

ROBERTO LORUSSO

CRESCITA
ZERO
PROFITTI
ALLE STELLE



**La strategia
in 7 mosse.**

Roberto Lorusso

CRESCITA ZERO
PROFITTI ALLE STELLE

La strategia in sette mosse.

CO2 compensata: e-book ad impatto zero.
Questo libro è stato pensato e scritto, in forma digitale. Non può essere stampato.

PROPRIETA' LETTERARIA RISERVATA

Tutti i diritti letterari e di pubblicazione appartengono a Roberto Lorusso
Settembre 2015 - Copyright © Roberto Lorusso, Via De Nicola, 1 - 70010 Valenzano – Bari.
L'autore di questo e-book non si assume alcuna responsabilità circa i contenuti che non sono sempre necessariamente esaurienti, completi, precisi o aggiornati.
I consigli forniti in questo e-book costituiscono pareri di tipo professionale, la cui applicabilità è soggetta a particolari condizioni, non ripetibili in qualsiasi contesto. L'autore, pertanto, declina ogni responsabilità circa l'esito positivo o negativo derivato dall'applicazione dei contenuti di questo e-book gratuito ad ambiti di business.
Per le finalità e gli intenti informativi di questo e-book, si possono liberamente riprodurre, tradurre, distribuire, diffondere in tutto o in parte ed in qualunque forma (stampa, digitale o altro) i testi contenuti in esso a condizione che:

- Si citi la fonte.
- Si citi l'autore.
- Non si modifichi l'opera.
- Non si faccia dell'opera un uso a scopo di lucro o commerciale.

*Il cambiamento favorisce
solo le menti preparate ad accettarlo.*

Louis Pasteur

INDICE

Prefazione.....	5
Avvertenza	12
Mossa n°1 - Inizia dalla fine	14
Mossa n°2 - Non destinare troppo tempo al lavoro	18
Mossa n°3 - Il capitale è Umano e non finanziario	23
Mossa n°4 - I tuoi collaboratori devono essere più bravi di te ..	28
Mossa n°5 - Impara ad obbedire	32
Mossa n°6 - Investi nel Sociale	36
Mossa n°7 - Vivi da apprendista.....	43
Cenni biografici	48

Prefazione

Ti è mai capitato, dopo una lunga passeggiata in montagna, di arrivare in cima e fermarti incantato a contemplare il paesaggio?

Cosa hai visto? Di cosa ti sei meravigliato? Cosa hai provato?

Guardare dall'alto, da molto in alto, è un'esperienza affascinante, che ti permette di osservare posti - che magari hai già visitato (città, laghi, boschi, ecc.) - da una prospettiva diversa.

Oserei dire privilegiata.

Mi piace paragonare questa visione ai momenti di verifica che ho imparato ad utilizzare stando al timone delle mie imprese.

Mi chiamo Roberto Lorusso e sono un consulente di Pianificazione Strategica. Nasco come informatico. La mia prima azienda - alla quale sono più intimamente legato - è quella che ho guidato per 20 anni. Ho introdotto innovazione e tecnologia in oltre 200 imprese di tutta Italia applicando la cultura dell'apprendimento continuo.

Adesso ho tanta voglia di restituire agli altri tutto quello che ho imparato e continuo ad imparare.

Ho deciso di aiutare i colleghi imprenditori a guardare al business da una ALTA prospettiva: aumentare i profitti diminuendo il fatturato e diminuendo l'impiego della finanza.

Fatturare di meno significa anche produrre e vendere di meno; quindi meno risorse, meno ore di lavoro, meno stress e livelli più bassi di responsabilità civili e penali, meno rischi. Il che vuol dire tornare a casa sempre sereni e con molti più utili.

Non mi dare del matto o del visionario. Questo non è un concetto utopico. Trattasi invece di un ritorno alle origini. Significa salvare la nostra vita dalla schiavitù della “crescita a tutti i costi” che tanto sta facendo del male al mondo intero.

Se sei cocciuto e non mi credi, ti avverto: se hai deciso di continuare ad aumentare il fatturato e questo non ti consente di fare più profitti, le tue fatiche e l'aumento delle tue responsabilità e dei rischi non troveranno mai nulla capace di ripagarle.

Se per esempio hai deciso di aumentare il fatturato concedendo maggiori dilazioni di pagamento ai clienti, semmai prendendo denaro a prestito e lasciando garanzie, sappi che ci guadagna è il tuo cliente, mentre tu ti indebiti ed aumenti i costi.

Potrei continuare all'infinito con questi esempi, ma preferisco dirti cosa farei io se disponessi di una buona dote finanziaria.

Ad esempio, banalmente, la utilizzerei per acquistare meglio, avere minori costi delle merci e quindi aumentare gli utili.

E poi ovviamente con i maggiori utili procederei subito ad investirli nella crescita professionale e umana delle persone, nella innovazione tecnologica, di processo e di prodotto; cosa che a sua volta produrrà maggiore efficienza, ulteriore diminuzione dei costi, maggiori utili.

Tutto questo significa dar vita ad un circuito sistemico di segno “+ “ (virtuoso).

Ma per azionare questo circuito hai bisogno di guardare le cose dall'alto e guardarle con occhi nuovi che ti consento di dar vita ad un modo nuovo di guidare l'impresa. Hai bisogno di concentrarti sulle relazioni e non sugli elementi del circuito.

