

---

**ALESSANDRO VELLA**

**PREDISPORSI AL SUCCESSO** *(azioni vincenti nella gestione dell'azienda)*





## INTRODUZIONE

Caro imprenditore,

questo piccolo manuale non ha la presunzione d'insegnarti a gestire la tua azienda ma ha l'obiettivo di essere un work book che puoi seguire per fare un'autoanalisi della tua impresa e farti mettere il turbo verso l'espansione.

Prima di essere consulente, sono stato e sono tutt'ora un imprenditore come te. Conosco bene le situazioni che vivi quotidianamente e ciò che provi nei bei momenti ed in quelli meno entusiasmanti. È, quindi, un manuale di sopravvivenza, frutto di tanti errori (che vorrei evitarti) e di azioni vincenti (che vorrei replicassi).

Leggilo con attenzione, non andare avanti in modo superficiale, ma confronta quanto leggi con quanto stai facendo.

Anzi, prendi carta e penna. Dai, fallo veramente!

Bene, ti chiedo di annotare le azioni da fare che ti verranno in mente durante la lettura del manuale. Non te ne pentirai.

## 1. **COMINCIA PENSANDO ALLA FINE** -----



Comincia pensando alla fine significa cominciare con una chiara comprensione della destinazione, significa sapere dove siamo diretti così da capire meglio dove ci troviamo ora e far sì che i passi compiuti siano sempre nella direzione giusta.

Tu sei il navigatore della tua aziendale, colui che indica dove si è diretti e perchè.

Cosa succede se non imposti la destinazione finale?

Rischi di girare a vuoto, sprecare benzina, dimenticarti perché ti sei messo in viaggio ed alla fine fermarti.

Questo è quello che accade ad un imprenditore che non ha chiara la meta: va avanti senza una strategia, spreca denaro ed i costi aumentano, si stanca della situazione e decide di mollare tutto o di accontentarsi di risultati mediocri.

Quindi, il punto di partenza è: ma tu cosa vuoi ottenere?



## SCRIVERE LA META

Una delle prime azioni da mettere in campo è scrivere la meta che vuoi realizzare, così da comprendere meglio e condividere con i collaboratori il lavoro da fare.

Quando farlo?

ORA

È fondamentale che la meta non sia una cosa generica del tipo “guadagnare di più” o “crescere”, ma sia una descrizione dettagliata di quello che si vuole realizzare.

Ad esempio: “Entro 5 anni ho portato la mia azienda a realizzare un fatturato di 5ml di euro all’anno (oggi ne fattura 2ml), ho formato Mario come responsabile di produzione ed ho delegato a Giuseppe la responsabilità dell’amministrazione, io gestisco la parte commerciale dove ho inserito e resi autonomi 5 nuovi venditori (oggi ne ho 1), con l’aiuto dei responsabili ho creato un vero gruppo affiatato e coinvolto nel progetto di crescita aziendale con persone motivate ed altamente produttive, ho clienti entusiasti del servizio che stiamo fornendo loro e fidelizzati che parlano bene di noi e ci portano nuova clientela, la mia attività è indirizzata allo sviluppo della rete commerciale ed alla creazione di nuovi servizi per il cliente, l’espansione ha creato opportunità di crescita per i collaboratori più capaci, la marginalità è al 60% e mi consente di creare nuovi incentivi, vengono premiate le nuove idee dei collaboratori che creano valore aggiunto per l’azienda e/o per il cliente. Chi mi ha aiutato nella realizzazione di questo obiettivo ha ottenuto una percentuale della società in proporzione alla sua contribuzione ed ha inoltre potuto avviare un percorso di crescita professionale. Io ho l’opportunità di potermi dedicare a ciò che mi entusiasma di più, ovvero la realizzazione di nuovi servizi che ci consentiranno di essere unici sul mercato.”

Rileggendo questa meta, potresti approfondire la descrizione ponendoti le seguenti domande e dettagliando ancora di più la scena:

- Quali servizi ho in mente che non sto sviluppando? oppure, Quali servizi potrei sviluppare? Descrivili.
- Come dovranno essere i 5 venditori? Descrivili.
- Mario e Giuseppe come dovranno essere tecnicamente e relazionalmente? Descrivili.
- Chiudi gli occhi ed immagina la tua meta realizzata, descrivi ciò che vedi. Quali emozioni provi?

In pratica devi vivere la tua meta, l'usare il tempo presente e l'io ("io ho formato Mario...") aiuta a focalizzare meglio ciò che si vuole realizzare.

La descrizione della meta deve rispondere ai seguenti requisiti:

- Specifica: deve contenere numeri e descrizione dettagliata della scena in modo da essere ben focalizzata. Immagina di dover far riconoscere ad un tuo collaboratore una località da una foto (la tua meta) per poi metterlo in condizione di poterla raggiungere, più la foto è a fuoco e dettagliata e più ti sarà semplice far capire dove andare.
- Con una scadenza: questo per comprendere meglio cosa fare, le priorità, i mezzi da usare, valutare lo sforzo da mettere in campo. Supponi che la foto raffiguri il toro di Wall Street a New York e che la scadenza è dopo domani, sai già che dovrai andarci in aereo, che devi investire nel biglietto aereo, prenotare l'albergo, prendere il taxi, ecc.
- Raggiungibile: va bene sognare ma occorre farlo tenendo i piedi per terra. Se vuoi diventare il prossimo presidente degli USA... Oppure cose del tipo: "voglio triplicare il fatturato in un anno" e non esiste neanche una rete vendita...
- Motivante: perché è così importante raggiungere la meta? Quali vantaggi avrai? Quali emozioni sperimenterai una volta raggiunta la meta? Perché non dovresti rinunciarci?
- Condivisibile: chi dovrebbe aiutarti? Perché, quali vantaggi avrebbero le persone coinvolte una volta raggiunta la meta?



Se non definisci con chiarezza la tua meta e/o se questa non ti entusiasma, allora quello che avrai è solamente un'immagine molto sfocata.

Come fai a capire se la meta è quella giusta?

Mettiti di fronte ad uno specchio ed osservati dopo che l'hai riletta, hai un bel sorriso stampato sulle labbra e sei salito di tono? Se la risposta è sì, allora hai fatto centro.

Se hai difficoltà ad immaginarla a medio/lungo termine, la soluzione è scrivere ciò che vuoi realizzare entro 12 mesi.

Una volta che hai deciso cosa realizzare, dovrai crederci fino in fondo. Questo fa la differenza.



## I PENSIERI DIVENTANO COSE -----

*I pensieri diventano cose*, non ci credi? Ricorda i tempi di scuola quando ti nascondevi dietro il tuo compagno di classe e pensavi riferendoti al professore: “speriamo che non mi chiami, speriamo che non mi chiami”. Cosa accadeva? Il professore esclamava inesorabilmente il tuo nome! L’unico motivo per cui le persone non ottengono quello che vogliono è che pensano di più a quello che non vogliono, ma la tua mente non tiene conto dei “no” o dei “non”.

Ad esempio: “non pensare ad un gatto nero, bello peloso e con una macchiolina bianca sul muso che si sta strusciando tra i tuoi piedi”, cosa ti è venuto in mente?



Ti do una bella notizia: funziona anche sul positivo!

Per cui se inizi pensare a cose positive, prima o poi le realizzerai.

Le immagini che ti vengono trasmesse dai tuoi pensieri non appaiono sullo schermo del televisore che tieni in soggiorno, ma sono le immagini della tua vita.

Ora, comprendi perché è così importante questo primo passo?

Non realizzerai mai ciò che non riesci ad immaginare!

Ciò vale anche per il tuo eventuale socio e/o per i tuoi collaboratori.



## VERIFICA

Hai scritto la tua meta?

È ben dettagliata e comprende i requisiti visti sopra?

Ti entusiasma?

Contiene un vantaggio per chi ti dovrà aiutare a raggiungerla?



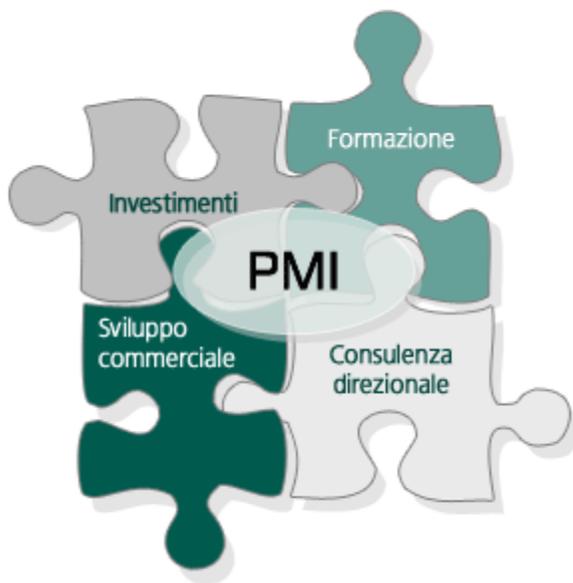
## **2. TRACCIA IL PERCORSO:**

### **COME ELABORARE UNA STRATEGIA VINCENTE -----**

Adesso hai la meta ben definita, quello che devi fare è costruire un ponte (fatto di azioni da mettere in campo) che ti porti dalla scena attuale (com'è oggi l'azienda: cosa c'è, cosa manca, cosa va eliminato) alla scena ideale (come deve essere l'azienda: cosa ci deve essere, come dovranno essere le cose) che ti consente di realizzare la meta.

In questa fase fai la differenza, perché inizi a materializzare il tuo sogno.  
Ricorda, sei il navigatore aziendale.

Come si fa?



## SCRIVERE LA SCENA IDEALE -----

Per raggiungere la meta nei tempi desiderati è necessario che ci siano una serie di presupposti, questi compongono la scena ideale. Ovvero come dovrebbe essere, cosa dovrebbe esserci affinché la meta possa essere raggiunta (una rete vendita, una corretta gestione finanziaria, un gruppo motivato, una prima linea stabile, un titolare stabile, ecc..).

Una scena ideale deve comprendere le seguenti **azioni di base in funzione**:

- Titolare e manager stabili con una meta chiara e condivisa
- Organigramma reale (linee di comunicazione in funzione ed assenza di buchi camuffati)
- Obiettivi e ruoli chiariti
- Statistiche in uso su base settimanale
- Riunioni attive su base settimanale per feedback, apprezzamenti e correzioni
- Direzione, formazione e verifiche in funzione come da leadership avanzata (campioni, medi, scollaboratori)
- Motivazione e lavoro di team in funzione
- Giochi ed incentivi su base mensile attivi (gioco interno aperto a tutti sulle idee che hanno creato maggior valore aggiunto -miglior allestimento, nuovi servizi, fidelizzazione del cliente, esperienza del cliente, premium card per tutti...- i progetti verranno messi in bacheca e spinti settimanalmente dal responsabile; creare dei riconoscimenti -diplomino simpatico o timbri del tipo "pensato con orgoglio e realizzato con il cuore"- per quei collaboratori che si sono messi in evidenza durante la settimana, consegnarli direttamente al collaboratore e metterli in bacheca)
- Centrale di comunicazione in funzione (un punto dove le persone sanno che possono trovare informazioni su: andamento pv e reparto su base settimanale, comunicazioni di merito per un'idea o una gestione ottimale del cliente, classifiche su giochi interni; scegli un posto di passaggio o di sosta - macchina caffè – dove mettere un lavagnone magnetico e dei basket per le informazioni di ogni reparto; abitua le persone a leggerlo almeno due volte al giorno)

## ORGANIGRAMMA AZIENDALE



Una persona è stabile se quando riceve delle comunicazioni (siano esse costituite semplicemente da dati o richieste di informazioni o, come nel caso di un capo reparto, da pezzi finiti che egli deve incasellare e spedire) egli è in grado di apportarci le modifiche che la sua funzione in azienda prevede e poi far proseguire la comunicazione a chi di dovere.

