

DANIELE SALVATORI

MANUALE DI SOPRAVVIVENZA PER IMPRENDITORI

ANSIA S.p.A.

**Come smettere di essere il
dipendente più costoso
della tua stessa azienda.**

Comunicattivamente.it Partner | **SuPeR**

INDICE

Benvenuti all'Inferno (senza aria condizionata)

- Perché la tua azienda sembra un set di The Walking Dead. **5**
- Il costo nascosto di essere "sempre impegnati".

Il Catalogo degli Orrori: I 7 Peccati Capitali

- Dalla Riunionite cronica alla Strategia "a naso". **5**
- Perché "si è sempre fatto così" è la tua condanna a morte.

Il Catalogo degli Orrori: I 7 Peccati Capitali

- Dalla Riunionite cronica alla Strategia "a naso". **5**
- Perché "si è sempre fatto così" è la tua condanna a morte.

II RITUALE: LA RIUNIONE VAMPIRO

14

- Lo Schiaffo: Come spendere 500 euro per decidere il colore dei post-it.
- Il Confessionale: L'azienda "Sala Riunioni S.r.l." e il fallimento per eccesso di parole.
- L'Esorcismo: La tecnica della "Riunione in Piedi" e l'obbligo del verbale.

III RITUALE: L'INGANNO DEL BILANCIO

22

- Lo Schiaffo: Il commercialista è un archeologo, tu devi essere un indovino.
- Il Confessionale: Piero e la "Tipografia Fantasma": fatturato record, cassa vuota.
- L'Esorcismo: Smettere di guardare le tasse, iniziare a guardare i flussi.

IV RITUALE: L'IDOLATRIA DEL FATTURATO

29

- Lo Schiaffo: Il Fatturato è vanità, il Margine è sanità.
- Il Confessionale: Il "Cliente Top" che in realtà era un parassita (e come lo abbiamo scoperto).
- L'Esorcismo: Imparare a licenziare i clienti tossici per salvare l'utile.

V RITUALE: IL DEMONE DELL'ORALITÀ

35

- Lo Schiaffo: Se è tutto nella tua testa, non hai un'azienda, hai un lavoro a vita.
- Il Confessionale: Il dramma dell'autobus e la segretaria indispensabile.
- L'Esorcismo: Scrivere le procedure come fossero ricette di cucina (prima di comprare il software).

CONCLUSIONE: L'ASSOLUZIONE

22

- Smetti di correre. Inizia a navigare.
- I 3 numeri da guardare domani mattina.

APPENDICE

44

- Contatti e Acqua Santa (Come lavorare con Comunicattivamente).

INTRODUZIONE: IL VANGELO DEL CRICETO

Benvenuto nell'inferno che ti sei costruito (con ottime intenzioni).

Sono le 7:15 del mattino.

Hai già controllato tre mail, risposto a due messaggi su WhatsApp di un cliente che non ha il senso del pudore e ti stai versando il primo caffè della giornata.

Probabilmente lo berrai freddo tra venti minuti, perché nel frattempo ti squillerà il telefono.

Guardati intorno.

Hai aperto la Partita IVA per essere libero. Per non avere capi. Per costruire qualcosa di tuo.

E invece?

Invece hai costruito una gabbia dorata di cui sei l'unico carceriere e, contemporaneamente, il prigioniero più torturato.

Non guidi un'azienda. Guidi un'ambulanza a sirene spiegate, 24 ore su 24, cercando di rianimare progetti, calmare fornitori e tappare buchi che si riaprono cinque minuti dopo.

Sei convinto che questo sia "fare l'imprenditore".

Ti hanno detto che "bisogna fare sacrifici".

Ti hanno detto che "l'occhio del padrone ingrassa il cavallo".

Ti hanno mentito.

L'occhio del padrone, se sta sempre nella stalla a spalare letame, non vede che il cavallo sta morendo di fame o che la stalla sta bruciando.

Sei diventato un Criceto.

Corri a 200 all'ora su una ruota che gira vorticosamente.

Sudi, fatichi, il cuore ti batte all'impazzata.

Ma se scendi dalla ruota e guardi la posizione GPS, scopri l'orrore: sei fermo nello stesso punto di cinque anni fa.

Questo libro non è un manuale di economia aziendale.

Non ci troverai formule accademiche scritte da gente che non ha mai pagato un F24 in ritardo.

Questo libro è uno specchio.

Farà male guardarci dentro, perché vedrai il tuo riflesso.

Io non sono qui per dirti "bravo". Sono qui per dirti che la tua azienda ha un socio occulto, silenzioso e letale.

Si chiama ANSIA S.P.A.

L'Ansia S.P.A. non è un sentimento. È una voce di costo.

Ogni volta che fai una riunione inutile, l'Ansia S.P.A. incassa.

Ogni volta che dici "faccio prima io", l'Ansia S.P.A. ringrazia.

Ogni volta che ignori i dati per andare "a sensazione", l'Ansia S.P.A. ti mangia il 20% del margine.

Tu lavori per pagare i fornitori, i dipendenti, lo Stato e...
L'Ansia.
A te restano le briciole.

Sono qui per fare un Esorcismo.
Mi occupo di gestione del caos. Entro nelle PMI, apro i cassetti che nessuno vuole aprire e leggo i dati che il tuo commercialista ignora.
Lui guarda il passato (le tasse). Io guardo il futuro (i soldi veri).

