. Dovrei essere felice di aver scoperto questa grande verità. E invece non lo sono del tutto (troppo preso dai sensi di colpa del fare). In quel momento mi sono sentito ancora più smarrito. Non riesco a controllare la mia felicità, come posso pretendere di rendere felici i miei Collaboratori, i miei Clienti e i miei Associati? Basta, è davvero troppo a quest'ora. Esco, torno a casa e ci dormo sù. Il giorno dopo mi imbatto in una discussione con un collaboratore per alcune campagne di un cliente. Una discussione che sembra un muro di gomma. Mi torna in mente il dialogo interiore della sera precedente. Mi alzo e dico "Basta!" ... "Così non andiamo da nessuna parte. Dobbiamo essere efficaci e per farlo dobbiamo essere felici. E per essere felici dobbiamo rallentare e "sentirci" prima dentro di noi, poi nel gruppo... e poi fuori dal gruppo". Credo che i miei ragazzi abbiano seriamente pensato di chiamare la neuro in quel momento. Decido di staccare. Esco per fare un giro dell'isolato e decido di interrompere l'energia negativa del momento. Dovevo fare qualcosa. Compro dei gelati, torno in ufficio per offrirli a tutti e poi dico che ho deciso di far benedire l'ufficio, fare una preghiera insieme e poi fare un breve percorso collettivo con un amico coach naturopata. Nel frattempo anche io inizio, o meglio, accelero il mio percorso di crescita. Per mia natura lavoro molto su me stesso ma negli due anni mi sono perso restando imbrigliato nella rete del "da fare" quotidiano. Mi viene in mente un altro libro che avevo letto anni prima: "Quando hai fretta, cammina lentamente". Esco di nuovo, vado in farmacia e compro il magnesio supremo e delle vitamine, chiamo l'amico naturopata, prendo dei fiori di Bach mirati e faccio diverse sedute anche con un'altra amica coach, Elena, che mi aiuta molto con delle meditazioni. Riscopro vecchie meditazioni e vecchi mantra. Ricomincio a pregare. Compro una serie di libri per l'estate. Insomma rallento, do l'input a tutti i collaboratori, cambio energia ma comincio a lavorare da me stesso. Ed ecco materializzarsi la grande verità di Siddharta: "Aggiusta l'interno e l'esterno si aggiusterà da solo". Così è! Troppo grande la gioia per non dividerla. Condivisione, altra parola chiave. Noi siamo energia e in quanto tale dobbiamo scambiarci le informazioni, dobbiamo dividere e condividere. Basta pensare alla respirazione fatta di inspirazione ed espirazione. Non possiamo ricevere senza dare né dare senza ricevere. Siamo un tutt'uno. Ecco spiegata la genesi di questo libro. Ovviamente non solo il senso olistico del cominciare a lavorare su se stessi ma anche una serie di tecniche, meditazioni, procedure e regole pratiche per diventare EFFICACI. Se siamo riposati e se siamo felici è più facile guarire dalla rimandite e mettere in pratica delle tecniche per aumentare la nostra efficienza e la nostra EFFICACIA. Dobbiamo rialzare la testa e tornare a fare strategia e ad innovare. Questo libro è un compendio su cosa

rende felice e su cosa fa guadagnare tempo all'imprenditore, sull'organizzazione aziendale, le procedure pratiche, la gestione del tempo e la formazione. Consigli ed esercizi pratici per i propri obiettivi, scopi e azioni e su come mantenere alto il Focus. Decisioni, Credenze e Valori ma anche Motivazione ed Emozione per scegliere sempre la azioni efficaci ed efficienti senza perdite di tempo. Valutarne l'efficacia e raddrizzare la rotta in corsa, con gioia. Soprattutto in momenti storici come questi, dove la sintesi è d'obbligo, questo libro si pone come uno strumento indispensabile per chi fa impresa e per i professionisti troppo assorti da mille problemi quotidiani che invadono le loro scrivanie e troppo stanchi mentalmente per "reagire", cioè per essere felici.

Parleremo però concretamente di Procedure, Marketing, Personal Brand e Lead Generation, di Finanza e di Investimenti. Di Formazione e passaggio generazionale. Dell'importanza di far crescere dei propri "delfini". Senza mai dimenticare la lezione principale: *ci si estranea dal problema e si inizia a lavorare su stessi per essere felici e per rendere felici gli altri.*

Vedremo quando è il momento di rallentare lavorando su se stessi più che sugli altri o sull'impresa; vedremo la necessità di una formazione olistica e dell'anima oltre che tecnica e professionale. L'importanza della Gratitudine, della Fiducia e della Tranquillità, del Pensiero e dell'Azione. Come il pensiero si unisce all'emozione e diventa sentimento. E il sentimento è già preghiera! Come trasformare pensiero, emozione e preghiera in programmi concreti di AZIONE e farle, cioè compierle poi quelle azioni. Ricordiamo che i falliti si dividono in due categorie: quelli che hanno pensato senza agire e quelli che hanno agito senza pensare. Un ringraziamento particolare va ai miei due compagni di viaggio: Lorenza Morello, eccellente professionista, mediatrice e tra le menti più eccelse e attive che conosco nel campo della consulenza aziendale. E Marco Belzani, per me un nuovo amico, un grande professionista, intelligentissimo, di ampie vedute con una visione di ciò che accade e che accadrà nel tempo e nello spazio capace di rendere semplice e a portata di tutti ogni cosa che tocca, ogni argomento che spiega. Un ringraziamento ancora particolare a tutti quelli che sono stati e sono ancora i miei Coach in tutti questi anni. In ordine di conoscenza: Matteo Salvo, Roberto Re, Giandomenico Demartini, Alfio Bardolla, Anthony Robbins, Julio Velasco, Igor Sibaldi, Charlie Fantechi, Italo Pentimalli, Roberto Cerè, Marco Belzani ... secondo me chiunque voglia fare l'imprenditore dovrebbe almeno leggere un loro libro.

Tutto quello che leggerai in questo libro è il frutto di oltre 20 anni di successi ed insuccessi che mi hanno permesso di diventare ciò che sono, di recuperare me stesso mantenendo i piedi a terra e lo sguardo al cielo.

Ricorda sempre che non puoi cambiare l'inizio, ma da oggi puoi fare un nuovo inizio che cambi il finale! Gli americani dicono "It's not important where are you from, it's important where are you going".

Ciò che pensi, diventi!

Ciò che senti, attrai!

Ciò che immagini, crei!

Non ci resta che dare libero sfogo al proprio sentire. Ai propri pensieri, alla fantasia! Non poniamoci freni. Esageriamo!

Questi insegnamenti provengono da diversi autori e da diverse scuole di pensiero che ho raccolto in differenti parti del mondo.

Quindi la parola d'ordine rimane sempre la stessa: «Agisci adesso, oggi, non domani, perché quel domani potrebbe essere troppo tardi, o potrebbe non arrivare mai!»

Buona lettura!

PS: ricorda sempre.... che gli imprenditori registrano in media 3,8 fallimenti prima del successo finale. Ciò che distingue quelli che hanno successo è la loro incredibile persistenza! (*Lisa M. Amos*)

I 20 CONSIGLI DA APPLICARE SEMPRE: per prima cosa guarisci dalla rimandite

FARE AZIENDA È UNA COSA SERIA. IL SUCCESSO O IL FALLIMENTO INCIDERANNO SULLA VITA TUA E SU QUELLA DEGLI ALTRI.

Ecco perché ci sono almeno 20 punti da considerare tutti i giorni come linee guida per l'imprenditore e il professionista. Un'Azienda è un insieme di persone che si portano dietro il loro essere e i loro carichi emotivi personali oltre le difficoltà che comporterà l'azienda stessa. Seguire questi 20 consigli e leggere questo libro è fondamentale per rendere tutto uno, armonizzando persone e processi.

- GUARISCI DALLA RIMANDITE. DECIDI ORA! - GESTISCI IL TEMPO
- CURA PRIMA TE STESSO E POI LA TUA ATTIVITA' (*la ricchezza esteriore, oltre che duratura, è una conseguenza del lavoro interiore, che passa attraverso la conoscenza di se stessi, la meditazione, l'amore, il perdono e la contemplazione della bellezza*)
- ESTRANIATI DAL PROBLEMA: se sei sotto stress fermati, fai una passeggiata e fai qualcosa che ti fa piacere
- Ricorda sempre che LA FELICITA' FA I SOLDI e non sono i soldi a fare la felicità
- DORMI il giusto, PREGA e MEDITA, fai Yoga o Reiki, ascolta la musica rilassante e musica classica (es: Mozart, Bach, etc...)
- Cura almeno le tre aree principali della tua vita: SALUTE, AMORE, LAVORO ma ricorda che secondo i Veda le aree da curare sono 8: Salute, Denaro, Abbondanza, Coraggio, Pianificazione, Flessibilità, Conoscenza, Eredità

- Crea ABITUDINI di SUCCESSO e FREQUENTA PERSONE di successo, ricche e colte. Prendi esempio da chi ci è riuscito, non da chi ti rallenta. Ricorda che può essere tutto vero quello che pensi. Tutte le sfughe possibili potrebbero esserti capitate ma, nel mondo, da qualche parte, c'è sempre qualcuno che a parità o con sfiga superiore, ce l'ha fatta. Ricorda, come dice Massimo Gramellini nel suo bellissimo libro *Fai Bei Sogni* "I se sono i marchi dei falliti. Nella vita si diventa grande nonostante"
- ACCORDA I TUOI VALORI e le tue REGOLE
- Ricorda i 4 accordi di **Don Miguel Ruiz**:
 - **Sii impeccabile con la parola:** La parola è il potere con cui creiamo, la parola è una forza, è il potere di esprimere e comunicare, di pensare e quindi di creare gli eventi della nostra vita. Come una spada a doppio taglio può creare un sogno magnifico, oppure distruggere tutto. La parola impeccabile crea bellezza, armonia, comunione. A seconda di come la usiamo la parola ci renderà liberi o schiavi. Se ci abbandoniamo all'ira e con le nostre parole inviamo veleno emozionale verso altre persone, stiamo usando la nostra parola contro di noi. Se invece le nostre parole esprimono rispetto ed amore creeremo attorno a noi armonia e serenità. Principalmente ci serviamo della parola per diffondere i nostri veleni personali: ira, gelosia, invidia ed odio. La parola è magia pura è il dono più potente che abbiamo. L'impeccabilità della parola può guidarci verso la libertà personale, verso il successo e l'abbondanza, può toglierci la paura e trasformarla in gioia ed amore.
 - **Non prendere nulla in modo personale:** qualunque cosa accada intorno a noi non prendiamola personalmente. Ciò che fa soffrire l'essere umano si chiama importanza personale – cioè la tendenza a prendere tutto sul piano personale, come se tutto il mondo ruotasse attorno a noi. Nulla di ciò che fanno gli altri è a causa nostra, ognuno vive nel proprio sogno, nella propria mente e in un mondo completamente diverso da quello in cui viviamo noi. Quando prendiamo qualcosa in modo personale, crediamo che gli altri sappiano cosa c'è nel nostro mondo e cerchiamo di imporre il nostro punto di vista sul loro. Anche quando una situazione sembra estremamente personale, anche quando gli altri ci insultano direttamente, non ha nulla a che fare con noi. Quello che dicono e fanno, le opinioni che manifestano, tutto segue gli accordi che hanno preso con se stessi. Il loro punto di vista deriva dalla programmazione che hanno ricevuto dall'ambiente. Se qualcuno ci dice qualcosa di spiacevole, la verità è che quella persona sta affrontando le proprie emozioni, opinioni e convinzioni. Cerca

di inviarcene del veleno, e se prendiamo in modo personale ciò che ci dice, il veleno passa dentro di noi. Facciamo attenzione a non mangiare “tutta la loro spazzatura emotiva”, basta non prendere nulla in modo personale per essere immuni al veleno. Quando prendiamo le cose personalmente ci sentiamo offesi e la reazione è quella di difendere le nostre convinzioni, creando conflitti. Rendiamo grande qualcosa che di per sé è piccolo, perché abbiamo bisogno di avere ragione e di dimostrare che gli altri si sbagliano. Anche noi trasmettiamo le nostre opinioni e anche per noi vale il fatto che qualunque cosa facciamo, qualunque emozione proviamo, si tratta di una proiezione del nostro sogno personale, di un riflesso del nostro sistema di credenza. Quello che diciamo e quello che facciamo, le opinioni che abbiamo, tutto è il riflesso del nostro sistema di credenza, perciò non ha nulla a che vedere con gli altri. Il lavoro da fare è arrivare al punto in cui il giudizio degli altri – sia in positivo che in negativo – non ci tocca, perché abbiamo la percezione interna del nostro valore e quindi non restiamo agganciati da ciò che gli altri pensano di noi. Qualunque cosa gli altri pensano o dicano di noi non ci riguarda, stanno parlando a voce alta di se stessi. L'essere umano crea dentro di sé un film, di cui è protagonista, regista, produttore e tutti gli altri sono personaggi secondari. Il nostro punto di vista è personale, è la nostra realtà. Chi si arrabbia è perché ha paura e l'altro è solo un pretesto per portare fuori un disagio, un tema non risolto. Se siamo in armonia con chi ci circonda, significa che l'altro non ci suscita nessuna reazione negativa e quindi questo vuole semplicemente dire che non stiamo contattando una nostra paura o un nostro limite e quindi non lo riversiamo sull'altro. Anche le opinioni che abbiamo su di noi non sempre sono esatte, infatti molto spesso tutte le varie sub-personalità parlano contemporaneamente – immaginiamo un mercato dove tante persone parlano tutte insieme – e quindi risulta complesso essere obiettivi e centrati. Quando nulla viene preso in modo personale si evitano sentimenti di rabbia, gelosia, rancore, invidia.

- **Non supporre nulla:** Tendiamo a supporre ciò che gli altri pensano o fanno, lo prendiamo sul personale, li incolpiamo e reagiamo inviando loro veleni emozionali tramite le parole. Per questo ogni volta che supponiamo qualcosa stiamo sbagliando. Facciamo una supposizione, capiamo male, prendiamo la cosa in modo personale e finiamo per creare un dramma completamente inutile. Tutta la tristezza, tutti i drammi della nostra vita sono fondati sulle supposizioni, sull'abitudine di prendere le cose in modo personale. E generalmente cominciamo a spettegolare ed inviare veleno emozionale sugli altri sulla base delle nostre supposizioni. È sempre meglio chiedere che supporre, la supposizione porta equivoci ed incompre-

sioni. Supporre che gli altri sappiano ciò che pensiamo e che perciò non sia necessario dirlo, è un errore che accade spesso nei rapporti.

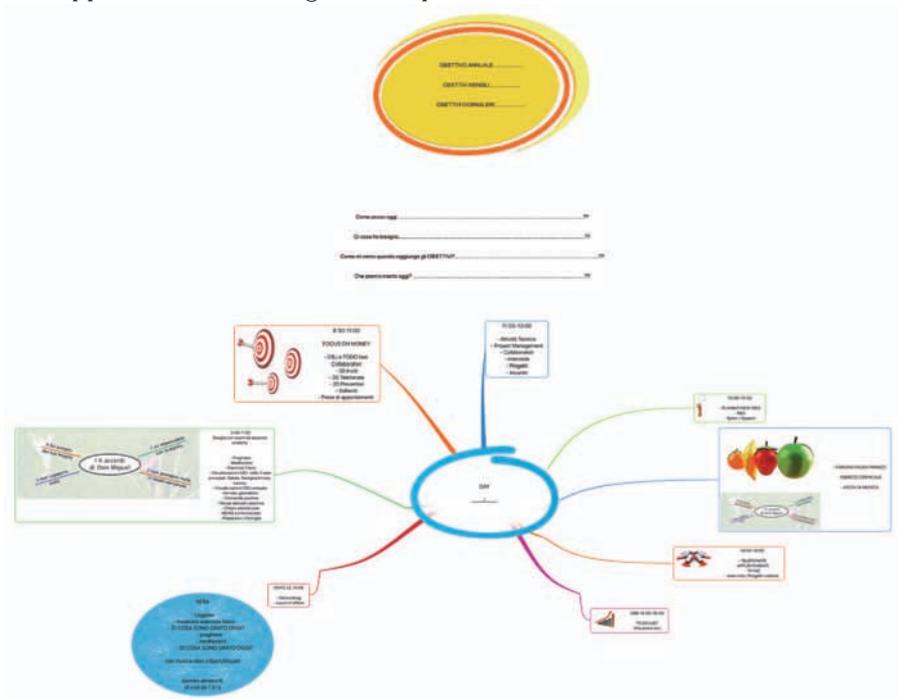
• **Fai sempre del tuo meglio:** valutando però momento per momento, ascoltandoci, al fine di non strafare. L'importante è non giudicarsi, così da non cadere nei sensi di colpa, se facciamo del nostro meglio impariamo ad accettarci. Occorre arrivare al punto di agire per il piacere di agire. Fare le cose dandogli valore e sentendole importanti per noi, anche le piccole cose quotidiane, al fine di far assumere loro un valore diverso. Ogni azione dovrebbe diventare un rituale in cui amiamo il divino, ogni pensiero diventa una comunione con Dio e viviamo un sogno privo di giudizi e vittimismo, senza più bisogno di spettegolare e di trattare male gli altri e se stessi.

“Se siamo impeccabili con la parola, se non prendiamo le cose a livello personale, se non supponiamo nulla e facciamo sempre del nostro meglio, saremo in grado di controllare la nostra vita”.

Don Miguel Ruiz
da *meditazionezen.it*

- SCEGLI CON CURA I TUOI COLLABORATORI e PROFESSIONISTI, in accordo con i tuoi valori e la tua vision. Formali e supportali
- CREA POCHE PROCEDURE E SEMPLICI e crea anche le vie d'uscita nei momenti ad hoc, DELEGA, CONTROLLA
- DEFINISCI GLI OBIETTIVI E CREA IL TUO OSA PLAN
- GESTISCI I NUMERI DELLA TUA AZIENDA (KPI) E CONTROLLA SEMPRE I COSTI (anche e soprattutto quando va tutto bene)
- Occhio alle due aree fondamentali di ogni Azienda: MARKETING (crea il tuo prospetto di PERSONAL BRAND / FUNNEL per la LEAD ACQUISITION / VENDITA / NURTURING) e FINANZA (gestisci il Cash Flow per pianificare gli investimenti)
- RISPARMIA IL 15% DEL FATTURATO E REINVESTI IN R&S e in NUOVE ATTIVITA' - DIVERSIFICA SEMPRE
- CREA RENDITE AUTOMATICHE

- Punta sulla **FORMAZIONE** professionale e **MOTIVAZIONALE / OLISTICA** per te e per i tuoi collaboratori
- Abbi sempre **GRATITUDINE** (durante il giorno e nei momenti difficili ricorda sempre per cosa sei grato nella vita e a fine giornata fatto per iscritto l'elenco delle 5 cose per cui sei grato in quella giornata), **FIDUCIA**, **TRANQUILLITA'**, **PENSIERO**, **AZIONE**, **METODO** e **COSTANZA**
- **ANALIZZA** gli **ERRORI** e traccia le **LINEE GUIDA** con massimo 10 parole per evitarli in futuro
- **COSTRUISCI LA TUA MAPPA DI AZIONE QUOTIDIANA** con le **DOMANDE POSITIVE** della giornata. Parti sempre dal Tuo **OSA PLAN**, spacchetta gli obiettivi in mini obiettivi mensili, settimanali e giornalieri e componi una tua agenda quotidiana stando attento a gestire gli slot di tempo ... Datti sempre slot precisi ed inserisci nella tua gestione del tempo anche gli impegni personali. Stai attento a non riempire ogni attimo per lasciar tempo al tuo relax e agli imprevisti. Ecco un esempio di calendar settimanale e di mappa mentale su una giornata tipo:



WEEK MONEY FOCUS	LUNEDI'	MARTEDI'	MERCOLEDI'	GIOVEDI'	VENERDI'
1					
2	FOCUS DEL GIORNO				
WEEK EMOTIONAL FOCUS					
1					
2					
COSE BELLE DELLA SETTIMANA					
1					
2					
LIBRO DELLA SETTIMANA					
PROGETTO	WAITING FOR				
1					
2	1	1	1	1	1
3	2	2	2	2	2
4	3	3	3	3	3
PROGETTO	CHI DEVO RAGGIUNGERE				
1					
2	1	1	1	1	1
3	2	2	2	2	2
4	3	3	3	3	3
PROGETTO	COSA DEVO FARE ASSOLUTAMENTE OGGI				
1					
2	1	1	1	1	1
3	2	2	2	2	2
4	3	3	3	3	3

CAPITOLO 1

Se l'Imprenditore fa soldi c'è un motivo; se l'imprenditore non fa soldi c'è un motivo!

Il primo e più importante motivo lo abbiamo già visto. *L'imprenditore fa soldi se è felice!* Adesso aggiungiamo che fa soldi se è felice e se è ben organizzato. Viceversa, la strada dell'insuccesso è spianata. Cominciamo però col chiarire un concetto fondamentale. Non esiste il fallimento in quanto tale. Esistono esperienze ed insegnamenti. Una scuola. Un Master che si chiama VITA e che paghiamo. I soldi che perdiamo nelle attività economiche sono soldi investiti per partecipare a questo Master, per imparare a vincere. Quindi: non perdiamo mai, o vinciamo o impariamo!



Ripetiamolo: **I soldi che perdiamo nelle attività economiche sono soldi investiti per partecipare a questo Master, per imparare a vincere**, per imparare a vivere vincendo. Ma cosa devo imparare, esattamente? Alcune regole semplici che ripercorreremo in tutto il libro e che qui provo a riassumere brevemente distinguendo però tra area personale e area professionale.

AREA PERSONALE (ovviamente si inizia da qui):

- Guarire dalla RIMANDITE. Basta procrastinare! Agire, agire subito nel “qui e ora” senza se e senza ma. I “se” sono il marchio dei falliti. Nella vita si diventa grandi “nonostante” (*cit. Massimo Gramellini*). È vero, potremmo avere mille e mille ragioni per non provarci più e per gettare la spugna ma ricordiamoci sempre che laddove noi gettiamo la spugna, nel mondo, ci sarà sempre qualcun altro che, al pari delle nostre condizioni avverse, ci è riuscito. Come? Provando e riprovando, provando e riprovando ancora. Cambiando anche pesi, misure e azioni ma riprovando, con METODO e COSTANZA. “Riprovare” cambiando qualcosa è la parola d’ordine. Se fai quello che hai sempre fatto, otterrai i risultati sempre ottenuti. Vuoi ottenere risultati diversi? Allora devi fare cose diverse e quindi devi pensare in modo diverso. E fin quando si riprova? Fin quando non si riesce! DECISIONE, VALORI, CREDENZE, GRATITUDINE, FIDUCIA, TRANQUILLITA’, PENSIERO E AZIONE, METODO E COSTANZA

“La direzione senza azione è solo un sogno. L’azione senza direzione è solo fatica”.

Roberto Ceré

Se guarisci dalla rimandite vuol dire dire che hai “deciso” cioè ha reciso, hai tagliato ogni altra alternativa. Ed ora sei focalizzato anima e corpo sulla tua decisione! Sul tuo obiettivo. Decidi un obiettivo, accordalo con i tuoi valori, controlla ed aggiusta le tue credenze e fa che queste ultime supportino i tuoi obiettivi, le tue decisioni e i tuoi valori, sii sempre grato ed abbi fiducia in te stesso, nell’universo e negli altri, stai tranquillo anche quando il successo non arriva subito. Anzi non arriverà quasi mai subito, mettili l’anima in pace. Fai un piano strategico ed un piano operativo molto dettagliato, costruisci il tuo OSA (Obiettivo, Scopo, Azioni) Plan, pensa a lungo (ma non a lunghissimo) e poi AGISCI. La maggior parte della gente non passa all’azione per mille motivi ma soprattutto perché ha paura di sbagliare. Piccolo problema: anche se dettagli tutto ed avrai la massima approvazione preliminare del mercato, non saprai mai se fallisci o meno fin quando non passi all’azione. Quindi altra regola importante: se non ami il rischio (ovviamente previsto, dettagliato e controllato) forse il mestiere dell’imprenditore non fa per te.

- Essere FELICI, non in un’area della nostra vita magari relegata la saldo del nostro c/c ma in tutte le aree della propria vita e curandone, in particolare, tre aree principali:

- **il Fisico e la Salute in genere.** Basta poco anche per i non amanti dello sport. Basta alzarsi presto al mattino (5:00 / 05:30) e fare 20/30 min di passeggiata anche con tapis roulant, fare un po di esercizi di stretching di quelli facilmente consigliati on line e soprattutto fare esercizi per la cervicale tutti i giorni. Anche chi non ne soffre né troverà beneficio perché la cervicale è quella la zona dove si accumula lo stress e la tensione nervosa. Mantenerla in forma con esercizi quotidiani ci aiuta ad essere meno stressati e più riposati. Dormire il più possibile (quando possibile e con cicli da 1 ora e mezza), soprattutto in vacanza e nei weekend; concedersi spesso durante l'anno massaggi relax e sauna in SPA e visita dall'osteopata. Viaggiare, viaggiare, viaggiare. Seguire la dieta degli sportivi, soprattutto proteica e senza grassi con molto frutta e verdura. Bere almeno 2 lt di acqua al giorno. Meglio ancora 3 litri. A ciascuno poi la sua dieta personalizzata previo consiglio medico. Proseguire con preghiere e meditazioni prima di colazione e prima di entrare nel vortice della giornata
- **la Famiglia, l'Amore e gli Affetti.** Qui forse c'è poco da dire. La parola d'ordine è "evitare di incasinarsi" e di coltivare o continuare storie impossibili che mettono a dura prova il proprio stato psico-fisico. Amarsi e amare vuol dire anche troncare storie dolorose o impossibili facendo attenzione a che non abbiano strascichi sulla nostra autostima e non ci rendano infelici. Di nuovo, occhio alla felicità!!! Se compromessa, si compromette di conseguenza qualunque area della nostra vita. Coltivare i legami familiari genitori, cugini, zii, cognati/e, suoceri. La vita è breve, Evitate di ritrovarvi poi ai funerali di qualcuno. Fino ai 40 anni solitamente le teste sono "molto calde" e facilmente si tendono a creare tensioni soprattutto in famiglia ed a rovinare i rapporti con fratelli, genitori, cugini, cognate, suoceri etc... Bene, appena ve ne accorgete che siete su questa strada, recuperate subito il rapporto. Zero orgoglio. Zero emozioni, amore puro! Non sempre è possibile, forse, recuperarlo al 100%. Spesso i danni fatti sono notevoli. Però farvi vedere presenti, chiamarli, andarli a trovare, festeggiare insieme vi farà sentire tutti di nuovo riuniti. Fatelo, non c'è molto tempo.
- **il lavoro** se non piace e fatto senza passione o senza vocazione come direbbero Davide Francesco Sada ed Enrico Garzotto, autori del best seller "La Felicità fa i soldi", è duro si sa. L'introduzione di questo libro non è delle più rassicuranti forse. Però il messaggio è positivo: se fate qualcosa seguendo il vostro cuore e quindi la vostra passione/vocazione tutto diventa più semplice. Seguite la vostra vocazione dunque. Fatelo bene, guardando dalla rimandite, fissando degli obiettivi e rimanendo focalizzati...e mettendo in campo strategie. Formatevi ed informatevi per farlo.

... nel frattempo continuare a porsi domande positive ed a sognare, proprio come quando eravamo bambini. Dovremmo vivere ogni giorno come fosse una festa, perché ogni giorno riceviamo un regalo: un buono di 24 ore da spendere come meglio possiamo. Viviamolo appieno. Pensiamo come se la vita non finisse mai ma viviamo giorno per giorno come fosse l'ultimo, facendo tutto ciò che vogliamo fare e che ci fa star bene, ovviamente che sia in accordo con i nostri valori e le nostre regole. Chiediamo scusa alle persone quando sbagliamo, diciamo il nostro grazie e il nostro "ti voglio bene". Se vi siete innamorati della persona sbagliata o se non siete corrisposti, ditelo comunque il vostro grazie e lasciatela andare. Lasciate andare tutte le situazioni (anche lavorative) e tutte quelle persone che non ci fanno più star bene. Anche se a malincuore, lasciamole andare. Se non torneranno vuol dire che non erano destinate a noi. Le persone e le situazioni sono come foglie di un ramo dell'albero. Alcune saranno vicine e vi apparterranno condividendo tutto fino alla fine, altre si allontaneranno sul ramo e voleranno via. Ma tutte servivano in quel momento, tutte ci hanno insegnato qualcosa. Troviamoci un coach o un mentore. Insomma qualcuno di esperienza e con elevata professionalità con il quale parlare e confrontarci e al quale chiedere consigli.

A proposito della Felicità, secondo lo psichiatra George E. Vaillant, professore ad Harvard e direttore di uno studio longitudinale, Harvard Study of Adult Development, unico negli annali della ricerca: "Ciò che rende felici e in salute per tutta la vita è avere delle buone relazioni". Non la ricchezza, quindi, o la fama o un lavoro più appagante e remunerativo. Non si tratta di un'opinione, ma della scoperta scientificamente fondata, e per certi aspetti sorprendente, che emerge di uno studio finanziato del magnate dei negozi di monetine WT Grant e partito nel lontanissimo 1938, con l'obiettivo di approfondire lo sviluppo adulto "normale", seguendo le persone.

- **Avere una MOTIVAZIONE.** Al mattino mi alzo dal letto più volentieri se sono motivato. Se ho un bell'affare da concludere, se ho un obiettivo da raggiungere, se ho qualcuno da amare e qualcosa da fare. Quando il perché è forte, il come non è mai un problema. Qui viene il bello e ci giochiamo tutto: la motivazione viene dallo stato d'animo e dalle credenze. Ecco perché insisto sul fatto che bisogna guarire prima dentro. L'energia positiva che ci permette di alzarci e di agire è la somma elevata ad infinito dell'amore, della passione/vocazione e della creatività: la FELICITA' per l'appunto!

Ricordiamo che:

i RISULTATI sono determinati dalle AZIONI

le azioni dagli STATI D'ANIMO

gli stati d'animo dalle CREDENZE

(che alimentano a loro volta un dialogo interiore che è bene saper riconoscere e dirigere).

Il pensiero crea: "Che tu creda di farcela o meno avrai comunque ragione!" *(Henry Ford)* - Significa che siamo noi, attraverso le nostre credenze, a creare la nostra realtà. Siamo noi, il nostro dialogo interiore, le nostre abitudini. Tutte cose da tenere a bada consapevolmente.

- Creare ABITUDINI di successo, abitudini potenzianti. Tutto questo libro è cosparso di abitudini positive che ti trasmetterò; compreso il fatto che lo stai leggendo e compresi tutti questi punti che stiamo riassumendo.

Eccone altri però:

- Vivi il qui e ora
- Sii vero, di la verità, mostrati per quello che sei
- Saluta e ringrazia sempre tutti, chiedi scusa se sbagli...e sii umile nel riconoscere gli sbagli
- Segui una dieta salutare, riduci gli zuccheri, la caffeina e i superalcolici e bevi molto
- Dona ...non solo soldi ma tempo, ascolto e sorrisi
- Sii puntuale
- Pagati prima il tuo lavoro
- Paga i debiti in anticipo
- Abituati a prendere decisioni
- Sii ottimista
- Evita di prendere decisioni se sei stanco o affaticato
- Ricordati di agire e non reagire
- Festeggia gli obiettivi e premiati anche per le piccole cose
- Smettila di accontentarti
- Smettila di incasinarti ed impara a dire di NO
- Allontana i vampiri energetici, frequenta persone potenzianti ed in accordo con i tuoi valori e i tuoi obiettivi
- Dedica del tempo a te stesso ed alla tua Famiglia
- Stacca completamente almeno un giorno a settimana

- Pianifica in anticipo la settimana e il giorno seguente
- Leggi quanti più libri puoi e formati partecipando a corsi di formazione tecnico professionali ma anche a corsi motivazionali/emozionali
- Trovati un mentore, studia, fai coaching ed auto-coaching
- Ascolta musica
- Mantieni il Focus su una cosa alla volta e senza distrazioni
- Torna a casa per cena
- Taglia le spese inutili
- Vivi come ti piace perchè lo meriti
- Reinvesti gli utili diversificando
- Costruisci entrate automatiche ed entrate multiple
- Usare l'agenda, il CRM e le mappe mentali
- Ricorda la Regola dell' 80/20
- Sii paziente
- Delega
- Rispetta le to-do list (guarisci dalla rimandite!) FOCUS! Diventiamo ciò in cui crediamo e ciò a cui ci dedichiamo
- Alimentiamo le relazioni ma evitiamo i perditemo oltre che i vampiri energetici
- Sviluppa la Creatività
- Investi nel valore ed in attività innovative ed intelligenti. Non in attività fotocopia
- Investi nel medio e lungo termine
- Diventa minimalista
- Allontanati dalla trappola del "non ho tempo"
- Tieni un tuo diario
- Controlla sempre il tuo stato EMOTIVO e la tua VOLONTÀ, sii CONSAPEVOLE
- Investiga le tue credenze e ricorda, "Se puoi fare un euro puoi farne anche 1 milione" - Molti di noi agiscono come se le nostre presupposizioni fossero un una realtà e non solo delle credenze.
- Fai programma concreto di azioni e fatti aiutare
- "Non andare mai a dormire senza aver fatto una richiesta al tuo inconscio"
Thomas Edison
- Inserisci sempre il dubbio che porta al pensiero e quest'ultimo porta all'azione. Ricorda che il Pensiero si unisce all'emozione e diventa sentimento e il sentimento è già preghiera
- Nel tuo Diario scrivi la GRATITUDINE: scrivere alla sera ogni giorno 5 cose per cui sei grato della giornata appena trascorsa
- Accetta: se posso cambiare qualcosa perché preoccuparmi? se non posso cambiare qualcosa perché preoccuparmi? Non c'è nulla che valga la pena

di non accettare. Accettare e riconoscere l'insegnamento determina la fine dell'esperienza dolorosa. Per accettare dobbiamo sospendere il giudizio e smettere di combattere contro i mulini a vento. E come fai a sapere che ciò che definiamo una sfortuna non sia di fatto una benedizione? Io mi amo e mi accetto così come sono e facilmente cambio

- Non esiste nulla in assoluto di positivo o di negativo negativo, né di giusto o di sbagliato
- Fatti delle domande di trasformazione: Quali credenze non sono utili? Se potessi cambiare una credenza quale cambierei?
- Scopri come parli ed usa le tue parole in maniera saggia
- Controlla le tue credenze e le tue abitudini sul concetto di abbondanza: "io mi dò il permesso di vivere nell'abbondanza" – Ricorda:

***Siamo ciò che facciamo ripetutamente
L'eccellenza quindi non è un atto ma un'abitudine***

Diventare felici e diventare ricchi sono due facce della stessa medaglia che si chiama "evoluzione". Questa evoluzione non accade da sé ma va spinta, sollecitata, stimolata. **Bisogna quindi AGIRE.** Ecco perché rimanere nello stesso oblio rischia di portare alla depressione mentre agire rischia di farvi risolvere i problemi.

Piero Ferrucci nel suo libro "Crescere" scrive: "L'amore evoca l'ambiente psichico in cui possono germogliare potenzialità positive : stimola il coraggio di farsi avanti e la fiducia di affrontare l'ignoto, crea quello spazio interno necessario perché appaiano le intuizioni; protegge e rafforza gli elementi più delicati del nostro essere; nutre l'intelligenza e creatività; ci aiuta a sciogliere i nostri blocchi, a disfare i nodi psichici, ad aprire tutto ciò che in noi è chiuso; inoltre ci permette di riscoprire l'io e ci stimola a seguire la nostra evoluzione naturale. Insomma possiamo dire che l'amore, permettendoci di recuperare e vitalizzare le varie parti di noi stessi, ci fa sentire più interi"

Davide Francesco Sava ed Enrico Garzotto nel loro libro "La felicità fa i soldi" e nei loro corsi parlano proprio della piramide della ricchezza paragonandola, a ragione, ai tre stadi dell'amore:

- l'amore come forma istintiva di sopravvivenza e di riproduzione della specie paragonato allo stato di guadagnare il minimo indispensabile per sopravvivere arrivando a fine mese;

- l'amore come forma di attaccamento e di nevrosi rispetto all'essere amato dall'altro, paragonato allo stato di avere soldi oltre le reali minime necessità, ma questi non bastano mai;
- l'amore come forma di consapevolezza di se stessi e degli altri (dove non siamo e gli altri non sono la mezza mela) e quindi amare in tranquillità a prescindere dagli altri paragonato all'avere soldi e investirli senza sapere se quello che facciamo ci farà guadagnare ma mossi esclusivamente dalla felicità e dall'azione; dalla vocazione appunto. In questa situazione, i soldi arrivano continuamente ma abbiamo smesso di controllare il saldo del nostro c/c. Si tratta di veri e propri livelli dove la maggior parte della gente è incastrata nei primi due.

Ci si può muovere e crescere nei vari livelli ma ciò richiede tempo (per ciascuno diverso) e formazione

RICCHEZZA CONSAPEVOLE

(completamente slegato dal concetto del tempo, ama la lentezza e vive nel qui e ora. Ricorda le sue origini e di essere stato anche lui un ricco istintivo ed emotivo ed ora cura se stesso, pianifica ed investe. Crede in se stesso. Guadagna senza il bisogno di sapere se quello che fa, porta sicuramente ad un guadagno)

RICCHEZZA EMOTIVA

(slegato dal concetto del tempo ma vincolato ancora al concetto dei soldi che fanno la felicità. Anche lui controlla spesso il saldo del suo conto. È ancora immaturo, non si fida e non lascia lavorare i soldi. Lavora per arrivare a fine mese e concedersi qualche extra gli dà piacere momentaneo ed autoricarica per cominciare di nuovo a lavorare)

RICCHEZZA ISTINTIVA

(guadagno inteso come direttamente proporzionale al tempo di lavoro. Arriva allo stremo delle sue forze con gli straordinari. Lavora tanto e controlla spesso il suo saldo in banca. Lavora per arrivare a fine mese)

Le persone di successo coltivano proprio il comportamento del ricco consapevole, perseguono i loro desideri e prima o poi li realizzano. Credono in se stessi. Quelli che non lo fanno finiscono addirittura per non desiderare più niente.

Ecco perché si dice che la differenza tra il successo e la sconfitta risieda nelle abitudini

Ciò non significa adottare comportamenti abitudinari e meccanici, bensì rafforzare e alimentare atteggiamenti che portino a mietere successi

Il successo è l'abilità di passare da un fallimento all'altro senza perdere l'entusiasmo

Continuiamo con altre abitudini positive consigliate. Ognuno dovrà poi elaborare una propria lista di abitudini positive. Molte sembreranno tecniche ed in effetti lo sono. Ma vanno personalizzate e adattate ai propri valori e alle proprie regole. La verità è che bisogna coltivare l'abitudine a concretizzare quelle tecniche. **La prima abitudine è ricordarsi di creare abitudini positive e seguirle.** Analizzare i numeri della propria azienda, prevedere le tasse da pagare, gestire il cash flow e gli investimenti deve diventare un'abitudine. Pregare, meditare, mangiar sano, fare esercizio fisico devono diventare delle abitudini. Ma prima di tutto bisognerà ricordarsi di volerlo fare. Anche evitare di far qualcosa può diventare una sana abitudine.

Vediamone ancora altre sane abitudini:

- Curare il proprio dialogo interiore insieme al proprio corpo e al proprio aspetto
- Fissare degli OBIETTIVI di Vita e di Impresa ed un programma concreto di azioni, supportato da Business Plan, per raggiungerli. Devo costruirmi il mio OSA (Obiettivo, Scopo, Azioni) Plan
- PIANIFICARE e PROCEDURIZZARE ogni cosa ma stando attenti a non diventare un perfezionista e a non mettere troppa BUROCRAZIA. Il segreto è partire, non essere perfetti altrimenti si rischia di non partire mai. Procedure sì ma non troppe e conservare sempre una via d'uscita dalle stesse in casi eccezionali
- FORMARSI, PREGARE, MEDITARE, INFORMARSI. E qui l'errore che fanno in molti. Si formano solo sull'aspetto tecnico, sanno tutto del mercato, dei concorrenti e del prodotto. Sono dei guru nel loro settore ma tralasciano l'aspetto spirituale ed emotivo/emozionale dimenticando di essere felici o pensando che i soldi faranno la felicità. Purtroppo o per fortuna è il contra-

rio. La felicità fa i soldi e crea abbondanza in qualsiasi area della nostra vita. La Felicità è fatta di coltura dell'anima, di gratitudine, di contemplazione, di aiuto del prossimo, di crescita spirituale e di buone relazioni. Di preghiera (qualunque sia il tuo credo) e di formazione olistica e meditazione (potentissimi i corsi di Reiki e Yoga) e, imprescindibilmente, anche di formazione ed informazione tecnico-professionale. Si parte sempre prima dal di dentro.

- Fare beneficenza
- Sognare scrivendo e prendendo appunti, fare esercizi di Braintraining e di Brainstorming
- Trovare un nuovo PERCHÈ! Quando il perchè è forte, il come non è mai un problema
- Essere impeccabile nella GESTIONE DEL TEMPO e nell'EFFICACIA delle proprie azioni
- Gestire bene le RELAZIONI CON GLI ALTRI: abbiamo relazione con noi stessi e con tutti ogni giorno e non possiamo farne a meno. Come ci comportiamo? Quali sono le nostre credenze? Essere sempre trasparenti e leali/reali trasmette fiducia e tranquillità. Mai parlare di se stessi né aprirsi mai, se no si entra assolutamente in empatia. Conservare la propria dignità e giusta distanza. Gli altri non sono la nostra mezza mela altrimenti diventiamo altrui-dipendenti. Ognuno di noi è una mela intera. Se non siamo in grado di amarci da soli e di star bene da soli come pretendiamo che altri ci comprendano e ci aiutino? Bisogna essere tanto felici da non aver bisogno di un amore o della presenza degli altri per sentirsi felici. Da qui l'importanza di insegnare ai nostri l'arte di annoiarsi; per imparare a bastarsi da soli.
- Amare ed Amarsi: Zero emozioni! Solo AMORE! Sospendere il giudizio e la critica verso se stessi e verso gli altri, vivere senza paura (Tesla nello spazio), sii gentile e paziente e trattati come qualcuno che ami veramente. I pensieri si possono cambiare: lodati, sostieniti e fatti aiutare, considera amorevolmente le tue negatività, cura il tuo corpo, amati e medita amandoti allo specchio. Non aspettare e agisci; fai il meglio che puoi, no full time at work, chi ti vuole ti cerca. Chi è destinato a te troverà il modo per tornare o l'Universo lo farà per voi.
- Le abitudini nei rapporti con gli altri: dare importanza alle persone, amarle,

rispettarle, scrivere, telefonare, cercarle, trascorrere momenti di relax e tempo libero con le persone amate, così anche pranzo e cena, fare loro regali, scambiarsi abbracci etc.,,

- Finire prima il lavoro. Evitare di tirare fino a notte fonda sacrificando gli affetti
- Attenzione ai bisogni e al dialogo interiore. A cosa penso o a cosa sarebbe utile pensare. Vedere gli altri come specchio. Secondo OSHO in ciascuno di noi c'è un diamante potentissimo solo che è ben nascosto sotto la roccia. Le relazioni sono una via verso l'evoluzione e ci permettono di vedere al nostro interno perché viviamo ed agiamo in risonanza. Quando puntiamo un dito contro gli altri ricordiamoci che ne abbiamo altri 4 puntati contro di noi. Quell'amore che cerchiamo fuori è già dentro di noi. Andiamo bene così come siamo e siamo degni di essere amati ma non tutti possono amarci e non tutti possiamo amare. L'amore è qualcosa di meraviglioso, un'energia fortissima. Tutto ciò che facciamo è amore. È talmente forte questa energia che spesso ci incasiniamo.
- Io ho un meravigliosa relazione d'amore con me stesso. Mi amo e sono amato. Ma in che modo possiamo avere tanto dagli altri e avere credenze positive su noi stessi e sugli altri? Dando a noi stessi e alle persone che ci circondano fiducia e amore, concordando gli obiettivi in funzione dei loro valori e delle loro regole, dando premi, celebrando, formando, dando piccoli task e controllandone l'avanzamento. Fatti e persone possono aver avuto un impatto negativo su di noi ma nessuno può decidere al posto nostro e siamo sempre noi i responsabili
- Impegno, volontà, decidere... guarire dalla rimandite
- FOCUS
- Ascoltare spesso durante la giornata, anche in sottofondo mentre si lavora, musica a 432 Hz (frequenza dell'armonia e del riequilibrio del nostro organismo) tipo quella di Emiliano Toso ed a 528 Hz (frequenza della felicità). Ne trovate a migliaia su Youtube e non solo;
- MANGIARE e VIVERE SANO: più frutta e verdura, più acqua, meno sale, meno grassi, meno zuccheri, meno carne, mangiare meno in generale (bisognerebbe alzarsi da tavola avvertendo ancora quel leggero senso di appetito

e senza sentirsi gonfi) e seguire una dieta personalizzata fornita dal proprio medico/nutrizionista. Fare continuamente passeggiate all'aria aperta e al sole. 20/30 min al giorno sono sufficienti. Più che la lunghezza o la fatica quello che conta è la continuità. Riposa tanto e ricerca la pace mentale e spirituale. In cambio ne guadagneremo in salute, saremo più lucidi, più agili, più belli e più presentabili/carismatici (anche l'occhio vuole la sua parte)

- Agisci SENZA GIUDIZIO e SENZA EGO verso Te stesso e gli altri. Sospendi il giudizio. Sii paziente e gentile con Te stesso e gli altri. Lodati, sostieniti, chiedi aiuto, non aspettare che tutto sia perfetto per iniziare un'attività, un nuovo percorso di vita o un progetto di lavoro. Valuta bene e poi buttati, segui il tuo cuore. Il segreto è iniziare. Premiati e festeggia
- RELAZIONI e PERDONO: accettazione, pace e amore per noi stessi. Lasciare andare il carico emotivo. Fare spazio nel nostro cuore. Gli altri sono come specchi. Attraverso il loro comportamento, la loro vita e il loro essere ci fanno guardare internamente, pensare anche laddove non vorremmo. A volte siamo attratti dal nostro opposto forse per il desiderio completezza anche se poi col tempo non sopportiamo il loro modo di fare perché ci comportiamo in risonanza. In genere sono proprio le persone che ci infastidiscono di più ad insegnarci molto. Per farlo bisogna sospendere il giudizio e l'ego. Mai puntare il dito contro qualcuno – sospendiamo il giudizio e concentriamoci sugli insegnamenti anche dalle relazioni difficili
- Eliminare CREDENZE depotenzianti: le persone sono buone e meritano fiducia. Se fanno altro non significa che non fanno bene il lavoro insieme a me
- Ricordare sempre i 4 accordi di Don Miguel Ruiz (te li ripeto perché siano una buona nota per Te):
 - Sii impeccabile con la parola (verso te stesso e verso gli altri)
 - Non prendere tutto personalmente (non esisti solo Tu per fortuna al mondo e non sei al centro dell'Universo... forse lo sei per te a non per gli altri)
 - Non fare supposizioni
 - Dai sempre il meglio di Te

La **domanda** a questo punto potrebbe essere questa: Ma se non riesco a concentrarmi, sono depresso ed ho mille pensieri per la testa per cui finisco per gestire tutto insieme e male affrontando le emergenze, come faccio ad avere questi focus di cui parli sopra?

Rilassati, chiediti qual è la cosa peggiore che possa succederti e per quanto grave sia capirai che nessuno però potrà portarti via il tuo pensiero, il tuo essere e i tuoi amori. Quindi la risposta è rilassati, prega, medita e scrivi su un foglio tutto quello che devi fare. Fallo come fosse la lista della spesa, un elenco. Poi attribuisce le priorità ad ogni cosa. Due cose non possono avere la stessa priorità e stabilisci un timing per ciascuna attività (si direbbe “task” nel gergo tecnico). Hai appena elaborato un piano d’azioni. Libera la mente da ogni cosa, prega e medita di nuovo e poi inizia dalla prima cosa e svolgila come se fossi nato solo per svolgere quell’attività. Contemporaneamente puoi focalizzarti solo su 5 attività, 3 se sei anche depresso (se te l’ha detto un medico... altrimenti è più facile che tu sia solo stanco mentalmente e devi recuperare con un bel pò di dormire). Solo dopo che hai svolto queste 5 attività passa alle altre 5. L’importante è che qualsiasi cosa succeda, appuntamenti, persone che chiamano, social network, solleciti di pagamento etc... tu concentri solo su quella tua benedetta lista senza mai spostare il Focus.

AREA PROFESSIONALE:

In quest’area invece dobbiamo imparare a stimolare il cervello verso la creatività e a produrre idee. Non solo il nostro cervello ma anche quello dei nostri collaboratori. Bisogna imparare a Fare Strategia capendo chi siamo, da dove veniamo e dove stiamo andando e saper tradurre in pitch e businessplan le proprie idee, saper pianificare, selezionare e formare le persone che parteciperanno ai nostri progetti, trovare finanziamenti e metter su un sistema automatico di Lead Generation e di Vendite curando i propri Clienti come fossero i nostri figli. D’altronde è grazie a loro che possiamo comprare poi cibo e giochi ai nostri figli.

Bisogna:

- Tenere sotto controllo i NUMERI della propria azienda. Sicuramente i dati di bilancio, fatturato, tutti i costi, il cash flow, la patrimonializzazione, le tasse, il costo contatto per lead e per cliente, costo commessa etc... ma anche i numeri relativi al dispendio di energie e di risorse impiegate. Le ore lavorate, le chiamate fatte ai Clienti, la durata di queste chiamate, la durata degli appuntamenti, L’imprenditore deve dotarsi per prima cosa di un’AGENDA, di un CRM (customer relationship management, termine inglese, che indica un programmino o un App che ci consente di avere sempre sotto mano la gestione delle relazioni con i Clienti e l’avanzamento verso i nostri obiettivi)
- Dotarsi di una RETE SOCIALE sia fisica che virtuale e gestire le Pubbliche

Relazioni; gestire un Network dove essere il numero uno ed affermare il proprio PERSONAL BRAND ed il proprio valore aggiunto. Diventare un punto di riferimento, un rappresentante di categoria anche per i tuoi competitors

- Avere chiare le due aree che sono i cuori pulsanti di ogni azienda:
- L'area FINANCE: partire sempre da un Business plan fatto bene, tenere sotto controllo gli indici di bilancio, il cash flow e il piano degli Investimenti. Patrimonializzare l'Azienda e sapere sempre quanto vale. FINANZIAMENTI AGEVOLATI: dotarsi di un bravo consulente per l'area di finanza agevolata, rapporti con le banche (mediatore creditizio), crowdfunding e business angel. Quindi in generale essere attenti all'area della ricerca fondi e ricerca soci.
- L'area MARKETING, definendo le 4 aree del Marketing: Personal Brand / Posizionamento, Funnel per l'Acquisizione dei Clienti, Vendita, Nurturing sia dei Clienti acquisiti che di quelli potenziali
- Valutare e/o attendere, se non ancora maturi, il MERCATO e IL PRODOTTO di cui fanno parte, e anzi sono la leva trainante, il packaging e il prezzo
- Attenzione a costi. Budgettizzare le attività e i nuovi investimenti prevedendo sempre un 10% di costi inattesi extra. Pagarsi per prima cosa lo stipendio dirigenziale e destinare il 10% almeno del fatturato alla Ricerca e Sviluppo e a nuovi investimenti, diversificando
- Mai avere un solo cliente grande o pochi clienti che rappresentano più del 25-30% del fatturato
- Mantenere sempre la maggioranza delle società
- Passare all'azione, fare con concretezza, osa plan e piano concreto di azione, organizzare il tempo, efficacia, concretezza, essere sul pezzo e controllare sempre
- Festeggiare, celebrare gli obiettivi e ringraziare
- Teambuilding /outdoor
- Fare beneficenza anche come Azienda

- Confrontarsi con il proprio Legale per la stesura dei contratti e la messa in sicurezza dal punto di vista delle responsabilità: Legge 231 e Privacy – blindare contratti, inserire le clausole di mediazione ed adoperarsi in tutti i modi per prevenire l’insorgere di conflitti legali (che fanno perdere tempo e soldi anche quando si ha ragione...per cui mai come in questo caso è valida la regola per cui prevenire è meglio che curare)
- Confrontarsi con il proprio Commercialista ed il proprio Legale per la tutela del proprio patrimonio
- Scegliere con cura i propri Collaboratori e curare la Forza Vendita. Le persone vanno scelte in accordo ai propri valori e regole tenendo conto dei loro obiettivi di vita e del loro carattere. Anche se dispiace, bisogna licenziarli se necessario. La regola generale prevede un 10% di turnover all’anno. È una decisione difficile ma spesso è la tua e la loro salvezza
- Restare FOCALIZZATI anche nei momenti più bui. Piedi a terra e occhi al cielo. Attenzione a valutare attentamente le proprie strategie nei momenti di crisi. Molti, in questi momenti, abbandonano la strada e le strategie scelta o compiono diverse virate. Si dice che le persone di successo sono quelle che prendono velocemente le decisioni e se le cambiano le cambiano molto lentamente.
- Evitare di trascurare i Clienti consolidati per dedicarsi solo ai nuovi
- Evitare di lavorare troppo e di prendere decisioni nei momenti di stanchezza e stress. Magari evitiamo di prendere decisioni importanti dal tardo pomeriggio in avanti o al venerdì

Le Cinque abilità imprenditoriali essenziali per il successo sono la Concentrazione, la Selezione, l’Organizzazione, l’Innovazione e la Comunicazione (Harold S. Geneen)

La migliore strada per migliorare se stessi è seguire i propri obiettivi e tra questi obiettivi non possono mancare la lettura di un libro a settimana, seguire corsi di formazione e risparmiare/investire un tot a settimana, anche poco, giusto per fare esperienza e cominciare a valutare gli investimenti. Anche questo (intenzione di investimento/ricchezza e valutazione degli investimenti e dei rendimenti) fa parte delle sane abitudini cui il cervello si abituerà presto.

CAPITOLO 2

La felicità: curare prima se stessi e poi la propria azienda

La felicità è uno stato luminoso dell'anima nel quale riusciamo a vivere in uno stato di profonda consapevolezza senza preoccupazioni eccessive – È uno stato di accettazione, contemplazione, gratitudine ed azione con il desiderio di andare oltre e di fare altro, con una visione ampia del tempo e dello spazio nel quale siamo noi i protagonisti della nostra vita e ne siamo consapevoli. Uno stato di pieno accordo dei nostri valori alle nostre regole (a patto che queste non siano eccessive. In questo senso si dice pure che la Felicità è una scelta) con una capacità di estraniarsi dalle situazioni guardandole dal di fuori. Proprio lo stato d'animo dei bambini, capaci di stupirsi sempre. Quella che si chiama saggezza. Man mano che si cresce, le preoccupazioni, le delusioni, la scoperta di essere uomini fragili ci riducono la visione della temporale portandoci verso stati malinconici e verso un desiderio di "iniziare da capo" ritenendo di aver sbagliato tutto e di voler ricominciare. La verità è che non abbiamo sbagliato nulla e se ricominciassimo sarebbe tutto uguale. La vita è esperienza, nel bene e nel male. È attraversamento anche di notti oscure. La Felicità è la somma algebrica di tutto ciò.

Prima di passare oltre, invito il lettore a riflettere in scienza e coscienza su questo testo ispirante di Laura De Rosa tratto da eticamente.net – "Notte oscura dell'anima".

Quando tocchi il fondo, ecco, quello è il momento in cui crolli o rinasci. Che sia vero? Secondo la cosiddetta "**notte oscura dell'anima**", chiunque desideri riscoprire la propria autentica natura, prima o poi passa attraverso questo periodaccio di malinconia, struggimento, dolore, dubbio. C'è chi lo vive in modo inconsapevole, chi lo riconosce, chi non ci arriva mai. Prima di parlarne ci tengo però a specificare una cosa: siamo tutti diversi, per fortuna, e quindi, sebbene alcuni passaggi si ripresentino e siano quasi inevitabili nel corso dell'esistenza, ognuno di noi li vive in modo diverso. Quindi non è detto che tutti coloro che cercano se stessi, inesorabilmente, debbano provare le stesse sensazioni di disagio e tormento interiore. Ma veniamo al dunque, di cosa si tratta?

Cos'è la notte oscura dell'anima

È quel momento della vita in cui **il buio prende il sopravvento**, un momento che per alcuni dura molti anni, per altri meno, accomunato, a quanto pare, dalla terribile sensazione di aver toccato il fondo e di non poter più riemergere. Si va dicendo che in quel momento di buio totale, la luce paradossalmente riemerge. Esattamente come accade in natura.

Ma perché ci si arriva a questa **notte oscura dell'anima**? Perché a forza di tradire noi stessi, quello che siamo davvero al di là delle maschere, a forza di "violentare" la nostra vera natura e di allontanarci dal nostro autentico cammino, accumuliamo un dolore sordo, invisibile, che a un certo punto si manifesta. Quando? Secondo il medico e psichiatra, Roberto Assagioli, che integrò nel suo lavoro psicologia e spiritualità, questa fase oscura, facente parte dello sviluppo spirituale dell'uomo, è lo stadio finale del percorso di trasformazione psico-spirituale: *"quando il processo di trasformazione psico-spirituale raggiunge il suo stadio finale e decisivo, esso produce talvolta un'intensa sofferenza e un'oscurità interiore che è stata chiamata dai mistici cristiani "notte oscura dell'anima". I suoi caratteri la fanno assomigliare molto alla malattia chiamata psicosi depressiva o melanconia. Tali caratteri sono: uno stato emotivo di intensa depressione, che può giungere fino alla disperazione; un senso acuto della propria indegnità; una forte tendenza all'auto-critica e all'auto-condanna, che in alcuni casi, giunge fino alla convinzione di essere perduti o dannati; un senso penoso di impotenza mentale; l'indebolimento della volontà e dell'auto-dominio; un disgusto e una grande difficoltà ad agire"*. **La fase è temporanea**, tuttavia molto intensa e per questo percepita da chi la vive come tragica, perché comporta il lutto di una parte di se stessi che sarà poi definitivamente abbandonata.