E' un terminale instabile se egli non è in grado di ricevere la comunicazione (perché non c'è mai o semplicemente perché è confuso o sempre arrabbiato), oppure non è in grado di apportarci le modifiche che dovrebbe (come nel caso in cui un responsabile alla fatturazione, ricevendo un ordine da un venditore, non fosse poi in grado di emettere la fattura) oppure se ci mette "troppissimo tempo" a farlo oppure ancora se poi non è in grado di far proseguire la comunicazione (o perché se ne dimentica, o perché è troppo oberato di lavoro, o perché non sa a chi mandarla, o perché addirittura la manda alla persona sbagliata).

Nell'esempio visto in "Scrivere la meta", la scena ideale potrebbe essere: "Io ho risolto la situazione di alti e bassi emotivi. Mario formato come responsabile di produzione capace di gestire in autonomia le problematiche dell'area ed ottimizzare produttività e costi. Giuseppe autonomo nella gestione dell'amministrazione. Tramite la delega effettuata, io gestisco a tempo pieno la parte commerciale dove ho inserito e resi autonomi 5 nuovi venditori (oggi ne ho 1). Ho un gruppo di collaboratori motivati ed altamente produttivi che lavorano in team e coinvolti nel progetto di crescita aziendale. I clienti sono entusiasti del servizio che stiamo fornendo loro e fidelizzati, parlano bene di noi e ci portano nuova clientela. Vengono premiate le nuove idee dei collaboratori che creano valore aggiunto per l'azienda e/o per il cliente. Le statistiche delle aree aziendali sono positive ed in crescita. Ci sono riunioni settimanali di coordinamento, formative e motivazionali. Gli incentivi sono stimolanti per i collaboratori e su base mensile."

Un grande aiuto lo hai disegnando l'organigramma aziendale della scena ideale.

Nell'esempio: titolare che gestisce l'area commerciale (con 5 venditori) e coordina Mario (resp. Produzione) e Giuseppe (resp. Amministrazione), metti i vari sotto responsabili e completa il quadro con fatturato e marginalità.



## CONFRONTO CON LA SCENA ATTUALE -----

Ora disegna l'organigramma com'è ad oggi.

Nell'esempio: il titolare che è responsabile di tutto, Mario e Giuseppe sotto responsabili, l'area commerciale con 1 solo venditore, fatturato 2ml di euro e marginalità al 40%.

Confronta la scena ideale con quella attuale della tua azienda ed elabora un programma d'azioni che consenta di avvicinarti alla scena ideale e quindi alla meta, utilizza la lista delle azioni di base in funzione.

Il programma deve contenere le azioni che tu dovrai fare sin da subito (ad esempio: fissare una riunione per condividere con Mario e Giuseppe la meta e la loro crescita), quelle che farai fare ai tuoi collaboratori (ad esempio: far stilare a Mario e Giuseppe una lista dei punti di forza e delle lacune dei loro collaboratori) e quindi la formazione da mettere in campo (ad esempio: corso stabilità imprenditoriale, corsi leadership, corsi tecnici).

Non iniziare a casaccio, ma segui le priorità.

Stabilisci qual è il maggior allontanamento dalla scena ideale, individua il problema che sta dietro questo, risolvalo in tempi rapidi.

Quali strumenti usare.

È fondamentale che oltre al tuo punto di vista, tu possa contare su strumenti oggettivi di valutazione quali:

- Test di tutte le persone, almeno il tuo e delle prime linee
- Test Corporate dell'azienda
- Statistiche delle varie aree aziendali (amministrazione, produzione, logistica, commerciale)
- Situazione finanziaria (fatturato, marginalità e utili degli ultimi 5 anni, situazione della liquidità con valore dei crediti insoluti e scadenzario)



Non essere superficiale, stai decidendo il tuo futuro.

È in questa fase che comprendi e riesci a trasferire ai tuoi collaboratori perché è importante prendere alcune decisioni difficili o farli crescere e delegare o, ancora, iniziare ad organizzarsi. Tutte le azioni da fare o che stai facendo inizieranno ad avere un senso: ti/vi aiutano ad avvicinarti/vi più velocemente alla realizzazione del tuo/vostro sogno.

Visualizzi ciò che fra “x” tempo sarà realtà, hai visto il dvd “The Secret”?

La legge d’attrazione funziona!

## DEFINIZIONE DEL PROGRAMMA DI AZIONI-----

Usa lo schema sotto riportato per avere una linea guida, comprendere quali azioni mettere in campo e conoscere i rischi di non avere una delle tre aree funzionali.

### ***Cosa rappresenta lo schema.***

Ho preso a riferimento le quattro aree (strategia, attuazione, controllo, espansione) che costituiscono le fondamenta di un'azienda che va veramente a gonfie vele e considerato i rischi di quando una delle quattro aree non funziona come dovrebbe (casella NOT OK) mentre le altre sono a posto (caselle OK). Poi ho indicato alla fine di ogni colonna cosa deve essere in funzione affinché l'area sia considerata ok. In pratica se tutte e quattro le aree sono ok, hai la scena ideale di un'azienda in forte espansione.

### ***Come usare lo schema.***

Ti consiglio di stampare lo schema per averlo sempre ben visibile.

Per comodità ho inserito un secondo modulo in bianco di autovalutazione sul quale indicare (seconda riga di caselle bianche sulle quali indicare OK o NOT OK) la situazione della tua azienda area per area dopo aver preso in considerazione i vari punti della terza riga, per poi annotare le azioni da fare (ultima riga di caselle bianche). Confronta ogni punto dello schema ed annota sullo schema di autovalutazione le aree da migliorare e le azioni correttive che faranno parte del programma.

Sii obiettivo.



Ma entriamo nello specifico per comprendere fino in fondo questa fase.

## STRATEGIA

---

Si parte dal ruolo del titolare o comunque della proprietà che è quello di:

- definire la meta e la strategia aziendale
- coinvolgere, motivare e coordinare il management
- creare nuove opportunità di espansione

Per ottenere quanto sopra occorre che:

- il titolare o i titolari siano in forma (non abbiano alti e bassi)
- abbiano una meta chiara e condivisa dal management
- siano capaci di motivare il management
- sappiano organizzare il loro tempo e coordinare le varie aree aziendali

Il rischio di non avere una situazione ok è quello di avere un'azienda che si dà un gran da fare e spreca tante energie per poi scoprire che la direzione è quella sbagliata.

Sistemata quest'area, si passa alla seconda.

## ATTUAZIONE

---

Qui si prende in considerazione il management, ovvero chi dovrà occuparsi di attuare il progetto aziendale tramite il team di collaboratori.

Il loro ruolo è quello di:

- definire la meta e la strategia dell'area da loro gestita in linea con la meta aziendale
- formare, coinvolgere, motivare e coordinare i collaboratori rendendoli produttivi
- organizzare ed ottimizzare la loro area al fine di raggiungere gli obiettivi concordati con la proprietà

Per ottenere quanto sopra occorre che:

- il titolare può ricoprire un solo ruolo di responsabilità (non può essere ovunque sull'organigramma)
- i manager siano in forma (no alti e bassi)
- sappiano motivare e dirigere i loro collaboratori con efficacia
- sappiano organizzare il loro tempo e coordinare i collaboratori
- ci siano ruoli chiari
- le riunioni, gli incentivi e la formazione siano in funzione
- la selezione è continua per inserire personale di maggior talento ed elevare lo standard produttivo del team (effetto centrifuga)
- siano in funzione attività di team work (riunioni di gruppo per trovare nuove soluzioni organizzative, produttive o di vendita)

Il rischio se quest'area non è ok è che non realizzeremo mai la meta.

Quando anche questo punto è ok, passi al terzo.

## CONTROLLO -----

Qui occorre che siano in uso tutti gli indicatori (statistiche, controllo finanziario, riunioni di feedback) che ci dicono se ci stiamo avvicinando o meno alla scena ideale.

Tieni presente che avrai difficoltà ad ottenere ciò che non misuri.

Quindi il rischio di non usare degli strumenti di controllo è quello di non avere una valutazione oggettiva di come stanno andando le cose e quindi avere risultati altalenanti o assenti (ad esempio: fatturato in crescita ma azienda in perdita).

A questo punto si può pensare all'espansione dell'azienda.

## ESPANSIONE -----

L'espansione passa attraverso:

- la crescita quantitativa e qualitativa (numero di venditori e capacità di vendita con clienti fidelizzati) della rete commerciale
- la promozione ed il posizionamento dell'azienda attraverso azioni di marketing per far crescere l'interesse del mercato nei suoi confronti
- nell'era di internet non puoi non avere un sito o continuare ad avere un sito vetrina, inoltre deve essere ben indicizzato (apparire tra i primi dieci riferimenti su google o comunque in prima pagina)

STRATEGIA	ATTUAZIONE	CONTROLLO	ESPANSIONE	RISCHIO
NOT OK	OK	OK	OK	Andiamo ma non sappiamo dove
OK	NOT OK	OK	OK	Pensiamo di andare da qualche parte, ma siamo fermi
OK	OK	NOT OK	OK	Abbiamo idee chiare e lavoriamo sodo, ma i risultati sono altalenanti
OK	OK	OK	NOT OK	Non ci espandiamo
<p>Titolare in forma            Mete chiare e condivise            Accordo al vertice            Leadership Emoz.            Capacità organiz.            Delega</p>	<p>Manager in forma            Leadership Dir.            Talenti/Selezione Gruppo            Incentivi            Organizzazione            Ruoli chiari            Riunioni            Formazione</p>	<p>Statistiche in uso            Gestione Finanz.            Feedback            Correzioni/Form.</p>	<p>Strategia comm.            Marketing            Web ability</p>	<p><b>Avere un'azienda che va veramente a gonfie vele...</b></p>

STRATEGIA	ATTUAZIONE	CONTROLLO	ESPANSIONE	RISCHIO
<b>Titolare in forma</b> <b>Mete chiare e condivise</b> <b>Accordo al vertice</b> <b>Leadership Emoz.</b> <b>Capacità organiz.</b> <b>Delega</b>	<b>Manager in forma</b> <b>Leadership Dir.</b> <b>Talenti/Selezione</b> <b>Gruppo</b> <b>Incentivi</b> <b>Organizzazione</b> <b>Ruoli chiari</b> <b>Riunioni</b> <b>Formazione</b>	<b>Statistiche in uso</b> <b>Gestione Finanz.</b> <b>Feedback</b> <b>Correzioni/Form.</b>	<b>Strategia comm.</b> <b>Marketing</b> <b>Web ability</b>	<b>Avere un'azienda che va veramente a gonfie vele...</b>
<b>AZIONI DA METTERE IN CAMPO</b>				

