



VITALE NOVELLO ZANE & CO.  
CONSULENZA DI DIREZIONE

# MERCATO FINANZIARIO e EVOLUZIONE ORGANIZZATIVA

Brescia, 10 settembre 2014



Nel complesso mondo dei nostri giorni è imperativo per le PMI sviluppare una nuova capacità di adattamento ai rinnovati scenari per dare risposte adeguate ai profondi mutamenti in corso ed alle relative sfide.

Si tratta di risposte complesse a temi di varia natura:

- ✓ Strategica
- ✓ Commerciale
- ✓ di marketing
- ✓ industriale
- ✓ finanziaria
- ✓ organizzativa (che comprende naturalmente anche la politica del personale)

Per accedere alle varie forme del Capitale di Sviluppo che sono state illustrate nei precedenti interventi, è necessario che le imprese siano adeguatamente attrezzate sotto tutti questi vari punti di vista e che diano vita ad una coerente formula imprenditoriale.

Questa esigenza, indispensabile per dialogare con successo con il mercato finanziario, alla fine si dimostra anche utile e necessaria per la gestione quotidiana e strategica dell'impresa.

Quindi ciò che va fatto per operare con successo con i mercati finanziari finisce di norma per coincidere con ciò che va fatto anche per essere competitivi.



In Italia vi sono svariate esperienze positive in tal senso, ma tantissime ancora oggi risultano molto carenti ed inadeguate.

I tempi per adeguarsi agli standard necessari si restringono ad una velocità crescente ed impressionante, sotto la sfida da una parte della crisi e dall'altra dalla velocità di adattamento dei competitori mondiali.

Il tempo se non è scaduto sta per scadere.

Vogliamo qui individuare brevemente gli elementi principali che devono caratterizzare le imprese di successo.

Per farlo ci rifacciamo ad un'analisi fatta dal Prof. Vitale nel 2005 in cui venivano elencati i tratti principali delle cd "multinazionali tascabili" italiane, imprese di successo e di sicura eccellenza nel proprio mercato.

Ne esce una sorta di check list per la PMI eccellente.

A questo intervento segue poi un intervento della Considi sul ruolo da protagonista delle persone e della cultura aziendale nel processo di innovazione.



## GOVERNANCE

- **l'assetto del capitale è stabilizzato e armonico e il rapporto famiglia – impresa è corretto**

Il che vuol dire che:

- ✓ i vari portatori di interesse nel capitale (rami familiari e/o terzi) sono riusciti a darsi un assetto soddisfacente per tutti;
- ✓ i rapporti non sono agitati da rancori, invidie, paure e simili;
- ✓ c'è un consenso generale sulla strategia di fondo;
- ✓ c'è un metodo costruttivo di confronto per le differenze di opinioni.

Le imprese medie famigliari quando cadono, cadono generalmente su questi temi piuttosto che su temi tecnologici o di mercato o finanziari.

Per avviare, con determinazione, una forte politica di innovazione, con tutte le difficoltà ed i rischi che essa comporta, bisogna infatti che chi dirige si senta appoggiato su una base ben solida ed avere, innanzi tutto, un forte consenso in casa.



## GOVERNANCE

- **il tema, sempre delicato, delle successioni è stato risolto**
  - ✓ attraverso la convivenza di più generazioni, tutte impegnate, a vari livelli, nel management, nel rispetto delle diverse età ed esperienze e dei diversi ruoli;
  - ✓ con la capacità quindi di rinnovare la leadership senza traumi;
  - ✓ traendo da ogni generazione il meglio: energia e coraggio dai più giovani, esperienza e saggezza dai più anziani.



## PROFESSIONALITA' E MERITOCRAZIA COME CARDINE DELLA DIREZIONE

- **la meritocrazia e non l'appartenenza rappresenta il reale metro di misura per assumere crescenti responsabilità direttive**
  - ✓ sia per i membri della famiglia che per i manager esterni;
  - ✓ di conseguenza sono imprese dove il gruppo manageriale è misto (di origine familiare e di origine puramente professionale) armonicamente fuso e agisce unitariamente,
  - ✓ secondo valori e stili di management condivisi, sempre professionali, sempre guidati da un criterio meritocratico e, nella misura possibile, plurinazionale, sempre avendo al centro come bussola fondamentale l'interesse oggettivo dell'impresa.