La notte oscura dell'anima e la notte oscura dei sensi secondo San Giovanni della Croce

Sebbene sia profondamente affascinata dal lato oscuro, dall'ombra e concetti simili, devo ammettere che la descrizione della **"notte oscura dell'anima" di San Giovanni della Croce** mi sconvolge. Non nego l'esistenza di una fase simile nella vita del ricercatore spirituale, ma presentarla in modo così sconcertante mi sembra eccessivo. Forse è vero, dobbiamo toccare il fondo per ritrovare la luce, d'altronde accade anche in natura, ma la prospettiva religiosa è intrisa di un tale sconforto da annientare qualunque speranza di salvezza.

Al di là di queste considerazioni, è interessante notare la distinzione che San Giovanni della Croce fa tra **notte oscura dell'anima e notte oscura dei**

sensi. Esse infatti arrivano in momenti diversi ma quando si giunge alla notte dell'anima, o dello spirito, si sperimenta al tempo stesso anche la notte dei sensi, che la precede: *“La purificazione del senso, rispetto a quella dello spirito, è soltanto la porta (...) e serve più ad accomodare il senso allo spirito”* (Notte oscura, II, 2, 1). Se la notte oscura dei sensi porta a un'aridità prolungata nel tempo ed è abbastanza frequente, la notte oscura dello spirito è riservata a pochi e subentra anche dopo molto tempo dalla prima. Difatti la notte dei sensi non è sufficiente perché si compia la purificazione dell'anima, visto che manca la purificazione principale, quella dello spirito.

Cosa accade nella notte oscura dell'anima

Il concetto della notte oscura non è esclusivamente cristiano tant'è vero che se ne parla molto in ambito spirituale, non solo religioso. E sebbene sussistano differenze individuali nell'affrontarla, c'è chi per esempio giunge allo stadio più acuto in tempi lunghi, chi in tempi brevi, chi manifesta disagi fisici e chi no, **l'obiettivo comune è permettere la liberazione dello spirito e la comunicazione tra personalità e anima.** Il cosiddetto risveglio, a sua volta, può essere gestito in modo armonico suscitando serenità e permettendo alla persona di comprendere qual è il proprio scopo, oppure gestito in modo poco costruttivo come accade quando subentrano esaltazioni di tipo emotivo, eccessive esigenze di adeguamento alla perfezione e così via.

Questo risveglio però, secondo alcuni autori, che poi è la stessa cosa che ci dice San Giovanni della Croce, non è destinato a durare in eterno e i detriti, gli spigoli della personalità che sembravano superati, a un certo punto del cammino ricompaiono. L'individuo tende allora a giudicarsi in modo molto severo, a dubitare di ciò che è stato, per poi progressivamente riprendersi. **Il processo di purificazione include diverse fasi**, come d'altronde ci dice l'alchimia stessa. In effetti la notte oscura dell'anima assomiglia alla nigredo alchemica, la morte iniziale, caratterizzata dall'archetipo dell'Ombra, attraverso la quale il vecchio muore per lasciare spazio al nuovo. Fase di profondo sconforto, depressione, solitudine, rassegnazione, tuttavia indispensabile per poter accedere al passo successivo. Gragg Braden afferma che la notte oscura dell'anima corrisponda al sesto specchio esseno dei rapporti umani. Attraverso questo specchio possiamo vederci per quello che siamo davvero, nudi, perdendo tutto ciò che è superfluo. Ma attenzione, chi afferma di aver sperimentato la **notte buia dell'anima** sostiene che non sempre, nel mentre, ci si accorge di quello che accade. Possono passare anni prima di accorgersi di quanto è accaduto.

Laura De Rosa
yinyangtherapy.it

Beh, che dire... Molti ritengono di raggiungere la felicità quando risolveranno i loro problemi, troveranno l'amore perfetto, avranno tanti soldi etc. È il contrario. La vita non è aspettare che passi la pioggia ma imparare a danzare sotto la pioggia, non è una frase fatta. Infatti, se si crede che si sia felici così questo diventa ulteriore motivo di sabotaggio ed autosabotaggio dell'anima che ci porta a sperimentare, in un circolo vizioso, sempre più l'infelicità. Più cerco amore e soldi concentrandomi quindi sulla loro mancanza e più troverò mancanza e cause esterne che mi limitano. I soldi fanno la felicità (è il titolo provocatorio di un famoso libro di Alfio Bardolla che invito a leggere) ma nel senso che sono un mezzo che amplifica ciò che è buono e ciò che è male. Se sei una brava persona, più soldi ti faranno comportare meglio ancora e condividere ancora di più. Viceversa, se sei un disgraziato, diventerai ancora peggio. Quindi i soldi amplificano il tuo senso di felicità o d'infelicità che è la fonte stessa dei soldi. Quello che è peggio è l'affanno che si crea per trovare più soldi, più amore, più salute etc... l'affanno dell'anima che si preoccupa e non si dà pace tornando nel circolo vizioso dell'infelicità.

Ecco un potente racconto buddista:

“Quando non sai cosa fare, non fare niente, la risposta sta nella calma mentale”.

Buddha e i suoi discepoli intrapresero un lungo viaggio durante il quale attraversarono diverse città. Un giorno in cui faceva molto caldo, avvistarono un lago e si fermarono stremati dalla sete. Buddha chiese al suo giovane discepolo, famoso per la sua natura impaziente:

– Ho sete. Puoi portarmi dell'acqua di quel lago?

Il discepolo andò al lago, ma quando arrivò, vide che proprio in quel momento lo stava attraversando un carro trainato da buoi. Di conseguenza, l'acqua era diventata molto torbida. Il discepolo pensò: “Non posso dare da bere al maestro quest'acqua fangosa”.

Così tornò e disse a Buddha:

– L'acqua del lago è molto fangosa. Non penso che possiamo berla.

Dopo mezz'ora, Buddha chiese allo stesso discepolo di tornare al lago e portargli dell'acqua da bere. Il discepolo tornò al lago.

Però, con suo sgomento, vide che l'acqua era ancora sporca. Tornò e lo disse a Buddha, questa volta con un tono conclusivo:

– L'acqua di quel lago non si può bere, faremmo meglio a raggiungere il villaggio dove gli abitanti possono darci da bere dell'acqua pulita.

Buddha non gli rispose, ma non si mosse neanche lui. Dopo un po', chiese sempre allo stesso discepolo di tornare al lago e portargli dell'acqua.

Il discepolo andò di nuovo al lago perché non voleva sfidare il maestro, ma era

furioso perché questo lo mandava avanti e indietro dal lago, quando sapeva già che l'acqua fangosa non poteva essere bevuta.

Ma questa volta, quando arrivò sulla riva del lago l'acqua era limpida e cristallina. Così ne raccolse un po' e la portò a Buddha.

Buddha guardò l'acqua, e poi disse al suo discepolo:

– Cosa hai fatto per pulire l'acqua?

Il discepolo non capiva la domanda, era evidente che non aveva fatto nulla.

Buddha quindi gli spiegò:

– Aspetta e lasciala stare. Quindi il fango si deposita da solo e tu hai dell'acqua pulita. Anche la tua mente è così! Quando è disturbata devi solo lasciarla stare. Dagli un po' di tempo. Non essere impaziente Troverà l'equilibrio da sola. Non devi fare alcuno sforzo per calmarla. Tutto passerà se non ti afferi.

Consiglio: *quando sei in difficoltà e ti senti infelice fermati, calmati, fai depositare il fango, fai qualcosa per te, medita, prega, fai esercizio fisico, dormi, ridi e ricordati di amarti e di amare che in questa vita nulla è per sempre se non la nostra anima. Quindi ci conviene trattarla bene. Fai depositare il fango e solo dopo con Gratitudine, Fiducia e Tranquillità riprendi a pensare e ad agire*

Chiudiamo questo capitolo sulla felicità con qualche perla di saggezza.

La vita è complicata: fastidi quotidiani, traumi passati, richieste di familiari, amici, lavoro, i propri dilemmi e la ricerca di una vita migliore possono facilmente prosciugarci. Quindi, come ci prendiamo cura di noi stessi per recuperare forza, vitalità ed energia? Ecco alcuni consigli per prenderci cura di noi stessi e migliorare il nostro benessere:

1. Accettare i tuoi problemi

La prima cosa che devi fare è semplice: riconoscere la situazione che stai attraversando. Non nasconderti, non rinnegare le tue difficoltà e i tuoi ostacoli, ragiona e pensa “si sono in difficoltà e ho questo problema” solo così riuscirai a superarlo. Mai nascondersi.

2. Prenditi cura del tuo corpo

Quando si è sotto pressione e stressati, il corpo soffre. Forse ti capiterà di avere emicrania, mal di testa, lo stomaco sottosopra o indigestione, stitichezza o diarrea, muscoli indolenziti, torcicollo ... qualsiasi cosa. Ricorda che quando si è troppo stressati il corpo è il primo che comincia a soffrire. Devi prenderene cura rilassandoti. Puoi provare con un massaggio, una lezione di yoga, camminare, o qualsiasi cosa che ti aiuti a rilassare i muscoli ed eliminare la tensione.

3. Respira

Questo è molto importante. Fai dei lunghi e profondi respiri. Riempi i polmoni con ossigeno, rinvigorisci il corpo. Respira non tirando l'aria su nei polmoni ma respira col diaframma. Ecco un esercizio veloce di respirazione che ti consiglio. Ma se hai più tempo fanne altri che ti consiglio qui di seguito:

Alza gli occhi tenendo ferma la testa, inspira ed espira, tieni sempre gli occhi in alto, inspira, trattieni per 2 secondi il respiro ed espira. Chiudi gli occhi, porta l'attenzione sui battiti del tuo cuore e contali fino a 30. Con gli occhi chiusi inspira di nuovo, trattieni il respiro per 2 secondi ed espira. Riascolta i battiti del tuo cuore di nuovo fino a 30 e ripeti per 5 volte l'esercizio (inspira, trattieni 2 secondi ed espira). Apri gli occhi, sorridi, alzati pian piano e muovi il corpo. Puoi anche fare due passi o un accenno di ballo per cambiare l'energia.

L'attività sportiva è fondamentale ed è uno dei migliori gesti per iniziare la tua giornata. L'esercizio fisico e di respirazione al mattino sono un toccasana. Rimettere in moto il tuo corpo, dopo un sonno ristoratore, ti dona energia, motivazione e buon umore, ma soprattutto è il modo più semplice per prenderti cura della tua salute giorno dopo giorno.

Esistono molti altri allenamenti con cui puoi iniziare la tua mattinata, ma pochi sono efficaci come il **breathwalking**. Il breathwalking combina due dei nostri gesti più naturali: camminare e respirare. Sincronizzando opportunamente la nostra camminata e la nostra respirazione, possiamo ottenere numerosi benefici, tra cui:

- un maggior livello di energia.
- un miglior controllo del nostro stato d'animo.
- un notevole incremento della chiarezza mentale.

Ecco un semplice **esercizio di breathwalking**:

- Inizia a camminare finché non trovi un ritmo confortevole.
- Fai quattro brevi inspirazioni consecutive, sincronizzandole con la tua camminata.
- Fai quattro brevi espirazioni consecutive, sincronizzandole con la tua camminata.
- Ripeti per non più di 5 minuti.
- Siediti in una zona tranquilla (la posizione del loto non è necessaria).
- Appoggia la mano destra sul tuo addome e la sinistra sul petto.
- Inizia a respirare lentamente e con respiri profondi.
- Controlla che la mano destra segua il movimento del tuo addome durante l'inspirazione e l'espirazione, mentre la mano sinistra rimane immobile così come il tuo petto.

Ti basteranno 5-10 minuti di respirazione diaframmatica per **eliminare le**

tensioni e godere di una piacevole sensazione di benessere.

A differenza di quello che potrebbe sembrare, la respirazione diaframmatica non è una stramba tecnica di rilassamento orientale, ma al contrario è utile per rieducare il nostro corpo a respirare nel modo in cui è stato “progettato”: con il diaframma.

4. Medita

Impara a meditare da solo. Rifugiati nella tua stanza o in un posto immerso nella natura. Quando mediti con gli occhi chiusi, induci le onde cerebrali alfa, cioè uno stato di coscienza rilassato. Quando permetti al tuo cervello di operare sulle onde alfa, cancelli lo stress e ripristini la calma e la pace interiore.

5. Raccontati in un diario

Scrivi in un diario non solo ciò che ti succede ogni giorno, registra proprio le tue esperienze quotidiane, pensieri e sentimenti interiori. Confidati senza tralasciare nulla.

6. Leggi molti libri.

I libri offrono numerosi vantaggi. Potresti leggere libri di auto-sviluppo. È molto terapeutico, è un'auto-cura. Quando leggi: impari nuove cose, ti immergi in altre dimensioni, ti identifichi in altri personaggi, insomma non c'è cura migliore.

7. Auto-sviluppo

Un altro modo per aiutarti a liberarti di tutto l'accumulo di stress, è trovare un hobby: dedicati alle piante, all'uncinetto o pratica uno sport. Qualsiasi cosa tu faccia ti aiuterà.

8. Connettiti con la natura

Un altro potente modo di auto-cura è quando passi del tempo a contatto con la natura. Ti piace il mare? Foreste? Giardini? Qualunque sia la tua preferenza, assicurati di trascorrere del tempo all'aria aperta nella natura, camminando, osservando, respirando l'aria fresca.

9. Ascolta la musica

La musica è molto potente. Ti evoca dei sentimenti piacevoli e può sollevarti all'istante. Fai una play-list con le tue canzoni preferite e ascolta ogni giorno.

10. Movimento

Il tuo corpo ha bisogno di movimento, come camminare, correre, andare in

bicicletta, ballare... qualunque cosa ti piaccia fare. La scienza dice che 10.000 passi al giorno è la quantità ottimale per fare rifornimento di energia e farti sentire meno stressata.

11. Fai le cose che ami

Sì, lo so che sei occupato. Sì, so anche che non hai molto tempo durante la giornata. Ma devi trovare il tempo per fare le cose che ami, le cose che sollevano il tuo spirito e nutrono la tua anima.

12. Fai un bagno lungo

Prenditi cura di te immergendoti in acqua tiepida. Riempi la tua vasca e aggiungi olii essenziali, magari accendi una candela e ... voilà, hai creato una potente cura. Ricorda che l'acqua ha poteri purificanti e riparativi; quindi concediti la possibilità di goderti lunghe docce, bagni profumati e saune calde.

13. Fai un pisolino

La ricerca dimostra che i pisolini, che durano circa 20 minuti, hanno la capacità di "riavviarci" da noi stessi e di ricaricarci. Quindi, perché non ritagliarsi 20 minuti e fare un pisolino?

14. Rimuovi le persone negative dai tuoi social

Questa è una cura efficiente. Disattiva o elimina le persone negative dai social network. Passa più tempo con persone positive.

E poi ecco le 6 droghe della Felicità e come procurarsele gratis

Adrenalina / REAZIONE

Rompi la routine. Esci dalla tua comfort zone

Serotonina / BUONUMORE

Pratica la gratitudine. Apprezza ciò che hai

Ossitocina / AFFETTO

Innamorati. Abbraccia e coccola

GABA / ANTISTRESS

Pratica la mindfulness

Dopamina / EUFORIA

Fai una lista di obiettivi con un piano concreto di azioni stimolanti e raggiungili

Endorfine / BENESSERE

Accarezza un cucciolo. Ascolta buona musica

“La lezione più liberatoria che imparerai mai è che: nessuno può farti sentire felice. E tu non sei responsabile della felicità degli altri.

Sei libero. La felicità è la tua natura, e sempre lo è stata.

Perciò sii come il Sole, splendi. Non attendere gli altri per splendere, non ti serve una scusa per risplendere, è la tua natura. Non sentirti responsabile per tutti i soli che non hanno mai scoperto il loro scintillio. Splendi per te. Insegna con il tuo esempio.

Cammina il tuo sentiero con coraggio. E se gli altri sono tristi o invidiano il tuo scintillio, se ti giudicano, ti attaccano perché non li metti più al centro del tuo universo, è okay.

È il loro lavoro accettarlo, il loro cammino. Auguragli il meglio e vai.

E quando smetti di provare a salvare gli altri, quando smetti di essere la madre o il padre che non hanno mai avuto, puoi veramente amarli. Puoi essere davvero presente, inamovibile.

Puoi amarli abbastanza da lasciarli andare, Perché l'amore ha la fragranza della libertà.”

Jeff Foster

15. L'utilizzo delle parole

sai che dietro a molte emozioni negative e quindi dietro l'infelicità che provi potrebbe nascondersi l'utilizzo di una certa **parola**? Magari un retaggio dei vecchi insegnamenti in famiglia o a scuola. In altre parole delle gambe sotto il tavolo delle tue credenze negative. Le parole per la verità possono essere tante ma una tra queste è veramente **dannosa**.

La parola “**devo**”

Devo studiare

Devo lavorare

Devo migliorarmi

Devo andare in palestra e poi in piscina

Devo tenere pulita casa

Devo laurearmi

Devo dimagrire

Devo essere buono

Devo Devo Devo

Quando utilizzi anche solo mentalmente la parola “devo”, crei una **regola** invisibile che deve essere **rispettata** affinché tu possa essere felice e soddisfatto. E se non la rispetti cadi in un circolo vizioso autofrustrante. Questa frustrazione si trasforma in rabbia contro noi stessi che, però, sfoghiamo verso il mondo e verso le persone che ci sono più vicino.

Ricorda:

- Se sei arrabbiato con te stesso probabilmente avevi qualche **aspettativa** su qualcosa da fare o raggiungere che non sei riuscito a realizzare.

- Se sei arrabbiato con le altre persone significa che queste si sono comportate in un modo **diverso** da come, secondo te, si sarebbero **dovute** comportare.

Come contrastare l'effetto negativo di questa parola?

Quando provi una particolare emozione negativa chiedi:

Quale “devo” si nasconde dietro a questa emozione? Cosa mi aspetto che si avveri per sentirmi sereno?

Uno volta che hai individuato il “devo” sottostante chiedi:

“È obbligatoriamente vero? È assolutamente necessario che accada questo?”

Riconosci che è solo un **idea** che proietti nella situazione e non una verità assoluta dell'Universo.

Non esiste infatti **nessuna** legge universale che sostiene che per essere felice tu debba **obbligatoriamente fare** qualcosa.

A questo punto fatti questa domanda:

*È possibile trasformare il “devo” in una mia **preferenza** e non in una condizione obbligatoria che dev'essere rispettata al 100%?”*

Suppongo che la risposta sia sì.

Questi accorgimenti ti saranno preziosi per contrastare una delle **trappole** più insidiose per essere felici, ovvero quella che **vincola** la felicità a ciò che accade o non accade esternamente e su cui non hai **controllo**.

RIFLESSIONE BUDDHISTA

Non rispondere quando
sei arrabbiato. Non fare
promesse quando sei felice.
Non prendere decisioni
quando sei triste.



CAPITOLO 3

Le credenze

Le credenze sono stati d'animo di assoluta certezza riguardo a qualcosa, sia in positivo che in negativo. Sono come gambe sotto il tavolo. Più sono forti le convinzioni che ne stanno a monte e più gambe mettiamo, e quindi più solida è la tenuta di quel tavolo. Le credenze derivano principalmente dall'educazione impartita da bambini e dall'esperienza del proprio vissuto. Da qui capiamo che più è stato limitante il vissuto pregresso e più ambe ci sono sotto al tavolo. Le credenze positive sono quelle che ci permetteranno di riuscire sempre, in qualsiasi ambito della nostra vita e in qualsiasi momento. Quelle negative, esattamente il contrario. Quindi le positive cercheremo di conservarle e di rafforzarle. Quelle negative vanno assolutamente cambiate anche l'aiuto di Coach, Naturopati, Counselor, operatori Olistici etc... Non è difficile cambiare le proprie credenze ma bisogna decidere di volerlo fare veramente. Cambiare una credenza vuol dire vedere vacillare i propri confini, i propri appoggi. Tutti vogliamo cambiare e migliorare ma non tutti siamo disposti a farlo. Se vogliamo realmente farlo dobbiamo togliere queste gambe e questi muri ed accettare il rischio di cadere per poi rialzarci. Per cambiare le credenze è importante accettare il cambiamento e cambiare i propri pensieri, la propria struttura di pensieri. D'altronde ricorda, se pensi come hai sempre pensato, farai le cose che hai sempre fatto e otterrai i risultati che hai sempre ottenuto. Se vuoi ottenere risultati diversi, devi fare cose diverse e quindi devi pensare in maniera diversa. Ricordati che i Risultati sono determinati dalle Azioni, Le Azioni dagli Stati d'animo e gli stati d'animo dai nostri pensieri e quindi dalle nostre credenze. Per migliorare la tua vita occorre che trasformi le credenze limitanti in credenze potenzianti!

Ecco un pratico e semplice esercizio:

1. scrivi 5 credenze che hai che ti limitano e ti impediscono di accedere al tuo potenziale. Esse possono essere credenze relative a te stesso: "Io sono negato per l'attività fisica", o credenze legate alla vita: "la vita è sofferenza!" oppure credenze legate al mondo, "la gente se può, ti frega!", al lavoro "Io non sono nato per essere..." o, peggio, alla ricchezza e al denaro, "I soldi sono sporchi!"

2. Scrivi 5 motivi per cui esse limitano il tuo potenziale

3. Pensa e scrivi ora 5 credenze potenzianti che potrebbero sostituire le 5 depotenzianti:

- *L'attività fisica crea energia ed è un ottimo modo per migliorare la propria salute divertendosi!*
- *La vita è bella e merita di essere vissuta!*
- *La gente, se gli dai fiducia, ti ripaga in pieno!*
- *Io sono importante perché sono nato, posso imparare ed apprendere, migliorare e diventare un....!*
- *I Soldi sono energia positiva che amplifica la positività e permette di godere della vita e di aiutare se stessi e gli altri*

4. adesso scrivi 5 motivi per cui utilizzare le nuove credenze potrà portarti dei benefici

5. Per ognuna delle credenze potenzianti scrivi una volta in cui hai avuto ragione a pensarla così od hai superato dei grandi ostacoli. Come ti sei sentito dopo aver svolto attività fisica e come ti sentivi maneggiando tanti soldi.

6. Ripeti ogni giorno per 21 giorni le tue nuove credenze, fino a che non faranno integralmente parte di te!

Puoi fare questo esercizio anche chiudendo gli occhi e ponendo attenzione sul respiro e sui battiti del tuo cuore.

La capacità di adattamento (cambiando le proprie convinzioni) ha salvato molte specie dall'estinzione. Persino gli esseri umani sono passati attraverso diverse fasi prima di trasformarsi in ciò che sono oggi. Senz'altro ci sarà sempre una vocina interiore che vi punzecchierà. Le convinzioni che volete sradicare lotteranno per sopravvivere, ma non importa. Piedi a terra e sguardo in alto. Fede, Fede incrollabile. Portate avanti la vostra decisione e non vacillate. Mettete in dubbio quelle convinzioni e cercate di capire perché sono rimaste radicate dentro di voi così a lungo. **Chiedetevi se vi sono utili, se vi aiutano a raggiungere i vostri obiettivi o come influiscono sulle vostre relazioni con gli altri.** Trovate tutti gli agganci alla nuova convinzione potenziante. Ci vuole tempo, la soluzione non è immediata ma d'altronde tutto il processo di crescita è lungo. Cercate più a fondo, leggete, frequentate corsi di formazione, non rimanete con le mani in mano. Se c'è qualcosa che vi motiva a cambiare, trasformatelo nella stella che vi guida in questo percorso, come

facevano un tempo i marinai. E quando sarete lì lì per gettare la spugna, pensate ai benefici che questa crescita vi porterà in futuro. **Non preoccupatevi dei cambiamenti di rotta che dovrete fare: è sempre meglio cambiare, piuttosto che continuare a vivere nell'errore per orgoglio.** Progredite e superatevi. Siate come l'acqua di un fiume che continua a scorrere senza mai fermarsi. Solo così potrete entrare in un circolo virtuoso autostimolante.

CAPITOLO 4

La ricchezza

Se hai del cibo nel frigorifero, un posto dove dormire e indossi dei vestiti, sei più ricco del 75% delle persone di tutto il mondo. Se oggi sei vivo e in salute, hai molta più fortuna delle milioni di persone che non riusciranno a sopravvivere questa settimana. Se puoi leggere e comprendere questo libro, sei più fortunato dei 3 milioni di persone che sono ciechi, sordi e analfabeti. La vita non è fatta per lamentarsi. La vita è fatta di milioni di ragioni per essere grati e felici. Ecco perché la vera sfida è essere grati, accettare ed accettarsi e poi capire cos'è la ricchezza per se stessi e cosa si vuole veramente. Qual è il proprio sistema di Valori, di Credenze e di Regole. Prendere quindi coscienza di se stessi ed adeguare questo sistema al vero desiderata. Parlo di "vero desiderata" perché a parole tutti dichiarano di voler essere più ricchi ma nei fatti e nei comportamenti le persone hanno paura: paura di fallire principalmente ma anche paura di non saper gestire la ricchezza. Entrambe queste paure sono vere ma la buona notizia è che al di là delle doti innate in ciascuno, possiamo imparare a creare e gestire la ricchezza. Il punto di partenza sono sempre le credenze depotenzianti. Vediamone alcune e vediamo cosa possiamo rispondere a noi stessi in quelle situazioni:

- I soldi sono sporchi. NO!!!! I soldi sono puliti e buoni. Aiutano me stesso e gli altri. Sono energia e amplificano le situazioni. Se sei una brava persona con i soldi lo sei ancora di più. Se sei cattivo, diventi ancora più cattivo. Io sono buono e metto a disposizione la mia ricchezza per me e per gli altri. Io mi permetto di vivere nell'abbondanza, io permetto agli altri di vivere nell'abbondanza, gli altri permettono a me di vivere nell'abbondanza e gli altri permettono a loro stessi di vivere nell'abbondanza. Le risorse sono infinite
- I soldi sono quasi finiti. NO!!!! Le risorse sono illimitate. Ce n'è abbastanza per tutti. Non tutti desideriamo la stessa cosa nello stesso momento ed esistono più vie per determinare la ricchezza

- Lavorare senza essere pagato. NO!!!! Ricompensa alta sempre perché creo valore e faccio muovere l'energia. I soldi sono energia
- Lavoro facendo beneficenza. NO!!!! Non con il lavoro. Lavoro, mi paghi e bene perché ho creato valore e poi decido io dove fare beneficenza
- Non Meritare. Per il solo fatto che sono qui su questa terra, sono vivo e respiro merito. C'è sempre qualcuno che mi ama e ci sarà sempre qualcuno che amo. Ho tante risorse e talenti. Quante altre volte sono riuscito lì dove non pensavo di arrivare?
- Sono per altri e non per me. NO!!!! Sono per me, li merito perché mi amo, amo, lavoro, ho idee, produco ricchezza, creo valore e miglioro la mia vita e quella degli altri

Vediamo qualche CREDENZA POTENZIANTE che è bene sostituire a quelle depotenzianti. Facciamoci una domanda. Cosa rappresenta per me la ricchezza?

- **Libertà**; per esempio posso comprare quello che voglio e andare in vacanza e far godere anche gli altri delle vacanze
- **Forza e Potere**; mi permette di scegliere
- **Mi fa sentire alla grande**; aumenta la mia autostima perché mi sento utile aiuto me stesso e aiuto gli altri e posso permettermi di diversificare gli interessi e le abitudini
- **Miglioro la mia vita**; ovvio, vivo senza tensioni e senza discussioni in famiglia né con Clienti e Fornitori
- **Miglioro la vita degli altri**; posso aiutare e donare, investire con altri e in startup ma soprattutto posso insegnare le mie abitudini di successo. Vivo con spensieratezza il volontariato e apprezzare le cose belle con più tempo per affetti e clienti
- **Formazione per me e per gli altri**; posso investire in formazione per migliorare me stesso, i miei cari e gli altri
- **Viaggiare**; posso fare grandi viaggi, apprendere e condividere. Se hai soldi nel tuo portafoglio e puoi andare ovunque tu voglia, fai parte del 18% delle

persone più benestanti al mondo

- **Nuovi investimenti**; in modo da diversificare e migliorare, acquisire nuovi clienti, sviluppare nuove attività, ed emettere fatture e parcelle più alte
- **Fai un'attività che ti appassiona** o per la quale senti vocazione; di nuovo: puoi scegliere e seguire la tua vocazione
- **Hai tempo libero per Te e per chi ami**
- **Decidi tu come gestire il tuo lavoro**; senza dar conto a nessuno
- **Hai delle rendite automatiche**; e la cosa ti aggrata che al livello inconscio ti fa sentire più fortunato e più meritevole. Raggiungere l'indipendenza finanziaria aumenta l'autostima ed attiva un circolo virtuoso. Come sempre il segreto è iniziare con una incrollabile fede

ECCO I 6 LIVELLI DELLA LIBERTÀ FINANZIARIA

6. ABBONDANZA FINANZIARIA

(il cashflow da investimenti ti permette tutto ciò che desideri)

5. INDIPENDENZA FINANZIARIA

(cashflow da investimenti = costo stile di vita)

4. SICUREZZA FINANZIARIA

(cashflow da investimenti = spese di sopravvivenza)

3. SENZA DEBITI

(senza debiti, esclusa ipoteca) + (inizio investimenti)

2. STABILITÀ FINANZIARIA

(spese = entrate) + Fondo di emergenza

1. SOLVIBILITÀ FINANZIARIA (debiti e spese = entrate)

“La chiave della ricchezza è creare redditi passivi smettendo di scambiare il proprio tempo per il denaro ma creando situazioni per cui è il denaro a lavorare per noi anche mentre dormiamo”.

Alfio Bardolla

È fondamentale disconnettere le entrate dal proprio tempo da dedicare invece a se stessi ai propri affetti ed amici ed a creare cose, relazioni, situazioni ed attività nuove.

A questo punto diventa importante capire come sono nate le credenze negative e cosa possiamo fare per eliminarle.

Semplice, basta chiederlo a noi stessi. Entriamo in una fase di meditazione. Due respiri belli lunghi, occhi verso l'alto e di nuovo due respiri lunghi sgombrando la mente da ogni cosa. Ogni rumore esterno ci aiuta a focalizzarci sempre di più perché stiamo creando in meditazione nel momento presente e del momento presente fanno parte anche i rumori e le distrazioni. Ma noi restiamo concentrati pensando focalizzando la nostra attenzione sul respiro e sui battiti del nostro cuore. Di nuovo un respiro lungo, tratteniamo il respiro due secondi e di facciamo di nuovo. Chiediamo a questo punto immaginando di chiederlo al nostro cuore (mentre ne sentiamo i battiti) quali sono le nostre credenze sulla ricchezza e sul denaro e da dove provengono. Com'è nata quella credenza? Sentivo discorsi dei miei genitori? Litigi? Me ne ha parlato il prete o la Maestra? Cosa fa di buono attualmente per me quella credenza? Come sarebbe vivere senza quella credenza? Come posso creare più valore ..a quella cosa, a quella relazione, a quella situazione, a quel lavoro? Cosa non ho ancora trovato per dare e ricevere più valore e lavoro? Come mi piacerebbe essere? Cosa mi piacerebbe pensare e credere? I soldi sono sporchi? Ho paura? Di cosa esattamente ho paura riguardo alla ricchezza? Mi piacerebbe vivere in una grande villa con piscina e condividere la mia ricchezza costruendo scuole, ospedali, facendo volontariato e aiutando i bambini? Aggiungi ogni altra domanda che vuoi. Resta un po' in meditazione e quando ti senti pronto con gli occhi chiusi fai ancora cinque respiri belli lunghi, trattenendo il respiro per due secondi prima di espirare, immagina di gonfiarti ad ogni respiro come un palloncino e mentre espiri per tutte e cinque le volte immagina che il palloncino si sgonfia e le pareti del palloncino si assottigliano di volta in volta sempre di più fino a sparire e tu diventi parte del tutto, parte dell'aria che respiri, parte di questa grande e meravigliosa energia che è l'Universo. Ancora un grande e lungo respiro e apri gli occhi. Come ti senti ora? Prendi carta e penna e scrivi subito le tue emozioni, quello che senti e i pensieri che ti sono venuti in mente. Poi scrivi le credenze potenzianti e a fianco ad ognuna perché non sono vere. Ora guardale e brucia il foglio. Butta tutto poi nel scarico guardando mentre l'acqua porta via quell'energia negativa e poi prendi un foglio nuovo e scrivi le credenze potenzianti e a fianco ad ognuno perché sono vere e perché puoi averle anche tu. Leggile al mattino

e alla sera prima di andare a dormire e fanno un mantra per Te almeno per 21 giorni. Complimenti ora! LA TUA VITA è appena cambiata!!!!

Sappi che i soldi sono una meravigliosa forma di energia pulita e tu ti dai il permesso di riceverne in abbondanza. Tu sei veramente ricco. Tu ami i soldi ed i soldi amano Te. Tu ti dai il permesso di vivere nell'abbondanza, Tu dai il permesso agli altri di vivere nell'abbondanza, gli altri danno il permesso a Te di vivere nell'abbondanza. Gli altri danno il permesso a loro stessi di vivere nell'abbondanza

Crei sempre domande positive anche dopo i 21 giorni. Domande aperte alle quali puoi rispondere con il tuo cuore.

IL POTERE DELLE DOMANDE È ANCHE QUESTO

Se davvero vuoi realizzare qualcosa di importante, devi imparare a chiedere con intelligenza. Nessuno è così bravo da poter fare tutto da solo, né io, né te. Quindi saper chiedere è la chiave per avere supporto e collaborazione da parte delle persone più in gamba che ci capita di incontrare. Chiedere significa che ciò a cui vuoi dar vita è più importante di ogni altra cosa. Ed è anche un'ottima occasione, per chi ti dà aiuto, di ottenere qualcosa in cambio.

Robert Kiosaki, che di ricchezza se ne intende, diceva:

La vera ricchezza è misurabile nel numero di giorni che puoi sopravvivere senza lavorare fisicamente (e senza che lo faccia nessuno della tua famiglia) mantenendo stabile il tuo tenore di vita. Certamente questa definizione è abbastanza ampia da contenere tempo e denaro, ma sicuramente non contiene amore, soddisfazione, entusiasmo, passione, spiritualità... etc. La ricchezza, infatti, comunque non è data solo dai soldi ma – secondo i Veda – dall'Equilibrio nelle 8 aree principali della propria vita: Salute (cereali, nutrimento, cura del corpo), Denaro (ricchezza, denaro, fortuna, guadagni), Abbondanza (abbondanza, flusso costante di ricchezza, capacità di far girare i soldi e dare valore), Coraggio (vittoria, vincere le paure, perseveranza), Pianificazione (strategia, pianificazione, obiettività, fermezza, costanza, dignità, calma, determinazione, pazienza, sobrietà), Flessibilità veicoli, capacità di muoversi e di cambiare rotta, libertà e sicurezza negli spostamenti); Conoscenza (capacità, talento, abilità), Eredità (continuità, seguito, coesione, legame, alleanze, eredità, benefattori, famiglia, amici).

Come diventare ricchi – le 15 leggi di Napoleon Hill



Andrew Carnegie, uno dei più grandi industriali di tutti i tempi nel mercato dell'acciaio, diceva che:

“Ogni realizzazione personale e ogni ricchezza guadagnata nascono da un'idea!”

E...da dove nasce quell'idea se non da quel territorio “invisibile” di cui abbiamo accennato poco fa?

Napoleon Hill nel 1937 scrisse uno dei libri più venduti della

storia (oltre 30 milioni di copie vendute nel mondo) sulla ricchezza. In questo libro individuava 15 principi fondamentali:

1. I pensieri sono cose

I pensieri, quando sono abbinati dalla chiarezza di intenti, alla tenacia e al desiderio ardente di ottenere qualcosa, diventano veramente cose.

Per far capire meglio il concetto ti riporto una storia vera che ho letto sullo stesso libro:

“Ai tempi della segregazione razziale negli Stati Uniti una bambina di colore apre la porta di una fattoria di un mezzadro bianco.

Questo, appena la vede la aggredisce chiedendole sprezzante «cosa vuoi?»

La bimba risponde intimidita

«la mamma vuole 50 centesimi»

E lui sgarbato

«neanche per sogno! Vattene subito a casa» girandosi a fare il suo lavoro

La bimba

«Si signore» (non muovendosi dalla porta)

Il signore si gira verso di lei e furioso le dice

«Ti ho detto di andare a casa! Vacci o ti do una frustata!»

La bambina continuava a dire

«Si signore» ma non si muoveva

Allora il signore lascia stare le sue mansioni e prende un bastone dirigendosi verso di lei.

La bambina, tremava di paura ma quando l'uomo raggiunse la porta fece un

passo avanti e urlò con quanta voce aveva in corpo

«LA MAMMA DEVE AVERE 50 CENTESIMI!!!»

L'uomo si fermò, la guardò per un attimo e poi... lasciò cadere il bastone in terra, si mise una mano in tasca, ne estrasse mezzo dollaro e glielo consegnò”

La lezione che io ho ricavato da questo racconto è che uno dei difetti più evidenti della maggior parte delle persone è la frequenza con cui usano la parola “impossibile”.

2. Il Desiderio

Il segreto del successo è sicuramente il “desiderio ardente” di raggiungere lo scopo della propria vita, nonostante gli inevitabili fallimenti. Il desiderio viene dalla vocazione e dall'emozione che ci provoca quella cosa. Quando il perché è forte il come non è mai un problema.

3 Come diventare ricchi con la fede

Questa è sicuramente la parte “invisibile” per eccellenza. Fede vuol dire incolmabile fiducia ma anche Preghiere al nostro Dio e Meditazione. La fede che ci fa superare i momenti più difficili e soprattutto, quando il pensiero si unisce all'emozione provata nel considerare realizzata quella preghiera, diventa sentimento e il sentimento è di nuovo preghiera che realizza, crea le cose. È lì che risiede tutta la nostra creatività ed è da lì che nascono le migliori idee.

4. L'autosuggestione

Fondamentale autosuggestionarsi ed addestrare la mente. Ecco il perché dei mantra recitati per almeno 21 giorni. Esistono migliaia di tecniche per addestrare la mente, dalla meditazione, all'ipnosi, al training autogeno ai sogni guidati e chi più ne ha più ne metta. Non ha importanza il metodo, l'unica cosa che conta è che abbia effetto positivo su di te.

“Ogni avversità ogni fallimento e ogni dolore portano con se il seme di un vantaggio equivalente o superiore”

Napoleon Hill

5. La conoscenza specialistica

La conoscenza è potere... ma solo se organizzata sotto forma di progetti volti a realizzare uno scopo. Nei tempi antichi il potere era dato dai soldi. Ora dall'informazione e dalla tecnologia che la fa circolare sempre in più fretta. Paradossalmente per avere successo in un determinato campo non è necessario avere conoscenze specialistiche in quel settore. Questo è il motivo per

cui chi gestisce le aziende gioca a golf e chi ci lavora si specializza.

6. L'immaginazione

Napoleon Hill individua due tipi di immaginazione:

1. L'immaginazione sintetica

2. L'immaginazione creativa

L'immaginazione sintetica adopera il materiale dell'esperienza pregressa per ricombinarlo e farlo evolvere verso delle nuove forme o concetti.

Di solito sono gli inventori ad utilizzarla mentre i cosiddetti "geni" usano quella creativa.

L'immaginazione creativa permette alla limitata mente dell'uomo di entrare in contatto con l'intelligenza infinita.

Questo permette di sintonizzarsi anche con il "subconscio" degli altri uomini ed è decisamente più dirompente della prima.

La fantasia può essere esercitata? Sicuramente sì con esercizi specifici, con il braintraining ma anche con la musica, l'arte e le relazioni giuste.

7. La Programmazione Organizzata

Metodo e Costanza. Organizzazione aziendale e del lavoro, gestione delle persone, formazione. Siamo nel campo del Project Management, qualsiasi impresa o progetto ha bisogno di una programmazione ben precisa che individui i percorsi più critici, il tempo, il budget e le risorse da dedicare. La programmazione più attendibile non viene da una persona sola ma da un'alleanza di cervelli... Più persone di estrazione diversa concorrono alla programmazione di un progetto e minori saranno le possibilità di fallimento. Poter far parte di un "alleanza di cervelli" è una delle cose più preziose per la costruzione di business vincenti che possano contribuire ad accrescere la tua ricchezza economica.

8. La decisione

Da-ricidere... cioè abbandonare ogni altra alternativa. Pensiamoci bene. Tutti i nostri successi li abbiamo avuto quando abbiamo deciso che quella cosa andava fatta e basta, a qualsiasi prezzo. Abbiamo reciso ogni alternativa. Abbiamo avuto un perché talmente forte che il come non è stato più un problema. Ci abbiamo creduto e siamo stati determinati nel prendere le decisioni giusti e rapportarci con gli altri nel modo corretto.

9. La tenacia

"La tenacia è lo sforzo necessario per corroborare la fede"

Napoleon Hill

La costanza... se un risultato non arriva, si cambia qualcosa e si riprova. Non arriva, si cambia ancora qualcosa e si riprova. Ancora no? Si ricambia qualcosa e si riprova. Fino a quando? Fin quando non si raggiunge l'obiettivo. Il successo è dato da METODO e COSTANZA. La maggior parte delle persone è pronta a dimenticare i propri obiettivi, rinunciando al primo segno di sfortuna o difficoltà. Alcuni, invece, insistono malgrado i contrasti, finendo per vincere. Occhio perché potresti decidere di gettare la spugna un attimo prima di vincere. Molti si sono arricchiti a forza di tentativi, diventando tenaci a causa delle circostanze che li hanno costretti ad insistere.

10. Il potere dell'alleanza di cervelli

Ne abbiamo già parlato. Far tutto da soli si finisce per avere a che fare con i propri limiti. Confrontarsi con gli altri significa uscirne fuori. Poter contare su un gruppo di persone alleate ci permette non solo di sviluppare al massimo le nostre idee diminuendo i rischi di fallimento. Il brainstorming è l'esercizio fondamentale.

11. Il mistero della trasmutazione sessuale

Il sesso è senza dubbio l'energia più potente a cui possiamo attingere. Come qualsiasi cosa però può esercitare influenze sia negative che positive. Il sesso, specialmente nel business, può essere fonte di pericolose "perturbazioni". E questo sembrerebbe essere uno dei motivi principali per cui raramente si raggiunge il successo prima dei 40 anni. Rimane comunque il fatto che l'energia sessuale, se ben integrata, può imprimere una potenza e un magnetismo che ben altre fonti possono dare. Le pagine della storia sono piene delle gesta di grandi uomini sui quali è possibile rintracciare l'influenza esercitata da donne capaci di stimolare la loro creatività.

12. Il Subconscio

Il subconscio è qualcosa che non possiamo controllare ma che in qualche modo possiamo alimentare con "cibo" buono o scadente.

Il cibo più buono per l'inconscio è costituito dalle 7 emozioni positive principali:

1. Desiderio
2. Fede
3. Amore
4. Sesso
5. Entusiasmo
6. Romanticismo
7. Speranza

Le 7 emozioni negative invece sono:

1. Paura
2. Gelosia
3. Odio
4. Vendetta
5. Avidità
6. Superstizione
7. Collera

Le due tipologie di emozioni non possono convivere nello stesso tempo, è buona norma quindi prendere delle abitudini positive che possano alla lunga influire positivamente sulla nostra mente.

13. Il Cervello

Il cervello è un muscolo e come tutti i muscoli va allenato. In quale palestra andare? Nelle biblioteche ad esempio e agli incontri con persone di successo e ai corsi di formazione. Ma il cervello si allena anche con le difficoltà spingendo e sollevando pesi incredibili proprio come avviene per i muscoli delle nostre braccia in palestra quando solleviamo pesi. Lo stesso brainstorming è uno strumento potentissimo nell'analizzare tutte le possibili sfaccettature di un progetto e tirare fuori le soluzioni e i rischi.

14. Il sesto senso

Il sesto senso è la parte del subconscio che fa capo all'intelligenza creativa. È qualcosa che non si può razionalizzare eppure ha un potere enorme sulle nostre vite. Tutti lo abbiamo ma in tantissimi non è sviluppato. O meglio, sono le persone a non essere allenate ad ascoltarlo. Unici esercizi: la calma, la respirazione, la preghiera, la meditazione e la FEDE INCROLLABILE

15. I sei spettri della paura

Ciascun essere umano soffre di preoccupazioni e paure che abbiamo visto si possono vincere esercitando la GRATITUDINE.

Napoleon Hill ne ha individuate 6:

1. Paura della povertà
2. Paura delle critiche
3. Paura delle malattie
4. Paura di perdere l'amore di una persona
5. Paura della vecchiaia
6. Paura della morte

Dato che tutte le paure sono stati della mente, queste possono anche essere controllate e dominate. Una prima domanda che ci si può fare è: Qual è la cosa peggiore che succede se.... Poi pensare che nella vita tutto si risolve. E se una cosa si risolve e fra un anno o 5 pensandoci ci riderò sopra, beh tanto vale che penso adesso a risolverla ridendoci su già adesso. Quello che bisogna fare dunque è un'autoanalisi, anche spietata di ciascuna delle nostre paure per trovare quale potrebbe essere il punto più dolente da risolvere per poi provare a lavorare su quello. Se serve farsi aiutare da amici o anche da professionisti.

La vera ricchezza inizia con la gratitudine

Se non si riesce ad essere grati per quello che già si ha, sarà difficile essere pronti ad avere di più. Però lascia che te ne racconti almeno una, che è brevissima: un sacco di riso che cade a terra e si rompe appena appena... Passa un uccellino, mangia qualche chicco, e se ne va. Passa un pavone, ne prende qualche boccone, e se ne va. Passa un maiale, ne mangia una parte, e se ne va. Passa una scimmia, ne prende un pugno, e se ne va. Alla fine passa un uomo, prende tutto il sacco, e se lo porta a casa come scorta. Può essere che «la paura di rimanere senza» renda il nostro recipiente piccolo e quindi che non siamo pronti a ricevere. E molto probabilmente chi non è pronto a ricevere non ha nemmeno sviluppato il giusto atteggiamento del dare senza volere niente in cambio. La Gratitudine è anche l'antidoto alla paura. Hai paura? Bene vuol dire che sei vivo, proprio come me. Sai? Ti confesso una cosa: anche io che sto scrivendo questo libro ho tante paure. Ma le vinco con la GRATITUDINE. Tutte le volte che mi assale una paura mi faccio una lista delle dieci cose delle quali sono più grato nella mia vita e poi una lista delle dieci situazioni brutte che ho già superato nella vita e che non pensavo di poterne uscire così facilmente. Alzo gli occhi al cielo e ripeto una, dieci, cento volte GRAZIE! D'estate vado a correre in spiaggia con mio figlio. A volte vengono anche mia moglie e le altre due figlie. Ad un certo punto ci fermiamo, guardiamo il cielo, guardiamo il mare e urliamo. Sì, urliamo GRAZIE, GRAZIE, GRAZIE, GRAZIEEEEEEEEEEE – con mio figlio in particolare questo è diventato una specie di mantra tanto che anche in città quando dico guarda che bel cielo che c'è oggi, lui mi dice dai papà diciamo insieme Grazie! Vi assicuro che in certi momenti non avresti nessuna voglia di ridere o di ringraziare. Ma se inizi e ti sforzi troverai molti più motivi dei 10 minimo previsti per ringraziare e in quel momento ti cambia l'energia interiore e riparti. Riparti alla grande e tutto si sistema. SEMPRE!

CAPITOLO 5

La comunicazione

Comunicare in termini di business significa far comprendere al proprio interlocutore chi siamo, quali sono i nostri valori, cosa offriamo con relative caratteristiche, vantaggi e benefici. Nel business non vale la regola per cui sono responsabile di ciò che dico ma non di ciò che l'interlocutore comprende. Nel business sono sempre io responsabile di ciò che l'interlocutore comprende perché è mio interesse presentarmi e convincere. Ho un messaggio per tutti quelli che pensano (credenza limitante) che tanto la comunicazione ha a che fare solo con la vendita e che comunque tutti gli aspetti comunicativi non li riguardano perché loro sono veri e naturali e la mamma gli ha insegnato a dire tutto ciò che pensa (perché meglio povero ma sincero che ricco ma bastardo): mi spiace ma sappiate che, vi piaccia o no, la comunicazione riguarda anche voi. Perché? Perché voi stessi, poi con i vostri cari, famiglia, parenti, amici, colleghi e poi – forse – anche come azienda. E a voi stessi non potete mentire salvo disequilibrarvi e creare casini nella vostra vita ed in ogni ambito della vostra vita.

Quindi i primi due messaggi sono questi:

- Comunicate sempre e comunque. Quindi forse vi conviene diventare degli esperti di comunicazione salvo avere tanti casini nella vostra vita
- I primi con i quali comunicate e vi condizionate siete voi stessi – attenzione quindi al vostro dialogo interiore

Bisogna poi comunicare per vendere. Vendere se stessi in una relazione, nel condominio, per strada, con gli amici e sul lavoro con Collaboratori, Soci, Investitori, Clienti, Fornitori e Partners vari oltre che con coloro con i quali si fa networking e marketing relazionale / referenziale in genere. Possiamo definire la nostra struttura sociale come un “reticolo di rapporti di interdipendenza relativamente stabili che sussistono fra un determinato insieme di posizioni sociali, ruoli, istituzioni, gruppi sociali”. Ne emerge quindi la centralità del

concetto d'interdipendenza, mutuato dalla matematica, tanto è vero che confluisce nel significato stesso di funzione sociale, a partire dai primi decenni del XX secolo. Nel concreto della vita quotidiana tutto questo si traduce – appunto - nella necessità continua, per ognuno di noi, di collaborazione con gli altri, per raggiungere i propri obiettivi.

Comunicare vuol dire comunicare la propria immagine e parlare di se ricordandosi che gli altri ci “comprano” se sono impegnati a voler essere come noi. Se ci riconoscono come un modello, diverso da loro. Non cercano gli stessi gusti, esperienze etc..sono attratti dall'opposto, da come noi siamo. Per intenderci se parliamo con uno sportivo palestrato questi non sarà attratto se lo siamo anche noi. Si è un punto che ci unisce di sicuro ma non deve essere il nostro punto di forza. Lui sarà attratto dalla nostra vita e da quello che facciamo. Cerca emozioni nuove e diverse da quelle che ha già e che può trovare ovunque nell'ambiente che già frequenta. Vuole qualcosa di nuovo. Vuole emozionarsi e magari darci dei consigli su come metterci anche noi a dieta e a fare sport ma non vuole che diventiamo il suo modello che ha già, che conosce bene con tutti i suoi limiti. Per cui gli argomenti in comune vanno bene per avviare la conversazione ed entrare in empatia. Ma l'”acquisto” si realizza sul modello della persona che siamo. Con questo non voglio dire che tutte le tecniche del ricalco o della PNL sono superate. No, si parte da lì sicuramente. Ma dobbiamo fare un passo oltre, raccontarci a nudo, essere trasparenti anche con i nostri difetti e moderare guidando la conversazione.

Per una comunicazione efficace occorre:

- ✓ Creare empatia
- ✓ Prestare attenzione al feedback
- ✓ Imparare ad ascoltare (usare “l'ascolto attivo”)
- ✓ Essere assertivi
- ✓ Concentrarsi bene sulla preparazione del messaggio
- ✓ Scegliere il canale di comunicazione principale del nostro interlocutore (visivo, uditivo e cinestesico)
- ✓ Andare dritti al nocciolo della questione spiegando le caratteristiche del nostro prodotto/servizio, i benefici ed i vantaggi. Il tutto in una frase da 30 secondi, per catturare l'attenzione e generare l'ascolto attivo dell'altra persona
- ✓ Fare domande

- ✓ Chiudere la trattativa raccogliendo una serie di consensi per punti. Inutile continuare parlare del più e del meno o dei nostri vantaggi. Non dobbiamo convincere noi stessi ma l'interlocutore e appena questi è convinto bisogna subito passare alla chiusura dell'accordo

Tutta la comunicazione deve essere impostata sulle tecniche di persuasione facendo domande attive, aperte e mettendo al centro il nostro interlocutore, non noi o il nostro servizio/prodotto. Dobbiamo curare il nostro abito e la nostra presentazione.

**WATZLAWICK, IN ALCUNE SUE PUBBLICAZIONI,
AVEVA SOSTENUTO CHE OGNI COMUNICAZIONE
AVVIENE CONTEMPORANEAMENTE SU DUE PIANI,
QUELLO DEL **CONTENUTO** E QUELLO DELLA **RELAZIONE**:
**MEDIANTE LE PAROLE TRASMETTIAMO DELLE INFORMAZIONI
E CON I SEGNALI DEL CORPO DIAMO
“INFORMAZIONI ALLE INFORMAZIONI”****

I Vantaggi di un ascolto attivo sono:

- ✓ Abbassa il livello emotivo, riduce stress e tensioni
- ✓ Fornisce più informazioni
- ✓ Aumenta l'autostima
- ✓ Favorisce una maggiore produttività
- ✓ Riduce le incomprensioni, favorendo rapporti più profondi e soddisfacenti
- ✓ Ci permette di studiare le parole del nostro interlocutore e di organizzare le nostre parole. Meglio sempre utilizzare frasi del tipo: “dal mio punto di vista penso che... se ho capito bene...”, per inviare il messaggio implicito che la percezione personale dei fenomeni è sempre soggettiva (non si ha la pretesa che sia vera e universale). Se nello scambio interattivo ci sono emozioni negative (rabbia, collera...), concedersi una pausa e riprendere quando si è calmi.

Comportamenti da evitare:

Interrompere

Attaccare

Colpevolizzare

Parlare troppo

Ironizzare

Esercitare pressione

Minacciare

Attenti ad essere coerenti:

Lo Sguardo è il canale attraverso il quale instaurare il più alto livello di contatto con l'auditorio. È un principale canale di ascolto.

Per la Mimica e l'Espressione non esiste un qualcosa di giusto per parlare in pubblico, è però utile verificare la congruenza tra l'espressione, il contesto e gli interlocutori.

La Gestualità. Non esiste una gestualità di per sé giusta o sbagliata, ma è necessario che sia sintonica con il messaggio che si vuole comunicare.

La Postura. È necessario che vi sia congruenza tra il contenuto del messaggio e la postura da mantenere.

La Voce. La voce è utile per esplicitare la punteggiatura del discorso; evidenziare le varie parti del discorso; caricare emotivamente il contenuto. Tre componenti: volume; tono; timbro Il Ritmo Nell'uso della voce cinque sono i ritmi più importanti: velocità di pronuncia delle singole parole; utilizzo delle pause tra una parola e l'altra; la velocità di eloquio; spinta all'interno della parola; costanza interna delle frasi

Cosa vuol dire essere assertivi?

La comunicazione assertiva è uno stile caratterizzato dal rispetto per sé e per gli altri. L'assertività riunisce un insieme di tecniche attraverso le quali chiarirsi le idee e proporle all'esterno evitando di creare blocchi relazionali e promuovendo gli aspetti positivi delle proprie proposte. Le tecniche assertive sono utili anche per richiedere dei cambiamenti comportamentali. L'assertività è un modo d'essere basato sulla promozione delle proprie idee, senza prevaricare gli altri e senza perdere il proprio punto di vista. Le caratteristiche

principali di uno stile assertivo sono: l'uso dell'ascolto attivo, l'affermazione di sé, la mancanza di ansie e di sensi di colpa, l'attribuzione di fiducia agli altri e a ciò che dicono, la mancanza di pregiudizi e una comunicazione chiara dei propri sentimenti. Per comprendere meglio cosa sia la comunicazione assertiva prendiamo in esame altri stili comunicativi. L'assertività unisce il rispetto dell'altro con il rispetto di sé e richiede buon livello di autostima, obiettivi chiari e precisi, attitudine all'ascolto, il sapere dire di no senza sentirsi in colpa, sapere ammettere i propri sbagli e criticare in maniera costruttiva il comportamento e mai la persona.



(Fonte: lavoro liceo Malpighi)

Ogni comportamento umano comunica qualcosa. Non solo le parole, ma anche i gesti, i silenzi, le pause, gli sguardi, rappresentano comportamenti di comunicazione. Comunicare bene significa comunicare efficacemente. Una comunicazione è efficace se raggiunge gli scopi che si prefigge chi la pone in essere.

Gli scopi normalmente sono:

- Farsi comprendere dagli interlocutori (obiettivo minimo, sempre)
- Convincere gli interlocutori a fare ciò che in partenza non pensavano di voler fare (essere d'accordo, comprare, votare...)

Una comunicazione è efficace quando si esprime in modo appropriato a un contesto della comunicazione e all'interlocutore sviluppando un giusto equilibrio sia in modalità verbale che non verbale attraverso i canali/modalità. Deve inoltre rispondere ai requisiti di: - Chiarezza – Semplicità - Precisione - Obiettività e veridicità - Tempestività - Continuità - Interesse per il destinatario - Diffusione corretta

“Le cose scritte non servono per un discorso; devono essere tradotte nella forma comune del parlare spontaneo”

Mark Twain

Alcuni semplici consigli:

- postura diritta e spalle diritte, niente mani in tasca o appoggiate a tavoli, sedie etc
- mantenere il contatto visivo con l'interlocutore
- essere sorridenti
- evitare troppe gesticolazioni soprattutto se con oggetti (penne, chiavi, collane etc...), braccia incrociate e gesti ripetuti
- mostrarsi naturali
- parlare di ciò che si conosce e non per sentito dire
- mostrarsi competenti in quella materia
- evitare giudizi ma se proprio si esprimono farlo in maniera che possano apparire giusti, equilibrati e non offensivi – non criticare né condannare gli altri tendenzialmente altrimenti l'interlocutore penserà che fai lo stesso di lui con altre persone alle sue spalle
- prodiga apprezzamenti onesti e sinceri
- chiama sempre il tuo interlocutore per nome
- evita di litigare
- voce alta e sicura senza balbettii
- non interrompere l'interlocutore
- non fare altro mentre si parla – via mani dal cellulare e dal computer
- usare l'intonazione e la prosodia per variare i diversi aspetti del discorso (come quando parlate in modo colloquiale)

- le cose importanti devono “suonare” importanti (come quando sottolineate le parole in un libro)
- usare le pause in modo strategico, per dare enfasi al discorso e dare modo al pubblico di assimilare (dopo una domanda retorica, dopo un concetto teorico nuovo, dopo l’apertura di un nuovo argomento, dopo l’esposizione di una tesi insolita)
- evitare di rinchiudersi nel proprio ruolo, di voler dire sempre tutto e di usare un linguaggio troppo specialistico
- lasciare sempre all’interlocutore un proprio biglietto da visita ed un flyer propria rivista, lavoro, libro etc... e inviargli email riassuntiva (di pochissime righe) di recap

Queste tecniche di comunicazione ci faciliteranno il rapporto con gli altri e questa facilitazione ci offrirà un ottimo rapporto ed ottimi risultati nelle trattative, il che aumenterà il nostro livello di autostima fornendoci la giusta energia per continuare a migliorare. Sono le stesse tecniche che si usano nella negoziazione e nella risoluzione dei conflitti. L’importante è sempre rispettare gli altri e le loro opinioni, mettersi anche nei loro panni, evitare i litigi e le offese, essere amichevole, sorridente e costruttivo, anche quando bisogna sottolineare degli errori e delle mancanze.

