Rivista dei consulenti di management

meta

insieme attraverso oltre

Editoriale di Marco Beltrami - Presidente APCO (CMC) - *presidenteapco@apcoitalia.it*

Più forti dopo la crisi

Voglio essere provocatorio: la crisi è stata dolorosa, ma non è stata negativa in ogni aspetto. Ha colpito il mercato e sicuramente i consulenti, ma non tutti l'hanno subita nello stesso modo e non tutti sono rimasti passivi.

Intanto, ci ha obbligati a uscire dalla nostra *comfort zone*, a far emergere inefficienze e retaggi del passato che, con mercati stabili o in crescita, non comparivano. Un primo risultato della crisi è, quindi, un miglioramento della qualità media della consulenza "sopravvissuta".

Tuttavia, come dicevo, le capacità di reazione sono state disomogenee: in generale le società grandi hanno reagito meglio, hanno avuto la capacità e le risorse per investire su nuovi approcci e soluzioni, anche se questo è passato spesso tramite violente e feroci azioni sull'organico. Per piccole-medie società e consulenti individuali, la situazione è disomogenea, con impatti diversi. Ma è chiaro che stiamo sempre parlando della "media del pollo" e nella realtà ogni caso fa storia a sé.

Questo discorso vale nella prospettiva aziendale, per la vita delle società; ma le organizzazioni, e la consulenza ancora di più, sono fatte di persone, di impegno e di esperienze che in questi mesi sono spesso state molto dolorose. E' difficile e sfidante ridefinire il proprio modello di business e la propria offerta, difficile intellettualmente, ma anche psicologicamente. Il mercato ci dice però che si può riuscire, si può ripartire cambiando, in maniera più o meno profonda, quello che si faceva prima, affrontando anche nuovi percorsi di carriera. Tutto ciò non è indolore: molti nostri colleghi ci sono riusciti, sono ripartiti, ma a prezzo di grandi sofferenze, momenti di scoramento e di riflessione sulle certezze (?) professionali acquisite in tanti anni di lavoro. Noi consulenti abbiamo un forte senso di immedesimazione, crediamo in ciò che facciamo; essere costretti a rimettere tutto in discussione è difficile, doloroso.

Forse queste esperienze sono quelle che fanno sentire noi consulenti dei lavoratori *normali* e non una categoria privilegiata per motivazione, capacità e, in alcuni casi, redditi.

In questo numero di Meta vogliamo provare a esplorare questa dimensione, a conoscere alcune storie personali e a capire come alcuni nostri colleghi hanno reagito. Nel futuro vorrei proprio che APCO avesse sempre più la capacità, il coraggio e l'energia di essere di supporto ai colleghi che vivono queste esperienze.

Il primo articolo presenta una storia dura, un licenziamento in una grande società di consulenza con tutte le riflessioni che un'esperienza del genere comporta. A seguire, Sergio Bevilacqua ci racconta l'esperienza della propria società nell'affrontare il rilancio professionale, mentre Mirko Rossi propone una testimonianza di chi sente il mercato tutti i giorni e reagisce in tempo reale.

Infine, Marco Granelli, con la consueta ironia, ci parla della necessità di affrontare il cambiamento e del coraggio che serve per avviare nuove attività.

Questo numero di Meta è forse diverso da altri, più crudo, più disincantato: ci può aiutare a essere sempre pronti ad affrontare il nostro futuro, ma senza ipocrisie o false certezze.

Sommario

Numero 10 - Ottobre 2012

Editoriale
Più forti dopo la crisi 1

Riflessioni
Licenziamento: frammenti di vissuto 2
La consulenza dentro la crisi 3
Crisi: evoluzioni e opportunità 4

Irriverisco
Startupping the future! 6

apco
associazione professionale italiana consulenti di management

Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. Supplemento al n. 10, ottobre 2012 di Harvard Business Review Italia. Proprietario: APCO (Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione), Corso Venezia 49, 20121 Milano, tel. 02 7750449, fax 02 7750427, apco@apcoitalia.it, www.apcoitalia.it. Editore: Strategiqs Edizioni, Nirone 19, 20123 Milano, www.hbritalia.it. Comitato editoriale: Marco Beltrami (direttore editoriale), Francesco D'Aprile, Rita Bonucchi, Fabio Di Stefano, Marco Granelli, Egidio Pasetto, Giovanni Sgalambro. Direttore responsabile: Enrico Sassoon. Registrazione Tribunale Milano n. 217 del 21/3/2005.
Progetto grafico editoriale: astralys srl.