## METODI E STRUMENTI DI GESTIONE

- **sistema informatico ed il controllo di gestione sono molto forti**
  - ✓ Le imprese, e soprattutto le PMI, devono contare su un sistema informatico e di controllo di gestione eccellente.
  - ✓ Questo non solo perché sono sempre più richiesti per un colloquio corretto e costruttivo con il mondo bancario, finanziario e con i terzi in generale, ma perché a parità di capacità decisionale la differenza la fa la qualità dei dati e delle informazioni tempestivamente disponibili.
  - ✓ Il bilancio quindi non solo come formalità annuale da presentare il più tardi possibile, ma come strumento infrannuale essenziale e tempestivo correlato a piani industriali previsionali inseriti in un continuo processo di aggiornamento.



## METODI E STRUMENTI DI GESTIONE

- **sistema informatico ed il controllo di gestione sono molto forti** (*continua*)
  - ✓ Come diceva Arthur Andersen è necessario andare "behind the figures" (*oltre le cifre*) ma "through the figures" (*attraverso le cifre*) cioè non ci si deve fermare alle cifre ma andare ai fatti essenziali dell'impresa e del contesto, ma sempre attraverso le cifre che sono il linguaggio vero ed universale delle imprese.
  - ✓ I piani industriali servono ad avere un rapporto trasparente con i propri finanziatori.
  - ✓ La trasparenza è ciò di cui abbiamo un bisogno assoluto per uscire dalla situazione difficile in cui ci troviamo. La mancanza di trasparenza è forse la causa principale di tanti nostri mali attuali.
  - ✓ Trasparenza con se stessi anche nell'analizzare gli eventi del passato.





## LA FINANZA E' AL SERVIZIO DELL'IMPRESA E NON VICEVERSA

- ✓ La finanza è essenziale sempre e tanto più in un mondo che è diventato esageratamente finanziarizzato.
- ✓ Ma per cercare di non soccombere al giogo soffocante della finanza bisogna impadronirsi dei suoi meccanismi ed esigenze e piegarli al servizio dell'impresa e non viceversa.
- ✓ In questa prospettiva non va mai dimenticato che la vera banca dell'impresa è nell'attivo del bilancio:
  - nel magazzino e nel modo di gestirlo
  - nei crediti e nel modo di gestirli
  - nella forbice tra incassi e pagamenti
  - nel commisurare le varie fonti di finanziamento alle varie forme di attività e di investimento



## **ELEVATI STANDARD MORALI E IMPRENDITORIALI**

- ✓ Soprattutto per i numero uno e per il Consiglio di Amministrazione.
- ✓ Sono parte integrante dell'efficienza ed efficacia di un'impresa.
- ✓ Non possiamo pretendere un corpo sociale partecipe e coinvolto se la correttezza dei vertici aziendali è dubbia.

# CONSIDI

Solutions

Business  
Innovation &

Consulting

***Brescia, 10 Settembre 2014***

Il presente documento è di supporto ad una presentazione orale.  
I contenuti potrebbero quindi non essere correttamente interpretati in assenza dei commenti orali di chi ne ha curato la stesura

La centralità del cliente, attuale e soprattutto potenziale,  
ed il ruolo dell'innovazione