In questo modo avremo più amici, relazioni personali più soddisfacenti e più successo sul lavoro.

Nel libro “COME TRATTARE GLI ALTRI E FARSELI AMICI” sono consigliati anche dei passi precisi per passare dalle parole all’azione. Proporsi di mettere in pratica ad esempio i principi della comunicazione efficace step by step, settimana per settimana. Esempio:

- settimana/mese 1 : vietati di criticare o condannare gli altri
- settimana/mese 2: dati l’obiettivo di prodigare apprezzamenti a casa ed al lavoro concentran doti sulle cose positive che noti
- settimana/mese 3: lascia parlare gli altri e sforzati di ascoltare veramente. Cerca di dimostrare un vivo interesse nei problemi degli altri e cerca di parlare di meno di te
- settimana/mese 4: accogli le persone con un sorriso e sforzati di trasformare l’atto di sorridere sistematicamente in un’abitudine
- settimana/mese 5: personalizza e continua come vuoi fino all’esaurimento dei principi che ti sembrano più interessanti

Ogni giorno entriamo inevitabilmente in contatto con molte persone, sia per motivi personali che lavorativi. Partner difficili, capi nevrotici, colleghi permalososi, collaboratori svogliati, clienti diffidenti e chi più ne ha più ne metta. Se non sappiamo comunicare in modo efficace con loro, le nostre giornate saranno piene di problemi, frustrazioni e conflitti con noi stessi e con le persone. Quindi? Alziamoci e prepariamoci. Formiamoci e comunichiamo efficacemente.

Un'ultima nota importante a proposito di conflitti è quella riguardante le diverse culture e i diversi approcci alle situazioni. Quando i giapponesi riparano un oggetto rotto, valorizzano la crepa riempiendo la spaccatura con dell'oro, donandogli un aspetto nuovo attraverso le *preziose cicatrici*. Ogni pezzo riparato di conseguenza è unico e irripetibile proprio grazie alle sue "ferite" e alle irregolarità delle decorazioni che si formano.

L'oggetto quindi diventa ancora più pregiato grazie alle sue cicatrici, perché loro credono che quando qualcosa ha subito una ferita ed ha una storia, diventa più bello, ancora più prezioso sia esteticamente che interiormente. Questa tecnica è chiamata "Kintsugi" cioè riparare con l'oro. L'oggetto quindi non viene buttato e rimpiazzato con uno integro, le crepe non vengono cancellate o nascoste, ma evidenziate, per renderle ancora più preziose. Nella nostra cultura invece si tende a nascondere, a occultare le rotture invece di esaltarne la nuova forma. Ciò che è rotto perde il suo valore.

Se pensiamo che questo possa valere anche nella vita di ogni persona, questa tecnica acquista ancora più rilevanza. La storia di ogni individuo ha un valore unico e ineguagliabile, anche se vi possono essere momenti di *rottura*. Ma se ogni *ferita* viene vissuta solo con un'accezione negativa, ne derivano inevitabilmente sentimenti di dolore, vergogna e senso di colpa, diventa un segno indelebile che svalorza ciò che si ha o si vuole diventare. Il dolore difficilmente trova una sua espressione, spesso viene taciuto o rimosso, ma pensare di riuscire a dargli un valore diventa addirittura improbabile. Eppure da ogni situazione di difficoltà si può riuscire a trarre un insegnamento o una crescita. In ogni caso che lo si voglia ammettere o no, ciò che lascia un segno nella vita diventa una caratteristica personale, si deve solo scegliere se valorizzarla e renderla piacevole o continuare a vederla negativamente e quindi a nascondere. *Traumi e dolori creano cicatrici invisibili che rischiano di bloccare la propria crescita personale, piccole o grandi ferite che se non curate adeguatamente si acutizzano per cui si tende a non mostrarle per paura o vergogna.* Di fatto si nasconde anche una parte importante di sé, non ci si mostra più per ciò che si è, in questo modo non solo ci si nega la possibilità di porre attenzione alle proprie caratteristiche, ai propri bisogni, ma ci si ferma a vedere solo i limiti

delle situazioni, lasciando andare nuove possibilità e risorse. Ognuno ha una sua storia, peculiarità che gli appartengono, negare gli avvenimenti del passato o provare vergogna e sensi di colpa per ciò che si sarebbe voluto vivere o affrontare diversamente non aiuta a integrare tutti gli aspetti di sé. Si rischia di vivere frammentati, di non porre l'adeguata attenzione al presente, a ciò che si sta vivendo. Ecco perché sarebbe bello che anche noi imparassimo a valorizzare gli oggetti e, ancor più le persone, riempiendo d'oro quelle con le quali si era rotto qualcosa. *Fonte <https://psicoadvisor.com/>*



www.Psicoadvisor.com

Quando i giapponesi riparano un oggetto rotto, valorizzano la crepa riempiendo la spaccatura con dell'oro. Essi credono che quando qualcosa ha subito una ferita ed ha una storia, diventa più bello.

Questa tecnica è chiamata Kintsugi.

CAPITOLO 6

La gestione del tempo

Nulla di più democratico: IL TEMPO! 24 ore, 1.440 minuti per 86.400 secondi. UGUALI PER TUTTI: dal ricco al povero, dall'Italia all'Australia. La differenza la fa come li usiamo. Si possono fare tante cose in 24 ore, compreso divertirsi e riposarsi se sappiamo moltiplicare le nostre forze, evitare di perdere tempo con noi stessi e con gli altri ed applicare il potere della DELEGA. La gestione del tempo attiene alla sfera dell'efficienza. Perché ricordiamo, come diceva Peter Drucker, che l'EFFICIENZA è fare le cose nel modo giusto mentre l'EFFICACIA è farle cose giuste.

PRIMA REGOLA: La maggior parte del tempo dovremmo passarla a curare i nostri collaboratori e a fare strategia. Curare nel vero senso della parola. Prenderci cura di loro, formarli, motivarli e premiarli

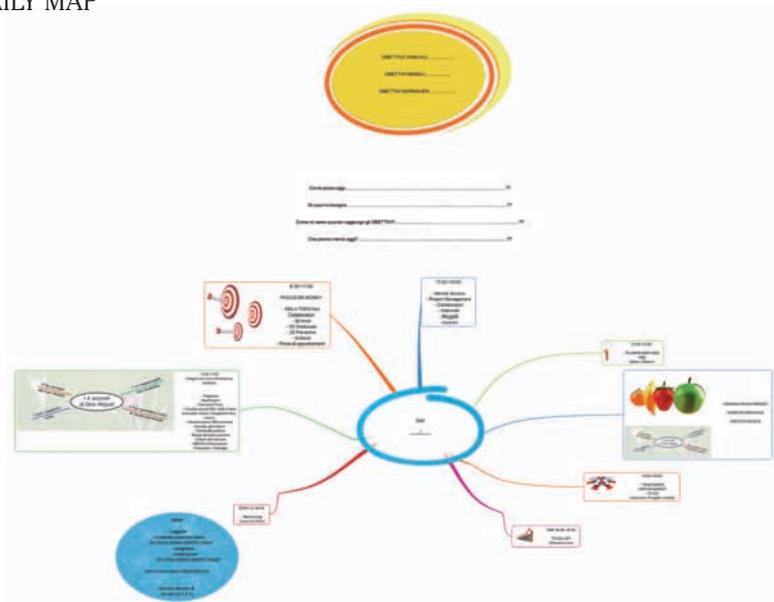
SECONDA REGOLA: Organizzare la giornata in modo schematico con un App o un'agenda che ci permetta di tener conto dell'importanza e dell'urgenza delle cose da fare. Personalmente ho elaborato un calendar settimanale ed una mappa mentale giornaliera che mi guida nelle attività ..ognuno può poi personalizzare



CALENDAR

WEEK MONEY FOCUS	LUNEDI'	MARTEDI'	MERCOLEDI'	GIOVEDI'	VENERDI'
1					
2	FOCUS DEL GIORNO				
WEEK EMOTIONAL FOCUS					
1					
2					
COSE BELLE DELLA SETTIMANA					
1					
2					
LIBRO DELLA SETTIMANA					
PROGETTO	WAITING FOR				
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3
PROGETTO	CHI DEVO RAGGIUNGERE				
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3
PROGETTO	COSA DEVO FARE ASSOLUTAMENTE OGGI				
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3

DAILY MAP



Di certo è che per gestire meglio il proprio tempo non si può semplicemente applicare un modello, occorre prima conoscersi e poi adattare delle tecniche già esistenti alle proprie esigenze. Impariamo a distinguere tra:

- Tempo indispensabile: per mantenere il vostro benessere fisico (mangiare e dormire)
- Tempo lavorativo: tempo che trascorri lavorando
- Tempo libero: è il tempo che rimane da usare come vuoi

Poiché il tempo indispensabile non andrebbe mai sacrificato, non ci resta che migliorare l'efficienza delle altre due tipologie attraverso un'organizzazione efficace delle nostre attività

I principali passi

- conoscersi
- fissare obiettivi e priorità
- scegliere uno stile e un metodo
- dotarsi di strumenti
- provarci
- riprovarci
- cambiare metodo ogni tanto

Se analizzando l'agenda (oppure l'apposito schema per registrare le attività della giornata) ci accorgiamo che molto del nostro tempo viene consumato in attività che non abbiamo scelto, oppure che non abbiamo previsto.

I LADRI DEL TEMPO:

Il più grande ladro di tempo è la procrastinazione. Stiamo procrastinando quando rimandiamo cose sulle quali ci dovremmo concentrare proprio adesso! Solitamente procrastiniamo per fare qualcosa di più piacevole o che ci fa sentire più a nostro agio. Ecco cosa intendo per "guarire dalla rimandite" o "alzati e fattura", cioè dedicati a tutto ciò che è veramente importante e produttivo.

***La domanda principe:
Quello che sta facendo è utile a farmi raggiungere
gli obiettivi della giornata?***

Ecco alcuni ladri che è bene tenere a bada:

- reazione immediata alle richieste degli altri
- scarsa pianificazione, incapacità di distinguere tra importanza e urgenza
- scarsa comunicazione
- incapacità di delega
- incapacità di dire NO
- Social, Telefono, Email, Appuntamenti
- incapacità di chiudere le conversazioni
- il disordine

Priorità

Attorno al concetto di priorità ruota gran parte del concetto di time management. Si definisce prioritaria una attività quando è indispensabile all'efficacia di un'azione. Non effettuarla potrebbe bloccare il raggiungimento degli obiettivi.

Priorità e urgenze

Sono prioritarie quelle azioni che sono necessarie per effettuarne altre (propeudiche). Normalmente si tende a confonderle con le urgenze: niente di più fuorviante. Le urgenze sono semplicemente quelle attività che urlano più forte per essere eseguite, oppure che vengono sollecitate da qualcun altro.

Le priorità:

- Affrontarle con metodo
- Senza distrazioni e interruzioni
- Con grande determinazione e avendo chiaro il risultato da ottenere
- Ritagliando in agenda un ruolo principe e difendibile anche dinanzi alle urgenze

Stabilire le priorità

L'affermazione "tutto è importante" nasconde spesso l'incapacità di darsi delle priorità.

E necessario invece decidere :

- cosa è prioritario
- cosa è urgente (e quindi da non inserire nell'elenco)
- cosa fare prima e cosa fare dopo
- cosa fare in prima persona e cosa far fare agli altri •cosa fare e cosa non fare

Per stabilire le priorità bisogna conoscere la differenza tra prioritario e urgen-

te. È prioritario ciò che dà un ritorno e che è vitale concretizzare. Fare o non fare cose prioritarie implica sempre conseguenze.

Spesso le cose prioritarie sono propedeutiche ad altre. È urgente l'attività in cui è indispensabile essere veloci nella risposta o nella reazione. Generalmente è un'attività che arriva dall'esterno alla propria organizzazione. Tende a destabilizzare l'agenda. Normalmente un'attività urgente è importante per altre persone. Se lo è per noi, si è sbagliato ad inserirla nella lista delle priorità.

Non sempre ciò che è urgente è anche importante. L'urgenza nasce da eventi imprevedibili o da ritardi accumulati su attività previste. Spesso rischia di farci rimandare le attività importanti. I compiti urgenti hanno conseguenze a breve termine, mentre i compiti prioritari influiscono sui nostri obiettivi di fondo. E' necessario lavorare per ridurre al massimo le urgenze e dedicare così più tempo alle priorità. Una volta compreso il lavoro di cui sopra, bisogna dare un ordine alle nostre attività in base alla priorità. Creeremo un elenco in cui inseriremo tutte le attività. A fianco di ogni attività metteremo una lettera (A-B-C) a seconda dell'importanza che le diamo e quindi avremo tre grandi gruppi. All'interno di ogni gruppo, metteremo dei numeri a fianco di ogni attività a seconda dell'importanza che le diamo. Quindi avremo: A1-A2-A3; B1-B2-B3; C1-C2-C3.

A questo punto bisogna dare un timing ad ogni attività, e cioè quanto tempo impiegheremo per la realizzazione dell'attività. Essendo attività importanti, e bene considerare del tempo extra per gli imprevisti e le eventuali urgenze che sicuramente arriveranno. Se si è responsabili di un team, è il momento di stabilire il "chi fa cosa"

Si lavora per obiettivi (task):

- Per dare una direzione al proprio lavoro
- Per chiarire le proprie aspettative
- Per avere una performance superiore • Perché senza un obiettivo non si ha la misura dell'efficacia della propria azione
- Per misurare e analizzare la propria azione

Come deve essere un obiettivo ?

SMART

S (Specifico) M (Misurabile) A (Agreed, cioè condiviso) R (Raggiungibile)
T (Tempificato)

- Specifico (cosa devo fare?): l'obiettivo deve essere chiaro, conciso e circoscritto;
- Misurabile (come misurerò i progressi : l'obj deve essere quantificabile, per rendere possibile la verifica del raggiungimento dello stesso
- Agreed (condiviso) non è possibile calare un obiettivo dall'alto. Esso deve essere condiviso e condeciso tra le parti.
- Raggiungibile (posso aspettarmi ragionevolmente di arrivarci?) : l'obiettivo deve essere focalizzato sui risultati da raggiungere
- Tempificato (quali sono i tempi?) : l'obiettivo deve chiaramente indicare i tempi evidenziando, se necessario, anche step intermedi

SOTTO-OBIETTIVI

I sotto-obiettivi, sono le tappe intermedie e devono essere chiare, realistiche, misurabili e ordinate logicamente nel tempo.

Esempio:

Obiettivo di fondo: imparare a parlare l'inglese

Sotto-obiettivi: frequentare un corso d'inglese e acquistare una grammatica. Trascorrere un periodo in Gran Bretagna.

I sotto-obiettivi devono essere messi in relazione a precise scadenze temporali

COMPITI

Derivano dai sub-obiettivi e sono le azioni che dobbiamo compiere per realizzarli. I compiti devono essere inseriti nella to-do-list (elenco di cose da fare). Anche per i compiti è necessario fissare un timing ed annotare eventuali ulteriori informazioni (note) che possono servire a chiarificare meglio i compiti

LA PIANIFICAZIONE

Un giorno un agricoltore disse alla moglie: "Domani arò il campo ovest". Il mattino successivo uscì per lubrificare il trattore, ma gli mancava l'olio e andò al negozio a procurarselo. Per strada notò che non era stato dato da mangiare ai maiali. Si diresse verso il silo per prendere il granturco. Là vide dei sacchi che gli ricordarono che c'era bisogno di mettere le patate a germogliare. Si avviò verso la buca delle patate e per strada scorse il deposito della legna e si ricordò che prima aveva promesso di portarne un po' a casa. Prima però doveva tagliarla e aveva lasciato l'accetta nel pollaio. Andando a cercare l'accetta incontrò sua moglie che dava da mangiare alle galline e sorpresa, lei gli chiese: "Hai già finito di arare?" "Finito?" gridò l'agricoltore "Non ho nemmeno cominciato"

CONSIGLI PER LA GESTIONE OTTIMALE DEL TEMPO:

- 1) CREA UN PIANO GIORNALIERO. QUANTO TEMPO HO A DISPOSIZIONE? ELIMINARE LE ATTIVITA' CHE FANNO PERDERE TEMPO A ME E AGLI ALTRI. PIANIFICARE LE ATTIVITA' CADENZATE RICORRENTI**
- 2) Stabilisci una SCADENZA TEMPORALE per ciascun compito**
- 3) Usa un CALENDARIO e un'AGENDA con OBIETTIVI SMART**
- 4) IMPARA A DIRE "NO"**
- 5) DELEGA**
- 6) Poniti l'obiettivo di arrivare un po' IN ANTICIPO**
- 7) Tieni sempre UN OROLOGIO ben visibile davanti a te**
- 8) Fissa dei REMINDERS 15 minuti prima**
- 9) FOCALIZZATI sui compiti PIU' IMPORTANTI per te e blocca le fonti di distrazione**
- 10) Lascia perdere i dettagli inutili e DEFINISCI LE GIUSTE PRIORITA'**
- 11) "TAGLIA" quando c'è veramente bisogno di farlo**
- 12) INSERISCI NELLA TUA AGENDA ANCHE GLI IMPEGNI PERSONALI E FAMILIARI**
- 13) NON PIANIFICARE A TAPPO L'AGENDA MA LASCIA IL TEMPO PER GLI IMPREVISTI**
- 14) PRENDETI PAUSE RICORRENTI; MAGARI SOLO 5 MINUTI OGNI 90 MINUTI**

Peter Drucker suggeriva anche di registrarsi per qualche tempo per controllare le nostre attività e capire dove e come perdiamo il nostro tempo.

CONCLUDIAMO la GESTIONE del TEMPO con un piccolo esercizio. Prendi carta e penna.

- 1. Prendi un foglio e scrivi 10 cose dieci cose che vorresti fare ma che non fai per mancanza di tempo*
- 2. Scrivi come mai non riesci a farle*
- 3. Elenca le attività, sia lavorative che personali, che dovresti o vorresti fare e per le quali ritieni di non avere tempo*
- 4. Elenca i benefici derivati dal pensare o dire "no ho tempo". Quindi prova a identificare anche gli svantaggi*
- 5. Disegna poi un quadrante diviso in 4 parti uguali. Fai una matrice insomma con quattro piccoli quadranti. Nei quadranti scrivi Importante ed Urgente, Importante e Non Urgente, Non Importante e Urgente, Non Importante e Non Urgente*
- 6. Monitora poi per qualche giorno le tue attività svolgendo questo esercizio e analizza le attività che vorresti fare e non fai, i reali motivi, i benefici e/o le scuse che trovi e come hai organizzato queste attività nei quattro quadranti. Valuta, matura le tue decisioni e dai priorità alle cose IMPORTANTI ma non URGENTI*

	Urgente	Non Urgente
Importante	<p>I</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crisi • Problemi pressanti • Progetti a scadenza 	<p>II</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione • Attività PC • Costruzione relazioni • Nuove opportunità • Rinnovamento o crescita
	<p>Risultati:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stress • Salute rovinata • Crisi gestionale • Vivere come pompieri 	<p>Risultati:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visione, prospettiva • Equilibrio • Disciplina • Controllo • Poche crisi
Non importante	<p>III</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interruzioni, alcune telefonate/e-mail • Certe riunioni o meeting • Attività urgenti 	<p>IV</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situazioni banali • Alcune e-mail/telefonate • Perdite di tempo • Eccessi
	<p>Risultati:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Focalizzazione su obiettivi a breve termine • Crisi gestionale • Reputazione d'incostanza • Obiettivi e progetti reputati privi di validità • Senso di vittimismo e d'impotenza • Relazioni superficiali o nulle 	<p>Risultati:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Totale irresponsabilità • Licenziamento da posti di lavoro • Dipendenza da altri o da istituzioni per le necessità primarie

	URGENTI	NON URGENTI
IMPORTANTI	<ul style="list-style-type: none"> • Crisi • Scadenze • Riunioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazioni • Strategie • Crescita • Nuove Creazioni • Nuovi Accordi
NON IMPORTANTI	<ul style="list-style-type: none"> • E-mail • Riunioni • Telefonate • Interruzioni • Compiti pratici (es. fare benzina) 	<ul style="list-style-type: none"> • Navigare su Internet • Spreco di tempo • Distrazioni (gossip, mail, giornali, TV, ...)

CAPITOLO 7

L'organizzazione aziendale

E qui non basterebbe un libro solo per l'argomento. I modelli di organizzazione sono tanti e tali e poi devono essere cuciti sull'impresa. Non possono esistere ricette preimpostate. Ci limiteremo quindi a parlare dell'importanza delle procedure aziendali (peraltro rese anche obbligatorie dalla Legge 231) e dell'Organigramma.

Necessario comunque è sempre stabilire un'organizzazione completa, un mansionario e delle procedure. Anche nelle piccolissime aziende.

APPUNTI DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Definizione di organizzazione

Per organizzazione intendiamo un insieme complesso di persone associate per uno scopo unitario fra cui si dividono le attività da svolgere, secondo certe norme, stabilendo dei ruoli collegati tra loro in modo gerarchico, in rapporto con un certo ambiente esterno.

Diamo una breve spiegazione dei termini utilizzati nella definizione.

- *insieme complesso* perché richiede modelli sia riduttivi che esplicativi in grado di mettere in luce le variabili principali;
- *di persone* perché comporta scelte sul grado di autonomia di comportamenti rispetto al grado di conformità a norme prescrittive;
- *associate per uno scopo unitario* nella ricerca della coerenza tra obiettivi individuali e dell'organizzazione, se non anche con eventuali obiettivi dei gruppi;
- *fra cui si dividono le attività da svolgere* scelta del livello di specializzazione tenendo conto delle esigenze di coordinamento e di completezza di professionalità;
- *secondo certe norme* scelta del livello di formalizzazione delle attività in procedure scritte, quanto lasciare alla prassi e quanto delegare all'autonomia decisionale;

- *stabilendo dei ruoli* in termini di scelta delle assegnazioni di autorità e responsabilità
- *in modo gerarchico* in termini di accentramento e/o decentramento decisionale, anche in relazione alle dimensioni dell'organizzazione;
- *in rapporto con l'ambiente esterno* in funzione del grado di apertura o chiusura verso l'esterno.

La precedente analisi della definizione di organizzazione porta a concludere che fare organizzazione vuol dire scegliere il livello di compromesso sui vari punti componenti.

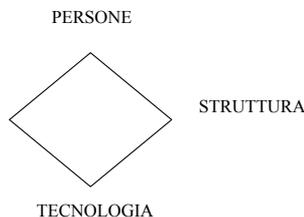
Elemento primario è la definizione dell'obiettivo strategico di fondo dell'organizzazione, attraverso l'analisi degli ambienti economico-politico, legislativo, sociale e culturale, dei mercati della produzione, lavoro, vendita, capitali. Tale obiettivo strategico dipende dalla storia dell'organizzazione, dall'ambiente, dalle strategie aziendali, dalle risorse disponibili.

Per ciascun livello si definiscono :

- Obiettivi
- Autorità: potere di un individuo, riconosciuto in relazione alla sua posizione, di prendere decisioni che gli altri devono seguire;
- Potere: capacità di influenzare in modo stabile il comportamento di una persona o di un gruppo;
- Responsabilità: l'impegno, dato dal ruolo ricoperto nell'organizzazione formale, di realizzare gli obiettivi assegnati;
- Compiti e ruoli.

Per poter incidere sull'organizzazione occorre individuare le variabili influenti, quelle analizzabili e le variabili di intervento. Per evidenziare le componenti o variabili di intervento dell'organizzazione si può utilizzare il modello semplificato di Leavitt (1964) che individua quattro componenti base dell'organizzazione (fig.1):

Figura 1 – Il modello di Leavitt



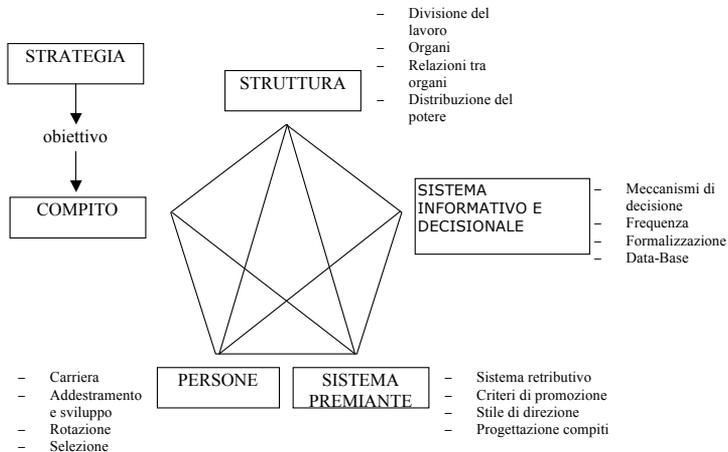
Uno schema più complesso è stato elaborato successivamente da Galbraith (1980) che individua i sistemi ritenuti critici e ne evidenzia il rapporto con la strategia (fig.2).

Un ulteriore schema fu proposto da Pascale e Athos (1982) che individuarono le variabili da considerare come segue (modello delle 7 S):

• Staff	• Skill (capacità)
• Struttura	• Stile di direzione
• Sistemi	• Sistema di valori prevalente
• Strategia	

Figura 2 – Il modello di Galbraith

Il successo aziendale è legato alla coerenza tra le 7 variabili individuate, sia a livello di progettazione che di analisi.



Teorie organizzative

Nel tempo si sono susseguite diversi tentativi di codificare il modo di fare organizzazione, cioè di trovare delle regole esplicative per la comprensione del funzionamento delle organizzazioni.

Le principali scuole di teorie organizzative sono riportate nella tabella I.

Tabella I – Principali scuole di organizzazione

Denominazione scuola	Autori principali
Scuola classica	Taylor
Principi organizzativi	Fayol
Relazioni umane	Scuola di Chicago – Roethlisberger - Dickinson
Motivazioni	Ma slow – Herzberg – Mc Gregor
Sistemi socio-tecnici	Istituto Tavistock – Davis – Emery - Rice
Modello burocratico	Weber – Hall – Gouldner – Selznick – Merton – Crozier
H.Simon	Simon – March
Ipotesi evolutive	Chandler – Greiner
Ambiente e organizzazione	Burns e Stalcker – Lawrence e Lorsh – Galbraith
Tecnologia e struttura	Woodward – Newmann – Gruppo di Aston
Approccio sistemico	Boulding – Beer

a.Scuola classica o dello Scientific Management

Il principale autore si considera Taylor (1856-1915). Egli utilizza i concetti propugnati da A.Smith sul frazionamento del processo produttivo in fasi elementari e da Babbagè sulla convenienza di parcellizzare il processo produttivo in compiti semplici attraverso la diminuzione del tempo di apprendimento da parte degli operai, l'abbassamento dei salari e la facilità di sostituire la manodopera.

Il modello cui Taylor presuppone che sia sempre possibile individuare dei principi normativi di direzione secondo cui condurre le attività che portino, attraverso una prescrittività di struttura e comportamenti, all'obiettivo primario della massimizzazione dell'efficienza. Il modello si può schematizzare come in figura 3.

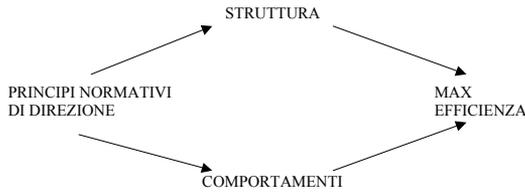


Figura 3 – Il modello di Taylor

Taylor si proponeva di definire un approccio razionale volto ad individuare quei principi che consentissero di migliorare l'efficienza dell'azienda in un momento storico nel quale lo sviluppo quantitativo del sistema industriale risentiva ancora dei modi di produzione empirico ed artigianale, la domanda di lavoro dell'industria trovava una offerta di personale non professionalizzato e si affermavano le organizzazioni sindacali.

Le principali ipotesi di base del lavoro di Taylor sono che:

1. l'unità elementare è la singola posizione lavorativa;
2. l'uomo, estensione della macchina, preferisce un compito definito e limitato;
3. il raggiungimento di una maggiore efficienza e produttività è il presupposto per un maggiore benessere sociale;
4. tale efficienza permette di remunerare il capitale e pagare soddisfacentemente la manodopera.

I principi fondamentali sono allora:

- studio dei migliori metodi lavorativi con una netta distinzione tra lavoro manuale e lavoro di programmazione, coordinamento e controllo;
- selezione ed addestramento della manodopera;
- consenso ottenuto tramite remunerazione monetaria;
- ristrutturazione dell'apparato direttivo ed organizzativo in tre livelli: operai, quadri intermedi e capi di primo livello, livello direttivo.

Si nota una completa assenza di considerazioni di ordine sociale e psicologico nella determinazione dei contenuti, dei tempi e dei metodi di lavoro degli operai.

b. Principi organizzativi

Il principale autore si considera Fayol (1841-1925). Gli autori di questa scuola allargano lo studio tayloristico limitato allo studio del lavoro di officina.

Fayol considera 6 funzioni principali nell'azienda:

- Operazioni tecniche di produzione e di trasformazione
- Operazioni commerciali di acquisto, di vendita, di scambio
- Operazioni finanziarie di ricerca e di gestione dei capitali
- Operazioni di sicurezza per garantire la protezione dei beni e delle persone
- Operazioni contabili per ottenere informazioni attendibili e complete sull'andamento ambientale
- Operazioni direttive di programmazione, organizzazione, comando, coordinamento e controllo

Specificando il significato della funzione direttiva se ne precisano le componenti: programmare; organizzare; comandare; coordinare; controllare.

Ciascuno degli Autori della scuola propose dei principi organizzativi universali. Tra questi sembrano i più significativi:

1. Unità del comando: nessuno può obbedire a due capi; distinzione fra autorità funzionale di linea e di staff per mitigare questo principio di fronte alla realtà; verificare che ogni membro dell'organizzazione abbia chiari i canali di autorità in cui inserito ed eventualmente semplificare e chiarire tali linee di autorità.
2. Ampiezza di controllo: limite del numero di dipendenti diretti da un superiore.
3. Eccezione: la routine ai subordinati, le eccezioni ai dirigenti
4. Scalare: i rapporti tra superiore e subordinati devono essere regolati da una scala gerarchica; occorre dare rilievo alla gerarchia ed alla chiara attribuzione della responsabilità.

A questi si possono aggiungere:

5. Ripartizione del lavoro
6. Disciplina
7. Subordinazione degli interessi particolari
8. Equa e soddisfacente retribuzione del personale
9. Equità
10. Spirito di corpo

c. Relazioni umane

Le prime ricerche si possono fare risalire agli studi empirici presso la Western

Electric portati avanti dalla scuola di Chicago nel periodo 1927-1933.

Si nega la valenza assoluta del principio della divisione del lavoro e del concetto che l'organizzazione formale esaurisca la realtà dell'organizzazione. Si formulò l'ipotesi secondo cui il rendimento dei lavoratori fosse determinato anche dalle situazioni sociali e dal livello di soddisfazione psicologica. Si ampliarono quindi le osservazioni della scuola classica agli aspetti psicologici e sociali.

I principi fondamentali sono legati all'influenza dei gruppi informali e degli stimoli non monetari (fig.4). Si preferisce, allora, agire su:

- Relazioni capo-subordinato
- Influenza dei piccoli gruppi
- Motivazione
- Cambiamenti innovativi
- Bisogni dell'uomo

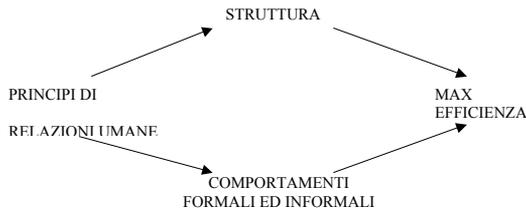


Figura 4 – Il modello delle relazioni umane

d. Motivazioni

L'autore principale è Maslow (1943) che identifica la motivazione in uno stato di tensione, dovuto alla consapevolezza di un bisogno, che impone la ricerca dei mezzi per soddisfarlo.

Egli postula nell'uomo l'esistenza di bisogni fondamentali organizzati a livelli successivi. Una volta soddisfatto un bisogno, questo verrà sostituito da altri, di livello superiore e così via. Ne consegue che la soddisfazione di un bisogno diventa un concetto tanto importante quanto la privazione. Un desiderio soddisfatto cessa di essere un desiderio. Viene postulata l'esistenza di 5 livelli di bisogni:

1. fisiologici primari come i bisogni di cibo, sesso, asilo; un buon metodo per bloccare le motivazioni superiori è quello di far sì che l'uomo sia posto in condizioni di avere un bisogno primario insoddisfatto;
2. di sicurezza come il bisogno di protezione dal pericolo e dalle minacce;
3. di appartenenza e di amore, detti anche bisogni sociali di ricerca di relazioni affettive con altre persone e di avere un posto in un gruppo;

4. di stima che sfocia nel desiderio di ottenere forza, adeguatezza, fiducia, indipendenza, reputazione o prestigio, riconoscimento, attenzione ed apprezzamento;
5. di autorealizzazione e di autocompletamento nel far ciò per cui ci si sente portati.

I bisogni di livello successivo vengono solo dopo aver soddisfatto in gran parte quelli precedenti:

Alla fine degli anni '60 un altro autore importante in questo filone di studi è stato F.Hertzberg che, a partire da indagini di campo in numerose aziende identificò i fattori che possono avere effetti motivazionali sul lavoro:

- hygiene factors: stile di supervisione, rapporti con i colleghi, retribuzione, sicurezza del lavoro, che se non vengono realizzati provocano insoddisfazione nel lavoratore ;
- motivator factors: responsabilità, autonomia crescita professionale, natura del lavoro che se assicurati provocano soddisfazione nel lavoro.

La realizzazione dei primi evita l'insoddisfazione sul lavoro. I secondi provocano soddisfazione, ma non possono eliminare eventuali mancanze nei primi. Viene data poca importanza al fattore prestigio ed alla retribuzione e non si considera l'aspetto organizzato del lavoro. Si sottolinea come il lavoro ha sempre un duplice significato: strumentale (per le ricompense) ed espressivo (delle capacità del lavoratore).

Un ulteriore contributo è quello portato da McGregor che contrappone alla visione tradizionale di direzione denominata teoria X una visione basata sui principi di Maslow denominata teoria Y. I principali presupposti della teoria X erano:

1. la direzione aziendale è responsabile dell'organizzazione avendo come unico obiettivo l'interesse economico;
2. le persone devono essere orientate, motivate e controllate per migliorare le condizioni organizzative;
3. naturalmente le persone rimarrebbero passive ;
4. l'uomo medio è per natura indolente e cerca di lavorare il meno possibile;
5. l'uomo è privo di ambizioni, non gradisce la responsabilità, preferisce essere guidato;
6. l'uomo è centrato su sé stesso, indifferente alle esigenze organizzative
7. l'uomo è resistente ai cambiamenti

Secondo Mc Gregor le teorie direzionali dovrebbero essere informate alla teoria Y i cui presupposti sono:

8. l'uomo desidera naturalmente effettuare sforzi fisici e mentali;
9. l'uomo desidera esercitare l'autodirezione e l'autocontrollo per raggiungere gli obiettivi nei quali è impegnato;
10. l'impegno nel conseguimento degli obiettivi è funzione dei premi;
11. in condizioni medie l'uomo ricerca la responsabilità;
12. la capacità di esercitare immaginazione è ampiamente ma scarsamente distribuita.

e. Sistemi socio-tecnici

L'approccio prende spunto dagli studi dell'Istituto Tavistock di Londra (1970) sulla meccanizzazione dell'industria carbonifera inglese, sulla creazione di squadre di 50-60 persone e sulla parcellizzazione del lavoro. In questo approccio l'organizzazione del lavoro viene osservata come combinazione dei due elementi tecnico e sociale. Il sistema tecnico viene inteso non solamente come il complesso di macchine ed attrezzature produttive, ma anche i sistemi tecnici ed informativi per programmare e controllare il sistema produttivo. Il sistema sociale è costituito dall'organizzazione formale ed informale delle persone e dalle norme e ruoli sociali presenti nell'unità lavorativa.

Si considera anche l'influenza dell'ambiente esterno all'impresa e la sua capacità di reagire e adattarsi a tali sollecitazioni. Per l'organizzazione del lavoro esecutivo vengono proposti i seguenti criteri:

- Autonomia responsabile per programmare e regolare tutta o parte delle sue attività;
- Sviluppo professionale per imparare ad adattarsi al cambiamento;
- Varietà di esperienze per avere un contesto stimolante;
- Partecipazione alle decisioni inerenti al proprio lavoro.

Si sostiene che in ambienti instabili è richiesta una organizzazione del lavoro che favorisca l'acquisizione delle conoscenze tecnico-gestionali anche ai livelli esecutivi. In particolare, secondo Davis (1971), i fattori tecnologici influenzano la programmabilità dei compiti attraverso l'analizzabilità delle situazioni di lavoro ed il numero di eccezioni (fig.5). Ove il processo di trasformazione presenta poche eccezioni ed i problemi sono facilmente analizzabili, i compiti dei lavoratori sono ripetitivi ed è possibile programmare il contenuto del lavoro, i tempi ed i metodi. In situazioni complesse viene esaltata l'importanza dei gruppi autonomi di lavoro con alta cooperazione all'interno. Tali situazioni si evidenziano e si moltiplicano con l'automazione dove la funzione del lavoratore diviene quella di regolatore del sistema.

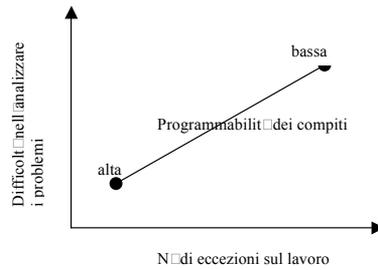


Figura 5 – Il modello sociotecnico di Davis

A.K.Rice mise in evidenza come l'impresa possa svilupparsi soltanto in un clima di consenso assicurato da piena coerenza fra compiti operativi ed atteggiamenti psicologici degli addetti..

f. Modello burocratico:

Il filone di studio si rifà agli studi di M Weber (1864-1920). L'ipotesi di fondo è che la struttura organizzativa deve tendere al raggiungimento razionale degli obiettivi. Tale operazione sarà tanto più efficiente quanto più verranno eliminate le arbitrarie e le occasioni di conflitto nelle relazioni interpersonali e fra gruppi. Ciò è possibile solo razionalizzando le organizzazioni attraverso una struttura basata su:

1. divisione del lavoro in base alla specializzazione funzionale;
2. gerarchia di autorità
3. sistema di norme
4. sistema di procedure
5. impersonalità delle relazioni interpersonali
6. selezione e promozione in base alle competenze tecniche

Hall ed altri AA. sottolinearono come a questi elementi si possano aggiungere almeno altri due:

7. separazione del lavoro dalla vita privata
8. separazione delle attività politiche da quelle amministrative

Le disfunzioni cui questo modello può dare luogo furono sottolineate in particolar modo da Gouldner (fig.6) che sottolineò come l'uso del controllo e di regole generali ed impersonali instaurano bassi livelli di prestazione perché tendono a suggerire comportamenti minimi accettabili

Selznick (fig.7) mise in luce come la frammentazione e la divisione del lavoro tendano a frammentare obiettivi ed interessi dei singoli e dell'impresa.

Merton (fig.8) ragionò in merito all'abuso di norme e formalizzazione, che si può tradurre in acritica interiorizzazione di queste che quindi si poteva tradurre in rigidità di comportamento e quindi in difficoltà di rapporti con i clienti.

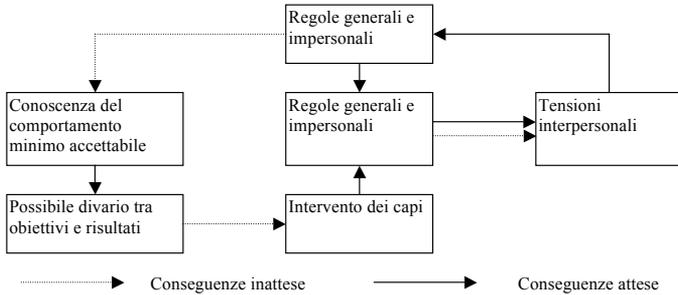


Figura 6 – Il modello di Gouldner

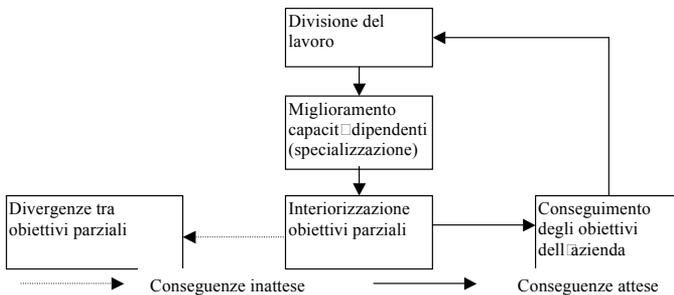


Figura 7 – Il modello di Selznick

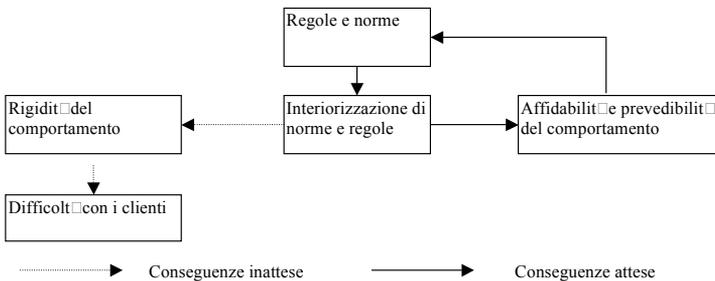


Figura 8 – Il modello di Merton

Una problematica fondamentale che l'approccio burocratico fa emergere è quella relativa al potere. Crozier, analizzando le problematiche legate al potere, presuppone che la burocratizzazione delle organizzazioni sia un fenomeno inevitabile quando l'ambiente esterno non ne solleciti un cambiamento. La burocratizzazione spingerà i gruppi interni a cercare delle proprie aree di attività nelle quali esercitare il potere. Si creerà allora all'interno di questi gruppi una solidarietà ed una coscienza comune perlopiù esterna agli obiettivi generali dell'organizzazione. I gruppi tendono ad isolarsi ed ad impedire il flusso e lo scambio di informazioni, fonte primaria di potere.

g. Teoria di Simon

L'idea iniziale di H.Simon (1958) è che la teoria amministrativa deve stabilire i confini tra gli aspetti razionali e non razionali del comportamento umano sociale.

Nell'analizzare il comportamento razionale dell'uomo amministrativo nella realtà operativa egli sostituì la scelta ottimale, che necessita di scegliere tra alternative perfettamente note non disponibili nella realtà, con la scelta soddisfacente (razionalità limitata).

Simon (con March) definisce un modello decisionale in cui la valutazione delle alternative avviene secondo processi sequenziali, sviluppando programmi di azione che possono essere impiegati in situazioni ricorrenti, impiegando i programmi di azione specifici per gamme ristrette di situazioni e di conseguenze, ed infine facendo in modo che ogni programma di azione possa essere eseguito in modo semi-indipendente da altri.

L'uomo che dirige è un uomo che deve continuamente decidere secondo tre stadi:

- Intelligenza: scoprire quando prendere una decisione
- Progettazione: trovare linee di azione alternative
- Scelta: selezionare la linea più appropriata tra quelle disponibili.

Le decisioni possono essere programmate e non. Le prime in quanto routine possono fare riferimento ad una procedura prestabilita. Le seconde invece necessitano di volta in volta dell'applicazione dei tre stadi di cui sopra per ovviare alla mancanza di procedure specifiche atte a trattarle.

h. Ipotesi evolutiva

Il primo autore di questa scuola può considerarsi Chandler (1962) che definì che per strategia aziendale si intende l'insieme delle decisioni che stabiliscono gli obiettivi fondamentali di un'azienda, con particolare riferimento a quelli che riguardano i rapporti tra prodotti e mercati e l'allocazione delle

risorse, mentre per struttura aziendale si intende lo schema organizzativo mediante il quale viene vista l'azienda, definito, formalmente ed informalmente, dal suo assetto strutturale (divisione del lavoro) e dagli strumenti e ai sistemi organizzativi e gestionali utilizzati dall'azienda. Dallo studio di 70 grandi aziende americane mise in evidenza che:

- Esiste un rapporto preciso tra strategia e struttura
- C'è una tendenza strategica a diversificare
- C'è una tendenza a passare dalla struttura funzionale a quella divisionale.

In base a questi elementi egli dedusse che l'organizzazione è un complesso in continuo adattamento, che riflette gli accadimenti dell'ambiente esterno, che deve essere utilizzata come mezzo per raggiungere gli obiettivi. L'adattamento della struttura alla strategia deve essere perseguito tenendo conto di tutte le componenti: struttura formale, strumenti operativi, sistemi, procedure e prassi.

Greiner (1972) considera come variabile fondamentale per studiare le caratteristiche organizzative dell'azienda la dimensione, a sua volta legata all'età dell'azienda. La storia di un'organizzazione ne determina il futuro più che le altre variabili esogene. Ogni azienda si sviluppa secondo un'alternanza di fasi di evoluzione e di rivoluzione. La durata delle fasi è determinata da dimensione ed età dell'azienda, dando per scontato che l'espansione delle dimensioni aziendali è un fatto ineluttabile.

i. Ambiente ed organizzazione

Tra i principali studiosi particolarmente significativi sono gli studi di Burns e Stalker (1962) centrati su aziende che, passate da settori tradizionali a settori avanzati (elettronica), e mantenendo i vecchi assetti organizzativi non davano più risultati adeguati.

Essi ipotizzano che le scelte organizzative debbano tener conto delle caratteristiche di stabilità/instabilità dell'ambiente esterno. Possono quindi distinguersi strutture di tipo meccanicistico e organicistico rispettivamente più efficaci in condizioni di stabilità o di instabilità. Nella struttura meccanicistica è prevista una estesa specializzazione e distinzione funzionale delle mansioni, con compiti ben definiti in modalità, responsabilità e mezzi tecnici assegnati. Vi è una chiara gerarchia di autorità e controllo, il vertice aziendale coordina il tutto. Le comunicazioni sono di tipo ordine e fluiscono prevalentemente in senso verticale. Nella struttura organicistica la variabilità dei problemi non permette una esatta definizione a priori dei ruoli. Le comunicazioni fluiscono in tutte le direzioni e sono del tipo informazioni. Le relazioni interpersonali sono improntate alla collaborazione.

Lawrence e Lorsch (1967) ipotizzano che le scelte organizzative debbano tener conto delle caratteristiche dell'ambiente in termini di omogeneità/disomogeneità. Considerando che non si può definire un modello di organizzazione ottimale e che ciascun sottosistema aziendale presenta tassi di incertezza diversi, non si può definire un unico modello organizzativo ma tanti in funzione del grado di differenziazione tra le diverse unità operative. I concetti fondamentali sono:

1. non esiste un modello di organizzazione ottimale (contingenza organizzativa);
2. le organizzazioni si strutturano in rapporto ai diversi sottosistemi ambientali;
3. ciascun sottosistema presenta gradi di incertezza diversi;
4. ciascuna parte dovrà quindi assumere caratteristiche diverse.

La differenziazione richiesta alle diverse unità può essere valutata in termini di:

- 1) grado di certezza/incertezza relativa alla:
 - chiarezza dei compiti
 - difficoltà del loro svolgimento
- 2) Tempo di feed-back per conoscere il risultato delle azioni intraprese;
- 3) Grado di influenza sulle altre funzioni organizzative in termini di:
 - successo strategico dell'impresa
 - importanza relativa di ciascun sotto-sistema ambientale

In base al grado di differenziazione richiesto occorrerà definire per ciascuna unità:

- grado di strutturazione
- orientamento interpersonale
- orientamento temporale di riferimento
- orientamento verso gli obiettivi

Accanto alla differenziazione occorre tenere conto all'opposto delle procedure di integrazione per coordinare l'intera struttura. IN particolare vengono proposti meccanismi di complessità crescente e tendenzialmente cumulativi:

- procedure di comunicazione
- meccanismi di programmazione
- meccanismi strutturali
- intervento gerarchico
- gruppi di lavoro interfunzionali
- organi di integrazione.

Galbraith assunse come variabile fondamentale l'incertezza del compito (i) intesa come scarto fra le informazioni disponibili ed informazioni necessarie al momento dell'esecuzione del compito (I).

L'incertezza del compito nasce dal livello di certezza/incertezza degli obiettivi e dal livello di conoscenza delle relazioni tra le variabili in gioco. L'incertezza del compito può quindi essere scomposta in:

- variabilità
- difficoltà

La variabilità è data da:

- numero di eccezioni
- instabilità nel tempo
- stabilità ed uniformità degli input necessari e degli output richiesti.

Essa determina la capacità di standardizzazione del compito e quindi la possibilità di strutturazione. La difficoltà è data da:

- complessità del processo di analisi
- tempo necessario all'analisi
- livello di know-how richiesto.

Essa determina le capacità professionali richieste, le necessità di specializzazione e coordinamento. Le strategie organizzative potranno allora essere:

- 1) a bassi livelli di incertezza si ricorre a norme e procedure e alla gerarchia
- 2) al crescere dell'incertezza si ricorre alla programmazione per obiettivi
- 3) al crescere ancora dell'incertezza si può agire:
 - α) riducendo le informazioni da elaborare utilizzando:
 - risorse eccedenti
 - unità più autonome
 - β) aumentando la capacità di elaborazione attraverso:
 - lo sviluppo del sistema informativo
 - il ricorso ai rapporti laterali.

j. Tecnologia e struttura

La tecnologia è vista come variabile ambientale esterna in base alla quale è possibile definire le variabili organizzative fondamentali. Per tecnologia, uno degli autori principali, la J. Woodward (1965) identificava il grado di continuità del processo di produzione, inversamente associato al grado di incertezza di assorbimento del mercato. L'Autrice mettendo in luce il rapporto tra caratteristiche organizzative ed incertezza dei processi operativi individuò:

- 1) produzioni in piccola serie o unità singole:
 - su commessa
 - su modello
- 2) produzioni di grande serie o di massa
- 3) produzioni di processo

I risultati della sua ricerca sono che:

- aziende simili per tecnologie hanno organizzazioni simili;
- le aziende di successo hanno organizzazioni più vicine di altre a quelle tipiche della classe tecnologica di appartenenza;
- per ciascuna classe sono diverse le funzioni critiche di successo.

Il gruppo di Aston (1976) verificò i risultati precedenti per quanto riguarda la configurazione organizzativa, cioè la distribuzione dei ruoli e la divisione del lavoro. Mentre per la struttura organizzativa intesa come standardizzazione, formalizzazione, ecc., fecero riferimento alla dimensione aziendale. Essi concludevano che

- la tecnologia influenza l'organizzazione della produzione
- la tecnologia influenza l'organizzazione dell'intera azienda quando questa è piccola
- la tecnologia ha limitata influenza sulle grandi organizzazioni nel loro complesso, perché sono rilevanti le parti che non hanno connessione diretta con la produzione.

Esso concludeva che il vertice aziendale è indipendente dalla tecnologia che invece influenza l'organizzazione della produzione.

Newman (1974) espresse la natura della tecnologia dell'impresa in termini di tipologia di problemi affrontati:

- problemi uguali non frequenti: stabilità
- problemi uguali ma frequenti: elasticità regolata
- problemi nuovi e frequenti: elasticità.

Per ciascuna tipologia è possibile individuare una struttura organizzativa più efficace in termini di programmazione, leadership e controlli.

Le imprese che operano in ambienti a tecnologia stabile (trasformazione di materie prime, servizi sociali, ecc.) dovrebbero adottare una struttura centralizzata, con un processo di programmazione molto completo e dettagliato, un sistema di controllo molto stretto ed un grado di partecipazione del personale alle decisioni molto limitato.

Le imprese che operano in ambienti a tecnologia cosiddetta ad elasticità

controllata (meccanica media-leggera, redazioni di giornali, ecc.) dovrebbero essere incentrate su una organizzazione dei compiti molto specializzata (ciascun dipendente conosce i limiti della propria discrezionalità) nel quadro di sistemi di programmazione, controllo ed informativo molto centrati sulle singole posizioni e ruoli organizzativi.

Le imprese che operano in settori dinamici (aerospaziali, consulenza aziendale, ecc.) dovrebbero essere impostate su una struttura con autorità decentrata, con meccanismi operativi orientati su obiettivi con larga partecipazione dei singoli e dove la tensione di tutti i componenti l'organizzazione è rivolta verso l'autorealizzazione.

k. Approccio sistemico

Si definisce sistema un complesso di parti aggregate in modo non casuale, secondo una logica che stabilisce anche i criteri di interdipendenza tra le parti. Ogni parte di un sistema è a sua volta composto da sottoinsiemi (chiusi o aperti).

Ogni azienda deve:

- crearsi dei confini
- gestire le relazioni di scambio con l'esterno per finalizzare i propri fini.

Nel concetto di sistema è insita l'idea di controllo intesa come regola di funzionamento inserita nel sistema che ne consente la correzione. Il modello di controllo può essere su feedback alla continua ricerca di un equilibrio con l'ambiente.

L'approccio sistemico propone un metodo di lavoro per l'analisi e la progettazione organizzativa basata su:

- 1) definizione e chiarimento degli scopi ed obiettivi del sistema e dei suoi sottosistemi attraverso la:
 - individuazione dei rapporti del sistema con l'esterno
 - individuazione dei sottosistemi e dei rapporti di interdipendenza
- 2) costruzione di un modello del sistema per definire la sequenza I/O per studiare l'interazione tra le parti;
- 3) raccolta ed elaborazione dei dati per assicurare un flusso continuo di informazioni in tutte le direzioni e tra le parti;
- 4) assicurazione di controlli efficienti per stato presente e futuro su feedback;
- 5) assicurazione del coordinamento tra le parti e del tutto.

Modelli di organizzazione

Il problema fondamentale per ogni organizzazione è quello di definire la propria struttura in relazione agli obiettivi, all'ambiente esterno, alle risorse disponibili.

I 3 tipi di modelli proposti per l'identificazione del tipo di struttura:

- 1) modello tradizionale: parte dai criteri di divisione orizzontale
- 2) modello Ansoff-Braundenburg: parte dai criteri di progettazione strutturale e dal tipo di decisione consentita ai vari livelli;
- 3) modello Mintzberg: parte dall'evoluzione relativa dei rapporti tra i gruppi che compongono l'organizzazione.

Nel *modello tradizionale* i criteri di raggruppamento più diffusi per mansioni, unità elementari ed unità di livello superiore sono:

- su base numerica: si divide il lavoro tra le persone o le unità, e si raggruppano le persone o le unità di livello superiore sulla base di un parametro numerico considerando per es. il carico di lavoro che può essere assorbito da ciascuna persona, il numero di dipendenti controllabili da un capo, ecc. E' rilevante solo il fattore numerico e siamo in condizioni di perfetta sostituibilità delle persone;
- su base temporale: si divide il lavoro in base al fattore tempo perché il fatto essenziale è che il lavoro venga svolto con continuità;
- su base funzionale: aggregazione dei compiti in base alle funzioni svolte nell'organizzazione: produrre, vendere amministrare, progettare, controllare, ecc. Quindi si riuniscono le persone in base alla similitudine dei compiti da svolgere o delle competenze richieste;
- per area geografica/localizzazione: si riuniscono le persone in base all'area geografica in cui operano;
- per prodotto su cui lavorano: si riuniscono le persone in base al prodotto cui lavorano;
- per cliente o mercato: si riuniscono le persone in base al cliente per cui lavorano;
- per tecnologia/processo: si riuniscono le persone in base alla tecnologia che utilizzano o al processo che svolgono;
- per orizzonte temporale decisionale: si riuniscono le persone in base al livello temporale di riferimento, o per tipo di decisione: a lungo, medio, breve termine, oppure strategiche, direzionali, operative;
- per fase: programma-organizzazione-controllo, distinto per attività di innovazione e di gestione;
- per progetto: non per tutta la struttura ma per gruppi impegnati su attività specifiche.

In generale in una struttura complessa, normalmente articolata su più livelli, è raro che venga utilizzato un solo criterio di divisione orizzontale del lavoro. Questo perché ogni criterio è funzionale ad una sola variabile critica di successo, mentre le variabili critiche dell'organizzazione su sempre più di una. Dopo aver deciso la suddivisione orizzontale occorre definire quella verticale in base ai parametri organizzativi di:

- ampiezza di controllo: intesa come numero di dipendenti diretti da una persona/posizione;
- numero di livelli gerarchici organizzati.

Il rapporto tra questi due parametri definisce se una struttura è piatta o verticale. Le strutture verticali hanno i seguenti vantaggi:

- forniscono ai dipendenti carriere a molte tappe;
- richiedono un basso carico di supervisione;
- consentono un forte controllo sui dipendenti;
- consentono una specializzazione spinta.

Si indicano invece i seguenti svantaggi:

- presentano elevati costi fissi;
- comportano problemi di comunicazione e di controllo diretto;
- possono creare ambiguità nella suddivisione delle responsabilità fra i diversi livelli;
- essendo basate sul controllo, deresponsabilizzano e deprimono motivazioni e sviluppo.