Sono certo che tu ami la tua impresa, e ogni tanto ti ritagli dei momenti preziosi (privilegiati!), per staccarti dal lavoro quotidiano e analizzarla da un punto di vista differente.

Se ora, al contrario, stai scuotendo la testa, affermando che non hai il tempo di farlo, ma ti piacerebbe, allora ti invito a continuare seriamente nella lettura di questo e-book.

Ma fai attenzione a non essere parte di questa tipologia di persone definita da questa frase di Zig Ziglar: *“Spesso la gente si lamenta di non avere tempo. In realtà gli manca una direzione”*.

Non ti nascondo che io amo stare **insieme alle mie persone**, i miei instancabili collaboratori che, da quando ho imparato a coinvolgere, mi hanno regalato grande gioia condita da spunti e soluzioni di estremo valore.

Ho imparato da Jean Piaget che: *“Ogni momento di riflessione comprende un momento retroattivo e un momento proattivo entrambi necessari a costruire nuovi e più elevati livelli di conoscenza”*.

Queste riunioni sono diventate per me **fondamentali e strategiche** per capire e rispondere ad alcuni quesiti, oserei dire quotidiani per un imprenditore:

- ✓ Verso quale direzione sto andando?
 - ✓ Quali obiettivi ho raggiunto e quali ancora devo raggiungere?
 - ✓ Quali cambiamenti sto generando nel territorio?
 - ✓ In cosa posso migliorare?
- ecc..

Queste riunioni sono uno dei luoghi privilegiati del mio apprendimento per intraprendere un nuovo “cambiamento”.

Non conosco la motivazione che ti ha spinto a leggere questo e-book, o quale sia il tuo ruolo oggi nella società (neo imprenditore, consulente, o semplicemente appassionato della materia), lasciarmi la gioia di donarti qualcosa di valore che possa premiare la fiducia che mi hai accordato.

Quello che voglio condividere è il frutto delle esperienze della mia attività professionale, soprattutto quelle che riguardano le persone.

Queste persone (dal semplice dipendente al grande specialista in materia) mi hanno permesso di scegliere la migliore rotta per le mie imprese.

In questo e-book **ti indicherò** quali cose possono facilitare la gestione e l'innovazione dei processi e in che modo, con quali competenze e comportamenti, possiamo **agire concretamente per aumentare il profitto**, guidando la nostra impresa verso la visione di un futuro di successo.

Per farlo, devo innanzitutto svelarti una verità apparentemente contraddittoria:

L'unico modo per aumentare il tuo profitto nei prossimi 5 anni, è smettere di concentrarti sul profitto.

Può sembrare assurdo e anche io ero scettico inizialmente. Poi ho iniziato ad applicare questa verità alle imprese che ho aiutato in questi anni e, sorprendentemente, **i profitti sono aumentati.**

Come è possibile?

Non pretendo (anzi non voglio) che tu sia convinto a prescindere. Nei tuoi panni, io sarei molto sospettoso (e per alcuni anni lo sono stato).

Proverò a chiarirti tutta la forza di questa verità sconvolgente in questo e-book.

In concreto, condividerò con te 7 buone prassi - che ho chiamato “mosse” e puoi considerarle a tutti gli effetti delle strategie - che costituiscono il pane quotidiano del mio essere imprenditore e ho appreso durante la mia attività di consulente.

Qualcuno ama chiamare queste buone prassi con il nome di “**segreti**” ma in realtà sono cose abbondantemente risapute e che tendenzialmente abbiamo messo da parte.

Solo che ogni tanto è bene portarsele alla mente ed **incidere sulla volontà di metterle in pratica**. Oggi guardiamo questi “segreti” con un occhio diverso da come lo avremmo fatto ieri. Oggi il mondo è diverso.

Avvertenza

Normalmente, e nella maggioranza dei casi, dopo che abbiamo letto un libro o partecipato ad un momento formativo accade poco o niente. E se impariamo qualcosa questo avviene attraverso quello che si definisce **APPRENDIMENTO REATTIVO**.

Questa tipologia di apprendimento è caratterizzata dall'utilizzo (download) di modi di pensare abituali e di visioni del mondo con le quali abbiamo più familiarità e di cui disponiamo caratterizzazioni e categorizzazioni.

Il “download” dei nostri modelli mentali ci porta a vedere solo ciò che siamo preparati a vedere. In un certo senso, quello che vediamo è il nostro passato, nella forma dei nostri modelli mentali che riflettono le vecchie esperienze.

Scartiamo sempre interpretazioni e opzioni che differiscono da ciò che conosciamo e di cui ci fidiamo, *e agiamo per difendere i nostri interessi.*

Così facendo le nostre azioni non sono altro che abitudini riprodotte, in cui finiamo inevitabilmente per rafforzare modelli mentali prestabiliti.

Nella migliore delle ipotesi diventiamo più bravi a fare quello che abbiamo sempre fatto.

In sintesi:

**Il pensiero è governato da modelli mentali prestabiliti e
l'azione è governata da abitudini consolidate.**

NON CAMBIA NULLA. ZERO APPRENDIMENTO.

Ma tu non vuoi che accada questo.