Licenziamento: frammenti di vissuto

Socio APCO CMC

Non sono mai stata eccessivamente garantista né ho mai ritenuto "illecito" licenziare. Ho sempre creduto fosse strumento necessario a permettere un'auspicabile flessibilità e possibilmente garante di una qualche meritocrazia. Per questo, devo ammettere, credo di aver anche pensato che chi viene licenziato in fondo in fondo qualche responsabilità la abbia e che nessuna azienda si tagli il braccio destro prima del sinistro.

Per fortuna poi c'è la vita che aiuta a spazzare via i preconcetti e a darti una sonora lezione. Perché la realtà può essere anche un'altra e in una fase storica come questa dove sempre più dirigenti (ad esempio in Lombardia oltre il 20%) è forzatamente a spasso, capire qualcosa in più di questo fenomeno pare doveroso.

Una prima cosa che si impara essendo licenziati è che non importa quanto "attrezzati" si sia per affrontare questo evento a livello individuale, né quanto si fosse o meno legati all'azienda in modo viscerale o quanto bisogno si avesse di quell'entrata mensile. Perdere il lavoro è in ogni caso un trauma, vissuto e percepito in modi e tempi diversi, ma comunque un trauma profondo per tutti.

Qualcuno in questi mesi mi ha detto che il suo terapista lo aveva consigliato di stare alla larga da chi ti pungola a metterti tutto alle spalle al più presto. Credo sia giusto perché non è sempre così facile farlo e occorre essere pazienti con se stessi. Si tratta di un lutto che va metabolizzato con i suoi tempi e i propri modi e chi non riesce a capirlo va lasciato perdere. Ti accorgi presto che non tutti, affetto e stima a parte, sanno capire cosa dire e come starti vicino. Impari ad accettare che sei stato licenziato e per molti il solo commento sensato da farsi e' "Periodaccio. Succede a molti". E tu hai finito di essere tu, con la tua storia.

E' poi vero che chi ti sta attorno ha necessità di rimettere le caselle in ordine e ristabilire una qualche normalità. Però la tua non c'è più. La tua vita di prima non c'è più. Non ci sono più, in un istante, le cose belle che hai creato in tanti anni e quello che tu rappresentavi all'interno della tua organizzazione per le persone con cui tanto hai condiviso nel tempo. Queste cose ti sembrano improvvisamente e irrimediabilmente evaporate e purtroppo in parte lo sono, seppure le relazioni vere e ciò che di buono si è fatto io voglio credere lasci una traccia.

Il mondo però continua a girare, gli ex colleghi sono costretti a rimettere insieme un loro quadro all'interno del quale in fondo per te ci sarà qualcosa di meglio e ti rimetterai presto in sesto. Tutti hanno bisogno di liquidare quanto accaduto e riconciliarsi con la propria routine nel modo più armonico possibile.

Così rimani un po' tu quello esterno, a vivere una vita che non ti pare neanche più la tua, a dover improvvisare ragionamenti su cosa fare da grande dopo aver per anni abdicato all'azienda, tutta la tua capacità di essere indipendente e la tua imprenditorialità.

Tu che eri abituato a gestire complessità enormi, ti trovi in 10 minuti senza computer, i tuoi dati, i contatti, la mail, il tuo telefono, l'auto e inciampi in complicazioni stupidissime anche solo per riportarti a un primo grado di semiequilibrio.

Sembrano sciocchezze ma non è banale accettare di non riuscire a fare una telefonata perché la scheda acquistata al volo quel fatidico giorno tornando dall'ufficio non ha attivato la portabilità come promesso, per cui non funziona, il credito che hai caricato non c'è, la linea dati nemmeno. Ti ritrovi come un teenager a sperare che siano gli altri a cercarti perché tu sei isolato dal mondo nel momento in cui forse avresti più bisogno di parlare con qualcuno. Molti hanno requisito telefoni e PC regalati ai figli o preso in prestito la macchina di parenti e amici. Quella macchina che rappresentava anche l'indipendenza e che ora non sai se abbia senso ricomprare prima di aver almeno capito cosa sarà di te. E lo stesso vale per tutto il resto perché non c'è niente di complesso, ma l'effetto sorpresa e l'incertezza del futuro rendono difficili le scelte e ti portano a tenere tutto in sospeso. Comperare un'auto o aprire una polizza assicurativa non si riescono a configurare come scelte temporanee.

