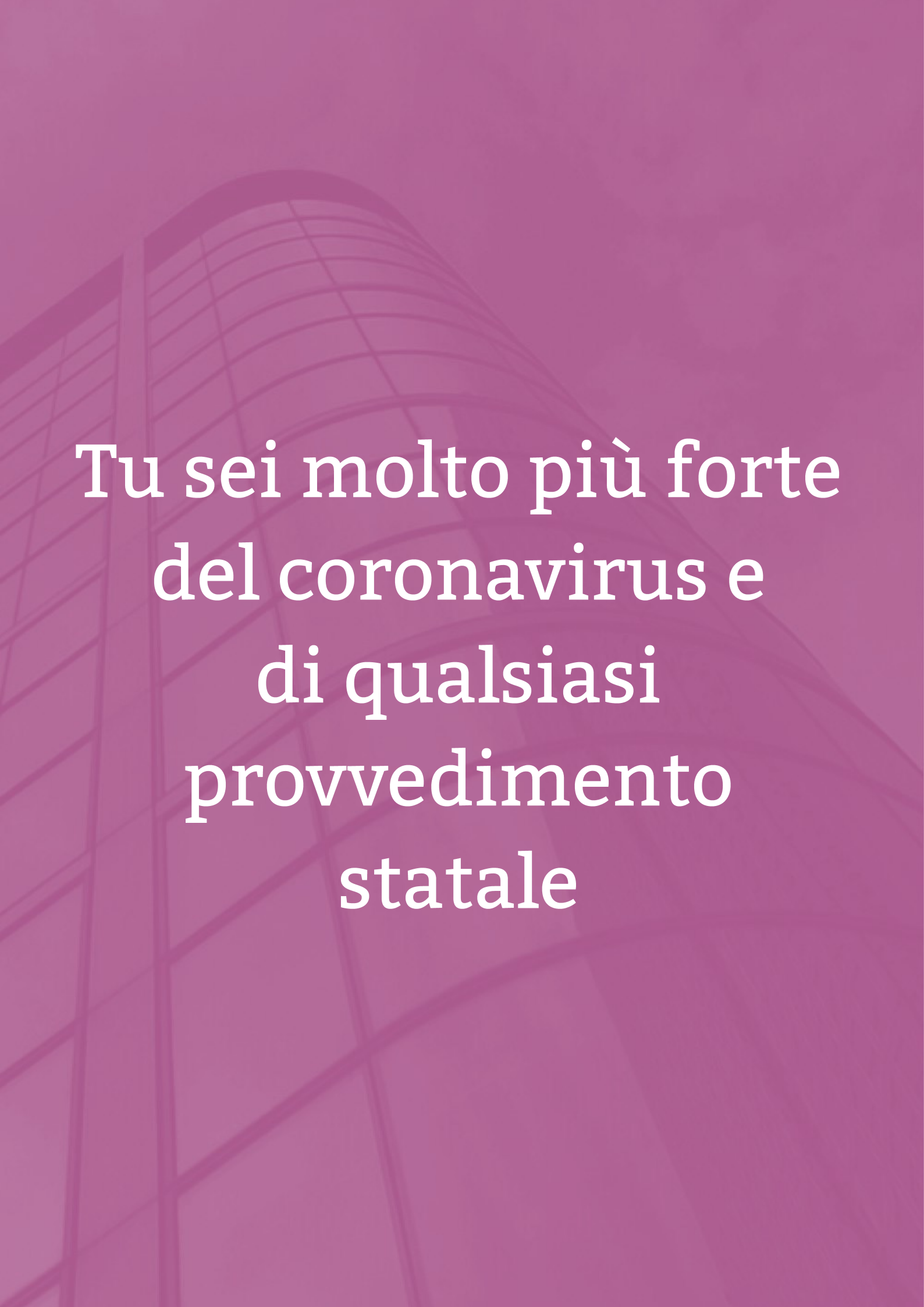




**GUIDA PRATICA PER LA GESTIONE D'IMPRESA
DURANTE L'ALLARME CORONA VIRUS**



Tu sei molto più forte
del coronavirus e
di qualsiasi
provvedimento
statale

L'allarme Coronavirus

Quello che sta succedendo in questi giorni ha davvero dell'incredibile, un vero e proprio danno per l'economia italiana, in particolar modo per quelle piccole realtà imprenditoriali locali che ad oggi, dopo ordinanze restrittive e il panico diffuso, si ritrovano ad affrontare una vera e propria crisi. Locali chiusi al pubblico a seguito di ordinanze, ristoranti semi deserti, aziende ad un passo dalla banca rotta! Una vera tragedia per l'economia italiana.