Mossa n°1 - Inizia dalla fine

Ebbene sì. Mentre tutti cominciano dal presente per raggiungere il futuro, io ti dico: **parti dalla fine.**

Non si tratta di essere differente dagli altri (di uscire fuori dal coro) cosa che sarebbe comunque interessante, ma soprattutto perché hai bisogno di guardare lontano per capire chi vuoi essere oggi.

Ti starai chiedendo: ma non sono le azioni presenti che costruiscono il mio futuro? Non è quello che faccio oggi che determina chi sarò domani?

Sicuramente è così.

Ma questo è un passaggio successivo.

La domanda che devi porti prima è:

Quale futuro desidero?

Verso quale meta voglio dirigermi e camminare?

Altrimenti, sicuramente, camminerai verso un qualche futuro, molto probabilmente, non il tuo, ma quello di qualcun altro.

“Molte volte mi sono inginocchiato per via dell’opprimente sensazione di non sapere dove andare”. Anche Abramo Lincoln ha vissuto questa esperienza.

Quando inizio una attività consulenziale di pianificazione strategica con un nuovo cliente, quello che mi sforzo sempre di dirgli (per il suo bene) è: “definisci chi vuoi essere domani per agire strategicamente oggi”.

Ricorda: **Se non hai una tua strategia per il futuro, sarai parte della strategia di qualcun altro che non è detto sia interessato alla crescita della tua impresa.**

Ti sembra complesso?

No, non lo è! Ora ti spiego tecnicamente come fare:

Definisci innanzi tutto la Visione della tua azienda a 5, 10 o 20 anni da oggi. Non preoccuparti. Non sono uno sciamano indiano e non ti chiederò di descrivere il tuo futuro in rapimento mistico!

Certo, ci sono alcune tecniche che possono aiutare a concentrare la tua attenzione sulla tua idea di futuro.

Per iniziare prova a rispondere:

- Qual è la domanda su cui si fonda il mio lavoro?
- Il mio agire di oggi è la risposta a quale domanda?

E' bene avere consapevolezza che le nostre vere lacune non riguardano il cosa e il come – **ma il chi**.

Le nostre lacune riguardano il **“chi siamo e qual è la sorgente o il luogo interiore in base al quale operiamo, a livello sia individuale che collettivo”**.

Dichiara chi sei tu in funzione del mondo.

Hai chiarezza di ciò che vuoi fare per il mondo?

- Perché lo desideri fare?
- Come si collega questo tuo fare con il tuo principale scopo di vita?

Se sei riuscito a definire e descrivere la Visione, sarà questa a condizionare le tue azioni presenti.

Pensa alla tua vita come un viaggio. Ti metteresti mai al volante della tua macchina senza avere una destinazione? Andresti mai in stazione a fare un biglietto per “non so dove”?

E allora perché dovresti farlo per la tua impresa?

Dire che vuoi viaggiare non basta. Anche se hai uno scopo, questo non basta. Devi avere un punto di arrivo, un luogo da visitare.

Devi voler raggiungere una meta, **la tua meta.**

Senza futuro non c'è presente!

Mossa n°2 - Non destinare troppo tempo al lavoro

Ultimamente, incontro persone che continuano a lamentarsi per la mancanza di tempo; si ha la sensazione che i giorni passino e le cose da fare aumentino e a tutti aumenta lo stress! Poi arrivano le scadenze ed entriamo in affanno. Arranchiamo.

Ad esempio: quante volte di fronte a cose che pure ritieni di dover fare - come acquisire competenze oppure partecipare ad una conferenza o ad un meeting – dici: **"mi manca il tempo!"**

Hai mai provato ad andare in Banca dal direttore e chiedere in prestito del "Tempo"?

Anche se vai con l'uomo più ricco del mondo che farebbe da garante per te, l'unica cosa che possono prestarti è qualche euro, ma non certo il "Tempo".

Ora parliamo della quantità di tempo di lavoro che ti viene richiesto dalla tua impresa.

Queste che sto per farti sono le 12 domande scandalose.

Perché le chiamo "scandalose"? Dopo averle lette, lo capirai.

1. Quante ore passi a domandarti "perché non si raggiungono gli obiettivi"?
2. Quante ore dedichi a riunioni di lavoro nelle quali si conclude poco o niente?
3. Quante ore impieghi nel ricordare a te stesso e ai tuoi collaboratori le cose che devono essere fatte o quelle che devono assolutamente terminare per tempo?
4. Quante ore impieghi nell'approfondire il contenuto di tabulati e report aziendali per poi accorgerti che non sono serviti a conoscere l'effettiva performance della tua azienda?

5. Quante ore al mese impieghi per indagare se tutto “è a posto” (si fanno le cose che si devono fare, si raggiungono gli obiettivi che si devono raggiungere) e dormire sonni tranquilli?
6. Quante ore del tuo tempo di imprenditore (o di un prezioso collaboratore) utilizzi per “controllare” (fare il cane da guardia) cosa fanno le persone, e valutarle per quello che sono e che fanno?
7. Quanto ore impieghi per risanare una situazione aziendale che si sarebbe potuta evitare se previamente diagnosticata?
8. Quanto ore o giorni ti costa attendere il completamento di una prestazione se affidata ad una persona già impegnata in altro? O che non dispone delle giuste competenze o dei giusti strumenti?
9. Quanto ti costa l’assenza dal lavoro di persone che sovraccaricate e stressate alla fine restano a casa per giorni?