Procede tutto in questo strano modo, con giornate spese a capire cosa ti sei perso per strada fino a correre il rischio di schiantarti al casello perché si sono dimenticati di dirti che con la carta di credito aziendale anche il tuo Telepass improvvisamente non funziona più e la sbarra non si alza...

Schegge di ordinaria follia. Le giornate si aggrovigliano su complicazioni inutili e tu che eri abituato a spostare montagne, ti trovi a riesumare una bici scassata dalla cantina e a sudare sette camicie al giorno immerso nell'atmosfera di una calda estate fuori da quel surreale clima che era il tuo habitat naturale in ufficio, sempre uguale a se stesso, in tutte le stagioni dell'anno.

A dispetto della razionalità, i primi giorni sono per tutti orrendi e per lungo tempo gli up and down continui sia nell'umore, sia nelle forze, oltre al sonno perso e ai malesseri più vari, sono una triste costante. Il fisico è spolpato, prosciugato, inspiegabilmente senza forze. Se sei fortunato puoi sperare nella vicinanza di chi viva una situazione analoga e riesca a supportarti un po' nei momenti in cui si sente un po' meglio.

Qualcuno che, come accaduto, venga a cercarti pur non sapendo bene dove abiti, per tirarti fuori da giorni di completo isolamento in casa. Il resto del tempo sei solo stravolto e non hai neppure la forza di ricevere un'altra telefonata.

Questo complica la ripresa e rallenta la capacità di raccogliere le idee e rimettersi in sesto. Tra l'altro muovere un primo passo non è così banale. Inventarsi un lavoro oppure scrivere un CV, aggiornare LinkedIn o contattare vecchie conoscenze è faticoso e spesso doloroso. Ti fa passare attraverso questo senso di perdita di identità infinite volte al giorno, costringendoti a spiegare chi fossi, cosa impossibile, o chi sei, cosa che tu stesso hai la necessità di definire.

Inizialmente, la sofferenza sta nel dover spiegare il ruolo che si aveva e nel rendersi conto

che nulla renda l'idea o sia recepito nella sua completezza. Successivamente, ti accorgi, a me è capitato la settimana scorsa, di non provarci neppure più. Riparti da capo e accetti che ciò che vale è solo quel che sai fare. I successi del passato non contano più.
Intanto impari a fare domanda di disoccupazione e richiesta di sussidio al Fasi.
Tutte belle esperienze. Qualcuno mi ha anche detto, e in quel momento ammetto di non averlo gradito molto, che finché non passi attraverso un licenziamento non sei davvero maturo, professionalmente. Ci sarà probabilmente del vero.
Certamente sono molto veri la fatica e il dolore attraverso cui si è costretti a passare che, seppur qualche volta difficili da capire appieno persino dagli interessati, ritengo siano emozioni che meritino attenzione e rispetto.
Una ex collega qualche mese fa mi diceva di soffrire del fatto che i suoi figli non potessero più vederla come la donna di prima, quella che meritava stima e ammirazione e che era sempre stata per loro un esempio. Questi sentimenti possono parere assurdi, ma sono quelli che in realtà ti svegliano la notte e ti impediscono fino all'alba di riprendere sonno. Anche perché c'è tutto un altro pezzo di sofferenza che ciascuno di noi si carica e che, secondo i casi, può perfino essere più pesante della propria: è il dispiacere che sappiamo di generare in chi sta intorno, l'instabilità, la delusione e la paura della nostra famiglia che forse meno di noi può capire le dinamiche del nostro mondo e che ti carica dell'aspettativa enorme che tutto torni come prima al più presto. Così ci sono molti che addirittura non ne parlano in famiglia oppure ai genitori anziani o malati, per risparmiare loro un dispiacere e si trovano a dover dissimulare i propri stati d'animo anche in casa per lunghi, interminabili periodi.
Per fortuna non c'è solo questo e voglio ancora pensare che certe esperienze fortifichino e preludano solo a qualcosa di meglio da qualche parte in serbo per tutti noi. È solo un peccato vedere che ognuno debba trovare da solo la propria strada per uscire da questo impasse, quasi si trattasse di una strada mai battuta prima.
Sarebbe auspicabile invece, proprio perché rimettere le cose in movimento ha un'inerzia importante con cui misurarsi, disporre di qualche strumento di supporto più visibile ed efficace, una modalità più strutturata e sistemica che ne faciliti tempi e buona riuscita.