In queste pagine troverai 5 Rituali.
Non sono teorie. Sono le armi con cui ho salvato decine di imprenditori dall'esaurimento nervoso (e dal fallimento).

Imparerai a:

- Smettere di essere il dipendente più costoso della tua azienda.
- Leggere i numeri come un indovino, non come un notaio.
- Cacciare i clienti vampiri che ti succhiano il sangue.

Mettiti comodo (si fa per dire).
Spegni il telefono.
Stiamo per scendere dalla ruota.
Benvenuto nel mondo reale

I RITUALE: IL PARADOSSO DEL "FACCIO PRIMA IO"

Perché sei il dipendente più costoso e meno produttivo della tua azienda.

LO SCHIAFFO

Esiste una frase che ogni imprenditore italiano ha pronunciato, pensato o urlato almeno una volta al giorno negli ultimi dieci anni. È una frase breve, di tre parole, che sembra innocua. Sembra quasi eroica. In realtà, è la lapide sulla tomba della tua crescita aziendale.

"Faccio prima io."

Lo dici quando vedi un dipendente che ci mette troppo a formattare un preventivo.

Lo pensi quando il magazziniere sbaglia l'etichetta e tu gliela strappi di mano per rifarla.

Lo sussurri alle 20:30, quando sei ancora in ufficio a correggere le bozze di una mail che avrebbe dovuto scrivere la tua segretaria.

Ti senti un trascinatori, vero?

Ti senti quello che "si sporca le mani", l'unico che tiene in piedi la baracca, l'unico che ci tiene davvero.

Sveglia. Non sei un eroe. Sei un danno economico.

Facciamo due conti, brutalmente. Quei conti che il tuo commercialista non ti fa perché è troppo impegnato a calcolarti l'IVA.

Quanto vale un'ora del tuo tempo?

Non rispondere "non ha prezzo". Tutto ha un prezzo.

Diciamo che, come titolare, il tuo tempo strategico (quello usato per trovare nuovi clienti, creare partnership, migliorare i prodotti, avere visione) vale, a tenersi bassi, **100 euro l'ora**.

Se fai bene il tuo lavoro di Visionary Manager, ne vale 500. Ma restiamo umili: 100 euro.

Se passi un'ora a sistemare un archivio disordinato perché "gli altri non sono capaci", non stai risparmiando i 15 euro l'ora che pagheresti a uno stagista.

Stai spendendo 100 euro per fare un lavoro da 15.

Stai bruciando 85 euro di valore netto.

Moltiplicalo per ogni volta che dici "faccio prima io" in un anno.

Otterrai una cifra con cui potresti comprarti una macchina nuova. E invece l'hai usata per fare fotocopie di lusso.

Il "Faccio prima io" non è efficienza. È arroganza mista a paura. È la paura di perdere il controllo.

È l'incapacità di spiegare un processo in modo chiaro (perché nella tua testa è chiaro, ma nella realtà è un casino). È la pigrizia di non voler insegnare, preferendo l'esecuzione immediata.

Ma c'è una verità ancora più scomoda.

Se fai tutto tu, la tua azienda non vale niente.

Un'azienda che dipende al 100% dal suo titolare per l'operatività quotidiana non è un'azienda vendibile. Non è scalabile. È solo un lavoro dipendente molto stressante e senza ferie pagate.

IL CONFESSIONALE (Case Study)

Dossier #01: *La storia di Marco, l'eroe notturno.*

Marco (nome di fantasia, dramma reale) è il titolare di un'agenzia di servizi per l'edilizia. Fatturato buono, utile basso, stress alle stelle.

Quando l'ho incontrato la prima volta, aveva le occhiaie di chi non dorme dal 2012.

Mi disse: "Il problema è che oggi non si trova personale valido. Ho tre dipendenti, ma alla fine devo ricontrollare tutto io. Se non ci metto le mani io, le cose escono sbagliate."

Analizzammo la sua giornata tipo.

Marco arrivava alle 8:00.

Fino alle 10:00 rispondeva alle mail dei clienti (lavoro da segreteria).

Dalle 10:00 alle 13:00 rifaceva i preventivi che i suoi geometri avevano preparato, perché "non usano il tono giusto".

Il pomeriggio lo passava a spegnere incendi sui cantieri al telefono.

La sera, dalle 19:00 alle 22:00, faceva il suo lavoro: la strategia, i conti, la pianificazione.

Marco lavorava 14 ore al giorno.

I suoi dipendenti ne lavoravano 8, venivano pagati regolarmente, e alle 18:00 andavano in palestra.

Il momento della verità arrivò davanti a un file Excel (maledetto lui).

Marco stava rifacendo un computo metrico da zero perché il suo dipendente aveva sbagliato una formula. Ci mise 4 ore.

Chiesi: *"Quanto avresti potuto vendere in queste 4 ore se fossi andato a pranzo con quel cliente che ti cerca da mesi?"*

Lui sbiancò. *"Quel costruttore ha appalti per 200.000 euro."*

In quel momento Marco capì.

Non stava "sistemando un file". Stava perdendo 200.000 euro per l'orgoglio di saper usare Excel meglio del suo dipendente.

Il problema non erano i dipendenti incapaci. Era Marco che non aveva mai scritto una procedura per spiegare come voleva quel file. Pretendeva che gli leggessero nel pensiero. E siccome non erano telepati, lui li puniva facendo il lavoro al posto loro.

