



## **NEWSLETTER APRILE 2010**

Caro Lettore,

Se ricevi questa newsletter è perché ti sei iscritto alla mailing list del sito [www.paoloruggeri.it](http://www.paoloruggeri.it)

Lo scopo di questa newsletter è quello di aggiornarti e condividere i progetti che sono stati intrapresi, le cose che ho capito in questi mesi ed i progetti futuri. Il tutto nell'ottica in cui è nato il sito [www.paoloruggeri.it](http://www.paoloruggeri.it): essere uno strumento per la diffusione della conoscenza riguardo a ciò che rende prospera un'azienda o un individuo.

### **CRISI E MERCATI: IL PUNTO DELLA SITUAZIONE APRILE 2010**

Un paio d'anni fa dissi che più che una crisi ci trovavamo ad affrontare un cambiamento epocale nel modo di fare business. Gli eventi recenti e alcuni degli ultimi dati raccolti dalle piccole e medie imprese italiane sembrano confermarlo.

Guardando i dati dei fatturati aggiornati a Marzo 2010, alcune aziende soffrono la crisi mentre altre, nello stesso settore e con le stesse condizioni di mercato, crescono. Come spiegare, infatti, i successi di Bertelli Spa, Rizzinelli Spa o Cerfim Spa, solo per menzionare alcune delle aziende del settore immobiliare che hanno continuato a crescere per tutto il 2009 e 2010? O come spiegare come mai una piccola azienda di compressori di Vicenza, Adicomp srl, cresce sia di fatturato e di marginalità mentre i suoi competitor calano?



In quasi ogni settore la scena è spaccata in due: alcune aziende stanno crescendo, mentre altre perdono colpi

Insomma in quasi ogni settore si sta venendo a creare una situazione spaccata in due: ci sono aziende che sembrano aver capito per prime le nuove regole da seguire per crescere o prosperare

anche in questo nuovo scenario, mentre altre, che ancora non hanno pienamente afferrato la portata del cambiamento che ci troviamo ad affrontare, soffrono. Queste ultime invece che correre ai ripari e capire come re-inventare il modello di business, spesso aspettano che ritorni una scena prospera di mercato. La verità è che non accadrà. Infatti, come vedremo dagli indici che riporterò tra un istante, la presente situazione di mercato indica che entrambi i fatti che segue sono veri:

a) *E' già in atto una ripresa*

b) *La ripresa interessa solamente alcune delle aziende del nostro paese. Attenzione che non stiamo dicendo "interessa alcuni settori", ma stiamo dicendo che all'interno degli stessi settori, la ripresa interessa solamente alcune aziende.*

## INDICE TRASPORTI VS. INDICE DI MARIO

*"Follia è fare sempre la stessa cosa ed aspettarsi risultati diversi"- Albert Einstein*

Ogni giorno i giornali e le televisioni ci inondano di indici che dovrebbero farci capire che cosa sta succedendo e qual è la direzione che i mercati o l'economia stanno prendendo. Il numero di richieste per la cassa integrazione, l'indice Standard and Poor, l'indice FTSE all shares, il Baltic Dry Index, ecc, ecc, ecc.

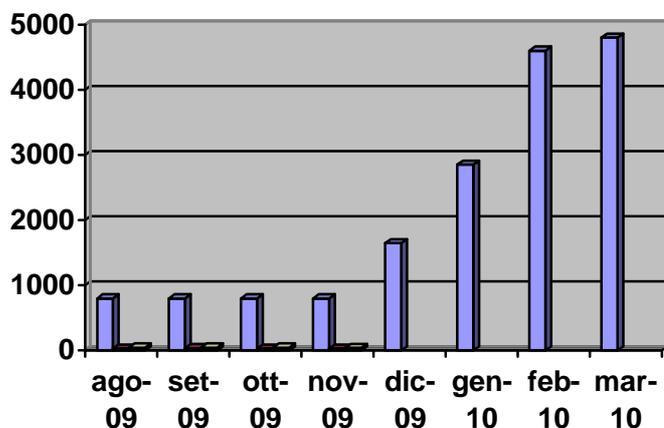
Tutti questi indici, però, sono lontani dalla scena delle piccole e medie imprese. Se anche l'indice di Borsa dovesse salire, in che modo una piccola impresa di, per esempio, Sesto S. Giovanni ne sarebbe influenzata?