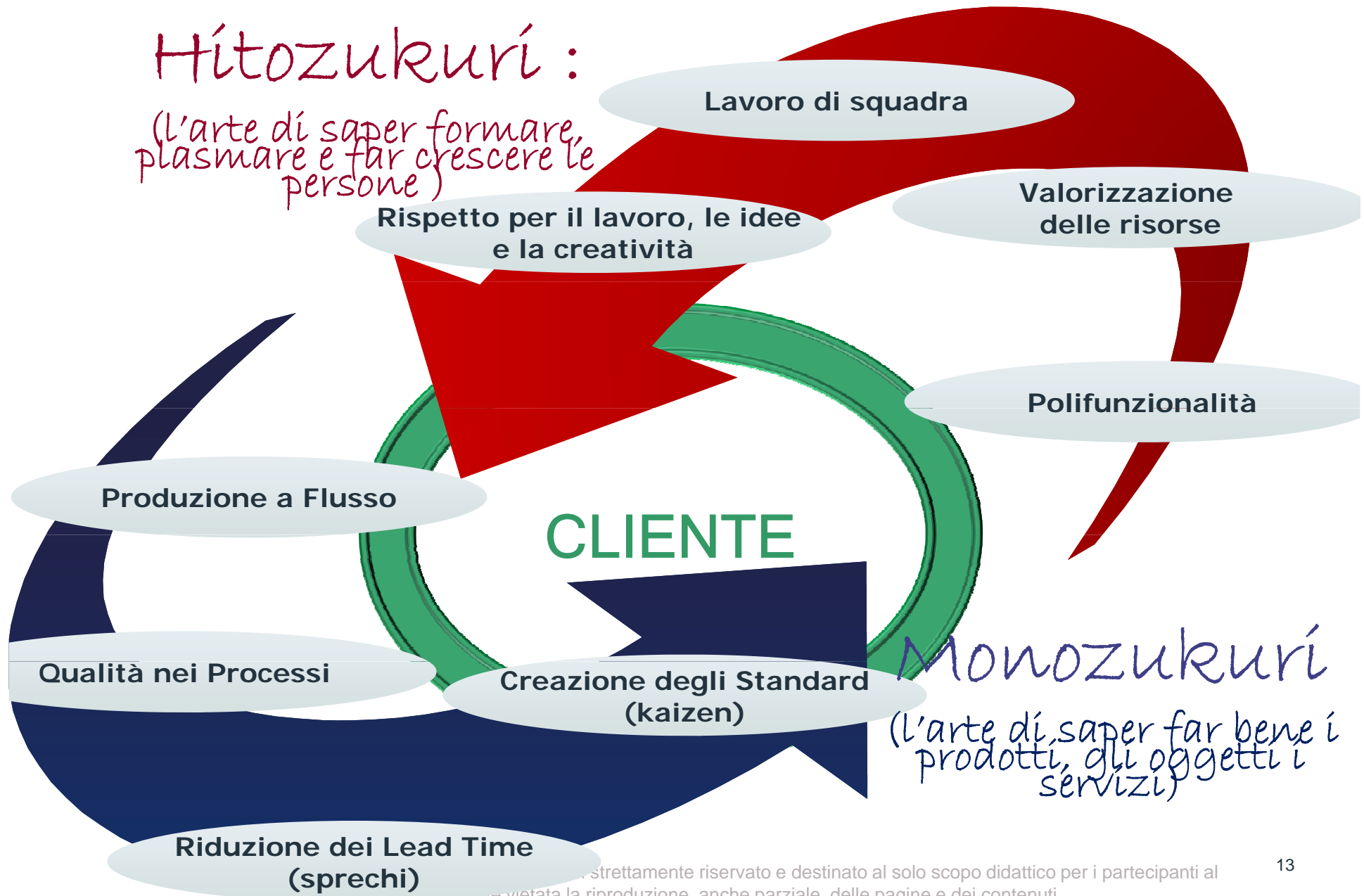
Spesso le innovazioni importanti,  
dirompenti derivano da questa  
capacità di lettura e sono anche  
frutto della creatività imprenditoriale

Fondamentale è la capacità di  
ascolto e di interpretazione del  
mercato potenziale

Le attività che generano utilità ai clienti  
aiutandoli a soddisfare i loro bisogni e a  
risolvere i loro problemi.  
Sono solo queste le attività per le quali  
sono disposti a pagare.