Occorre privilegiare innanzitutto l'identificazione delle aree di criticità operativa e decisionale indotte dal compito primario e dalla loro classificazione in scala di priorità. La scelta va fatta dopo aver individuato le variabili critiche di successo che tengano conto delle diversità specifiche di ogni organizzazione. In corrispondenza ai criteri di specializzazione usati al primo livello aziendale, le configurazioni organizzative saranno:

- 1) *struttura funzionale* (fig.9): si ricerca l'efficienza attraverso la competenza specialistica rispetto alle risorse da trattare ed alle attività specifiche da svolgere; ha le seguenti caratteristiche:

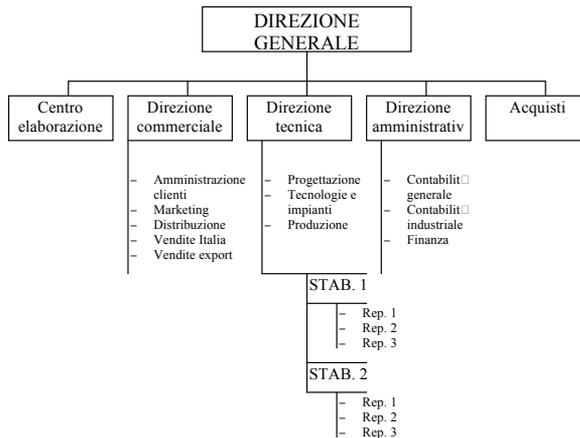


Figura 9 – Struttura funzionale

- si può sviluppare dimensionalmente in maniera limitata;
- privilegiare obiettivi di efficienza tramite competenza specialistica, riduzione dei costi di struttura; realizzazione di economie di scala;
- formazione specialistica dei dipendenti;
- centralizza il controllo;
- accentra la responsabilità di profitto;
- consente facilmente il controllo dei costi delle funzioni;
- consente una gestione rapida delle eccezioni operative del sistema di comunicazioni e decisionale tramite la gerarchia;
- consente una buona flessibilità operativa con gamma prodotti/mercati limitata;

Essa presenta i seguenti vantaggi:

- lo sviluppo dimensionale porta ad un appesantimento del coordinamento e la tendenza alla burocratizzazione;
- non si favorisce l'innovazione perché si tende ad evitare la diversificazione;
- non si sviluppano competenze manageriali integrate;
- non si riesce a gestire situazioni di instabilità.

2) *struttura per prodotto* (fig.10): quando cresce l'esigenza di spostare l'attenzione dalle funzioni ai prodotti; è corretto parlare di struttura divisionale quando alle unità si assegna una responsabilità di profitto; restano centralizzate solo la gestione delle risorse comuni a più divisioni;. Le caratteristiche positive sono:



Figura 10 – Struttura divisionale per prodotto

- consente lo sviluppo dimensionale;
- consente autonomia decisionale e di comportamento, adeguate ai singoli mercati di riferimento;
- garantisce l’attenzione del management sui singoli prodotti;
- consente il decentramento delle responsabilità di profitto;
- favorisce lo sviluppo di quadri direttivi con capacità globali.

Presenta i seguenti svantaggi:

- al crescere delle dimensioni ogni divisione presenta gli svantaggi delle strutture funzionali; se cresce il numero di divisioni cresce il carico direttivo di coordinamento;
- conflitti nelle divisioni tra innovazione e stabilità;
- conflitti sulla distribuzione delle risorse tra le divisioni;
- duplicazione di risorse specialistiche;
- possono venire a mancare dirigenti con sufficienti capacità direzionali.

Possono aversi le varianti:

- holding: con completa delega alle divisioni da parte del centro (anche giuridicamente autonome); alla direzione resta solo il controllo finanziario;
 - conglomerate: la direzione dà molta importanza alla diversificazione, gestendo il gruppo in un’ottica esclusivamente finanziaria, acquisendo, mantenendo o cedendo in funzione dei risultati delle singole società;
- 2) struttura per area geografica: diversificazione geografica di unità complesse ed autosufficienti; simile alle strutture per prodotto
 - 3) struttura per progetto (funzione del ruolo assunto dal project manager) al crescere della complessità aziendale o delle problematiche affrontate. Si crea quando oltre a svolgere l’attività primaria, l’unità svolge anche attività

specifiche non ripetitive, oppure ha come attività primaria lo svolgimento di simili attività e nasce l'esigenza di coordinare, programmare e controllare tali attività. Si creano ruoli di coordinamento dei singoli progetti (project manager-PM) e si differenziano in base all'autorità sulle risorse in:

- debole o per influenza: il PM ha un ruolo di pianificazione, coordinamento e controllo per i tempi di avanzamento, i costi e la qualità, ma non ha responsabilità gerarchica sulle risorse; il ruolo è ambiguo, e deve essere svolto da persone che abbiano competenza, esperienza ed immagine aziendale per svolgere un ruolo basato solo sull'influenza;
- pura o forte (fig.11): il PM ha completa autorità gerarchica sulle risorse;

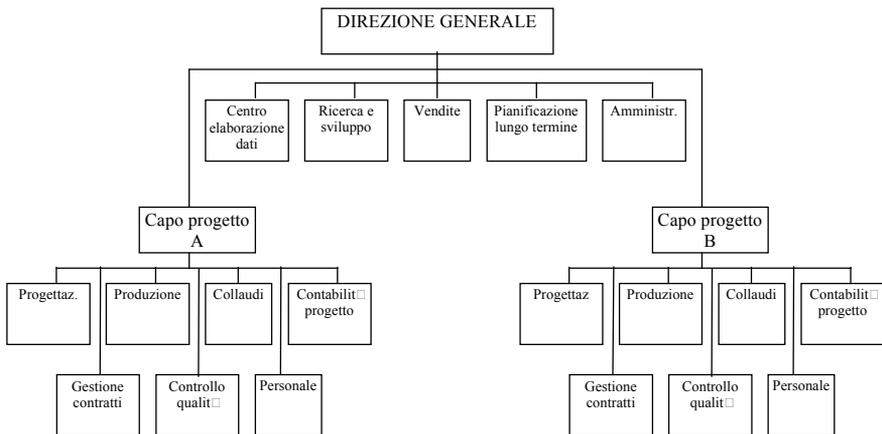


Figura 11 – Struttura per progetto pura e forte

- a matrice (fig.12): il PM condivide la responsabilità con i diversi responsabili funzionali che hanno la responsabilità del reperimento e sviluppo delle risorse e di garantire la loro disponibilità al PM.

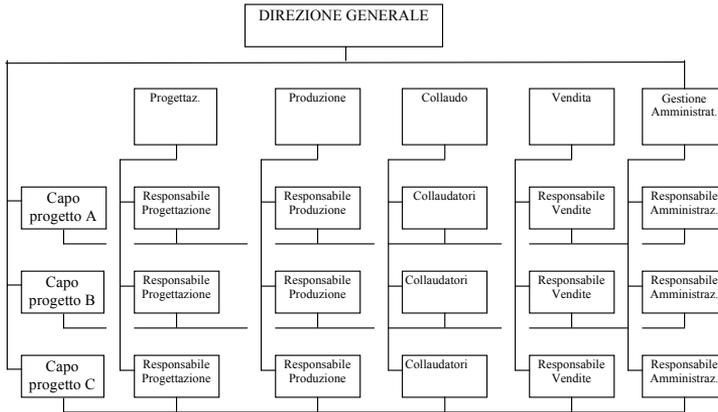


Figura 12 – Struttura per progetto a matrice

struttura per matrice per incrocio funzione/progetto: ha le caratteristiche di prima ma può nascere anche dall'incrocio prodotto/funzione, o mercato/funzione, ecc. Nasce quando si avverte l'esigenza di incrociare due criteri di divisione del lavoro ritenuti ambedue critici per la realizzazione del compito aziendale. Ha la caratteristica di garantire la flessibilità e l'interfunzionalità. Ha il difetto di creare un doppio comando, con natura di inefficienza determinata dai forti sovraccarichi decisionali e di coordinamento al vertice

Il *modello di Ansoff-Brandenburg* individua 4 tipologie di efficienza organizzativa:

- efficienza in condizioni di stabilità: si privilegia la minimizzazione dei costi con un compromesso tra i vantaggi dell'economia di scala ottenuti con concentrazioni dei reparti produttivi e gli svantaggi dei costi di trasporto dei beni dagli stabilimenti ai mercati; il criterio può essere quello di assegnare le responsabilità al livello in cui tutte le principali variabili decisionali sono chiaramente osservabili e possono essere bilanciate; non è requisito fondamentale la rapidità delle risposte alle condizioni interne ed esterne;
- elasticità operativa: misura la capacità di effettuare mutamenti rapidi nei volumi di produzione determinati da variazioni nel livello della domanda o da azioni della concorrenza; le condizioni di un sistema operativo progettato per l'elasticità operativa tendono ad essere in antitesi a quelle in condizioni di stabilità; si privilegia per esempio il decentramento degli impianti, l'averne una quota di capacità produttiva di riserva;
- elasticità strategica: misura la capacità di reagire a mutamenti nelle caratteristiche della produzione, quali l'obsolescenza dei prodotti, i mutamenti di

tecnologia, il modificarsi del quadro normativo, ecc.; normalmente si agisce acquisendo nuove aziende o abbandonando parte delle attività esistenti; occorre un sistema perfezionato di analisi e controllo dell'ambiente esterno, centri decisionali capaci di agire in conformità a input forniti dal sistema informativo, una struttura operativa capace di elaborare idee e decisioni ai vari livelli dell'azienda con un efficace scambio di comunicazioni tra direzione e sottosistemi aziendali; anche in questo caso la struttura richiesta è antitetica con quella in condizioni di stabilità; la struttura richiesta è quindi un mix di carattere innovativo per le modificazioni e di stabilità per il contingente;

- elasticità strutturale: misura la capacità di effettuare cambiamenti strutturali quando le predefinite elasticità non sono sufficienti; lo stimolo è costituito in genere dai mutamenti tecnologici che intervengono sia nel processo direzionale che nel processo operativo;

Per analizzare le tipologie di strutture organizzative si analizzano:

- 1) livelli di responsabilità direzionale e rapporti intercorrenti
- 2) tipi di decisioni delegate
 - α) a livello strategico
 - decisioni di espansione
 - decisioni di diversificazione
 - β) a livello direzionale
 - decisioni sulla struttura organizzativa
 - decisioni sull'acquisizione e sviluppo di risorse
 - χ) a livello operativo
 - decisioni sulla realizzazione delle attività produttive.

Vengono quindi individuate:

- 1) Strutture funzionali: danno efficienza in condizioni di stabilità che si ottiene per mezzo delle economie di scala, sono parzialmente elastiche sul piano operativo; tale caratteristica viene persa man mano che aumentano le dimensioni; scarsa elasticità strategica e strutturale. Le decisioni operative prevaricano le altre, esiste conflitto tra attività innovative e tradizionali, nella determinazione delle retribuzioni si retribuisce la redditività delle attività attuali, non si incentiva l'assunzione di rischi. L'elasticità strutturale è limitata dalla mancanza di risorse organizzative destinate alla progettazione ed all'introduzione di mutamenti strutturali;
- 2) Struttura divisionale: consiste nel raggruppare le attività in base ai prodotti ed ai mercati relativi e non in base alle attività svolte; ciascun gruppo di prodotti e di mercati viene assegnato ad un dirigente; solo le decisioni

- strategiche di diversificazione restano alla direzione centrale, oltre ad alcune decisioni operative comuni a tutte le divisioni quali gli acquisti, i servizi finanziari, i servizi legali, la formazione del management, la ricerca. Risulta difficile una chiara attribuzione delle responsabilità che determinano inefficienze nella direzione del mutamento strategico. C'è una buona elasticità operativa combinata con efficienza in condizioni di stabilità. Si incrementa l'elasticità strategica e strutturale, ma solo marginalmente. A livello centrale il carico di lavoro direzionale è meno gravoso e si può prestare attenzione ai problemi di diversificazione, alla strategia globale, ecc.
- 3) Strutture elastiche: serve per aziende che mutano frequentemente il mix di prodotti, con prodotti di vita breve. Le attività sono divise tra quelle di sviluppo (responsabili delle decisioni strategiche di pianificazione e delle decisioni direzionali di sviluppo risorse e specializzazione imprese) e quelle per i progetti (responsabili della realizzazione dei piani strategici e del conseguimento delle posizioni del mercato e del progetto). La direzione centrale si occupa della pianificazione strategica globale dell'impresa. I capo progetti vengono nominati di volta in volta e le risorse umane vengono ruotate tra i vari progetti. Sono molto alte tutte le elasticità.
 - 4) Strutture innovative: consistono nel riunire in un gruppo operativo per le attività correnti prodotti e mercati già affermati, e nell'assegnare lo sviluppo di nuove posizioni ad un gruppo per l'innovazione. E' possibile che il gruppo per le innovazioni abbia la responsabilità strategica solo della diversificazione mentre quella di espansione viene lasciata al gruppo operativo per le attività correnti. Ogni prodotto innovativo viene seguito dall'apposito gruppo sino alla prima commercializzazione, nella fase successiva se ne occuperà il gruppo delle attività correnti. Anche questa struttura è molto elastica, ma vengono in parte sacrificate le economie di scala sia per la duplicazione delle risorse nei due gruppi, sia per la struttura a progetto del gruppo per l'innovazione.

Nel *modello di Mintzberg* l'organizzazione viene definita come il complesso delle modalità secondo le quali viene effettuata la divisione del lavoro in compiti distinti e viene realizzato il coordinamento tra tali compiti. Le variabili dell'organizzazione devono essere scelte in maniera da garantire un'armonia ed una coerenza sia tra gli elementi interni sia tra questi e le condizioni esterne.

Cinque meccanismi sembrano spiegare le modalità fondamentali attraverso le quali avviene il coordinamento:

1. Adattamento reciproco: comunicazione informale
2. Supervisione diretta: persona che assume la responsabilità del lavoro di al-

- tri, dando ordini e controllando le azioni
3. Standardizzazione degli output: si specificano i risultati
 4. Standardizzazione delle capacità di lavoratori: si specifica il tipo di formazione richiesta.
 5. Standardizzazione dei processi produttivi

Il passaggio da un meccanismo all'altro è determinato dall'aumento della complessità delle attività svolte, considerando come ultimo meccanismo il ritorno al n. 1 adatto sia a condizioni molto semplici come a condizioni molto complesse.

Le parti che compongono un'organizzazione sono:

1. Nucleo operativo
2. Tecnostruttura
3. Linea intermedia
4. Staff
5. Vertice strategico

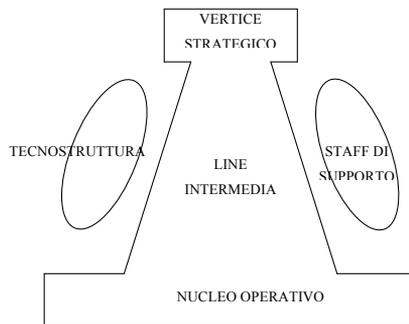


Figura 13 – Le cinque parti fondamentali dell'organizzazione

Il terzo elemento di riferimento della progettazione organizzativa è la modalità di analisi del funzionamento del flusso di potere:

1. Sistema di autorità formale
2. Sistema di flussi regolati
3. Sistema di comunicazioni informali
4. Sistema di costellazioni di lavoro
5. Sistema di processi decisionali ad hoc

Possiamo adesso definire i parametri della progettazione organizzativa:

1. Progettazione delle posizioni individuali. I parametri sono:

- α) ampiezza o specializzazione orizzontale delle mansioni: il lavoratore svolge una varietà di compiti connessi con l'ottenimento di prodotti e servizi;
- β) profondità o specializzazione verticale delle mansioni: separa l'esecuzione dalla direzione del lavoro, cioè l'esecuzione dal controllo;
- γ) formalizzazione del comportamento: può essere ottenuto attraverso la mansione, il flusso di lavoro o le regole. Viene attuata per prevedere e controllare il lavoro. Tale formalizzazione è più spinta nelle organizzazioni burocratiche che in quelle organiche, quindi viene applicata maggiormente nelle attività stabili e ripetitive (minori nel nucleo operativo);
- δ) formazione: capacità e conoscenze connesse a una mansione
- ε) indottrinamento: processo di acquisizione delle norme organizzative proprie di un'organizzazione.

2. Progettazione della macrostruttura: l'individuazione dei compiti e la loro aggregazione in posizioni avviene con una procedura top-down, mentre la progettazione di come queste posizioni vengono unite in unità superiori avviene from bottom top up. I parametri sono:

- α) raggruppamento in unità: favorisce la supervisione diretta ed il reciproco adattamento fra le posizioni all'interno di un'unità. È la base per la standardizzazione degli output perché fornisce undici comuni di performance. Differenzia le diverse unità sfavorendo il coordinamento. Una distinzione può essere fatta tra:
 - raggruppamenti in base ai fini o alle caratteristiche dei mercati serviti;
 - raggruppamenti in base ai mezzi o funzioni utilizzate per produrre.

La scelta per le basi di raggruppamento va fatta tenendo conto delle interdipendenze tra:

- flussi di lavoro
- processi di lavoro
- interdipendenza di scala
- rapporti sociali

I raggruppamenti del 1° ordine tendono ad essere su base funzionale, i raggruppamenti manageriali su base di mercato.

- β) dimensioni delle unità: i fattori che spingono verso l'aumento delle dimensioni sono:
 - standardizzazione
 - similarità dei compiti
 - bisogni di autonomia dei dipendenti
 - necessità di ridurre le distorsioni nelle informazioni che risalgono la linea gerarchica.

I fattori che spingono verso la diminuzione delle dimensioni sono:

- esigenze di stretta supervisione diretta

- necessità di adattamento reciproco fra compiti complessi ed interdipendenti
- estensione dei compiti ce il capo deve svolgere oltre alla supervisione diretta
- necessità di numerosi contatti tra capo e addetti.

Le dimensioni più elevate si trovano nel nucleo operativo.

3. Progettazione dei collegamenti laterali. I parametri sono:

α) sistemi di pianificazione e controllo: sono progettati nella tecnostuttura degli analisti. Si possono distinguere:

- sistemi di controllo delle performance: è particolarmente intenso nelle unità raggruppate in base al mercato dove le interdipendenze sono generiche. Viene usato sia a fini di valutazione che a fini di motivazione.
- pianificazione dell'azione: rappresenta il mezzo per gestire decisioni ed azioni non di routine nelle unità raggruppate su base funzionale.

Più le responsabilità sono di carattere globale più le unità tendono a controllare la performance complessiva piuttosto che le azioni specifiche.

β) meccanismi di collegamento: essi sono incorporati di solito nell'organizzazione formale e tendono a favorire i rapporti tra le persone. Il loro utilizzo riduce la dimensione media delle unità. Dando luogo ad una proliferazione di manager. Sono tipici delle organizzazioni organiche e specialmente per attività specializzata orizzontalmente, complesse e molto interdipendenti. Sono molto usati ai livelli intermedi della struttura. Si distinguono:

- posizioni di collegamento
- task forces e comitati
- manager integratori o posizioni di collegamento con autorità formale sui processi decisionali, ma mai sulle persone
- struttura a matrice: rinuncia al principio dell'unità di comando. Si distinguono:
 - struttura permanente, quando le interdipendenze sono stabili;
 - struttura temporanea per progetti specifici.

4. Decentramento verticale e orizzontale: una struttura sarà accentrata se il potere decisionale è in un unico punto. L'accentramento permette di coordinare l'assunzione delle decisioni fintanto che per motivi locali o di motivazione non è più opportuno decentrare e diffondere il potere. Il decentramento può essere selettivo se il potere si colloca in punti diversi dall'organizzazione, oppure parallelo se ad uno stesso punto sono assegnate le decisioni su molte questioni. Il decentramento è massimo quando il decision maker controlla solo la fase della scelta; egli perde potere in favore di chi raccoglie le informazioni, le elabora per consigliarlo, ne autorizza la scelta e ne esegue la volontà. I parametri sono:

α) decentramento verticale: si delega il potere lungo la gerarchia di autorità. Il decentramento selettivo è logicamente associato con costellazioni di lavoro la cui base di raggruppamento è di tipo funzionale. Per il coordinamento delle costellazioni di lavoro si ricorre al reciproco adattamento. Il decentramento parallelo garantisce autonomia alle imprese divisionalizzate. In questo caso: il coordinamento è gestito attraverso il sistema di controllo delle performance. La divisione è una forma limitata di decentramento verticale.

β) Decentramento orizzontale: si delega il potere allo staff, agli analisti, agli operatori. Il decentramento è configurabile in 4 tipologie:

- una sola persona
- pochi analisti
- esperti
- tutti

Il potere ad una sola persona configura il max accentramento.

Il potere a pochi analisti che standardizzano le attività di tutti è un decentramento limitato che riduce il potere dei manager di linee di livello inferiore.

La supervisione diretta rappresenta il meccanismo di coordinamento più accentrato, il reciproco adattamento quello umano.

Il potere agli esperti determina una organizzazione che in misura elevata si affida alla conoscenza specialistica. Si possono distinguere:

- potere informale agli esperti e linea tradizionale di autorità
- potere formale agli esperti
- potere agli operatori in quanto esperti

Il potere a tutti rappresenta un'eccezione ristretta a poche organizzazioni democratiche di volontariato.

Risulta quindi possibile identificare 5 tipi di decentramento:

- accentramento verticale e orizzontale
- decentramento orizzontale selettivo limitato
- decentramento verticale parallelo limitato
- decentramento orizzontale e verticale selettivo
- decentramento orizzontale e verticale

Una progettazione organizzativa efficace richiede una coerenza tra il complesso dei parametri di progettazione ed il complesso dei fattori contingenti. Questa va sotto il nome di configurazione allargata, unione delle ipotesi di conseguenza tra i parametri progettati ed i fattori contingenti e di configurazione come coerenza tra i parametri progettati. I principali parametri contingenti sono:

I. Età: è possibile individuare due ipotesi fondamentali:

a) Maggiore è l'età dell'azienda, maggiore è la formalizzazione del compor-

tamento

- b) L'organizzazione riflette l'epoca di costituzione del settore.
- II. Dimensione: è possibile individuare 3 ipotesi
- c) maggiore è la dimensione aziendale, più articolata è la sua organizzazione e più sviluppata è la componente direzionale
- δ) maggiore è la dimensione aziendale, maggiore è la dimensione media delle unità organizzative
- ε) maggiore è la dimensione dell'azienda, più elevata è la formalizzazione del comportamento.
- III. Sistema tecnico: è possibile individuare 3 ipotesi
- φ) maggiore è il grado di regolazione del sistema tecnico, più l'attività operativa è formalizzata e più l'organizzazione del nucleo operativo è burocratica
- γ) più il sistema tecnico è sofisticato, più articolata è la struttura operativa: più ampio e professionale è lo staff, maggiore è il decentramento selettivo a tale staff e più elevato è l'utilizzo dei meccanismi di collegamento al suo interno.
- η) L'automazione del nucleo operativo trasforma una struttura direzionale burocratica in organica.

Secondo la ricerca della Woodward è possibile evidenziare:

- ι) Produzioni di unità o di piccola serie
- φ) Produzione di grande serie o di marca
- κ) Produzione di processo

IV. Ambiente in questo ambito si possono individuare:

- i) stabilità
- ι) complessità
- υ) diversità dei mercati
- υυ) ostilità

E' possibile individuare 5 ipotesi:

- λ) più l'ambiente è dinamico, più l'organizzazione è organica
- λ) più l'ambiente è complesso più l'organizzazione è decentrata
- μ) più i mercati sono diversificati, più l'organizzazione tende a strutturarsi per mercati (a meno di rilevanti economie di scala)
- ν) l'elevata ostilità dell'ambiente spinge le aziende ad accentrare temporaneamente le proprie attività
- ο) l'eterogeneità dell'ambiente spinge l'azienda a decentrare in modo selettivo a costellazioni di lavoro diverse.
- ς. Potere: è possibile individuare tre ipotesi:
- ν) maggiore è il controllo esterno sull'azienda, più la sua organizzazione è

accentrata e formalizzata

- o) il bisogno di potere dei membri dell'azienda tende a determinare organizzazioni eccessivamente accentrate
- π) la moda favorisce l'organizzazione del momento (e in linea con la cultura, anche quando non è appropriata).

Le combinazioni degli elementi considerati (meccanismi di coordinamento, fattori contingenti, parametrici progettazione) tendono a combinarsi secondo 5 tipologie ideali:

1. struttura semplice:

il vertice aziendale spinge per l'accentramento, il coordinamento avviene per supervisione diretta

2. burocrazia meccanica:

la tecnostruttura spinge per la standardizzazione delle attività produttive, il decentramento selettivo limitato orizzontale

3. burocrazia professionale:

il nucleo operativo promuove il decentramento orizzontale e verticale per minimizzare l'influenza della direzione e agire autonomamente

4. soluzione divisionale:

i manager della linea intermedia ricercano l'autonomia spingendo per un decentramento verticale limitato e la standardizzazione degli output

5. adhocrazia:

lo staff di supporto spinge per l'organizzazione con costellazioni, un decentramento selettivo del potere ed adattamento reciproco.

LA STRUTTURA SEMPLICE:

La tecnostruttura è assente, vi sono pochi addetti allo staff di supporto. L'ampiezza di controllo al vertice è elevata. La divisione del lavoro non è rigida, la differenziazione tra le unità è minima. E' assente una forza lavoro professionalizzata. La gerarchia manageriale è poco sviluppata come la formalizzazione del comportamento, la pianificazione, la formazione e l'uso dei meccanismi di collegamento.

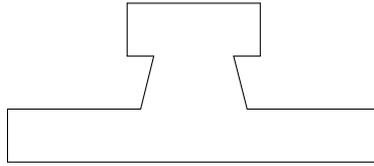


Figura 14 – La struttura semplice

Il coordinamento è del tipo supervisione diretta. Il potere è accentrato al vertice. Il processo decisionale è flessibile e rapido. Esiste un forte sentimento di identificazione nell'impresa.

Essa si presenta o nelle aziende giovani (può permanere indefinitamente anche nelle piccole imprese) o nelle aziende in crisi.

Si distinguono le forme di:

- organizzazione sintetica: crisi temporanea
- organizzazione autocratica: accumulazione del potere senza formalizzazione
- organizzazione carismatica: il leader acquisisce potere per meriti.

Esiste confusione tra problemi strategici e operativi. E' molto vincolante per le ambizioni professionali degli addetti.

La burocrazia meccanica

I compiti operativi sono molto specializzati e di routine con procedure formalizzate nel nucleo operativo impostato in unità di grandi dimensioni raggruppate su base funzionale. Il coordinamento si ha con la supervisione diretta.

La tecnostruttura è la parte fondamentale, costituita dagli analisti delle procedure di standardizzazione del lavoro. Il processo decisionale, che si sviluppa lungo la linea di autorità, è piuttosto accentrato, anche per la disponibilità di informazioni. Le unità operative sono molto differenziate ed è accentuata la divisione del lavoro.

I manager di linea hanno l'autorità formale, lo staff consiglia. L'organizzazione è ossessionata dalla necessità di controllo. Questi sistemi sono necessari per abbassare la continua conflittualità esistente a tutti i livelli.

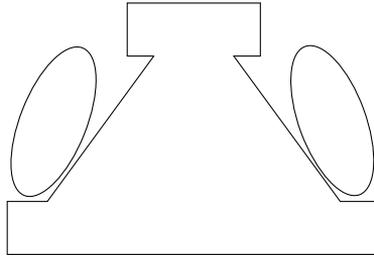


Figura 15A – La burocrazia meccanica

Il vertice aziendale è in parte assorbito dalla gestione dei conflitti. Esiste un forte ricorso alla pianificazione dell'azione. E' caratteristica di ambienti stabili e semplici, di aziende mature di dimensioni elevate e con sistemi tecnici ad alto grado di regolazione, ma non automatizzati. Si osservano le seguenti forme di burocrazia:

- semplice: in assenza di struttura direzionale articolata
- meccanica pubblica: enti pubblici
- di controllo: corpi di polizia
- di sicurezza: aziende di trasporto aereo
- per le contingenze: pompieri

In caso di controllo esterno tutte le organizzazioni tendono a diventare burocratiche.

I problemi principali di questa struttura sono nelle motivazioni ed aspettative dei lavoratori.

Le eccezioni vengono fatte risalire lungo la gerarchia sino a trovare il manager che ha il potere di decidere. Ciò provoca un forte aggravio del carico decisionale della direzione che diventa opprimente quando è anche necessario prendere delle decisioni strategiche. Si desume quindi che la struttura non è in grado di modificare la propria strategia tempestivamente.

La burocrazia professionale:

Il nucleo operativo è la parte fondamentale. Lo staff è sviluppato ma è al servizio del nucleo operativo. E' un'organizzazione decentrata orizzontalmente e verticalmente. Nel nucleo operativo ci sono solo professionisti, con capacità standardizzate, che controllano il loro lavoro ma anche le decisioni amministrative e direzionali che li riguardano. La linea intermedia è poco sviluppata ed è composta da professionisti del nucleo operativo che dedica molto tempo alla gestione delle variazioni che si manifestano nell'organizzazione. Essi svolgono anche una funzione di rappresentanti con l'ambiente esterno. Essi

detengono potere in quanto ottengono appoggi e finanziamenti dall'ambiente esterno per le attività operative.

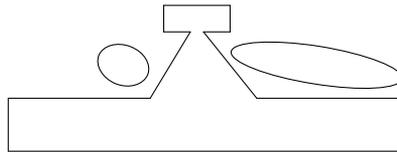


Figura 15B – La burocrazia professionale

Le strategie collettive coincidono con quelle dei singoli a meno delle attività specifiche cumulate nel tempo da ciascuno. L'ambiente è complesso e stabile, cioè con procedure difficili da apprendere ma sostanzialmente non mutabili nel tempo. Nella struttura pura il sistema tecnico è semplice. Si osservano le forme di:

- burocrazia professionale dispersa: Cia
- burocrazia/adhocrazia professionale: ospedali
- burocrazia professionale semplice: orchestra sinfonica

Non esistendo alcun controllo diventa difficile rimediare le deficienze. Il coordinamento tra staff e professionisti e tra questi stessi è difficile.

La discrezionalità consente ai professionisti poco coscienti di non tenere conto delle esigenze di clienti ed azienda. È un'organizzazione rigida poco adatta alle innovazioni. Il tentativo di controllare le attività non è adatto per compiti complessi e turba la libera relazione tra cliente e professionista.

La soluzione divisionale:

Il raggruppamento delle attività al vertice è in base al mercato. La scarsa interazione minimizza le necessità di coordinamento.

L'ampiezza di controllo del vertice strategico è elevata. Si ha un decentramento verticale limitato parallelo. È piuttosto accentrata.

Il principale meccanismo di coordinamento è la standardizzazione dell'output, il parametro di progettazione organizzativa è il sistema di controllo delle performance.

La direzione controlla le divisioni con la supervisione diretta. All'interno le divisioni tendono ad organizzare come burocrazia meccanica.

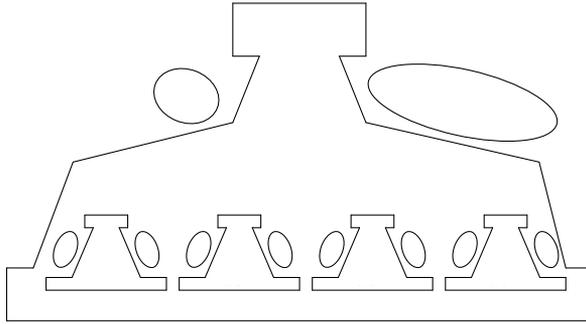


Figura 16 – La forma divisionale

Esiste una rigida divisione del lavoro tra direzione centrale e divisioni, le comunicazioni sono formali i rapporti personali sono limitati per non perdere potere.

La direzione centrale ha il potere di gestire il portafoglio strategico e di allocare le risorse finanziarie, inoltre la direzione ha il potere di controllare le performance e di nominare e sostituire i responsabili delle divisioni. Le visite periodiche consentono alla direzione un controllo personale. Viene adottata in presenza di mercati di verificati ed essa stessa spinge alla diversificazione. La divisionalizzazione è attuabile quando il sistema tecnico può essere diviso in parti. E' presente in ambienti poco complessivi e poco dinamici.

Il suo utilizzo viene ritardato dall'assenza di pressione competitiva. All'aumentare della dimensione e dell'età le imprese sono portate a diversificare e a divisionalizzare. I manager di linea intermedia spingono per questa struttura per acquisire potere.

La soluzione divisionale adottata dopo una diversificazione strategica favorisce un'efficiente allocazione dei capitali all'interno dell'impresa, forma generale manager, ripartisce i rischi ed aumenta l'elasticità strategica.

Viene vanificata quando i manager della direzione tendono ad accentrare alcune funzioni importanti, rendendo di fatto vane le azioni delle divisioni.

In questa soluzione il consiglio di amministrazione perde il potere di controllo perché non dispone delle informazioni necessarie.

Il potere dei manager di divisione è inferiore a quello di un'impresa indipendente. Protegge le attività in periodi di congiuntura sfavorevole, ma così facendo protegge anche business non competitivi.

Il sistema di controllo delle performance è assolutamente indifferente alle modalità di ottenimento dei risultati, quindi eventuali conseguenze sociali delle attività della divisione vengono ignorate.

E' una forma instabile che oscilla tra imprese indipendenti e ritorno all'accentramento funzionale. Le grandi dimensioni assunte dalle imprese e la spinta esercitata dalla divisionalizzazione all'ingrandimento costituiscono un pericolo per il normale svolgersi delle forze di mercato, e socialmente spesso spingono ad una maggiore burocratizzazione. Le fasi di sviluppo possono essere da impresa integrata a impresa integrata con prodotti intermedi, a impresa con prodotti correlati a impresa conglomerata.

L'adhocrazia:

E' adatta per innovazioni complesse o sofisticate perché in grado di fondere esperti di discipline diverse in armonici gruppi di progetto ad hoc.

E' un'organizzazione organica, con scarsa formalizzazione, elevata specializzazione orizzontale delle mansioni conformazione di tipo formale. Raggruppamento su base funzionale, ma utilizzo in piccoli gruppi interfunzionali per progetto.

Coordinamento attuato tramite reciproco adattamento. Decentramento selettivo ai gruppi in un'organizzazione a matrice. Non esiste unità di comando, i processi informatici e decisionali sono flessibili ed informali.

Il potere è degli esperti e dei professionisti, ma non esiste standardizzazione delle capacità perché ciò inibirebbe l'innovazione. Sono molto utilizzati i meccanismi di collegamento laterali. Ci sono due forme:

1. Adhocrazia operativa: rinnova e risolve i problemi per il cliente
2. Adhocrazia amministrativa: realizza i progetti per se stessa.

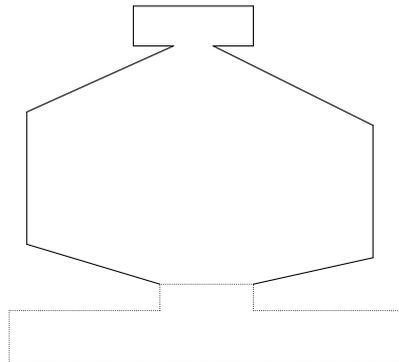


Figura 17 – L'adhocrazia

In 1) l'attività direzionale ed operativa tendono a fondersi. In 2) le precedenti sono nettamente distinte. Il nucleo operativo viene automatizzato, oppure ce-

duto ad altri, oppure viene gestito in maniera burocratica.

La distinzione tra line e staff sfuma e quest'ultimo assume primaria importanza. La tecnostruttura è assente. Questa configurazione non è stabile e con l'età tende a burocratizzarsi. E' fonte di conflitti determinati dalle scelte, ma questi vanno gestiti ai fini produttivi e non eliminati. Il vertice, strategico ha la primaria funzione di collegamento con l'esterno oltre che di controllo dei progetti. Le multinazionali le cui linee di prodotto sono interdipendenti e che affrontano un ambiente caratterizzato da complessità e dinamismo crescenti saranno spinte verso l'ibrido dell'adhocrazia divisionale. Nelle piccole imprese ad alta tecnologia si ha l'ibrido della adhocrasia imprenditoriale.

Quando il prodotto varia continuamente a causa della competitività dei mercati e della rapidità obsolescenza dei prodotti si ha una adhocrasia competitiva, fondata su tempi di risposta rapidissima determinati da una perfetta conoscenza dei mercati.

I principali problemi sono:

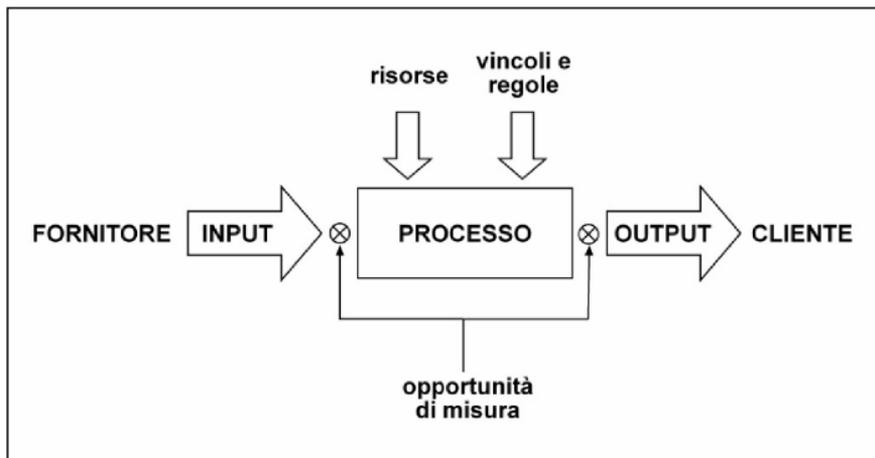
1. ambiguità rispetto alle mansioni, al comando, che genera confusione, scarsa lealtà, programmazione lacunosa della formazione;
2. inefficienza nei riguardi di attività ordinarie e di routine, anche per gli elevati costi di comunicazione e di decisione, e nella saturazione del tempo di lavoro del personale;
3. transizioni inappropriate verso soluzioni che non sono confacenti alla struttura innovativa.

Mintzberg conclude ricordando che si sono riportati tipi ideali o puri. Rimane il problema di dove possano essere riscontrati. E' ovvio che ogni configurazione è una semplificazione che minimizza la complessità delle strutture organizzative. Alcune strutture reali si presentano in modo diverso. Alcune sono una transizione da un tipo puro all'altro, in conseguenza di una mutata situazione. Altre presentano strutture che possono essere descritte come un ibrido di configurazioni. Mintzberg sottolinea come le cinque tipologie individuate rappresentano una struttura concettuale da utilizzare per comprendere il comportamento organizzativo, e come e perché esse cambiano nel tempo.

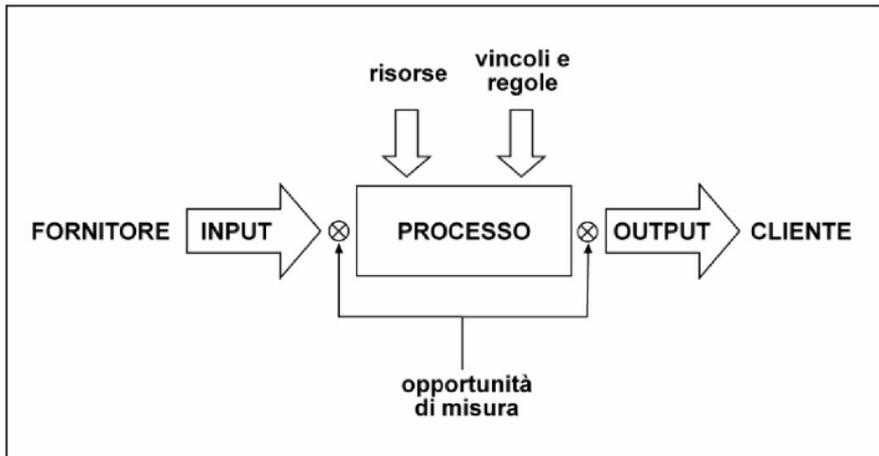
ANALISI E MAPPATURA DEI PROCESSI AZIENDALI

- Processo come “trasformazione” (dal verbo “procedere”)
- Processo aziendale: insieme di attività interdipendenti finalizzate a un obiettivo specifico
- Il processo:
 - riceve un certo input
 - vi apporta trasformazioni che ne aggiungono valore usando risorse aziendali
 - trasferisce all'esterno l'output richiesto
 - le attività svolte nel processo seguono un ordine logico e/o una sequenza temporale definiti

ELEMENTI DESCRITTIVI



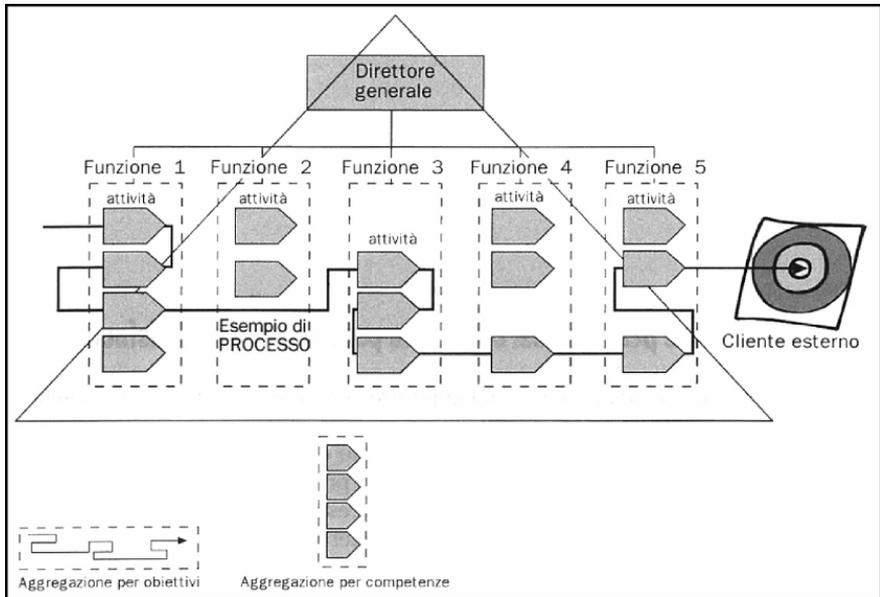
Fonte: CEPAS



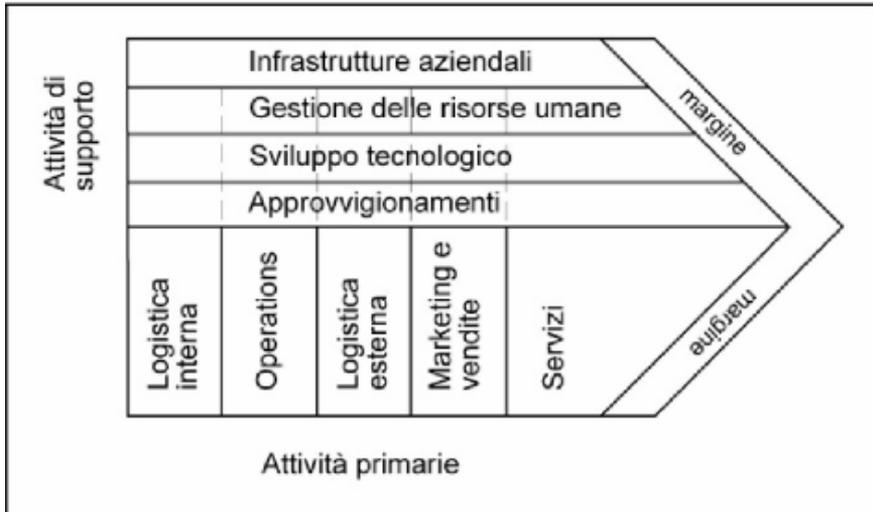
- Obiettivo: motivo per cui il processo viene realizzato
- Input: elementi (fisici, informativi) all'ingresso
- Output: risultato della trasformazione degli input
- Fornitori: soggetti o entità (interni o esterni all'azienda) che forniscono l'input
- Clienti: soggetti o entità (interni o esterni all'azienda) destinatari dell'output
- Risorse: elementi materiali o immateriali che l'azienda mette a disposizione per eseguire il processo
- Opportunità di misura: punti di controllo del processo tramite misura di elementi chiave (input, output, risorse) rispetto a standard o obiettivi stabiliti
- Vincoli e regole: insieme di condizioni (interne o esterne) da rispettare per l'esecuzione del processo al fine di rispettarne gli obiettivi

PERCHÉ È IMPORTANTE

- Processo come modo “razionale” di rappresentare e organizzare l’attività dell’azienda (“designed process”)
 - Processo come elemento base del controllo e del progetto di un’organizzazione



- Il valore creato dipende dalla “catena” dei processi aziendali (Porter)
 - Gestire un’azienda significa gestirne i processi “critici”



- Diffusione dei sistemi qualità e della certificazione
 - Processi “certificati” ISO 9001 ecc.
- Sistemi informativi come “supporto e automazione di processi” (ERP in particolare)

PROCESSI O PROCEDURE?

- Processo: il “cosa” di una trasformazione
 - “Cosa ottengo da cosa e con quale obiettivo?”
- Procedura: il “come” di una certa attività
 - “Come realizzo una certa cosa?”
- La procedura descrive in modo (più) preciso:
 - Le regole da seguire per svolgere determinate operazioni
 - Le sequenze di attività e di decisioni
 - Gli eventi che innescano una certa attività o decisione
- All’interno di processi possono essere identificate procedure

GLI ATTORI DEI PROCESSI

- Process owner: il responsabile del processo
- (Process manager: il responsabile operativo)
- Process worker: esecutore di parti materiali del processo
- Process sponsor: il “rappresentante” nel top management

PROCESS MAPPING

- Applicazione di una metodologia e procedimento rigorosi per l'identificazione e la modellazione di processi aziendali
- Obiettivi:
 - Organizzativi: identificare le attività principali, il valore che generano, le interdipendenze, le risorse, le criticità, ecc.
 - Informativi: identificare gli elementi chiave per la progettazione di sistemi informativi (analisi “informativa” dei processi)
 - sistemi informativi di supporto alle attività operative; sistemi ERP: processi come attività di “processamento” di informazione
 - (sistemi informativi direzionali: processi come attività “da controllare”)

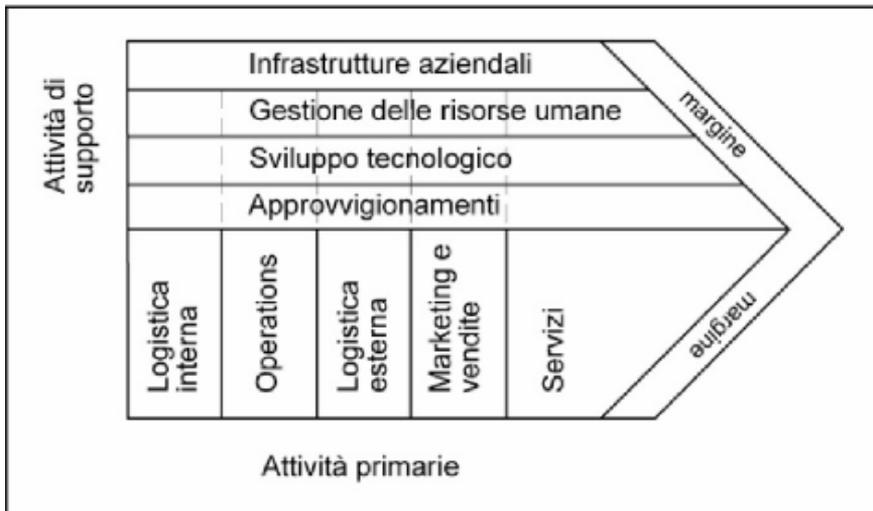
FASI DEL PROCESS MAPPING

1. Individuazione dei Processi Aziendali
2. Identificazione del processo o processi da analizzare
3. Raccolta delle informazioni per stendere una descrizione del processo
4. Modellazione del processo (con modalità grafiche)

INDIVIDUAZIONE PROCESSI

- Rappresentare l'azienda come un "insieme di processi"
- Individuare, elencare, classificare i processi in modo da poterli distinguere l'uno dall'altro come:
 - Obiettivi
 - Input-output
 - Fornitori e clienti
 - Risorse
 - Vincoli e regole
 - Misura
- Modi di procedere
 - Usare dei "riferimenti generali" e applicarli al caso specifico
 - Analizzare le funzioni aziendali e rintracciare le attività in cui sono coinvolte
 - Procedere per scomposizioni successive

RIFERIMENTI GENERALI



- Processi "primari": producono un risultato diretto percepibile dal cliente
- Processi "di supporto": forniscono attività "di servizio" essenziali ma non sempre percepibili dal cliente



- Piramide di Anthony
 - Processi operativi: impiegati di basso livello, addetti alla produzione → Es. Esecuzione di attività produttiva
 - Processi gestionali: manager di basso livello → decisioni e attività per la gestione “ordinaria” delle attività operative (es. assegnazione carico macchine)
 - Processi direzionali: manager di medio-alto livello → decisioni strategiche di lunga portata (es. definizione di una strategia, apertura di un nuovo mercato, assegnazione di risorse,)

IN SPECIFICO:

- A livello operativo è più facile trovare attività configurabili come processi e rappresentabili in modo definito
- A livello direzionale è più difficile trovare attività configurabili come processi o rappresentabili in modo definito
 - Es.: processi decisionali “semplici” o ripetitivi

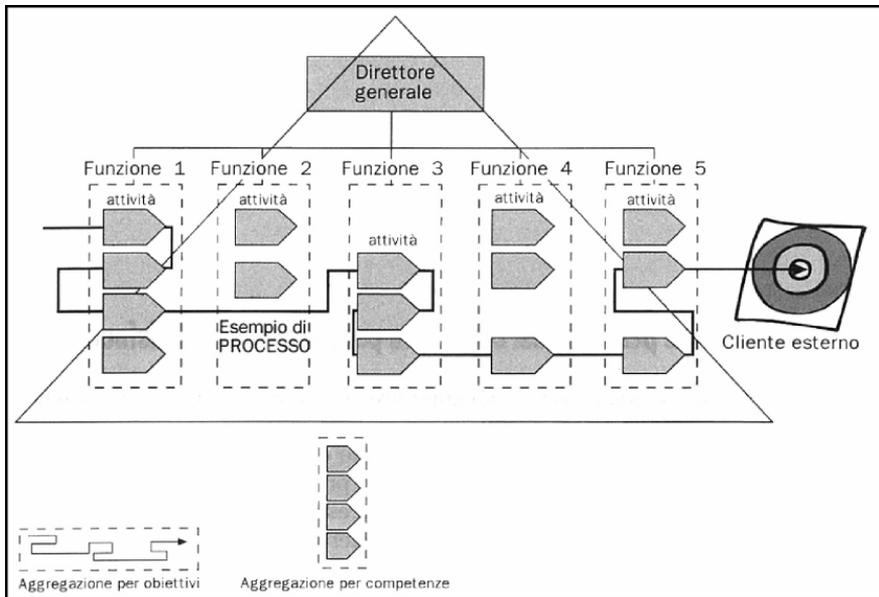


American Productivity & Quality Center

- Elenco di processi “tipici” di imprese “tipiche
- Ipotesi: esistono attività “standard”
- Utilità: riferimento chiaro e ben definito
- Problema: necessario valutare le “differenze” nel caso specifico dell’azienda oggetto di analisi
- Riferimento: <http://www.apqc.org>

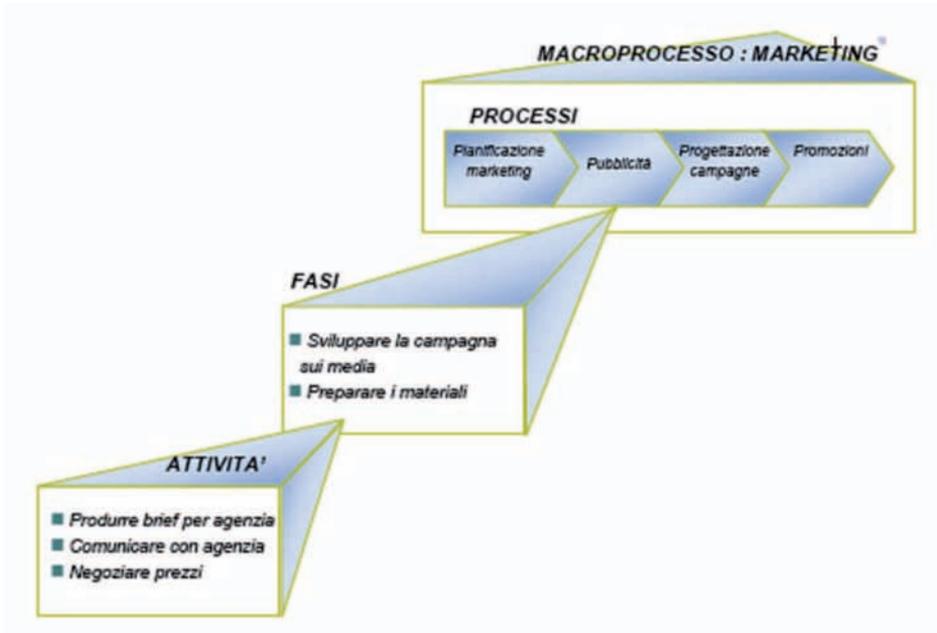
DALLA STRUTTURA FUNZIONALE AI PROCESSI

- Considerare la struttura funzionale tipica (organigramma, ecc.)
- Identificare i processi chiave che ciascuna funzione svolge (o a cui partecipa)
- Identificare i processi “trasversali” (interfunzionali)



SCOMPOSIZIONE DEI PROCESSI

- Dai macroprocessi ai processi alle fasi alle attività
- Ipotesi di organizzazione “gerarchica” delle attività (non sempre del tutto riscontrabile)
- Necessario scegliere il “livello di dettaglio” in modo da:
 - Facilitare l’analisi
 - Ottenere una rappresentazione funzionale agli obiettivi di analisi



Come si può notare questa è la parte più delicata e complessa. Se si sbagliano l'organizzazione e le procedure l'intera organizzazione ne risente fino al fatturato ed a tutti i riflessi finanziari. Ecco l'importanza di essere guidati soprattutto in queste fasi da un Coach professionista che oltre ai tanti vantaggi, ha quello di non essere coinvolto emotivamente e di portare una visione dall'esterno. *Il coaching in azienda supporta la formazione tradizionale, migliora le performance e ha effetti positivi sull'engagement dei dipendenti*

La formazione aziendale dovrebbe stare al passo con la continua evoluzione del mondo del lavoro e le nuove abitudini dei dipendenti. Attraverso le piattaforme eLearning, gli studenti possono accedere più facilmente ai moduli didattici e hanno la possibilità di apprendere seguendo i propri ritmi. Tuttavia, per quanto la formazione formale sia importante, è solo una parte del training aziendale.

Secondo il modello 70:20:10, il 70% di quello che i dipendenti apprendono deriva dalla formazione on-the-job, il 20% dal social learning e solo il 10% da un corso tradizionale. Il coaching, spesso trascurato nella programmazione del training aziendale, rientra nella formazione on-the-job.

Secondo uno studio condotto da Deborah Bright e Anita Crockett il coaching non solo ottimizza i risultati della formazione, ma supporta il business dell'azienda migliorando le performance dei dipendenti. Ecco perché i dipartimenti HR dovrebbero iniziare a prestare maggiore attenzione alla pianificazione di attività di coaching in azienda.

Il coaching supporta l'Organizzazione e la Formazione

La formazione e il coaching procedono di pari passo. Durante un corso formale, ai dipendenti vengono insegnate delle conoscenze particolari relative a un determinato argomento, parallelamente durante le sessioni di coaching queste conoscenze vengono consolidate applicandole nello specifico contesto lavorativo.

Il coaching non corrisponde a un training formale, si tratta di un processo in divenire che facilita l'apprendimento. Un coach attento, infatti, incoraggia il confronto con lo studente per capire quali sono le sue necessità e come queste si evolvono nell'arco dell'affiancamento. Inoltre, solitamente il coach e lo studente fanno parte dello stesso team, quindi condividono lo stesso background e lavorano seguendo gli stessi obiettivi. Per questo il coach capisce i bisogni dei colleghi ed è in grado di programmare un percorso flessibile e personalizzato che permette loro di crescere e di migliorare nel proprio ruolo.

Istituire una cultura del coaching

Per instaurare una forte cultura del coaching, gli HR devono coinvolgere i

dipendenti e incoraggiarli a riflettere sul lavoro dell'azienda. Tutti i team devono contribuire alla creazione di un clima di fiducia e di collaborazione e di un ambiente in cui viene incoraggiata la crescita. In genere, quando un dipendente affianca un manager, si sente più sotto pressione rispetto a quando lavora con un collega, ecco perché il coaching è più efficace se organizzato tra pari livello. I migliori coach sanno motivare e coinvolgere i colleghi che si sentono più propensi a mettersi alla prova. Quindi, per avviare un programma di coaching in azienda bisogna per prima cosa identificare le figure in possesso delle esperienze e delle competenze per diventare coach. Gli HR dovranno successivamente preparare queste persone insegnando loro le skill utili per ricoprire il ruolo di coach, come per esempio chiedere e gestire i feedback, progettare le tappe del percorso formativo e stimolare i colleghi.

Secondo uno studio condotto da Rebecca J. Jones, le aziende che hanno avviato un programma di coaching riscontrano due tipi di risultati: il coaching migliora le competenze dei dipendenti, incrementando le loro performance del 14% e influisce positivamente anche sul loro livello di engagement. Organizzare un programma di coaching in supporto alla formazione tradizionale si traduce in un vantaggio competitivo per l'azienda. I suoi processi sono più semplice e lineari e meno soggetti ad errori.

CAPITOLO 8

I NUMERI, le KPI e il Bilancio: saperli leggere è la fortuna dell'Imprenditore

Fare impresa è una cosa seria e per farla bene è necessario prevederle e seguirne l'andamento. Analizzare gli scostamenti per prevedere deglle azioni correttive. Solo con i numeri però si possono fare queste valutazioni. Solo i numeri parlano. Le chiacchiere stanno a zero. Perché le sensazioni a volte ci portano molto lontano dai numeri reali. Numeri = Indicatori. Indicatori di Performance o KPI. Gli **indicatori chiave di prestazione** (Key Performance indicator, KPI) costituiscono una parte importante delle informazioni necessarie per determinare e spiegare come un'**organizzazione progredisce verso i suoi obiettivi di business e marketing**, tuttavia molte persone sono confuse su ciò che costituisce esattamente un indicatore chiave di prestazione o KPI. Le KPI possono misurare qualsiasi cosa, dall'andamento dei ricavi alla redditività dei Clienti, dalle performance commerciali alle performance delle campagne pubblicitarie e molto molto altro ancora. Forse l'unico limite è la fantasia. Si può misurare quasi tutto in un'azienda.