Marco era diventato il collo di bottiglia della sua stessa azienda. E il tappo era il suo ego.

L'ESORCISMO (Cosa fare da domani)

Vuoi guarire dalla sindrome del "Faccio prima io"? Ecco la medicina. È amara, ma ti salverà la vita.

1. Calcola il tuo "Costo della Dignità"

Prendi un post-it. Scrivici sopra: 100€/ORA.

Attaccalo sul monitor del computer.

Ogni volta che stai per fare qualcosa, guardalo e chiediti: "Questa attività vale 100 euro l'ora?"

- Rispondere al telefono per dire "non ci interessa"? NO.
- Comprare la carta igienica su Amazon? NO.
- Rifare un preventivo da zero? NO.
- Negoziare un contratto importante? SÌ.
- Se la risposta è NO, devi delegare. Se non hai a chi delegare, paga un esterno. Ti costerà comunque meno di te.

2. La Regola del 70%

Ecco il segreto che i manager veri conoscono: La perfezione è nemica del profitto.

Tu farai sempre il lavoro al 100% (secondo i tuoi standard).

Un dipendente bravo, forse, arriverà all'80%.

Uno medio al 70%.

Accetta quel 70%.

Un lavoro fatto al 70% da qualcun altro ti libera il 100% del tuo tempo.

Con quel tempo libero, puoi fatturare il doppio.

E quel 30% di imperfezione? Spesso il cliente nemmeno lo nota. È solo una tua ossessione.

3. Smetti di spiegare a voce (Il Metodo Video)

"Faccio prima io perché ci metto troppo a spiegarlo".

Falso.

Ci metti troppo perché lo spieghi ogni volta da capo.

Da oggi, quando devi insegnare qualcosa, registrati.

Usa il cellulare o un programma per registrare lo schermo (tipo Loom).

Mentre fai quella fattura, parla: "Vedi, clicco qui, poi metto questo codice, attenzione a non sbagliare qui..."

Salva il video.

La prossima volta che un dipendente ti chiede come si fa, non rispondere. Mandagli il video.

Hai appena clonato te stesso. Gratis.

CHIUSURA DEL RITUALE

Smetti di essere l'impiegato del mese della tua azienda.

Inizia a fare il lavoro per cui ti sei messo in proprio:

guidare la nave, non remare sottocoperta.

II RITUALE: LA RIUNIONE VAMPIRO

Come spendere 500 euro per decidere il colore dei post-it.

LO SCHIAFFO

C'è un mostro che si aggira per i corridoi della tua azienda. Non urla, non spacca i vetri, non ruba dalla cassa (almeno non visibilmente).

Sorride, ha in mano un'agenda e dice la frase più terrificante del mondo business:

"Ci vediamo un attimo in sala riunioni per fare il punto?"

Quel "punto" non verrà mai fatto. In compenso, verrà fatto un buco. Nel tuo bilancio.

Siamo onesti: perché fai le riunioni?

Te lo dico io, che li vedo con i tuoi occhi mentre convochi il team.

Le fai perché ti senti solo.

Le fai perché l'idea di decidere in autonomia ti spaventa, e cerchi la "condivisione" (che in Italia è un sinonimo elegante di "scaricabarile").

Le fai perché confondi il movimento con l'avanzamento. Vedere gente seduta attorno a un tavolo che discute ti dà l'illusione ottica che l'azienda stia lavorando.

Spoiler: stanno solo parlando. E mentre parlano, non fatturano.

Facciamo di nuovo i conti, perché i dati – ricordalo sempre – sono la tua unica difesa contro il caos.

Convochi una riunione di un'ora.

Partecipanti: Tu, il Responsabile Vendite, l'Amministrativa, il Capo Tecnico, e magari lo stagista "così impara per osmosi".

Siete in 5.

- Tu vali (come abbiamo stabilito nel capitolo 1) 100€/ora.
- Il Venditore e il Tecnico costano all'azienda (costo lordo aziendale reale) circa 40€/ora.
- L'Amministrativa 30€/ora.
- Lo stagista è un costo morale, ma occupa spazio.

Totale costo vivo della stanza: **250 Euro.**

Ma aspetta. Non è finita.

Mentre quelle persone sono lì dentro a guardare le slide o a scarabocchiare sul foglio, nessuno sta rispondendo ai clienti. Nessuno sta producendo.

Nessuno sta vendendo.

Quindi devi aggiungere il **Costo Opportunità** (il mancato guadagno).

Raddoppiamo la cifra per sicurezza.

Quella riunione ti sta costando **500 Euro.**

Se spendessi 500 euro per una cena, pretenderesti aragosta, champagne e un violinista al tavolo. Invece, cosa ottieni da questa riunione?

- I primi 15 minuti persi ad aspettare chi è in ritardo e a parlare del tempo/calcio/traffico.
- 30 minuti di discussione circolare dove ognuno ripete quello che ha già detto l'altro per sembrare intelligente davanti al capo.
- 15 minuti finali di fretta perché "si è fatto tardi".
- Risultato: "Ci riaggiorniamo settimana prossima".

Hai appena bruciato 500 euro per decidere di non decidere nulla.

Se lo fai una volta a settimana, sono 2.000 euro al mese.

Sono 24.000 euro l'anno.