10. Quante ore di lavoro perdi in distrazioni dal tuo core business o nel fare cose che non attengono alla strategia?
11. Quante ore dedichi a valutare il grado di raggiungimento dei tuoi obiettivi senza la presenza di indicatori che ne consentono la oggettiva valutazione?
12. Quanto tempo impieghi per mettere d'accordo i tuoi collaboratori, smussare i conflitti o prevenirli, al fine di riuscire a prendere una decisione condivisa?

Ti sei fatto un rapido calcolo? Hai ancora intenzione di sprecare tempo?

Lo chiamo spreco perché tutto questo tempo si può risparmiare adottando i giusti strumenti, semplici ed efficaci che possono darti la possibilità di recuperare tempo per te, per la tua famiglia, per il sociale, per la politica.

Il tempo è la tua vera ricchezza e, purtroppo, non sai di quanto ne potrai disporre, e tu lo sprechi così?

Tutto il tempo che non hai dedicato alla tua vita (corpo e anima) è sottratto anche al bene dell'umanità. Il tempo ti serve per vivere in relazione con gli altri. Non sprecarlo.

Difficile?

Una ricetta possibile è quella di ristabilire l'equilibrio.

Ha scritto di recente Adolfo Perez Esquivel: *“Equilibrio con noi stessi, equilibrio con la comunità, equilibrio con Madre Natura, equilibrio con il cosmo, con Dio. E siccome nessuno può dare quello che non ha, se noi non abbiamo la pace interiore non possiamo dare pace agli altri, né dividerla. L'importante è condividere”*.

E per avere pace interiore da condividere, ci vuole il Tempo.

Mossa n°3 - Il capitale è Umano e non finanziario

Conosci il tuo capitale sociale? A quanto ammonta?

“Certo che lo conosco, l’ho versato io! Basta leggere lo stato patrimoniale.”

Questa è la risposta più frequente.

Ma io non mi riferisco al patrimonio netto della tua impresa, ma a quel capitale che si definisce sociale in quanto umano, cioè frutto della intelligenza dell’uomo, delle relazioni virtuose che rendono felici i clienti, con prodotti e servizi migliori .

A questa mia spiegazione vedo molto spesso gli imprenditori disorientati: succede anche a te? Spero proprio di no.

Non mi stanco mai di ricordare ai miei collaboratori che l’impresa è di tutti, e noi che ci lavoriamo siamo il vero capitale sociale.

Ho sempre vissuto con la convinzione e la certezza che: *“Nella nuova impresa il capitale umano ha preso il posto del capitale finanziario come risorsa strategica. Persone ed utili sono inscindibilmente legati”* come ha dichiarato Naisbitt.

Sono sicuro che anche tu la pensi così.

Bene. Allora mi permetto di darti una buona notizia: hai percorso un bel pezzo di strada che ti porterà al successo (non solo economico, ma anche umano e sociale).

Sicuramente dopo questo piccolo e sano momento di orgoglio personale, ti starai già chiedendo: come colmo la restante parte del percorso?

La risposta dettata dall’esperienza delle numerose imprese che ho avuto il piacere di affiancare in progetti di pianificazione è: **valorizzare le persone, far crescere le persone, aiutarle ad avere successo.**

Questo è l'unico modo che conosco per mettere a frutto il capitale sociale.

Valorizzare il capitale vuol dire anche rivolgere attenzioni continue e “interessate” verso i tuoi collaboratori. Questo fa bene alla dedizione e all'impegno che poi il lavoratore metterà nello svolgere le sue mansioni.

Ma puoi fare di più.

Potrei farti un elenco lunghissimo, ma ciò che conta veramente è rispondere ai loro reali bisogni.

Vorrei raccontarti un episodio veramente spiacevole cui ho dovuto assistere durante una consulenza da un collega imprenditore.

Stavamo parlando degli obiettivi strategici per la fine dell'anno, quando ad un certo punto entrò nella stanza la segretaria che, senza che nessuno le avesse chiesto nulla, ci portò due caffè.

Io fui molto contento e, senza che me ne accorgessi, avevo spalancato la mia bocca in un sorriso a 32 denti e la guardavo negli occhi.

Il collega, invece, si limitò a dire, senza neanche degnarla di uno sguardo: “lasciali sul tavolo, li prediamo dopo”.

Vidi il volto della segretaria cambiare espressione in modo repentino: si rattristò e senza dire una parola uscì dalla stanza a testa bassa.

Cosa ne pensi? È vita di tutti i giorni? In fondo trattasi di piccola cosa, vero? E' un inutile dettaglio su cui soffermarsi?

O forse poteva essere meglio un “grazie”, un “sorriso”.

Conosci il significato della parola Empowerment? Possiamo tradurla velocemente in capacità di assumersi le responsabilità.

Pensi che questo atteggiamento possa averla aumentata?

E di conseguenza, di quanto pensi possa diminuire la produttività di quella persona?