KPI: definizione base

Un **indicatore chiave di prestazione** è una **misura quantificabile** che una società utilizza per determinare in quale misura **gli obiettivi prefissati operativi e strategici vengono raggiunti**.

Questo significa che diverse aziende hanno **diversi KPI** a seconda dei loro rispettivi criteri di performance o priorità. Allo stesso tempo, gli indicatori di solito seguono standard del settore.

C'è una sottile **differenza tra gli indicatori chiave di prestazione e le metriche di marketing**. Un punto importante da ricordare è che i KPI sono metriche di marketing, ma non tutte le metriche di marketing sono KPI. Un buon manager (ma anche un professionista o un piccolo imprenditore) deve saper determinare quali metriche di marketing si qualificano come loro indicatori di prestazione.

Tali indicatori non devono necessariamente essere di natura finanziaria, ma sono importanti nell'**indirizzare veicoli di marketing per la gestione**.

Senza questi indicatori e senza le indicazioni che essi forniscono alle imprese, è quasi impossibile per loro raggiungere il loro pieno potenziale.

Caratteristiche dei KPI

I KPI possono essere stabiliti in modo anche arbitrario ma perchè siano utili è necessario che soddisfino i seguenti requisiti:

- **Quantificabilità:** i KPI possono essere presentate sotto forma di numeri.
- **Praticità:** si integrano bene con gli attuali processi aziendali.
- **Direzionalità:** contribuiscono a determinare se una società sta migliorando.
- **Operatività:** possono essere messi in relazione al contesto pratico per misurare un cambiamento effettivo.

Un indicatore chiave di prestazione deve essere basato su dati legittimi e fornire un contesto che richiama gli obiettivi di business. **I KPI devono essere definiti in modo tale che i fattori al di fuori del controllo di una società non possano interferire con la loro realizzazione.**

Un altro fattore chiave è che abbiano **scadenze temporali predeterminate** che dividano il processo analizzato in diversi check-point.

Esempi

I KPI di un'organizzazione **non corrispondono agli obiettivi specifici dell'organizzazione stessa.**

Ad esempio, una scuola può avere l'obiettivo che tutti i suoi allievi superino un corso, ma utilizzare il suo tasso di fallimento come un indicatore KPI per determinare le proprie performance. D'altra parte, un'azienda può utilizzare la percentuale di reddito che riceve da clienti ricorrenti come suo KPI.

Altri esempi di KPI per le imprese includono:

- Lo status dei clienti esistenti;
- I nuovi clienti che hanno ottenuto;
- Il tasso di abbandono dei clienti;
- La segmentazione della clientela per redditività o demografia;
- Il tempo di attesa per gli ordini dei clienti;
- La lunghezza degli stock-out.

Come scegliere

Le imprese dovrebbero adottare una **serie di passaggi** prima di scegliere i migliori indicatori di prestazione, tra cui:

- aver ben definito i processi di business;
- aver definito i requisiti per i processi di business;

- avere a disposizione misurazioni qualitative e quantitative dei risultati.
- aver determinato le varianti e aver regolato i processi per soddisfare gli obiettivi a breve termine.

Al momento di scegliere i giusti indicatori chiave di prestazione, una società dovrebbe **iniziare esaminando i fattori** che il management utilizza nella gestione del business.

Poi è necessario considerare e stabilire se questi fattori **aiutano a valutare il progresso della società** contro le strategie indicate. Permettono anche a coloro che leggono i rapporti di fare valutazioni simili all'esterno?

Anche se gli standard del settore sono importanti, le aziende non devono necessariamente scegliere KPI simili a quelli dei loro colleghi di business. È più importante invece scoprire **quanto gli indicatori siano rilevanti** per l'azienda o la sua unità / divisione.

Non c'è un numero specifico di KPI di cui un'organizzazione ha bisogno.

In generale, il numero può essere compreso da **quattro a dieci** per molti tipi di aziende, e devono essere cruciali per il successo del business: niente è importante se tutto è importante. Le aziende dovrebbero anche rivedere i loro obiettivi e le loro strategie regolarmente e apportare le modifiche appropriate ai loro indicatori di prestazione.

Gli indicatori chiave di prestazione sono importanti per un business perché lo aiutano a **concentrarsi su obiettivi comuni** e garantire che tali obiettivi rimangano allineati all'interno dell'organizzazione. Questa attenzione aiuterà il business a rimanere sul compito e a lavorare su progetti significativi che aiuteranno a **raggiungere gli obiettivi più velocemente**.

*(Traduzione italiana a cura di Erika Di Dio dal sito <https://www.newcomweb.it/>.
Fonte: [Marketing About](#))*

Nel settore commerciale i KPI più utilizzati sono:

- **Lead qualificati.** Il reparto vendite è il cuore di qualsiasi azienda in quanto alimenta la linfa vitale (denaro) necessaria per il funzionamento di tutti gli altri reparti. I lead qualificati per la vendita sono quei potenziali clienti che hanno mostrato interesse per un nostro prodotto o servizio. Questi contatti conoscono il prodotto o servizio e stanno per decidere se acquistarlo o meno. Normalmente ai lead qualificati per la vendita (SQL) viene assegnato un valore a seconda delle loro intenzioni di acquisto. Il monitoraggio di SQL aiuta a valutare l'efficacia dell'azione di marketing e fornisce una prima indicazione dell'interesse del mercato per il prodotto. La metodologia per calcolare un lead qualificato, o lead qualificato per la vendita, dipende dalla canalizzazione delle vendite. Questa metrica è un semplice conteggio di

quanti clienti potenziali hanno mostrato interesse ad acquistare il prodotto/ servizio e aiuta a calcolare i tassi di conversione.

- **Opportunità di vendita aperte.** Sono i lead qualificati con cui il team di venditori ha avviato una trattativa. Questa metrica aiuta a comprendere la produttività dei venditori ed il livello di attenzione che danno ad ogni potenziale cliente. Se la pipeline di vendita manca di un numero minimo richiesto di opportunità aperte, ciò dimostra che il team di vendita deve entrare in contatto con un numero maggiore potenziali clienti.
- **Opportunità di vendita chiuse.** Indica il numero di opportunità di vendita aperte che sono state chiuse positivamente dal team di venditori. Questa è una metrica utile per avere un'idea di quanto tempo impiega il team di vendita a chiudere una trattativa e consente di monitorare i progressi del reparto vendite in questa direzione.
- **Tempo di risposta ai Lead.** È il tempo medio in cui un venditore si attiva a fronte di una richiesta di contatto. Questa metrica è particolarmente facile da utilizzare per le aziende che operano online perché i dati relativi ai contatti e alle risposte sono immediatamente disponibili. $\text{Lead Response Time (LRT)} = \text{Intervallo di tempo nel rispondere a un lead} / \text{Numero di lead}$.
- **Tasso di chiusura delle vendite.** È la percentuale delle opportunità aperte che l'azienda è riuscita a chiudere con una vendita. Può essere calcolato per l'intero team di vendita o il singolo venditore. Se ci sono 200 opportunità di vendita e il team di venditori riesce a chiuderne positivamente 50, il tasso di chiusura è del 25%. Naturalmente, occorre includere solo quelle opportunità cui è stata fornita una proposte di vendita e non quelle che non sono state contattate.
- **Tasso annuo di crescita delle vendite.** Questa metrica mostra come sta crescendo una attività commerciale nel corso degli anni oppure che sta vivendo una tendenza al ribasso. $\text{Yearly Sales Growth Rate (YSGR)} = (\text{valore delle vendite dell'anno corrente} - \text{valore delle vendite dell'anno scorso}) / \text{valore delle vendite dell'anno scorso}$.
- **Valore medio di vendita.** È un'indicazione dell'importo medio associato ad una vendita. Fornisce un indicazione di quanto "polverizzate" o "concentrate" siano le vendite in modo da poterlo confrontare con lo sforzo di vendita ed i costi associati. Si ottiene dividendo il valore complessivo delle vendite in un determinato segmento di prodotto/servizio per il numero totale di vendite nel segmento.
- **Tempo di ciclo delle vendite.** È il tempo medio impiegato per chiudere le vendite. Si misura in termini di tempo come giorni, settimane o mesi. Questa misura consente di individuare l'eventuale presenza nel processo commerciale di colli di bottiglia ed inefficienze concentrandosi sul canale

di vendita che richiede maggiore attenzione. Ciclo di vendita = Tempo totale speso per le vendite chiuse positivamente / Numero totale di opportunità di vendita.

- **Net Promoter Score (NPS).** È la misura della probabilità che i clienti siano disposti a raccomandare il prodotto o servizio agli altri (colleghi, amici, familiari, conoscenti ecc.). Di solito descrive anche la percezione generale dei clienti per un determinato marchio per cui è anche un indice di fidelizzazione. Questa metrica viene anche utilizzata dai dipartimenti marketing per migliorare le loro campagne. Esistono diversi modi per calcolare l’NPS, ma il modo più popolare è attraverso sondaggi post vendita. $NPS = \% \text{ promotori} - \% \text{ detrattori}$

In ambito amministrativo e finanziario i KPI più utilizzati sono:

- **Posizione Finanziaria Netta (PFN).** Il calcolo della Posizione Finanziaria Netta è uno dei principali indicatori di performance (KPI) ed è utilizzato per valutare la solvibilità dell’impresa: l’indicatore della PFN permette in sostanza di determinare il livello complessivo dell’indebitamento dell’impresa, sia a breve che a medio/lungo termine. La Posizione Finanziaria Netta esprime il saldo fra i debiti finanziari e gli attivi finanziari e quindi esprime il debito finanziario netto dell’impresa. Per calcolare il livello complessivo di indebitamento occorre innanzitutto procedere ad una riclassificazione dello Stato patrimoniale e distinguere, all’interno dell’attivo e del passivo, le voci prettamente di natura finanziaria. Per passività finanziarie si intendono i debiti verso le banche, verso i soci, e tutti quei debiti che hanno natura di finanziamento. Invece per attività finanziarie si intendono i crediti di natura finanziaria, come ad esempio crediti verso società controllate/collegate. Ovviamente è importante distinguere tali voci per scadenza a breve (entro l’esercizio) e a medio lungo (oltre l’esercizio). La formula di calcolo utilizzata in genere è la seguente:

**Disponibilità liquide + Crediti finanziari a breve
Debiti finanziari a breve = PFN di breve termine**

**PFN a breve + Crediti finanziari a medio/lungo
Debiti finanziari a medio/lungo = POSIZIONE FINANZIARIA NETTA**

2. Margine Operativo Lordo (MOL). Il Margine Operativo Lordo o Ebitda (earning before interests taxes depreciations and amortizations) è il risultato operativo dell’impresa la lordo degli ammortamenti e delle svalutazioni. È un indicatore molto importante in quanto da un lato è il punto di partenza per arrivare a definire i flussi di cassa che l’impresa può generare, dall’altro in

caso di valutazioni del complesso aziendale viene utilizzato (insieme a particolari moltiplicatori dipendenti dal settore di appartenenza dell'azienda) per stabilire un benchmark nell'ambito di operazioni straordinarie di M&A. Il MOL viene calcolato riclassificando il conto economico dell'azienda secondo lo schema a valore aggiunto:

- Valore della produzione - Costi esterni = Valore Aggiunto
- Valore Aggiunto - Costo del personale = Margine Operativo Lordo MOL (EBITDA)

3. Capacità di restituzione del debito (PFN/MOL). Considerando questi due indicatori appena analizzati è possibile utilizzarli per avere una indicazione della possibilità dell'azienda di impiegare il proprio risultato operativo (MOL). La capacità dell'impresa di restituire il debito dipende infatti dalla sua capacità di generare flussi positivi di cassa sufficienti a rimborsare i suoi finanziatori. Tali flussi positivi derivano dalle vendite e in via più ristretta dalla gestione caratteristica. Facendo così riferimento al Fatturato e all'EBITDA, su base annuale, possiamo ottenere:

- PFN / EBITDA: Esprime la capacità dell'azienda di coprire il debito mediante i flussi finanziari derivanti dalla gestione caratteristica.
- PFN / Fatturato: Esprime la capacità dell'azienda di coprire il debito mediante i flussi finanziari derivanti dalle vendite.

Per entrambi gli indicatori, quanto minore è il rapporto, tanto più velocemente l'impresa rientra dall'esposizione finanziaria.

4. Indicatori Finanziari: Esempio pratico

Consideriamo il caso di una piccola azienda produttiva che, dopo aver proceduto alla riclassificazione dello Stato patrimoniale, effettua il calcolo su base annuale della Posizione Finanziaria Netta, distinguendo fra quella a breve termine e quella complessiva. L'analisi viene completata con la comparazione con i due esercizi precedenti al fine di valutare la tendenza. Si considerano i seguenti dati:

	anno n	anno n-1	anno n-2
disponibilità liquide	€ 100.000,00	€ 80.000,00	€ 70.000,00
crediti finanziari a breve	€ 50.000,00	€ 30.000,00	€ 10.000,00
debiti finanziari a breve	€ 95.000,00	€ 75.000,00	€ 90.000,00
PFN a breve termine	€ 55.000,00	€ 35.000,00	- € 10.000,00
crediti finanziari a medio/lungo	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 20.000,00
debiti finanziari a medio/lungo	€ 20.000,00	€ 50.000,00	€ 40.000,00
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	€ 60.000,00	€ 15.000,00	-€ 10.000,00

Consideriamo ora l'indicatore relativo alla capacità dell'impresa di restituire il debito: Come si vede la PFN in senso assoluto è in peggioramento, avendo saldo positivo nei primi due esercizi ma negativo nell'ultimo.

POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	€ 60.000,00	€ 15.000,00	- € 10.000,00
MOL	€ 100.000,00	€ 80.000,00	€ 50.000,00
PFN / MOL	0,6	0,19	-0,2

Osservando l'indicatore si può affermare che esso è in diminuzione e quindi esprime una buona capacità dell'azienda di rientrare dall'esposizione finanziaria. Resta preoccupante e da attenzionare per via del calo del MOL e della PF sia a breve che netta

Analisi di Bilancio per indici

L'analisi di bilancio è una attività complessa svolta con utilizzazione di tecniche prevalentemente quantitative di elaborazione dei dati, con cui si effettuano indagini sul bilancio di esercizio (comparazione di dati nel tempo e nello spazio) per ottenere informazioni sulla gestione e sull'impresa. Attraverso l'analisi di bilancio comparata dei vari elementi a disposizione si può arrivare alla formulazione di un "giudizio" sulla salute dell'impresa.

L'analisi di bilancio si prefigge di trasformare i dati del bilancio in informazioni.

L'analisi patrimoniale, economica e finanziaria delle imprese si fonda principalmente:

- sull'individuazione di appositi indicatori
- sulla determinazione di tali indicatori

Attraverso la rielaborazione dei bilanci possono essere costruiti numerosi indicatori (indici) tuttavia è bene precisare che la significatività delle informazioni non dipendono tanto dal numero degli indici bensì dalla capacità degli stessi di mettere in evidenza le relazioni fra i valori che consentono di leggere il bilancio in modo sistematico e integrato.

L'analisi di bilancio per INDICI è uno strumento forte e potente e permette all'imprenditore e all'analista di elaborare indici e quozienti che rappresentano l'andamento economico, la situazione patrimoniale e finanziaria dell'impresa. Quando devono essere interpretati i risultati di bilancio attraverso gli indici si deve sempre considerare che

- ogni indice non ha un significato autonomo
- ogni indice deve essere interpretato e valutato in una visione di insieme con gli altri indici ad esso correlati

L'analisi di bilancio attraverso la tecnica degli indici è condotta mediante l'elaborazione di determinati rapporti che sono istituiti tra le diverse grandezze rappresentante in bilancio

A titolo di esempio ci sono indici che mettono a confronto unicamente valori indicati nello stato patrimoniale oppure solo nel conto economico, ma ci sono anche indici che confrontano valori dello stato patrimoniale con valori del conto economico.

I migliori risultati in termini interpretativi e valutativi si raggiungono quindi *analizzando una serie di bilanci e studiando l'andamento nel tempo degli indici di bilancio significativi, in modo da comprendere in quale direzione si sta muovendo l'impresa (analisi di bilancio dinamica)*.

Se un imprenditore vuole conoscere lo stato di salute della propria azienda con un "checkup aziendale" potrebbe chiedersi quali indicazioni egli può ottenere dagli indici di bilancio, oltre quelle che si possono desumere dal confronto di due bilanci consecutivi o dall'analisi di situazioni economiche redatte periodicamente.

La risposta consiste nel fatto che ad ogni indice di bilancio si collega un riferimento alle cause che lo determinano e quindi, esaminandole con attenzione, è facile individuare i rimedi più opportuni.

Presupposto dell'analisi per indici la riclassificazione del bilancio d'esercizio: una procedura di particolare importanza ai fini della migliore comprensione e interpretazione dei fatti fondamentali di gestione che spesso non risultano evidenti dalla lettura degli schemi tradizionali di bilancio previsti dalla normativa civilistica i cui obiettivi di esposizione delle informazioni non sempre sono rispondenti alle esigenze dell'analista nel controllo della gestione passata dell'impresa.

Riclassificare un bilancio significa mettere in evidenza alcuni aggregati dello stato patrimoniale e alcuni risultati intermedi del conto economico che facilitano il giudizio sull'andamento della azienda, oltre ad essere indispensabili per l'analisi per indici

Gli schemi di riclassificazione possono essere di diverso tipo a seconda della natura dell'azienda e degli obiettivi che si pone l'analista contabile.

Lo Stato patrimoniale viene rappresentato a sezioni divise e riclassificato secondo criteri finanziari; le attività sono classificate secondo il grado di liquidità e a liquidità decrescente mentre le passività secondo la loro provenienza e secondo la loro scadenza.

Sono previste due riclassificazioni entrambi con criteri finanziari:

- Riclassificazione senza destinazione dell'utile per analisi economiche

· Riclassificazione con utile destinato per analisi patrimoniali e finanziarie
Per quanto riguarda il **Conto Economico** comunemente vengono adottate due strutture:

- Lo schema scalare a Valore Aggiunto
- Lo schema scalare a costi e ricavi della produzione venduta.

Gli scopi della riclassificazione sono essenzialmente tre:

- permettere la costruzione ed evidenziazione dei parametri e delle grandezze più espressive della gestione (valore aggiunto, reddito operativo, reddito netto ecc.)
- Rendere omogenei i dati per consentire il loro confronto nel tempo e nello spazio, ossia per più esercizi successivi per la stessa azienda (dimensione temporale) e con aziende dello stesso settore o di settori diversi (dimensione spaziale).
- Separare nettamente gli elementi attinenti la gestione caratteristica dell'impresa da quelli che si riferiscono alle gestioni cosiddette accessorie o extra-caratteristiche (finanziaria, straordinaria ecc.) per migliorare la latitudine di comprensione delle problematiche gestionali centrali

Gli indici di bilancio

ANALISI DELLA REDDITIVITA' AZIENDALE - INDICI ECONOMICI

Premessa: alcune considerazioni sul **Reddito Operativo (MOL)**

+ VALORE DELLA PRODUZIONE
-COSTO DELLA PRODUZIONE
REDDITO OPERATIVO	=====
± RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA
± RISULTATO DELLA GESTIONE ATIPICA
± PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	=====
- IMPOSTE
REDDITO DI ESERCIZIO	=====

Il reddito operativo è un risultato economico intermedio, chiamato anche utile operativo, margine operativo o risultato operativo, relativo alla sola gestione caratteristica di un'impresa e che quindi prescinde dalle componenti reddituali:

- finanziarie
- non caratteristiche
- straordinarie
- fiscali.

Queste ultime componenti reddituali sono più facili da gestire e prescindono dalla attività tipica.

- Una gestione finanziaria negativa può essere “semplicemente” sanata ricapitalizzando l'azienda
- Una gestione extracaratteristica negativa può essere semplicemente eliminata senza compromettere l'attività della azienda
- La gestione straordinaria per sua definizione è casuale e quindi difficilmente ripetibile nel breve periodo
- La gestione fiscale è proporzionale al reddito di esercizio e quindi indifferente

Se il reddito operativo è positivo significa che l'azienda è economicamente sana o sanabile in quanto la sua attività tipica riesce a creare un valore della produzione maggiore di quanto siano i costi della sola produzione.

Riassumendo: La gestione tipica rappresenta il cuore pulsante dell'azienda ed il reddito operativo ne è la sintetica espressione. Se positivo indica che il cuore pulsa bene e quindi è in grado di garantire sopravvivenza economica; se negativo indica carenze nella struttura produttiva e quindi un malessere di più difficile cura.

Gli **indicatori di redditività** sono indici che permettono di osservare la capacità di un'impresa di produrre reddito e di generare risorse.

Tali indicatori sono utili sia per gli investitori, che possono avere una previsione circa i possibili ritorni economici del loro investimento, sia in generale per analizzare l'affidabilità di un'impresa attribuendogli un rating specifico.

ROE = Tasso di redditività del capitale proprio

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utile di esercizio}}{\text{Capitale proprio}} \%$$

Per poter valutare la convenienza a investire in una impresa non è sufficiente considerare il solo risultato economico in valore assoluto; occorre considerare sempre il risultato economico in rapporto al capitale impiegato.

Quando depositiamo una somma in banca, chiediamo sempre quale sia il tasso netto di interesse applicato.

Chiediamo, cioè, quanto mi verrà remunerato il capitale depositato (investito). Ad esempio se la banca applica un tasso del 3% significa dire che per ogni € 100 di capitale depositato saranno corrisposte € 3 di rendimento in un anno.

Il ROE esprime lo stesso concetto: ci dice quanto è il rendimento di € 100 di capitale investito dai soci nell'impresa.

Per poter dire se un dato valore di ROE è buono o cattivo bisogna metterlo a confronto con il rendimento di investimenti alternativi a basso rischio (BOT, CCT, depositi bancari, ecc.) attualmente circa 4%. Il ROE può essere considerato soddisfacente se è maggiore, almeno di 3 o 4 punti %, del tasso di rendimento degli investimenti a basso rischio.

La differenza fra gli investimenti alternativi "sicuri" (BOT, CCT, ecc.) e il valore del ROE viene definita "premio al rischio" in quanto "premia" un investimento rischioso. Se il premio al rischio fosse 0 non avrebbe senso investire nell'attività rischiosa (un'impresa) in quanto è possibile ottenere la stessa remunerazione senza rischiare nulla.

Il ROE dipende direttamente dal:

- ROI
- LEVERAGE
- INCIDENZA DELLA GESTIONE NON CARATTERISTICA

Il ROE dipende indirettamente dal:

- ROS
- TASSO DI ROTAZIONE DEGLI IMPIEGHI

Vedremo poi in che modo.



ROI = Tasso di redditività del capitale investito

$$\text{ROI} = \frac{\text{Risultato operativo}}{\text{Totale Impieghi}} \%$$

Il ROI rappresenta un ulteriore passo avanti rispetto al ROE; esso rappresenta il rendimento dell'attività tipica confrontato con tutti gli investimenti effettuati nella attività tipica.

Il ROI sintetizza il **rendimento della gestione tipica** dell'azienda in base a tutto il capitale in essa investito (capitale proprio + capitale di terzi), al lordo degli oneri finanziari, degli oneri fiscali ed è indipendente dai risultati della gestione non caratteristica e straordinaria.

Tale indice evidenzia la nostra bravura nel far fruttare sia il capitale dei soci (capitale proprio) ma anche quello dei terzi finanziatori (debiti).

In definitiva il ROI prescinde completamente da ogni considerazione di natura finanziaria e fiscale. Esprime pertanto il **rendimento dell'investimento** effettuato nell'attività tipica dell'azienda ed esso dovrà successivamente essere suddiviso in tre componenti:

- a) la remunerazione dei finanziamenti dei terzi;
- b) l'incidenza fiscale;
- c) l'utile degli azionisti o soci.

L'impresa potrà confrontare il proprio indice ROI con quello dei concorrenti allo scopo di comprendere meglio le risultanze del proprio rendimento dell'investimento nella gestione caratteristica rispetto a quello degli altri operatori. Nell'ipotesi in cui esso risulti notevolmente inferiore, anche alla media del settore, l'impresa stessa dovrà approfondire e cercare i motivi per cui essa risulti in stato di crisi.

Il **ROI** è il rendimento degli investimenti effettuati e deve essere confrontato con il costo percentuale medio del capitale finanziato a titolo di prestito (tasso di interesse applicato dalle banche sui finanziamenti concessi “I”)

È possibile avere i seguenti casi:

ROI > I In questo caso il rendimento degli investimenti effettuati dall’azienda è maggiore del costo percentuale medio del capitale finanziato a titolo di prestito e quindi conviene indebitarsi in quanto il denaro rende di più di quanto venga pagato. La leva finanziaria produce un effetto moltiplicatore positivo nei confronti del ROE;

ROI = I In questo caso il rendimento degli investimenti effettuati e il costo percentuale medio del capitale finanziato a titolo di prestito si equivalgono e la leva finanziaria ha un effetto nullo (matematicamente è una moltiplicazione per 1);

ROI < I In questo caso il rendimento degli investimenti effettuati è minore del costo percentuale medio del capitale finanziato a titolo di prestito e la leva finanziaria fa un effetto moltiplicatore negativo nei confronti del ROE.

Sfruttare la leva finanziaria, in sostanza, vuol dire prendere in prestito dei capitali confidando nella propria capacità di investirli ottenendo un rendimento maggiore del tasso di interesse richiesto dal prestatore. L’uso della leva finanziaria è tipico degli investimenti azionari in prodotti derivati (futures) ecc.

Il ROI è dunque la spia della capacità reddituale dell’impresa della redditività della gestione caratteristica e dipende dai seguenti fattori:

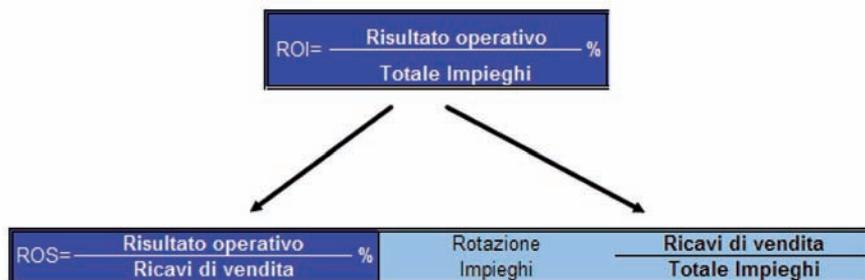
ROS: dai margini di utile che si realizzano per il ciclo “**acquisto materie prime** (o merci se si tratta di impresa commerciale), **trasformazione in prodotti finiti e loro vendita**” (redditività delle vendite).

Rotazione del capitale investito, cioè dalla velocità con cui si ripete questo ciclo di produzione, nel corso del periodo, grado di sfruttamento degli impianti .

Per migliorare il R.O.I.:

l’impresa che ha **un basso margine sulle vendite** (prezzi bassi) dovrà conseguire una elevata rotazione del capitale investito (vendere molto anche a costo di bassi margini sulle vendite) per ottenere un rendimento ROI soddisfacente,

al contrario l’impresa che ha **una bassa rotazione del capitale investito** (vende poco) deve accontentarsi di vendere poco con prezzi alti conseguendo una politica di alti margini sulle vendite.



ROS : Tasso di rendimento sulle vendite.

$$ROS = \frac{\text{Risultato operativo}}{\text{Ricavi di vendita}} \%$$

Premessa:

se immaginiamo di vendere un solo prodotto, il denominatore verrebbe a corrispondere con il prezzo di vendita mentre il numeratore rappresenta l'utile lordo (senza tener conto della gestione finanziaria, straordinaria, atipica e delle imposte) dedotti i costi sostenuti per ottenere quel prodotto.

$$\text{Ricavi delle vendite} - \text{Costi operativi} = \text{Risultato operativo}$$

Per migliorare il ROS:

- si potrebbe agire sul denominatore aumentando i prezzi per far aumentare i ricavi; questa operazione rischiosa potrebbe rivelarsi controproducente in quanto potrebbe contrarsi il volume delle vendite con conseguente riduzione dei ricavi
- meglio agire sul numeratore migliorando il reddito operativo attraverso la compressione dei costi ottenuta migliorando la efficienza aziendale.

Il ROS esprime la percentuale di guadagno lordo in termini di risultato operativo su 100 di vendite nette. L'indice è tanto più soddisfacente quanto più risulta elevato. Il ROS aumenta con l'aumentare dei ricavi e con il diminuire dei costi. I ricavi possono aumentare sia incrementando il volume delle vendite, sia incrementando i prezzi di vendita. In regime di libera concorrenza non è possibile aumentare contemporaneamente il volume di vendita ed i prezzi di vendita; infatti, di norma, un aumento dei prezzi di vendita causa una contrazione del volume delle vendite. Per questo motivo il valore del ROS deve

sempre essere analizzato assieme ad un altro indice: **il tasso di rotazione degli impieghi.**

Analizzando un bilancio, se ad un miglioramento del ROS corrisponde un tasso di rotazione degli impieghi sostanzialmente stabile o addirittura maggiore sicuramente, il miglioramento è dovuto ad una riduzione dei costi conseguenti ad un miglioramento dell'efficienza aziendale.

Naturalmente questo indice influenza notevolmente il ROI (rendimento degli investimenti) e di conseguenza anche il ROE (redditività del Capitale proprio): migliore è il ROS tanto migliore sarà il ROI

Un aumento del ROS causa spesso una diminuzione del ROT e viceversa. L'azienda dovrà tenere sotto controllo i due indici cercando di trovare il punto di equilibrio in cui il ROI esprime il valore più alto possibile.

L'indice R.O.S. può assumere valori:

R.O.S. = maggiore di zero

Significa che una parte di ricavi è ancora disponibile dopo la copertura di tutti i costi inerenti alla gestione caratteristica. Esprime la capacità dei ricavi della gestione caratteristica a contribuire alla copertura dei costi extra-caratteristici, oneri finanziari, oneri straordinari e a produrre un congruo utile quale remunerazione del capitale proprio.

R.O.S. = zero

La capacità remunerativa del flusso di ricavi caratteristici è limitata alla sola copertura dei costi della gestione caratteristica. In questo caso, la copertura degli oneri finanziari, degli oneri straordinari e l'utile dipendono dalla presenza di risorse extra-caratteristiche quali proventi finanziari e proventi straordinari.

R.O.S. = negativo

Viene segnalata l'incapacità dei ricavi caratteristici a coprire i costi della gestione caratteristica, oltre che, s'intende, i costi finanziari, i costi straordinari e la remunerazione del capitale proprio. È questo il sintomo di una gravissima crisi produttiva e gestionale.

ROT = Indice di rotazione degli impieghi

Rotazione Impieghi	$\frac{\text{Ricavi di vendita}}{\text{Totale Impieghi}}$
-------------------------------	---

Immaginiamo, per assurdo, due aziende del tutto uguali sia dal punto di vista strutturale che patrimoniale.

In queste due aziende “gemelle” il totale ***degli impieghi è identico***.

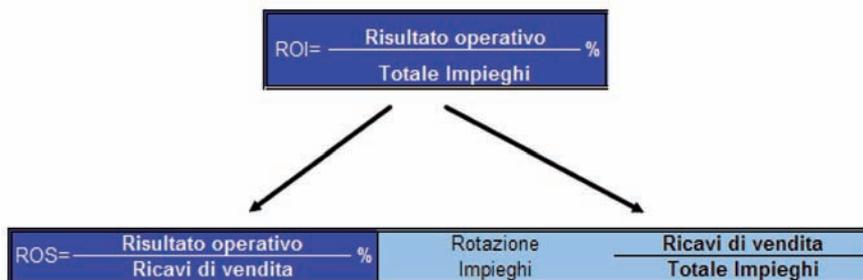
Orbene ipotizziamo che una di queste due aziende, molto più dinamica sul mercato, faccia fare ai propri dipendenti doppi turni per raddoppiare la produzione al fine di soddisfare le richieste dei propri prodotti. Questa seconda impresa presenterebbe ***un volume di ricavi doppio rispetto all'altra***.

In considerazione di quanto detto il ROT della azienda che effettua i doppi turni, è di gran lunga migliore rispetto all'altra.

Ciò premesso, il ROT esprime il grado di sfruttamento degli impianti e la dinamicità dell'impresa sul mercato.

Il ROT esprime il numero di volte in cui il capitale investito ritorna sotto forma di vendite in un anno amministrativo. Se l'indice è pari a 12 significa che il capitale investito ritorna sotto forma di vendite una volta al mese. L'indice aumenta, a parità di capitale impiegato, con l'aumentare del volume delle vendite.

Il ROT, insieme al ROS, influenza profondamente il ROI. E di conseguenza anche il ROE



Per ottenere un miglioramento del ROI, rendimento degli investimenti, occorre vendere con un maggiore margine (ROS) e vendere di più (ROT). Ma le due cose spesso sono contrastanti:

- se il miglioramento del margine avviene attraverso un aumento di prezzi, necessariamente si assisterà ad una contrazione delle vendite con conse-

guente peggioramento del ROT e con dubbi effetti sul rendimento degli investimenti (ROI).

- se il miglioramento del margine, invece, avviene attraverso un miglioramento della efficienza produttiva con conseguente riduzione dei costi non avremo una contrazione delle vendite con conseguente peggioramento del ROT e quindi il risultato sarà un miglioramento del rendimento degli investimenti (ROI).

In conclusione un elevato ROI con conseguente elevato ROE può essere ottenuto:

- Vendendo molto con ricariche basse sui costi di acquisto e conseguenti prezzi bassi (ROT alto, ROS basso), esempio la vendita nella grande distribuzione

Oppure

- Vendendo poco con ricariche alte sui costi di acquisto e conseguenti prezzi alti (ROT basso, ROS alto) esempio la vendita nei piccoli negozi di vicinato.

Incidenza della gestione non caratteristica

$$\frac{\text{Incidenza gest. non car. Utile di esercizio}}{\text{Non caratterist. Risultato operativo}} \%$$

Esprime l'incidenza della gestione non caratteristica sul risultato operativo. In pratica l'indice esprime l'ammontare dell'utile netto su 100 di risultato operativo. La differenza tra risultato operativo e risultato economico è dovuta in gran parte alla gestione finanziaria.

Questo rapporto ci dice quanto utile netto rimane dall'utile operativo dopo l'effetto degli interessi passivi, degli eventi finanziari, degli eventi straordinari della gestione atipica e delle imposte. Evidenzia l'influenza della gestione finanziaria, straordinaria, e fiscale sul risultato d'esercizio; se queste gestioni influiscono negativamente sulla formazione del reddito, come frequentemente succede, il risultato di questo indice risulta < 1.

Se consideriamo poi che le imposte incidono in modo proporzionale constatiamo che tale indice, in condizioni normali di gestione, in assenza di gestione straordinaria e atipica, è influenzato pesantemente dalla gestione finanziaria ed in particolare dalla presenza di interessi passivi.

Quindi molto spesso il peggioramento di questo indice è dovuto ad un maggiore indebitamento con conseguente incremento degli oneri finanziari.

Se leggiamo questo indice non in termini percentuali, ma unitari, vediamo che un indice pari ad 1 (reddito operativo = utile di esercizio) evidenzia (caso

abbastanza raro) una neutralità o assenza delle gestioni finanziarie, atipiche, straordinarie fiscali.

Questo indice tenderà a diminuire scendendo al di sotto dell'unità quanto più le gestioni sopra dette e, in condizioni di normalità, la gestione finanziaria peseranno sul risultato economico.

Indice di indebitamento. LEVERAGE

Innanzitutto perché l'indice di indebitamento fra gli indici economici e non fra quelli patrimoniali o finanziari.

Perché come vedremo esso svolge una fondamentale influenza sulla redditività aziendale.

$$\bullet \text{ Leverage} = \frac{\text{Totale Impieghi}}{\text{Capitale Proprio}}$$

Nella formula di tale indice, stranamente, non vengono espressamente indicati i debiti.

Tale espressione dell'indice di indebitamento è una delle tante che possiamo produrre (quali CAPITALE PROPRIO/CAPITALE DI TERZI oppure TOTALE DEBITI/TOTALE FONTI, ecc.)

utilizziamo questa configurazione per mettere meglio in evidenza l'effetto LEVA.

Più il capitale proprio (denominatore della formula) è basso rispetto al totale degli impieghi, più l'indebitamento aumenta e aumenta anche l'indice. In generale l'indice è tanto più soddisfacente quanto più è basso.

Il Leverage, anche se non rappresenta un indice di redditività, influenza direttamente il ROE, come sopra evidenziato.

Il Leverage dimostra in che modo l'azienda riesce a finanziare i propri investimenti ed in particolare se con prevalenza di capitale proprio o di capitale di terzi.

- LEVERAGE = 1 significa che tutti gli investimenti sono finanziati con capitale proprio, situazione più teorica che non effettiva (assenza di capitale di terzi);
- LEVERAGE è compreso tra 1 e 2 si verifica una situazione di positività, in quanto l'azienda possiede un buon rapporto tra capitale proprio e di terzi (quest'ultimo si mantiene al di sotto del 50%);
- LEVERAGE è > 2 segnala una situazione di indebitamento aziendale, che diventa più onerosa per l'azienda al crescere di tale indice.

Tanto più elevato è l'indice tanto maggiore è l'indebitamento.

L'indice di indebitamento viene anche chiamato Leverage (effetto leva finanziaria) in quanto la presenza di indebitamento può attuare una moltiplicazione finanziaria positiva o negativa della redditività. Se il rendimento degli investimenti (ROI) è maggiore dei tassi di interesse pagati per ottenere finanziamenti, la conseguenza sarà che più debiti per effettuare investimenti si fanno, più si guadagna (maggiore sarà il ROE); l'indice di indebitamento provocherà un effetto leva positivo e causerà un incremento della redditività.

LEVERAGE = 1	Indipendenza finanziaria (non ci sono debiti)
1,5 < LEVERAGE < 2	Struttura finanziaria buona
2 < LEVERAGE < 3	Struttura finanziaria con tendenza allo squilibrio
LEVERAGE > 3	Struttura finanziaria squilibrata

Gli indici economici nel loro insieme



Come vediamo dalla figura sopra:

Il ROE dipende direttamente da: ROI – Leverage – Inc. gest. Extracaratteristica

Vediamo i rispettivi ruoli

Il ROE è influenzato essenzialmente dal ROI:

Il rendimento del capitale proprio (ROE) è tanto maggiore quanto maggiore è la capacità dell'azienda a far fruttare i propri investimenti (ROI)

A questo si innestano due elementi l'uno con effetto positivo l'altro con effetto negativo sul risultato (ROE)

L'indebitamento, per il fatto di essere sempre superiore a 1 fa lievitare il risultato (ROE) e quindi svolge un effetto moltiplicativo

L'incidenza della gestione extracaratteristica, per il fatto di essere sempre inferiore a 1 fa decrescere il risultato, (ROE) e quindi svolge un effetto frenante.

Ad un maggiore indebitamento corrisponde un miglioramento del LEVERAGE ma corrisponde anche aumento degli interessi passivi con conseguente peggioramento dell'INCIDENZA DELLA GESTIONE EXTRACARATTERISTICA.

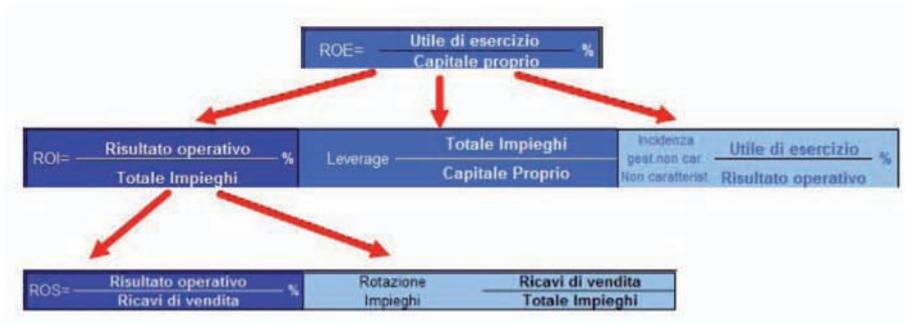
Il ROE crescerà se l'effetto moltiplicativo dell'indebitamento sarà maggiore dell'effetto negativo dovuto al peggioramento dell'INCIDENZA DELLA GESTIONE EXTRACARATTERISTICA.

E questo è possibile solamente se, come detto, il tasso di rendimento degli investimenti sarà maggiore del tasso di interesse pagato sui finanziamenti.

Come detto il ROE è influenzato pesantemente dal ROI.

Il ROI a sua volta è influenzato dal rendimento delle vendite (ROS) e dal grado tasso di rotazione degli impieghi (ROT)

In conclusione, per ottenere un elevato ROE occorre che il rendimento dei nostri investimenti sia alto e ciò è ottenibile incrementando il margine sulle vendite (ROS) o il grado di sfruttamento degli impianti (ROT)



Indici Patrimoniali

Gli indici patrimoniali analizzano la struttura degli investimenti e dei finanziamenti ed esprimono la capacità dell'azienda di mantenere nel tempo una situazione di equilibrio strutturale. Gli indici patrimoniali vengono formati:

- mettendo in rapporto una parte di un insieme con il valore complessivo dell'insieme (es. attivo circolante/totale attivo oppure capitale proprio/totale fonti): **Indici di composizione**. Possiamo avere pertanto indici di composizione dell'attivo e indici di composizione del passivo.
- mettendo a confronto fra loro parti dello stesso insieme creando dei rap-

porti di una voce della situazione patrimoniale con un'altra voce o altre voci della stessa sezione. (es. Immobilizzazioni/attivo circolante; oppure capitale proprio/capitale di terzi)

ANALISI DELL'ATTIVO (Investimenti)

Premessa

Una azienda si dice elastica quando riesce ad uniformare, in modo economico e con relativa facilità, la propria produzione alle mutevoli richieste del mercato.

Ad esempio un rivenditore di cassette audio, riesce a riconvertirsi con facilità nel momento in cui queste sia soppiantate da CD nei gusti dei consumatori.

Una acciaieria, nel momento in cui l'acciaio non venisse più utilizzato e quindi richiesto dal mercato, sarebbe costretta a chiudere i battenti.

Una azienda rigida, in genere, effettua forti investimenti nella struttura tecnico-produttiva (immobilizzazioni) che assumono un rilievo maggiore rispetto all'attivo circolante.

Viceversa nelle aziende maggiormente elastiche le immobilizzazioni nella struttura tecnico-organizzativa rivestono una importanza minore rispetto all'attivo circolante, le cui voci più importanti sono rappresentate dal magazzino e dai crediti verso clienti.

Indice di rigidità degli impieghi

$$\text{Rigidità impieghi} = \frac{\text{Immobilizzazioni}}{\text{Totale impieghi}} \times 100\%$$

Esprime la percentuale di impieghi a lungo ciclo di utilizzo rispetto al totale impieghi. Tale indice è complementare all'indice di elasticità degli impieghi. A parità di altre condizioni è preferibile un valore basso.

Esso dipende dal tipo di attività svolta (un'azienda mercantile avrà meno immobilizzazioni e più attivo circolante di una impresa industriale) e dalla struttura tecnico produttiva della azienda stessa.

Indice di elasticità degli impieghi

$$\text{Elasticità impieghi} = \frac{\text{Attivo circolante}}{\text{Totale impieghi}} \times 100\%$$

Esprime la percentuale di impieghi a breve ciclo di utilizzo rispetto al totale impieghi. Tale indice è complementare all'indice di rigidità degli impieghi. A parità di altre condizioni è preferibile un valore alto.

Indice di elasticità globale

$$\text{Indice di elasticità globale} = \frac{\text{Attivo Circolante}}{\text{Totale Immobilizzazioni}}$$

Esprime il rapporto tra attivo circolante e attivo immobilizzato. Quanto più è alto l'indice tanto più è elastica la gestione dell'azienda. Una bassa elasticità esprime un certo grado di immobilizzo degli impieghi. Un indice pari a 1 esprime l'uguaglianza tra impieghi a breve e impieghi a lungo termine. Una bassa elasticità può segnalare problemi di struttura e di immobilizzo. È necessario tenere presente che alcune imprese hanno per loro natura una bassa elasticità in quanto per attuare l'attività economica necessitano di notevoli immobilizzi in beni strumentali (imprese industriali, imprese di trasporto).

Considerazioni conclusive

I tre indici appena esaminati forniscono tutti la stessa informazione, il rapporto fra attivo circolante e immobilizzazioni, per cui è sufficiente calcolarne uno soltanto per esprimere un giudizio sulla elasticità dell'impresa.

ANALISI DEL PASSIVO (Fonti di finanziamento)

Indice di autonomia finanziaria

$$\text{Indice di autonomia finanziaria} = \frac{\text{Capitale proprio}}{\text{Totale finanziamenti}} \%$$

Il totale dei finanziamenti sono dati dal totale delle passività più il patrimonio netto. L'indice di autonomia finanziaria esprime il rapporto tra capitale netto e totale finanziamenti. L'autonomia finanziaria aumenta con l'aumentare del capitale netto. Un indice pari a 100 indica che tutti i finanziamenti sono rappresentati da capitale proprio.

Un indice inferiore a 33 segnala una bassa autonomia finanziaria e una struttura finanziaria pesante; valori compresi tra 33 e 55 segnalano una struttura finanziaria da tenere sotto controllo; valori tra 55 e 66 evidenziano una struttura

soddisfacente; valori superiori a 66 indicano notevoli possibilità di sviluppo.

Indice di dipendenza finanziaria

$$\text{Dipendenza finanziaria} = \frac{\text{Capitale di terzi (Totale debiti)}}{\text{Totale finanziamenti}} \%$$

Esprime la misura dei debiti per ogni 100 di capitale investito. È complementare all'indice di autonomia finanziaria. Il capitale di terzi è rappresentato dalla somma delle passività consolidate e delle passività correnti.

Rapporto tra capitale di terzi e capitale proprio.

$$\text{Ricorso al capitale di terzi} = \frac{\text{Capitale di terzi (Totale debiti)}}{\text{Capitale proprio}} \%$$

Viene anche chiamato quoziente di indebitamento. Un quoziente basso indica una buona capitalizzazione.

Dei tre indici appena detti basta calcolarne uno solamente per esprimere un giudizio sul grado di capitalizzazione dell'azienda.

Terminiamo la trattazione degli indici patrimoniali con i seguenti indici di composizione che esprimono in termini percentuali rispettivamente l'incidenza che i debiti a breve e i debiti a lungo termine hanno sul totale delle fonti di finanziamento:

$$\begin{array}{l} \text{Incidenza debiti a breve} \\ \text{Incidenza debiti m/l termine} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \text{Passività a breve} \\ \text{Passività consolidate} \end{array}}{\text{Totale finanziamenti}} \%$$

Indici Finanziari

Prima di analizzare i singoli indici alcune brevi considerazioni.

Una azienda presenta una struttura finanziaria sana quando è in grado di far fronte con le entrate correnti di tutti i giorni alle uscite correnti e alle esigenze di investimento.

Una azienda finanziariamente sana è in grado di pagare con regolarità e secondo la loro scadenza tutti i debiti contratti.

Questo stato di salute non è casuale e trova origine in una corretta politica di scelta delle fonti di finanziamento più idonee ottenute correlando adeguatamente fonti e impieghi:

Investimenti a medio e lungo termine, per esempio in immobilizzazioni, devono essere finanziati con capitale destinato a rimanere per medi e lunghi periodi in azienda (capitale proprio e debiti a lungo termine)

Investimenti a breve termine, per esempio merci, materie prime, concessione di crediti v. clienti, possono essere finanziati con capitale destinato a rimanere per periodi brevi in azienda (debiti a breve termine)

Esempio: dovendo acquistare un fabbricato o si dispone del capitale necessario a titolo di proprietà (capitale proprio) oppure si ricorre ad un mutuo (debito a lungo termine).

Ove non si disponga di capitale e si faccia ricorso a debiti a breve per acquistare un fabbricato, sicuramente dopo poco tempo non si potrebbe disporre dei fondi necessari per estinguere l'ingente debito in quanto il ciclo di ritorno dei mezzi investiti in immobilizzazioni è di medio e lungo termine.

Viceversa per acquistare merci destinati alla rivendita si può ricorrere ad un debito di fornitura (debito a breve) senza compromettere l'equilibrio finanziario dell'azienda. Infatti è pensabile che nel breve periodo le merci saranno rivendute rientrando così in possesso dei mezzi liquidi in esse impiegati ed estinguere con questi i debiti contratti senza compromettere l'equilibrio finanziario. Il ciclo di ritorno del capitale (la durata con cui i fondi liquidi investiti in beni si ritrasformano di nuovo in denaro) degli investimenti in attivo circolante è breve.

Ecco quindi che suddivideremo gli indici in due gruppi:

Il primo gruppo di indici, indici di copertura, serviranno a mettere in evidenza il corretto/scorretto utilizzo delle fonti di finanziamento.

Il secondo gruppo di indici, indici di liquidità, che sono la conseguenza del primo mettono in evidenza la capacità/incapacità dell'azienda a far fronte con regolarità ai debiti contratti.

Gli indici finanziari analizzano, in genere; le correlazioni tra investimenti e finanziamenti. Una corretta correlazione finanziaria presenta un capitale permanente maggiore delle immobilizzazioni e dunque un attivo circolante maggiore delle passività a breve. Gli indici finanziari si dividono in: indici di copertura, indici di solvibilità, indici di rotazione e indici di dilazione.

INDICI DI COPERTURA

(indicano la correttezza nell'utilizzo delle fonti di finanziamento)

Indice di autocopertura delle immobilizzazioni

$$\text{Indice di autocopertura} = \frac{\text{Capitale proprio}}{\text{Immobilizzazioni}}$$

Segnala se il capitale proprio copre le immobilizzazioni, riuscendole a finanziare interamente. Un valore maggiore di 1 indica una situazione ottima. Un indice pari a 1 indica che tutte le immobilizzazioni sono finanziate con capitale proprio. Un indice inferiore deve essere ulteriormente approfondito in quanto se la parte di immobilizzazioni non coperta dal capitale proprio è finanziata da debiti a lungo esiste ugualmente equilibrio fra fonti e impieghi. Se invece se la parte di immobilizzazioni, non coperta dal capitale proprio, è finanziata da debiti a breve, sicuramente ci si trova di fronte ad uno scorretto utilizzo delle fonti di finanziamento con conseguenti problemi di squilibrio finanziario;

Indice di Copertura delle Immobilizzazioni con passività consolidate

$$\text{Ind. Copertura delle Immobilizzazioni con passività consolidate} = \frac{\text{Passività consolidate}}{\text{Immobilizzazioni}}$$

Indice di scarsa rilevanza segnala se le passività consolidate (debiti a medio e lungo termine) coprono le immobilizzazioni.

Indice di copertura globale

Copertura globale
Immobilizzazioni

Capitale permanente
Immobilizzazioni

Dove il capitale permanente è la somma fra capitale proprio e debiti a medio/lungo termine. Questo indice segnala se il capitale permanente copre (finanzia) le immobilizzazioni.

- Un indice > 1 segnala una situazione ottimale ed un corretto utilizzo delle fonti di finanziamento (tutti gli investimenti a medio/lungo termine: immobilizzazioni sono finanziate con capitale destinato a rimanere vincolato in azienda per periodi medio lunghi: capitale proprio più debiti a lungo.
- Un indice pari a 1 indica che tutte le immobilizzazioni sono finanziate con capitale permanente.
- Un indice inferiore a 1 segnala uno squilibrio nella relazione tra investimenti e finanziamenti; valori compresi tra 1 e 1,50 indicano una situazione di squilibrio finanziario da tenere sotto controllo; un valore superiore a 1,50 indica una situazione equilibrata;
- Un valore > 2 indica una situazione ottima.

*Indici Finanziari di liquidità e solvibilità***Indice delle disponibilità correnti (current test ratio)**

Indice di
disponibilità

Attivo circolante
Debiti a breve

Esprime la capacità di far fronte ai debiti a breve utilizzando le disponibilità a breve (magazzino, disponibilità, liquidità). È considerato soddisfacente un indice vicino a 2. Un valore inferiore a 1 segnala gravi problemi di solvibilità nel breve periodo.

Indice di liquidità (Quick ratio).

Liquidità
Secondaria

Disponibilità+liquid.
Debiti a breve

Al numeratore l'attivo circolante senza le scorte; al denominatore, come nel current ratio, i debiti a breve.

Esprime la capacità di far fronte ai debiti a breve utilizzando le disponibilità a breve, senza considerare le scorte di magazzino che, per quanto riguarda la scorta di sicurezza, è più immobilizzazione che attivo circolante. È considerato soddisfacente un indice vicino a 1. Un valore inferiore segnala problemi di solvibilità nel breve periodo.

Se sono disponibili i dati riguardanti le scadenze dei debiti a breve, impossibile per un analista esterno, è possibile calcolare un indice ancora più preciso che confronta le liquidità immediate ed i debiti di prossima scadenza (entro un mese). Indice di liquidità secondaria o indice secco di liquidità.

$$\text{Liquidità Secondaria} = \frac{\text{Disponibilità a brevissimo+liquidità}}{\text{Debiti a brevissimo}}$$

Indici Finanziari di rotazione

$$\text{INDICE DI ROTAZIONE DEL MAGAZZINO} = \frac{\text{RICAVI DELLE VENDITE}}{\text{RIMANENZE DI MAGAZZINO}}$$

Esprime il numero di volte in cui le rimanenze di magazzino si rinnovano nell'anno. Una bassa rotazione di magazzino segnala un eccessivo investimento in scorte.

$$\text{GIORNI DI GIACENZA MEDIA DEL MAGAZZINO} = \frac{\text{RIMANENZE DI MAGAZZINO}}{\text{RICAVI DELLE VENDITE}} \times 365$$

Indica il numero di giorni di giacenza media delle scorte di magazzino. Una giacenza elevata segnala un eccessivo investimento in scorte.

Indici Finanziari di dilazione

Giorni di dilazione media concessi ai clienti

$$\text{GIORNI DI DILAZIONE MEDIA CONCESSA AI CLIENTI} = \frac{\text{CREDITI COMMERCIALI}}{\text{RICAVI DELLE VENDITE + IVA}} \times 365$$

Indica il numero di giorni di dilazione media concessi ai clienti. Tale numero

deve essere più basso della dilazione media ottenuta dai fornitori.

Giorni di dilazione media ottenuti dai fornitori

$$\text{GIORNI DI DILAZIONE MEDIA OTTENUTA DAI FORNITORI} = \frac{\text{DEBITI COMMERCIALI}}{\text{ACQUISTI} + \text{IVA}} \times 365$$

Indica il numero di giorni di dilazione media ottenuta dai fornitori. Un valore elevato segnala un buon servizio di approvvigionamento e la capacità di ottenere condizioni vantaggiose di acquisto.

Esempio di calcolo del Margine Operativo Lordo (MOL) e del Margine Operativo Netto (MON):

VOCE	31/12/200X
	euro (,000)
RICAVI	469.000
+ VAR. RIMANENZE SEMIL. E PRODOTTI	2.300
+ INCREM. IMM. PER LAVORI INTERNI	0
+ CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO	1.463
= VALORE DELLA PRODUZIONE	472.763
- ACQUISTI	236.752
- VARIAZIONE MATERIE PRIME	227
- SPESE PER SERVIZI E GOD. BENI TERZI	113.021
VALORE AGGIUNTO¹⁾	123.217
- COSTO DEL PERSONALE	70.651
= MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL O EBITDA)²⁾	52.566
- AMMORT. IMMOBIL. MATERIALI	9.892
- ACCANTONAMENTI OPERATIVI	1.109
- AMMORT. IMMOBIL. IMMATERIALI	860
+ SALDO RICAVI/ONERI DIVERSI	99
= RISULTATO OPERATIVO (MON O EBIT)³⁾	40.804
SALDO PROVENTI/ONERI FINANZIARI	9.453
+ PROVENTI FINANZIARI NETTI	17.805
- ONERI FINANZIARI	8.352
= UTILE CORRENTE	50.267
- RETTIFICHE ATTIVITÀ FINANZIARIE	-6.840
+ RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	-13.266
= RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	30.151
IMPOSTE SUL REDDITO D'ESERCIZIO	10.836
= RISULTATO D'ESERCIZIO	19.315

Legenda:

- 1) il Valore Aggiunto, misura l'incremento di valore generato dalla produzione, decurtati i costi esterni sostenuti per l'acquisizione di materie prime e servizi;
- 2) il Margine Operativo Lordo (MOL), o EBITDA, misura il reddito che residua una volta sottratti dai ricavi l'insieme dei costi operativi che abbiano generato un'uscita di cassa o banca e siano strettamente connessi alla gestione caratteristica;
- 3) il Margine Operativo Netto (MON), o EBIT, misura il reddito al netto dei soli costi direttamente imputabili alla gestione operativa caratteristica compresi però i costi operativi di competenza della gestione caratteristica anche se non monetari, quali ad esempio gli ammortamenti tecnici.

Nel settore delle risorse umane i KPI più utilizzati sono:

- **Talent Retention:**

Il mantenimento del talento è un KPI di HR che indica la stabilità del lavoro di un'azienda. Permette di conoscere la disponibilità media del dipendente a rimanere in azienda ed è legata ad altri fattori come la remunerazione o l'ambiente di lavoro. Oltre al costo di perdere un dipendente, la fuga di talenti richiede tempo per reclutare una nuova persona e formarla. Un alto tasso di turnover del personale implica grandi costi per l'impresa. L'indice di fidelizzazione dei talenti viene calcolato confrontando il numero di lavoratori che hanno aderito all'organizzazione in un determinato periodo rispetto a quelli rimasti durante lo stesso periodo.