In questa newsletter, voglio quindi trattare due indici molto più semplici che ci possono dare un'idea di quello che sta davvero succedendo oggi nell'economia. Il primo è il **fatturato medio aggiornato a Marzo 2010, delle PMI che lavorano nel settore dei trasporti** che stiamo seguendo alla Mind Business School. Tutte queste imprese hanno avuto i fatturati di Febbraio e Marzo 2010 in deciso incremento rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso e, nonostante, non in tutti i casi siano ritornati ai livelli pre-crisi, indicano una direzione di crescita. Ci sono più trasporti e più spedizioni e questo segnala un deciso miglioramento dell'economia.

Se anche tu non credessi ai miei indici, prova a guardare sulle strade: ci sono molti più camion rispetto ad alcuni mesi fa. Ho notato recentemente come l'autostrada A4 sia tornata ad essere molto trafficata. Un maggiore volume di trasporti significa solo questo: che c'è gente che ordina e gente che spedisce.

Il secondo indice è un po' più elaborato e copre l'altra metà della scena. Si tratta di quello che l'amico Sergio Bertelli chiama "**l'indice di Mario**". Mario è il più grande tabaccaio di un paese della provincia di Brescia. Mario ha tenuto nel tempo una statistica molto interessante: il valore dei bolli per cambiali venduti. Mario segnala che la statistica dei bolli per cambiali venduti, che nella sua tabaccheria per tutto il 2009 viaggiava tra gli 800 e i 900 euro al mese, a Dicembre 2009 ha cominciato a crescere. E' prima passata a 1650 euro (Dicembre 2009), poi a 2850 (Gennaio 2010) per poi arrivare intorno a 4600 a Febbraio 2010. Marzo ha confermato la tendenza attestandosi intorno ai 4800 euro di bolli venduti.

## Indice di Mario: valore mensile dei bolli per cambiali venduti, paese della provincia di Brescia



L'indice di Mario, per quanto semplice, cattura l'altra faccia della medaglia dell'economia: **mentre alcune aziende sono in ripresa** (e hanno ripreso a vendere e fatturare, come confermato dalle spedizioni), **un'altra parte delle piccole e medie imprese italiane, invece, è in grande difficoltà e, cambializzando, sta raschiando il fondo del barile.**

Al che la prima domanda di questa newsletter: la tua impresa è tra quelle che hanno capito le nuove regole e quindi si sta dando da fare per ripensare il modello di business, o è tra quelle che sono rimaste indietro e, ahimè, contribuiranno a gonfiare le fila dei clienti di Mario?

### **ERAVAMO ABITUATI AL LAVORO CHE CI CADEVA ADDOSSO... ORA NON E' PIU' COSI**

L'amico Patrizio Cappella, dirige un'impresa di trasporti in Provincia di Bergamo. Molti dei suoi clienti pre-settembre 2008 erano imprese del settore metalmeccanico, quindi nel corso del 2009 ha dovuto fare un grande lavoro di sviluppo per acquisire clienti nuovi e compensare le perdite di fatturato. E' stato così efficace che recentemente gli abbiamo chiesto di tenere una presentazione alla MBS circa le sue azioni vincenti.

Alcuni passaggi del suo intervento mi hanno colpito:

*“Una volta ti bastava non fare stupidate come impresa e il lavoro ti cadeva addosso. **Noi crescevamo non perché facessimo qualcosa di particolare ma perché crescevano i nostri clienti.** Poi e' arrivato il 2008 e ci siamo accorti che davamo troppe cose per scontate, che non era vero che avremmo sempre fatto utili. Ci siamo accorti che il mondo era cambiato e che da lì in poi avrebbe vinto il più reattivo al cambiamento....”.*

Quante altre imprese in Italia crescevano “non perché facessero qualcosa di straordinario ma perché crescevano i loro clienti?”. E, ancora oggi, quante imprese stanno aspettando che “i loro clienti tornino a crescere, invece che fare qualcosa di straordinario?”.

## LE STRATEGIE CHE ACCOMUNANO LE AZIENDE CHE OGGI STANNO CRESCENDO SUL MERCATO

Questo periodo storico è caratterizzato dalla sovrabbondanza dell'offerta. In quasi ogni settore merceologico esistono numerose aziende simili che vendono prodotti e servizi simili. Troppe.



**Molte di queste aziende davano il business e i clienti per scontati.** Crescevano con la crescita del mercato o dei loro clienti. Settembre 2008 ha cambiato tutto questo. Oggi il business, se vuoi averlo, te lo devi cercare attivamente.