La consulenza dentro la crisi

Sergio Bevilacqua
Esperto di politiche per l'impiego

"I clienti non si fanno sentire, rinviano i lavori, mi dicono che trovano interessanti le proposte, ma non ci sono i soldi e quindi non parte niente. Insomma, per i lavori che ho potrei anche andarmene in vacanza già adesso che è marzo". Questa è la crisi: fatturati che si riducono, ordini rimandati in continuazione, pochissime giornate fatturate, grandissimo lavoro commerciale che dà pochi risultati. E poi il grande problema della liquidità e dei costi fissi. Questa potrebbe essere la fotografia che ritrae la situazione di moltissime società di consulenza, di grande e piccola dimensione, degli studi professionali e anche dei liberi professionisti. Il quadro che emerge non è certo idilliaco, anzi è di grande pesantezza, fatica e responsabilità. Nei confronti dei dipendenti, dei collaboratori. E ovviamente nei confronti dei propri familiari. Spesso il titolare di una società, da anni impegnato a sviluppare il proprio business, o il consulente con decenni di esperienza si trovano a chiedersi quali scelte fare, per uscire da una situazione stressante e a volte insostenibile.
Ma perché parlare di questi argomenti correndo il rischio di aggiungere altra ansia oltre a quella che c'è già? La scelta nasce dall'intenzione di approfondire i risvolti della crisi che imprenditori e professionisti della consulenza si trovano a dover gestire. Approfondire vuol dire impadronirsi del problema, perché non è più sufficiente il modo in cui il tema è stato affrontato fino a oggi. L'approccio dei quotidiani, che si accorgono della crisi dell'imprenditoria solo quando ci sono fatti eclatanti come il suicidio di un imprenditore, deve essere superato. Se vogliamo uscire da rappresentazioni limitate legate solo a fatti drammatici, è necessario scattare una nuova fotografia della crisi che parta dall'esperienza quotidiana, dalla biografia e quindi dalla dimensione soggettiva di chi fa i conti ogni giorno con le difficoltà. Solo così si è in grado di identificare servizi che possono aiutare il rilancio della consulenza.
"E' certo che c'è un cambiamento nell'aria. Non so cosa sarà, ma lo sento arrivare. Questo stato di incertezza ci fa tutti nervosi, non si sa come tirare avanti". Questa frase di Steinbeck[1], l'autore che ha descritto la grande crisi del '29, rende bene il senso degli eventi in cui siamo coinvolti.
Imprenditori e professionisti della consulenza che hanno lavorato sul concetto di cambiamento, che propongono servizi alle organizzazioni per gestire gli effetti del cambiamento, si trovano in una situazione paradossale. Maestri della gestione del cambiamento, sentono che la situazione sta cambiando, lo avvertono nei fatti, negli ordini che non arrivano. Ma la difficoltà a individuare una risposta, un percorso di uscita, produce gli effetti che la famiglia Joad, protagonista del libro di Steinbeck vive in modo drammatico. Quel "non so come tirare avanti" è un dubbio che molti consulenti conoscono bene e hanno affrontato più volte nel corso di questi ultimi anni.
Allora è utile capire cosa succede quando si è costretti a porsi la domanda che Tom Joad si faceva quasi un secolo fa. Il dubbio di cui ci parla Steinbeck è micidiale, esplosivo. E proprio per questo è utile entrare nel merito e capire la fatica di chi è costretto a decifrare cosa e come fare, per uscire da una situazione in cui è difficile "tirare avanti". Da questo punto di vista torna utile la lunghissima riflessione nata nel nostro paese a metà degli anni '80 a seguito della crisi della FIAT che ha avuto pesantissime ripercussioni sull'andamento dell'occupazione nel distretto torinese: milioni di ore di cassa integrazione per le aziende del gruppo torinese e disoccupazione per le persone occupate