Congratulazioni! Hai appena buttato nel cesso l'utile netto di un piccolo appalto o lo stipendio di un nuovo dipendente part-time. Solo per "fare il punto".

IL CONFESSIONALE (Case Study)

Dossier #02: *L'Agenzia "Brainstorming Infinito".*

Giulia (nome di fantasia) gestisce un'agenzia di marketing creativo. 10 dipendenti. Tutti giovani, tutti entusiasti.

Il problema di Giulia era che l'azienda era sempre in riunione.

C'era la riunione del lunedì mattina (3 ore).

La riunione di allineamento del mercoledì (2 ore).

La riunione di "chiusura settimana" del venerdì (2 ore).

Più tutte le riunioni "volanti" per ogni nuovo cliente.

Giulia mi chiamò perché il fatturato era fermo, ma le ore lavorate erano tantissime. "Lavoriamo come matti ma non consegniamo in tempo, siamo sempre in ritardo", mi disse.

Mi intrufolai nella riunione del lunedì.

Iniziò alle 9:30 (convocata alle 9:00).

Per la prima ora, si parlò di come era andato il weekend e di problemi generici con la macchinetta del caffè.

Nella seconda ora, analizzarono un cliente problematico. Ognuno dei 10 dipendenti volle dire la sua. Anche il grafico che non lavorava su quel cliente. Anche l'amministrativa.

Perché? Perché Giulia voleva essere "inclusiva". Voleva che tutti si sentissero partecipi.

Risultato: 10 persone bloccate per 3 ore. **30 ore-uomo bruciate in una mattina.**

È quasi una settimana lavorativa di una persona singola, gettata via prima di pranzo.

Quando mostrai a Giulia il conto (circa 1.200 euro a settimana solo di riunioni fisse), lei quasi svenne. Stava spendendo 50.000 euro l'anno per far chiacchierare i dipendenti.

L'ESORCISMO (Cosa fare da domani)

Le riunioni sono come il sale: un pizzico dà sapore al team e allinea la visione. Troppe rendono il piatto immangiabile e ti alzano la pressione.

Ecco come disintossicarti.

1. La Tecnica della "Sedia Bollente" (O Riunione in Piedi)

Vuoi dimezzare i tempi delle riunioni operative?

Semplice.

Togli le sedie.

Falle in piedi (Stand-up Meeting).

Quando si sta in piedi, nessuno ha voglia di raccontare aneddoti sul weekend. Le gambe si stancano, e il cervello va dritto al sodo.

Massimo 15 minuti.

Giro di tavolo veloce:

- Cosa ho fatto ieri.
- Cosa devo fare oggi.
- Quali problemi mi stanno bloccando (dove mi serve aiuto).
- Fine. Tutti a lavorare.

2. No Agenda, No Party

Vietato convocare una riunione se non c'è un "Ordine del Giorno" scritto inviato almeno 24 ore prima.

Se ricevi un invito con scritto solo "Aggiornamento", rifiuta.

L'agenda deve contenere:

- Argomenti da trattare.
- Obiettivo della riunione (Decidere X o Informare su Y).
- Durata prevista.
- Se non sai di cosa si parlerà, non puoi prepararti. Se non sei preparato, andrai lì a improvvisare. E l'improvvisazione costa cara.

3. La Legge del Verbale (Chi fa, Cosa, Entro Quando)

Una riunione senza verbale è una chiacchierata al bar, ma senza Spritz.

Ogni riunione DEVE finire con un foglio (o una mail) che risponde a tre domande sacre:

- CHI deve fare l'azione? (Nome e Cognome, non "noi").
- COSA deve fare esattamente?
- ENTRO QUANDO? (Data e ora).

Se esci dalla stanza senza questi 3 dati, hai fallito. Torna dentro e non uscire finché non li hai.

CHIUSURA DEL RITUALE

Smetti di convocare l'assemblea delle Nazioni Unite per decidere chi deve comprare la carta della stampante.

Manda una mail.

O meglio, crea una procedura (ma di questo parleremo nel Rituale 5).

E usa quel tempo per fare l'unica cosa che conta: fatturare.

III RITUALE: L'INGANNO DEL BILANCIO

Il commercialista è un archeologo. Tu devi essere un indovino.

LO SCHIAFFO

C'è un grande equivoco nel mondo delle PMI italiane. Un equivoco che costa milioni di euro ogni anno e provoca ulcere perforanti. La convinzione che "Tenere i conti" significhi "Gestire l'azienda".

Tu porti le fatture al commercialista. Lui fa la sua magia nera, preme dei tasti, e dopo qualche mese (o un anno!) ti dice:

"Quest'anno abbiamo fatto utile, preparati a pagare X di tasse".

Oppure:

"Quest'anno è andata male, siamo in perdita".

Grazie.

Ma questo è il passato.

Il bilancio che ti presenta il commercialista è **un'autopsia**. Ti dice di cosa è morto il paziente (o perché è sopravvissuto) quando ormai è freddo sul tavolo dell'obitorio.

Mettitelo in testa una volta per tutte: Il commercialista lavora per lo Stato.

Il suo compito è assicurarsi che tu paghi le tasse giuste, che i codici siano corretti, che la Camera di Commercio sia felice.

Non lavora per il tuo futuro. Non è pagato per dirti come fare più soldi. È pagato per non farti finire in galera.