Studiando le aziende che, all'interno dell'MBS, ottenevano i risultati migliori, ci siamo accorti che avevano alcune azioni o strategie che le accomunavano e che permettevano loro di crescere anche in questi periodi tormentati:

- 1) Affronta le Cause Interne

*“Chi attribuisce alla crisi i propri insuccessi e disagi, inibisce il proprio talento e ha più rispetto dei problemi che delle soluzioni. La vera crisi è la crisi dell'incompetenza.”- Albert Einstein*

Diverse aziende oggi, quando osservano un calo del loro fatturato rispetto allo stesso mese dell'anno precedente, tendono a giustificare la prestazione non ottimale dicendo cose del tipo: *“Va beh, ho fatto -15% ma in generale faccio meglio della media del mio settore. Sto calando meno degli altri...”*. Oppure: *“E' normale un calo, d'altronde nel mio settore tutti stanno calando...”*. Ecc. Ecc.

Così facendo stanno guardando le cause esterne e non quelle interne. Se anche ci sarà una ripresa queste aziende si riprenderanno in modo debole, trainate dal mercato e non trainando e costruendo il mercato. Se anche si salvassero, usciranno di scena al prossimo calo.

La verità è che in tutte le nostre aziende, anche in quelle che stanno andando bene, ci sono così tante inefficienze da farci impallidire. Quando usiamo le cause esterne per giustificare i fatturati non ottimali della nostra azienda, stiamo distogliendo la nostra attenzione da tutte quelle cose, interne alla nostra azienda, che potremmo gestire e che potrebbero farci guadagnare punti con i clienti. Credimi, in ogni azienda ce ne sono tantissime.

Quindi: misura i fatturati su base mensile e, di fronte ad eventuali cali, non giustificare ma occupati delle cause interne.

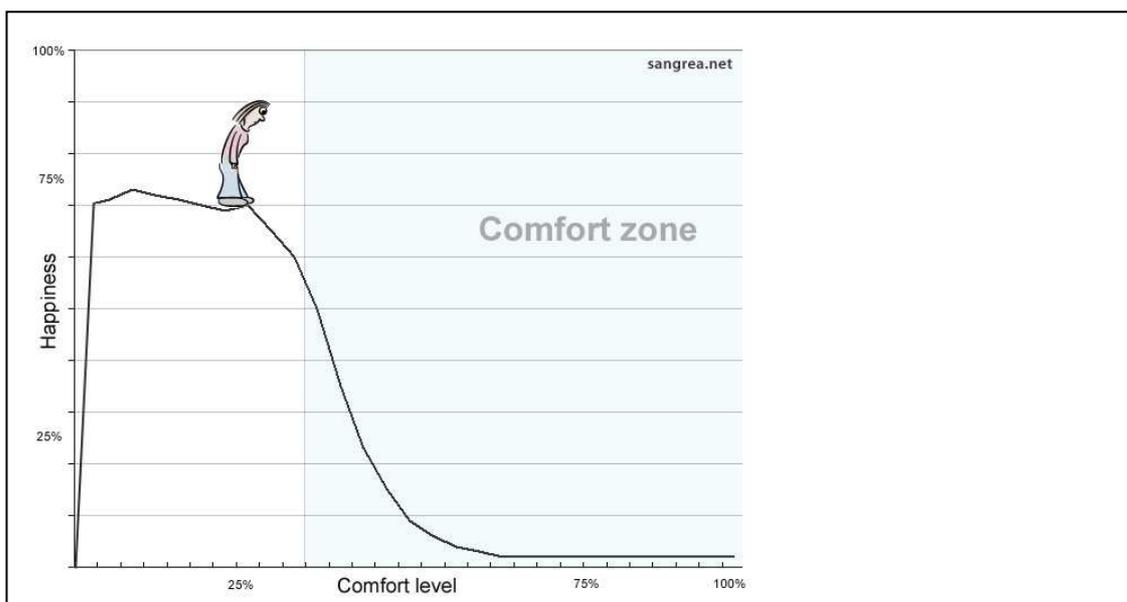
- 2) Scomodità: affronta ciò che non funziona. Esci dalla zona di comfort

Lavorare duro è stato sempre sinonimo di crescita economica. Più “duro” eri disposto a lavorare meglio finivi ad essere sotto il piano economico. Solo che oggi il lavoro duro è cambiato.

Il nuovo lavoro duro di oggi è “emozionale” vale a dire fare cose che non ti piacciono, affrontare situazioni che, detto tra noi, preferiresti non affrontare, fare cose che ti fanno paura o ti creano una forte adrenalina o eccitazione.