***Ti faccio un esempio di come da consulente userei lo schema con il cliente dell'esempio:***

- **STRATEGIA:** “Caro cliente, abbiamo definito con chiarezza la meta e detto che una delle cose da mettere in campo per realizzarla è formare Mario e Giuseppe come responsabili in modo da liberare il tuo tempo e dedicare la tua attività allo sviluppo dell’azienda. Bene, dobbiamo gestire come prima cosa i tuoi sbalzi d’umore per far sì che tu riesca a gestire con maggiore efficacia la motivazione e la crescita di Mario e Giuseppe altrimenti corriamo il rischio che quando stai storto più che motivarli li demotivi e bruciamo in un minuto tutto quello che abbiamo costruito precedentemente. Per realizzare la meta, mi servi in grande forma! Inoltre ti formerò per farti diventare l’allenatore della tua squadra e motivare il gruppo portandolo ad ottenere risultati”. Quindi inserirei come piano formativo il coaching di stabilità imprenditoriale, il percorso leadership (base, avanzata, lead maker) e la mia assistenza in azienda. Come azioni lo affiancherei nelle riunioni ed i colloqui individuali, lo aiuterei a comprendere le mete dei collaboratori e a dar loro apprezzamento, gli farei fissare una riunione con le prime linee per coinvolgerli sulla meta, gli farei fare una lista dei cicli aperti (lista delle azioni da completare) per iniziarsi ad organizzare.
- **ATTUAZIONE:** “Mi dicevi di voler far crescere Mario e Giuseppe come responsabili e di creare un vero team motivato e produttivo. Iniziamo col vedere chi abbiamo in squadra e quali sono i punti di forza di Mario e Giuseppe e dove farli crescere per centrare la meta ed evitare che tu debba intervenire continuamente come accade oggi. Se loro non diventano autonomi, tu non riuscirai a far crescere l’azienda”. Quindi programmo l’analisi interna, il percorso leadership ed il coaching per Mario e Giuseppe, affiancamenti su riunioni, uso delle statistiche, incentivi e gestione del gruppo. Avviamo la selezione continua per creare l’effetto centrifuga.
- **CONTROLLO:** hanno statistiche solo sul commerciale (verifico se sono corrette ed aggiornate, sono su base settimanale? Metto le statistiche anche alle altre aree, formo le persone all’uso delle statistiche), hanno uno scadenziario aggiornato (chi dovrebbe farlo? Com’è?), hanno insoluti (chi se ne occupa? Com’è? Ha un incentivo?), e via dicendo.
- **ESPANSIONE:** “Avviamo la selezione di due nuovi venditori tra un mese ed altri tre l’anno prossimo. Verrai al corso marketing in modo da comprendere quali azioni mettere in campo, a proposito, ce l’hai il data base dei clienti? Me lo stampi che iniziamo a lavorarci subito”. Qui metti nel programma delle azioni per avviare un’attività promozionale e per il web ability; visiono il data base dei clienti e faccio ricontattare tutti i clienti fermi al venditore (serve anche per dare lavoro ai nuovi venditori).

Comprendi da solo che facendo un bel lavoro all’inizio, hai messo una seria ipoteca sul raggiungimento della tua meta .



## VERIFICA

---

Come sei messo?

Hai un quadro completo di cosa va e cosa dev'esser migliorato?

Hai le persone giuste al posto giusto?

Devi andare in selezione?

Cosa dicono le statistiche?

Hai un buon controllo delle finanze?



### 3. SCEGLI I COMPAGNI DI VIAGGIO -----

Ti è mai capitato di andare in vacanza con le persone sbagliate? Com'è andata?

Forse, non vedevi l'ora che il tutto finisse.

Vale anche per la tua azienda, è fondamentale che ti venga voglia di lavorare quando vedi i tuoi uomini e che ti diano un valido aiuto nel mantenere il sorriso.

Ricordi? Mi servi in forma!

Usa il seguente schema per comprendere come sei messo con la prima linea ed il profilo delle persone da inserire:

1. Definisci il risultato del posto ed i vantaggi che la persona avrà nel produrli
2. Definisci le macro azioni da mettere in campo per realizzare lo scopo del posto
3. Definisci le caratteristiche tecniche e relazionali che la persona che occupa il posto dovrebbe avere
4. Definisci le statistiche del posto e/o verificane l'andamento
5. Confronta il punto 3 e 4 con chi copre il posto e decidi:
  - a. La formazione da mettere in campo per migliorarne le lacune
  - b. Se cambiare persona (selezione o sostituzione con persona interna)
6. Nel caso a. fai i punti da 1 a 5a con chi occupa il ruolo. Chiarisci il risultato e fai elaborare al responsabile il fare e l'essere (comprese le aree di miglioramento), in questo modo coinvolgi e responsabilizzi la tua prima linea.
7. Nel caso b. avrai una descrizione completa del profilo (condividilo con chi cura la selezione) ed una volta inserita la persona fai fare il lavoro di chiarimento del ruolo al suo responsabile.

L'uso dello schema ti aiuta, quindi, anche nel lavoro di chiarimento del ruolo con i collaboratori dell'azienda, parti sempre dalle prime linee e poi allena loro a farlo con chi gestiscono. Fallo anche per il tuo ruolo, ti aiuterà quando dovrai delegare qualche funzione.

Se tutti i collaboratori hanno chiaro cosa devono produrre, come produrlo, dove e come migliorarsi, come misurare il risultato ed il giusto supporto, allora hai messo una seria ipoteca sulla riuscita del progetto.

<b>AVERE</b> (chiarire il risultato del posto)	
<b>FARE</b> (definire tutte le azioni necessarie per realizzare il risultato, chiarire azione per azione cosa e come va fatto)	
<b>ESSERE</b> (definire le caratteristiche tecniche e relazionali di chi dovrà ricoprire il ruolo, confrontarle con la persona che occupa il posto o che dovrà essere selezionata per verificare le aree di crescita e/o l'aderenza al ruolo)	
<b>STATISTICHE</b> (definire come monitorare i risultati del posto)	

## 4. COINVOLGI I COMPAGNI DI VIAGGIO ED ENTUSIASMALI

Una persona viene coinvolta in un progetto quando comprende che ne avrà un beneficio, si entusiasma se vede che il vantaggio coincide con le sue mete personali.

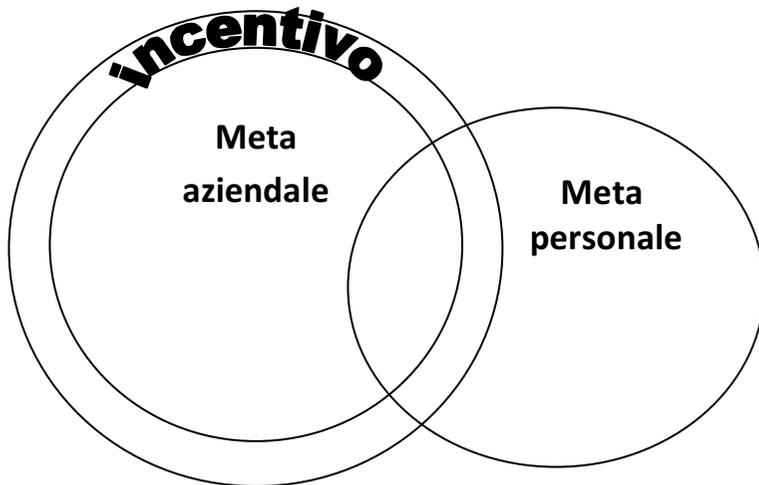
Nei colloqui individuali puoi accelerare la cosa verificando le mete personali dei collaboratori, ti torneranno utili per motivarli non solo al cambiamento ma anche per far osservare loro che la meta aziendale fa da ombrello ai loro obiettivi. In pratica se ti danno una mano nel realizzare il programma, di fatto stanno aiutando loro stessi a raggiungere i loro obiettivi.

Avendo un buon piano d'incentivi mensili puoi mettere l'acceleratore facendo osservare che se ci aiutano a raggiungere obiettivi aziendali più grandi, raggiungeranno più velocemente anche quelli personali.

Per avere un piano incentivi efficace, è importante che tu conosca un segreto:

- Per un collaboratore non è importante quanto prenderà di incentivo, ma come potrà utilizzare tale somma. In pratica cosa ci farà, perché così comprendi cosa realmente lo motiva. E tu, se avessi un giorno a settimana tutto tuo, come lo impiegheresti? Bene, ricordatene per iniziare a delegare.

Avrai fatto un gran lavoro quando sarai diventato "inutile" per la tua azienda!





## VERIFICA

Chi sono i tuoi alleati?

Chi non ce la farà?

Hai definito avere, fare, essere, statistiche con le prime linee?

Conosci le mete dei tuoi collaboratori? Cosa li entusiasma?

Hai organizzato una riunione con le prime linee per condividere le mete?

Hai avviato un efficace piano incentivi?

Quale formazione mettere in campo?

## 5. CONTROLLA COSTANTEMENTE LA ROTTA -----



Una volta iniziato il viaggio, un buon navigatore aziendale controlla costantemente che la strada che si sta percorrendo sia quella giusta e se c'è un imprevisto, ricalcola la rotta per non perder tempo.

Usa le statistiche per comprendere quanto ti stai avvicinando alla scena ideale e quindi alla meta.

### **Come e quando.**

Verifica settimanalmente le statistiche di ogni comparto aziendale (amministrazione, produzione/logistica, commerciale) e correggi la rotta dove serve. In pratica, elabora un piano di battaglia (azioni da mettere in campo, abbreviato bp) della settimana insieme ai tuoi responsabili e fallo mettere in pratica.

Devi spingere come un pazzo per ottenere risultati, non scendere a compromessi con le tue aree di comfort.

Addestra le prime linee nell'uso delle statistiche e fagli fissare una riunione settimanale dove analizzano l'andamento e fanno un bp con i loro collaboratori, tu dai l'esempio facendolo con loro. Non mollare perché in questa fase ti giochi la riuscita del programma ed il tuo futuro.



## VERIFICA

Hai le statistiche aggiornate su base settimanale di ogni area?

Come stanno andando?

Quali azioni devi mettere in campo per ogni area?

Hai fissato la riunione con le prime linee per condividere il relativo bp?

Se le statistiche sono basse, non partire con le cose negative. Apprezza prima ciò che c'è di buono e poi correggi quello che non va, le persone saranno maggiormente predisposte a mettersi in discussione.

## 6. LE BASI DEL SUCCESSO -----



### AZIONI DI BASE IN FUNZIONE -----

- Titolare e manager stabili con una meta chiara e condivisa
- Organigramma reale (linee di comunicazione in funzione ed assenza di buchi camuffati)
- Obiettivi e ruoli chiariti
- Statistiche in uso su base settimanale
- Riunioni attive su base settimanale per feedback, apprezzamenti e correzioni
- Direzione, formazione e verifiche in funzione come da leadership avanzata (campioni, medi, scollaboratori)
- Motivazione e lavoro di team in funzione
- Giochi ed incentivi su base mensile attivi (gioco interno aperto a tutti sulle idee che hanno creato maggior valore aggiunto -miglior allestimento, nuovi servizi, fidelizzazione del cliente, esperienza del cliente, premium card per tutti...- i progetti verranno messi in bacheca e spinti settimanalmente dal responsabile; creare dei riconoscimenti -diplomino simpatico o timbri del tipo “pensato con orgoglio e realizzato con il cuore”- per quei collaboratori che si sono messi in evidenza durante la settimana, consegnarli direttamente al collaboratore e metterli in bacheca)
- Centrale di comunicazione in funzione (un punto dove le persone sanno che possono trovare informazioni su: andamento pv e reparto su base settimanale, comunicazioni di merito per un’idea o una gestione ottimale del cliente, classifiche su giochi interni; scegli un posto di passaggio o di sosta - macchina caffè – dove mettere un lavagnone magnetico e dei basket per le informazioni di ogni reparto; abitua le persone a leggerlo almeno due volte al giorno)



## IL COLLABORATORE E' UN PESSIMO ESECUTORE E TU UN PESSIMO "VERIFICATORE" -----

Vale per te e per le tue prime linee, se te ne dimentichi non otterrai risultati.

Ricordi la storia del navigatore? È come se indichi il percorso e poi ti addormenti sicuro di arrivare a destinazione per scoprire al risveglio di essere nel posto sbagliato, con chi te la prendi? Sei tu il navigatore e ti devi prendere responsabilità per le persone che guidi.