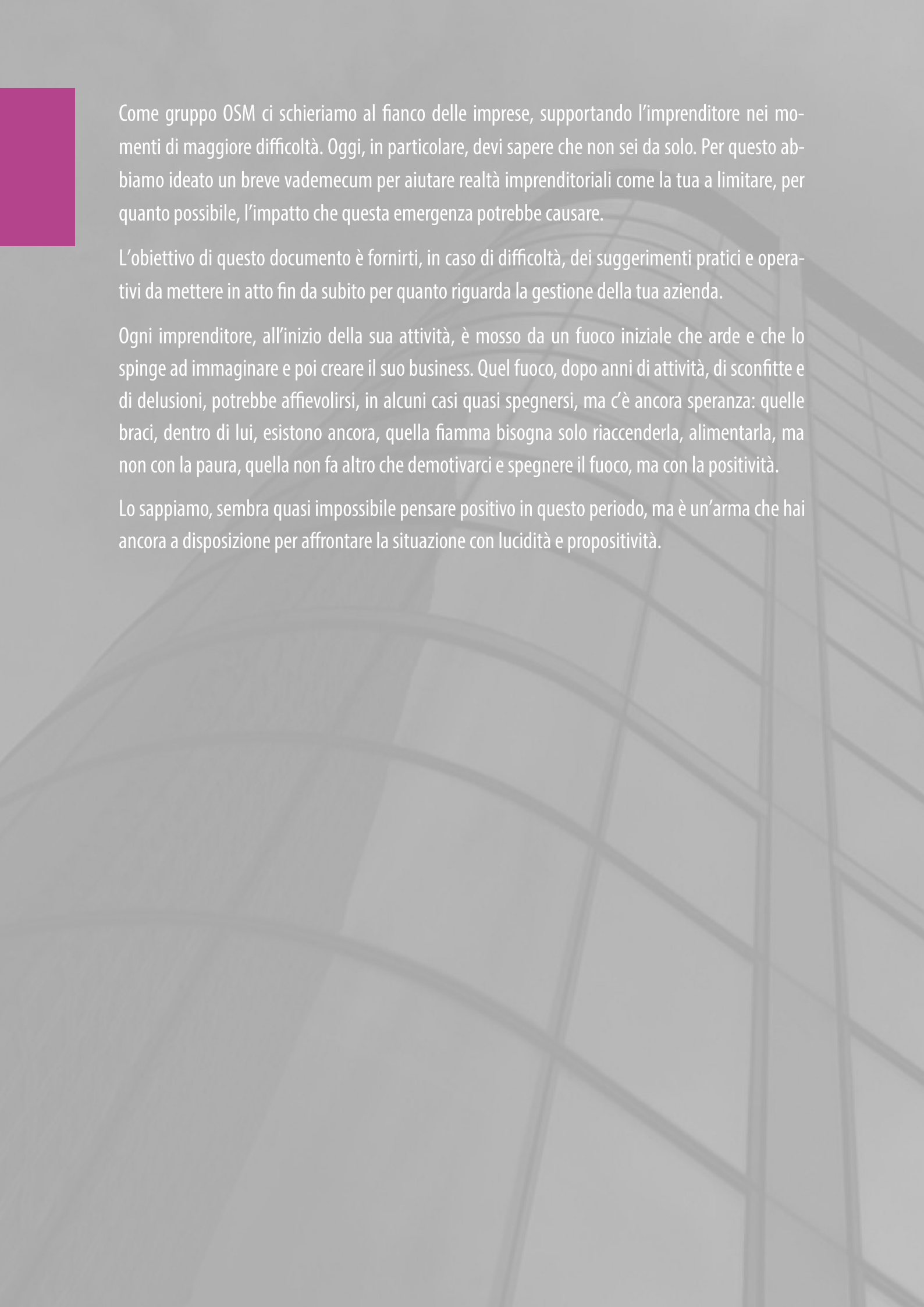
Lombardia, Veneto e Emilia Romagna, le regioni più colpite, sono anche quelle che incidono sul 40% del PIL italiano. Il settore del turismo, che incide sul 12% del PIL globale, ha subito una stangata. Confcommercio stima una perdita complessiva di 5-7 miliardi di euro.