Oggi per creare valore dobbiamo ricercare la scomodità.

La “zona di comfort” è costituita da quei comportamenti ed azioni nelle quali possiamo impegnarci senza diventare preoccupati o ansiosi. **Quando rimani nella zona di comfort vivi al centro di numerosi compromessi, “tamponi” le situazioni e la tua azienda, come conseguenza, non fa davvero dei passi in avanti.** Anzi, consumi il valore che ti eri creato nel passato.



La creazione del valore ha come suo presupposto il rischio o l'eccitazione per un nuovo progetto. Difficilmente riesci a creare valore quando fai sempre le stesse cose poco eccitanti.

Quali sono le cose della tua azienda che non stai affrontando? Quali sono i progetti ambiziosi che, detto tra noi, continui a posporre? Quali sono le aree da cui ti ritiri perché ti fanno paura?

Smettila di tamponare o di fare una gestione confortevole: esci dalle tue zone di comfort. Quando l'hai fatto nel passato hai sempre ottenuto buoni risultati.

- 3) Abbraccia il marketing

Fare marketing significa ideare un prodotto o servizio e lanciarlo sul mercato di modo che generi la massima remunerazione per l'azienda. Include la sua promozione, le attività pubblicitarie, le vendite, ecc, ecc.

Tutte le nostre aziende devono dedicare molto più tempo ed attenzione al marketing. Molta molta di più.

Tre sono le azioni primarie che come imprenditore o manager dovresti fare:

- A) I tuoi clienti sanno che esisti?

Fai una lista dei bisogni che i tuoi prodotti e servizi risolvono. Ora prendi in considerazione la tua zona di operazione (che potrebbe essere una provincia, una regione, una nazione o, nel caso di aziende più bellicose, addirittura il mondo) e prova a chiederti: “Quante delle persone che hanno in questo momento uno di questi bisogni, sanno che dovrebbero contattare anche la mia di azienda?”

La risposta franca a questa domanda ti fornisce il perché devi promuovere la tua azienda. Tutte queste, infatti, sono delle potenzialità di business che la tua azienda sta perdendo.

Per dirla con le parole di Alessandro Valente, Direttore Commerciale della Valente Pali: *“Ci lamentiamo della crisi ma poi, sotto sotto, i clienti manco sanno che esistiamo...”*.



“Quante delle persone che hanno in questo momento uno di questi bisogni, sanno che dovrebbero contattare anche la mia di azienda?”

- B) Fai sondaggi (ascolta il cliente)

**Fare sondaggi ci permette di comprendere quali sono le necessità vere che la nostra clientela vorrebbe risolvere. Spesso le aziende le ignorano o le danno per scontate e così facendo perdono importanti opportunità di business.**

Facendo sondaggi scoprirai come comunicare molto meglio con il tuo mercato e “sacche di valore” che la tua azienda potrebbe valorizzare.

- C) **Vero interesse** per il cliente genera le esigenze che ti portano a vendere

Ogni cliente ha qualche esigenza ma, semmai, non è convinto di comprare o è a corto di liquidità e quindi post-pone l'investimento.

Quando ti interessi davvero alla persona che hai di fronte, dimenticandoti la vendita e cercando davvero di aiutarla, di fare il suo interesse, avviene qualcosa di magico: le esigenze di acquisto che prima erano "dormienti" di colpo si attivano e il cliente vuole comprare.

Non devi essere tu il solo a farlo, ma devi far sì che a farlo siano anche i tuoi collaboratori.

- 4) Gestione finanziaria: porta ORA i costi sotto al break even

Se ancora non ce l'hai, devi calcolare al più presto qual è il break even per la tua azienda (vale a dire il valore mensile del fatturato che ti serve fare per coprire tutti i costi). Assicurati che la tua azienda ogni mese sia sopra a break even.

Puoi permetterti di stare sotto break even per due o tre mesi al massimo, poi devi agire per o ridurre i costi oppure incassare o marginare di più.

- 6) Studia e migliora tu

Ogni azienda è un'emanazione o una creazione dell'imprenditore o del manager più elevato. Se vuoi che la tua azienda cresca, devi crescere tu. Devi partecipare a corsi, seminari, leggere libri, frequentare persone che ti ispirino. Insomma, comincia tutto da noi stessi.



*"Studia più di loro!" – Tom Peters, The Little Big Things*

--

Troverai che queste semplici 5 azioni, se le esegui, faranno un'enorme differenza per il buon andamento della tua azienda anche in questi tempi tempestosi e di cambiamento.