Ti consiglio di scrivere una relazione di ogni incontro con quanto detto, osservato e deciso (comprese date fissate). Ne tieni una copia per te (così ti ricordi quanto detto e cosa verificare) e ne dai una al collaboratore (con il piano di azioni e le scadenze).

Questa è un'azione di grande successo perché:

- Lasci una traccia scritta di quello che si è detto
- La persona si abitua a doverti dare conto delle cose fatte e non fatte
- Anche tu ti ricordi di dover verificare (ad ogni riunione, tiri fuori il foglio dell'ultimo incontro e parti con le verifiche)
- Abitua il responsabile a fare lo stesso con i suoi collaboratori
- Ti consente di ottenere cose fatte

Ma ricordati che tu per primo devi dare l'esempio!

Fai una lista di tutte le attività da chiudere e quelle da avviare, decidi:

- Quando farle in base alle priorità
- Cosa puoi delegare, a chi e quando
- Fissale in agenda e chiudile dando l'esempio



## IL LUPO PERDE IL PELO MA NON IL VIZIO, A MENO CHE... -----

In corso d'opera, ti scontrerai con persone ostiche e rigide al cambiamento allora ricordati di quanto ti sto per dire...

...vale anche per te!

Non cambierai mai la tua vita per la volontà di altri.

Ma la cambierai perché ciò che desideri è più forte delle tue contro intenzioni.

Per cambiamento intendo una: sostanziale modifica delle proprie idee ed atteggiamenti, sostanziale modifica delle proprie azioni, sostanziale modifica dei risultati.

I soggetti resistenti al cambiamento sono quelli che non cambiano le azioni, quelli che ti danno anche ragione sul fatto che devono cambiare idee e/o atteggiamento ma che in definitiva non cambiano.

Occhio, perché ho fatto e visto tanti errori in tal senso che si concludono sempre con un titolare o responsabile insoddisfatto. L'errore è stato sempre credere (soggettivamente) a ciò che il collaboratore diceva (il lupo perde il pelo ma non il vizio) senza andare giù duro quando (oggettivamente: statistiche o azioni non fatte) osservavo che le promesse ricevute non erano in linea con i risultati. È chiaro che prima di andarci duro, devi aver formato ed affiancato la persona e che il non risultato sia dovuto ad un non voler fare piuttosto che a non conoscenza di cosa o come fare.

Cosa fare in questo caso?

Partiamo dalle cause di resistenza al cambiamento per poi poterle gestire:

1. Scarsa flessibilità mentale
2. Eccessivo autocompiacimento
3. Zone di comfort

LE PERSONE NON CAMBIANO FINO A QUANDO IL BENEFICIO OTTENIBILE DAL CAMBIAMENTO È MINORE DEL SACRIFICIO NECESSARIO PER OTTENERLO!

Puoi gestire il cambiamento in tre passi:

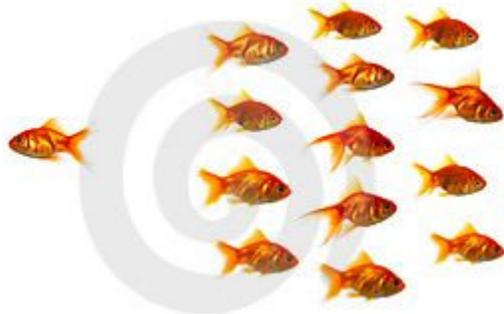
1. L'obiettivo
  - a. Determinare una scena ideale
  - b. Definire azioni necessarie al raggiungimento della stessa
  - c. Identificare le azioni più onerose o non conformi alle proprie idee ed atteggiamenti (quali azioni pesano veramente e quali vorrebbe evitare di fare in prima persona?)
2. L'alternativa
  - a. Identificare la scena esistente
  - b. Specificare le situazioni o azioni più dure o svantaggiose collegate alla situazione esistente (cosa veramente non sopporta o gli dà veramente fastidio?)
3. La scelta
  - a. Confrontare 1.c con 2.b
  - b. Scegliere in base al maggior vantaggio o al minor sacrificio

Per ottenere un cambiamento occorre:

- Persona con tono alto: che i benefici ottenibili dal fare le azioni del punto 1 (punto 2.b risolto e 1.a raggiunto) sono maggiori del sacrificio necessario per ottenerlo (punto 1.c)
- Persona con tono basso: che il sacrificio del fare le azioni del punto 1.c è minore del sacrificio di rimanere così com'è (punto 2.b e 1.a non raggiunto)

Paradosso del cambiamento

In una situazione non ottimale le persone sono restie al cambiamento, in una situazione ottimale le persone sono avvezze al cambiamento. Ecco perché è importante osservare le cose anche da un punto di vista oggettivo (statistiche e fasi operative) ed applicare le giuste azioni.



## DECIDI CHI GUIDA -----

I collaboratori più capaci, quelli che chiamiamo campioni o talenti, vogliono un leader decisionista e non uno yes man. Ho sempre avuto l'abitudine di decidere con i collaboratori e, quando serviva (collaboratore titubante o attendista), per il collaboratore rischiando anche di sbagliare. L'errore che noto in alcuni imprenditori e manager è quello di diventare un esecutore del collaboratore (dimenticando che il suo ruolo è ottenere cose fatte dagli altri e non in prima persona) e come tale eseguire gli ordini/richieste dello stesso. Ciò non porta risultati a meno che tu non voglia essere schiavo dell'azienda che dovrete dirigere.

Non scendere a compromessi e soprattutto non invertire i ruoli: tu sei il navigatore e guidi i collaboratori verso la meta.

Che senso ha avere un navigatore se poi faccio di testa mia sbagliando strada continuamente? A cosa serve un navigatore che in caso di imprevisti non prende decisioni su percorsi alternativi? Perché dovrei avere un navigatore che quando faccio cazzate non mi rompe continuamente le scatole per rimettermi sulla strada giusta? Ti sei risposto da solo, alla fine diventa inutile.

Decidi chi guida, decidi se essere un prezioso navigatore o un navigatore inutile!



## LA DETERMINAZIONE E' PIU' IMPORTANTE DELLA CONOSCENZA

Quante volte ti è capitato di perdere un affare o un collaboratore in gamba e chiederti: “se avessi detto o fatto quello che realmente pensavo, avrei avuto una chance in più?”.

La risposta è SI, anzi, ti dirò di più, avresti “rischiato” di conquistarlo a vita!!!

Se non porti la persona ad uscire dalle loro zone di comfort otterrai risultati miseri in quanto continuerà nelle sue routine e nel suo tran tran di tutti i giorni e questo gli porterà i risultati di tutti i giorni.

Vale anche per te: se fai sempre le stesse azioni, otterrai sempre gli stessi risultati!

Quindi non appena sei pronto ed hai capito qual è la situazione di quel cliente o qual è l'area effettiva che il responsabile dovrebbe gestire, non avere paura, chiedi a lui di decidere davvero di affrontare una tale situazione, portalo ad uscire dalla sua zona di comfort.

L'atteggiamento che suggerisco di fronte ad una persona che tende a titubare e a non affrontare davvero il suo problema è qualcosa del tipo: “Io sono qui per aiutarti a vincere. Se vuoi perdere, fallo da solo... Siccome voglio che tu vinca, ora questa cosa la affrontiamo...”.

La strada più semplice porta spesso al posto sbagliato...

Non è un problema di conoscenza, è un problema di determinazione.

*Non aver paura di dire ad una persona la VERITA', ti apprezzerà per questo!*



## CASE HISTORY -----

## LE MIE STORIE -----

### Inseguì il tuo sogno

Avevo quindici anni e tanta incoscienza, quella incoscienza che ti porta ad osare, sbagliare e crescere. Il mio sogno era di migliorare il mondo in cui vivevo. C'erano tante cose che non mi piacevano: l'indifferenza di alcuni individui, la difficoltà delle persone di valore ad affermarsi, lo scendere a compromessi per andare avanti.

A ventuno anni ebbi l'occasione di affacciarmi al mondo del lavoro, ero ancora tanto incosciente ed accettai di iniziare l'avventura nel settore finanziario. Era il 1994 e ciò che mi spinse a dire di sì, non fu uno stipendio fisso, a quel tempo molto ricercato, ma la possibilità di avviare un'attività imprenditoriale. La cosa che mi divertiva di più era che i miei genitori ed i miei amici mi consideravano un folle e mi consigliavano di lasciar perdere. Le domande più ricorrenti erano: "quanto hai guadagnato questo mese?" e la mia risposta era "ho investito trecento mila lire per pagare l'ufficio ed il telefono", oppure, "mi hanno detto che lavori in banca, cosa fai in particolare?", ed io, "il promotore finanziario" e la risposta che ricevevo era "dai, prima o poi troverai un lavoro vero", accompagnata da una pacca sulla spalla.

Ti starai domandando cosa c'era di tanto divertente. Innanzitutto, te l'ho detto all'inizio, ero tanto incosciente, e poi, le cose difficili mi hanno sempre stimolato ad agire. Le due componenti erano la sfida e la mia grande convinzione di riuscire. Ero molto carico e, prova a fermare un treno in corsa...

Dopo due anni, guadagnavo cinque volte lo stipendio di un impiegato di banca. Stranamente le stesse persone mi chiedevano: "come fai a guadagnare tanto?", "posso venire a lavorare con te?" e la mia risposta era "è solo una questione di vista, io vedo più a lungo di te e sono disposto a rischiare". Avevo vinto la scommessa di due anni prima e tutto quello che avevo puntato, lo stavo riavendo con gli interessi.

Passarono gli anni ed il successo continuava a crescere così come i guadagni, ma qualcosa stava cambiando.

Mio padre mi aveva insegnato a camminare sempre a testa alta ed a guardare le persone negli occhi, ma i primi compromessi accettati hanno iniziato a far venir meno quegli insegnamenti. Ero diventato simile a quello che non mi piaceva: indifferente, freddo, calcolatore, pieno di compromessi con i miei valori. Non vedevo più le persone, ma solo i loro soldi e di conseguenza i miei.

Quando ebbi il coraggio di guardarmi allo specchio, stetti veramente male. Dove era finito il mio sogno? Dove i miei valori? Dove i miei veri amici? Dove la mia incoscienza? Perché frequentavo persone tanto diverse da me? Chi ero diventato?

*Erano passati otto anni da quando quel ragazzo di ventuno anni pieno di incoscienza ed allegria voleva cambiare il mondo, ed ora a ventinove anni era il mondo ad aver cambiato lui!*

Mi ero sposato da pochi mesi ed una sera, parlando con mia moglie, le comunicai la volontà di cambiare lavoro. Non sapevo cosa avrei fatto, sapevo solo che la cosa giusta da fare era mollare tutto e iniziare una nuova avventura. L'incoscienza di mia moglie fu la mia nuova carica, mi disse "tranquillo, qualunque decisione prenderai, non sarai solo!". È stata veramente contagiosa e mi ha fatto tornare a galla la voglia di intraprendere nuove sfide.

Era la decisione giusta, vuoi sapere perché? Quando ho comunicato a familiari ed amici la decisione di cambiare, mi hanno fatto domande del tipo: "ma sei pazzo, hai creato una stabilità dopo tanti sacrifici ed ora molli tutto?", "ma perché vuoi iniziare nuovamente da zero?", "lasci il certo per l'incerto?", "cosa farai?". Erano nuovamente miopi ed io incosciente, ma il mio sogno si era sbiadito lasciando spazio ad un eccessivo realismo.