Il Codice della Visione:

Guidare un'azienda guardando solo il bilancio è come guidare un'auto in autostrada guardando esclusivamente lo specchietto retrovisore.

Vedi benissimo da dove vieni. Vedi benissimo le buche che hai già preso.

Ma se c'è un muro a 100 metri davanti a te, ti schianti sorridendo.

Tu non hai bisogno di sapere quanto hai venduto l'anno scorso.

Tu hai bisogno di sapere se avrai i soldi per pagare gli stipendi tra tre mesi.

Questa non è contabilità. Questo è Controllo di Gestione.

E, fidati, sono due sport diversi. Uno è il tiro con l'arco, l'altro è la guerra nucleare.

Mica siamo commercialisti noi. Noi siamo strateghi. Il commercialista vede un "Costo per Servizi". Io vedo uno spreco.

Il commercialista vede un "Ricavo". Io vedo un cliente che ti sta pagando in ritardo e ti sta mangiando la liquidità.

IL CONFESSIONALE (Case Study)

Dossier #03: *Il Mistero della Cassa Vuota.*

Piero (nome di fantasia) aveva una tipografia storica. Macchine enormi, odore di inchiostro, gente che correva.

Fatturato: 1.2 milioni di euro.

Il commercialista ogni anno gli batteva le mani: "Bravo Piero, fatturato in crescita del 10%, utile lordo eccellente".

Piero però non dormiva la notte.

I fornitori chiamavano incazzati per i pagamenti in ritardo.

Il conto in banca era perennemente vicino al rosso.

Piero non riusciva a prelevare utili per sé da due anni.

"Com'è possibile?" mi chiese Piero alla prima consulenza, con gli occhi lucidi. "Se guadagno, dove diavolo sono i soldi? Se il bilancio dice +50k, perché in banca c'è -10k?"

Aperto il cofano dei dati (quelli veri, non quelli fiscali), abbiamo scoperto il demone.

Piero aveva un "Cliente Top", una multinazionale famosa, che faceva da sola il 40% del suo fatturato.

Bellissimo, vero? Un sogno.

No. Un incubo.

Questo cliente pagava, per contratto, a 120 giorni data fattura fine mese (che in Italia significa 5-6 mesi reali). E spesso chiedeva ristampe gratuite minacciando di cambiare fornitore.

Il commercialista registrava la fattura emessa come "Ricavo" (e su quel ricavo Piero ci pagava le tasse!). Ma la cassa di Piero registrava il "Vuoto".

Piero stava facendo da banca alla multinazionale. Anticipava i soldi per la carta, l'inchiostro, la luce e gli stipendi dei dipendenti, e incassava i suoi soldi 6 mesi dopo.

Piero stava fallendo per eccesso di fatturato sbagliato. Il commercialista vedeva un'azienda sana. Noi vedevamo un'emorragia finanziaria mortale.

L'ESORCISMO (Cosa fare da domani)

Devi smettere di guardare i numeri fiscali e iniziare a guardare i numeri vitali.

1. Distingui la Competenza dalla Cassa

Questa è la regola d'oro.

- Competenza (Fatturato): Ho emesso la fattura. Sulla carta sono ricco.
- Cassa (Incasso): I soldi sono arrivati sul conto. Ora sono ricco davvero.

Smetti di festeggiare quando emetti fattura. Si festeggia solo quando arriva il bonifico.

Fatti dare un report mensile dei "Flussi di Cassa" (Cash Flow).

Se il fatturato sale ma la cassa scende, stai per morire. Frenata d'emergenza.

2. Il Cruscotto dei 3 Numeri (Da guardare ogni lunedì)

Non ti serve un report di 50 pagine che non leggerai mai.

Ti servono 3 numeri, scritti su un post-it o su un file Excel brutto ma efficace:

- Quanto devo incassare entro fine mese? (Soldi in arrivo certi).
- Quanto devo pagare entro fine mese? (F24, stipendi, fornitori).
- Il Saldo Proiettato. (La differenza tra i primi due).

Se il numero 3 è negativo, hai 30 giorni per trovare una soluzione. Se lo scopri oggi, ti salvi. Se lo scopri quando la banca ti chiama, sei finito.

3. Usa i dati per predire il futuro

Guarda i preventivi.

Quanti preventivi hai mandato questo mese?

Se sono calati del 20% rispetto al mese scorso, significa che tra 3 mesi il tuo fatturato calerà del 20%.

Il commercialista non lo sa (non c'è ancora fattura).

Tu LO DEVI SAPERE.

I dati sono la tua sfera di cristallo. Se i preventivi calano oggi, devi fare marketing oggi, non piangere tra tre mesi.

CHIUSURA DEL RITUALE

Il bilancio lascialo allo Stato.

Tu prenditi i Dati di Gestione.

Perché, ricordalo sempre: Il fatturato è vanità, l'incasso è realtà.

IV RITUALE: L'IDOLATRIA DEL FATTURATO

Il fatturato è vanità, il margine è sanità.

LO SCHIAFFO

Esiste un Demone particolarmente insidioso che possiede gli imprenditori, soprattutto quelli "bravi", quelli che spingono.

Questo demone si chiama **EGO**.

E l'Ego si nutre di una sola cifra: **il Fatturato**.

"Quest'anno abbiamo fatto 2 milioni!"

"Siamo cresciuti del 20%!"