nell'indotto. In quegli anni, anche loro caratterizzati da un numero impressionante di suicidi, ha inizio una riflessione sul concetto di perdita del lavoro[2]. Gli studi sul tema rimangono confinati nell'ambito della psicologia e psichiatria, si approfondiscono gli aspetti legati alla patologia: le dipendenze che si alimentano in una situazione di stress elevato, la depressione. Chi si occupa di politiche del lavoro sembra però non accorgersi di queste riflessioni. I primi a mostrare attenzione a questi problemi sono, anni dopo, i servizi nati dagli enti locali per sostenere le persone che hanno perso il lavoro e per favorirne il rientro, i cosiddetti servizi per l'impiego. Sono rivolti unicamente a dipendenti disoccupati e l'obiettivo è favorire il reinserimento in un rapporto di lavoro dipendente. Non c'è spazio per il lavoro autonomo e men che meno per attività di tipo consulenziale.

Questi servizi agli inizi degli anni '90 cominciano a riflettere sul concetto di perdita del lavoro, si capisce che questo non è un evento cui la persona può reagire con un approccio unicamente razionale. Ci si rende conto che la perdita di lavoro è innanzitutto la perdita di un'identità professionale che mette in crisi la persona esclusa dall'azienda, ma non solo da essa. La perdita del lavoro coincide infatti con l'esclusione da una comunità più ampia, caratterizzata da stili di vita, tempi, modalità comunicative: ciò che definisce in senso ampio il mondo del lavoro[3].

Si comincia a pensare anche al lavoro autonomo, intravisto esclusivamente come soluzione per alcune persone che hanno perso il lavoro dipendente[4]. Il mondo della consulenza è comunque escluso dalle riflessioni sulle difficoltà della perdita del lavoro, come se i consulenti non avessero problemi legati al calo degli ordini e come se per loro non potessero essere utili servizi di supporto.

Ma cosa succede all'imprenditore e al professionista nel momento in cui si pongono l'interrogativo che Steinbeck esprime in modo così significativo?

Succedono alcune cose che hanno notevoli similitudini con quelle che vive il dirigente o il quadro che perde il proprio lavoro. Quando l'ordine non arriva, la frustrazione è un sentimento inevitabile. Ma quando gli ordini non arrivano in modo adeguato per mesi, le emozioni che indistintamente provano il titolare di una società o il singolo professionista sono assolutamente simili. Potremmo definirle in un'unica parola: panico. Con tutti i suoi derivati: ansia, insonnia, difficoltà a fermarsi per capire cosa fare. Fino all'amaro sentimento della scarsa considerazione del valore della propria professionalità. I titoli sono diversi ma ciò che accomuna chi perde il lavoro con chi "perde gli ordini" è una scarsa considerazione e valorizzazione di sé. E da qui è assolutamente necessario partire, per fornire un supporto efficace a chi non sa come "tirare avanti". Perché la miscela esplosiva costituita dalla scarsa fiducia in sé e dall'ansia di risolvere la situazione in qualche modo, ha un esito sicuro: bloccare ogni elaborazione. Ma così come non è vero che il disoccupato è causa della propria situazione, allo stesso modo il calo degli ordini del consulente non è dovuto unicamente a lui. E' più probabile che la difficoltà a individuare nuovi segmenti di mercato, a leggere le nuove tendenze del mercato e la domanda dei clienti siano i motivi che rendono difficile un riposizionamento dell'offerta di servizi.

Se dalla crisi si esce solo immaginando nuove strade e nuovi servizi come fanno titolari e singoli professionisti ad acquisire quella sicurezza che è fondamentale alla definizione di una nuova strategia? Questo è il tema cui è necessario dare una risposta per evitare la dispersione di un patrimonio di competenze e per evitare sofferenze individuali. Ma a differenza della lontana crisi della FIAT disponiamo ora di criteri per capire cosa fare. Supportare la definizione di un riposizionamento implica un sostegno dal punto di vista strategico. Ma come abbiamo visto questa elaborazione non può rimanere unicamente nell'alveo della dimensione razionale. E' necessario prendere cura dell'aspetto emotivo che riguarda l'autostima e l'identità del consulente.

Sicuramente affrontare i temi in modo esplicito aiuta perché consente di approfondire le questioni legate alla gestione del cambiamento che la crisi impone. E se "c'è un cambiamento nell'aria", se riguarda il riposizionamento dei propri servizi e non quello dei clienti, quindi un tema molto vicino al consulente e alla sua identità professionale, allora è importante che sia attrezzato a gestirlo.