**Ricordati sempre che i collaboratori sono il tuo vero ed
unico capitale se saprai dare loro le giuste attenzioni,
saranno disposti a seguirti ovunque!**

Mossa n°4 - I tuoi collaboratori devono essere più bravi di te

Ti ho già detto dell'importanza del capitale sociale (le persone) nella tua impresa.

Ora voglio parlarti della **qualità delle persone che lavorano per te e delle azioni che puoi mettere in campo per accrescerla.**

Se sei appassionato di calcio o pallacanestro (ma anche qualsiasi sport di squadra) saprai certamente dell'importanza di dotarsi di giocatori con particolari abilità. Potremmo definirli campioni.

A volte accade, però, che un insieme di campioni non raggiunga risultati soddisfacenti e viceversa una squadra con semplici giocatori sia imbattibile.

Conosci già la risposta vero?

La differenza sta nell'essere squadra.

I talenti, le qualità non servono a nulla se non sono in armonia tra loro.

E cos'è la tua impresa se non una squadra che per “fare risultato” deve raggiungere gli obiettivi. Non peraltro, la parola inglese per obiettivo è goal.

Ora poniti queste domande: nella tua impresa, desideri realmente avere dei talenti? Vuoi veramente che ci siano persone con abilità e competenze di alto livello che ti aiutino nel duro compito di governare la tua impresa?

Scusami la franchezza ma la verità che purtroppo conosco, è fatta di colleghi imprenditori che purtroppo per loro si circondano di gente mediocre.

Mi dirai che è assurdo, eppure ti posso assicurare che è così. E perché lo fanno?

Le motivazioni sono le più disparate. Tanto per citarne qualcuna:

- Il desiderio di sentirsi dire “tu sei l’unico” li fa impazzire;
- Il potere. Vogliono avere l’ultima parola, non desiderano che alcuno li contraddica;
- Non sono capaci di dare fiducia. Pensano che altre persone, magari giovani e con poca esperienza, non siano in grado di capire e affrontare i problemi complessi e meno complessi.

Forse possiamo dire che la cosa che pone maggiori ostacoli è **l’orgoglio, quella stima disordinata delle nostre qualità e dei nostri talenti**, l’idea smisurata e disordinata che ci siamo formati di noi stessi.

Ma cosa devi fare per circondarti di talenti nella tua impresa?

Devi sapere, ruolo per ruolo, cosa ti occorre per vincere.

Cercare persone che hanno la caratteristica fondamentale di saper apprendere velocemente, insieme agli altri.

Non accettare quindi raccomandazioni di natura clientelare, parentale o politica: non sempre ti saranno proposte le persone che ti servono. E se lo hai fatto pur sapendo... non aspettarti altro che costi ed insuccessi.

La tua azienda invece deve essere capace di attrarre persone di qualità, e ciò è possibile se, fuori, tutti sanno come si vive bene nella tua azienda, quanto spazio dai alla creatività di ciascuno, ecc..

Che ne dici di questo pensiero di Norman R. Augustine: *Se pensi che un esperto sia costoso, prova ad assumere un dilettante.*

Mossa n°5 - Impara ad obbedire

Sinceramente, nella prima versione di questo e-book avevo scritto impara a comandare.

Poi, visto che come imprenditori lo facciamo sin da quando siamo nati, ho pensato che ti sarebbe risultato strano.

Allora, mi sono chiesto: **ma lo sappiamo fare davvero?**

Vado alla sintesi e ti dico: chi non ha mai obbedito non sarà mai capace di comandare.

Ma come, mi dirai, cosa c'entra l'obbedienza con il saper comandare? Sono io il capo. E' da me che le mie persone si aspettano istruzioni su come procedere nel lavoro.

Giusto. Devi sapere, però,

che la relazione tra chi comanda e chi obbedisce è un sistema aperto: sa comandare chi sa obbedire e sa obbedire chi sa comandare.

Quanti per 20 anni sono entrati nella mia stanza di presidente hanno avuto modo di leggere questa affermazione di Georges Chevrot: *“Il capo non può ordinare ciò che vuole, ma ciò che deve, tenendo conto della missione affidatagli e del bene di coloro che gli sono sottoposti”*.

Scontato? Banale?

Aggiungo che **la robustezza di un'azienda o più in generale di una organizzazione si ottiene quando il comando non è unilaterale, né tirannico né paternalistico, ma condiviso e aperto alle alternanze di chi comanda e di chi obbedisce e, pertanto, alle correzioni reciproche che migliorano tutti.**

Ne consegue che è vero che sei tu che hai la responsabilità (oneri e onori) di guidare la tua impresa e le tue persone, ma non prima di aver obbedito al tuo cuore.

Ascolta profondamente le esigenze, i bisogni, i consigli. Permetti ai tuoi collaboratori di farti le critiche. Alcune non saranno poi tanto vere, ma la maggior parte saranno quelle costruttive, utili a farti crescere.

Ascoltare e fare ciò che ti viene chiesto è obbedire.

Dai l'esempio e ti obbediranno.

Ho sempre potuto verificare la veridicità di quanto ho imparato da Andrew Mattheus: *Quando noi cambiamo, la gente cambia. Se incominciamo a modificare il nostro comportamento, la gente modifica il proprio.*

Devi continuamente pensare la tua impresa come un organismo vivente in cui tutte le parti concorrono al suo funzionamento.