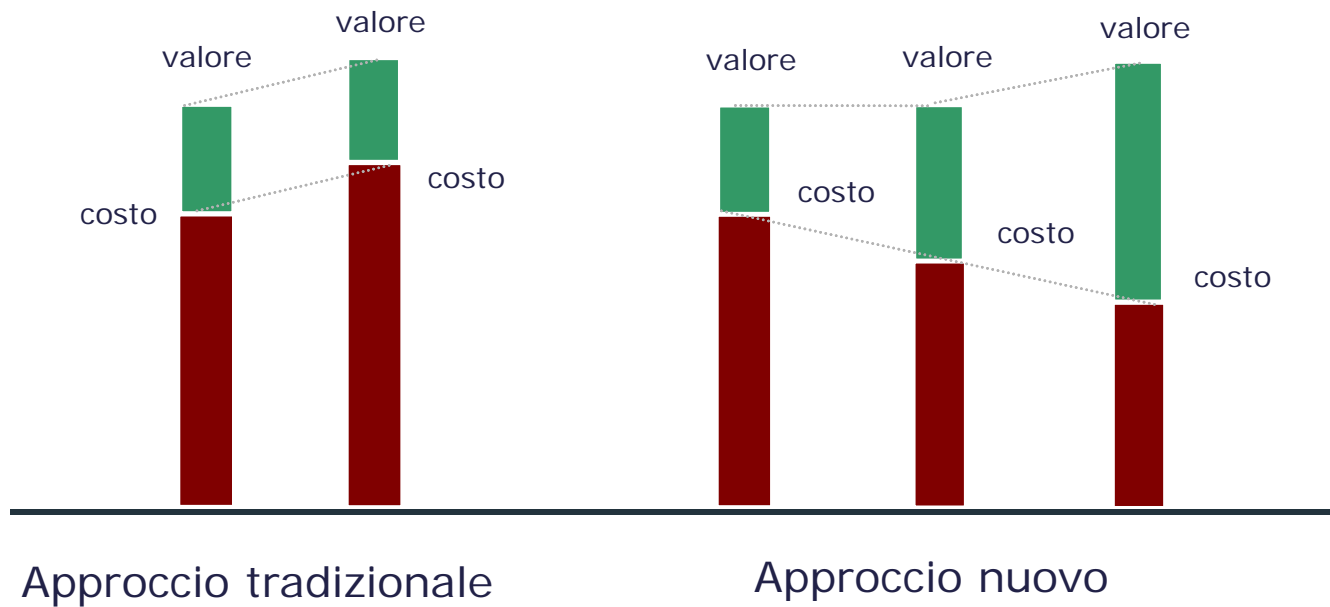
**Hitozukuri :**  
(L'arte di saper formare,  
plasmare e far crescere le  
persone)



- ① L'attenzione alla qualità, ai costi e ai tempi (del prodotto/servizio)



- 🎯 L'attenzione alla qualità, ai costi e ai tempi (del prodotto/servizio)



## UN PERCORSO





Miglioramento continuo,  
Andare verso il meglio

**Kaizen**



Per soddisfare sempre meglio le esigenze del cliente

+

**Kaikaku**



=

Salto innovativo  
Innovazione di discontinuità  
dirompente fondamentale

Per tendere sempre alla perfezione



Per far fronte alle nuove esigenze del mercato e per ottenere salti competitivi

**Lean Transformation**

**Cambiamento**

**Condivisione**

**Comunicazione**

**Squadra**

## 🎯 L'attenzione alle persone

Non è sufficiente saper fare bene i prodotti.

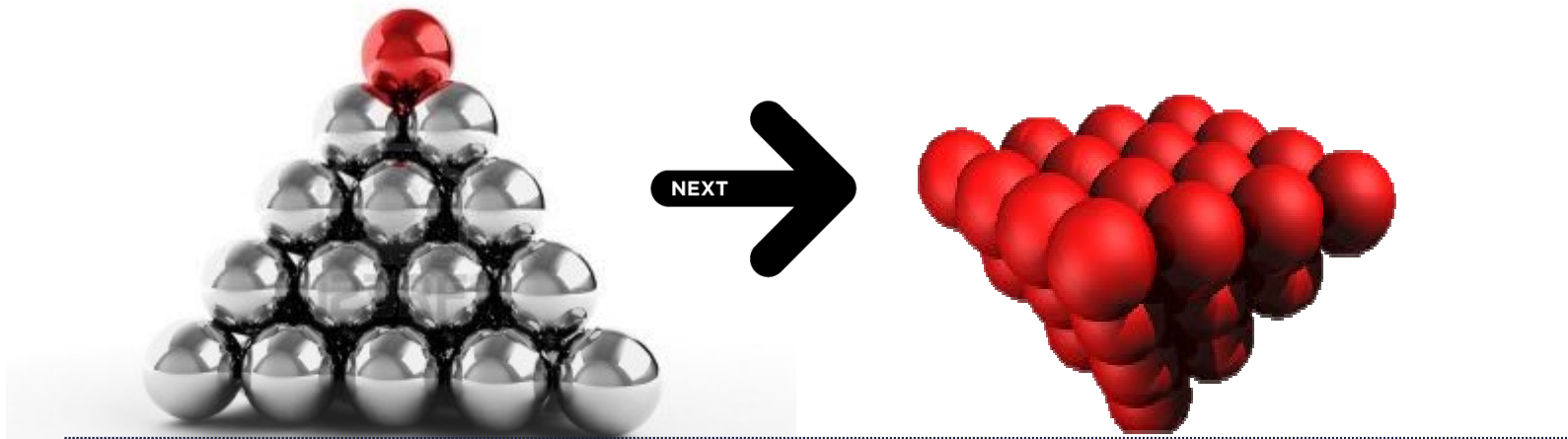
Per competere ed essere in prima linea dobbiamo far crescere le nostre persone, professionalmente e culturalmente.



