

Cristina Barbero • Alberto Bernard  
Francesco Caporali • Clara Corti • Michele Franzese  
Martina Gorza • Alessandro Leone • Manuela Macchi  
Andrea Mastroianni • Angela Montanari  
Paolo Procelli • Federico Uslenghi • Giovanni Viani



**YOUR  
GROUP**

a cura di Andrea Pietrini



# **13 strategie**

## **per la crescita delle imprese familiari & Pmi**

**GESTIONE & INNOVAZIONE**



Cristina Barbero • Alberto Bernard  
Francesco Caporali • Clara Corti • Michele Franzese  
Martina Gorza • Alessandro Leone • Manuela Macchi  
Andrea Mastrorilli • Angela Montanari  
Paolo Procelli • Federico Uslenghi • Giovanni Viani

# 13 strategie

per la crescita delle imprese familiari & Pmi

GESTIONE & INNOVAZIONE

A cura di Andrea Pietrini

## INTRODUZIONE

I cambiamenti sono opportunità, se sai comprenderli.

In questi anni il mondo è mutato profondamente.

Numerosi eventi hanno ridefinito l'intero scenario economico e sociale, non solo in Italia.

Le aziende necessitano di un ambiente stabile per continuare a prosperare; tuttavia, le continue sfide poste dagli eventi degli ultimi anni pongono gli imprenditori di fronte a una scelta: continuare con l'“abbiamo sempre fatto così” oppure decidere di affrontare i cambiamenti.

Ogni sfida è un'opportunità: le nuove tecnologie, la sfida energetica, le economie emergenti, gli approvvigionamenti, solo per citarne alcuni.

Il cambiamento può essere stimolante, ma può anche togliere il respiro.

Da quando ha introdotto con forza in Italia il modello del Fractional manager, Yourgroup si confronta con il mondo imprenditoriale e con quello manageriale e da entrambi riesce a cogliere gli aspetti che possono essere valorizzati per l'azienda in cui opera.

Ogni partner porta con sé una ricchezza

composta dalle sue esperienze di vita e lavorative, dalle hard skills che tutti conosciamo e dalle soft skills che ancora si fatica a comprendere e “mettere a terra”.

Negli anni ogni collega ha collezionato differenti esperienze, strategie e approcci. Per questo motivo abbiamo pensato di creare un piccolo manuale che possa rappresentare un valido strumento di riflessione per molti imprenditori. Un manuale che oggi, con le sfide che si palesano a ritmo continuo, offre al lettore delle interfacce veloci e dinamiche per valorizzare gli eventi che emergono, non più ogni decennio ma ogni anno, ogni semestre, ogni trimestre.

I singoli contributi che leggerai sono frutto del vissuto operativo degli associati di Yourgroup: donne e uomini che hanno affrontato il cambiamento comprendendo le sfide che questo porta con sé e apportando, in ogni progetto, le proprie esperienze tecniche, le famose hard skills, e la propria visione umana, quelle che oggi chiamiamo soft skills.

Auspico che quanto leggerai ti permetta di percepire i mutamenti che ti si pongono di fronte come opportunità da cogliere.

Se questo libro non bastasse sai dove trovarci. Intanto buona lettura.

## I – IL FRACTIONAL EXECUTIVE IN UN’IMPRESA FAMILIARE

Cristina Barbero  
Partner YourCFO

Il tema del **Fractional Executive** è di grande attualità, in tutte le sue declinazioni.

Si tratta di un manager con grande esperienza a supporto dell’imprenditore, che frazioni il suo tempo lavorativo e lo distribuisce a una o più società, per un certo numero di scopi definiti, e struttura la sua agenda mensile in base a presenze mirate verticali oppure orizzontali.

Parliamo di una formula flessibile e di immediato inserimento, considerato che nelle aziende il paradigma organizzativo è profondamente cambiato, stimolato da nuove logiche di mercato che hanno sempre al centro un’ottimizzazione del business legata a tematiche finanziarie e ovviamente al profitto.

### **Fractional Executive e imprenditore: un rapporto di fiducia**

Il passo più importante e delicato è il primo approccio con l’imprenditore.

Dimentichiamo gli schemi da multinazionale, la trafila con i cacciatori di teste e l’uso insistente dei

termini in inglese: chi abbiamo di fronte cerca una risorsa che sia in grado non solo di risolvere i problemi, ma anche qualcuno che riconosca le possibili criticità prima che diventino problemi e che abbia la semplicità di calarsi in una realtà costruita in anni di sforzi e di intuizioni, proponendo soluzioni concrete con investimenti mirati e fiscalità programmata. Una persona con la quale compiere insieme dei passi importanti per sviluppare o riorganizzare la sua azienda.