Immagina il corpo umano. Le mani non hanno la stessa percezione degli occhi. Infatti, ciascuno di questi sviluppa un senso proprio: rispettivamente il tatto e la vista.

Grazie a questi sensi, possiamo riconoscere caratteristiche diverse: con il tatto la morbidezza di un tessuto e con la vista il suo colore e forma.

Allo stesso modo, i tuoi collaboratori percepiscono in maniera differente le diverse componenti della tua impresa sia interne e sia esterne e potranno aiutarti a comporre insieme le diverse percezioni affinché tu possa comporre un quadro completo e sistemico di ciò che accade.

Come vedi, possiedi una ricchezza immensa: le persone che lavorano con te.

Più informazioni raccogli da loro sul modo di gestire l'impresa e più sarai in grado di decidere le cose migliori da fare, e quindi, di comandare.

Dedica alcune ore del tuo lavoro a parlare con loro.

Mossa n°6 - Investi nel Sociale

Sicuramente saprai che esistono solo due modi per aumentare gli utili: ridurre i costi o aumentare i ricavi.

Ma sai anche che esistono infiniti modi di impiegarli.

Oltre a quelli noti relativi agli investimenti in macchinari, marketing, ecc. oltre a remunerare gli azionisti si possono saggiamente investire i maggiori utili, anche nella ricerca e sviluppo precompetitivo o nella formazione dei lavoratori (crescita culturale e apprendimento di nuove prassi e tecnologie) o nel benessere organizzativo. Ancora più saggiamente, si può destinare una parte degli utili a ridurre le esternalità negative ed a quelle azioni sul territorio che fanno crescere il valore del bilancio sociale.

A tal proposito ti riporto cosa scrivono Laszlo e Roveda: *Il business è per antonomasia il settore privato: ma in effetti è talmente potente che non si può più definire davvero privato — anzi, in effetti è il settore più pubblico che ci sia.*

In poche parole il tuo business non riguarda solo te, riguarda tutti.

Ma torniamo al momento presente.

L'impiego più diffuso è quello che si fa per sostenere la “crescita”. E' la cosa più naturale, più scontata, ci hanno sempre insegnato che se non si cresce si muore. Ed è vero. Ma per quale crescita investiamo i nostri profitti? Quella dei consumi?

Sai molto bene ormai che **il mito della crescita senza fine è un abbaglio molto pericoloso.**

Se lo condividi, vuol dire che sei proiettato verso il futuro.

Se hai compreso questa verità ma preferisci ignorarla, sappi che potresti mettere a repentaglio l'esistenza stessa della tua impresa.

Anche il mio modo di fare impresa è cambiato da quando ho condiviso nella mia vita questa parole Lester Brown: *“Più grande diviene l'economia rispetto all'ecosistema, più sarà contro ai limiti naturali del pianeta e più distruttiva sarà la sua incompatibilità.*

La sfida, per la nostra generazione, è invertire questi trend prima che il deterioramento dell'ambiente porti a un declino economico di lungo termine, come è già successo a tante antiche civiltà”.

Per spiegare meglio questo concetto, voglio ripercorrere insieme a te, alcuni passi della storia del nostro Paese.

Negli anni del dopoguerra, il capitalismo ha dato un fortissimo impulso all'economia. Ciò ha reso possibile non solo la crescita del PIL e della ricchezza delle nazioni, ma anche un maggior

benessere delle persone, grazie all'aumento della qualità della vita.

Negli anni '80, il mercato ha iniziato lentamente (ma inesorabilmente) a spostarsi verso la vendita di servizi piuttosto che di prodotti.

Molte aziende, però, hanno ignorato questa condizione e hanno continuato a vendere i loro prodotti come se le persone (a me non piace il termine consumatori) potessero continuare ad acquistarli all'infinito.

Anche tu, probabilmente, dopo aver comprato il terzo televisore, la seconda macchina e il quinto orologio, avrai capito che i tuoi bisogni erano stati più che soddisfatti.

Mi spieghi allora perché, ad esempio, nonostante il mercato delle auto sia fortemente in crisi, si continua a produrre la stessa quantità di auto (che rimarranno invendute)?

E quanti soldi devono essere investiti in pubblicità e comunicazione per spingere a comprare questi prodotti?

Come avrebbe detto il grande Totò: “la domanda sorge spontanea!”

E cioè: non potevamo investire gli utili derivati da quella crescita prodigiosa per ascoltare il mercato? Per capire quali fossero i nuovi, veri e ormai urgenti bisogni dell'uomo del terzo millennio?

Se avessimo perseguito questa strada, probabilmente oggi la maggior parte delle imprese avrebbe sviluppato servizi che effettivamente rispondono alle nuove esigenze dell'uomo e quindi sicuramente più appetibili sul mercato.

Io, però, sono ottimista di natura.

Il mio motto è **“la creatività è la certezza dell'impossibile”**.

Credo che tu sia capace di fare scelte diverse che non siano radicate nel passato ma proiettate nel futuro. Capace di investire il tuo tempo e i tuoi utili in attività di valore per la tua impresa e per il tuo territorio.