Bravo. Applausi.

Ma lascia che ti faccia una domanda scomoda: **Di quei 2 milioni, quanti te ne sono rimasti in tasca?**

Se per fare 2 milioni di fatturato ne hai spesi 1.990.000 tra costi, fornitori, tasse e stipendi, tu non sei un imprenditore ricco.

Sei un poveraccio che muove un sacco di soldi.

Sei il **fattorino della banca**. Sposti denaro dal cliente al fornitore, e a te restano le briciole (e il rischio d'impresa).

Ho visto aziende fatturare 500.000 euro e i titolari fare una vita da re, con utili veri e tempo libero.

Ho visto aziende fatturare 5 milioni e non avere i soldi per comprare la carta igienica, con i titolari che prendevano psicofarmaci per l'ansia.

Il Fatturato è una droga. Ti dà euforia immediata. Ti fa sentire grande al bar con gli amici. Ma non ti nutre.

Il Margine è il cibo. Magari è meno "sexy" da raccontare, ma è quello che ti tiene in vita.

Il vero imprenditore non guarda quanto entra. Guarda quanto rimane.

Meglio un'azienda piccola, snella e ricca, che un gigante obeso che mangia tutto quello che produce e muore di fame.

IL CONFESSIONALE (Case Study)

Dossier #04: Il Cliente Vampiro.

Luca aveva un'azienda di logistica e trasporti. Tutti in azienda trattavano un cliente specifico, chiamiamolo "La Grande Ditta", come una divinità. "Guai a toccare La Grande Ditta!" urlava Luca ai dipendenti. "Fatturano 120.000 euro l'anno! Sono il nostro cliente migliore!"

Vero. La Grande Ditta portava il 18% del fatturato totale. Ma c'era un problema.

La Grande Ditta sapeva di essere importante. E ne approfittava.

- Pretendevano sconti feroci su ogni trasporto.
- Chiedevano consegne urgenti (senza pagare il supplemento urgenza).
- Chiamavano il sabato e la domenica pretendendo risposte.
- I dipendenti di Luca erano terrorizzati: ogni volta che chiamava La Grande Ditta, scattava il panico. Stress, straordinari non pagati, errori dovuti all'ansia.

Un giorno ci siamo seduti e abbiamo calcolato il ROA (Return on Anxiety).

Abbiamo preso i 120.000 euro di fatturato.

Abbiamo sottratto i costi vivi (camion, benzina, autisti).

Abbiamo sottratto i costi occulti (le ore di gestione extra, gli straordinari, il tempo perso a gestire i loro capricci).

Risultato?

Su 120.000 euro, il margine reale era di -2.000 euro.

Luca stava pagando 2.000 euro l'anno per avere il privilegio di lavorare per loro e farsi stressare.

Quando Luca vide il numero rosso, rimase in silenzio per due minuti.

Poi alzò il telefono. Chiamò il direttore acquisti della Grande Ditta e disse: "Da domani le nostre tariffe aumentano del 20% e le urgenze si pagano a parte. Prendere o lasciare."

Loro risposero arroganti: "Allora vi lasciamo".

Luca disse: "Grazie".

Tutti in azienda pensavano che sarebbero falliti.

Invece, l'anno dopo, il fatturato scese (ovviamente), ma l'utile schizzò alle stelle. Senza quel vampiro, avevano liberato risorse per servire 20 clienti più piccoli, che pagavano il giusto e ringraziavano pure.

L'ESORCISMO (Cosa fare da domani)

Devi avere il coraggio di guardare la tua azienda nuda. Senza il trucco del "Giro d'Affari".

1. La Matrice del Vampiro

Prendi la lista dei tuoi clienti.

Per ognuno, dai due voti da 1 a 10:

- Quanto guadagno? (Margine reale, non fatturato).
- Quanto mi rompono le palle? (Sforzo di gestione).

Ora cerca quelli che sono nell'angolo della morte: Basso Guadagno / Alta Rottura di Palle.

Quelli sono i Vampiri. Non sono clienti. Sono parassiti. Devi eliminarli.

2. Licenziare un Cliente è un atto d'amore

Sì, hai letto bene. Non devi per forza litigare. Basta alzare i prezzi. Manda una mail gentile: "Gentile cliente, visto l'aumento dei costi di gestione e per mantenere la qualità alta, dal mese prossimo il listino subirà un aumento del 20%."

Succederanno due cose:

A) Se ne vanno. (Vittoria! Hai perso fatturato "sporco" e liberato tempo).

B) Accettano. (Vittoria! Ora quel cliente ha un margine che giustifica lo stress).

In entrambi i casi, tu vinci.

3. Smetti di fare sconti, inizia a dare valore

Lo sconto è la droga dei poveri.

Ogni volta che fai uno sconto del 10%, non stai rinunciando al 10% del fatturato. Stai rinunciando forse al 50% del tuo utile.

Se un cliente ti sceglie solo perché costi meno, ti abbandonerà per il primo che costa un euro in meno di te.

Non cercare clienti che vogliono spendere poco. Cerca clienti che hanno un problema grosso e vogliono qualcuno che glielo risolva bene (Tu).

CHIUSURA DEL RITUALE

Non aver paura di vedere il fatturato scendere, se l'utile sale.

L'obiettivo del gioco non è avere l'azienda più grande del cimitero.

L'obiettivo è avere l'azienda più sana del mercato.