È importante trasmettere un messaggio di fiducia, con una comunicazione chiara che faccia comprendere le diverse prospettive che si aprono all'imprenditore e gli fornisca tutti gli elementi per decisioni future, proponendosi quindi come business partner che garantisce procedure e bilanci ma anche crescita e miglioramento delle performance.

### **Cosa fa un Fractional Manager?**

La giornata tipo all'interno di una realtà come questa è molto articolata: non sempre segue uno schema di lavoro, ma la dinamica logica dei progetti o le idee degli imprenditori, ai quali occorre sempre prestare attenzione e che bisogna studiare con meticolosa professionalità per coglierne tutti gli aspetti critici e/o innovativi in tempi veloci e con esecuzione (ove conveniente) rapida e flessibile, quando necessario.

Il Fractional Manager, per essere di vero supporto all'imprenditore, deve quindi:

- **condividere la mission e gli obiettivi aziendali**

con l'imprenditore, vivendo la realtà aziendale nei minimi dettagli;

- **studiare i processi in atto** coinvolgendo tutte le figure interne, per definire una mappa dei punti chiave/critici, al fine di individuare le aree di miglioramento o per introdurre novità;
- **valutare gli strumenti disponibili** e, se necessario, individuarne di nuovi (sistemi informatici e BI, investimenti, risorse umane);
- **redigere un piano di sviluppo del business** che possa capire i bisogni e accogliere i sogni e le idee dell'imprenditore, organizzate in un armonico insieme di numeri e persone.

## 1. Condividere la mission

Un'azienda familiare si definisce molto a partire dai suoi membri: dagli orari che scandiscono le loro giornate lavorative alle impulsive reazioni nei confronti di un fornitore, o di un cliente che non ha seguito alla lettera quanto pattuito per telefono, o di un dipendente che spesso viene considerato pari a un membro della famiglia.

Nelle prime due o tre settimane si vive con un blocco per gli appunti, annotando le reazioni e gli atteggiamenti di tutti i membri della famiglia, domande o curiosità che possono celare storiche questioni non risolte.

Il linguaggio è semplice, chiaro e ricco di esempi per agevolare la comunicazione che, se troppo "tecnica",

potrebbe mettere in difficoltà gli interlocutori. Adottando uno stile da conversazione davanti a un buon caffè si mettono meglio a fuoco gli obiettivi o i desiderata che l'azienda intende perseguire e il manager può ottenere le informazioni utili per delineare il suo piano di azione.

## 2. Studiare i processi

Una volta inquadrato il perimetro aziendale, è necessario conoscere a fondo i processi che in aziende di questo tipo sono solitamente non codificati in procedure o modelli organizzativi.

Per farlo, si affiancano le singole persone (una per funzione) e si annotano i flussi e le azioni che vengono poste in essere, mentre si ascoltano le motivazioni/necessità che spingono l'interessato a quel tipo di operatività.

In questo modo si possono cogliere dettagli importanti delle singole risorse, sia sul piano operativo che professionale, avendo modo di valutare le loro skills.

Le funzioni abitualmente identificate come strategiche sono:

- **tesoreria e rapporti con le banche** (i legami sono importanti per la famiglia): inserire un'analisi del cash flow e del capitale circolante significa avere la possibilità per l'imprenditore di comprendere appieno la misura dei suoi flussi e



- poter pianificare gli investimenti;
- **amministrazione** (clienti e fornitori sono spesso gestiti insieme): una corretta definizione delle principali operazioni contabili allineate alla normativa vigente aiuta nella stesura dei bilanci e dei rendiconti finanziari;
  - **amministrazione del personale** (contrattualistica, presenze, ricerca del personale): snellire le procedure mensili per la redazione delle buste paga e l'invio delle stesse con l'utilizzo di una piattaforma IT riduce i tempi di lavoro;
  - il **controllo di gestione** è spesso non contemplato: occorre illustrarne i vantaggi ed evidenziare la facile consultazione di un cruscotto con i dati strategici dell'azienda per valorizzare al meglio il business.

L'aspetto fiscale è generalmente coordinato da un professionista esterno, ma alcune procedure essenziali per agevolare l'attività del commercialista sono ben accolte.

### 3. Valutare gli strumenti

Inquadrare bene l'azienda, il business, i flussi e i processi porta all'analisi e alla valutazione degli strumenti a disposizione dell'azienda per gestire la macchina organizzativa.