In Italia e nel mondo ci sono tantissimi esempi di imprenditori e manager che hanno scelto di coniugare il Sociale con i profitti. Da Adriano Olivetti sino ad oggi con Leonardo Del Vecchio di Luxottica. Ma ve ne sono stati tanti leggendari come ad esempio il fondatore di Ibm Thomas J. *Watson che dichiarava: le compagnie non sono create solo per fare soldi ma per tessere insieme la trama della civilizzazione”.*

Ma un esempio molto attuale puoi trovarlo anche in Niccolò Branca che dichiara la necessita di essere: *“Un’impresa in sintonia con l’ambiente e con lo sviluppo sociale, è permeata al proprio interno da un sistema di valori condiviso, da una nuova cultura, che concepisce il lavoro in stretta connessione con la passione, gli ideali, la conoscenza, l’utilità, l’etica, la bellezza, l’armonia.*

Non si tratta di buttare al vento la creazione di valore economico ovviamente, ma è indispensabile guardare a una nuova efficienza, che è sì creazione di valore economico, ma anche sociale e ambientale.

Il profitto, la creazione di valore economico-finanziario, non può andare disgiunto dalla creazione di valore umano, di progresso individuale, di valore intangibile, che perduri nel tempo”.

Mossa n°7 - Vivi da apprendista

Voglio raccontarti una piccola esperienza che ho vissuto qualche anno fa circa l'apprendimento.

Ero in una riunione con alcuni miei collaboratori con i quali stavamo sviluppando (non ho perso il vizio di fare l'informatico) un software di pianificazione strategica.

Non ti voglio annoiare con i dettagli su ciò che ci siamo detti. Ti dico solo che ad un certo punto, mi sono sentito fuori luogo.

E' successo che i miei collaboratori avevano iniziato a parlare di "cloud", "architetture open", "web application" e altre parolacce di questo tipo. Dopo un primo momento di smarrimento, sono tornato in me e ho provato a chiedere loro chiarimenti su ciò che stavano dicendo.

E' inutile dirti che anche le spiegazioni che mi hanno dato, erano piene di termini tecnici irripetibili per me.

In quel momento, mi sono reso conto che non ero al passo con l'evoluzione tecnologica e per un informatico ciò è molto grave.

Prima di congedarci, ho chiesto ai miei collaboratori di organizzare per me un piccolo momento di formazione sulle nuove frontiere del mondo web e delle nuove tecniche di sviluppo software. Avresti dovuto vedere le loro facce! Mai avrebbero pensato di dover dare lezioni a me.

E' una storia semplice che capita tutti i giorni che serve solo a capire che è necessario essere sempre desiderosi e pronti ad imparare. L'apprendimento, infatti, rappresenta una componente strutturale ed evolutiva di noi esseri umani.

L'apprendimento è funzionale all'adattamento, all'ambiente ma è anche intimamente legato al processo di cambiamento della persona.

Quando apprendiamo, infatti, modifichiamo il sapere precedente, l'immagine di noi stessi e del nostro ruolo e i modelli di relazione.

Non sottovalutare l'apprendimento, perché è un processo che può arricchirti, apportando benefici e aggiungendo valore non solo a te stesso ma all'intera collettività.

Non limitarti, però, ad un apprendimento esclusivo di nozioni tecniche, sicuramente necessarie per migliorare i tuoi processi aziendali, ma non sufficienti.

Bisogna apprendere in modo sistemico. Ricordati di Leonardo da Vinci. Lui pensava solo in termini di relazioni. Cercava sempre i collegamenti tra le cose ed i fenomeni anche in altri contesti o discipline.

Oggi abbiamo un grande bisogno di emulare il comportamento di Leonardo. E questo perché, mai come in questo momento, le nostre competenze nonché la ricerca scientifica, sono

particolarmente settoriali e non idonee a dare soluzione ai problemi che ci affliggono.

Per comprendere sino in fondo il valore dell'apprendimento e i vantaggi che puoi ottenere dall'utilizzo corretto di questa pratica devo farti una domanda da 2000 punti (1000 lo usano tutti):

Quanto tempo di produzione sei disposto a trasformare in tempo per la formazione?

E poi:

riesci a trasformare la formazione in nuova produzione?

E se sostituissi il termine formazione con apprendimento?

Difatti, solo l'apprendimento si tramuta in cambiamento.

Le organizzazioni, viste come sistemi di apprendimento, infatti, sviluppano processi di autoanalisi e di autosviluppo riflettendo sugli insuccessi o sui successi, che sono il risultato delle loro azioni.

Per fare questo esistono diversi strumenti, ma ne conosco uno che ti consiglio in quanto rappresenta anche sistemicamente le 4 aree di cambiamento mediante una osservazione sistemica ed oggettiva.

Ti sto parlando della Balanced Scorecard strumento, pubblicato per la prima volta nel 1992 su Harvard Business Review, dai magnifici R. Kaplan e D. Norton.

Non è il caso di fare in modo che la tua impresa sia un luogo dove si *impara ad apprendere*?

Non perdere tempo!

Inizia già oggi a pensare alle vette che vuoi raggiungere.

Ma ricordati: **Nessuno può prendere il tuo posto. Prendine atto e sii te stesso. Non hai l'obbligo di avere successo, hai solo l'obbligo di essere veramente te stesso.**

Roberto.

Cenni biografici

Roberto Lorusso

Sono un giovanotto di 63 anni impegnato, con il mio lavoro, a realizzare la parte di Bene Comune che mi compete.