V RITUALE: IL DEMONE DELL'ORALITÀ

Se è tutto nella tua testa, non hai un'azienda. Hai un lavoro a vita (senza ferie).

LO SCHIAFFO

C'è un test macabro ma infallibile per capire il valore reale della tua azienda. Si chiama "Il Test dell'Autobus". Immagina di uscire dall'ufficio e... SBAM. Un autobus ti investe.

Nulla di grave, tranquillo, ma ti rompi entrambe le gambe e le braccia. Devi stare in ospedale 30 giorni, senza telefono e senza computer.

Tra un mese, quando esci, cosa trovi?

A) Un'azienda che ha continuato a fatturare, consegnare e risolvere problemi (magari un po' più lentamente, ma è andata avanti).

B) Un cumulo di macerie fumanti, clienti furiosi, fornitori che minacciano azioni legali e dipendenti nel panico che giocano a solitario perché "non sapevano cosa fare".

Se hai risposto B, soffri di Oralità Cronica.

La tua azienda vive nel Medioevo. Le informazioni si tramandano a voce, come le leggende intorno al fuoco. "Come si fa quella fattura particolare?" -> Chiedi al Capo.

"Come si gestisce quel reso?" -> Te lo spiego io a voce.

"Qual è la password del portale?" -> È scritta sul post-it attaccato al monitor del Capo.

Il Codice della Visione:

Nell'era moderna, quello che non è scritto (o registrato), non esiste. È un'allucinazione collettiva.

Se un processo esiste solo nella tua testa, tu non sei il Titolare. Sei l'imbuto.

Sei il collo di bottiglia.

Ogni singola decisione deve passare da te. E sai cosa succede agli imbuti quando ci versi troppa acqua?

Traboccano.

Tu sei stressato perché sei l'unico depositario del "Sapere". E i tuoi dipendenti sono deresponsabilizzati perché "tanto poi ci pensa lui".

Un'azienda senza procedure scritte non è scalabile. Non puoi aprire una seconda sede. Non puoi venderla. Chi comprerebbe una scatola vuota che funziona solo se ci sei dentro tu?

IL CONFESSIONALE (Case Study)

Dossier #05: *La Prigione Dorata di Alessio.*

Alessio aveva un'azienda di impianti elettrici industriali. 15 dipendenti. Un bel fatturato.

Alessio era un genio tecnico. Sapeva tutto. Risolveva problemi impossibili in 5 minuti.

Il problema? Voleva andare in viaggio di nozze. Due settimane. Maldive.

Non faceva ferie vere da 6 anni.

"Quest'anno stacco tutto", disse.

Partì. Spense il telefono.

Dopo 3 giorni, dovette riaccenderlo perché la moglie voleva fare una foto al tramonto.

Appena connesso al Wi-Fi: **47 chiamate perse. 120 messaggi WhatsApp.**

Il cantiere X era fermo perché nessuno sapeva dove fosse il progetto esecutivo (era nel laptop di Alessio). Il fornitore Y non consegnava il materiale perché mancava una conferma (che dava sempre Alessio a voce).

L'amministrazione non aveva pagato un F24 perché il token della banca ce l'aveva... indovina? Alessio.

Alessio passò il resto del viaggio di nozze nella hall dell'albergo, urlando al telefono con il fuso orario, mentre la moglie faceva il bagno da sola.

Tornò più stressato di prima e quasi divorziato.

L'azienda di Alessio non era un sistema. Era una Dittatura del Sapere.
Senza il Dittatore, i sudditi erano persi.
Alessio credeva di essere indispensabile (e ne andava fiero).

In realtà, era uno schiavo con le chiavi della cella in tasca, ma non sapeva come usarle.

L'ESORCISMO (Cosa fare da domani)

Devi trasformare la tua testa in un manuale d'istruzioni.

1. Non scrivere la Divina Commedia (La Regola della Ricetta)

Quando dico "Procedure", gli imprenditori sbiancano. Pensano ai manuali ISO 9001, quei tomi alti così che nessuno legge mai.

Sbagliato.

La procedura deve essere una Ricetta di Cucina.

Semplice. Pratica. Passo-passo.

- Titolo: Come si inserisce un nuovo ordine.
- Ingredienti: Dati cliente, Listino prezzi, Gestionale.
- Passaggio 1: Apri il gestionale e clicca su "Nuovo".
- Passaggio 2: Se il cliente è nuovo, chiedi la Visura Camerale.
- Passaggio 3: Se l'ordine supera i 10k, chiedi acconto 30%.
- Passaggio 4: Salva e invia a Magazzino.
-

Fine.

Se è più lunga di una pagina, è sbagliata. Spezzala in due.

2. La Sacra Checklist

Sai perché gli aerei non cadono quasi mai?

Non perché i piloti sono geni. Ma perché usano le Checklist.

Anche se hai volato 10.000 volte, prima di decollare leggi la lista e spunti le caselle.

Perché la memoria umana fa schifo, soprattutto sotto stress.

Crea checklist per le cose ripetitive e critiche:

- Checklist "Nuovo Dipendente" (così non dimentichi di dargli le chiavi e la mail).
- Checklist "Chiusura Mese".
- Checklist "Pulizia Cantiere".

Se c'è la spunta, è fatto. Se non c'è, non è fatto. Niente "pensavo che...".