Parliamo di software e di quel complesso insieme di strumenti informatici che, supportando adeguatamente l'organizzazione, consentono alle singole

risorse (compresi anche alcuni membri della famiglia) un'efficace conoscenza dei dati necessari per prendere tempestivamente le decisioni più adeguate a supporto del business.

A volte è sufficiente utilizzare in maniera compiuta gli strumenti già esistenti, spesso non implementati totalmente a causa di un'insufficiente conoscenza e applicazione delle risorse.

Altro tema fondamentale è l'assessment delle risorse presenti, le cui conoscenze spesso non sono adeguate alle nuove sfide dell'azienda. Occorre fare un piano e condividere con la proprietà una riqualificazione di coloro che mostrano curiosità e interesse, oppure una riorganizzazione che preveda una ricollocazione.

#### **4. Redigere un piano di sviluppo**

Infine, si giunge al momento più delicato e importante dell'attività del manager, quello di condividere con la famiglia l'output della prima fase del lavoro: un piano di azione che scaturisce da tutte le valutazioni affrontate nei punti precedenti di questo articolo.

In conclusione, l'efficientamento delle risorse finanziarie di un'azienda non può prescindere dal rapporto con le risorse umane impiegate nella realtà con la quale si collabora, e non deve essere visto solo come una voce di costo ma come capitale umano unitamente alle tecnologie, essenziali per il lavoro del Fractional

Manager.

Pertanto, possedere una strategia, leadership, e sapersi rapportare con i colleghi sono diventate le competenze imprescindibili del Fractional Manager, oltre a quelle tecnico/professionali. È colui, infatti, che sa coniugare lo sviluppo del business aziendale con la capacità di condurre trattative e finalizzare un obiettivo.

## II - LA FIGURA DEL CEO ALL'INTERNO DI UNA PMI

Andrea Mastrorilli  
Senior Advisor YourCEO

Mi è stato chiesto di scrivere del ruolo del CEO o, meglio, dell'Amministratore delegato nel contesto delle PMI. Prima di tutto partirei dal dire che l'AD è un membro del Consiglio di amministrazione, eletto dallo stesso, al quale vengono delegate funzioni specifiche e la maggior parte delle responsabilità di gestione di una società. Nel caso delle PMI l'AD ha certamente un ruolo più operativo rispetto alle grandi organizzazioni, partecipando alle decisioni che riguardano per esempio l'assunzione di nuovo personale o anche iniziative commerciali o di marketing. Questo invece non avviene in grandi aziende dove il ruolo è più "strategico" e orientato alla visione futura più che a decisioni operative.

Definire il ruolo di un AD in generale e di un AD nelle PMI in particolare è sempre molto difficile e legato a doppio filo con la natura e la storia dell'azienda. Se infatti il CdA è composto da membri di una stessa famiglia, che detiene la proprietà, le "interferenze" nella gestione saranno inevitabili e quindi sarà richiesta una forte capacità di intermediazione. Se, altro caso, il CdA è composto da persone esterne che rappresentano le varie quote azionarie, allora sarà di primaria importanza essere capaci di relazionarsi al meglio con i singoli membri del Consiglio.

Nella mia esperienza personale fare l'AD per piccole e medie aziende significa innanzitutto creare un team coeso e fidato, fatto di persone di valore che condividano le linee guida aziendali ma soprattutto la visione dello stesso AD. Non esistono livelli intermedi né tantomeno segretarie di direzione, le relazioni con i capi funzione sono dirette e le decisioni prese sono figlie di un confronto sul campo, basato sui numeri sì, ma anche e soprattutto sull'esperienza dei singoli componenti del team.

**Il tempo degli AD “tuttologi” è finito!** Ho sempre pensato che il successo di un capo e della sua azione in azienda sia determinato dalla capacità di circondarsi di persone capaci e molto competenti nel loro ambito, dei pilastri sui cui contare, sempre. Va tenuto infatti presente che in aziende medio-piccole è proprio la mancanza di struttura e managerialità che a volte fa da tappo allo sviluppo, ed è quindi necessario costruire una struttura la più snella possibile, ma che allo stesso tempo garantisca un adeguato controllo di tutte le funzioni e anche la capacità di lavorare in maniera organizzata allo sviluppo e al benessere dell'azienda.

Un altro punto fondamentale che riguarda gli amministratori è quello di basare la propria gestione su una visione chiara e definita dell'azienda, uno scopo che dia significato all'operato di tutti i collaboratori e che deve essere percepito in maniera forte sia all'interno quanto all'esterno dell'organizzazione, un perché che rappresenti l'identità dell'azienda e il suo modo di operare nel mercato. Molto spesso questo viene confuso

con il più semplice e banale aumento di fatturato. Le attività legate a questo preciso punto richiedono metodo e costanza e sono tra le più dispendiose in termini di energia da parte dell'AD.