Note.

1. John Steinbeck, "Furore". Bompiani, 1939.
2. Paolo Crepet, "Le malattie della disoccupazione". Edizioni lavoro, 1990.
3. Sergio Bevilacqua, Lella Brambilla, "Identità professionale e accompagnamento degli adulti non occupati nel processo formativo" in Professionalità n°28, luglio-agosto 1995.
4. S. Baia Curioni, S. Bevilacqua, J. Haim, C. Marabini, A. Steli, "Le determinanti dell'apprendimento imprenditoriale", Formaper 1993.

Crisi: evoluzioni e opportunità

Mirko Rossi,
Senior Consulent presso MRP

Quando, nella primavera del 2009, fummo convocati dall'amministratore delegato un brivido e una goccia di sudore percorse la mia schiena. E' un uomo di poche parole e ci comunicò semplicemente che si prospettava il rischio di fallimento e riduzione del personale. Il panorama mondiale lo conoscevamo tutti; nei primi mesi del 2008 in tutto il mondo, in seguito alla crisi finanziaria esplosa nell'estate del 2007, l'economia era in contrazione. Alla crisi finanziaria scoppiata si era innescata una recessione, iniziata nel secondo trimestre del 2008, e una grave stasi industriale. Nel 2009 una crisi economica generalizzata, pesanti recessioni e vertiginosi crolli di PIL in numerosi paesi del mondo avevano fatto il resto.

Ora tutte quelle notizie si concretizzavano anche in quella parte della periferia sud di Milano, nella "MIA" PMI di riferimento. Io sono un