Ho attraversato due anni veramente difficili, anche dal punto di vista economico. Ho fatto tanti errori, ma il più grande è stato abbandonare definitivamente il mio sogno. Ricordo come se fosse ora quel pomeriggio in cui, sfiduciato dalle notevoli difficoltà che stavo incontrando, dissi tra me e me: "smettila di inseguire i sogni ed accontentati della realtà di oggi anche se non ti piace, il mondo è fatto così e non sarai di certo tu a poterlo cambiare!". In quel momento, ho accettato il più grosso compromesso della mia vita.

Avevo messo su un'azienda ed ero diventato un vero imprenditore, ma...

...ma l'azienda che avevo creato era un ripiego, ma i soci che avevo accettato di avere non erano quelli che avrei scelto per condividere un'avventura, ma non mi divertivo, ma non era l'attività che mi avrebbe consentito di realizzare il mio sogno. Era l'ennesimo compromesso!

Avevo perso il sorriso, ma non l'incoscienza. Infatti, per una serie incredibile di coincidenze, entro in contatto con una società di consulenza e partecipo, per curiosità, ad una loro presentazione e compilo un test attitudinale. Ero molto scettico ma incuriosito dalla diversità di quelle persone che mi parlavano di cose troppo belle per essere vere: "valorizzare le persone di talento", "spingere la meritocrazia", "valori, etica, non scendere a compromessi", "mantenere la carica emotiva ed il sorriso", "la forza del gruppo".

Mi dissi: "o è una grande fregatura, o è l'azienda giusta per me!". Decisi di fare il colloquio di selezione, ma più che altro perché ero veramente incuriosito dal test che avevo compilato. La consegna del risultato del test è stata illuminante. Sono venuti a galla tutti i compromessi con i quali stavo convivendo, la perdita di entusiasmo, nonostante la mia capacità di nascondere il tutto ed ostentare forte sicurezza. Iniziiò un dialogo aperto e sincero che durò circa tre ore. Chiesi a quel consulente quali erano gli obiettivi suoi e delle società con cui collaborava, e mai domanda fu più azzeccata perché la risposta che ebbi fu: "vogliamo migliorare il mondo migliorando le persone!". Mi illuminai e dissi che anche io tanti anni prima pensavo la stessa cosa, ma che era ormai diventata un'utopia. La persona mi chiese quali azioni stessi facendo per realizzare quel mio vecchio sogno ed io risposi che non potevo far nulla. "Ecco", mi rispose, "io in questo momento sto cercando di migliorare te riabilitando i tuoi sogni ed hai anche riacquistato il sorriso. Se tu stai bene, darai una mano ad altre persone a migliorarsi e così via. Non so quanto tempo ci vorrà, forse non vedrò il cambiamento, ma almeno sono consapevole di aver fatto qualcosa per migliorare il mondo. È una goccia nell'oceano? Ma l'oceano non è che l'insieme di tante gocce!".

*Era terribilmente tutto vero e tornai a casa rigenerato e con lo stesso entusiasmo di quando avevo quindici anni, avevo nuovamente il mio sogno!*

Parlai a lungo con mia moglie di quello strano incontro. Ero deciso ad intraprendere un nuovo cambiamento. La strada era quella giusta ed ormai dovrei sapere come facevo a capirlo: “ma come, hai un’azienda e vuoi cambiare per iniziare tutto da capo”, “quanto ti danno?”, ed io, “economicamente riparto da zero, devo creare tutto. Ma mi hanno ridato il mio sogno e questo vale più di qualsiasi altra cosa”. Ero divertito dal potermi rimettere in gioco ed avevo nuovamente gli ingredienti che cercavo: una grande sfida (poter diventare socio di quell’azienda), l’incoscienza, una grande convinzione di riuscire, una grande carica, e soprattutto il mio sogno. In più avevo qualcosa che mi era mancato in passato: un gruppo di persone “incoscienti” che condividevano il mio stesso obiettivo e che mi dessero una mano a realizzarlo.

*Il mondo è molto duro da affrontare, ma si arrende ai sognatori!*

Ed eccomi qui, dopo quattro anni, a far parte del management di quell’azienda ed in corsa per diventare socio. Mi riconosci perché ho sempre un gran sorriso per tutti!

Quell’azienda è la Mind Consulting ed io sono l’autore di questo libro.

*Non permettere mai a nessuno di cancellare i tuoi sogni, sono la tua carica, ciò che ti motiva a superare le difficoltà ed a mantenere quell’entusiasmo per coinvolgere tante persone in una grande avventura che è l’azienda.*

### Affronta i “fatti brutali”

Ti è mai capitato che quando ti fanno domande su un certo argomento o su una certa persona, ti innervosisci in un attimo o perdi di colpo il sorriso? Sai perché? Hai a che fare con i tuoi “fatti brutali”, quelle verità nude e crude che sono veramente difficili da accettare e dalle quali cerchi di sfuggire facendo finta che non esistano. È come spegnere la luce per non vedere che la stanza è un caos! Va bene immaginartela già in perfetto ordine, ti ho appena raccontato dell’importanza di avere un sogno, ma, per cambiare le cose, devi anche essere in grado di osservare come esse sono per poi elaborare un efficace piano di azioni e quindi agire.

I miei “fatti brutali” erano che avevo sperperato tutti i soldi dei tempi d’oro e che per costituire l’azienda avevo accettato un compromesso economico con i miei soci. La cosa giusta da fare era affrontare la situazione e parlar chiaro rischiando una rottura immediata, ma tanto ormai la scelta da parte mia era stata fatta. Ma, sai meglio di me, che è più facile fare la scelta più comoda piuttosto che quella giusta; così ho rimandato e continuavo a rimandare trovando mille giustificazioni. Fabrizio, il mio capo area in Mind, stufo di sentire l’ennesima scusa dopo circa un mese di rimandi continui, mi disse: “hai parlato con i tuoi soci e chiarito loro le tue decisioni e come gestirai la situazione economica?”, la risposta era scontata, “no, perché erano impegnati...”, così mi disse “ok, allora vattene perché hai deciso di non lavorare con noi!”.

Quel giorno ho imparato una grande lezione che è anche la mia più grande azione di successo: mettere le persone di fronte a un bivio e farle decidere.

*Se vuoi aiutare veramente qualcuno, amici o collaboratori o soci, devi portarli a decidere di fare la cosa giusta e non quella più facile. Non devi andare in accordo con le loro debolezze, ma creare un danno maggiore del non cambiare.*

Galileo Galilei aveva proprio ragione quando disse:

*“Nessuno può insegnare qualcosa ad un altro uomo, può solo aiutarlo a tirar fuori qualcosa che ha già dentro di se”.*

Fabrizio rischiò di perdermi, avrei potuto mandarlo a quel paese ed avere una scusante in più per non decidere, ma lui si fidava di me! È vero che ci rimasi molto male e mi sentii non compreso, ma i veri leader fanno la cosa giusta non quella più semplice, no? E così parlai con i soci, saldai i debiti con loro, ed iniziai ad avere nuovamente successo.

*Se non sei disposto a perdere qualcosa o qualcuno, scoprirai di non averlo mai conquistato!*

### Per delegare, spegni il cellulare!

Vuoi conoscere un'azione di successo nelle delega?

Semplice, spegni il cellulare!

Avevo chiarito con i miei soci, ma non potevo abbandonare d'un colpo l'azienda, anche perché si reggeva unicamente su di me. Ero il responsabile amministrativo, il responsabile della logistica, il responsabile commerciale, nonché amministratore unico, in pratica l'azienda era "alessandrocentrica". Tutte situazioni che sicuramente tu, in quanto imprenditore, non conosci, vero?

Come ne sono uscito?

A dire la verità non vedevo luce, in quanto, a mio parere, l'unico capace di fare bene le cose in azienda ero io.

*Il mio problema è che continuavo a vedere gli errori dei collaboratori, piuttosto che il loro potenziale di crescita.*

Con questo punto di vista, era veramente difficile poter passare il testimone, anche se per gradi, ad altri. Così decisi di far fare i test interni, lo stesso che avevo fatto io mesi prima, per valutare il potenziale dei miei collaboratori. Con mio grande stupore scoprii che avevo una soluzione in casa, era la segretaria amministrativa. Precisa, organizzata (più di me), attiva, determinata e con buone capacità relazionali, insomma una botta di fortuna. Decisi di puntare su di lei e formarla sulle competenze che le mancavano per poter essere autonoma, era veloce ed il compito fu rapido e semplice.

La prima parte del lavoro era fatta: avevo la persona giusta, al posto giusto, e l'avevo addestrata per svolgere al meglio la funzione e chiarito che risultato mi aspettavo da lei. Le lasciai autonomia nelle piccole decisioni ed accettai il rischio di piccoli errori, ma la mia presenza era ancora troppo ingombrante perché verificavo quotidianamente il suo lavoro. Questo aveva generato che la collaboratrice sentiva ancora mia la responsabilità delle decisioni più grandi, anche se ordinarie, e mi sottoponeva problematiche ed io fornivo soluzioni. In pratica avevo fatto una delega a metà. Lei era autonoma sull'operatività della funzione, ma non era ancora la vera responsabile di quella funzione. Le mie troppe

intromissioni nelle decisioni da prendere (sai l'ansia da controllo, la ricerca del clone e roba simile...) la stavano deresponsabilizzando.

Conoscevo le sue capacità e competenze, poteva svolgere tranquillamente il lavoro in autonomia, decisioni ordinarie comprese. Era arrivato il momento di tagliare il cordone ombelicale e di farmi passare le ansie da controllo, così ho iniziato ad uscire sempre più spesso dall'azienda per dedicarmi a cose più strategiche e soprattutto a spegnere il cellulare.

I primi tempi avevo la segreteria telefonica intasata di messaggi del tipo: "dove sei ho un problema", "cosa devo fare?", "perché hai sempre il cellulare spento?", "mi serve un tuo parere". Quando richiamavo, la sera a fine giornata, la trovavo nervosa nei miei confronti; ma quando le chiedevo cosa aveva fatto per gestire il problema, avevo sempre una soluzione trovata ed applicata con successo. Quindi la rassicuravo dicendole che era stata brava e che non aveva bisogno di me, anzi io le avrei potuto far fare qualche errore in più.

Nel giro di pochi mesi dall'inizio del lavoro, era diventata più abile di quanto non lo fossi io in quelle attività e mi bastò impostare una riunione settimanale in cui verificare i lavori da fare, continuare a darle supporto formativo e soprattutto dirle che era veramente brava. Le misi degli incentivi per offrirle la possibilità di guadagnare di più a fronte di un grande aiuto che mi stava dando.

Uso lo stesso metodo anche oggi nella formazione dei consulenti Mind da me coordinati. Quando vedo che è il momento di tagliare il cordone ombelicale, mi invento imprevisti all'ultimo minuto per cui non posso affiancarli, oppure, quando sono con loro da un cliente e vedo che c'è una parte difficile da gestire, ma che sono in grado di affrontare da soli, mi alzo ed esco con la scusa di dover fare una telefonata urgente. Dopo le reazioni sono sempre le stesse, ma anche i risultati positivi.

*Vale la pena correre il rischio di avere degli errori o degli insuccessi, perché in questi momenti la persona fa un salto di qualità e prende consapevolezza nei propri mezzi.*

Se è riuscita da sola a superare un momento difficile, lo farà anche nelle volte successive. Se ha fatto errori, conforti il collaboratore dicendogli che gli errori sono i gradini per crescere e diventare più abili.

Allora, il tuo cellulare è ancora acceso?

### Lascia perdere i bilanci previsionali

Con questa affermazione, non voglio dire che è sbagliato redigere bilanci previsionali, ma che spesso sono strumenti che non apportano soluzioni. Fanno una fotografia di quello che è successo l'anno prima e la riportano nell'anno che verrà. Se questo è il modo con cui vengono fatti, credimi ne ho visti tanti così, allora non servono a nulla.