3. Video-Esorcismo (Il Metodo Pigro ma Geniale)

Sei pigro e non vuoi scrivere? Ti capisco.

Usa la tecnologia.

Quando devi spiegare come si usa il gestionale, o come si fa un preventivo complesso, non chiamare il dipendente alla tua scrivania.

Accendi Loom (o registra lo schermo).

Parla mentre lo fai. Registra il video.

Salvalo in una cartella condivisa chiamata "VANGELO AZIENDALE".

La prossima volta che ti chiedono: "Capo, come si faceva quella cosa?"

Tu sorridi e rispondi: "C'è il video nella cartella.

Guardalo. Se dopo averlo guardato hai ancora dubbi, ne parliamo."

Spoiler: non avranno dubbi.

CHIUSURA DEL RITUALE

Rendi la tua azienda Indipendente da Te.

È l'atto d'amore più grande che puoi fare verso il tuo business (e verso la tua famiglia).

Solo quando l'azienda cammina sulle sue gambe, tu potrai smettere di correre.

CONCLUSIONE: L'ASSOLUZIONE

Smetti di correre. Inizia a navigare.

Ora chiudi questo libro. (Aspetta, finisci di leggere questa pagina prima).

Fai un respiro profondo.

Senti quella sensazione strana allo stomaco?

Non è ansia. Per la prima volta, forse dopo anni, è

Consapevolezza.

Fino a ieri correvi sulla ruota perché pensavi che fosse l'unico modo per mandare avanti l'azienda. Pensavi che la stanchezza fosse una medaglia al valore. Pensavi che "se non lo faccio io, non lo fa nessuno".

Ora sai che erano tutte bugie.

L'Ansia S.P.A. è fallita oggi. L'hai messa in liquidazione tu, pagina dopo pagina.

Hai capito che:

1. Non sei un eroe se fai tutto tu. Sei solo un collo di bottiglia costoso.
2. Il tempo è denaro. E le riunioni inutili sono un falò di banconote.
3. Il commercialista guarda il passato. Tu devi guardare il futuro (i flussi di cassa).
4. Il fatturato è vanità. I clienti vampiri vanno cacciati per salvare l'utile.
5. Se non è scritto, non esiste. Le procedure sono la tua libertà.

Ti senti un po' nudo, lo so.

Ti ho tolto le scuse.

Non puoi più dire "è il mercato", "è la crisi", "sono i dipendenti".

Ora sai che il caos era una scelta (inconsapevole). E l'ordine è una scelta (consapevole).

Il tuo compito per domani mattina

Non cercare di cambiare tutto in un giorno. L'azienda esploderebbe.

Fai solo tre cose. Tre piccoli esorcismi:

- 1.Appena arrivi in ufficio, non aprire la mail. Prendi un caffè e guarda i 3 Numeri (Incassi previsti, Spese previste, Saldo).
- 2.Alla prima persona che ti chiede "Capo, come si fa?", non rispondere. Accendi il telefono, fai un video mentre lo fai e digli: "Ti mando il video, così non te lo scordi più".
- 3.Se hai una riunione, toglì le sedie.

Smetti di essere un criceto.

Diventa l'Ammiraglio.

Il mare là fuori è grande, a volte è in tempesta, ma è pieno di pesci (e di margini) per chi sa tenere il timone dritto e gli occhi aperti sui dati.

Buon vento.

APPENDICE

IL PICCOLO DIZIONARIO DEL CRICETO (DA DIMENTICARE)

Glossario semiserio per non ricadere nel peccato.

URGENTE [aggettivo]:

Solitamente indica la mancata pianificazione da parte di qualcun altro che tenta di diventare un tuo problema. Da ignorare o da far pagare col supplemento.

FATTURATO [sostantivo]:

Numero magico che si usa per vantarsi al bar. In azienda è utile quanto un posacenere su una moto se non è accompagnato dalla parola "Incassato".

COMMERCIALISTA [sostantivo]:

Professionista stimato che si occupa di archeologia fiscale. Non è un consulente aziendale, non è uno sciamano, non è la mamma. Non chiedergli "come va l'azienda?", perché lui guarda le tasse, non il tuo conto corrente.

CLIENTE STORICO [sostantivo]:

Spesso sinonimo di "Cliente che non accetta aumenti di listino dal 1998 perché siamo amici". Vedi alla voce: Vampiro.

TIENIMI AGGIORNATO [frase fatta]:

Il modo più veloce per distruggere la produttività di un dipendente. Sostituire con: "Scrivilo nel report di fine giornata.

IL MARE È TROPPO GROSSO PER NAVIGARE DA SOLI?

Hai letto il grimorio. Hai i rituali.

Ma a volte i demoni sono radicati nel cemento armato. A volte i dati sono così incasinati che serve un esorcista professionista per capirci qualcosa.

Io non sono un motivatore. Non ti farò camminare sui carboni ardenti.

Io entro in azienda, apro i cassetti che tieni chiusi, leggo i numeri che ignori e ti aiuto a costruire un sistema che funzioni anche quando tu sei alle Maldive.

Mica siamo commercialisti, noi.

Noi siamo quelli che ti ridanno la vita.

Prenota una Confessione.



+39 392 933 4563



daniele@comunicattivamente.it



danielesalvatori



www.comunicAttivamente.it

Daniele Salvatori | Trasformiamo il Caos in efficienza