

PER FORTUNA C'E' LA CRISI "L'arte dell'espansione in tempi rivoluzionari"

Fabrizio Cotza è uno dei formatori d' eccellenza di Mind Consulting Italia, Società leader nelle tecniche di management e gestione delle risorse umane. In circa sette anni di attività ha tenuto più di settemila ore d'aula, incontrato oltre 800 imprenditori e manager ed aiutato alcune centinaia di aziende a reinventarsi per affermarsi con successo nel mercato globale. Esperto di marketing e comunicazione, pubblica oggi il suo primo libro, frutto dell'esperienza sul campo e dell'insegnamento ricevuto dai grandi esperti internazionali di business. Il suo stile è pratico ed emozionale.



Fabrizio, un titolo davvero singolare. Da dove arriva?

L'idea del titolo me l'ha fornita in realtà uno dei miei Clienti che mi faceva notare come questo sia un momento fantastico per fare business! La crisi fa morire tanti concorrenti legati ancora alla gestione aziendale anni '90, e questi lasciano fette di mercato a

chi invece è innovativo e cresce. Da sempre i grandi cambiamenti culturali (e geo-politici) hanno rappresentato la decadenza di alcuni e la ricchezza di altri. Coloro che sapranno leggere questa "crisi" come una grande opportunità tra 5-10 anni faranno affari d'oro. E potranno dire "Per fortuna c'è la crisi!".

Come definiresti "in breve" questo libro? Un vademecum sintetico ma completo, una sorta di "bignami" di come dovrebbe essere impostata e gestita un'azienda che vuole vincere nell'attuale mercato globale.

Che cosa chiede, oggi, il mercato alle imprese? Su che cosa devono puntare?

Sull'essere "drammaticamente diversi" per dirla alla Tom Peters, soprattutto su ciò che è "invisibile agli occhi". Ovvero: devi distinguerti in tutto, non solo nel prodotto o nel servizio, ma anche in tutti quei microfattori che combinati tra loro ti permettono di creare una tua nicchia, un tuo "Brand" riconoscibile. E non si tratta solo di fare bene il marketing, ma di lasciare una traccia emozionale positiva a tutti i clienti che entrano in contatto con la tua azienda.

Qualcosa sta cambiando nella gestione delle imprese? La necessità di cambiamento è avvertita da tutti? Sicuramente oggi c'è più consapevolezza di dover cambiare rispetto a 5-10 anni fa, ma non per una vera comprensione dei cambiamenti in sé. Molti imprenditori vedono i propri margini ridursi inesorabilmente, avvertono che qualcosa non

funziona, e capiscono che bisogna agire per invertire la rotta. Quasi sempre però si concentrano sui fattori esterni all'azienda: maggiore concorrenza, lotta sui prezzi etc., senza riconoscere che il vero problema risiede in un gestione errata della propria azienda. Il problema è sempre interno, mai esterno! E quasi nessuno lo vuole ammettere...

Quali sono le principali obiezioni che ti vengono poste dagli imprenditori, "i leader", nei tuoi corsi?

Beh, le classiche! La mia azienda è diversa, il mio mercato è diverso, i miei collaboratori sono diversi! Ciascuno pensa di essere l'eccezione, ed in un certo senso è vero, perché ogni azienda è a sé, ma in questa diversità ci sono delle linee guida che se seguite si

possono applicare ad ogni realtà. Se si pensa di essere "l'eccezione" in automatico si penserà che "la teoria è bella ma impossibile da applicare" e con questo pensiero si vanificherà ogni possibilità di cambiamento.

In ordine di importanza, quali sono gli errori più comuni compiuti dagli imprenditori e dai manager nella gestione delle proprie imprese?

Non avere un vero accordo al vertice su dove si vuole andare e con quali metodi e

valori andarci. Un disaccordo esplicito o implicito uccide più aziende di tutta la concorrenza cinese messa assieme. Altrettanto dannoso è lo scarso controllo di gestione, ovvero non avere il pieno controllo su numeri, statistiche, marginalità, entrate ed uscite. Ultimo, ma non in ordine di importanza, il non vedere che le cose sono cambiate e che si andrà sempre più verso un'economia delle esperienze più che verso la semplice fornitura di un prodotto o servizio.

Quali sono le principali difficoltà che i leader incontrano nello attuare dei cambiamenti?

Di due tipi: il primo è che a volte sono vittime delle proprie abitudini e fanno la fine della "rana bollita", ovvero si spengono lentamente

Essere dentro o fuori dalla competizione globale è responsabilità dei leader.



senza accorgersene, senza neppure tentare di cambiare le cose. Il secondo tipo di difficoltà è che vorrebbero vedere in tre mesi dei cambiamenti dopo che per trent'anni hanno gestito l'azienda in modo totalmente diverso. Provano per un po' a fare qualcosa di diverso, a motivare, a pianificare, a coinvolgere i collaboratori e se non ne hanno dei benefici immediati cominciano a pensare che è tutto inutile, che quella appresa è solo teoria inapplicabile. I cambiamenti, quelli veri, spesso sono lenti, ci vuole costanza soprattutto quando si parte da situazioni molto compromesse. Non condivido chi entra in un'azienda, stravolge tutto e in questo modo pensa di risolvere le cose. Ci vuole tatto, sensibilità, pazienza per cambiare una cultura aziendale radicata negli anni.

In che percentuale gli imprenditori riescono a tradurre nella pratica ciò che apprendono nella teoria dei corsi che tieni?