Come OSM non possiamo giudicare le misure preventive prese dallo stato per contenere il virus. Per quanto alcune di queste possano apparire, oggettivamente, abbastanza maldestre. Non siamo virologi né medici esperti. Siamo consulenti aziendali e quello che possiamo fare è giudicare la comunicazione degli enti preposti verso le aziende e gli ammortizzatori, assenti per ora, pensati per le imprese in difficoltà.

Possiamo anche stabilire, senza alcun dubbio, che le notizie siano state cavalcate in maniera eccessiva dai mass media diffondendo un'isteria di massa, quantomeno parzialmente non giustificabile.

“Esiste un'unica forma di contagio che si trasmette più rapidamente di un virus. Ed è la paura.” Questo bellissimo aforisma di Dan Brown sintetizza un concetto importante: la prima regola, sempre, dovrebbe essere sempre quella di non diffondere il panico.

Il consiglio che sentiamo di darti è quello di non farti prendere dal panico, ma, con lucidità e positività, prendere atto della situazione: il tuo business potrebbe essere pesantemente rallentato fino al 15 o addirittura il 30 di Marzo. Nella situazione attuale, potrebbe venire spontaneo, e magari sembrarti utile, protestare sui canali social, ma in realtà non serve a nulla perché lo Stato o le Regioni (come anche il Virus) non faranno marcia indietro.



Come gruppo OSM ci schieriamo al fianco delle imprese, supportando l'imprenditore nei momenti di maggiore difficoltà. Oggi, in particolare, devi sapere che non sei da solo. Per questo abbiamo ideato un breve vademecum per aiutare realtà imprenditoriali come la tua a limitare, per quanto possibile, l'impatto che questa emergenza potrebbe causare.

L'obiettivo di questo documento è fornirti, in caso di difficoltà, dei suggerimenti pratici e operativi da mettere in atto fin da subito per quanto riguarda la gestione della tua azienda.

Ogni imprenditore, all'inizio della sua attività, è mosso da un fuoco iniziale che arde e che lo spinge ad immaginare e poi creare il suo business. Quel fuoco, dopo anni di attività, di sconfitte e di delusioni, potrebbe affievolirsi, in alcuni casi quasi spegnersi, ma c'è ancora speranza: quelle braci, dentro di lui, esistono ancora, quella fiamma bisogna solo riaccenderla, alimentarla, ma non con la paura, quella non fa altro che demotivarci e spegnere il fuoco, ma con la positività.

Lo sappiamo, sembra quasi impossibile pensare positivo in questo periodo, ma è un'arma che hai ancora a disposizione per affrontare la situazione con lucidità e propositività.

Valuta la tua liquidità

Il primo punto che dovresti approfondire per comprendere al meglio i rischi a cui è sottoposta la tua realtà imprenditoriale riguarda gli aspetti di gestione finanziaria. In particolare dovresti concentrarti sul cash flow.

Quanto hai sul conto in banca? Se, oggi, i clienti dovessero smettere di servirsi da te, quanto tempo potrebbe resistere la tua azienda a livello economico, considerando i costi fissi e i costi variabili? Conosci già qual è la soglia di fatturato minimo a cui ambire per coprire tutti i costi?

Questi sono i primi 2 conti in tasca che devi farti!

Questo è il termometro che permette di comprendere le azioni successive da intraprendere per superare efficacemente questo periodo di difficoltà. Se vedi che stai andando oltre i costi di gestione, cerca di tagliare il più possibile investimenti non strettamente necessari per far sopravvivere l'attività.

Viaggi per lavoro? Sembra banale ma inizia a fare le pulci sugli hotel in cui vai a dormire. Analizza quei piccoli costi inutili che paghi pigramente ogni mese e sfrutta l'occasione per abatterli. Se poi stai pensando a degli investimenti a lungo termine, rimanda il discorso a più avanti, quando le acque si saranno calmate.

1

Recupera i crediti

Come prima soluzione, per ottenere maggiore cash flow, dovresti concentrarti sul recupero crediti. Quanti soldi hai fuori? Quelli sono soldi tuoi, che ti sei meritato con il tuo sudato lavoro, quindi è giusto che inizi a pretenderli dai tuoi clienti.