Nel 2005 mi trovavo da un cliente (un'azienda di produzione di circa duecento dipendenti) e parlando con i titolari, li trovai demotivati. Chiesi loro cosa era successo e mi spiegarono che avevano commissionato ad un noto professore universitario l'incarico di addestrare la loro responsabile sul redigere un bilancio previsionale e predisporre il budget per l'anno successivo. Sconsolati mi dissero che avrebbero chiuso l'anno 2006 con una perdita di circa trecento mila euro, ma io avevo iniziato a lavorare con loro per aiutarli ad uscire da una forte crisi e chiesi loro perché. La risposta fu "perché il bilancio previsionale dice così", ed io, "ma voi siete d'accordo con l'avere la perdita che c'è scritta?", "certo che no, ma cosa possiamo fare?" fu la loro considerazione. Bene iniziavamo ad incanalarci nella giusta visione di cose da fare, perché la vera domanda osservando quel dato negativo era: "quali azioni dobbiamo fare per cambiare quella scena futura?".

Così dissi loro di non lasciarsi influenzare da un bilancio previsionale, ma che la giusta chiave di lettura era:

*"se non cambiamo qualcosa dell'operatività del 2005, avremo un 2006 in perdita. Quindi buttiamo giù un piano di azioni/soluzioni che ci consentiranno di invertire una tendenza negativa, questo sarà il nostro vero bilancio previsionale".*

Diffida di chi ti dà un problema senza una soluzione, ha il solo effetto di demotivarti.

Così siamo partiti con l'analizzare le aree che potevamo influenzare: costi fissi, recupero materiali di scarto, incentivi di produzione, scarto medio, incremento fatturato, incremento marginalità.

Sul versante costi fissi c'era ben poco da fare, mentre abbiamo ripreso un lavoro di recupero materiali di scarto che ci avrebbe concesso un recupero di costo. Mentre trovavamo soluzioni ed azioni da fare, scrivevamo anche la stima dell'importo che ci sarebbe rientrato per poter valutare se valeva la pena o meno concentrarci su quella soluzione.

Come è andata a finire? Il 2006 è stato il primo anno in cui l'azienda ha visto utili dal periodo buio di crisi, ha iniziato lentamente a cambiare il trend negativo degli anni precedenti.

*Ricorda che il primo cambiamento parte da te!*

### Incentiva il cambiamento culturale

Lavorando con le voci di costo, saltò subito agli occhi un'alta percentuale di scarto medio del prodotto ed una produttività sotto la media. Ma la domanda da un milione di euro, visto il cambio con il dollaro, era: "cosa possiamo inventarci per cambiare una situazione che è così da anni?".

*Quando qualcosa non funziona in azienda, oltre alle lacune individuali, esiste spesso una cultura radicata che rende accettabile una tale negatività. Quindi, se vuoi iniziare a creare cambiamenti, devi influenzare la cultura aziendale.*

Per cultura aziendale intendo le idee predominanti in azienda oggi che, nel caso specifico, emergeva con le seguenti idee: "non è possibile produrre di più", oppure, "è normale un tale numero di scarto medio". Non bastava un semplice incentivo, occorreva cambiare la cultura aziendale legata alla produzione. Facile a dirsi, ma...

Devo riconoscere ai titolari (Sandro ed Antonella, sono fratello e sorella) una grande capacità di reazione e di coinvolgimento del personale con azioni fuori dal comune, sono stati veramente abili.

Come prima cosa hanno condiviso con i collaboratori la situazione dell'azienda, senza allarmarli ma motivandoli nel remare tutti nella stessa direzione. Hanno fissato colloqui individuali e riunioni per aree, regalato libri sulla collaborazione, sul gruppo, sulla capacità di chiedere scusa, sui valori e sull'etica. In pratica hanno aumentato in modo considerevole la comunicazione con i collaboratori, interessandosi ai loro problemi e cercando di migliorarne la gestione e le condizioni di lavoro. Ascoltandoli ed interessandosi, hanno ottenuto ascolto ed interesse nei problemi dell'azienda, fino a creare un forte coinvolgimento.

Abbiamo selezionato il personale in produzione e Sandro, uno dei migliori esperti tecnici del settore, ha valutato chi tecnicamente poteva fare da formatore interno per migliorare la preparazione del personale addetto alle macchine di produzione. Io ho valutato le capacità relazionali e motivazionali ed avendo trovato la persona giusta, l'abbiamo nominata responsabile della formazione on the job. È stata una scelta strategica, anche perché i ragazzi hanno visto crescere le loro capacità ed acquisito maggiore sicurezza nei propri mezzi.

Ho formato il responsabile di produzione e capo turni sulla gestione e motivazione dei loro collaboratori, poi su come creare un gruppo motivato e produttivo. I titolari hanno spinto in ogni colloquio e riunione con responsabile e capo turno, le cose che avevano visto con me. A

furia di ripeterle ed applicarle, loro per primi, hanno iniziato a diventare patrimonio culturale dell'azienda. Pian piano la nuova cultura aziendale stava mettendo radici.

Abbiamo creato dei giochi in produzione, indirizzando l'attenzione dei ragazzi nel migliorare le performance di produttività media e di riduzione degli scarti. Misurando i risultati e mettendoli sotto forma di gioco, si è creato un clima positivo ed i talenti hanno iniziato a trainare il gruppo aumentando lo standard di produzione. Nel frattempo stava migliorando anche la qualità del lavoro attraverso la formazione tecnica.

Nei colloqui individuali si analizzavano le statistiche e si chiedevano soluzioni per migliorarle o azioni di successo da trasferire ai colleghi. Nelle riunioni si vedevano le statistiche del reparto, si chiedevano soluzioni al gruppo e si facevano raccontare le azioni di successo del singolo in modo che diventassero le azioni di successo di tutta l'azienda. Questo ha creato tanto coinvolgimento ed un grande senso di appartenenza dei collaboratori.

Abbiamo lanciato, insieme ai giochi, gli incentivi legati all'aumento della produttività ed alla riduzione degli scarti. E le persone hanno preso in considerazione il fatto che oltre alla soddisfazione per un migliore risultato, l'azienda avrebbe diviso con loro i vantaggi economici. E quindi, aiutando l'azienda avrebbero aiutato loro stessi. Gli scopi aziendali ed i loro erano un tutt'uno. Grande storia!

Stava attecchendo una nuova cultura del miglioramento continuo, della misurazione delle performance, delle soluzioni organizzative e tecniche, della gestione delle persone, della meritocrazia, dei valori.

Sai già che l'azienda ha chiuso con un utile, ma non sai che l'ha interamente distribuito ai suoi collaboratori sotto forma di incentivi, perché tutti gli obiettivi erano stati superati.

Grandi risultati!

Non pensare che sia stato semplice e veloce, c'è voluto un vero e proprio cambiamento culturale da parte di tutti, ma è stato contagioso. Il processo di cambiamento si è completato nel giro di due anni ed i titolari sono stati veramente bravi, ci hanno creduto, hanno mantenuto costanti le azioni viste sopra ed hanno veramente agito da leader di un gruppo!

*Le persone cambiano unicamente grazie a micro decisioni auto determinate. Compito di un leader è quello di creare, attorno alle persone che gestisce, una cultura, un ambiente e degli stati emotivi che porteranno le persone a prendere alcune di queste decisioni.*

Dovresti vedere che aria si respira oggi in questa azienda, le persone sono felici di lavorarci e di collaborare come un vero team, mi parlano di responsabilità e motivazione, di risultati e miglioramento delle statistiche, le persone sorridono ed ottengono grandi soddisfazioni personali e professionali. È veramente bello vedere i risultati di questo lavoro.

Qualche mese fa, la titolare mi telefona e mi dice che vuole parlarmi a quattr'occhi senza accennare l'argomento da trattare. Terminata la conversazione mi sono chiesto cosa fosse successo per volermi vedere subito, ma arrivando in azienda mi ha fatto una grande sorpresa. Mi ha accolto con un grande sorriso, ha acceso il suo pc e mi ha fatto leggere una e-mail. Una sua responsabile, Sabrina, aveva vinto il primo premio regionale e nazionale come miglior collaboratrice italiana e la premiazione sarebbe stata ripresa dalla tv di stato. Credimi, il suo sorriso è diventato il mio e quello di Sabrina era raggiante e pieno di soddisfazione perché venuto dopo un duro lavoro. L'intera azienda era in festa, il suo successo era quello di tutti! Lo so che sembra solo una bella storia, ma se non mi credi, mandami una e-mail e ti metterò in contatto con i titolari per farti uscire dal realismo e riprendere a sognare e credere di poter cambiare le cose anche quando sembrano irreversibili.

### Ricordati della regola del nonno

La regola del nonno ti dice che:

*“se nessuno vende, non ci sarà niente da produrre e tanto meno da amministrare”.*

Quindi, bene sistemare la produzione, ma l'altro lavoro da fare era aumentare il fatturato con un occhio di riguardo alla marginalità.

Abbiamo passato al setaccio la lista dei clienti dell'azienda ed annotato al fianco di ogni nominativo le azioni da fare: aumento del listino perché troppo vecchio, possibilità di aumentare la quota percentuale di fornitura sul prodotto, proporre altre referenze.

Da questa azione è uscito del fatturato che non era stato preso in considerazione nel bilancio previsionale. D'altronde l'aumento del fatturato ci consentiva anche di ridurre l'incidenza dei costi fissi ed avere disponibilità per gli incentivi ed i progetti di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti.

Abbiamo anche valutato la possibilità di riattivare clienti “dormienti”, ovvero che avevano acquistato in passato e che ci eravamo dimenticati della loro esistenza. Altra azione è stata quella di fare una lista di potenziali clienti da contattare.

*Devi avere un data base dei tuoi clienti e ricordarti di mantenere sempre una comunicazione con loro, perché acquisire nuovi clienti è molto più difficile e costoso del gestire quelli già acquisiti.*

Il problema è che o ti dimentichi che esistono e ti concentri solo su quelli più grossi, dove spesso hai anche margini più bassi, o ne trascuri la gestione mettendo l'attenzione sull'acquisizione di nuovi. Parafrasando una nota pubblicità, posso dirti che il cliente ha vero valore quando è per sempre. Ed è la tua abilità nel gestirlo e mantenerlo attivo (visitandolo, mandando comunicazioni periodiche, creando un giornalino, facendo eventi di settore) che fa la differenza.

*Lavorando bene sui clienti che già hai, puoi aumentare il fatturato di circa il venticinque per cento.*

Per creare maggior margine potevamo lavorare su tre fattori: creare maggior valore al prodotto o servizio offerto, lavorare su nicchie di mercato, oppure creare nuovi prodotti. Quest'ultima non è di certo la più semplice.

Per quanto riguarda il creare maggior valore, era difficile migliorarsi in quanto l'azienda era ai primi posti della classifica fornitori per valore del servizio e qualità del prodotto. Mentre abbiamo concentrato gli sforzi nel creare alleanze per inserirci in nicchie di mercato. In questo modo sono partite ricerche ed offerte sull'utilizzo di materiali alternativi, prodotti dal mio cliente, con riduzione dei costi per il potenziale cliente. Il titolare ha iniziato a lavorare anche su nicchie di mercato ad elevato margine anche se con tirature più limitate.

Mensilmente ci incontravamo e facevamo un punto della situazione per fare in modo che tutto andasse nella direzione voluta e trovando soluzioni ad eventuali deviazioni di percorso. È stato un feedback importante perché ha mantenuto l'attenzione viva sulle azioni di sviluppo commerciale.