Un buon 80% riesce ad applicare quanto apprende, però il merito non è solo dei miei corsi, bensì anche dell'abilità dei miei collaboratori nell'andare poi nelle aziende a far applicare quanto appreso nella teoria.

Qualche esempio che puoi riportare di impresa partita da un

certo tipo di situazione e arrivata a "x" risultato? in quanto tempo?

Beh sicuramente i casi più interessanti riguardano aziende che presentavano situazioni debitorie pesanti (200-300-400 mila euro) risanate nell'arco di uno o due anni senza l'immissione di capitali esterni, ma con la sola applicazione di alcuni fattori determinanti. Vedere comparire per la prima volta il segno positivo sui bilanci di fine anno è sempre una grande emozione. Frequenti, ma meno, sono anche i casi di aziende che in un anno hanno raddoppiato il fatturato aumentando anche le marginalità.

Che cosa non amano fare in genere gli imprenditori i manager?

In genere dover cambiare un'idea che nel passato è stata per loro di successo, soprattutto per quanto riguarda il concetto di leader. Fanno fatica a portar fuori la loro sensibilità. C'è in molti ancora l'idea dell'uomo duro, serio e spesso arrabbiato come modello vincente. Il dover lavorare sulle emozioni spesso è la sfida più difficile. All'opposto per qualcuno è difficile essere fermi ed assertivi e tendono a cadere nella pericolosissima sindrome del "buonista". Come al solito gli estremi si toccano e sono dannosi.

Da che cosa si debbono riguardare?

Dalle proprie paure/insicurezze. E, all'opposto, dall'idea di essere perfetti.

Secondo la Tua esperienza, leader si nasce o leader si diventa?



Una certa base ci dev'essere, e può senz'altro aiutare, ma molto si può fare, soprattutto sul potenziamento della cosiddetta "leadership direttiva". Per la "leadership motivazionale" il lavoro è un po' più

lungo e complesso perché si va a lavorare più sulle idee - e quindi sulla personalità - che sulle singole azioni. Non tutti hanno il talento innato di Mozart, ma tutti, studiando e applicandosi, possono imparare a suonare discretamente il pianoforte.

A che cosa si dovrebbe limitare il ruolo di un imprenditore e di un manager?

A ottenere cose fatte tramite collaboratori autonomi e motivati che crescono e si realizzano.

Nel Tuo libro si parla molto di strumenti di misurazione dei risultati. Infondo i dati di fatturato e le statistiche vengono regolarmente visionati dai manager. A che cosa Ti riferisci? Perché li ritieni così importanti?

Purtroppo non sempre tali dati sono conosciuti realmente. Verificare un bilancio trimestralmente non è avere sotto controllo la situazione. Spesso la marginalità viene calcolata in maniera approssimativa, oppure i dati li conosce solo il titolare che non coinvolge i propri collaboratori più stretti. Ci sono tanti modi per avere un "finto" o parziale controllo su numeri e statistiche che rischia di compromettere tutto il resto del lavoro. Nel libro non si parla nello specifico di controllo di gestione ma si fornisce il corretto punto di vista che l'imprenditore dovrebbe avere nei confronti di un settore troppo spesso delegato al commercialista o ad un responsabile amministrativo.

Di questi tempi si fa un gran parlare di incentivazione sui giornali e sulle riviste che trattano il business? Quale è il Tuo pensiero in proposito?



Penso che un'azienda senza incentivi sia destinata a fallire nei prossimi dieci anni. E non parlo solo di incentivi economici, che a volte creano più danni che benefici. E' un discorso fondamentale e complesso a cui ho dedicato un intero capitolo del libro. Il concetto chiave è che se

non crei vera meritocrazia in automatico premi i peggiori collaboratori che hai in azienda, demotivando

i migliori. Ma, ripeto, gli incentivi devono essere creati con metodo e devono poggiare su una solida base di valori condivisi, se no possono diventare persino controproducenti!

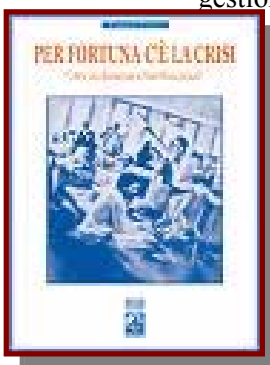
Quante imprese e imprenditori hai incontrato nel tuo percorso di formazione? puoi quantificare?

A grandi linee circa 400 aziende, dalle piccolissime alle multinazionali e circa 800 manager ed imprenditori.

In che cosa si differenzia il Tuo libro da quelli di management già presenti sul mercato?

Io sono anche un accanito lettore e quello che spesso trovo in giro è un grande approfondimento su di un argomento specifico, che può essere il marketing, la leadership, le vendite,

l'organizzazione, il controllo di gestione etc. Quello che differenzia il mio libro è invece il binomio tra completezza e sintesi di tutto ciò che ha a che fare con la gestione di un'azienda.



Quale obiettivo Ti prefiggi con questo libro?

Di aiutare tutti coloro che fanno impresa col cuore, oltre che con la testa, a raggiungere i propri sogni, dando indicazioni semplici, concrete e attuabili anche a chi non è un grande amante dei libri o delle teorie astratte.

Bene, Ti auguriamo allora che lo leggano in molti. Dove si può acquistare?

Direttamente da Mind Consulting [a questo link](#) e in varie [librerie specializzate](#).

Grazie Fabrizio.

Grazie a Te.

Francesca Cattozzo