Il manager deve trasformarsi: da capo a leader a servizio del team di lavoro

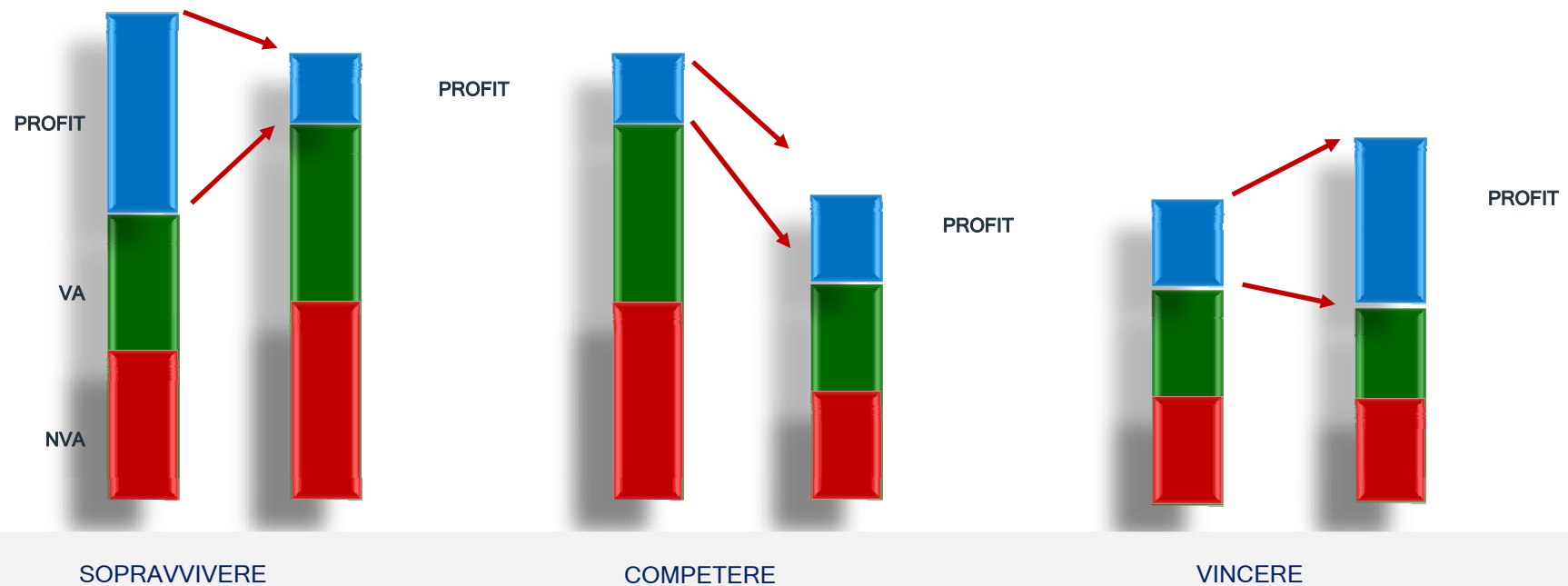
MANAGER

OPERATORE DI LINEA



OPERATORE DI LINEA

MANAGER



«Non è il più forte che sopravvive, nemmeno il più intelligente, bensì  
il più reattivo al cambiamento»

Charles R. Darwin – «L'origine delle specie», 1859