Una volta che hai creato nuovi prodotti o ti sei inserito in nicchie di mercato, ricordati di creare un'efficace linea di comunicazione con i clienti acquisiti ed il mercato potenziale. Devi far sapere cosa fai e perché sei utile. Non puoi fare tutto da solo, quindi, se ancora non hai dei venditori che vanno in giro a mantenere attivi i clienti dando loro un servizio e che ti facciano promozione sul mercato potenziale, è arrivato il momento di creare una rete commerciale. Inizia con il selezionare massimo due venditori, altrimenti non riuscirai a gestirli con tutti gli altri impegni che avrai.

*Quando vieni risucchiato in produzione o in qualunque altra area dell'azienda che non sia lo sviluppo commerciale, allora, ricordati della regola del nonno!*

### Prendi decisioni difficili

Certamente in tutta questa bella storia, non sono mancati momenti di difficoltà e decisioni difficili da prendere. Insomma non è stato tutto rose e fiori. Tutt'oggi ci sono ancora spine pungenti, ma rispetto a qualche anno fa'...

Tra le decisioni prese, quella più travagliata e difficile da un punto di vista emotivo, fu quella legata al mandar via il direttore di stabilimento.

Non si trattava di una persona negativa, anzi era un amico dei titolari ed una bravissima persona. Il problema è che l'avevano chiamato nel periodo buio per farsi aiutare, ma era un ottimo responsabile della qualità e non un direttore di stabilimento. Arrivò velocemente al suo massimo livello d'incompetenza, ovvero in un ruolo diverso non fu più capace di produrre risultati e contribuiva a creare confusione.

Con il passare degli anni, la situazione era diventata insostenibile per tutti: i titolari si lamentavano del suo operato, lui si lamentava delle persone che gestiva, non sentiva più la fiducia dei primi tempi ed era fortemente demotivato, i collaboratori non vedevano in lui un supporto e quindi non gli riconoscevano leadership. Ma nessuno faceva niente se non lamentarsi, la situazione negativa continuava a rimanere tale.

Cosa avresti fatto al loro posto?

Mandarlo via, ovvio, peccato che abbiamo a che fare con la nostra coscienza. E sì, erano stati loro a farlo licenziare dall'azienda dove stava avendo successo per farsi aiutare, ed ora dovevano "scaricarlo". Credimi, ti si scatena una tempesta di emozioni contrastanti: da un lato ti arrabbi e vuoi mandarlo via, dall'altro ti senti in colpa per averlo convinto a venire da te e lo tieni.

Abbiamo fatto diversi tentativi per recuperarlo, ma niente da fare ormai aveva accettato il fallimento. Era arrivato il momento di confrontare i "fatti brutali". Dopo mille rimandi da parte di Sandro ed Antonella, li misi di fronte ad un bivio: o mandavano via lui, tra l'altro la situazione avrebbe giovato alla riduzione dei costi fissi, o non li avrei più seguiti. A loro la scelta. Che senso ha andare da un medico e poi non seguirne la cura?

Preso la decisione di troncare il rapporto, diedi loro un aiuto andando a verificare la vera utilità del lavoro del responsabile di stabilimento e notammo che in effetti, tranne qualche piccola cosa che poteva essere delegata ad altri, i compiti erano già stati divisi tra i due titolari. Quindi non avremmo avuto alcuna ripercussione operativa dalla sua assenza.

Parlai con il responsabile e anche lui fu d'accordo con il mettere fine ad una collaborazione che stava creando problemi a tutti. Gli feci capire che non era lui ad essere sbagliato e che nella precedente attività era stato veramente bravo.

*Era un pesce d'acqua dolce in un acquario di acqua salata, nessuno era sbagliato, ma in questo modo si stavano inquinando a vicenda.*

Gli chiesi cosa avrebbe fatto in una situazione simile, mi rispose "metterei il pesce d'acqua dolce in un acquario d'acqua dolce".

Facemmo proprio come lui suggerì. Oggi è ritornato nella sua vecchia azienda e nel suo ruolo originale dove ha di nuovo risultati. L'azienda, d'acqua salata, ne ha beneficiato.

*Sei la somma delle tue decisioni passate.*

È inutile dare la colpa agli altri, sei tu che hai preso le decisioni sbagliate, anche quando decidi di non agire.

*Se vuoi che un problema non diventi veramente tale, affrontalo subito senza rimandarlo.*

### Interessati per interessare

In uno dei miei video preferiti “Leading by example”, S. Covey racconta che:

*“Le persone, i bambini, i collaboratori, non sono ricettivi agli insegnamenti e ad essere influenzati se non sentono che ti interessi e ti prendi cura di loro”.*

L’applicazione sincera di questa frase da parte di Antonella e Sandro, è stata la vera chiave del successo. Senza l’aiuto ed il sacrificio di tutti i collaboratori, non ce l’avremmo mai fatta.

Nei colloqui individuali con le persone, la titolare, si è interessata oltre che ai problemi del lavoro anche alle loro difficoltà personali. Li ha ascoltati, lasciati sfogare, consigliati, aiutati, si è presa cura di loro. A volte è stata dura ed inflessibile come fa un’amica quando vuole veramente aiutarti a superare un problema.

L’iniziale diffidenza dei collaboratori per quell’atteggiamento inusuale per un “capo”, si è presto tramutata in fiducia nei confronti di un “leader” capace di ascoltare e farli crescere dal lato umano.

Come dice Covey:

*“occorre insegnare dando l’esempio”.*

Le persone sperimentano una sensazione piacevole e saranno disposte a replicare le azioni ricevute con chi li circonda. Tieni ben presente che vale in positivo ed in negativo. Ne ho viste di scuole di management impostate sulla gestione su paura del tipo “se ti sorprendo a sbagliare ti licenzio”, o urlando in malo modo per ogni piccolo errore. Quando chiedo all’imprenditore perché usasse quel metodo, le risposte erano “mio padre ha gestito sempre così le persone e l’azienda esiste ancora”, oppure, “perché così ottengo risultati, devi vedere come corrono dopo che li ho sgridati per bene”. È vero che l’azienda esiste, ma non cresce; è vero che eseguono velocemente, ma cosa succede quando quel tipo d’imprenditore volta le spalle?

Ci sono altri metodi, forse richiedono più tempo e più pazienza, ma sono di sicuro più duraturi e garantiscono l’espansione dell’azienda. Insegnare dando il buon esempio, è il metodo che preferisco e che ha dato a me ed alle aziende con le quali collaboro i migliori risultati.

L’interesse, il prendersi cura, la disponibilità all’aiuto, sono valori che i titolari hanno trasferito applicandoli quotidianamente; così hanno iniziato a vedere che molti collaboratori si interessavano ai problemi aziendali, se ne prendevano cura, erano disposti a fare sacrifici per aiutarli, ed hanno trascinato in questo splendido vortice anche i loro compagni di lavoro.

Ho visto e vissuto il cambiamento di tante persone, anche quelle con caratteri più difficili. Tante persone più sorridenti e capaci di creare grandi risultati, veramente un bel clima. Il piccolo mondo di questa azienda di circa duecento persone è migliorato, ed io sono soddisfatto di aver contribuito.

Ricorda che:

*stai trattando con gli elementi più preziosi e sofisticati per la creazione del valore, gli esseri umani della tua azienda.*

Jack Welch, uno dei più grandi manager, quando era a capo della General Electric disse:

*“Noi dedichiamo tutto il nostro tempo alle persone. Il giorno in cui non sapremo più gestire le persone, questa azienda sarà finita!”.*

### Seleziona i talenti

*Un giocatore debole può far perdere tutta la squadra.*

La selezione ha giocato un ruolo determinante nell'incremento della produttività del un gruppo. L'innesto di persone nuove, senza preconcetti, e di valore (quelli che chiamiamo talenti o campioni) tende ad innalzare i livelli di produzione. Se fino a ieri produrre x pezzi o chiudere contratti di x valore era una eccezionalità, il nuovo talento lo rende normale e crea nuovi livelli di standard più elevati, agendo da traino per le altre persone. Solo alcuni si lamenteranno, indovina chi?

Inserendo in azienda persone molto produttive si crea un fenomeno particolare chiamato "effetto centrifuga" : all'aumentare del numero di persone positive, si crea una forza produttiva che inizia a fare pressione su ogni parte dell'azienda. I collaboratori con risultati medi vengono spinti a produrre di più ed i campioni delle performance sono stimolati ad incrementare ancora. Chi in azienda non si allinea a questa spinta, viene come assorbito da una "forza centrifuga": inizia a venire spinto all'esterno del gruppo e, dopo un po' di tempo, generalmente lascia l'azienda.

Tutto questo è vero a patto che tu investa nella selezione, lo devi considerare un momento strategico per l'espansione dell'azienda.

*"Un'azienda vincente attira persone vincenti.  
Un'azienda perdente attira e mantiene  
solamente dei perdenti."*

### Valorizza i talenti.

Ti riporto alcune delle azioni che hanno consentito all'azienda di sviluppare il potenziale dei propri collaboratori ed orientare tutto il personale all'ottenimento del risultato prefissato.

Le linee guida seguite sono state:

- ascolto
- formazione
- coinvolgimento

#### **Ascolto**

*“Uno dei principali obiettivi dei nostri Responsabili è quello di soddisfare i bisogni dei loro collaboratori, a tutti i livelli, e condurli al successo.*

*A tale scopo ogni Risorsa Umana è considerata prima di tutto un Individuo. Il principale compito, quindi, di tutti i Responsabili è quello di ASCOLTARE e COMPRENDERE.*

*Ogni nostro collaboratore sa che in qualsiasi momento, per qualsiasi bisogno, può contare sull'appoggio del proprio responsabile, in modo rapido, riservato ed informale.”*

È l'applicazione dell'organigramma al contrario in cui in cima c'è il cliente esterno, poi il cliente interno (i tuoi collaboratori), poi i responsabili intermedi, poi la prima linea manageriale, poi la proprietà. Un organigramma di questo tipo, ti dice che: per soddisfare il cliente finale, devi comprenderne le esigenze e quindi ascoltarlo e gestirlo in modo ottimale. Quindi i collaboratori sono al servizio del cliente esterno. Ma se ciò è vero, è vero anche che i responsabili sono al servizio dei collaboratori; che i manager sono al servizio dei responsabili; che la proprietà è al servizio dei manager.

*Chi pensa che essere in una posizione di “comando” sull'organigramma significhi solo dare ordini, non ha capito nulla della gestione delle persone e non sarà mai un buon leader!*

Se sei in alto sull'organigramma, è perché hai maggiore esperienza e competenza che non serve a nulla se non è messa al servizio delle persone che gestisci. Un buon leader è quello che sa far crescere i propri collaboratori e li porta al successo.

## **Formazione**

La crescita dei collaboratori attraverso la formazione ti consente di ottenere due benefici fondamentali:

- aumenta la produttività e la qualità del lavoro
- le persone si sentono più capaci e riconoscono nella tua azienda un posto dove possono diventare più abili, quindi si fidelizzano e si sentono maggiormente coinvolti.

A tal fine, è stato fondamentale inserire la figura del formatore on the job che ha concesso di formare in modo rapido sia i nuovi entrati, sia di migliorare chi già c'era ed elevarne le capacità produttive. È una delle persone più ben volute dagli operari, indovina perché?