animale strano, privilegio la partnership con il mercato piuttosto che l'aggressione finalizzata alla singola vendita. Abituato da sempre a vendere soluzioni e non prodotti con questo mio approccio, in momenti di crisi, mi nego quindi una veloce alternativa.
Nella mia mente le possibili soluzioni passavano veloci, ci si confrontava con i colleghi su come poter assieme risolvere la situazione; ognuno di noi conosceva, forse meglio dell'imprenditore stesso, le responsabilità interne oltre a quelle esterne. Quando il mercato funziona si commettono errori, leggerezze e negligenze che in momenti di recessione vengono al pettine. Successe la più classica e squallida delle reazioni umane in situazioni di forte stress e pericolo: iniziò lo sport preferito dopo il calcio, lo scarica barile. Ognuno cercava di pugnalare l'altro cercando di realizzare la celeberrima locuzione latina Mors tua vita mea. Io mi limitavo alla difesa personale e di ruolo e assestavo piccoli colpi di fioretto cercando soluzioni e non il capro espiatorio da sacrificare.
Già, ma che cosa fare? Gestire e superare tutte le emozioni negative personali e del gruppo fu la prima fase. Poi arrivò l'idea! Dimostrare che concretizzare le 3 citazioni, da tempo mie compagne, era la soluzione di questo consulente di provincia da anni al servizio della metropoli milanese. Le scrissi su un foglio bianco, a biro; era forse la prima volta dopo tanto tempo che toglievo le dita dalla tastiera e tornavo a scrivere a penna così tanto. Eccole, erano lì, al centro del foglio, mi guardavano con aria di sfida:
1) Scritta in cinese la parola crisi è composta da due caratteri. Uno rappresenta il pericolo e l'altro raffigura l'opportunità (John F. Kennedy);
2) Le parole insegnano, gli esempi trascinano. Solo i fatti danno credibilità alle parole (Sant'Agostino);
3) Chi sa fa, chi non sa insegna (Lao Tsu).
Riflessioni, flash e tentate soluzioni affollavano la mia mente. Interessante era anche constatare come il pensiero del Tao Te Ching, separato dal contento iniziale e inserito in quello aziendale, poteva essere il manifesto del cattivo manager: "Nel governo del saggio, egli tiene vuoti i loro cuori, riempie loro il ventre, indebolisce le loro ambizioni e rafforza le loro ossa. Fa sempre sì che il suo popolo sia senza astuzia e desideri e che gli abili abbiano paura ad agire".
Nelle notti rubate al sonno per le forti preoccupazioni i manoscritti aumentavano, rileggevo i faldoni delle idee che da anni collezionavo con maniacale stile di archiviazione e confusione, ispirazioni e possibili soluzioni si visualizzavano. La svolta avvenne nell'estate del 2009. Le idee raccolte erano sufficienti per passare all'azione.
Avevo forse colto l'opportunità celata all'interno della crisi? I fatti e il tempo lo avrebbero dimostrato. Era il momento di agire, di creare e coinvolgere una squadra nella concretizzazione di questo progetto ritornando agli albori dei principi economici ovvero il principio del baratto, sfida nella sfida. Il mio mantra professionale di cercare di lavorare con una realtà forte e con forti contenuti da sviluppare era evoluto, dovevo crearlo e venderlo. Gli ordini nel frattempo continuavano a diminuire e si era giunti ormai alla fine del 2009. Alcuni colleghi si erano dimessi, l'azienda aveva raggiunto lo scopo di abbassare i propri costi interni e lo stress diminuì.
Continuavo di giorno a lavorare per portare ordini e fatturato a Milano e la notte toglievo ore al sonno per lanciare definitivamente a inizio 2010 la "mia" MDM. Le competenze sono condizioni necessarie, ma non sufficienti. Bisogna avere la capacità di lottare. Anche il giusto equilibrio tra teoria ed esperienza sul campo aiuta a ipotizzare le dinamiche future; e ancora, non possono mancare grinta, entusiasmo, voglia di imparare, confrontarsi e capacità di persuadere e di ammaliare gli altri con i progetti, di trasmettere la visione, perché da solo non vai da alcuna parte.
Ora, nel 2012 la crisi è più critica del 2009 a livello internazionale e nazionale, ma sul mercato è presente una realtà chiamata MDM, network di aziende e professionisti, specializzati nei propri settori e con un unico obiettivo: proporre soluzioni alle esigenze dei clienti. L'azienda di Milano è tornata a essere in crisi, come del resto moltissime altre in questo anno. MDM, con umiltà e tanta fatica, cresce giorno per giorno dimostrando a sé, ovvero agli affiliati, ma soprattutto al mercato, che operando in modo etico, con valori semplici e sinceri, si possono affrontare e superare i momenti difficili. MDM è sostanzialmente l'evoluzione della missione MRP, ovvero un mio sogno, poi trasformato in obiettivo e ora realtà: contribuire in modo energico e attivo allo sviluppo dei servizi in outsourcing, che le aziende chiedono al mercato, con valori tanto semplici, quanto spesso dichiarati da molti e mantenuti da pochi.
L'**IMPRENDITORIALITÀ** è un valore. Le imprese, attraverso processi di trasformazione, creano valore; l'identità non è data dalla produzione di beni o servizi, ma dalla titolarità di una gestione che produce valore attraverso qualità dei processi. Perseguire, sostenere, diffondere, far crescere la cultura d'impresa è un valore, sia verso l'interno sia verso l'esterno.
La **CONTINUITÀ** è un valore. L'impresa ha come scopo e valore fondamentale la sua continuità nel tempo, perseguibile solo andando oltre la logica del risultato immediato, per raggiungere la più efficace stabilità e continuità del risultato stesso. L'impresa ha per dote lo sviluppo inteso come crescita qualitativa e non necessariamente solo quantitativa del valore dell'impresa.
Il **MERCATO** è un valore. L'impresa sceglie il libero mercato come l'ambiente più favorevole per ottenere una vera e reale continuità; il mercato va regolato solo per evitare distorsioni. Per converso, in un libero mercato sono legittimate solo le imprese competitive, in grado cioè di produrre un progressivo sviluppo con un ottimale impiego di risorse.
Il **SISTEMA D'IMPRESA** è un valore. Fare sistema tra le imprese e i professionisti è una necessità oltre che un'opportunità poiché la competizione richiede di allungare la catena del valore creando sempre più ampi e trasversali collegamenti.
Essere nel **TERRITORIO** e nel **SETTORE** è un valore. L'impresa è forte e competitiva se è in grado di confrontarsi e di competere nel proprio settore di business, ma anche se è fortemente radicata nel territorio, sia dal punto di vista culturale sia operativo.

Marco Granelli - CMC - socio Apco-CMC

Startupping the future!