Grazie a questa attività, infatti, avrai a disposizione la liquidità per sostenere al meglio la situazione. Hai già una persona dedicata a questo tipo di attività?

Se non dovesse esserci, chi potrebbe dedicare del tempo a questa mansione tra le persone che attualmente compongono il tuo team e che in questo momento, a causa del business ridotto, sono inattive?

Stabilisci insieme a questa persona la quantità di tempo da investire per il recupero crediti e mettila subito in azione.

2

Rassicura lo staff

Anche i tuoi collaboratori potrebbero avere paura! E' normale: in questi giorni sui giornali e in televisione non si fa altro che parlare del virus.

Ricorda che, oltre agli aspetti economici, è importante preservare l'armonia e il benessere delle persone che fanno parte della tua azienda. Il capitale più importante della tua impresa, perché sono loro che fanno muovere il tuo business! I tuoi collaboratori sono i tuoi primi clienti!

Per questo motivo è importante indire una riunione aziendale il cui focus riguarda le azioni che verranno intraprese dall'azienda per far fronte all'emergenza.

Comunica chiaramente quali sono le procedure da seguire per ridurre il rischio all'interno della struttura.

Se dovessero esserci persone con esigenze specifiche (ad esempio persone con bambini molto piccoli o genitori anziani) prendi in considerazione di concedere loro, se possibile, di lavorare da casa. Far continuare a lavorare persone prese dal panico potrebbe essere controproducente. Non sarebbero efficienti e rischierebbero di sfogare le loro frustrazioni sul lavoro.

Se ritieni di avere persone che rimarranno del tutto inoperose, prova a proporli delle ferie anticipate. Nei casi peggiori, tieni in considerazione la cassaintegrazione.

3

Rassicura i clienti

Invia attraverso i canali di comunicazione di cui disponi (sito web, email, social, sms, etc. . .) una comunicazione in cui spieghi i motivi per cui le persone dovrebbero continuare a servirsi da te. In particolare, nei tuoi messaggi, evidenzia i seguenti punti:

-L'attività è aperta: Alcuni clienti a causa delle notizie di questi giorni, potrebbero pensare che tu sia chiuso. Sembra banale ma non lo è. Per prima cosa specifica orari di apertura e che il servizio prosegue come di consueto.

-Ordinanza: Segnala che le ordinanze ti consentono di proseguire la tua attività e questo di per sé dovrebbe già essere una garanzia.

-Protocolli ulteriori: Segnala che, in considerazione dell'emergenza in atto, hai preso tutte le dovute precauzioni (specifica quali sono, ad esempio "tutto il nostro personale ha fatto il tampone per il coronavirus" oppure "sono presenti saponi detergenti e gel disinfettanti in tutto il locale")

-Esperienza e prodotto: Continua a sottolineare, sempre, la qualità del tuo prodotto o servizio. (esempio: i nostri ingredienti sono di alta qualità e a km 0, vengono trattati seguendo scrupolosamente le più rigorose norme igieniche...).

In queste comunicazioni dovresti "metterci la faccia", ovvero esporti in prima persona come titolare e rappresentante dell'attività, in questo modo sarai tu la garanzia che tutto è sotto controllo e che non c'è davvero alcun motivo per allarmarsi o per cessare di rivolgersi alla tua azienda.

Il fatto di mostrarti tu, psicologicamente, tranquillizzerà le persone. E' un po' come se stessi dicendo ad un amico "Ehi! Guarda che ci sono io! Puoi stare tranquillo!"

Raccogli delle testimonianze di clienti che continuano a servirsi da te. Condividi queste comunicazioni sui social network e su tutti i canali a disposizione.

Sui tuoi profili social inizia a diffondere immagini, grafici e testimonianze mediche autorevoli (ne avrai viste a centinaia in questi giorni) che dimostrano che il panico diffuso è ingiustificato.

Chiedi anche ai tuoi collaboratori, purchè siano favorevoli, di fare lo stesso sui loro profili personali. Ricorda che in momenti di crisi e di difficoltà è importante non abbattere i costi di comunicazione e di marketing.

Alcuni concorrenti potrebbero smettere di investire sulla promozione, in questo modo, se tu persisti, potrai ritagliarti nuovi spazi di mercato.

4

Offri degli sconti per non perdere vendite

Studia attentamente delle strategie commerciali che ti permettano di mantenere alte le vendite, eventualmente offrendo promozioni e sconti.