*“Con cadenza annuale viene redatto il Piano Formativo che, a partire dall’analisi dei fabbisogni formativi di ogni singola risorsa, individua le aree e gli attori coinvolti nella formazione che si andrà ad impartire nel nuovo anno”.*

Per i neo assunti sono stati previsti due momenti formativi:

*“Formazione teorica riguardante:*

- *l’Azienda, il settore in cui opera, gli obiettivi aziendali, l’organigramma, gli obiettivi del ruolo, i regolamenti aziendali*
- *le procedure di qualità, gli strumenti da utilizzare nel lavoro, le procedure di comunicazione. In caso di risorsa da inserire nel reparto produttivo, vengono date nozioni anche riguardo le procedure specifiche da usare in tale lavoro (accantonamento campioni, lottizzazione,...).*

*Formazione on the job:*

*nel reparto produttivo è stata inserita la figura del Responsabile della Formazione on the job, il cui compito è quello di affiancare il neo assunto sin dal primo giorno di lavoro, con l’obiettivo di renderlo immediatamente in grado di portare i risultati richiesti.*

*Obiettivo:*

*mettere la nuova risorsa nelle condizioni di lavorare con tranquillità, con consapevolezza del proprio ruolo e delle aspettative aziendali”.*

Quest’azienda si è riorganizzata per portare i suoi collaboratori al successo.

## **Coinvolgimento**

Lo hanno ottenuto dando INFORMAZIONI CHIARE e mantenendo COERENZA tra quanto detto e quanto fatto.

*“Le nostre azioni:*

- *Meta aziendale, “Leader del mercato italiano nel rispetto dei Principi Etici (ambiente, risorse umane, clienti, fornitori)”, resa nota e condivisa in assemblea generale*
- *Impiegati:*
  - *incontri personali per condividere e pianificare percorsi di crescita individuali*
  - *incontri collettivi per fare il punto della situazione, illustrare obiettivi raggiunti e nuovi progetti aziendali*
- *Operai:*
  - *incontri mensili a libera partecipazione (fuori orario di lavoro) per affrontare temi di loro interesse e per tenerli aggiornati sulle strategie aziendali*
  - *brevi incontri mensili (durante l’orario di lavoro) per illustrare e condividere dati statistici e posizionamento rispetto al premio di risultato*
  - *incontri personali, annuali o al bisogno, per verificare insieme la scheda di valutazione individuale (si fa il punto rispetto alle attese reciproche e si danno i feedback dei responsabili) e per pianificare e condividere progetti di crescita*
- *Responsabili*
  - *briefing giornalieri per verifica dati produttivi giorno precedente e monitoraggio in tempo reale dell’andamento dei particolari che si sono distaccati dagli obiettivi, con conseguente assegnazione dei compiti di sistemazione cicli e/o formazione on the job*
  - *incontri settimanali per discutere e fare formazione su argomenti tecnici, organizzativi e di gestione delle risorse umane e dei rapporti tra loro responsabili, gli altri reparti, clienti e fornitori*
  - *incontri individuali, annuali e all’occorrenza, per verificare la loro soddisfazione, eventuali bisogni (anche formativi), e aggiornare il piano di crescita individuale*
  - *incontri annuali, ad ogni scadenza di contratto o all’occorrenza, per verificare l’andamento sul lavoro di ogni singolo operatore e concordare il piano d’azione per migliorarne le performance, la motivazione e il coinvolgimento”.*

Tramite queste azioni, i collaboratori hanno iniziato a remare tutti nella stessa direzione sapendo con chiarezza dove volevano andare e quali vantaggi avrebbero avuto nel raggiungimento degli obiettivi. I titolari hanno deciso per l'anno 2007 di aggiungere altri incentivi, come sotto riportato, al fine di motivare maggiormente il gruppo.

*“Per l'anno 2007 abbiamo deciso di implementare un Premio di Partecipazione, legato al raggiungimento di obiettivi produttivi (qualità/quantità) e alla presenza in azienda. Sempre nell'ottica che il vero coinvolgimento si ottiene dando informazioni chiare e certe, tale premio è stato illustrato durante l'assemblea generale di dicembre 2006, cosicché tutti, sin dal primo giorno di lavoro del nuovo anno, avessero chiari gli obiettivi fissati, le regole del gioco e l'ammontare del premio che avrebbero ricevuto al raggiungimento di tali obiettivi. Con cadenza bimestrale, inoltre, ci siamo impegnati nei confronti dei nostri collaboratori a rendere noto l'andamento della maturazione di tale premio, sia tramite brevi incontri per illustrare i dati produttivi, sia affiggendo nella bacheca aziendale i report ad essi collegati”.*

Da buon imprenditore o manager, ragioni in termini di risultati ottenuti e ti starai chiedendo tutto questo gran lavoro a cosa ha portato. Ebbene, i dati ad ottobre 2007 sono i seguenti:

- gli scarti sono passati dal 5% del 2005 al 3% del 2006, all'1,82% di ottobre 2007
- le assenze dal 2006 al 2007 si sono dimezzate
- la percentuale di prodotti in p/h è passata dal 53% del 2006 all'88,24% del 2007.

Questi dati ci confermano che sono le persone che fanno la differenza e quanto più le motivi, le formi e le valorizzi, tanto più la tua azienda inizierà ad espandersi.

*È il capitale umano che crea il capitale economico!*

### La più grande strategia di marketing? Il passaparola!

Ricordo qualche anno fa quando acquisii come cliente un'azienda del settore beauty farm. Avevano appena traslocato in un nuovo locale di settecentocinquanta metri quadri, quando lo vidi per la prima volta ne rimasi incantato per la ricercatezza degli arredi e per l'atmosfera di relax. Il profumo degli incensi, il suono dell'acqua che sgorgava dalla cascata della fontana al centro della sala, il calore delle luci soffuse ed il sorriso delle ragazze della reception, era tutto perfetto.

Milva e Marina (le titolari) investono molto in pubblicità, al giorno d'oggi devi continuamente ricordare al mercato che esisti ed essere attraente per i potenziali clienti. Ma la strategia di marketing che sta consentendo loro una forte espansione è il passaparola.

Quando varchi la porta dell'ingresso del loro centro benessere, entri in una nuova dimensione e ne vieni rapito a tal punto da fare fatica quando arriva il momento di tornare a casa. Ogni cabina è una esperienza sensoriale diversa: cambia l'arredamento, cambia il profumo, cambia la musica, cambiano le luci. Tutto è studiato alla perfezione per creare l'atmosfera giusta a seconda del trattamento scelto, il relax è totale.

*L'eccellenza è la parola d'ordine, perché da loro trovi solo il meglio.*

La migliore consulenza, le migliori estetiste, la migliore accoglienza, i migliori macchinari, le migliori poltrone nella sala d'attesa...

Hai mai provato a viaggiare in prima classe? Cosa succede dopo che ti sei sentito estremamente coccolato? Sì, ne parli a tutti quelli che incontri perché hai vissuto una bellissima esperienza. Ma cosa succede quando rivedi la seconda classe? Stai male, perché ormai sei stato abituato al meglio.

Questo è quello che accade da loro, i clienti sono i migliori commerciali perché vivono una esperienza unica.

Pensaci per un attimo, quanta pubblicità ricevi per posta, vedi in tv o senti per radio? Come fai a sapere da chi veramente valga la pena andare?

*Le possibilità di scelta sono numerose, ma il tempo a disposizione per valutarle tutte è scarso. Quindi chi ti consiglia un locale o supermercato o una beauty farm, ti fa un grande favore: restringe il tuo campo di scelta ad una sola scelta, quella che ti è stata consigliata.*

Questo concetto è ben chiaro a Milva e Marina che danno la possibilità a tutti i loro clienti di sentirsi speciali.

Sanno stupirti offrendoti un pacchetto da regalare alla tua metà che funziona in questo modo: *vorresti una giornata tutta per te, da dedicare al tuo hobby preferito? Allora, fai un regalo alla tua metà. Le regali un pacchetto che prevede un'intera giornata di relax presso il centro benessere, parrucchiere incluso. Nel frattempo, tu puoi praticare il tuo hobby in tutta tranquillità. La sera, quando vai a riprendere la tua dolce compagna, la troverai entusiasta, rilassata, con un gran sorriso e pronta per la sorpresa finale: una cena a lume di candela in un esclusivo ristorante in riva al mare. Il tutto naturalmente incluso nel pacchetto!*

Come fai a non innamorarti di loro? Come fai a non parlarne con chiunque incontri?

*Il noto pubblicitario Kevin Roberts, dice che è essenziale dare sempre più spazio alla componente emotiva in quanto sta divenendo sempre più incisiva nelle decisioni di acquisto e riacquisto del cliente. Roberts denomina "love mark" quel marchio, quell'azienda, che ha fatto della "seduzione" la maggior leva di marketing (il baffo della Nike, la mela dell'Apple, la Vespa, la Harley).*

Marina e Milva, con il loro centro benessere, sono un esempio di come non solo una grandissima azienda può entrare nel cuore dei propri clienti come "love mark".

### Il rischio del diventare grandi

Maerco è un grande imprenditore, uno di quelli che si è fatto da solo partendo da una piccola realtà e trasformandola in un “giocattolo” da svariati milioni di euro. Ma anche lui, come altri grandi imprenditori di grandi aziende, era incappato nel tranello della crescita.

All’inizio dell’attività sei preso dal farla decollare e ti concentri sullo sviluppo; le persone da gestire sono poche e dedichi loro molta attenzione e soprattutto avendo tempo a disposizione lo investi a comunicare le tue idee ed ascoltare i loro suggerimenti. Man mano che l’azienda cresce, la tua attenzione si sposta sull’organizzare al meglio le varie attività. Crei dei responsabili, inizi a delegare alcune funzioni. L’azienda continua a crescere, tu ti dedichi sempre di più alle strategie di espansione e deleghi anche le funzioni di direzione generale per poterti concentrare sul creare business e smetti di comunicare con il resto dell’azienda. Questo processo di crescita è corretto, ma il rischio è che nei vari passaggi ti dimentichi di trasferire i valori e le idee di base che ti hanno consentito di crescere, e forse, te li dimentichi anche tu.

Quando ho conosciuto Massimo, gli ho chiesto di raccontarmi la sua storia e cosa in particolare l’aveva stimolato nel superare le difficoltà incontrate strada facendo. Di tutto il suo racconto le cose che mi hanno colpito di più sono state:

- l’umiltà con cui era partito
- il pensare già in grande anche quando era ancora piccolo
- la convinzione di riuscire
- l’idea di portare al successo le persone che lo avrebbero aiutato
- la comunicazione intensa che aveva all’inizio con i suoi uomini.

La forte crescita aveva fatto dimenticare al management che erano state le persone a farli espandere e proprio di loro ci si era dimenticati lasciando spazio ad una gestione troppo amministrativa.

*Crescendo si corre il rischio di dimenticare ciò che ci ha fatto crescere!*



## CONCLUSIONI

---

Voglio chiudere facendoti un piccolo **INDOVINELLO!!**

\*\*\*\*\*

Ci sono 4 giovani uccellini su un ramo  
pronti a spiccare il loro primo volo.  
3 di essi hanno finalmente deciso di spiccarlo!  
Quanti uccellini rimangono sul ramo?

\*\*\*\*\*

Qual è la tua risposta?

Bene, a questa domanda la maggior parte delle persone risponde 1!  
Purtroppo, però, è la risposta sbagliata.

Sul ramo sono infatti rimasti sempre 4 uccellini perché, in realtà,  
gli uccellini avevano solo DECISO di spiccare il volo,  
ma ancora non avevano AGITO.

Questa piccola metafora ci aiuta a capire come le decisioni  
non bastino se non sono seguite dall'**AZIONE**.

Quante volte restiamo fermi a pensare, pianificare,  
cercare le giuste strategie ma non ci lanciamo mai in volo?

*È arrivato il momento di buttarti e sappi che sono cresciuto molto perché ho sbagliato molto.*

BUON VOLO

*Alessandro Vella*