Aiuto Persone, Organizzazioni e Comunità a definire, comunicare e raggiungere obiettivi di progresso sostenibile.

Papà di 5 figli, adesso anche nonno, faccio l'imprenditore dal 1981.

Sono CEO della "duc in altum srl" società che ha la missione di *aiutare le organizzazioni a prendere il largo per navigare in un oceano blu.*

Con la "duc in altum" ho realizzato Target Navigator, il primo software in Italia per la gestione di progetti di Pianificazione Strategica.

Consulente per le imprese da 40 anni, ma contemporaneamente per 13 anni verso le Pubbliche Amministrazioni (anche con l'incarico prestigioso di Presidente dell'Organismo di Valutazione del Comune di Bari).

Sono impegnato, anche con testimonianze ed interventi formativi presso UNIBA e POLIBA, nell'accompagnamento consulenziale delle Start Up nel settore IoT.

Ho iniziato la mia attività professionalmente nel 1978 come consulente informatico e poi ho dato vita ed amministrato due imprese nel settore ICT. Ho realizzato sistemi informativi integrati e consulenze di BPR per più di 300 imprese su tutto il territorio italiano.

Con una spiccata vocazione di formatore ho progettato ed erogato decine e decine di percorsi di apprendimento per aziende, enti pubblici e centri di formazione.

Attualmente svolgo il ruolo delicato di facilitatore di una "rete civica" chiamata "i14", dedicata all'insegnamento e diffusione delle Soft Skill, alla quale partecipano 14 professionisti nel settore della alta formazione e del Coaching

Ho progettato e gestito 13 progetti di ricerca per imprese pugliesi in partnership con altre internazionali.

L'attività professionale mi ha consentito di rivestire diversi ruoli importanti a livello nazionale e regionale in Confapi e Confindustria.

Sono sempre in movimento, ad oggi conto più di 100 conferenze su diversi temi, sociali ed economici, oltre a quelle utili a presentare le mie pubblicazioni (10 libri e 8 e-book).

Ho dato vita e presieduto 5 Associazioni di Promozione Sociale (Unesco Bari, Bilosofia, Learning Cities, People on Target Navigator, AILD) ed il consorzio "Costellazione Apulia" che riunisce più di 50 imprese pugliesi che perseguono l'obiettivo di condividere e praticare buone prassi di innovazione e Responsabilità Sociale.

Ho pubblicato:

Dicembre 2018 (seconda edizione) - Luglio 2017: *Di padre in figlio. La generatività dell'impresa familiare*, con Di Marsico Libri, Bari.

Marzo 2016: *Benessere Organizzativo. Dall'attenzione alla persona al welfare aziendale defiscalizzato*, con Duc in Altum.

Febbraio 2015: *I nove fondamentali della pianificazione strategica*, con Di Marsico Libri. Bari.

Maggio 2012: *Dr. Bil e Mr. Pil I due volti della società raccontati da due papà*, con Di Marsico Libri. Bari.

Dicembre 2011: *Target Navigator, La Pianificazione Strategica a misura d'uomo*, con Di Marsico Libri. Bari.

Aprile 2010: *Metti a Emiliano - quello che dicono del sindaco di Bari*, con Di Marsico Libri, Bari.

Febbraio 2010: *All'alba della notte bianca - liberare le città dalla politica spettacolo e realizzare il bene comune*, con Editori Riuniti University Press, Roma.

Dicembre 2009: *L'impresa virtuosa - crescere ed innovare in periodi di recessione*, con editori Riuniti University Press, Roma.

Nel 2007: *DePILiamoci - Liberarsi del Pil superfluo e vivere felici* (R. Lorusso, A. De Padova) Editori Riuniti, Roma.

Nel 2006: *Per una città governabile. Bari: appunti di un Metodo in Comune* (M. Emiliano, R. Lorusso, M. Marchillo, A. De Padova) Progedit, Bari.

Nel Febbraio 2006, per Confindustria Bari, il saggio: *Liberi di Intraprendere*.

Negli anni 1995 e 1996, ho scritto il libro *Informazioni per decidere*, edito da Franco Angeli e sono stato coautore-coordinatore di altri testi multimediali pubblicati sempre dallo stesso editore, quali:

- *Esplorando l'organizzazione aziendale;*
- *Gioco di Simulazione d'Impresa;*
- *Come strutturare e prevedere il prezzo ed il costo dei prodotti.*

I concetti e le idee contenuti nei miei libri e pubblicazioni sono stati implementati con grande successo in tantissime aziende italiane.

Sono ideatore e progettista di una esclusiva metodologia di Pianificazione Strategica basata sulla Systems Dynamics ed il Backcasting Approach di cui è un vero pioniere.

Di solito mi riconoscono per i miei meeting e le mie docenze a forte carattere esperienziale dove traduco e rendo tangibile la cultura delle Learning Organization.

I MIEI E-BOOK

[14 passi verso le città sostenibili](#)

[Benessere Organizzativo](#)

[Dieci frutti per l'eccellenza](#)

[Crescita zero Profitti alle stelle](#)

[Cloud Organization](#)

[Di padre in figlio](#)

[Empowerment](#)

[Umiltà - L'unico sostantivo della leadership](#)