Altro punto non meno importante e impegnativo è la creazione di una buona rete di contatti nel proprio settore di business, dove confrontarsi con altre organizzazioni, imprenditori e operatori presenti sul mercato. Questa attività è fondamentale per "leggere" le tendenze o le possibili problematiche ed essere in grado di cambiare la propria strategia in funzione di quello che veramente accade, e che spesso non è prevedibile in un mondo che corre sempre più velocemente.

Concluderei sottolineando la necessità di dedicare un'adeguata quantità di tempo ed energie al pensiero strategico, che spesso è accantonato per far fronte ai molti impegni in agenda o anche alle numerose mail costantemente in arrivo, oppure agli imprevisti che, guarda caso, accadono di continuo. Un buon amministratore, secondo me, deve avere la capacità di guardare la propria organizzazione da un punto di vista "terzo", quasi non coinvolto direttamente, per poi pensare in maniera strategica alle future azioni da mettere in campo.

Insomma, come avrete ormai capito, la figura del CEO all'interno delle PMI è un buon compromesso tra capacità operative, capacità relazionali interne ed esterne e anche capacità di creare una visione che permei tutta l'organizzazione e che ne identifichi l'operato,

al fine di accrescere i risultati aziendali in termini economici, e quindi di sviluppo del business, ma anche di benessere e crescita dei collaboratori tutti.

### III - UN NUOVO APPROCCIO AL PASSAGGIO GENERAZIONALE

Alberto Bernard  
Partner YourHR

I dati lasciano poco spazio ai dubbi. Ogni anno in Italia sono interessate al passaggio generazionale oltre 33.700 imprese familiari. Di queste, il 49% – circa 16.500 – non arrivano alla generazione successiva, con un danno stimato di 25 Mld. Lo evidenzia il Centro di Ricerca sulle Imprese di Famiglia dell'Università Cattolica nello studio del 2017.

Le imprese che superano con successo la fase delicata del passaggio generazionale sono quelle che l'hanno preparata con largo anticipo, evitando di mettere in crisi la continuità aziendale.

Ma cosa si intende per passaggio generazionale?

Si tratta del trasferimento in toto, o in parte rilevante, della proprietà degli asset aziendali, tangibili e intangibili, e delle responsabilità gestionali a uno o più componenti delle generazioni successive, appartenenti alla famiglia del nucleo imprenditoriale attuale.

Il passaggio generazionale è un processo di lunga durata – la media europea è pari a otto anni – che coinvolge in molti casi gli assetti familiari e l'intera



organizzazione aziendale. Non affrontarlo per tempo e con gli strumenti adatti può mettere in serio pericolo la continuità dell'impresa.

Cosa devono fare le imprese e chi le guida per prepararsi adeguatamente al passaggio generazionale? Importanti contributi arrivano dalle università: gli studi condotti negli ultimi otto anni dal Centro di Ricerca sulle Imprese di Famiglia della Cattolica; la *Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history* redatta nel 2016 dalla cattedra AldAF-EY dell'Università Bocconi, in collaborazione con Asso-lombarda.

In molti casi, data la complessità del processo, l'imprenditore si rivolge a professionisti di sua fiducia esterni all'azienda.

In quest'ottica, un interessante elemento di novità nel mondo dell'advisory è rappresentato dal modello di YourGroup. Il modello nasce dall'esperienza di manager con oltre vent'anni di carriera in azienda, che conoscono difficoltà e rischi del passaggio generazionale, e si distingue per la messa in campo di un mix di competenze trasversali critiche per la gestione dell'intero processo. Il modello privilegia infatti un approccio integrato, diversamente da altri che affrontano il passaggio generazionale da un'angolatura specialistica, per esempio come accade quando il focus è sulla sola gestione del patrimonio e degli asset, oppure sugli aspetti legali o sul solo aspetto fiscale.

Il modello si compone di due fasi:

La Fase 1 si sostanzia in un **Quick Assessment** che, utilizzando uno strumento sviluppato dal team di YourGroup, consente all'imprenditore di avere in brevissimo tempo una fotografia della situazione aziendale con particolare riguardo a due dimensioni critiche: la prontezza dell'organizzazione a intraprendere e recepire il passaggio generazionale e la complessità nel realizzare l'intervento.