Pensa soprattutto alle vendite che stai perdendo OGGI e che non hai modo di recuperare.

“Piuttosto che niente, è meglio piuttosto” dice un detto popolare. Come OSM e come esperti di marketing cerchiamo sempre di essere cauti nel consigliare ai clienti di attuare delle promozioni. Al contempo, in un momento di forte difficoltà, è meglio probabilmente aumentare le vendite, avendo meno margine di guadagno, che perdere del tutto il fatturato.

Alcuni esempi:

-Hai un ristorante? Se sai che non avrai nessuno stasera proponi uno sconto sui tuoi canali a disposizione.

-Hai un'agenzia di viaggi? Proponi dei pacchetti in offerta per l'estate a fronte di un pagamento anticipato.

-Hai della merce in scadenza? Vendila oggi a prezzo in super offerta invece di perdere tutto. Lo stesso discorso vale per le rimanenze di magazzino accantonate in un angolino. Cerca di sbarazzartene subito.

“Pochi, sporchi, ma subito” cita un detto parlando degli incassi. A volte è proprio così!

5

Anticipa le vendite

Se, per qualsiasi motivo, la tua azienda subisce un calo dei clienti o delle richieste, cerca di trovare dei modi per riprogrammare la vendita o per anticipare le vendite future. Tutti i commerciali che adesso sono bloccati con le vendite, dovessero trovarsi inoperosi, potrebbero iniziare a lavorare e a vendere iniziative, prodotti e progetti previsti per il futuro. Cerca di far entrare adesso in cassa dei soldi per dei prodotti/servizi che fornirai in futuro!

Ancora meglio, poi, se riesci a vendere dei prodotti/servizi su cui hai un alto margine di guadagno!

Alcuni esempi:

- Hai un'azienda che si occupa di allestimenti fieristici? Metti subito i commerciali al lavoro per vendere servizi relativi alle prossime iniziative previste, con pagamento anticipato
- Hai in previsione il lancio di un nuovo prodotto? Mettilo in prevendita offrendo, per chi paga in anticipo, un incentivo di acquisto (servizio in omaggio, uno sconto, una personalizzazione, un prodotto aggiuntivo incluso)

6

Gestisci le disdette

Se qualche cliente intende rinunciare a un acquisto già effettuato o programmato, invece di perdere l'intero importo, offri uno sconto speciale per fargli cambiare idea o riprogramma l'erogazione del servizio o la consegna del prodotto offrendo un voucher di spesa dello stesso importo, o leggermente superiore, da utilizzare in un altro periodo.

L'obiettivo è non far uscire dei soldi che hai già in cassa.

Ad esempio:

-Hai un hotel? Se un cliente ti chiama per disdire una prenotazione già pagata, invece di perderla proponi un servizio aggiuntivo (es: la colazione se non era inclusa) oppure invece di restituire l'importo, offrigli un voucher. Se il cliente ha diritto al rimborso e insiste per averlo, ovviamente restituisci l'intero importo. La peggior cosa è il passaparola negativo.

- Hai un centro estetico? Il cliente vuole disdire una seduta già pagata? Proponigli un piccolo sconto se non rinuncia, oppure un trattamento aggiuntivo in omaggio. Altrimenti rifissa l'appuntamento nel primo momento disponibile. Non nominare la parola "rimborso" a meno che la cosa non venga espressamente richiesta.

7

Gestisci i fornitori con cui sei in debito

Se vedi che, nonostante gli sforzi, le vendite continuano a diminuire, i clienti sono sempre meno e l'azienda fa fatica a raggiungere il punto di pareggio, anticipa le difficoltà e contatta i tuoi fornitori per rinegoziare gli accordi di pagamento.

Piuttosto che tentennare e farti chiamare dalla loro amministrazione chiama tu. Fai capire la situazione e prometti che pagherai, ma hai la necessità di dilazionare i pagamenti. Se, ad esempio, hai un pagamento a 30 giorni chiedi che venga suddiviso in 3 tranches, 30/60 e 90 giorni. Tasta tu, in ogni caso, il polso della situazione e cerca di comprendere quale potrebbe essere l'accordo migliore che potresti strappare.

Ricordati sempre, comunque, che dall'altra parte c'è una persona come te, che potrebbe avere i tuoi stessi problemi. Non prendere in giro chi ti trovi davanti, sii franco ma risoluto. Ma soprattutto fai di tutto per rispettare i pagamenti rinegoziati, in questo modo non intaccherai la fiducia che il fornitore ripone in te.