- **Tempo in una stessa posizione:**

Molte fughe di talento sono spesso strettamente legate al tempo che un dipendente trascorre nella stessa posizione. Se i tempi sono troppo lunghi, molti impiegati tendono a cercare nuove opportunità e lasciare l'impresa. È possibile calcolare il tempo medio impiegato da un lavoratore per ricevere una promozione sommando il numero di mesi di ciascun dipendente con la stessa posizione e dividendo il risultato per il numero totale degli impiegati dell'azienda.

- **Assenteismo Lavorativo:**

Questo indicatore misura le assenze dei dipendenti a causa di ritardi, congedi per malattia o assenze giustificate o ingiustificate. Questo indicatore può aiutare a prevedere le assenze o i problemi operativi all'interno dell'impresa. A seconda del valore medio delle ore lavorate, è possibile quantificare l'impatto dell'assenteismo sui costi aziendali. Tempo medio per assunzione: il tempo che trascorre tra un dipendente che comunica il suo congedo e quello in cui lascia effettivamente la compagnia fino a quando un altro candidato viene selezionato e inizia a lavorare è un grande costo per l'impresa. È possibile ottimizzare il tempo medio per nuove assunzioni ma è una metrica che deve essere analizzata con cautela poiché è influenzata da molti fattori.

- **Formazione del personale:**

La formazione dei dipendenti influenza direttamente lo sviluppo dell'attività professionale dell'azienda. Questo KPI consente di ottimizzare la produttività di ogni lavoratore. Attraverso piani di formazione sovvenzionati per le aziende è possibile migliorare il brand del datore di lavoro dell'impresa,

motivare i lavoratori, aumentare i livelli di soddisfazione degli impiegati e il tempo necessario a un dipendente per svolgere un compito.

- **Tempo medio per raggiungere gli obiettivi:**

Questo indicatore chiave consente di misurare l'efficacia dei dipendenti aziendali. È conveniente misurarlo sia nei nuovi assunti che negli impiegati che già lavorano nell'impresa. La tendenza di questo KPI di Risorse Umane è di diminuire progressivamente, poiché il lavoratore acquisisce esperienza nella sua posizione nel tempo. Ad un certo punto è normale che questo indicatore sia stagnante, dal momento che il tempo in cui viene eseguita un'attività non può essere ottimizzato all'infinito.

- **Incidenti sul lavoro:**

L'obiettivo di qualsiasi impresa è di raggiungere lo 0% in termini di incidenti sul lavoro, anche se è quasi inevitabile che le ore d'ufficio vengano perse ogni anno a causa di un incidente. Se la persona responsabile delle Risorse Umane rileva un aumento degli infortuni sul lavoro, deve indagare sulle cause.

Anche la logistica ha i suoi KPI. I KPI di magazzino sono **valori sintetici** espressi sotto forma di percentuali o *ratio* elaborati in base alle caratteristiche uniche di ogni impianto.

In un magazzino vengono usati principalmente per:

- **Controllare l'evoluzione** di un processo determinato in un arco di tempo preciso.
- **Prendere decisioni strategiche** basate sui numeri e vincolate a associate a una funzione.
- **Analizzare l'andamento del magazzino** in relazione agli obiettivi presenti e futuri.

Grazie ai KPI è possibile **aumentare il flusso di cassa**. Un esempio pratico: studiando gli indicatori di prestazione del livello di servizio si possono ideare dei nuovi contratti legati al livello di servizio offerto al cliente. Un migliore livello di servizio si traduce in una maggiore redditività. Pertanto non si tratta solo di guardare ai risultati "statistici" contenuti negli indicatori, e vincolati unicamente ai risultati, ma bisogna interpretare i KPI come strumenti per allargare le possibilità di guadagno in più direzioni.

KPI ed efficienza: quali indicatori considerare

Esistono quattro gruppi di KPI. Alcuni tornano particolarmente utili quando si intende ridurre i costi e i tempi delle *operation*, altri servono a migliorare la produttività (produrre di più con meno risorse) senza perdere qualità operativa. Vediamo quali sono.

- **Indicatori finanziari:** servono a monitorare i costi operativi legati al magazzino. Alcuni esempi di KPI: l'indicatore relativo ai costi dell'inventario, gli indici relativi alla percentuale di superficie occupata e l'indice di rotazione delle merci.
- **Indicatori legati alla produttività:** valutano l'efficienza dei processi mettendo a confronto produzione e risorse impiegate per ottenerla. Un esempio di KPI: il costo della manodopera e dei mezzi impiegati per la gestione di un determinato numero di unità di carico.
- **Indicatori legati alla velocità (tempi):** agire rapidamente è una prerogativa di qualsiasi magazzino. Un buon esempio di KPI in questo caso è la percentuale inerente al rispetto delle scadenze nelle fasi di ricevimento merci.
- **KPI legati alla qualità:** misurano il livello di servizio offerto ai clienti. Questi indicatori sono particolarmente utili per monitorare i livelli di efficienza legati alle attività di picking.

In generale quindi, l'obiettivo di un **miglior equilibrio tra efficacia** (capacità di conseguire gli obiettivi) **ed efficienza** (attitudine a massimizzare il rapporto tra output e input) è raggiungibile attraverso una serie di misure, dette **KPI (Key Performance Indicator)**, necessarie per **determinare e spiegare come una azienda progredisce verso i suoi obiettivi di business e di marketing**. Misurare le performance aziendali significa quindi creare valore nel tempo e il primo passo necessario è definire **quali dovranno essere e quali sono stati i propri risultati e le performance**. In tal modo, l'azienda non solo potrà trarne beneficio in termini di individuazione e formalizzazione dei percorsi di miglioramento, ma anche in termini di **coinvolgimento di tutti gli attori chiave**.

CAPITOLO 9

L'indebitamento e l'effetto leva

Come rendere l'indebitamento una risorsa? Gestendo il piano finanziario e calcolando le imposte in anticipo. Infatti, l'aliquota media d'imposta determina la quota degli utili che conviene reinvestire nelle attività. Vediamo come. Ogni impresa ha il suo limite di indebitamento da non superare per evitare il rischio di crisi finanziarie. L'aliquota media d'imposta, che misura la dimensione del prelievo effettuato dallo Stato sull'utile al lordo delle imposte, è una delle variabili aziendali più difficili da prevedere e quasi impossibile da controllare. Legata alla politica economica del Paese, e seriamente influenzata dall'alternarsi delle maggioranze di governo, l'aliquota occupa non poco i pensieri degli imprenditori e dei manager i quali, dopo aver eseguito una lunga e laboriosa opera di pianificazione, rischiano di veder svanire buona parte del proprio lavoro. L'inesatta valutazione dell'aliquota media d'imposta porta infatti a una diversa considerazione della quota degli utili maturati da reinvestire nelle attività programmate. A preoccupare, in particolare, è la sua estrema «volatilità», che rende ancor più complicata ogni sorta di previsione e pianificazione non solo fiscale, ma anche finanziaria (scelta della giusta combinazione tra capitale proprio e capitale di terzi). Appare evidente, infatti, che il valore economico di un'impresa è strettamente correlato al capitale di debito, in quanto il relativo costo è fiscalmente deducibile e l'azienda deve approfittare al massimo di questo vantaggio. Tale opportunità offerta dal Fisco presenta tuttavia elementi d'incertezza e rischio che devono essere preventivamente e attentamente valutati. I suoi effetti, in termini di maggior valore per l'impresa, infatti, si riscontrano solo se l'utile netto conseguito è superiore al costo dell'indebitamento. In caso contrario l'unico beneficio marginale sarebbe costituito dalla possibilità di compensare la perdita con gli utili nei successivi cinque esercizi (ammesso che l'utile sia conseguito). Per questo non bisogna mai superare certi limiti fisiologici di indebitamento. Limiti che devono essere stabiliti in considerazione della propria struttura e dei propri margini di elasticità e flessibilità proprio per non incorrere in crisi finanziarie. Bisogna inoltre tener conto delle imposte personali che gravano sui soci e sui

terzi finanziatori, considerato che queste ultime potrebbero di fatto annullare i benefici inizialmente previsti. Il vantaggio fiscale del debito è rappresentato dalla differenza tra l'imposizione complessiva subita in ipotesi d'investimento complessivo in capitale di rischio rispetto a quella analoga in caso di capitale di debito. Il budget economico deve allora tener conto non solo dell'aliquota scontata sull'imponibile fiscale dalla società di capitali, e quindi del credito d'imposta spettante ai soci o ai singoli soci nel caso di società di persone, ma anche del costo dell'indebitamento. Il budget finanziario deve tener conto delle quote di capitale di debito oltre che dei versamenti connessi alle liquidazioni periodiche dell'Iva. L'imponibile fiscale deve essere poi calcolato sulla base del risultato rettificato con le opportune rivalutazioni e svalutazioni civilistiche e fiscali del conto economico. Particolare attenzione dovrà essere dedicata all'imputazione e alle rettifiche di alcuni elementi. La legislazione fiscale lascia al contribuente la facoltà di valutare alcune voci del bilancio come rimanenze, crediti od ammortamenti con un certo margine di discrezionalità in relazione al valore di mercato, al presunto valore di realizzo o alla maggiore o minore utilizzazione del bene. Si tratta di espedienti legali che devono essere puntualmente e preventivamente analizzati e combinati, al fine di ridurre l'impatto fiscale sul reddito prodotto. Nelle imposte da valutarsi dovranno essere ricomprese anche quelle differite, che rappresentano l'incidenza fiscale su valori reddituali di competenza, la cui effettiva tassazione è rinviata ad esercizi futuri. Si pensi ad esempio alla tassazione delle plusvalenze, che può essere ripartita nell'esercizio in cui è realizzata e nei quattro esercizi successivi (ex art. 54, comma 4 Tuir). L'accantonamento per imposte differite permette di soddisfare contestualmente sia il principio della competenza che quello della prudenza, tenuto conto che gli oneri devono essere imputati all'esercizio a cui si riferiscono anche se solo probabili. Non deve essere effettuato alcun accantonamento per imposte nel caso in cui la tassazione possa essere differita a tempo indeterminato, come nel caso delle riserve di rivalutazione. La tecnica prevalentemente utilizzata nella prassi internazionale per la determinazione delle imposte differite è applicare alle differenze temporanee una percentuale pari al carico fiscale che grava sui redditi dell'esercizio. In Italia non si riscontrano particolari fonti di riferimento per i criteri di contabilizzazione ad eccezione del Documento n° 8 dei Principi Contabili Consigli nazionale dei dottori commercialisti e dei ragionieri, in cui vengono affrontati solo alcuni aspetti specifici. La leva finanziaria è un indicatore che da un'indicazione sulla **situazione di indebitamento di un'azienda**.

È lo strumento che permette di calcolare l'indebitamento di un'attività e l'effetto di ciò sul rendimento aziendale.

Per le aziende moderne richiedere finanziamenti alle banche è molto importante.

Ma fino a quanto si può spingere un imprenditore a indebitare la propria azienda? Questo è quello che la leva finanziaria è in grado di indicare. Passiamo a valutare precisamente quale è la sua definizione, la sua formula e il suo funzionamento!

1. LEVA FINANZIARIA: COS'È

La leva finanziaria ti consente di valutare la **realizzazione di un investimento**, considerando il rapporto tra capitale proprio e capitale di debito. Forse hai sentito parlare di *leverage*? Bene, è la stessa cosa. Utilizzare e conoscere questo indice ti permette di scegliere per la tua azienda una fonte di finanziamento:

- esterna, quindi un debito
- o preferire il capitale proprio, quindi risorse interne all'azienda

Proprio per questo la leva finanziaria è chiamata anche **indice di indebitamento**. Sembra complicato? Vediamo la formula per capire il meccanismo!

2. LEVA FINANZIARIA: FORMULA E MECCANISMO

$$\text{Leva finanziaria} = \frac{\text{capitale proprio} + \text{capitale di terzi}}{\text{capitale proprio}}$$

Per calcolare la leva ti serve un bilancio riclassificato, in particolare tieni sotto mano lo stato patrimoniale composto da fonti e impieghi. L'operazione è semplice, occorre dividere il **totale delle fonti di finanziamento** (ovvero il Totale del Passivo) per il **capitale proprio**.

Una **leva alta** ti permette di avere un rendimento maggiore, infatti, ciò significa, che i soldi che hai investito nella tua azienda (ovvero il Capitale Proprio) rende più dell'interesse sul debito.

Occhio però, una leva finanziaria elevata è associata anche ad un maggiore rischio. Se la leva è alta, l'azienda è infatti sottocapitalizzata. Ovvero, ha più debiti verso terzi, che patrimonio netto. Il che significa: avere molti obblighi da ripagare. Nella recente **crisi finanziaria del 2008** le banche commerciali e di investimento avevano **valori di leva finanziaria altissimi!**

Invece, **una leva finanziaria che assume valori bassi** evidenzia che l'impresa ha acceso pochi finanziamenti. In questo caso, il Capitale Proprio supera quello di Terzi, il che significa:

- poco rischio
- ma anche poco rendimento

Quali conclusioni posso trarre una volta che ho calcolato la mia leva finanziaria?

3. VALUTARE L'EFFETTO LEVA

Questo indice è in grado di darci una **valutazione sommaria sullo stato di salute di un'impresa**.

Non esiste però un rapporto perfetto. Infatti, esistono realtà particolari nelle quali troviamo un indice di indebitamento elevato ma l'azienda è in perfetta salute. Certamente, richiedere un finanziamento con questo tasso elevato potrebbe non essere un buon segno, la banca rifiuterebbe molto probabilmente la richiesta dell'ennesimo prestito.

Inoltre, tieni presente che l'aumento dell'indebitamento provoca anche un aumento degli oneri finanziari (interessi, ad esempio), quindi dei costi che impattano sul conto economico della tua azienda. Hai capito perché si chiama leva ora? Immagina di dover sollevare un peso importante. Se utilizzi una leva è più facile.

“Datemi un punto d'appoggio e con una leva vi solleverò il mondo”

Archimede

Nello stesso modo funziona la leva finanziaria. Per migliorare la redditività netta dei mezzi propri, si accendono finanziamenti esterni. Infine, accanto alla leva finanziaria, si pone un altro strumento capace di darci una valutazione del rischio di impresa, in questo caso non provocato dall'indebitamento ma dal calo del fatturato: **la leva Operativa**.

La **Leva Operativa** è un indice che permette di valutare la Gestione Caratteristica della propria impresa. Ti sei mai chiesto quanto incidano i Costi Fissi in azienda? Meglio averli più alti o più bassi dei variabili? Se già ti stai ponendo queste domande, sei sulla strada giusta. Ora ti servono le risposte e questo post te le può dare.

1. LEVA OPERATIVA: DEFINIZIONE E SIGNIFICATO

Ti sei mai posto la domanda riguardo a **cosa accadrebbe se il tuo fatturato scendesse** improvvisamente?

Ecco dunque il suo **significato**: essere un indicatore in grado di fornire una **valutazione del rischio** impersonato dal calo di fatturato.

Per definizione, la Leva Operativa si trova attraverso il rapporto tra:

• **Margine di Contribuzione**

• **Reddito Operativo**

2. LEVA OPERATIVA: FORMULA DI CALCOLO

La Leva Operativa ha una **formula** che prevede la **divisione di 2 fattori**:

- Dividendo: Margine di Contribuzione
- Divisore: Reddito Operativo

$$\text{Leva Operativa} = \frac{\text{Margine di Contribuzione}}{\text{Reddito Operativo}}$$

Volendo, i due fattori possono essere a loro volta scomposti in altre componenti:

- Ricavi
- Costi Variabili
- Costi Fissi Caratteristici

$$\text{Leva Operativa} = \frac{\text{Ricavi} - \text{Costi Variabili}}{\text{Ricavi} - \text{Costi Variabili} - \text{Costi Fissi}}$$

RICAVI	RICAVI
Variazione rimanenze	RIC/C. VAR
Costi per acquisti	C. VARIABILI
Costi per servizi	C. VARIABILI
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	
Costi generali	C. FISSI
Costi R&S, pubblicità, commerciali	C. FISSI
Oneri diversi di gestione	C. FISSI
Costi del personale	C. FISSI
Ammortamenti, accantonamenti, leasing	C. FISSI
REDDITO OPERATIVO	

Nella formula dunque, il ruolo di spartiacque è ricoperto dai Costi Fissi. In che modo il loro valore e la loro incidenza, possono condizionare la situazione della tua azienda?

3. LEVA OPERATIVA: VALUTAZIONE DEL GRADO

Bene, ora che sai con quale formula si calcola, andiamo a vedere come si interpreta il suo risultato: il **Grado di Leva Operativa**.

Poco fa ti ho detto che lo spartiacque nella formula di Leva Operativa è rappresentata dai Costi Fissi. A seconda se questi siano più o meno elevati rispetto ai Costi variabili, inizialmente avrai una tra queste **2 situazioni**:

- **Grado Leva Operativa Alto** = + Costi Fissi; – Costi Variabili
- **Grado Leva Operativa Basso** = – Costi Fissi; + Costi Variabili

Hai calcolato la tua Leva Operativa? Quale di questi 2 risultati ti è venuto fuori? Che cosa significa? Calma, calma! Non andare nel panico. Infatti entrambe le situazioni presentano un lato positivo e uno negativo. L'importante è conoscerli.

a. Grado alto

Più il grado è alto, più i tuoi Costi Fissi hanno un'elevata incidenza sul reddito dell'azienda.

Significato: i cambi di fatturato hanno forti ripercussioni sul Reddito Operativo, quindi sui tuoi guadagni.

- Se il Fatturato Aumenta, anche il Reddito Operativo aumenta in maniera importante. Insomma, le tasche della tua azienda si riempiono più in fretta.
- Se il Fatturato Diminuisce, anche il Reddito Operativo diminuisce velocemente, rischiando di diventare negativo. Se è il tuo caso, è meglio riflettere su una possibile soluzione!

b. Grado basso

Più il grado è basso, allora saranno i tuoi Costi Variabili a erodere la ricchezza portata dai Ricavi.

Significato: positive o negative, le fluttuazioni di fatturato avranno meno effetti diretti sul tuo reddito operativo.

- Se il Fatturato Diminuisce, niente panico. Il Reddito Operativo non ne risente particolarmente, dato che i costi fissi non gravano in maniera importante su di esso.
- Se il Fatturato Aumenta, evita di stappare una bottiglia di champagne. In concomitanza cresceranno i Costi Variabili, già di per sé elevati. Guadagnerai qualcosina, ma nulla da permetterti quella villa alle Bahamas che ti piace tanto.

CAPITOLO 10

La gestione del denaro

In questo ambito entra in gioco il Guru del settore a livello mondiale: Alfio Bardolla fondatore della ABTC Alfio Bardolla Training Group S.p.A e di molte altre società di successo oltre che Coach e unico formatore sulla Libertà Finanziaria. Come si legge nel sito di Alfio, "La ricchezza è una materia come un'altra: si studia e si impara. Si impara a cambiare il modo di pensare, si imparano le tecniche per creare denaro, per gestirlo e per proteggerlo". E in effetti a ben pensarci la ricchezza e la gestione del denaro sono materie non insegnate a scuola eppure muovono l'economia internazionale e dalle stesse dipende la vita degli uomini. I soldi non sono buoni o cattivi in se. Sono un amplificatore. Se sei un delinquente, con più soldi lo diventi ancora di più. Idem se sei un benefattore. Noi non vogliamo più soldi ma siamo legati a ciò che i soldi rappresentano e cioè il **potere** e la libertà di comprare quello che vogliamo, di investire, di poterci curare al meglio e di poter aiutare gli altri. Pochi soldi vuol dire poco potere e poca autostima. Ma spesso, anzi sempre, pochi soldi derivano proprio dalla poca autostima o dall'accontentarsi (nel senso negativo del termine). Dunque, un circolo vizioso. Abbiamo già visto come per non cadere in questo circolo vizioso sia necessario lavorare su di se e sulla propria felicità in tutte le aree della propria vita e di come bisogna eliminare le credenze negative sottostanti. Ci sono poi delle regole fondamentali per la gestione del denaro. Delle regole che gli antichi conoscevano bene e che in parte ci hanno tramandato ...ma poi...poi ci è stato insegnato altro e poche persone di potere probabilmente hanno lasciato andare che le cose continuassero in questo modo. Io non credo alle cospirazioni internazionali o ai grandi che si mettono d'accordo. Sicuramente se non si mettono d'accordo, quanto meno non fanno nulla per evitare una certa tendenza. E cosa dovrebbero fare? Per esempio insegnare, proprio come Alfio. Poi si può dire che gente come noi tiene i corsi e guadagna dai corsi. Certo, intanto è un compenso per l'attività svolta e poi è una trasmissione di informazioni di notevolissima importanza che ti permetterà di cambiare vita se lo vorrai. Per legge universale è giusto che tu ricambi - L'importante non è se paghi o no o quanto paghi. L'importante è che tu metta a frutto che impari e cominci a farlo subito alla

fine del corso. Appunto, è un corso non magia. Quindi nulla accade senza il tuo impegno. Se vuoi aiutare un amico fallo senza addossarti i suoi problemi. “Se un uomo indipendentemente dalla sua nascita possiede l’anima dello schiavo non cercherà forse di diventarlo, così come l’acqua cerca il suo livello?” Non si può evitare di essere schiavi se non si ha rispetto per se stessi e nessuno può rispettare se stesso se non rimette i suoi debiti. Lo spirito di un uomo libero guarda la vita come una serie di problemi da risolvere e li risolve. Dove c’è la determinazione si può trovare un modo. Non si può ottenere qualcosa sottraendosi ai propri compiti Il lavoro è il migliore amico che io abbia mai avuto. Mi procura tutte le cose buone che possiedo e desidero e mi tira fuori dalle situazioni negative. Il lavoro fatto bene rende bene all’uomo, lo fa diventare un uomo migliore.

Nel lavoro ci vuole entusiasmo. Qualcuno diceva passione. Ma Sada e Garzotto nel loro libro “La Felicità fa i soldi” parlano di VOCAZIONE ... Passione è qualcosa che ri porta infatti alla sofferenza. La Passio di Cristo. La Vocazione è la tua attitudine alimentata dalla volontà e desiderio e propensione a fare soldi e a metterli a disposizione tua e degli altri per goderne dei benefici. Maestrali sono gli insegnamenti che si possono trarre dal libro “L’Uomo più ricco di Babilonia” di George S. Clason. Vediamone insieme alcuni punti.

Una preparazione adeguata è la chiave del successo.

Il pensiero crea. Ciò che pensi diventi. Occhio quindi ai pensieri e alle emozioni. Siamone consapevoli e lavoriamoci su per liberarci dalle zavorre delle credenze negative che continueranno sempre autosabotaggi nella nostra vita. Le nostre azioni non possono saperne di più dei nostri pensieri e il nostro pensiero non può saperne di più della nostra conoscenza e si modifica con essa. Apprezza il valore del denaro. La ragione per cui non abbiamo mai trovato la ricchezza è che non l’abbiamo mai cercata. Hai presente quelle persone instabili in amore che cambiano fidanzati continuamente soprattutto quando le cose cominciano a farsi serie? Ecco così funziona col denaro e perché le credenze negative sono talmente forti e radicate che creano nel tempo meccanismi di autosabotaggio. Noi riusciamo nelle cose a cui dedichiamo i nostri sforzi maggiore. Deichiamoci anche alla cultura del denaro apprendendo da chi il denaro l’ha fatto ed ha creato aziende di successo e non da chi ne parla e basta. La ricchezza incrementa la potenza di tutte le buone cose che possono portare felicità e soddisfazione. Quando la gioventù viene dalla vecchiaia per avere consigli riceve la saggezza degli anni. La saggezza della vecchia è come le stelle fisse che brillano sempre allo stesso modo, tanto che il marinaio può contare su di esse per trovare la sua rotta. “Io trovai la strada

per la ricchezza quando decisi che una parte di tutto quello che guadagnavo era mia e che l'avrei conservata, E così farai tu". Se vuoi diventare ricco, i tuoi risparmi devono rendere e queste rendite devono rendere a loro volta per darti l'abbondanza che tu brami. Una parte di ciò che guadagni è tua e la devi conservare, può essere molto di più di quello che ti puoi permettere.

Ecco alcune semplici regole dai libri di Clason:

- Paga te stesso per primo
- Risparmia ogni mese il 10% di quello che guadagni, impara quindi a vivere con meno di quanto riesci a guadagnare.

Mantra: “una parte di tutto ciò che guadagno è mia e la devo conservare”.

- Impara a far sì che il denaro lavori per te, investi e diversifica. Impara a far lavorare il tuo tesoro per te. Assicurati una rendita per il tuo futuro; un interesse basso ma sicuro è molto meglio del rischio.
- Quando ti imponi un compito portalo a termine
- Goditi la vita mentre sei al mondo
- Non sforzarti eccessivamente cercando di risparmiare troppo
- La vita è bella e ricca di cose buone delle quali godere.

I 7 RIMEDI

1° rimedio: inizia a riempire la tua borsa

Ogni forma di guadagno è una vena d'oro dalla quale scorre un flusso di monete. È saggio cominciare con la parte di ricchezza che già si ha. Risparmia il 10% di quello che incassi

2° rimedio: controlla le tue spese

Se non si fa qualcosa per evitarlo, ciò che ciascuno di noi chiama spese necessarie aumentano fino ad eguagliare le entrate. Non confondere le spese necessarie e desideri. Studia le tue abitudini: ci sono spese che dai per scontate ma che si possono ridurre o eliminare. Apprezza il valore di ogni moneta. Definisci le cose per cui desideri spendere i soldi che guadagni, seleziona quelle necessarie e quelle che ti puoi permettere, cancella le altre. Lascia sempre da parte il 10%. Fai il bilancio delle spese in modo da avere il denaro per pagare quelle necessarie e per gratificare i desideri più validi, senza spendere più del 90% delle entrate.

3° rimedio: fai in modo che il tuo denaro si moltiplichi.

La ricchezza di un uomo non è nelle monete che possiede ma nella rendita che costruisce.

Fai sì che ogni moneta renda, e ti aiuti a procurare la ricchezza che alimenterà costantemente la tua fortuna.

4° rimedio: proteggete i vostri tesori dalle perdite

Il primo principio dell'investimento consiste nella sicurezza del capitale. Prima di separarti dal tuo denaro assicurati di poterlo riavere indietro. Prima di impegnare il tuo denaro in un investimento cerca di conoscere i pericoli che lo potrebbero attaccare. Proteggi il tuo denaro dalle perdite investendo solo dove il tuo capitale è al sicuro, dove possa essere richiesto se lo desideri e dove ricaverai dei buoni interessi. Consulta uomini saggi. Procurati il consiglio di coloro che sono esperti nella gestione proficua del denaro, fai in modo che la loro saggezza protegga il tuo denaro da un investimento poco sicuro.

5° rimedio: fai sì che la tua dimora sia un investimento proficuo, potresti fittarla anziché comprarla.

6° rimedio: assicurati una rendita per il futuro

È opportuno che un uomo preveda una rendita adeguata per i giorni a venire. Predisponi alcuni investimenti o risparmi che possano resistere negli anni e che possano essere disponibili all'occorrenza. Provedi in anticipo alle necessità della tua vecchiaia e alla sicurezza della tua famiglia.

7° rimedio: aumenta la tua capacità di guadagno

Prima di realizzare qualcosa deve esserci il desiderio. I tuoi desideri devono essere forti e ben definiti. Imparando a prefiggersi un piccolo desiderio ben definito si può imparare a prefiggersi un desiderio più grande. Si accumula ricchezza prima con piccole somme che poi crescono mano mano che si impara ad acquisire esperienza. Maggiore conoscenza abbiamo più denaro si guadagna.

Un uomo deve:

- Pagare i propri debiti il più presto possibile, senza acquistare ciò che non è in grado di pagare.
- Prendersi cura della sua famiglia.
- Prediligere un testamento che preveda una ripartizione equa della sua proprietà.
- Essere consapevole nei confronti di coloro che sono malati e deve aiutarle. Deve dimostrarsi premuroso con chi gli è caro. Coltiva le tue facoltà, studia,

diventa più saggio, acquista maggior abilità, agisci rispettando te stesso.

Presso il tempio della conoscenza:

Non Procrastinare. La fortuna è dell'uomo che accetta le occasioni, deve esserci sempre un inizio per la costruzione di un patrimonio, anche solo poco denaro che tolgo dal mio guadagno. Le occasioni sfuggono a chi procrastina. Non rimandare quando è necessario agire con prontezza. Per attirare a sé la fortuna è necessario cogliere le opportunità. L'azione ti condurrà al successo che desideri. Gli uomini d'azione sono favoriti dalla Dea della fortuna.

Vediamo ora le 5 leggi dell'oro:

L'oro è riservato a coloro che conoscono le sue leggi e le rispettano.

1. L'oro arriva facilmente in modo crescente a chiunque metta da parte non meno di un decimo dei suoi guadagni per creare un capitale per il suo futuro e per quello della sua famiglia.
2. L'oro lavora diligentemente per il saggio padrone che lo impiega in modo proficuo, moltiplicandosi così come le greggi al pascolo.
3. L'oro è sotto la protezione del padrone previdente, che lo investe affidandosi al consiglio di uomini saggi nell'amministrarlo.
4. L'oro fugge dall'uomo che lo investe in imprese che non gli sono familiari o che non sono approvate da coloro che sono abili nel suo mantenimento.
5. L'oro abbandona l'uomo che lo vuole forzare a guadagni impossibili, che segue i consigli allettanti dei truffatori o che si fida della propria inesperienza e dei suoi vani desideri di investimento.

Fonte libro "L'Uomo più ricco di Babilonia" di G.S. Clason - approfondimenti su more <https://www.elisascagnetti.com/luomo-piu-ricco-babilonia-george-s-clason/>

Adesso che abbiamo capito come gestire il denaro, dopo avere appreso e lavorato su di noi circa le credenze generali e specifiche sulla ricchezza e dopo aver applicato le regole per migliorare il cash flow della nostra azienda e nostro personale, siamo pronti ora a fare il salto di qualità. E cioè a passare da dipendente / professionista a imprenditore / investitore. L'investitore è colui che reinveste in varie opportunità di business vagliandole attentamente ma senza il timore di sbagliare. Non tutti gli investimenti andranno a buon fine ma è la somma che fa il totale. E questa somma sarà ovviamente positiva se gli investimenti sono stati oculati e diversificati. Ci sono due tipi di investitori:

- quello che si stressa a cercare singole azioni o singole opportunità su cui investire (cerca l'ago nel pagliaio perché ha paura)

- quello che seleziona e chiede consiglio, analizza e valuta diverse opportunità sia in azioni, etf, materie prime, bitcoin, startup etc... sia in vere e proprie acquisizioni di aziende. Insomma compra tutto il pagliaio.

Ovvio che soprattutto se siete all'inizio fatevi guidare e soprattutto investite nei "Dividend Kings", cioè in quelle azioni che pagano da almeno 50 anni dividendi sempre in crescita. Ne esistono solo 27 al momento in cui sto scrivendo questo libro e tra queste ricordiamo CocaCola, P&G, Johnson&Johnson, 3M, Parker Hannifin, Lowe's Companies, Federal Realty Investment Trust, Atria Group, etc..

Ricorda che devi costruirti un vero e proprio flusso di reddito con guadagni che arrivano dal Capitale, dagli Affitti di proprietà, Reddito da Lavoro, Royalty, Interessi, Dividendi e Rivendite

E devi sempre applicare la REGOLA 50/30/20

50% delle entrate per i tuoi bisogni

30% delle entrate per le cose che vuoi e per beneficenza

20% delle entrate da investire

Cerca di azzerare l'indebitamento a meno che questo non sia funzionale ai tuoi investimenti e ti produca l'effetto leva. Altrimenti per ogni passività o debito che hai sarai l'attività o la risorsa economica di qualcun altro

Per chiudere ci tengo a sottolinearti che Il mondo degli investimenti è talmente complesso che spesso le persone si scordano di alcune cose del tutto evidenti. Ricordiamole insieme:

1. Definisci cosa è al di fuori della tua portata e stanne lontano
2. Non sei a prova di bomba fino a quando non sei sopravvissuto a una catastrofe
3. Pianifica tutto sapendo che niente potrebbe andare secondo i piani
4. Ogni prodotto che ha cambiato il mondo è stato irriso dalla folla almeno una volta
5. La massa di solito ha ragione. I consigli di Sherlock Holmes per essere degli investitori di successo rawpixel.com/Unsplash
6. Lavora per società in cui investiresti e investi in società per cui lavoreresti
7. Niente è gratis, quindi cerca di stabilire il costo dei rendimenti dell'investi-

mento (che può essere emotivo, analitico o di altro tipo) e preparati a pagarne ogni centesimo

8. La maggior parte delle grandi società si concentra su un misto di empatia nei confronti del consumatore e paranoia competitiva

9. La maggior parte dei grandi investitori deve il suo successo alla pazienza e alla capacità di andare contro il senso comune

10. Di solito andare contro il senso comune è una forma di cinismo irrazionale

11. Esistono tre tipi di business: risolvere il problema di un cliente, coccolare un cliente, sfruttare il punto debole di un cliente

12. Risolvere il problema di un cliente è il tipo di business più redditizio e duraturo

13. I rischi più grandi sono le cose che non compaiono nelle notizie, dato che la gente non vi si prepara

14. Ridurre i tuoi desideri ha lo stesso effetto di fare leva sui tuoi asset, ma senza rischiare di avere delle perdite

15. Ricordati che i grafici non possono modellare fiducia e onestà

16. Leggi meno articoli di previsioni finanziarie e più libri di storia

17. Studia più fallimenti e meno successi

18. Rifiuta le convinzioni esistenti con la stessa facilità con cui vieni persuaso da quelle nuove

19. L'intelligenza non basta a contrastare l'influenza di convincimenti politici ben radicati. 10 regole per investitori principianti

20. Assorbire una quantità gestibile di danni è più realistico dell'evitare completamente il rischio

21. Ogni cosa è dieci volte più complicata di quello che sembra

22. Le soluzioni dovrebbero essere dieci volte più semplici di quello che sono generalmente.

23. Un rimedio all'eccesso di sicurezza di sé consiste nel ricordarsi costantemente di aver visto forse solo lo 0,00001% del mondo

24. Le previsioni, gli obiettivi e il multitasking sono tutte cose enormemente sopravvalutate

25. Le opzioni, i sistemi e andare d'accordo con le persone che la pensano in maniera diversa da te sono tutte cose enormemente sottovalutate

26 Occhio alle startup. Valuta le persone, prima ancora dei progetti e ricorda che l'80% delle startup fallisce nei primi anni di vita nel 90% perché manca un piano finanziario ed un piano di marketing. Solo nel 10% dei casi perché

manca mercato o per problematiche varie. La mancanza di fondi non è un problema. Se il progetto merita dovreste tenere a bada chi vi vuole dare soldi....e non è una battuta.

27. Ogni tanto è bene ricordare anche i consigli di Sherlock Holmes per essere degli investitori di successo. “Tutta la conoscenza è utile per il detective”, diceva Sherlock Holmes. Il detective aveva capito che nessuno ha il monopolio della saggezza. Il modo per avvicinarsi il più possibile alla verità è mettere tutte le informazioni più rilevanti insieme dalla più ampia rete di vari argomenti e campi. Questo è vero anche nel mondo dell’investimento. Investire non è lo studio della finanza. Questa è solo una parte di esso. Investire è in realtà lo studio del comportamento umano, che incorpora tutto, dalla psicologia alla sociologia, dalle statistiche alla storia e alla matematica. C’è così tanto da imparare circa l’investimento anche da quei campi e quelle persone che, a prima vista, non hanno nulla a che fare con l’investimento. Persone come Sherlock Holmes. I romanzi Holmes sono pieni di citazioni e aneddoti che sono direttamente rilevanti per gli investimenti e l’economia. Ecco una conferma: “L’errore fatale che il poliziotto ordinario fa è questo: egli crea la sua teoria, e poi cerca i fatti che la confermino, invece di cercare prima i fatti e fare tutte le piccole osservazioni e deduzioni fino a quando non è guidato irresistibilmente da queste verso una delucidazione per una direzione che non può mai essere originariamente prevista”. La sua teoria dice infatti: “E’ un errore enorme teorizzare prima di avere dati. Insensatamente si comincia a torcere i fatti in base alle teorie, invece di torcere le teorie per soddisfare i fatti.”. Sono idee così semplici ed evidenti che nessuno le prende sul serio: “Il mondo è pieno di cose ovvie che nessuno, per caso, mai osserva.” Sulla tendenza a complicare egli dice: “Forse, quando un uomo ha una conoscenza speciale e poteri speciali come il mio, piuttosto questo lo incoraggia a cercare una spiegazione complessa quando una più semplice è già a portata di mano.” Sull’essere esperti: “Può essere che tu non sia una persona luminosa, ma sei un conduttore di luce. Alcune persone senza possedere genialità hanno comunque un notevole potere di stimolarla”. Sull’aver una mentalità aperta: “Ci siamo avvicinati al caso con una mente assolutamente vuota, che è sempre un vantaggio. Non avevamo formulato alcuna teoria. Eravamo lì solo per osservare e trarre conclusioni dalle nostre osservazioni.” Sul fare nulla quando nulla deve essere fatto: “Hai un grande dono per il silenzio, Watson. Questo ti rende un compagno molto prezioso per me.” Sul dibattere: “Se la menzogna, come la verità, avesse solo una faccia, noi saremmo più in forma. Prenderemmo per certo il contrario di ciò che il bugiardo ha detto. Ma il contrario della verità ha un centinaio di forme diverse e un campo illimitato di possibilità”. Sul fatto che le teorie più potenti sono le più noiose: “E’ molto eccitante”, disse Hol-

mes con uno sbadiglio.” Sul preferire un’analisi calma piuttosto che i giudizi veloci: “Dopo aver raccolto questi fatti, Watson, ho fumato diverse pipe pensando ad essi e cercando di separare quelli che erano cruciali dagli altri che erano meramente incidentali”. Sul rispetto del ruolo della fortuna: “Ah, questa è fortuna. Posso solo dire che quello è stato l’equilibrio delle probabilità. Non mi aspettavo affatto di essere così accurato”. Sul temperamento: “Osservate la regola formulata dalla Chilo, ‘Non eccedere, non credere troppo a tutto avventatamente, non credere a tutto troppo facilmente.’” Sulle previsioni: “Quando il dottor Mortimer aveva finito di leggere, spinse gli occhiali sulla fronte e guardò dall’altra parte verso Mr. Sherlock Holmes. Quest’ultimo sbadigliò e gettò la sua sigaretta nel fuoco. “Beh?” disse. “Non lo trovate interessante?” “Per un collezionista di favole, sì.” Sul giungere rapidamente a false conclusioni: “Non c’è niente di più ingannevole di un fatto ovvio.” Sulla complessità: “Sembra, da quanto ho capito, che questo sia uno di quei semplici casi che sono così estremamente difficili”. “Mi sembra un po’ paradossale.” “Ma è profondamente vero. Quanto più informe e banale è un crimine, tanto più è difficile risolverlo.” Sull’essere diligenti: “Sei come un chirurgo che vuole tutti i sintomi prima che di poter dare la sua diagnosi?” «Esattamente.» Sulla prestazione vs marketing: “Quello che fai in questo mondo è una questione di nessuna importanza. La domanda è: che cosa si può far credere alla gente che tu abbia fatto.” Sul sovraccarico di informazioni inutili: “Considero che il cervello di un uomo in origine sia come un piccolo attico vuoto, e lo si deve riempire con mobili. Lo stolto prende in tutto il legname di ogni tipo, così che la conoscenza che potrebbe essere utile a lui viene messa da parte, o nella migliore delle ipotesi viene mescolata con un sacco di altre cose in modo che egli è poi in difficoltà nel porre le mani su di essa.” Sui truffatori: “Il mio orrore per i suoi crimini era mescolato alla mia ammirazione per la sua abilità.” Sulle priorità: “E’ stato a lungo un mio assioma che le piccole cose siano infinitamente le più importanti.” Sulla ricerca di consigli dagli altri: “Niente chiarisce tanto un caso come le dichiarazioni di un’altra persona.” Sul rispetto dei punti vista opposti: “Otterrete dei risultati, ispettore, mettendovi sempre nei panni di un’altra persona, e pensando a quello che avresti fatto tu in una certa situazione. Ci vuole un po’ di immaginazione, ma ciò ripaga”. Sull’essere sospettoso delle promesse e dell’invariabilità: “Dobbiamo cercare la coerenza. In caso di mancanza di essa dobbiamo sospettare l’inganno” Sulla base delle informazioni vs. emozione: “Dati Dati Dati!!! “ gridò spazientito. ‘Non posso fare mattoni senza l’argilla!’”. Sull’analisi: “La prima cosa è guardare ai fatti e separare ciò che è certo da quelle che sono solo congetture.” Sull’inganno dei venditori ben vestiti e che parlano bene: “E’ di primaria importanza non permettere al vostro giudizio di essere influenzato dalle qualità personali. Le qualità emotive sono antagonisti

nel cancellare il ragionamento. Vi assicuro che la donna più affascinante che io abbia mai conosciuto si è impiccata per aver avvelenato tre bambini piccoli per soldi, e l'uomo più repellente di mia conoscenza è un filantropo che donato quasi un quarto di milione ai poveri di Londra". Sulle spiegazioni alternative: "Dovrei sapere a questo punto che, quando un fatto si rivela essere il contrario di lunga serie di deduzioni, allora è il momento di fare qualche altra interpretazione." Sull'essere aperti a nuove idee: "Hai una teoria?" "Sì, una provvisoria. Una forma teorie provvisori e attende il tempo o una conoscenza più ampia per esplorarle." Sulla combinazione delle piccole cose: "Sono queste cose molto semplici che sono estremamente suscettibili all'essere trascurate." Sulla base delle informazioni e dell'opinione: "Un investigatore ha bisogno di fatti, e non di leggende o voci." Sul tentativo di provare che voi stessi vi stiate sbagliando: "Si dovrebbe sempre cercare una possibile alternativa e delle prove contro di essa. Questa è la prima regola delle investigazioni penali." Sulle emozioni dell'investire: "Temo che il carattere di Giuseppe sia piuttosto profondo e più pericoloso di quanto si possa giudicare dal suo aspetto. Da quello che ho sentito da lui questa mattina, ho capito che ha avuto pesanti perdite nel dilettersi con le azioni, e che è pronto a fare qualsiasi cosa per migliorare le sue fortune." Sulla fortuna: "E' semplicemente un fatto di fortuna ottenere gli indizi giusti fin dall'inizio." Sulla pianificazione: "Non si impara mai che i problemi più gravi possono dipendere dalle più piccole cose."

Leggi di più su <https://it.ihodl.com/investment/2016-10-03/i-consigli-di-sherlock-holmes-essere-degli-investitori-di-successo/>

(Fonte: Collaborative Fund <https://www.collaborativefund.com/blog/short-investing-rules/>)

CAPITOLO 11

Piano industriale, Pitch, Business Plan, Gantt

Il **piano industriale**, definito anche **business plan**, è il documento che illustra in termini qualitativi e quantitativi le intenzioni del management relative alle **strategie competitive dell'azienda**, le azioni che saranno realizzate per il raggiungimento degli **obiettivi strategici** e soprattutto diffonde la **stima dei risultati attesi**. Il piano è redatto inquadrando l'azienda all'interno del suo settore di appartenenza e dell'ambiente competitivo, con una descrizione dettagliata del management e della compagine societaria.

Il business plan ha un ruolo vitale nell'ambito della gestione delle imprese in quanto risulta utile al management per la rappresentazione della propria **visione imprenditoriale** ed è fondamentale ai componenti del Consiglio di Amministrazione per svolgere appieno il ruolo di indirizzo e controllo della società.

Il piano industriale consente all'impresa la necessaria **visibilità per attirare risorse finanziarie**, indispensabili alla realizzazione delle azioni pianificate: il documento infatti costituisce uno degli elementi chiave valutati dagli investitori per decidere se impegnare i loro capitali in un'azienda.

In ottica meramente finanziaria il principale obiettivo di un piano industriale è di consentire al management di definire in che modo l'azienda intende accrescere il **valore creato per gli azionisti**.

A differenza di documenti altrettanto importanti quali ad esempio il bilancio, non vi sono norme precise per la compilazione del piano industriale, né una struttura standardizzata. Generalmente, comunque, la strutturazione del business plan dovrebbe includere in modo completo informazioni in grado di permettere:

- La focalizzazione sulla creazione di valore nell'ambito di una visione di lungo periodo;
- L'utilizzo di questo come una vera e propria guida per la gestione dell'attività aziendale;
- La preparazione dell'azienda al confronto con il mercato finanziario;
- Una migliore definizione del sistema di incentivazione aziendale connesso con il raggiungimento degli obiettivi indicati.

Il piano industriale risulta inoltre essenziale per soddisfare le esigenze di comunicazione finanziaria in vista di un **IPO** (Initial Public Offering, cioè l'offerta di titoli al mercato connessa con una nuova quotazione in Borsa); in tale caso le società si avvalgono della collaborazione dello Sponsor che ne cura il collocamento sul mercato per redigere il documento.

Il Business Plan deve essere chiaro e comprensibile da chiunque, schematico ed accompagnato da una nota o, meglio, da un vero e proprio Pitch che spieghi le voci indicate e le analisi di fondo. Spesso è corredato anche dal GANTT che altro non è che una rappresentazione grafica dell'attività di Project Management. Indica le attività e risultati delle stesse su una linea temporale. Ad ogni attività possono essere associate una o più risorse ed un costo. Il diagramma di Gantt è un utile strumento di supporto alla gestione dei progetti dunque, così chiamato in ricordo dell'ingegnere statunitense Henry Lawrence Gantt[1] (1861-1919), che si occupava di scienze sociali e che lo ideò nel 1917.

Ecco un esempio di Piano industriale con Pitch, Business Plan e GANTT del nostro Progetto www.FlyFreeAirways.it





Welcome Message

Innovative Project

Speaker: Francesco D'Alessandro

5 Minutes of Presentation	3 7 Slides	4 Sections: ✓ Who are we? ✓ The Market ✓ Marketing Strategy ✓ Financials	1 Final Business Wine
--	--------------------------------	--	------------------------------------





Who We Are

A group of Specialist and Businessman, dreamers with a strong vocation for innovation, who experience the need to improve the every day lives of entrepreneurs. Simplify it in each area by experimenting innovative solutions.

FlyFreeAirways.it was born with this intention: *to simplify the movements of entrepreneurs, optimizing time and costs.*



FlyFreeAirways.it

Via Caprera, 28
10136 Torino

15

Business Idea

BOOK YOUR FLIGHT ON DEMAND IN REAL TIME: we provide a private air transport service through a mobile application which directly connects passengers with air commercial pilots, small airlines and aero clubs.



Business Flights
Tourists Flights



Flight Schools and Aero Clubs



Innovative platform
App / Web App on Cloud System

16



Delighted Clients

OUR BIGGEST SUCCESS? YOUR SUCCESS!



Our success is based on the digitalization of the conventional means of air transport. With a state-of-the-art booking system, which can be managed by means of the FlyFreeAirways App, free Wi-Fi and GPS tracking, we are planning to create a new transport experience. The smart network such as the dynamic price management will always guarantee the best service to our customers. We will work together with a network of commercial Pilots and Aircraft owners. A company in the aircraft field; where innovation, the spirit of start-ups and an international brand meet the experience and quality of a traditional and conservative sector.

The target is the small and medium entrepreneur who looks for the freedom to manage his working day and his appointments without hurry and without delays and why not even feeling a bit flattered.



The MARKET

MARKET & NEEDS: Time is money and companies invest to save it even on business trips. Entrepreneurs have no time, they have to optimize times and costs of business trips. In the global economy, time has assumed the greatest importance and owning a business jet has become a vital need. Let's say goodbye to queues at check-in and security checks. With a private jet, the time between arrival to the terminal and boarding is only fifteen minutes. Beyond the most known characters and the last captains of industry, there is an elite who is moving fast and without boundaries to conquer the market

There are many websites of flight sharing but nothing which combines innovation and sustainability, both from an economic and environmental point of view.

Two competitors, ...not only one for a big market

WINGLY
Operative by now only in Germany but already with 2.500 active flights and more than 500 people using the service in two years

OFF WE FLY
Pioneers but currently out of the market because of the high amount of debts and the lack of agreements with the various aeronautical control structure

About the Private Jet flight market, it is estimated a worth more than 1 billion euros only in Italy and currently steadily increasing

(source: PwC in an interview by Pisu CEO of





About the Private Jet market, it is estimated a worth more than 1 billion euros only in Italy and currently increasing

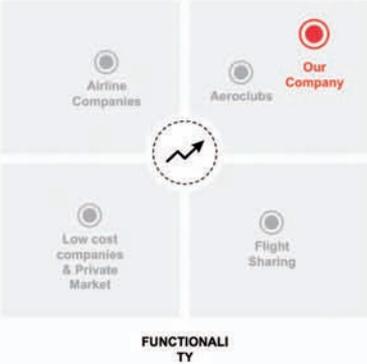
(source: PwC in an interview by Pisu CEO of jetprivati.it)

Competitive Positioning

There are many websites of flight sharing but nothing which combines innovation and sustainability, both from an economic and environmental point of view.

FlyFreeAirways.it does not own property aircrafts (only one in thruth) but relies on a team of companies based in several territories, which growing together with FlyFreeAirways and thanks to this partnership, are able to provide passengers with all the latest technologies, comforts and several dedicated services





FLY FREE
AIRWAYS

Why Us?



Fast Services



International Relationship and Partnership



Marketing services in house
Save Money and Time

11

About the Private Jet market, it is estimated a more than 1 billion euros value only in Italy, which is currently increasing
(source PwC in an interview by Pisu CEO of jetprivati.it)

FLY FREE
AIRWAYS

Market Segments

TARGET: Managers and Entrepreneurs with a minum gross annual income of 250.000 \$
(media in the world escl. USA)

Male

75%

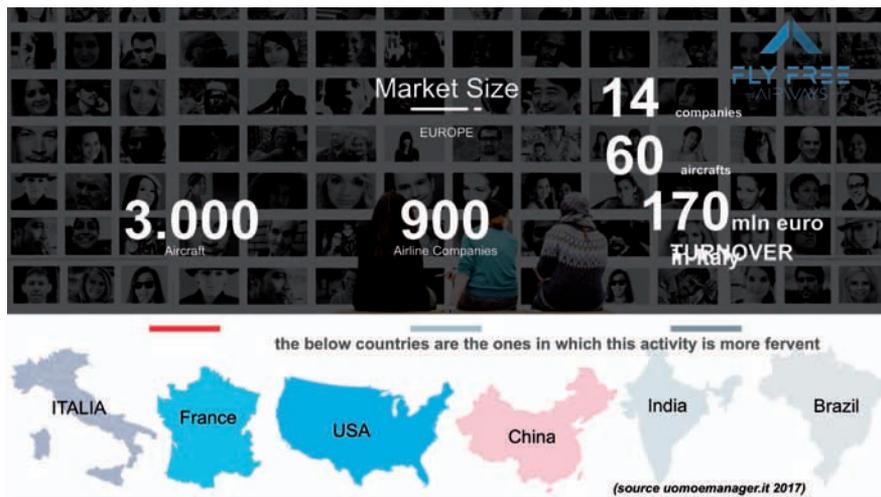
Female

25%



- Businessman and Tourists
60%
- Flight Schools and Aero clubs
30%
- Pilots for Training
10%

Private Pilots who need to fly regularly for a few hours per year to keep the license. Achieving this goal and even earning money seems to be the best solution for everyone



flight sharing on demand



115

SWOT Matrix



Emotional Experiences



WELCOME ON BOARD: Services like Internet, TV, Appetizer, Lunch/Dinner and Business Wine

Business Wine to conclude business, contracts and for great occasions

This wine is in itself not only a prestigious Prosecco Extra Dry, but a sparkling wine that contains a specific philosophy from the strong union between the business world and the oenology based on a historically proven tradition that makes it virtually unique. This is in fact the first wine created specifically to accompany the negotiations both during the negotiations and at the end to celebrate a bargain just ended. All this originates from the story itself, as in our territory over the centuries the tradition of using the tavern was used not only as a refreshment point, but as a favorite place to lighten business. Since the time of the Venetian merchants, to get to the figure of the modern entrepreneur, most of the commercial negotiations have always been accompanied with wine, precisely because the basis of a good agreement has



hotel
ncc
Restaurants
city tours
meeting rooms

food and wine tour
on board

Customized
emotional
experiences

team Building
flight training

baptism of the air



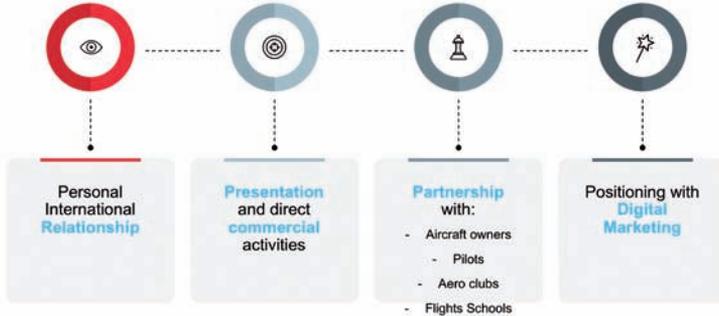


Marketing Strategy

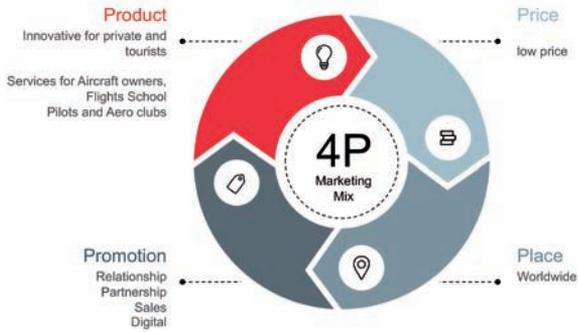
I 18



Marketing Strategy



I 19



I 20



For the launch and the positioning of the Brand, different activities are foreseen on-off line in the MIX-Marketing perspective

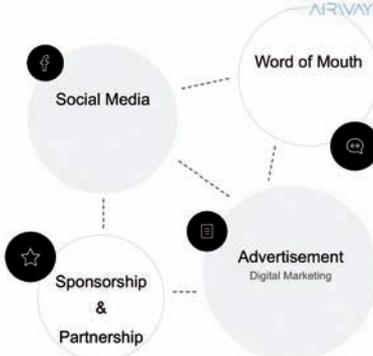
The main activities in the launch phase will be:

- ✓ SEO and SEM positioning of the website
- ✓ Social Media Marketing (on all channels); particular focus on the YouTube channel with video-experiences ad hoc shot with real customers
- ✓ Social Media Influencers
- ✓ Programmatic Adv
- ✓ Direct Email Marketing Ad Hoc
- ✓ Conventions and EVENTS with Aero clubs and Flight School
- ✓ Direct contact
- ✓ Sales activities
- ✓ SMS Marketing
- ✓ Press Office
- ✓ Advertising on local newspapers
- ✓ Organization of EVENTS and Meetings
- ✓ Billboards



I 21

Promotion Strategy



| 22

some useful links



- ✓ <https://www.penavi.it/tariffe-yellivoli/> - flight packages, a passion for flying for everyone. Piper planes. Vicenza <https://www.facebook.com/penavaid/>
 - ✓ https://www.jetapp.it/?_cid=21_1&gclid=CjwKCAjw68zZBRANeEwACw0eYYaINXMoAHGypQinWBV-yTVyopUgUhcCk4WCYrh0gKLUvknPHcjtthoCdi.GQAvD_BwE - App for renting private flights. <https://www.facebook.com/JustAppCom/>
 - ✓ http://www.aerotaxionline.eu/?gclid=CjwKCAjw68zZBRANeEwACw0eYQevr0bu7ECnKriUj_S6hiz-qqellmSvSYKeMfXc86mbE.ybMoE2hRoCRlwQAvD_BwE - Consulting and aerotaxi <https://www.facebook.com/aerotaxionline/>
 - ✓ <https://www.vfly-aerotaxi.it> - Aerotaxi <https://www.facebook.com/V-Fly-319318611450819/>
 - ✓ https://it.businessinsider.com/arrivano-le-uber-dell-voil-quasi-low-cost-in-jet-privato?refresh_ce - article by Binsider with interesting link about top player of the market
 - ✓ https://www.lunajets.com/?gclid=CjwKCAjw4PHZBBA-EhwAAas4ZmaoG41e8dh50BLVvdxvOZOvNzoIJTpdSPfscGA_slLzt6zqvH3xoCEZcQAvD_BwE - e - <https://www.airpartner.com/it/> - empty legs
 - ✓ <http://www.bbplane.com> fly sharing - <https://www.facebook.com/BBPlane>
 - ✓ <http://www.airdu.it/index.php> - <https://www.facebook.com/airdu.it/>
- ✓ An article in 2016 de Linkiesta confirms our reasoning. <https://www.linkiesta.it/it/article/2016/06/13/la-sharing-economy-arriva-in-cielo-con-wingly/30732/> and talk about Wingly <https://en.wingly.io/index.php> that at moment they are not in Italy <https://www.facebook.com/flywingly>.
- ✓ <https://skyairfmg.it/blog/cosca-e/> "Flying passages" like BlaBlaCar, they are also in Italia



Financial Plan



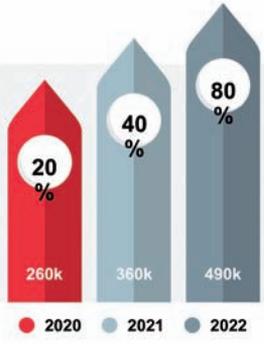
EARNINGS from:

-  Business Flights
-  Tourist Flights
-  AeroClub / School Flights
-  Partnership / Renting
-  Events
-  Advertising

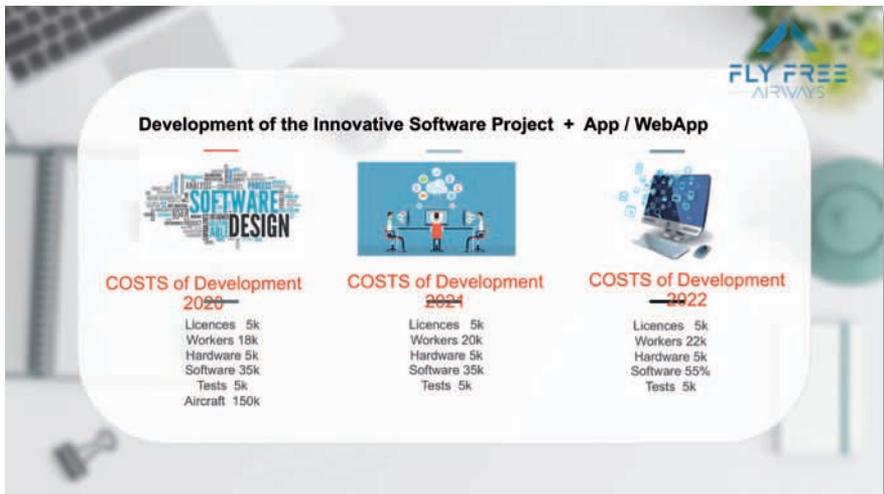


Financial Goals

- BREAK EVEN POINT at the end of 2021
- EBITDA at 2021 (20%)
- ROI at 2021 (23%)



Year	EBITDA (k)	ROI (%)
2020	260k	20%
2021	360k	40%
2022	490k	80%



| 28



Sources of Funds



Internal Sources
50% / 70%



Loans
0% / 20%



Credit Cards
0%



Crowdfunding
30%



Business Angels
20%
In alternative Loans or Internal Sources

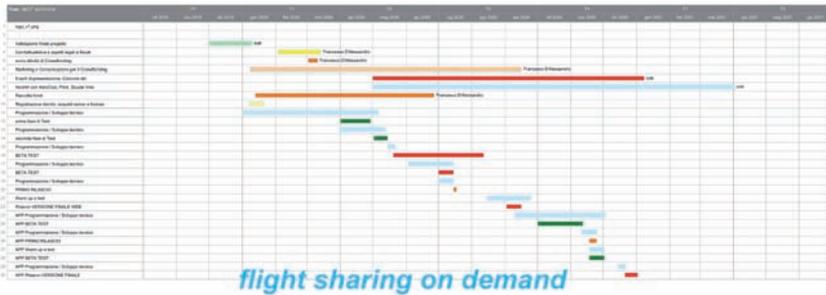
| 29



GANTT

GANTT FlyFreeAirways.it

smartsheet



I 30

Crowdfunding Equity Crowfundig



FlyFreeAirways.it will organize Crowdfunding and Equity Crowdfunding activities together with the cooperation of Business Associations like FEDITAL/MPRESE, CONSORZIO LEADER and IDI International Diplomatic Institute of which Regional Representative for Piedmont in Italy is Mr. Francesco D'Alessandro (entrepreneur and business angel, co-founder of RivaBanca BCC, BANCA D'ALBA group). The purpose is to support the launch of the new project in relation to its scalability in Italy and abroad

We will focus on::

- The Cultural Value of the Project
- Transparent ways to use resources

Main activities will be:

- Project and Business Plan Review and Certification
- Online platform activation
- Activation of internal relationship channels with Business Angels (IBAN Association of Milan, Investors Club of Turin, Accelerator Club)
- Activation of internal relationship channels
- Project activation and support from RivaBanca (Banca D'Alba Group)



GOAL: first bound of 500k euro to invest for the development of the innovative platform and for the Aircrafts

I 31

FlyFree Airways



About Me

A passionate explorer with an international mindset,
innovation and change driver
Serial Businessman and Business Angel
Digital Marketing expert founder & CEO of ResultsAdv.it
Diplomatic Correspondent



Skills

PROJECT MANAGEMENT
FINANCE, ACCOUNTING &
MANAGEMENT CONTROL
MARKETING
BUSINESS ANGEL / STARTUP

Experiences

<https://www.linkedin.com/in/francescodalejandro/>

**Francesco
D'Alessandro**
Founder

Contact

Email: info@resultsadv.it
Phone Number: +39.333.3008006

132

FlyFree Airways



About Me 

Airline Pilot
EASA ATPL frozen CPL S2000 TYPE RATING with 1100 flight hours of experience



Simone Pluchino
co-Founder

Skills 

Airline Pilot
ICAO language proficiency level 5
Maps - Aerial cartography
Aerophotogrammetry
Flight instructor
Drones

Experiences 

<https://www.linkedin.com/in/simone-pluchino-a118a3154/>
From June 2017 to Present: Darwin Airline First Officer Saab2000.
From 2011 to Present: Safety Pilot on SEP and MEP aircrafts.
From 2011 to Present: Theoretical Knowledge Instructor, ATPL and PPL subject, Air Navigation, Aerodynamic, Air Law.