Ho una bella foto sul desktop: una visione della Terra presa dalla Luna e fa sempre una forte impressione guardarla. Ma sì, dai, vedersi da un punto di vista completamente diverso, così sperduti in tutto questo spazio, in tutte queste possibilità quantistiche che in gran parte ci perdiamo. Mentre molti stanno sempre lì a occuparsi del solito tran-tran, un universo di immensa potenza creativa si muove intorno a noi. Creazione, innovazione, trasformazione... lo start up, che bei concetti! Sono immagini irriverenti, sono momenti vitali nei quali risiede la sopravvivenza di tutti noi e cioè: il cambiamento. Alla faccia di quelli che ti dicono: "..chi lascia la strada vecchia non sa cosa trova...". Oggi parliamo di strade nuove, di start-up e lo facciamo con un amico molto interessante, Emil Abirascid, che ha molto da dirci avendo creato *www.startupbusiness.it*. "Grazie Marco, è un piacere condividere spunti e riflessioni su questo fenomeno delle startup e parto proprio da Startupbusiness. È una creatura con due anime: una è il network, la piattaforma dove chi fa startup, chi fa impresa, chi finanzia, chi sostiene lo sviluppo dell'innovazione si incontra, condivide opinioni, idee, proposte, eventi e molto altro, è l'anima più privata, quella accessibile ai membri del network e che eroga pure una serie di servizi e opportunità grazie anche ai tanti partner che abbiamo. La seconda anima è quella pubblica, quella delle news che pubblichiamo sia in italiano sia in inglese (unici a farlo), per tenere il mondo informato di quanto avviene qui da noi in Italia in questo scenario. È anche un punto di partenza per chi intende avvicinarsi al mondo delle startup innovative e non solo quelle che hanno progetti nell'ambito digitale, ma anche in biotecnologie, nuovi materiali, robo-

tica, energie alternative e tantissimi altri che sono di interesse non solo per il mercato, ma anche per imprese più mature che sono a caccia di innovazioni e di persone che queste innovazioni le sanno fare perché, caro Marco, la sola idea non è sufficiente, per poter sperare di avere successo; servono le competenze, lo spirito di sacrificio, la voglia di mettersi in gioco al cento per cento. Ho anche creato altre iniziative come la rivista Inov'azione e l'area delle startup in seno a Smau che si chiama Percorsi dell'innovazione (dal 17 al 19 ottobre 2012 presso Fieramilanocity). Ho quindi una sorta di attrazione magnetica verso questo mondo che è pieno di opportunità ma anche di contraddizioni, di promesse, oltre che di falsi miti. Oggi va pure di moda e la qual cosa è un bene perché tutti ne parlano, ma è anche un male perché stanno salendo a bordo di questo treno anche organizzazioni il cui unico scopo è mettersi in mostra. Come sappiamo non tutti hanno lo spirito imprenditoriale perciò sarebbe ingiusto dire che con le startup si risolvono i problemi della disoccupazione ma nel caso qualcuno dei lettori abbia lo spirito giusto, beh questo è certamente il momento più propizio per iniziare a sviluppare un'idea, costruirci attorno un business plan e presentarla a potenziali partner finanziari e industriali." Grazie Emil, credo che questa possa essere una grande opportunità per tutti i lettori.

Ma concludiamo con qualche stranezza. Conoscete i notai, professionisti celebri per il reddito sicuro, fissati alle norme e distanti dal rischio. Ebbene, pensate un po' che un carissimo amico, Carlo Brunetti (blasonato notaio), folgorato dalle start-up, dedica molto del suo tempo a *www.italianangels.net* e si è trasformato in un investitore seriale in start-up. Pensa te come cambia il mondo! Ascoltiamo qualche consiglio che Carlo ci propone direttamente da questo link *www.wamda.com/web/uploads/resources/Startup_Genome_Report.pdf.*

a) Many investors invest 2-3 times more capital than necessary; b) Solo founders take 3.6 times longer to reach scale stage; c) Balanced teams with one technical founder and one business founder raise 30% more money; d) Startups need 2-3 times longer to validate their market than most founders expect.

E poi ricordiamoci che: "*Se tutto ciò che fai funziona senza problemi, significa che non ti stai assumendo molti rischi e quindi, probabilmente, non stai facendo nulla di innovativo*".
(P. Buchheit, ideatore di Gmail).