Non c'è niente di peggio che chiedere di posticipare un pagamento e poi non onorare la propria parola.

Ripensa il tuo business

“Dietro ogni difficoltà si nasconde il seme dell’opportunità”. Lo sappiamo, leggere questa frase, in questo momento complesso, potrebbe farti storcere la bocca. La verità però è questa: da questa lezione bisogna trarre un insegnamento e cercare di trovare il lato positivo anche nella disgrazia.

Uno degli aneddoti di Paolo Ruggeri, fondatore di OSM, è questo. Nel 2001, a causa di un ricovero forzato, era stato costretto a rimanere 6 mesi a letto, fermo. Proprio lui, che ogni giorno cambiava nazione per gestire le attività del gruppo e cercare nuove opportunità di business. Un dramma personale e una perdita economica incalcolabile per l’azienda.

Paolo decise di sfruttare questo momento di inoperosità per dedicarsi ad un’attività strategica che mai avrebbe avuto modo di mettere in campo in mezzo alle mille attività che portava avanti. Scrisse un libro di management, “I nuovi condottieri”, in cui riassunse tutta la sua filosofia di business. A distanza di quasi vent’anni possiamo vedere gli effetti straordinari che questa azione ha avuto sull’azienda. Centinaia di migliaia di copie vendute in tutto il globo, libro tradotto in più di 10 lingue: un successo mondiale che ha portato ad OSM migliaia di clienti.

Insomma, Paolo è riuscito a trovare il modo di trasformare qualcosa di estremamente negativo in una grande opportunità di guadagno.

Se la tua azienda è andata in crisi significa una cosa: non hai preso le dovute precauzioni perché questo non accadesse. La domanda è “Se tra 6 mesi succedesse qualcosa di simile ti ritroveresti da capo? Se tra 6 mesi il tuo settore andasse in difficoltà?”

Forse, come nella favola della cicala e della formica, hai sperperato le tue riserve in attività poco strategiche, non hai stanziato un fondo per le emergenze o pensato un piano di riserva. Forse, negli ultimi anni, ti sei limitato a proseguire con il tuo business senza mai provare ad innovare.

9

Blockbuster è fallita perché non ha mai rivisto i suoi piani: ha continuato a noleggiare VHS quando il mercato si era spostato sullo streaming online. Aveva la migliore tecnologia, i migliori tecnici e aveva anche avuto l'idea, ma non ha mai avuto il coraggio di buttarsi e cambiare creando una piattaforma, come avrebbe fatto Netflix in seguito, che abbracciasse il mercato web.

La peggior frase mai detta da un imprenditore è "Abbiamo sempre fatto così". Purtroppo "fare sempre così" è il modo peggiore di affrontare il mercato. Perché il mondo cambia e le aziende devono adattarsi, se vogliono continuare a sopravvivere. Ma, se l'obiettivo, come dovrebbe, è quello di prosperare, le imprese non dovrebbero più adeguarsi, devono, invece, cavalcare i cambiamenti!

Hai un negozio ma non hai mai aperto un e-commerce per i tuoi prodotti? Hai sempre venduto in Italia ma non hai mai venduto all'estero? Hai sempre erogato i tuoi servizi di persona e non hai mai preso in considerazione di sfruttare la tecnologia a tuo favore (videocorsi, webinar...)?

Nel dramma la grande opportunità: come puoi modificare il tuo modello di business, non per sopravvivere, ma per fare il botto nei prossimi anni?

L'Italia è il paese più bello del mondo. Migliaia di anni di storia. L'arte. La varietà dei paesaggi, del cibo. Gli imprenditori italiani sono rinomati nel mondo per la qualità dei propri prodotti, del made in Italy. Ma non solo: spesso ci scherziamo, ma siamo dei problem solver nati e la creatività dei manager italiani non ha paragoni.

Non lasciare che il corona virus o qualche provvedimento statale uccida il tuo business.

Tu sei molto, molto più forte!



IMPRENDITORE
— **non sei solo**



Se questo non bastasse siamo a tua disposizione come OSM,
OSM Partner o Imprenditore Non Sei Solo, l'associazione no profit
creata da OSM per gli imprenditori in forte crisi

www.opensourcemanagement.it

www.osmpartner.com

www.imprenditorenonseisolo.it