Contact 

Email: simonepluchino.pilot@gmail.com
Phone Number: +39 3505011839

133

FlyFree Airways



About Me 

Lawyer and Founder Ottavu & Associates
Project Financing
Cost-reduction
Analysis and **check** of the best financial opportunities



Avv. Tiziano Ottavi
co-Founder

Skills 

LAWYER & PROJECT MANAGEMENT
BUSINESS ANGEL / STARTUP

Experiences 

Project Manager
International Lawyer
Diplomatic Corps
Consultant for large Enterprises

Contact 

Email: avv.tizianoottavi@libero.it
Phone Number: +39 347 938 3011

| 34



FlyFree Airways

About Me 

Security
Consultant, Inventor, Speaker
CEO of Plusicurezza.com
Business Finance and Startup Expert



Francesco Ciano

Skills 

BUSINESS ANGEL / STARTUP
PROJECT MANAGEMENT
Security Services

Experiences 

<https://www.linkedin.com/in/francescocianoofficial/>



Contact

Email:
Francesco.ciano@plusicurezza.com
Phone Number: +39 348 710 8898

| 35



FlyFree Airways

About Me 

BPM & BPR Specialist
Events organization specialist
Digital Marketing specialist founder
CEO of GuidaSicuraSupercar.it



Francesca Langelotti
co-Founder

Skills 

PROJECT MANAGEMENT
MARKETING
STARTUP

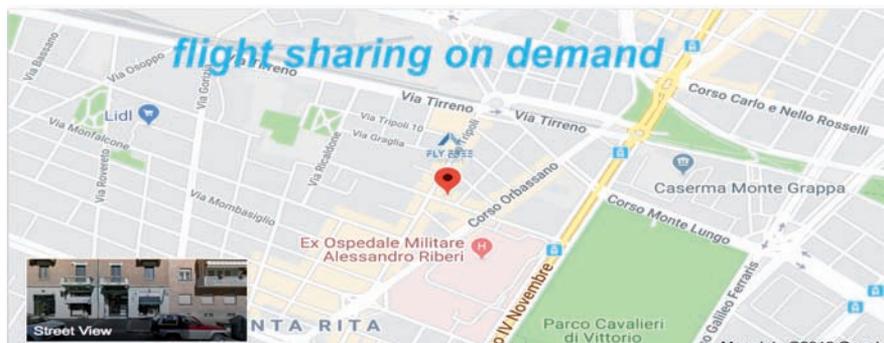
Experiences 

More than 10 years of experience in Business
Process Management and BPR



Contact

Email: info@resultsadv.it
Phone Number: +39.333.3008006



flight sharing on demand

Street View

NTA RITA

Ex Ospedale Militare Alessandro Riberi

Parco Cavalieri di Vittorio Veneto

Map data ©2018 Google

Thank you for your time!

FlyfreeAirways.it
Via Caprera, 28
10136 Torino
+39 3333008006
info@resultsadv.it
www.flyfreeairways.it

partner 

Flyfree Airways

PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Descrizione investimento	Quantit [□]	Costo d'acquisto unitario	IVA %	Costo d'acquisto unitario con IVA	Costo d'acquisto Totale
Costi di impianto	*	10.000,00	22%	12.200,00	12.200,00
Costi di ampliamento		-		-	-
Costi di ricerca e sviluppo	*	20.000,00	22%	24.400,00	24.400,00
Costi di pubblicità patrimonializzati	*	25.000,00	22%	30.500,00	30.500,00
Brevetti industriali	*	10.000,00	22%	12.200,00	12.200,00
Opere dell'ingegno	*	-	22%	-	-
Software	*	100.000,00	22%	122.000,00	122.000,00
Avviamento		-		-	-
Terreni		-		-	-
Fabbricati		-		-	-
Impianti		-		-	-
Macchinari		-		-	-
Attrezzature industriali e commerciali	*	150.000,00		150.000,00	150.000,00
Macchine d'ufficio		5.000,00	22%	6.100,00	6.100,00
Arredamento		3.000,00	22%	3.660,00	3.660,00
Automezzi		-		-	-
Imballaggi durevoli		-		-	-
TOTALE DEGLI INVESTIMENTI					361.060,00

* acquisto Piper Saraboga Turbo 6 posti 300CV

* costi per progetto innovativo di sviluppo del Software

FlyFree Airways

PIANO DEGLI AMMORTAMENTI DEGLI INVESTIMENTI					
Descrizione investimento	Anno 0				
	Valore del bene	% ammortamento	Quota ammortamento	Fondo Ammortamento	Valore residuo del bene
Costi di impianto	12.200,00	20%	2.440,00	2.440,00	9.760,00
Costi di ampliamento	-	-	-	-	-
Costi di ricerca e sviluppo	24.400,00	20%	4.880,00	4.880,00	19.520,00
Costi di pubblicità/patrimonializzati	30.500,00	20%	6.100,00	6.100,00	24.400,00
Brevetti industriali	12.200,00	20%	2.440,00	2.440,00	9.760,00
Opere dell'ingegno	-	20%	-	-	-
Software	122.000,00	20%	24.400,00	24.400,00	97.600,00
Avviamento	-	-	-	-	-
Terreni	-	-	-	-	-
Fabbricati	-	-	-	-	-
Impianti	-	-	-	-	-
Macchinari	150.000,00	10%	15.000,00	15.000,00	135.000,00
Attrezzature industriali e commerciali	-	-	-	-	-
Macchine d'ufficio	6.100,00	20%	1.220,00	1.220,00	4.880,00
Arredamento	3.660,00	20%	732,00	732,00	2.928,00
Automezzi	-	-	-	-	-
Imballaggi durevoli	-	-	-	-	-
TOTALE QUOTE AMMORTAMENTO			57.212,00		303.848,00

Descrizione investimento	Anno 1				
	Valore residuo del bene	% ammortamento	Quota ammortamento	Fondo Ammortamento	Valore del bene residuo
Costi di impianto	9.760,00	20%	1.952,00	4.392,00	7.808,00
Costi di ampliamento	-	-	-	-	-
Costi di ricerca e sviluppo	19.520,00	20%	3.904,00	8.784,00	15.616,00
Costi di pubblicità/patrimonializzati	24.400,00	20%	4.880,00	10.980,00	19.520,00
Brevetti industriali	9.760,00	20%	1.952,00	4.392,00	7.808,00
Opere dell'ingegno	-	20%	-	-	-
Software	97.600,00	20%	19.520,00	43.920,00	78.080,00
Avviamento	-	-	-	-	-
Terreni	-	-	-	-	-
Fabbricati	-	-	-	-	-
Impianti	-	-	-	-	-
Macchinari	135.000,00	10%	13.500,00	28.500,00	121.500,00
Attrezzature industriali e commerciali	-	-	-	-	-
Macchine d'ufficio	4.880,00	20%	976,00	2.196,00	3.904,00
Arredamento	2.928,00	20%	585,60	1.317,60	2.342,40
Automezzi	-	-	-	-	-
Imballaggi durevoli	-	-	-	-	-
TOTALE QUOTE AMMORTAMENTO			47.269,60		256.578,40

Descrizione investimento	Anno 2				
	Valore residuo del bene	% ammortamento	Quota ammortamento	Fondo Ammortamento	Valore del bene residuo
Costi di impianto	7.808,00	20%	1.561,60	5.953,60	6.246,40
Costi di ampliamento	-	-	-	-	-
Costi di ricerca e sviluppo	15.616,00	20%	3.123,20	11.907,20	12.492,80
Costi di pubblicità/patrimonializzati	19.520,00	20%	3.904,00	14.894,00	15.616,00
Brevetti industriali	7.808,00	20%	1.561,60	5.953,60	6.246,40
Opere dell'ingegno	-	20%	-	-	-
Software	78.080,00	20%	15.616,00	59.536,00	62.464,00
Avviamento	-	-	-	-	-
Terreni	-	-	-	-	-
Fabbricati	-	-	-	-	-
Impianti	-	-	-	-	-
Macchinari	121.500,00	10%	12.150,00	40.650,00	109.350,00
Attrezzature industriali e commerciali	-	-	-	-	-
Macchine d'ufficio	3.904,00	20%	780,80	2.976,80	3.123,20
Arredamento	2.342,40	20%	468,48	1.786,08	1.873,92
Automezzi	-	-	-	-	-
Imballaggi durevoli	-	-	-	-	-
TOTALE QUOTE AMMORTAMENTO			39.165,68		217.412,72

FlyFree Airways

PIANO DELLE RISORSE UMANE

Anno 0					
QUALIFICA	NUMERO	COSTO MENSILE LORDO	MESI	COSTO DEL LAVORO ANNUALE PER PERSONA	COSTO DEL LAVORO TOTALE per QUALIFICA PROFESSIONALE
Dirigenti				-	-
Quadri				-	-
Impiegati	1	1.500,00	12	18.000,00	18.000,00
Piloti-Tecnici *	1	2.500,00	12	30.000,00	30.000,00
Operai				-	-
□ □ □ □ □				-	-
□ □ □ □ □				-	-
□ □ □ □ □				-	-
Altri				-	-
TOTALE					48.000,00

costo condiviso o in outsourcing

* calcolato sulle ore di volo 150eur x 160 ore

Anno 1					
QUALIFICA	NUMERO	COSTO MENSILE LORDO	MESI	COSTO DEL LAVORO ANNUALE PER PERSONA	COSTO DEL LAVORO TOTALE per QUALIFICA PROFESSIONALE
Dirigenti				-	-
Quadri				-	-
Impiegati	1	2.000,00	12	24.000,00	24.000,00
Piloti-Tecnici *	1	4.200,00	12	50.400,00	50.400,00
Operai				-	-
□ □ □ □ □				-	-
□ □ □ □ □				-	-
□ □ □ □ □				-	-
Altri				-	-
TOTALE					74.400,00

costo condiviso o in outsourcing

* calcolato sulle ore di volo 200eur x 250 ore

Anno 2					
QUALIFICA	NUMERO	COSTO MENSILE LORDO	MESI	COSTO DEL LAVORO ANNUALE PER PERSONA	COSTO DEL LAVORO TOTALE per QUALIFICA PROFESSIONALE
Dirigenti				-	-
Quadri				-	-
Impiegati	1	2.500,00	12	30.000,00	30.000,00
Piloti-Tecnici *	1	5.500,00	12	66.000,00	66.000,00
Operai				-	-
□ □ □ □ □				-	-
□ □ □ □ □				-	-
□ □ □ □ □				-	-
Altri				-	-
TOTALE					96.000,00

costo condiviso o in outsourcing

* calcolato sulle ore di volo 200eur x 332 ore

FlyFree Airways

COSTI PER SERVIZI

Anno 0			
DESCRIZIONE TIPOLOGIA DI SERVIZI	COSTO ORE	ORE ANNUE / MESI	COSTO TOTALE DEL SERVIZIO
Costi per carburante	100,00	150	15.000,00
Costi per slots aeroporti e noleggi	350,00	40	14.000,00
Costi per telefono	100,00	12	1.200,00
ASSICURAZIONI	300,00	12	3.600,00
manutenzioni + Hangaraggio	1.500,00	12	18.000,00
Costi per altre utenze	100,00	12	1.200,00
Costi per riparazioni e manutenzioni effettuate da imprese esterne			-
Costi per lavorazioni eseguite da terzi			-
Costi per consulenze tecniche			-
Costi per consulenze legali			-
Costi per consulenze fiscali			-
Costi per consulenze di direzione e di revisione dei conti			-
Costi per pubblicità e promozioni	1.500,00	12	18.000,00
Costi per provvigioni e rimborsi spese a rappresentanti e agenti	2.500,00	12	30.000,00
Costi per servizi esterni di vigilanza			-
Costi per servizi di pulizia			-
Costi per compensi e rimborsi spese a amministratori e sindaci			-
			-
			-
			-
			-
			-
TOTALE COSTI PER SERVIZI	6.450,00		101.000,00

Anno 1			
DESCRIZIONE TIPOLOGIA DI SERVIZI	COSTO ORE	ORE ANNUE / MESI	COSTO TOTALE DEL SERVIZIO
Costi per carburante	100,00	180	18.000,00
Costi per slots aeroporti e noleggi	350,00	70	24.500,00
Costi per telefono	100,00	12	1.200,00
ASSICURAZIONI	300,00	12	3.600,00
manutenzioni + Hangaraggio	2.500,00	12	30.000,00
Costi per altre utenze	100,00	12	1.200,00
Costi per riparazioni e manutenzioni effettuate da imprese esterne			-
Costi per lavorazioni eseguite da terzi			-
Costi per consulenze tecniche			-
Costi per consulenze legali			-
Costi per consulenze fiscali			-
Costi per consulenze di direzione e di revisione dei conti			-
Costi per pubblicità e promozioni	2.500,00	12	30.000,00
Costi per provvigioni e rimborsi spese a rappresentanti e agenti	5.000,00	12	60.000,00
Costi per servizi esterni di vigilanza			-
Costi per servizi di pulizia			-
Costi per compensi e rimborsi spese a amministratori e sindaci			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
TOTALE COSTI PER SERVIZI			168.500,00

Anno 2			
DESCRIZIONE TIPOLOGIA DI SERVIZI	COSTO ORE	ORE ANNUE / MESI	COSTO TOTALE DEL SERVIZIO
Costi per carburante	100,00	230	23.000,00
Costi per slots aeroporti e noleggi	350,00	102	35.700,00
Costi per telefono	100,00	12	1.200,00
ASSICURAZIONI	300,00	12	3.600,00
manutenzioni	2.500,00	12	30.000,00
Costi per altre utenze	100,00	12	1.200,00
Costi per riparazioni e manutenzioni effettuate da imprese esterne			-
Costi per lavorazioni eseguite da terzi			-
Costi per consulenze tecniche			-
Costi per consulenze legali			-
Costi per consulenze fiscali			-
Costi per consulenze di direzione e di revisione dei conti			-
Costi per pubblicità e promozioni	3.500,00	12	42.000,00
Costi per provvigioni e rimborsi spese a rappresentanti e agenti	7.000,00	12	84.000,00
Costi per servizi esterni di vigilanza			-
Costi per servizi di pulizia			-
Costi per compensi e rimborsi spese a amministratori e sindaci			-
			-
			-
			-
			-
			-
			-
TOTALE COSTI PER SERVIZI			220.700,00

FlyFree Airways

CONTO ECONOMICO A SCALARE

	ANNO 0	ANNO 1	ANNO 2
VALORE DELLA PRODUZIONE			
Ricavi delle vendite e delle prestazioni di servizi	258.640	361.480	490.684
Rimanenze finali di prodotti finiti e di merci			
Contributi in c/esercizio			
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	258.640	361.480	490.684
COSTI DELLA PRODUZIONE			
Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci			
Rimanenze finali di semilavorati, e prod. in corso di lavorazione			
Rimanenze finali di materie prime, sussidiarie e di consumo			
Costi per servizi	101.000	168.500	220.700
Costi per godimento di beni di terzi			
Costi per il personale	48.000	74.400,00	96.000
Ammortamenti delle immobilizzazioni	57.212	47.270	39.166
Oneri diversi di gestione			
TOTALE COSTO DELLA PRODUZIONE	206.212	290.170	355.866
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	52.428	71.310	134.818
PROVENTI E ONERI FINANZIARI			
Proventi finanziari			
Interessi passivi e Oneri finanziari			
GESTIONE FINANZIARIA	-	-	-
PROVENTI E ONERI STRAORDINARI			
Proventi straordinari			
Oneri Straordinari			
GESTIONE STRAORDINARIA	-	-	-
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	52.428	71.310	134.818
Imposte e Tasse			
UTILE o PERDITA D'ESERCIZIO	52.428	71.310	134.818



CAPITOLO 12

L'importanza del cash flow

Il cash flow, o flusso di cassa, misura i movimenti di liquidità e permette di conoscere se l'impresa potrà far fronte alle uscite di cassa e alle uscite finanziarie in genere in un certo periodo di tempo. Infatti ai Ricavi ed ai Costi non corrisponde una immediata effettiva Entrata o Uscita di Denaro. Queste sono splittate nel tempo e si realizzeranno in momenti diversi. Da qui la necessità di misurare questi movimenti e capire se l'impresa può far fronte ai suoi impegni a breve, medio e lungo termine. Il cash flow è l'ammontare delle risorse finanziarie nette prodotte dall'impresa nel corso di un periodo di tempo determinato (generalmente pari a un anno), e dato dalla differenza tra le entrate e le uscite generate dalle proprie operazioni. Di qui, la principale differenza con l'utile netto, che è invece rappresentato dalla differenza tra i ricavi e i costi che sono sostenuti nello stesso anno, a prescindere dall'effettivo incasso monetario dei ricavi, e l'effettivo pagamento monetario dei costi. Ne deriva altresì che, in linea teorica, in un ambito in cui non esistono dilazioni di pagamento, e le fatture emesse e ricevute vengono immediatamente onorate, cash flow e utile/perdita tenderanno a coincidere.

In tal senso, il cash flow è una misura dell'autofinanziamento dell'azienda, con l'obiettivo di generare un flusso di cassa sufficiente per onorare i propri impegni e remunerare i soci. In questo senso permette anche di valutare quante risorse finanziarie "libere" l'impresa ha da reinvestire.

Il **calcolo del cash flow** (inteso come flusso di cassa operativo) può essere effettuato assumendo come dato di partenza il reddito operativo, a cui aggiungere tutti i costi non monetari come gli ammortamenti, l'accantonamento a TFR, e così via, e sommare poi la differenza positiva o negativa della variazione dei crediti e dei debiti dall'inizio dell'anno alla fine dell'esercizio.

Ad esempio, se il reddito operativo è pari a 150.000 euro, gli ammortamenti a 30.000 e l'accantonamento TFR è 12.000, mentre la differenza tra la variazione dei crediti e dei debiti è di 70.000 (ovvero, differenziale crediti superiore di 70.000 rispetto al differenziale debiti), il flusso di cassa operativo sarà pari a $150 + 30 + 12 - 70 = 122.000$ euro

Si distingue il Cash Flow Finanziario da quello Operativo. Si usa il termine flusso di cassa finanziario perché il cash flow rappresenta una misura della capacità di un'azienda ad autofinanziarsi. Un'azienda che non è in grado di generare flussi di cassa deve necessariamente rivedere le caratteristiche della propria gestione e trovare una soluzione per ovviare. Nella pratica succede che ogni volta che un'azienda concede un credito ai propri clienti, li sta finanziando. Di conseguenza, deve disporre di risorse necessarie per poter effettuare tale finanziamento. In caso contrario, le sue risorse finanziarie saranno assorbite per permettere la concessione del credito ai clienti e sottratte da altre necessità, quali per esempio il pagamento dei fornitori. Nella realtà, non esiste un solo modo per calcolare il flusso di cassa così come non esiste un concetto univoco di cash flow. In genere si distingue tra flusso di cassa operativo (*Free Cash Flow From Operations*), che deriva dalla gestione caratteristica dell'azienda, e il flusso di cassa non operativo (*Unlevered Free Cash Flow*) che prende in considerazione altre operazioni di cassa, quali possono essere il pagamento dei dividendi o l'erogazione di prestiti. La somma tra i due genera il Flow to Equity, ovvero il Cash Flow totale.

Andando più nel dettaglio, calcolare il cash flow è un'operazione che riveste un'importanza fondamentale per molteplici fattori:

- in primo luogo, è uno strumento che, supportato dal monitoraggio costante dei flussi di cassa dell'azienda, permette di gestire nel migliore dei modi la propria tesoreria e la liquidità disponibile;
- in secondo luogo, permette di apparire forti agli occhi di banche e fornitori in merito alla capacità dell'impresa di generare flussi di cassa e, dunque, alla sua solvibilità finanziaria;
- infine, attira anche le attenzioni di investitori e azionisti che sono molto interessati al cash flow di un'azienda in quanto quest'ultimo costituisce un indicatore della possibilità effettiva di riuscire a fronteggiare imprevisti attraverso le disponibilità accumulate nel tempo.

Il Cash Flow dunque resta una misura molto importante per l'imprenditore sia per capire quanta cassa sta generando o perdendo sia per capire se può onorare gli impegni presi ma anche e soprattutto quante risorse può investire in R&S, Lead Generation e lancio di nuovi prodotti e/o diversificazione degli investimenti. Attraverso questi monitoraggi è possibile dare un feedback a banche, investitori ed eventuali creditori circa la solvibilità a breve della nostra attività. Il cash flow infatti, come abbiamo visto, rappresenta un modo per rilevare le effettive disponibilità di un'impresa e quindi della sua capacità di fronteggiare imprevisti o dedicarsi a piani di sviluppo coerenti (visto che di fatto il cash flow rappresenta anche una misura della capacità dell'azienda di autofinanziarsi).



© Corporate Finance Institute. All rights reserved.		Startup year					Terminal year	
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Balance Sheet Check		OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Cash Flow Statement								
Cash from Operations								
Net Income		(2,573,040)	(1,340,320)	42,855	925,320	2,086,560	3,706,200	4,303,920
Depreciation		100,000	120,000	140,000	250,000	300,000	420,000	520,000
Changes in non cash working capital								
Accounts Receivable		52,529	23,456	45,022	68,373	72,976	105,363	68,813
Inventory		900,493	154,849	396,740	733,068	766,356	1,084,438	755,260
Accounts Payable		880,708	(111,228)	7,108	69,245	265,394	383,178	256,961
1 Total		(2,545,354)	(1,509,854)	(251,799)	443,124	1,812,621	3,319,576	4,256,808
Cash Invested								
Capital Expenditures		500,000	100,000	100,000	550,000	250,000	1,100,000	600,000
Acquisitions		0	0	0	0	0	0	0
2 Total		500,000	100,000	100,000	550,000	250,000	1,100,000	600,000
Cash from Financing								
Increase (decrease) in Debt		0	0	0	0	0	0	0
Equity Issued (repurchased)		8,000,000	0	0	0	0	0	0
Dividends Paid		0	0	0	0	0	0	0
3 Total		8,000,000	0	0	0	0	0	0
Total Cash		4,954,646	(1,609,854)	(351,799)	(106,876)	1,562,621	2,219,576	3,658,808
Opening balance								
		0	4,954,646	3,344,792	2,992,993	2,886,117	4,448,738	6,668,315
Increase (Decrease)		4,954,646	(1,609,854)	(351,799)	(106,876)	1,562,621	2,219,576	3,658,808
4 Closing balance		4,954,646	3,344,792	2,992,993	2,886,117	4,448,738	6,668,315	10,325,123

(fonte: <https://corporatefinanceinstitute.com/>)

CAPITOLO 13

Fisco e Impresa

Riporto di seguito integralmente le proposte di settembre 2019 di Confindustria e del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili

(fonte: <https://www.odcectivoli.it/wp-content/uploads/2019/10/Allegato-Informativa-n.-89-2019.pdf>)

Un sistema tributario come il nostro, caratterizzato – per sua natura – da una frenetica discontinuità e da frequenti ritocchi, sempre nuovi adempimenti, regimi speciali, etc., pregiudica, in alcuni casi, quelle esigenze di certezza, stabilità e semplificazione che i contribuenti e gli operatori del settore invocano. Confindustria e il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili forniscono, in questo documento, una mappatura, tributo per tributo, adempimento per adempimento, delle azioni più urgenti da compiere sulla strada della razionalizzazione. Il nostro osservatorio, animato da imprese e professionisti, ci consente, infatti, di essere testimoni diretti delle piccole e grandi imperfezioni che rendono il sistema fiscale complesso e, talvolta, disorganico. Ne derivano proposte, dal marcato carattere pratico, che hanno l'ambizione di contribuire a creare un contesto più certo e lineare ove operare. Nel ringraziare i colleghi, le associazioni sul territorio, gli Ordini territoriali e la Fondazione nazionale dei commercialisti, le imprese e i professionisti che hanno contribuito a questo lavoro, ci auguriamo che possa costituire un valido contributo per il Legislatore e per l'Amministrazione finanziaria; ciò nella ferma convinzione che queste iniziative di confronto e dialogo possano costituire anche l'occasione per riallacciare le fila di progetti – più incisivi – di revisione complessiva della struttura e della disciplina dei singoli tributi.

Gilberto Gelosa
Maurizio Postal
Delegati Area "Fiscalità" CNDCEC

Francesca Mariotti
Direttore Politiche Fiscali Confindustria

Grazie all'innalzamento al 50% della deducibilità dell'IMU sugli immobili strumentali, scende la pressione fiscale a carico delle PMI. In base alla proiezione per il 2019 elaborata da "Comune che vai, fisco che trovi 2019", il Rapporto annuale dell'Osservatorio CNA sulla tassazione delle PMI, l'aliquota fiscale totale media sui profitti delle piccole imprese quest'anno scenderà al 59,7% contro il 61,2% del 2018.

Nel 2019 finalmente avremo una pressione fiscale in calo. Grazie infatti alla deducibilità IMU sugli immobili strumentali delle imprese, introdotta dalla legge di Bilancio 2019, avremo una pressione fiscale complessiva sotto il 60%. È quanto viene fuori dallo studio condotto dalla CNA e pubblicato ne "Comune che vai, fisco che trovi 2019", la sesta edizione del Rapporto annuale dell'Osservatorio CNA sulla tassazione delle PMI. Il Rapporto annuale CNA analizza il peso del fisco sul reddito delle piccole imprese in oltre 100 comuni italiani. La proiezione del Rapporto CNA rivela che nel 2019 il Total tax rate per le piccole imprese italiane si attesta al 59,7%, calando dell'1,5% in un anno (del 4,2% rispetto al 2014, del 4,8% rispetto al 2012). Sulla riduzione del Total tax rate ha inciso soprattutto l'innalzamento al 50% della deducibilità dell'IMU sugli immobili strumentali (capannoni, laboratori, negozi) delle imprese. La legge di Bilancio 2019 ha anche fissato al 2023 la sua totale deducibilità. Se l'IMU sugli immobili strumentali fosse stata integralmente deducibile già da quest'anno - sottolinea CNA - il Total tax rate medio nazionale si sarebbe fermato al 57,2%.

La classifica dei Comuni

Nel 2019 Bolzano è il comune capoluogo più virtuoso d'Italia con un Total tax rate pari al 53% e una riduzione dell'aliquota fiscale media dello 0,8%. A seguire Gorizia con il 53,1% (-0,7%), Udine con il 53,7% (-0,8%), Trento con il 54,1% (-0,9%), Belluno e Cuneo con il 54,5% (-0,5%), Sondrio con il 54,8%, Trieste con il 54,9%, Carbonia con il 55% e Pordenone con il 55,3%. Maglia nera per Reggio Calabria con un Total tax rate del 69,8% (nonostante una riduzione del 3,6% rispetto al 2018). Seguono Bologna segue con il 68,7% (-3,5%) e Roma con il 67% (-2,5%).

Perplexità sugli ISA

Continuano invece a suscitare perplessità i primi risultati dell'applicazione degli ISA, secondo CNA molti giudizi non sono coerenti con i reali livelli di affidabilità dei bilanci delle imprese. Dai primi dati derivanti dall'applicazione degli ISA emerge che sono molte le imprese che fino all'anno scorso presentavano dei ricavi congrui agli studi settore e che ora presentano, al contrario,

un punteggio ISA inferiore a 6, ossia un punteggio che - al pari della non congruità - li espone alla selezione per i controlli. Il dato varia da attività ad attività, ma le cifre sono importanti. Alla fine della campagna delle dichiarazioni, sarà, quindi, fondamentale capire l'entità e le cause del fenomeno. Anche valutando quelle differenze tra studi di settore e indicatori sintetici di affidabilità fiscale, legate agli elementi di politica fiscale che nel tempo hanno ispirato i due strumenti, che forse avrebbero dovuto essere considerate attentamente nella fase di costruzione delle stime. La differenza tra gli studi di settore applicati fino al 2017 e gli ISA applicati a decorrere dal 2018, nella costruzione delle stime per la valutazione delle posizioni delle imprese, non può essere giudicata senza ricordare gli elementi di politica fiscale che hanno ispirato i due strumenti. L'esigenza dell'epoca era quella di avere uno strumento di accertamento:

- 1) più preciso possibile nella stima induttiva dei ricavi delle imprese e dei lavoratori autonomi;
- 2) che si applicasse in modo unico su tutto il territorio nazionale,
- 3) condiviso tra amministrazione finanziaria e associazioni di categoria di rappresentanza delle imprese e dei professionisti

Prima dell'attuazione degli studi di settore, avvenuta solo nel 1998 con i primi 42 studi di settore, furono istituiti ed applicati i parametri, uno strumento ancora molto grossolano e non condiviso ma, almeno, unico per tutto il livello nazionale.

La richiesta attuale è che gli ISA siano oggetto di una corretta messa a punto prima di poter essere utilizzati quale strumento di selezione delle posizioni da sottoporre ad accertamento per quanti abbiano un punteggio inferiore a 6.

Le proposte della CNA

Sette sono le linee d'azione individuate da CNA per arrivare a un fisco più equo e sostenibile per le piccole imprese:

- ridurre la tassazione sul reddito delle imprese personali e sul lavoro autonomo, partendo dai redditi medio-bassi, utilizzando le risorse provenienti da spending review e lotta all'evasione;
- rivedere la tassazione IRPEF delle imprese personali e degli autonomi;
- rendere l'IMU pagata sugli immobili strumentali delle imprese completamente deducibile dal reddito d'impresa a partire già dall'anno d'imposta 2019;
- definire il concetto di insussistenza di autonoma organizzazione ai fini del non assoggettamento all'IRAP e aumentare la franchigia IRAP ad almeno 30.000 euro;
- rivedere i criteri per l'attribuzione dei valori catastali degli immobili, al fine di allinearli ai valori di mercato ad invarianza di gettito;

- agevolare il passaggio generazionale delle imprese individuali tramite la completa neutralità fiscale delle cessioni d'azienda, al pari di quanto previsto in caso di conferimenti;

- evitare di spostare sulle imprese gli oneri dei controlli attraverso un uso intelligente della fatturazione elettronica B2B, eliminando nel più breve tempo possibile tutti i regimi IVA del reverse charge attualmente previsti, lo split payment nonché la ritenuta dell'8% applicata sui bonifici relativi a spese per cui sono riconosciute le detrazioni fiscali.

Detto questo è importante far notare come il regime fiscale per le imprese incida in maniera direttamente proporzionale sugli investimenti delle stesse e quindi sulle possibilità di sviluppo. È possibile ed anche legittimo tentare di ridurre il carico fiscale di un'impresa purché si resti nella legalità.

Ecco qualche importante consiglio che, seguito, può fare la differenza:

- Informarsi sulla materia fiscale e seguire i conti della propria azienda insieme al proprio commercialista
- Pianificare i carichi fiscali e le uscite tenendone conto nel cash flow
- Scegliere un bravo commercialista così come si sceglie un bravo medico. Sarà lui stesso a guidarvi sulla del regime fiscale e sul tipo di società da costituire con relativi codici attività, ISA/Studi di settore etc..
- Costituire un proprio piano di Previdenza complementare e costituirsi un proprio TFM per l'amministratore
- Controllare i costi ed usufruire ove possibile dei buoni pasto e buoni carburante
- Controllare i Costi aziendali deducibili interamente e parzialmente
- Utilizzare fino al limite consentito le spese per alberghi e ristoranti e le spese di rappresentanza
- Utilizzare i crediti d'imposta e tutte l opportunità ove possibile che generino credito d'imposta come il voucher digitale, la R&S etc
- Investire in tecnologia e non in dipendenti

CAPITOLO 14

Qual è il tuo VERO problema col Marketing?

Aspetta prima di rispondere...

Sicuro di sapere la risposta giusta?



Esiste un problema diverso dagli altri. È quello che definirei IL problema di vertice della maggior parte degli imprenditori.

*Questo ‘problema di vertice’ è quello che ho chiamato **“Effetto Puzzle senza fine”**.*

Scommetto che tu sei uno di quegli imprenditori che appartiene ad una speciale cerchia di imprenditori: quelli che sono stanchi di non ottenere ciò che SANNO di poter ottenere, quelli stanchi delle chiacchiere, quelli che vogliono EVOLERSI in tempi brevi, costi quel che costi.

Forse hai già capito che se non fai qualcosa tu, non arriverà nessun principe azzurro a salvarti e tutto andrà sempre peggio.

Ti sei voluto dare una mossa, hai saggiamente notato dei ‘campanelli d’allarme’ con:

- *La gestione dell’azienda e/o il tuo tempo libero*
- *L’acquisizione clienti*
- *Le vendite e/o i margini di profitto ...*

... e molto semplicemente hai deciso di non stare a guardare inerme. Qualsiasi sia il problema che ti abbia spinto a migliorarti e a leggere questo libro, la cosa importante è che **TI SEI MOSSO**.

Ma questo libro non è il primo tentativo che fai, giusto?

Sembra che al giorno d'oggi parlare di come fare 'marketing meglio' e come 'vendere di più' sia piuttosto di moda: puoi trovare con facilità Corsi di formazione, Blog, Web Agency, Funnel Agency

e Consulenti pronti a **GARANTIRTI** di avere la soluzione giusta ai tuoi problemi e di farti ottenere finalmente i tanti ambiti **RISULTATI**.

Ci sono tante persone improvvisate ma ce ne sono anche tante altre con una certa autorevolezza sul marketing e la vendita, voglio dire sanno davvero creare siti, funnel e insegnare bene il marketing.

Il problema rimane che nonostante queste risorse, meno dell'1 % dei loro clienti totali ottiene davvero risultati, e chi ci riesce è perché li stava già ottenendo prima, ovvero aveva già un prodotto che funzionava, un posizionamento che funzionava e un Sistema di Vendita che funzionava.

La quesitone non è se loro sono bravi o meno a fare il loro lavoro, ma se vendono la soluzione giusta per te.

Se hai già fatto un corso di marketing e vendita di alto livello, sicuramente capirai di cosa sto parlando.

Tu inizi a raccogliere informazioni e 'metaforicamente' inizi a raccogliere dei pezzi di puzzle che metti sulla tua scrivania.

All'inizio sono ordinati, magari divisi in scatoline con il nome del Formatore o dell'Autore che te li ha passati.

È inebriante sapere di avere sulla propria scrivania la soluzione ai propri successi! La chiave del tuo successo! Basta solo metterli insieme...

Il problema inizia quando ti metti seduto per provare a mettere insieme i pezzi. Niente immagine di riferimento.

Nessuno che si mette al tuo fianco per dirti come iniziare.

Nessuno che ti dice come innestare i pezzi di scatoline diverse.

Ed è lì che fai lo stesso grave errore del tossicodipendente che si fa una dose di eroina per gestire il vuoto di una crisi di astinenza.

Così come antidoto alla 'confusione' data dall'aver troppi pezzi del puzzle, ti butti alla ricerca di altri pezzi del puzzle convinto che prima o poi il puzzle si completi.

Invece continui a collezionare 'pezzi del puzzle'.

E presto questa diventa una specie di 'dipendenza' che ti porta ad avere una scrivania sempre più strabordante di pezzi di puzzle.

Dopo un po' scopri che da un problema se ne è creato un altro: la tua scrivania è piena di pezzi di puzzle, conosci una marea di tecniche e strumenti ma

i quesiti più importanti sono rimasti senza risposta: Come li applico nella mia azienda? Cosa metto in pratica prima? Qual è la figura di riferimento del mio puzzle? Qual è il modo migliore per investire il piccolo budget di marketing che ho (sapendo che non posso fare molti errori)?

- ⇒ ***Dall'Ignoranza all'Esaltazione.***
- ⇒ ***Dall'Esaltazione alla Confusione.***
- ⇒ ***Dalla Confusione alla Frustrazione.***
- ⇒ ***Dalla Frustrazione all'Immobilità.***

Ecco l'inevitabile catena di causa-effetto dell'"Effetto Puzzle senza fine".

Ti ritrovi con la scrivania piena di libri che devi trovare il tempo di leggere e il disco fisso del PC pieno di video che devi trovare il tempo di guardare.

E i migliori (ergo quelli più costosi) non si limiteranno a dartene una scatola ... te ne daranno una carriola intera!

Ti ci rivedi in questa situazione, vero?

E lo stesso vale se invece di un corso ti rivolgi ad una web agency o ad un consulente che lavora su UN ASPETTO SINGOLO del tuo sistema, come ad esempio il Funnel, il Video Marketing o i Social.

Tutti questi non sono altro che pezzi del puzzle, possono portarti qualche cliente in più o automatizzarti parte dei processi, ma non funzioneranno mai se non hai la CORNICE ovvero la strategia d'insieme.

Ora ti svelo un piccolo scheletro nell'armadio: quando vedi i casi studio e le testimonianze che le web agency e i formatori mostrano come dimostrazione che il loro servizio funzionerà anche per te, fatti una semplice domande:

Qual era il punto di partenza di queste aziende e questi imprenditori?

Se togli il velo di 'banalizzazione' creato per farti credere che il loro servizio sia infallibile e adatto a tutti, scoprirai che il 90 % abbondante di casi studio di successo che pubblicizzano:

- 1) avevano già una strategia di successo alle spalle*
- 2) o erano già imprenditori evoluti*
- 3) o avevano già un prodotto che buca il mercato*

Per forza dev'essere così: quando uno strumento porta risultati è perché la strategia era corretta.

È come con le diete: quando funziona è perché il cliente partiva già da una condizione psico-fisica adatta, altrimenti col cazzo che funziona.

Io ho voluto creare la dieta non per chi è già predisposto a dimagrire, ma per chi le ha già provate tutte e non sa più dove sbattere la testa.

Ho voluto un programma per chi parte da 'zero' e magari non ha già di suo un prodotto/servizio che buca il mercato.

Guarda i miei casi studio, parla con i miei clienti e chiedigli da dove partivano quando hanno iniziato il programma Stratesys™ e quante ne avevano provate prima di venire da me.

Io ho costruito un programma di consulenza che FUNZIONA a prescindere dal tuo stato di partenza, perché parte dalla Strategia e arriva fino all'operatività: prende dentro TUTTO, non possiamo sbagliarci.

Tutti gli altri invece fanno quello per cui sono pagati: o lavorano sui singoli pezzi del puzzle oppure ti vendono 'nuove scatole di pezzi' che devi montarti da solo.

- *Era il modo migliore di spendere i tuoi soldi?*
- *C'erano passaggi più importanti da fare prima?*
- *Ci sono dei passaggi fondamentali da fare dopo per dare continuità ai risultati?*

Il problema è che non lo sai tu e non lo sanno loro.

Sai qual è il bello di questo manuale? Che non voglio darti altri pezzi del puzzle ma la FIGURA DI RIFERIMENTO che ti dice esattamente:

- *Com'è fatta l'immagine che devi costruire (Il tuo Sistema di Vendita completo)*
- *Quanti pezzi del puzzle ti servono per avere il primo puzzle finito*
- *Quali pezzi devi buttare perché inapplicabili o inadatti alla tua attività*
- *Come iniziare a mettere insieme i primi pezzi*
- *Come puoi sviluppare il puzzle da qui in poi.*

L'Effetto Puzzle senza fine' è una brutta bestia, perché ti porta ad inseguire la chimera del 'Quando avrò studiato tutto, saprò cosa fare e diventerò libero e ricco!'

Ma non è così! Avrai solo aumentato i pezzi del puzzle e sarà ancora più complicato ottenere risultati.

*Parlando specificatamente di corsi, i migliori corsi di formazione di Marketing e Vendita che puoi trovare in Italia e in Europa seguono la cosiddetta **'Formula Evolutiva'**.*

Per dirla in termini semplici si evolvono di anno in anno per garantirsi che il pubblico del corso precedente partecipi anche al corso successivo, esattamente come gli studenti di una classe.

Non troverai mai lo stesso corso due anni di seguito: questa è la promessa di un 'Corso Evolutivo'.

Questo cosa significa?

Che se sei partito 5 anni fa, sei partito dalla 'classe prima'. Se parti adesso, parti dalla 'classe quinta' e per metterti alla pari con il resto della classe indovina un po' cosa faranno per te?

Un paio di carriole di pezzi in omaggio se ti iscrivi subito!

Gran bell'affare.

Ma davvero serve studiare tanto per cambiare i propri risultati di marketing?

Io dico fermamente di no.

E qui sono nettamente in contrapposizione a quello che pensano e dicono tutti gli altri formatori e consulenti in Italia.

Se uno vende formazione lo capisco, deve pur mangiare, ma ciò non toglie che la verità sia un'altra, e ci sono anche le prove, basta che ci pensi un attimo:

- ✓ *Quanti imprenditori di successo NON hanno mai fatto Corsi di Formazione sul Marketing? TANTISSIMI, direi quasi tutti. Basta leggere le loro biografie, non è un segreto.*
- ✓ *Quanti Imprenditori che hanno fatto questi corsi NON ha prodotto risultati? TANTISSIMI. Ti basta vedere il Numero di Testimonianze di un corso (che gira e rigira sono sempre quelle) in proporzione ai partecipanti.*

Lo so, è dura, ma è la realtà.

Pensare che basta fare un corso di formazione per togliersi dal pantano che tiene bloccata la tua azienda, è piacevole come una dolce dose di morfina ... ma come una dose di morfina è effimera, fittizia e l'effetto piacevole dura ben poco.

Non è così che risolverai i tuoi problemi e quelli della tua azienda.

Basterebbe la formazione a risolvere i problemi degli imprenditori, non ci sarebbero più imprenditori in difficoltà.

CAPITOLO 15

La Nuova della Vendita: dalle Tecniche al “Sistema” di Vendita

a cura di Marco Belzani

Come portare la tua azienda ad un NUOVO livello di competitività, che ti renda tutto più facile e ti permetta di stracciare la concorrenza e farti conquistare la fetta più grande del tuo mercato.

Inizia col metterti comodo per favore.

Fai sparire ogni distrazione e se sei particolarmente debole di cuore fammi il favore di tenerti vicino un telefono.

Non sto scherzando. Se hai la lacrima facile e ti basta un film di Jennifer Lopez per inumidire le guance, tieni a portata di mano un bel pacchetto di fazzoletti perché quello che sto per dirti non sarà facile da ascoltare ...

Quello che stai per ascoltare non è la solita ‘lista delle tecniche’ di Marketing e Vendita ... qui andremo alla radice del problema e probabilmente STRAVOLGERAI molte di quelle che oggi sono le tue certezze.

In pratica dovrai minare le tue convinzioni più profonde da imprenditore se vuoi davvero avere speranze di EVOLVERE.

Purtroppo non c'è un modo più facile, altrimenti avrei scelto quello.

Dobbiamo partire distruggendo i paradigmi che ti hanno sempre guidato nelle tue scelte imprenditoriali e credimi se ti dico che non sarà facile buttar giù tutto il boccone.

Man mano che leggerai le prossime pagine le tue convinzioni ‘guida’, quelle su cui fai affidamento da tanti anni e ti danno una parvenza di stabilità, salteranno come i Popcorn in una pentola bollente e tu potresti avere due reazioni:

- A)** Demoralizzarti come farei io se mi trovassi nello spogliatoio della piscina da solo con Rocco Siffredi,
- B)** Motivarti e ingrifarti come un riccio in astinenza prolungata e allora vedrai la tua voglia di crescere naturalmente come l'impasto della pizza lasciato a lievitare.

Spero VIVAMENTE che la tua reazione sia la seconda.

Detto questo, ti annuncio che ho ufficialmente finito la premessa di questo Manuale, ora vediamo nel dettaglio che cosa imparerai in questo capitolo e quali enormi benefici porteranno questi principi se applicati correttamente nella tua azienda.

Partiamo dal rispondere a questa domanda: **Che cosa sono, in buona sostanza, la Vendita e il Marketing?**

Credi di saperlo già vero? Una risposta a questa domanda in effetti chi non ce l'ha? Che poi sia giusta e FUNZIONALE è un altro discorso.

C'è un enorme confusione in giro su questi due termini.

Spesso vengono utilizzate definizioni improprie e di conseguenza le azioni che vengono scelte, sia nella vendita che nel marketing, risultano sbagliate, inefficaci e/o poco produttive.

Poi vedremo quali sono le regole di cui devi tenere conto per far impennare i fatturati della tua azienda e trasformare il tuo marketing in una potente macchina da soldi, ma credimi se ti dico che NESSUNA di queste informazioni attecchirà nella tua corteccia se non conosci le VERE definizioni di Marketing. La prima definizione che vediamo riguarda 'Marco Belzani'.

"In natura il 'Marco Belzani' è un esemplare che vive...". No dai, a parte gli scherzi, visto che prima sono stato piuttosto sbrigativo con le presentazioni, permettimi di presentarmi come si deve e farti capire come siamo arrivati qui, uno di fronte all'altro ...

Il mio nome è Marco Belzani (niente pseudonimi anglo-americani d'effetto, mi hanno chiamato così Mamma e Papà e così sono restato, punto) e mi occupo di vendita da più di 15 anni e di fare l'imprenditore da 12.

Ho iniziato con la vendita porta a porta (nello specifico vendevo aspirapolveri come Checco Zalone nel film 'Sole a Catinelle'), quindi la classica tipologia di 'vendita al massacro'.

Dopo questa esperienza ho iniziato a studiare e ad approfondire tutti i metodi di vendita, andandoli a pescare in tutti gli angoli della terra.

Questo l'ho fatto per un motivo: io me la sono sempre cavata come venditore: senza inutile falsa modestia posso dire di aver sempre ottenuto risultati più che discreti sulla strada.

Sono sempre stato una persona capace ad arrangiarsi. Puoi lasciarmi solo e senza vestiti in mezzo ad una città e nell'arco di 2 mesi puoi star certo di ritrovarmi vestito, con una casa, qualche buon amico e un buon lavoro.

A 18 anni avevo circa 30.000 € in banca (che per me erano un capitale), tutti guadagnati con il sudore della fronte e qualche stratagemma.

A 16 anni lavoravo nel pomeriggio in una carrozzeria vicino a casa (contro il volere dei miei genitori che anche se non hanno mai navigato nell'oro, certamente non mi hanno mai costretto a lavorare, anzi).

A 17 ho iniziato a fare lezioni di recupero nelle materie in cui andavo forte a scuola (Matematica e Fisica), e ho chiesto al proprietario di un teatro semi-abbandonato del mio paese di darmelo per pochi soldi.

Ci ho costruito dentro una palestra di boxe, ho stampato qualche volantino e nell'arco di 2 mesi avevo 30 studenti paganti, manco fossi Mohammed Alì in persona.

Ecco, questa credo sia stata la mia prima vera attività da imprenditore.

500 € al mese con le lezioni private e 1.200 € al mese con la palestra. 1.700 € che mi entravano e 250 € di affitto che pagavo.

Guadagno: circa 1.500 € al mese lavorando 2 sere a settimana e un paio di pomeriggi.

Non male per un 17enne sbarbato che passava la sua vita tra il pugilato e la scuola.

Qualcuno potrebbe credere che ho fatto il venditore perché ho scoperto che era la mia vocazione segreta, ma ti garantisco che sarebbe fuori strada.

Se mi avessero intervistato a 20 anni e mi avessero chiesto di mettere in fila i lavori che avrei voluto fare, avrei messo il venditore al penultimo e il becchino all'ultimo.

Fare il venditore era l'ultima cosa che volevo fare, ho deciso di farlo solo per due motivi:

- Mi hanno sostanzialmente ingannato nel colloquio di lavoro e io ci sono cascato.
- Volevo diventare ricco e lavorare poco ed ero disposto a lavorare come un pazzo e fare tutti i sacrifici possibili per arrivare lì.

Così incontrai il mio Gatto e la mia Volpe, che mi dissero: 'Possiamo farti diventare ricco e libero ...'

E io avevo già gli occhi sbarrati e la bava alla bocca.

E poi continuarono: 'Quello che ti chiediamo è di fare 'un po' di esperienza come venditore porta a porta del nostro prodotto ...'

CAZZO! Avevo appena deciso di invertire la posizione 'becchino' con quella del 'venditore' e questi stavano facendo una cosa molto crudele (ma molto astuta nella vendita):

Stavano mettendo tra me e il mio desiderio la medicina più amara che poteva esistere.

Devi dargli il merito che me l'hanno venduta bene: 'Prima di avviare un'azienda devi saper fare i lavori più umili ...'. Credibile.

Solo che la verità era un'altra.

Mi avevano promesso un posto da Comandante con un po' di 'esperienza' sul campo di battaglia prima. Il giorno dopo ho scoperto la realtà e cioè che dovevo affrontare in prima linea diversi anni di guerre, uccidere molti uomini e restare vivo.

Poi, forse, avrei finalmente potuto fare l'imprenditore.

Però questo l'ho capito dopo e anche se vedevo abbandonare e mollare tutti i miei compagni a fianco a me io continuavo a ripetermi: 'È normale, pochi ce la fanno! Devo tener duro!'.

Quando ritorno con la mente a quegli anni potresti pensare che provo RISENTIMENTO per il Gatto e la Volpe che mi hanno ingannato.

Io invece ho deciso di provare una specie di gratitudine.

Una delle cose che ho capito con l'esperienza e che sussurrerei volentieri all'orecchio del 'Marco ventennè', è questa:

Non tutte le persone che incontri hanno lo stesso modo di insegnarti qualcosa e non tutti lo fanno intenzionalmente, ma TUTTI hanno qualcosa da insegnarti e se tu provi RISENTIMENTO o ODIO per qualcuno, ti sarà impossibile far tuoi i preziosi insegnamenti nascosti da quella relazione.

Ma torniamo al Marco-Venditore che collezionava vittorie e premi sul campo di battaglia.

Il fatto è che non mi andava proprio giù che i miei risultati nella vendita dipendessero dal mio buon umore, da quanto ero sorridente e motivato e da quanto ero simpatico ai miei clienti.

E soprattutto non mi andava di passare il resto della mia vita a prendere pochi 'SI' in mezzo ad un mare di flaccida merda.

Così mi sono messo a studiare e ho intuito che la vendita poteva trascendere da queste cose e andare oltre.

Avevo capito che c'erano dei Principi e delle Regole che governavano la vendita e che potevano essere trasferiti a venditori di 'comune capacità', così da trasformare i miei risultati da 'occasionalmente' a 'metodici' e prevedibili e la mia crescita da 'costante' a 'ESPONENZIALE'.

Dopo questa intuizione trovare questi Principi diventò lo scopo principale della mia vita professionale.

Ci sono voluti circa 10 anni per trovarli, schematizzarli e sintetizzarli (e un altro mare di merda che ti risparmio), ma alla fine ce l'ho fatta e ho sintetizzato le mie scoperte e intuizioni 2 anni fa, quando ho creato il mio Programma Stratesys™ (e naturalmente sono tuttora in costante evoluzione).

Così, se la formazione vendita che ho seguito all'inizio era prevalentemente a sfondo motivazionale e persuasivo (cioè mi insegnavano ad essere estremamente carico, ad andare energicamente dal cliente e cercare di convincerlo con alcune tecniche comunicative imparate a tavolino) da quel momento in poi ho iniziato a cercare una definizione più 'tecnica' e oggettiva della vendita. Il fatto è che avevo anch'io i miei giorni 'no' come tutti e mi chiedevo se tutti i venditori delle più grandi aziende fossero tutti i giorni così carichi, eccitati e motivati.

Lo dubitavo seriamente.

Fatto sta che grazie a queste prime ricerche ho fatto un salto 'quantico' ed ho avuto un'altra illuminazione:

Se ero capace a vendere allora avevo già un quarto delle competenze necessarie per fare l'imprenditore!

E se poi ero in grado anche di TRASFERIRE la vendita ad altri, allora la percentuale saliva al 50 %.

Mi mancava ancora l'altra metà, ma non avevo la pazienza di approfondire, avevo già sgobbato troppo nelle trincee di un paese che non era il mio ... Era ora di mettere in pratica quello che avevo imparato fino a lì, era ora di creare il MIO esercito.

In quel periodo ero convinto che la metà che mi mancava riguardasse l'amministrazione e la produzione, ma mi sbagliavo.

Ora so che l'altra metà riguardava il 40 % il Marketing e il 10 % l'Amministrazione.

Ecco la terza illuminazione chiave della mia vita: **Conoscere la 'produzione' o saper 'produrre qualcosa' NON è necessario per un Imprenditore.**

Certo è sempre utile, ma NON necessario.

Questa è forse la cosa più DIFFICILE da far digerire ad un Imprenditore, soprattutto se dedica l'80 % della propria giornata in officina, in cantiere o comunque in produzione.

Solo che è così: un conto è fare l'allenatore-giocatore, un altro è fare solo l'allenatore e un altro ancora è **fare il presidente**.

In Italia chiamiamo tutte e 3 queste figure con lo stesso termine ('imprenditore') ma nella realtà c'è un abisso tra una figura e l'altra.

Ad ogni modo tutte queste 'illuminazioni' mi chiarirono la strada che dovevo prendere e mi sono trasformato da venditore ad imprenditore quasi dalla sera alla mattina, con i pro e i contro che puoi immaginare.

Solo dopo, quasi per una richiesta spontanea da parte di alcuni amici imprenditori, ho deciso di dedicare un giorno alla settimana (e così è restato tuttora) ad aiutare altri imprenditori ad evolversi e portare la loro 'squadra' dalla seconda categoria alla serie A e cambiare il loro ruolo da 'Presidenti +

Allenatori + Giocatori' a SOLO Presidenti della loro azienda.

Questi risultati partono e sono guidati dal Sistema di Vendita e dalla distinzione chiave tra 'Vendita allo sbaraglio' e 'Vendita Professionale'.

Ho scoperto che la motivazione, l'entusiasmo e l'atteggiamento positivo nel fare il proprio lavoro sono sì delle componenti importanti, ma non fondamentali ad ottenere risultati come mi hanno sempre voluto far credere.

Vendere significa fare in modo di soddisfare un bisogno, far ottenere un risultato o risolvere un problema a dei clienti, pazienti o studenti ... **e questo non ha per forza una connessione con il buon umore e la motivazione!**

In sostanza queste sono le idee che mi hanno portato a teorizzare il mio 'Sistema di Vendita'.