**DECOLLA IL PROGETTO OPEN SOURCE MANAGEMENT**

Assieme all'amico Roberto Gorini e ad un gruppo di altri imprenditori e consulenti, abbiamo voluto dare avvio al progetto **Open Source Management**. Questo progetto intende raccogliere e condividere in tempo reale la conoscenza pratica che gli imprenditori delle piccole e medie imprese italiane sviluppano sul campo. Andare verso una scuola che non sia gestita dagli ennesimi consulenti o formatori, per quanto bravi, ma dove i formatori siano altri imprenditori che stanno vincendo oggi nei loro mercati di riferimento.

Riteniamo che il mondo degli affari oggi si muova ad una velocità talmente elevata che qualsiasi libro di management che arrivi sul mercato sia già superato. Serve, a nostro avviso, un nuovo tipo di management, un management o una gestione di impresa "open source" dove gli imprenditori possano accedere e condividere quasi in tempo reale le loro azioni ed intuizioni vincenti.

Per dare avvio a questo progetto di condivisione, abbiamo voluto essere i primi a dare l'esempio. E' per questo che, a fine 2009 abbiamo convocato una serie di imprenditori italiani che nelle loro piccole e medie imprese avevano ottenuto grandi risultati ed assieme a loro abbiamo prodotto un DVD con le loro azioni vincenti "Gli imprenditori parlano agli imprenditori". Molti spezzoni di questo dvd sono già stati pubblicati sul sito [www.paoloruggeri.it](http://www.paoloruggeri.it) . Puoi ricevere gratuitamente una copia di tutto il dvd, richiedendola a [eventispeciali@osmanagement.it](mailto:eventispeciali@osmanagement.it)

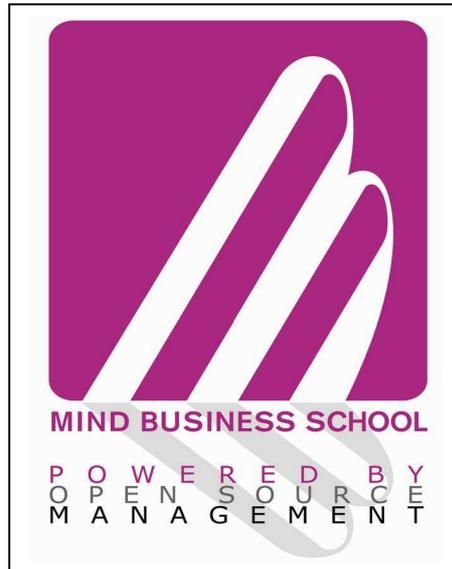


Richiedi il DVD gratuito con gli interventi degli imprenditori che stanno ottenendo grandi risultati nei loro mercati di riferimento. Scrivi a eventi [speciali@osmanagement.it](mailto:speciali@osmanagement.it)

***OPEN SOURCE MANAGEMENT, MBS E IL SITO  
PAOLORUGGERI.IT AL SERVIZIO DELLA TUA IMPRESA***

Ho costruito il sito [www.paoloruggeri.it](http://www.paoloruggeri.it), la MBS e la Open Source Management con un unico scopo: cercare di far sì che la conoscenza e gli atteggiamenti che creano risultati sul mercato oggi, siano a disposizione degli imprenditori delle piccole e medie imprese italiane.

Negli ultimi mesi abbiamo fatto grandi passi in avanti. Il numero di imprese che prende parte al progetto MBS e condivide la conoscenza e le best practice aumenta ogni giorno.



Tutte le loro presentazioni ed azioni vincenti sono disponibili, gratuitamente, sul sito [www.paoloruggeri.it](http://www.paoloruggeri.it) . Se hai notato, negli ultimi mesi abbiamo anche cominciato a pubblicare sempre più filmati, cosa che continueremo nelle settimane a venire.

Mi auguro che le nozioni contenute in questa newsletter possano esserti di aiuto per fare la differenza sul mercato. Mi farebbe piacere, un giorno, poter parlare e condividere con gli altri imprenditori anche le best practice della tua di azienda.

Con affetto e con i miei migliori auguri

**Paolo A. Ruggeri**

[www.paoloruggeri.it](http://www.paoloruggeri.it)

---

Per maggiori informazioni circa l'applicazione delle informazioni contenute in questa newsletter o sui programmi che mettiamo a disposizione degli imprenditori e manager in tutta Italia, scrivi, senza alcun impegno, a [mbs@osmanagement.it](mailto:mbs@osmanagement.it)