In passato altri studiosi hanno già parlato di Sistema di Vendita (tra i più famosi lo 'Spin Selling' di Neil Rackham, il 'Sandler Sales System' di David Sandler e il 'CustomerCentric Selling' di John Holland), ma intendendolo in modo completamente diverso da come serviva a me.

A me serviva più un 'Sistema d'Azienda' che un 'Sistema di Trattativa'.

L'ho chiamato Sistema di Vendita per sottolineare il fatto che TUTTE le funzioni dell'azienda devono partire dalla STRATEGIA DI VENDITA e MARKETING, ma a differenza degli altri non prende in considerazione solo la vendita ma TUTTE le funzioni aziendali.

Così i miei studi sono proseguiti non-stop fino a 2 anni fa, quando ho deciso di aprire al mercato Stratesys™: **il primo programma che aiuta gli imprenditori a creare in 60 giorni il loro Sistema di Vendita Completo**, dalla strategia alla messa in pratica di tutto.

Se devo dirti i due cambiamenti più importanti tra ragionare per 'Sistema' e non alla vecchia.

Il primo è che la Vendita non è più solo 'trattativa' e 'negoziazionÈ', ma c'è anche una parte PRIMA e una parte DOPO, che diventano altrettanto (se non PIÙ) importanti della fase di Vendita vera e propria.

Il secondo è che un'azienda senza un Sistema di Vendita ha 4 conseguenze, su cui ti prego di riflettere attentamente:

1. Perde soldi ogni giorno senza accorgersene
2. Cade sempre nelle stesse identiche problematiche ogni giorno
3. Si preclude ogni possibilità di crescita
4. Basa il proprio valore prettamente sul TITOLARE o altre figure chiave, senza le quali il suo valore andrebbe a zero o quasi.

Un Sistema di Vendita agisce su tutte 3 le fasi della vendita (PRE, DURANTE e POST) ed è questo che lo porta ad un incremento di risultati significativo e praticamente matematico ...

Il problema è che, anche se ne capisci l'importanza e vuoi avere un Sistema di Vendita completo, MANCA una soluzione COMPLETA sul mercato.

Non basta un Corso di formazione (ce ne sono anche che trattano in completo il Sistema di Vendita, MA mancano di 'applicazione al tuo caso specifico'), non basta un consulente e neanche un'Agenzia di comunicazione o una Web agency (poiché trattano solo una fase del Sistema di Vendita).

Ho pensato semplicemente che agli imprenditori più che qualcuno che gli 'riportasse informazioni' da un palco, serviva qualcuno che a livello OPERATIVO studiasse il loro caso e li aiutasse a **creare in poco tempo un Sistema di Vendita completo, specifico e funzionante per la loro azienda.**

Da qui ho creato il primo programma di Consulenza Attuativa per Imprenditori che promette la creazione di un Sistema di Vendita completo e redditizio in 60 giorni.

All'inizio Stratesys™ era un Brand appoggiato ad un'altra mia società e poi è diventata una società a sé stante che oggi profitta più di mezzo milione all'anno SOLO di mie consulenze.

E un'azienda di Consulenza NON può fisicamente crescere così tanto senza avere 2 cose:

- ✓ **Un buon Sistema di Vendita** (sì, tendo ad applicare le cose su di me prima di insegnarle)
- ✓ **Un altissimo livello di soddisfazione dei clienti, ergo: FAR PRODURRE RISULTATI.**

Quello che stai leggendo lo definirei il **Manuale di Formazione sul Marketing più 'essenzialmentÈ completo** che esista al mondo.

Ma come in tutti i percorsi di apprendimento, prima di metterti in testa le idee giuste vediamo di eliminare quelle sbagliate...

CAPITOLO 16

Dal Piano Strategico a quello Operativo: Il Serpentone

a cura di Marco Belzani

Ecco una visione grafica e sistematizzata dell'intero processo che parte dal Personal Brand per arrivare alla Vendita ed alla cura del Cliente acquisito e/o potenziale:





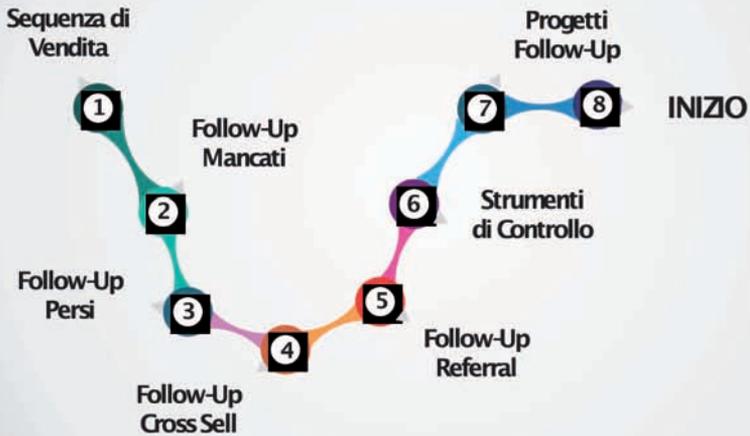
BLOCCO VENDITA



Tutti i Diritti Riservati - Sistemi per Vendere srl



BLOCCO FOLLOW-UP



Tutti i Diritti Riservati - Sistemi per Vendere srl



Marco Belzani

Uno dei più quotati consulenti di marketing strategico in Italia.
Imprenditore seriale, con aziende in Lombardia e nel Veneto.
Autore di 5 libri (racchiusi nel Puzzle Marketing Pack),
ideatore di Stratesys™, il programma di consulenza che crea
il tuo Sistema di Vendita completo in 60 giorni.

CAPITOLO 17

Il passaggio generazionale. Analisi, situazione e prospettive. La formazione come unica via.

a cura di Lorenza Morello

Il trapasso generazionale è un problema che affligge ogni tipo di azienda, con minori o maggiori implicazioni.

In Italia, il settore delle PMI registra una percentuale più elevata di microimprese con meno di 10 dipendenti rispetto alla media dell'UE (Italia: 94%, UE: 92%) e molte di queste si trovano ad affrontare una situazione di ricambio che determina il trasferimento della guida dell'impresa dai genitori ai figli.

Nei prossimi anni il passaggio generazionale dovrà essere affrontato dal 50% delle aziende italiane e diventerà ancora più problematico in considerazione di alcune caratteristiche delle piccole e medie imprese, quali la struttura dimensionale organizzativa e la marcata connotazione familiare.

Le problematiche connesse sono numerose, e non tenerne conto o sottovalutarne la portata significa in molti casi minacciare la sopravvivenza dell'impresa. Troppo spesso, infatti, si vedono subentrare le nuove generazioni che, con il piglio del "figlio del padrone", antepongono tale carica al bene dell'azienda, spesso causando gravi problemi alla stessa quando non, nei casi più gravi, addirittura il fallimento della stessa. Gli esempi nostrani sono ben noti a tutti, tanto nel micro quanto nel macrocosmo.

Quanto critica sia questa fase è testimoniato da due semplici dati della Commissione Europea: laddove solo il 33% delle aziende supera il primo passaggio generazionale, questa percentuale si riduce al 15% al secondo passaggio.

La situazione italiana, che da questo punto di vista non si discosta da quella europea, presenta però, anche per effetto del più recente processo di industrializzazione, alcune peculiarità:

- il 53% degli imprenditori è over 60 anni;
- oltre il 90% sono imprese familiari;
- il 98% ha meno di 20 dipendenti;
- le imprese hanno solitamente una scarsa capitalizzazione;
- manca solitamente una chiara suddivisione i beni "aziendali" e quelli "familiari", non solo al

livello di poste contabile, ma anche, e soprattutto, nella sensibilità dell'imprenditore;

- il patrimonio immobiliare familiare è spesso inserito o nell'azienda;
- le posizioni di management spesso sono un "diritto ereditario", con conseguente scarsa presenza e valorizzazione di management esterno autorevole che possa validamente assistere l'impresa nella fase del passaggio";
- contrariamente ad altri Paesi, anche di Civil Law, il quadro normativo italiano, ha solo timidamente iniziato ad introdurre istituti giuridici rispondenti ai nuovi modelli di famiglie "plurime" od "allargate" che si vanno sempre più diffondendo e che hanno i propri risvolti anche a livello aziendale;
- si assiste ad una forte richiesta di nuovi strumenti per regolare i mutati rapporti intra-generazionali causati dall'allungamento della vita media che, per la prima volta, portano a coesistere, fianco a fianco, più generazioni nell'attività d'impresa.

Per questo, è fondamentale pensare in anticipo a preparare ovvero formare in tempo i protagonisti che diventeranno non solo i successori ma anche i proprietari dell'azienda.

Nel momento in cui l'imprenditore s'interroga in merito al proprio erede, si accorge immediatamente della complessità della questione, che non riguarda soltanto un rapporto fra due persone, ma coinvolge bensì la gestione di un sistema che comprende l'imprenditore, la sua famiglia ristretta, la sua famiglia allargata, l'azienda e il contesto sociale di riferimento. L'imprenditore deve pertanto giudicare serenamente ed obiettivamente chi può essere adatto a succedergli, non trascurando la possibilità di scegliere un manager esterno, specie nella fase di transizione. La designazione del successore, in primis, pone il problema della formazione e del controllo del suo operato. Alla formazione sul campo occorre inoltre aggiungere un ciclo appropriato di formazione specialistica.

Nel Patrimonio inteso come insieme di beni non aziendali, le regole di trasmissione sono principalmente quelle della successione necessaria.

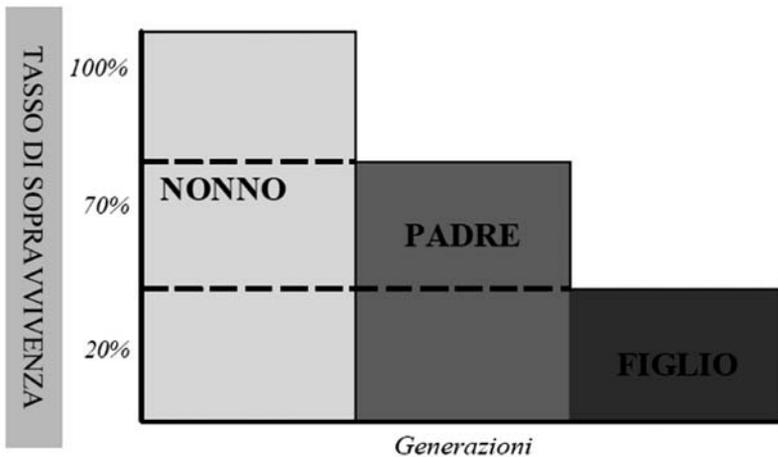
Nel caso in cui la successione tra generazioni invece coinvolga un complesso di beni aziendali, il problema di assicurare un armonioso e graduale "passaggio di consegne", è invece molto sentito.

Tipicamente l'imprenditore è combattuto tra la necessità di testare e far maturare l'erede o gli eredi designati, e la naturale riluttanza a cedere parti più o meno ampie della responsabilità imprenditoriale/manageriale.

Tavola 1- Impresa e passaggio generazionale

IMPRESA E PASSAGGIO GENERAZIONALE	
Imprenditori che considerano il passaggio generazionale come fase critica da gestire	80%
Imprenditori intenzionati a trasmettere la gestione d'azienda ad un discendente	68%
Percentuale di trasferimenti di imprese avvenuto tra soggetti legati da vincoli di parentela nell'anno 2003	60%
Imprese che arrivano alla terza generazione	20%
Percentuale di fallimenti annui derivanti dalla mancata pianificazione del passaggio generazionale	10%
Numero dipendenti coinvolti nel fenomeno del passaggio d'azienda	11 milioni
Imprese familiari coinvolte annualmente nei processi di passaggio generazionale	66 mila
Presenza di membri della famiglia nel management d'impresa	70%
Imprenditori con più di 60 anni	43%
Azienda il cui assetto base è di tipo familiare su di un totale di circa 5 milioni di iscritti al registro imprese	93%
Imprenditori che affronteranno il passaggio d'azienda nei prossimi 10 anni	40%

Tavola 2 - Tasso di sopravvivenza



LE AREE DI INTERVENTO NELLE FASI DI PASSAGGIO GENERAZIONALE

Nelle fasi di cambio generazionale le persone che subentrano e quelle che lasciano si trovano spesso in fasi differenti del loro ciclo di vita con riferimento al successo e alla soddisfazione.

Questo può portare ad atteggiamenti diversi nei confronti delle delicate fasi di un passaggio d'impresa e, quindi, rendere non agevole la presenza contemporanea di ambedue all'interno dell'organizzazione.

Per agevolare il passaggio generazionale, pertanto, occorre tener presente che tra la persona che lascia l'impresa e quella che subentra vi possono essere notevolissime differenze riguardo ai valori e gli stili di vita che possono influire sia sul passaggio d'impresa, sia sull'organizzazione futura.

Il passaggio d'impresa deve essere progettato con largo anticipo e può chiedere un arco di tempo piuttosto ampio, affinché il subentrante possa sviluppare al meglio le caratteristiche necessarie a svolgere il suo ruolo imprenditoriale. Per quanto concerne l'azienda di famiglia si evidenziano distorsioni nella definizione dei ruoli e delle funzioni ricoperte all'interno degli organigrammi aziendali, acuite dalla presenza di padri, madri e figli nei settori preminenti od a capo delle funzioni aziendali strategiche.

L'organigramma dell'impresa familiare, pertanto, mantiene un'impostazione verticale, per cui:

- il padre assume il ruolo di Amministratore Delegato con elevata propensione all'esercizio dell'attività commerciale connessa al focus aziendale
- alla madre, ove coinvolta in azienda, è relegata parte della gestione amministrativa, sempre con la supervisione del pater familiae
- ai figli sono sempre riservati i ruoli commerciali (responsabile o capo-area) o di marketing (nelle organizzazioni più evolute)

L'organigramma, pertanto, può essere:

- organigramma di Staff&Line od orizzontale
- organigramma verticale
- organigramma gerarchico accentuato (o "di fatto")

Tale fenomeno conduce ad una serie di conseguenze estremamente negative sotto il profilo dell'ottimizzazione organizzativa, ovvero:

1. invalidazione del sistema meritocratico familiare: la presenza di figli non verrebbe meno anche ove non evidenziassero particolare acume e spessorie imprenditoriale
2. svalutazione di figure aziendali meritevoli: la circostanza per cui in merito al decision making, verrebbero a trovarsi in aperto contrasto con il componente della famiglia imprenditoriale costituisce un forte disincentivo a sostenere tesi disallineate

3. la creazione di colli di bottiglia, frutto di un incompleto flusso di informazioni dalla famiglia alle figure di staff, teso a proteggere un ipotetico ambito di riservatezza

Un ulteriore aspetto molto diffuso è, inoltre, il fenomeno della sotto-capitalizzazione, che causa instabilità finanziaria per l'azienda.

Specie tra le PMI, e ancor di più nelle imprese familiari, vi è una diffusa inadeguatezza del capitale di rischio (mezzi propri) rispetto alle reali esigenze economico-aziendali (fattore interno) nonché di una incerta credibilità verso gli interlocutori aziendali (fattore esterno), quali possono essere banche e altre soggetti finanziari.

Tale patologia si manifesta e trova evidenza attraverso la lettura delle poste di bilancio nonché rapportando valori economici e patrimoniali e valutandone l'andamento da un esercizio all'altro, attraverso analisi per indici di correlazione od altri strumenti di monitoraggio.

La Tavola 3 riporta una sintesi di tali evidenze.



Dal punto di vista strettamente finanziario, invece, vi sono problemi che possono generare tensioni all'interno dell'azienda, quali:

1. «confusione» tra finanza personale dell'imprenditore e finanza dell'impresa
2. l'azienda si trova costantemente in pieno affidamento agli importi accordati dagli istituti di credito (in fase di negoziazione l'azienda ha sottostimato il proprio fabbisogno)
3. permanente carenza di liquidità (sfasamento temporale di incasso del credito e di pagamento del debito od assenza di un approccio comportamentale univoco e costante nella gestione di crediti e debiti)
4. sovradimensionamento strutturale ed organizzativo rispetto alla capacità di generare redditività aziendale
5. pratica di politiche commerciali allineate rispetto al mercato, ma non rispetto alla necessità di copertura dei costi fissi (un innalzamento dei prezzi comporterebbe un'uscita dal mercato)
6. gestione delle scorte di magazzino dispersiva, smodata o non attinente rispetto alle richieste provenienti dal mercato di sbocco
7. erosione dei margini provocata da oneri finanziari su affidamenti di brevi periodi e/o indebitamento di medio – lungo periodo (in tal caso vi è la necessità di una repentina risposta in termini di capitale di rischio e di autofinanziamento)

In caso di passaggio generazionale, la compagine entrante, per porre rimedio alla permanente carenza di liquidità, dovrà prima di tutto individuare ed avviare sistemi di rimozione delle cause alla base di tale inefficienza (obiettivo di medio periodo) e provvedere all'immissione di risorse finanziarie al fine di arginare il dilagare del fenomeno (obiettivo di breve periodo).

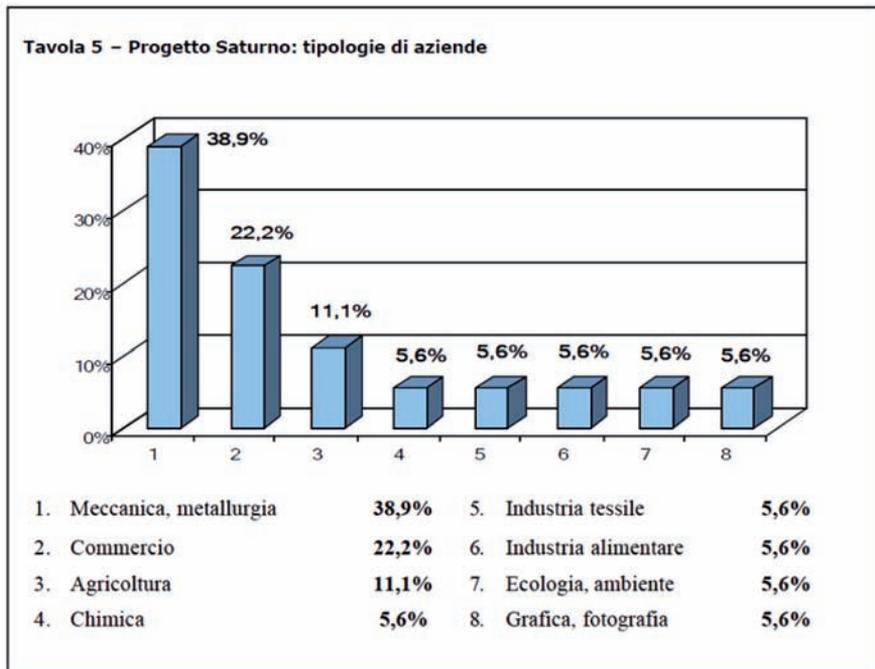
Sulla base delle considerazioni sopra riportate, è necessario sensibilizzare gli imprenditori sul tema «passaggio generazionale», aiutandoli a comprenderne i rischi e le opportunità.

A tale proposito è stata realizzata un'indagine di mercato (Progetto Saturno) dove le aziende che hanno partecipato all'indagine appartengono ai più svariati settori merceologici, in particolare (Tavola 4):

- costruzione macchine agricole e impianti industriali,
- automazione industriale
- costruzione pompe irroratrici e a precompressione
- commercio prodotti siderurgici
- produzione e commercio di aceti
- commercio autoveicoli nuovi e usati
- ricambi e accessori
- commercio all'ingrosso di carte e cancelleria
- costruzione macchine

- realizzazione e gestione impianti stradali e marini di carburante
- officina meccanica
- vinificazione delle uve e commercializzazione del prodotto finito
- produzione del calcestruzzo e manufatti in cemento
- macellazione pollame
- produzione tecnologie e prodotti per acqua e ambiente
- serigrafia
- tessile e maglieria
- lavorazioni metalliche

PROGETTO SATURNO: TIPOLOGIE DI AZIENDE



Il 67% delle imprese interessate erano di piccole dimensioni; mentre il 33% di medie dimensioni. Tale dato evidenzia la forma societaria delle aziende aderenti all'indagine.

Nella quasi totalità delle aziende oggetto dell'indagine, la successione, totale o parziale, è già avvenuta. Nel 44% dei casi, però la successione non è stata programmata. Questo è sintomo che ancora molte aziende, affrontano il passaggio come

un semplice processo naturale, senza rendersi effettivamente conto che la successione può diventare una causa di mortalità dell'azienda. C'è, perciò, una scarsa conoscenza del problema.

Gli imprenditori, comunque, sono disponibili ad acquisire tutte le informazioni necessarie per migliorare il processo già avviato o predisporre il processo da avviare. Dall'analisi effettuata risulta che il 100% degli imprenditori sostiene il figlio in questo percorso, lo coinvolge nel processo decisionale, anche se alla fine la decisione definitiva spetta sempre al padre. C'è, quindi, una scarsa propensione alla delega.

Altri limiti riconosciuti agli imprenditori sono: conservatorismo e resistenza alle nuove tecnologie. L'imprenditore, quindi, essendo poco disponibile all'aprirsi al «nuovo», può entrare in contrasto con la nuova generazione, che grazie anche alla sua scolarizzazione è, invece, portatrice di novità.

In tutte le aziende dell'indagine i figli, pur avendo poca esperienza, sono interessati alle attività aziendali e disposti ad imparare dall'esperienza del padre, a frequentare corsi di formazione per acquisire ulteriori nozioni da esperti da poter applicare alla loro azienda.

Come già detto in precedenza, in molte aziende la successione è già avvenuta, ma in un solo caso l'inserimento del successore ha creato problemi.

Le tensioni sono state provocate dalla mancanza di dialogo, dai diversi punti di vista con il manager e dall'andamento del settore di riferimento.

A parte questo caso specifico, negli altri, il rapporto tra padre e figlio è buono, sia in termini di dialogo tra le generazioni, sia in termini di fiducia reciproca. Il dialogo e la fiducia tra padre e figlio sono molto importanti, perché se si presentano delle difficoltà, queste potranno essere affrontate e superate.

Nel progetto sono state effettuate analisi sulle singole aree aziendali, cercando di mettere a confronto le visioni delle due generazioni imprenditoriali, junior e senior.

Di seguito si riportano i principali risultati:

- **marketing:** il figlio vorrebbe globalizzare e utilizzare strumenti innovativi (e-commerce). Questa funzione risulta essere quella in cui c'è la maggior presenza di imprenditori junior
- **gestione della produzione:** dai risultati ottenuti si evince che la programmazione della produzione non è effettuata da un'unità organizzativa specifica, ma è gestita dal caporeparto o dal responsabile della gestione tecnica dei reparti produttivi. Non solo, per tale programmazione non si utilizzano strumenti informatici specifici. Tale dato sottolinea la scarsa propensione alle nuove tecnologie dell'imprenditore senior
- **programmazione e controllo:** l'area non presenta una struttura dedicata, ma è gestita dall'amministrazione, che presenta i dati elaborati alla dire-

zione (imprenditore senior). Si sottolinea, inoltre, che il costo dei prodotti è costruito dall'imprenditore senior spesso con dati extra-contabili o comunque gestiti manualmente. La maggior parte delle aziende analizzate, che producono sia per il mercato che su commessa, presentano livelli di standardizzazione dei prodotti elevati.

Possiamo quindi trarre le seguenti conclusioni:

- le fasi di passaggio generazionale nell'azienda si ripercuotono su tutta la struttura aziendale, sui ruoli e sulle funzioni manageriali più importanti, spesso con conseguenze forti sui rapporti interpersonali tra manager / responsabili di funzione e proprietà
- occorre porre molta attenzione alla pianificazione delle fasi di passaggio generazionale, al passaggio di leadership tra imprenditore uscente ed entrante, e alla definizione di una nuova governance riconosciuta dalle risorse umane
- il cambiamento di assetto societario influisce come abbiamo visto a volte anche sulla dimensione delle risorse finanziarie (interventi di soggetti di private equity od istituzionali)
- nel contesto dell'economia italiana nei prossimi anni tutte le componenti (amministrazione statale, banche, professionisti, associazioni di categoria, ecc.) dovranno porre massima attenzione al fenomeno del passaggio generazionale, ognuno con le proprie leve a disposizione per sostenere le imprese in questo momento straordinario della loro vita, e per impedire che ci sia una perdita di una parte importante e vitale dell'imprenditoria italiana

All'approssimarsi dell'uscita della prima generazione è particolarmente utile coinvolgere professionisti esterni che, imparziali nel valutare competenze e orientamenti dei successori designati, svolgeranno il ruolo di supervisori e coordinatori di tutte le fasi della transizione.

Il primo passo è rappresentato da una specifica Analisi aziendale finalizzata ad individuare le principali criticità e la reale situazione di questa delicata fase sia per quanto riguarda i rapporti tra le generazioni interessate, che relativamente a come la stessa sia percepita dalle principali funzioni aziendali.

Solo successivamente a questa prima fase sarà possibile produrre un piano strategico d'azione per la successione, documento articolato in fasi ed attività per guidare adeguatamente il processo di passaggio generazionale.

Sottoponiamo qui di seguito una chart riassuntiva dei servizi e delle aree di intervento specifici per il passaggio Generazionale:

ANALISI AZIENDALE - IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

DURATA	INTERLOCUTORI	SCOPO	STUDI DA EFFETTUARE
Mezza Giornata	Titolare, Figli,	Definizione degli obiettivi organizzativi	- Cronistoria aziendale - Struttura organizzativa - Strategie aziendali
1-2 Giorni	Titolare, Figli, Principali funzioni aziendali Eventuali seconde linee operative	Valutazione della struttura e delle prassi aziendali Comprensione dell'aderenza al ruolo Valutazione delle strategie	- Organigramma, Mansioni e valutazione delle interrelazioni - Interviste con gli "Attori" - Eventuali test di supporto per la valutazione delle risorse umane - Gestione e motivazione degli "Attori"
1-2 Giorni	Titolare, Figli, Principali funzioni aziendali	Analisi delle risultanze e delle prospettive Definizione del piano di azione	- Valutazione del modello di riferimento - Esame rilevazioni istantanee e delle evidenze riscontrate - Presentazione del programma di implementazione

Le strutture e soluzioni prescelte sono spesso diretta conseguenza di quale tra le "necessità" ha avuto la meglio e possono essere così riassunte:

Deleghe manageriali

In questo caso l'imprenditore cd. "senior", pur conservando il suo ruolo di socio e/o amministratore, utilizza le deleghe statutarie proprie delle società ed investe di alcune funzioni l'erede designato (es. Direttore Generale).

Operazioni sul Capitale (es. Società a Statuto Speciale)

In questo caso il Senior trasferisce in tutto od in parte il possesso del pacchetto azionario di controllo agli eredi, conservando però nella propria disponibilità alcuni diritti/facoltà (es. nomina e revoca degli Amministratori).

Patto di Famiglia (Art. 768 C.C.)

In questo caso il Senior trasferisce la maggioranza delle azioni o quote dell'Azienda ad uno o più eredi designati.

Trust e Fondazioni

Il Senior, con questo tipo di strumenti, può giungere sino a privarsi del potere ultimo "di cambiare idea".

GESTIONE DELLA FAMILY E CORPORATE GOVERNANCE TRA EREDI

In questo caso, contrariamente a quello della successione in ottica generazionale, l'approccio deve essere diversificato non più in funzione della composi-

zione del Patrimonio, bensì di quelle che vengono percepite come le finalità del Proponente.

Si tratta (con una definizione molto tranchant), di determinare se il driver principale della struttura è quello di assicurare l'unità / armonia della Famiglia oppure la tutela / sviluppo dell'Azienda / Patrimonio).

Usufrutto/Nuda proprietà

Con tale strumento, ogni singolo erede alla morte del Senior potrà gestire autonomamente il bene a lui assegnato. È uno strumento estremamente efficace per trasmettere e suddividere tra gli eredi un dato complesso di beni. Il Patrimonio viene sacrificato (suddiviso) al soddisfacimento della famiglia.

Patto di famiglia

Qui la preoccupazione per il mantenimento del Patrimonio appare più accentuata (in teoria viene scelto l'erede più adatto), tuttavia l'assenso di tutti i principali componenti il nucleo familiare (eredi legittimari) è elemento espressamente richiesto dalla norma.

Polizze Assicurative

Il sottoscrittore della polizza può indicare quale beneficiario della stessa il soggetto (erede) da lui preferito.

Mandati Fiduciari

Il mandato fiduciario viene spesso utilizzato per "garantire" certi equilibri decisionali o reddituali rispetto alla pluralità di eredi.

Fondazioni e Trust

A seconda delle clausole contrattuali, si possono disciplinare le modalità con le quali il Patrimonio familiare viene gestito, garantendo l'equilibrio tra i vari eredi, o quanto meno rendendo "controproducente" la lite, oppure privilegiare l'unità del Patrimonio investendo di poteri più o meno ampi un erede ben preciso.

Operazioni sul Capitale (es. Società a Statuto Speciale)

Il Senior può, ad esempio, trasferire in tutto od in parte il possesso del pacchetto azionario di controllo agli eredi, decidendo però di attribuire ad un erede determinato dei particolari diritti/facoltà (es. nomina e revoca degli Amministratori), dandogli una posizione di relativa od assoluta preminenza rispetto ad altri eredi/soci.

Dopo una vita trascorsa a costruire un'impresa si diventa parte di essa ed è

difficile e doloroso pensare che questa possa andare avanti sotto il controllo di altri, così anche nasce inevitabilmente nell'imprenditore il terrore di perdere parte di se stesso.

STRUMENTI

Tra gli strumenti di cui l'imprenditore si può avvalere al fine di affrontare le problematiche sopra menzionate, particolarmente adattabili e flessibili a tali esigenze si prestano il trust e la costituzione familiare.

Il Trust

Il trust è uno strumento di cui l'imprenditore si può servire per regolamentare i rapporti familiari all'interno dell'impresa, per evitare l'insorgere di problemi nella gestione dei rapporti interni e di quelli patrimoniali.

La costituzione familiare

È uno degli strumenti che meglio si adatta alla necessità per l'imprenditore di trasmettere agli eredi i propri valori, costituito attraverso il quale lasciare una linea guida per i successori. Il patto, scritto o orale che sia, è in ogni caso la premessa fondamentale per l'imprenditore ed eventualmente la sua famiglia, per razionalizzare i rapporti.

Lectures consigliate

- 100 Strumenti per il Manager, di Danilo Zatta
- 21 Giorni di Ipnosi di Charlie Fantechi
- Allena la tua mente in 5 minuti, di Matteo Salvo
- Be Stupid, di Renzo Rosso
- Bleep, di William Arntz e Betsy Chasse
- Business Adventures, di John Brooks
- Business Revolution, di Alfio Bardolla
- Cambiare Senza Paura, di Roberto Re
- Coach Ricco Coach Povero, di Antonio Panico
- Come leggere un libro al giorno, di Matteo Salvo
- Come migliorare il proprio stato mentale, fisico e finanziario, di Tony Robbins
- Come ottenere il meglio da se e dagli altri, di Tony Robbins
- Da Oggi si Cambia, di Francisco Pacifico
- Difenditi dalle malattie di Charlie Fantechi
- È in Tuo Potere, di Natascia Pane
- Expert Brain, di Antonio Cerasa
- Expert Brain, di Antonio Cerasa
- First Class, di Alfio Bardolla
- Fissa gli Obiettivi, di Charlie Fantechi
- I Maestri Invisibili, di Igor Sibaldi
- I Soldi fanno la Felicità, di Alfio Bardolla
- Il Mondo dei Desideri, di Igor Sibaldi
- Il Potere dell'Ipnosi Conversazionale, di Charlie Fantechi
- Impara l'Inglese in un mese, di Matteo Salvo
- Impresa Vincente, di Francesco Cardone
- Inarrestabile di Antonio Panico
- Incrollabile, di Tony Robbins
- Io ci provo, di Paolo Martini
- Io non ci casco più, di Paolo Martini
- L'Alchimista, di Paulo Coelho
- L'Amore è la Medicina più potente, di Claudio Pagliara
- L'Arte dei Desideri, di Igor Sibaldi
- L'Arte del Successo – Promotore di te Stesso, di Valentina Lo Surdo
- L'Arte di Fare Impresa, di Paolo Martini
- L'Uomo più ricco di Babilonia, di George S. Clason
- La Felicità fa i Soldi, di Davide Francesco Sada ed Enrico Garzotto
- La Via della Guarigione, di Claudio Pagliara
- Lavorare con Intelligenza Emotiva, di Daniel Goleman
- Le 7 Regole per avere Successo, di Stephen R. Covey
- Leader di te stesso, di Roberto Re
- Marketing dalla A alla Z – Gli 80 concetti indispensabili per ogni Manager, di Ohilio Kotler

- Memoria Prodigiosa, di Matteo Salvo
- Milionari in 2 anni e 7 mesi, di Alfio Bardolla
- Miracle Mind 5, da corsi.it con Charlie Fantechi ed altri coach
- Padre Ricco Padre Povero di Robert T. Kiyosaki
- Parola di Leader, di Charlie Fantechi
- Passi da Gigante, di Tony Robbins
- Personal Branding per il Manager di William Arruda
- Prendi i Soldi e Scappa, di John Warrillow
- Priority Report, di Marco Belzani
- Puzzle Marketing, di Marco Belzani
- Senza Paura, di Roberto Re
- Smettila di Incasinarti, di Roberto Re
- Steve Jobs, di Walter Isaacson
- Studiare è un gioco da ragazzi, di Matteo Salvo
- Vincere, di Jack Welch e Suzy Welch

Corsi consigliati

- Academy di Roberto Re
- Life Time, programma completo corsi di Alfio Bardolla
- Speed Mind di Francesco D'Alessandro e i migliori coach internazionali
- Tutti i corsi della Dale Carnegie
- Tutti i corsi di Corsi.it
- Tutti i corsi di PiuchePuoi.it di Italo Pentimalli

...la crescita vi accompagnerà poi verso nuovi sentieri e nuove strade personali e frequenterete i corsi e leggerete i libri che servono al vostro fine

Musiche consigliate

- Beat it, Michael Jackson
- Beautiful Day, U2
- Believer, Imagine Dragons
- Breakdown Tuesdays, Pedestrians
- Buon Viaggio, Cesare Cremonini
- Celebration, Kool & The Gang
- Chattr Chakkr Vartee, Snatam Kaur
- Cosmic Girl, Jamiroquai
- Dream Catch Me, Newton Faulkner
- Everybody, Backstreet Boys
- Faith, George Michael
- Girls Like You, Explicit Maroon 5, Cardi B

- Guru ram Das Raako Saranaa-Ee, Snatam Kaur
- Highway to Hell, AC/DC
- Nemesis, benjamin Clementine
- Non ti Dico No, Loredana Bertè
- Pride, U2
- Seven Days, Sting
- Spirit Bird, Xavier Rudd
- Trusty and True, Damien Rice
- Tutte le musiche di Bach
- Tutte le musiche di Mozart
- You're Gone, Marillion

BIBLIOGRAFIA

- L'uomo più ricco di Babilonia, George S. Clason
- Puzzle Marketing, Marco Belzani
- Diverso e Vincente, Selene Calloni Williams
- Leader di te stesso, Roberto Re
- Smettila di incasinarti, Roberto Re
- La felicità fa i soldi, D.Sara – E.Garzotto
- Milionari in due anni e 7 mesi, Alfio Bardolla
- Abitudini da 1 Milione di dollari, Brian Tracy
- Allenati al Successo, Savino Tupputi e Marco Martone
- Corso di Esistenza, Fosco Del Nero
- Mi merito il meglio, Lucia Giovannini
- Fonti giornalistiche e vari siti web

CONCLUSIONI

Siamo arrivati alla fine di questo libro. Di questo emozionante viaggio dentro e fuori di noi. Grazie a Te lettore, presumibilmente collega Imprenditore o Professionista o aspirante tale per la pazienza e complimenti per l'approccio. In molti mi chiedono: ma allora cosa devo fare per essere efficace? Ed io rispondo in due modi.

Ironicamente: leggi il libro.

Seramente: leggi il libro e unisci i punti di ispirazione che ci trovi con i punti della tua vita.

Non esiste una ricetta unica proprio come non esiste un abito che va bene a tutti. Esistono dei confezionati però che posso aiutare come spunti. Questi spunti sono i 20 passaggi che trovi all'inizio del libro più un mio consiglio: armati di un incrollabile Fede. In qualunque Dio tu creda ma prima di tutto in Te stesso. Perdonati, Amati, Guarisci e, per farlo, Perdoni, Ama e Guarisci gli altri. Dona. Prega e Medita. Organizzati. Nulla di buono può essere fatto nella vita se non viene condiviso anche come dono o come speranza. Ricordati di pregare non soltanto ripetendo preghiere a memoria ma con la Gratitudine di aver già ottenuto quello che si sta chiedendo. Chiudi gli occhi, immagina l'emozione, senti il profumo, ascolta i suoni, vivilo mentre preghi e ringrazia. La Gratitudine, dopo la confessione, è il più potente esorcismo. Ricorda che, come dice Greg Braden, il Pensiero si unisce all'Emozione e diventa SENTIMENTO e il sentimento è già PREGHIERA. La Preghiera con Gratitudine è già realtà. Ovviamente poi nessuna Preghiera e nessuna Gratitudine tiene se non viene seguita da un Piano concreto di Azioni. Non esistono mantra e preghiere migliori. Esiste ciò che ci manda l'Universo e ciò che sentiamo più vicino a noi. Vivendo e amandoti scoprirai da solo le tue preghiere e i tuoi mantra. Devi solo ricordare di recitarli e poi di metterti all'opera.

Altri consigli?

- alzati presto al mattino. Visualizza gli obiettivi della giornata. Screma tutto il lavoro noioso e leggi per informarti
- Formati ed Informati. Non pensare mai di essere arrivato né che ne hai già fatti tanti o troppi di corsi. Ognuno, anche il più inutile ti lascia un seme o ti porta ad incontrare persone
- Lavora sodo e fatti guidare da un mentore... possibilmente da uno che di cose ne ha fatto non da chi insegna solo. Non avere manie di perfezionismo e cheidi aiuto se necessario
- Crea le tue abitudini di successo
- Sii minimalista
- Credi in te stesso. Fidati di Te stesso. Se non lo fai tu perché dovrebbero farlo gli altri?
- Fai tanto brainstorming, immagina come i bambini che progettano di andare sulla luna. Fai più o meno la stessa cosa. Poniti obiettivi grandi e sfidanti. Una roba per cui dire WOW!!!!
- Investi e diversifica
- Frequenta persone giuste e creati un Network. Presentati come persona e non come prodotto. Creati l'Audience
- Corri rischi
- Visualizza i risultati, vivili, respirali
- Accetta il fallimento e impara dagli errori
- Assumi le persone giuste. Cura le persone che lavorano con Te. Questa dovrebbe essere la tua prima attività. Se loro raggiungono gli obiettivi la tua forza sarà moltiplicata per quanti collaboratori hai
- Elimina le perdite di tempo e riduci l'attività sui Social a determinate ore durante la giornata

- Fai almeno 10 preventivi al giorno e un certo numero (20 o 30) di richiamate al giorno. Pianifica e fai strategia e chiama per pianificare. Non gestire l'urgenza ma l'ordinario, lasciandoti il tempo per le urgenze. Gestisci ogni attività entro un tempo predeterminato

- Organizza gli appuntamenti concentrandoli in un solo momento – focalizzati solo su quello che è funzionale ai tuoi obiettivi. Lascia stare persone e cose che ti fanno perdere tempo. Impara a dire NO

- Sii perseverante e Innova soprattutto quando le cose vanno bene

- Fai una cosa alla volta. Anche se ne hai mille da fare, pianifica, fai una lista e porta a termine una cosa alla volta. Se ti senti sotto pressione e no sai da dove iniziare, inizia dalla cosa che ti piace di più ed è più breve da svolgere e non da quella più urgente. Il fatto solo di portarla a termine ti darà l'energia e l'autostima necessaria per passare alla seconda attività, così alla terza ..e via ..e come per magia avrà realizzato tutto e ritrovato il tuo centro. Se proprio non riesci prima di riprovarci fai esercizio fisico, una bella passeggiata, una preghiera, un momento di riposo e poi ricomincia

- Trova tempo libero. Fai tanto sport e controlla la respirazione

- Leggi almeno un libro a settimana

Per il resto chiedi all'Universo, informati, preparati e crea opportunità e la FORTUNA sarà dalla tua parte!

A conclusione di questo veloce, e per me molto emozionante viaggio, caro collega e amico, ti auguro che da oggi stesso, e nei giorni avvenire, si aprano per Te prospettive di grande interesse. Anche di rischio, naturalmente, come sempre quando le cose finalmente si muovono. È un po' come dopo un lungo periodo di insopportabile afa: grandi masse di aria si spostano, scoppiano temporali, e finalmente si respira. Ma tu sii INCROLLABILE! Sviluppa una FIDUCIA INCONDIZIONATA

Nei momenti bui ricorda che tutto ha un senso e come dice Italo Pentimalli in un suo corso <<Anche se non so perché tutto questo sta accadendo, ha sicuramente un senso, grazie>>. E sai la cosa bella? La cosa bella è che quando farai tuo questo concetto, e intendo tuo a livello profondo, quel senso inizierai a scoprirlo, perché in quel momento avrai raggiunto un tale allineamento

razionale, emotivo ed energetico che tutto intorno a te inizierà ad avere quel famoso senso.” – Italo Pentimalli. “Favorire le Coincidenze” – in piuchepuoi.it

Ti lascio dunque con questo Augurio di sviluppare una Fiducia incondizionata...e anche con un piccolo regalo. Un buono sconto di 250 euro per la partecipazione alla prossima edizione dello SPEEDMIND 2020 (<https://speedmindtorino.com/>)

Grazie!
Namasté

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Francesco Orlando". The signature is fluid and cursive, with a large initial 'F' and 'O'.

“Un motore che crea prosperità, salute e buone relazioni è la gratitudine. Per cosa sei grato nella tua vita ?”

Francesco D’Alessandro

“Gratitudine, Fiducia e Tranquilla, Pensiero, Azione con Metodo e Costanza producono risultati inimmaginabili”

Francesco D’Alessandro

“La direzione senza azione è solo un sogno. L’azione senza direzione è solo fatica”

Roberto Cerè

“Le persone di successo si pongono domande a cui non hanno ancora risposta”

Marco Martone

“Le persone di successo sanno esattamente cosa vogliono e perché lo vogliono”

Roberto Re

“Le persone di successo prendono velocemente decisioni e se le cambiano le cambiano molto lentamente”

Roberto Re

“Don’t be afraid of your difficulty. Turn toward it. Learn to lean into the wind”

Jack Kornfield



SPEED MIND

IL PIÙ GRANDE EVENTO DI COACHING
PER AFFRONTARE LE SFIDE PIÙ GRANDI



**BUONO SCONTO A TE RISERVATO
DEL VALORE DI 250 EURO
PER LA PARTECIPAZIONE
ALLE PROSSIME EDIZIONI 2020 e 2021
dell'evento SPEEDMIND... Diventa un Imprenditore Efficace**

DREAM ON FLY



RADIO & TV ufficiali dell'evento

TRASMISSIONE IN LIVE STREAMING DELL'EVENTO
su www.DreamOnFlyTV.it

E POI... riservato per soli 50 corsisti che la prenoteranno:

cena con i vip ed i coach durante la quale potrai fare tutte le domande che vuoi scambiare i biglietti da visita, fare networking, presentare i tuoi progetti, ricercare finanziatori e creare relazioni

PER INFO E PRENOTAZIONI
+39 391.7074346



LA GRATITUDINE È IL PROCESSO INVERSO DELLA PAURA.

La paura è uno stato confusionale che deriva dalla mancanza di informazioni; è focalizzarsi sulle cose negative che potrebbero accadere in futuro, piuttosto che sulle opportunità. Questo stato emotivo ti paralizza, ti blocca e ti impedisce di fare azioni concrete per raggiungere i tuoi obiettivi.

LA GRATITUDINE, INVECE, INCENTIVA, MOTIVA, STIMOLA.

Ti permette di raccogliere informazioni su quello che sei e che hai e ti spinge a migliorarti per avvicinarti a ciò che davvero desideri. Vivere con l'attitudine alla gratitudine è il miglior modo per ottenere tutto il meglio dalla vita.

Come possono gli avvenimenti negativi della tua vita trasformarti in una persona forte e riconoscente?

Ti proponiamo la storia di un successo inaspettato; un racconto per capire come si può **uscire vittoriosi da un momento di difficoltà** e comprendere davvero cosa significhi essere grati e riconoscenti per la propria vita.

Questa è la storia di **Michelle**, che grazie all'innovazione nel campo della medicina, ha vinto il titolo mondiale del "Title Tall Class Figure" e ha dato alla luce una bambina, quando tutto ormai sembrava "perduto".

Michelle

"Avevo un grande sogno: vincere il titolo mondiale di Natural Body Building. Avevo programmato tutta la mia vita per il raggiungimento di questo obiettivo. Mi allenavo molte ore al giorno e seguivo un ferreo regime alimentare. Contemporaneamente stavo programmando il mio matrimonio: desideravo costruirmi una famiglia subito dopo aver raggiunto il titolo.

Improvvisamente, il mio cardiologo scoprì che il mio cuore si era seriamente ingrandito. Avrei dovuto sottopormi ad un'operazione e sostituire la mia valvola aortica con una meccanica.

Mi crollò il mondo addosso. Non avrei potuto allenarmi per tanto tempo, non avrei potuto competere con la stessa intensità e avere dei figli sarebbe stato abbastanza rischioso; avrei avuto bisogno di cure per tutto il resto della mia vita. Fui colpita da una profonda depressione. Durante i mesi in cui aspettavo la mia operazione, non dormivo bene, il mio cuore aveva i battiti sempre più accelerati e io diventavo ogni giorno più debole.

Per distrarmi guardavo la tv per tutto il giorno. Poi, una notte, un programma catturò la mia attenzione: **Tony Robbins**, rivolgendosi alle persone che si trovavano in un momento di grande difficoltà, spiegava **il potere delle decisioni per trasformare i propri sogni in realtà**. Mi ispirò così tanto che acquistai subito un suo audio corso.

Imparai, così, a cambiare i miei pensieri in positivo, a modificare il mio linguaggio per vedermi con occhi diversi e a focalizzarmi su una solu-

zione alternativa alla mia operazione. Per giorni e giorni cercai su internet nuove tecniche, nuovi studi e modalità di operazione per sostituire la valvola aortica fino a quando trovai un dottore a Melbourne che aveva sperimentato una nuova forma di chirurgia: The Ross Procedure. Si tratta di un tipo specializzato di chirurgia in cui la valvola aortica viene sostituita con la valvola polmonare di un donatore. Soprattutto nei bambini e nei giovani questa procedura offre diversi vantaggi rispetto alle tradizionali sostituzioni della valvola con protesi artificiali. Con questa nuova tecnica e con l'assunzione di un'aspirina al giorno, avrei potuto continuare ad allenarmi e avrei potuto avere dei figli.

Parti per Melbourne e mi sottoposi all'operazione. Dopo le mie 2 settimane di ricovero, fui in grado di ritornare a casa. Furono giorni duri, durante i quali facevo ginnastica con la mia fisioterapista e mettevo in pratica tutti i consigli e le tecniche che avevo appreso da Tony.

Le mie condizioni migliorarono, tornai a competere e vinsi anche un certo numero di titoli, sempre accompagnata da mio marito. Poi, venne il momento di affrontare la gara più importante per me: l'INBA Olympia world Title Tall class figure. Ero da sola a Las Vegas e vinsi la medaglia d'argento: ero felicissima.

La lezione che avevo imparato era che se davvero credi in te stessa puoi raggiungere tutti i traguardi che desideri.

Dopo solo 2 mesi rimasi incinta. Oggi ho una bimba che è in perfetta salute: Sierra Skye. Continuo ad allenarmi, a competere e ho intrapreso l'attività di formare e allenare i giovani atleti. Questo riempie la mia vita di gioia e significato.”

IL DONO DELLA GRATITUDINE.

Michelle ha superato con coraggio il suo momento di crisi e ha provato sulla sua pelle il sentimento di **gratitudine** nei confronti del medico che l'ha aiutata, nei confronti di se stessa e della vita.

Prova a fare lo stesso. Guardati intorno e rivolgiti un “grazie” a coloro che sono stati con te durante la giornata. Dona un sorriso ai tuoi collaboratori, ai tuoi superiori, ai tuoi amici alla tua famiglia. Rafforza i legami con le persone che fanno parte della tua vita e fatti ripetutamente questa domanda: “Quanto sono fortunato ad avere una persona come lui/lei accanto a me?”.

Più sei riconoscente per quello che la vita ti offre, più sei in grado di sperimentare il massimo della gioia umana e della tua realizzazione.

L'IMPRENDITORE EFFICACE

- Stress scimmia e Qui e ora come combattere lo stress
- - dove mettiamo l'attenzione, li mettiamo energia e quello creiamo. Il pensiero crea
- Il modo in cui percepisci la realtà dipende dal modo in cui utilizzi l'attenzione. L'attenzione è la finestra attraverso la quale osservi il mondo.
- Decidere
- Credenze
- Focus: attenzione ristretta (distaccata o immersa) e attenzione diffusa (distaccata o immersa) o attenzione espansa (come il mare) che da tranquillità dissolvendo dolore fisico ed emotivo, riduce il dialogo interno negativo e ci rende più aperti, riduce l'ansia da prestazione e migliora le relazioni, migliora il riposo e il sonno,
- Valori e Regole
- Rimandite
- Non rimuginare: pensare alle situazioni al massimo per 3 volte
- Nutriamo le 3 aree fondamentali della nostra vita: Fisico, Alimentazione, Famiglia/Affetti
- Corsi di formazione tecnica e motivazionale
- Meditazione
- Preghiera Dio e preghiera nel senso olistico: il pensiero si unisce all'emozione e crea il sentimento e il sentimento è già preghiera
- Creare ABITUDINI di successo, fare una propria checklist e mappa mentale
- Conservare il 10% e reinvestire in modo da crearsi rendite
- FARSİ DOMANDE FARSİ DOMANDE FARSİ DOMANDE POSITIVE
- mentre svolgi le tue attività quotidiane, diventa **consapevole** di tutti i tuoi **sensi** e allo stesso tempo percepisci lo **spazio** attorno a questi.
- Fissati l'obiettivo di farlo almeno **20** volte nel corso della giornata.
- I consigli per ricordarti di praticare nel modo migliore li trovi nel **video 4: "Pratica"**. All'interno del quale troverai i seguenti esercizi:
- Una tasca piena di monetine
- Utilizza le azioni abituali
- Nota i comportamenti nervosi
- Usa l'immaginazione

**Come utilizzare l'attenzione espansa sulle emozioni negative
 . ESPANDILA NELLO SPAZIO INTORNO, GIOCACI**



Francesco D'ALESSANDRO, classe 1972 è un imprenditore del settore digital, dell'editoria, della sanità, co-fondatore di RivaBanca BCC, Business Angel. Segretario regionale di Feditalimprese Piemonte, giornalista, direttore responsabile della prestigiosa rivista mensile "FEDITALIMPRESE News" rivista su Innovazione Economia Finanza Digital & Startup e già autore di diverse pubblicazioni in ambito economico. Tra le sue pubblicazioni: "Bazarweb" (2004) co-edito con RAI-Eri e La Stampa, "Spazio Urbano e Processi Globali" (2005) Marem- mi Editori, "Guida Pratica alla Finanza Agevolata"

(2005) Maremmi Editore, Droni in Edilizia (2015) bestseller pubblicato in due edizioni e tradotto per il mercato USA, "Droni e Aerofotogrammetria" (2016) Maggioli Editore, "Commento al nuovo Regolamento ENAC" (2015) Maggioli Editore, "La Sicurezza prima di tutto – Guida per le Imprese" (2019) Greengo Editore" – Già collaboratore dei Il Denaro, Il Roma, Il Giornale del Piemonte e Il Sole 24Ore Nord Ovest. Docente a contratto per i Master in Web Communication & Social Media. Editore Web-Radio e Web-TV DreamOnFly. Nominato Cavaliere al merito dell'Ordine della Repubblica Italiana nel 2010 dall'allora Presidente della Repubblica On.le Giorgio Napolitano.



Marco BELZANI, imprenditore e Consulente esperto nella creazione di Sistemi di Vendita. Imprenditore seriale, considerato uno dei massimi esperti nella creazione di Sistemi di Vendita in Italia. Socio fondatore di Sistemi per Vendere srl, Ph Web srl e di brand di successo come la CopyQip (la prima equipe di Copywriter operativi in Italia) e la MASTERmind.

Ideatore del Programma **Sistemi per Vendere™**, relatore principale al primo e unico evento di Consulenza Condivisa sul Marketing in Italia e autore di **'Puzzle Marketing'**, la guida più autorevole su come creare un Sistemi di Vendita completo.

Lavora quotidianamente con imprenditori di tutta Italia e Svizzera, per aiutarli a creare il Sistema di Vendita completo delle loro aziende.



Lorenza MORELLO, Giurista d'impresa, fondatrice del progetto Mas More (www.masmore.ch) - Mediatore Civile Professionista, cultrice di diritto civile, Presidente nazionale APM, A.D.R. & Conflict Management. **Lorenza Morello**, cuneese di nascita, è una civilista e presidente dell'associazione "Avvocati per la Mediazione". Fondatrice dello studio legale Morello Consulting, **Lorenza Morello** presiede una squadra di giovani giuristi che forniscono servizi di altissima qualità ai

loro clienti. Tra questi, uno spazio particolare è dedicato anche all'assistenza e alla consulenza alle imprese che, per competere tra di loro in un mercato sempre più vasto, scelgono di affidarsi alla professionalità di **Lorenza Morello** e dei suoi collaboratori. A questa nuova sfida, con **Lorenza** lavorano anche commercialisti e psicologi. Con loro, la squadra di **Lorenza Morello** è completa di diverse professionalità, tutte orientate al risultato.

VOUOI AVERE IL 1° VOLUME DEL PUZZLE MARKETING PACK + VIDEO, TOTALMENTE GRATIS?

Leggendolo imparerai:

- >> Come impostare la tua azienda a 'sistemi' per svilupparla nel tempo;
- >> Le 16 idee scomode (ma reali) del marketing attuale in Italia;
- >> Come convincere nuovi clienti ogni mese a comprare da te, senza fare storie sul prezzo;
- >> E tanto altro ancora.

Incluso trovi anche 4 video:

- Guida al Sistema di Vendita;
- Le Leggi del Marketing 1.0;
- Marketing in Italia VS Marketing in USA;
- 2 ore di MASTERmind.



SCARICALO SUBITO E GRATIS
a questo speciale link



www.puzzlemarketing.it





www.DreamOnFlyTV.it



ORA ANCHE SUL DIGITALE TERRESTRE



INQUADRA
E SCARICA L'APP
per IOS e Android

JOB TV
La tua BUSINESS TV

687

del DIGITALE
TERRESTRE

LA TV DELLE IMPRESE E DEI PROFESSIONISTI



**VUOI INVESTIRE
IN UNA
START UP
INNOVATIVA???**

**VUOI DIVENTARE INVESTITORE
E BUSINESS ANGEL???**



**CHIEDICI
COME**

*compila il forum
gratuitamente e senza impegno
e ti supporteremo
nella tua scelta con i nostri
migliori consulenti
avvocati e commercialisti*



FEDITALIMPRESE PIEMONTE
Federazione Imprese Italiane

Confederazione Nazionale del Commercio, dell'Artigianato, dell'Agricoltura, del Turismo,
della Pesca, dei Servizi, delle Professioni e delle Piccole e Medie Imprese

Via Caprera nr. 28, 10136 Torino

Tel: +39 011.04.47.517 Mob: +39 391.70.74.346 Fax: +39 011.04.32.975

www.feditalimpresepiemonte.org

segreteriaregionale@feditalimpresepiemonte.org



www.facebook.com/feditalimpresepiemonte



[@Feditalimprese](https://twitter.com/Feditalimprese)

“Anche quando tutto va bene bisogna continuare a Pregare (qualunque sia il tuo Dio), Meditare, Formarsi e gestire le proprie Emozioni. Bisogna continuare a pianificare il futuro senza mai credere di essere arrivati. Pensa come se non dovessi morire mai ma agisci come se fosse oggi il tuo ultimo giorno di vita. Abbraccia le persone care, sii Gentile, chiedi Scusa, Aiuta, Dona, Pensa, Innova, Cambia, Risparmia, Investi diversificando e prepara i piani B, C etc...

Non esiste la Fortuna o la sfortuna. Esiste il nostro pensiero. Ecco perché esistono i mantra e le preghiere. Ti racconto una storia: due coppie di ragazzi passano in una via e vedono la stessa villa. Bellissima, per entrambe le coppie è il loro sogno ma la villa non è in vendita e comunque nessuna delle due può permettersela adesso. La prima coppia ritiene l'obiettivo irraggiungibile e smette di sognarla. La seconda coppia continua a sognare ed a mettere da parte i soldi. Dopo qualche anno entrambe le coppie ripassano per quella strada e vedono che la villa è in vendita. Ma la prima coppia non ha soldi da parte. La seconda si e la compra.

Dunque non esiste la Fortuna. Quella che noi chiamiamo fortuna non è altro che la Preparazione che incontra l'Opportunità (Seneca). La Preparazione richiede studio e lavoro sodo, risparmio e investimento, rischi e formazione. L'Opportunità richiede il crearsi delle situazioni, andarle a cercare, essere curiosi, esplorare, guardarsi intorno, essere creativi, crearsi una rete e frequentare persone.

Questo libro dunque vuole essere per Te uno spunto. Dei puntini che si uniranno con i puntini della tua vita per disegnare il più bel quadro della tua vita: Te stesso! Te, Imprenditore o Professionista troverai questo libro tanti spunti che partono da un messaggio puramente olistico e si concludono con un messaggio molto operativo: organizzazione, gestione del tempo, formazione e relazioni, numeri, indici, businessplan etc.. Fanne tesoro! Buon Business!!! “

ISBN: 978-88-31230-10-0



9 788831 230100

Prezzo di copertina € 19,00