La Fase 2 si sostanzia in un **Piano di Intervento** di tipo modulare, gestito dal team con modalità di progetto e tempistiche definite, articolato in work streams specifici e finalizzato a preparare il passaggio generazionale, in linea con le priorità del committente.

Al piano di intervento segue la fase realizzativa, dal cui successo dipende la protezione del patrimonio e la continuità aziendale.

Il tool sviluppato per realizzare il Quick Assessment (figura 1) consente di posizionare la situazione del cliente secondo due assi: complessità dell'intervento e prontezza dell'azienda a intraprendere il passaggio (readiness):

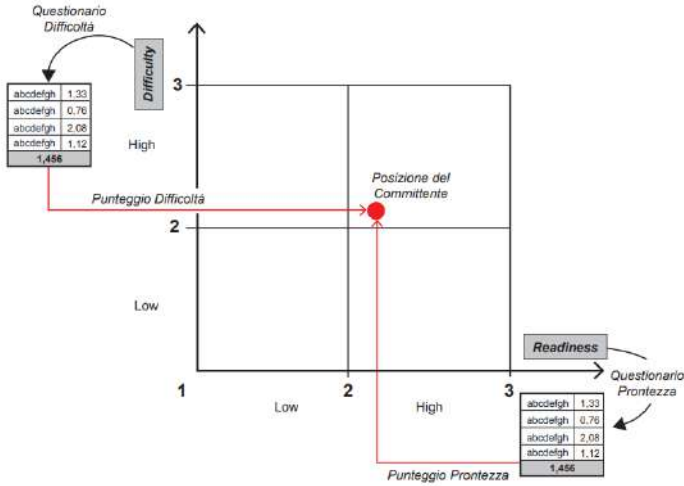


Figura 1

La posizione su ogni singolo asse viene definita sulla base del punteggio ottenuto rispondendo a uno specifico questionario, articolato in una serie di dimensioni, rilevanti per la valutazione di Prontezza e Complessità.

La Prontezza viene valutata in relazione a 7 fattori di rischio, attraverso 40 quesiti/condizioni afferenti:

- Il Successore;
- Il Cedente;
- La Famiglia Imprenditoriale;
- La Sostenibilità del business;
- L' Adeguatezza organizzativa;
- I Collaboratori;
- I Clienti.

La Complessità viene valutata in relazione a 5 aree di indagine:

- Le resistenze al cambiamento;
- Il livello e la completezza delle informazioni condivise tra i principali attori;
- Le incertezze sugli esiti delle azioni poste in essere dagli attori del passaggio generazionale;
- La mancanza di esperienze specifiche in materia di passaggio generazionale da parte del cedente o altro membro della famiglia;
- L'articolazione del business e dell'organizzazione dell'impresa.

La posizione di un'organizzazione nella situazione precedente il passaggio generazionale sulla matrice Prontezza-Complessità fornisce importanti indicazioni sulla direzione da intraprendere.

Il primo scenario tipico è quello che si contraddistingue per un basso livello di Prontezza (quadrante in basso a sinistra). Si stima che siano sufficienti poche e mirate azioni di miglioramento per raggiungere un adeguato livello di Prontezza e poter definire un piano operativo del passaggio generazionale da avviare in ogni momento e di durata breve (3-6 mesi; quadrante in basso a destra).

Il secondo percorso tipico è quello che muove da un basso livello di Prontezza ma che, data l'elevata complessità della situazione di partenza (quadrante in alto a

sinistra), richiede un'analisi approfondita e una pianificazione di più lungo termine, per portare la prontezza a un livello adeguato (quadrante in alto a destra).

Il caso più critico è quello di un incremento significativo di Complessità, da una situazione poco a una molto complessa. La transizione può avvenire per fattori interni o esogeni all'organizzazione e in qualunque momento del processo di miglioramento del grado di prontezza. Il risultato è quello di un percorso che tende ad azzerare gli eventuali progressi relativamente ai gradi di Prontezza. In questo caso, il suggerimento è di ri-approcciare il percorso con gli strumenti del quadrante.

Oltre al posizionamento sull'asse di Readiness della matrice Complessità-Prontezza, il questionario fornisce come output il valore medio ottenuto per ognuno dei fattori di rischio. Questo permette di evidenziare in modo immediato i fattori di rischio maggiormente critici, quelli che in una successiva fase di approfondimento possono rappresentare le aree prioritarie di intervento.

Il Quick Assessment, intervento concepito per essere smart, si avvale di un tool estremamente agile. Muove da un'intervista dell'assessor all'imprenditore sulla dimensione della Prontezza. Prosegue con la rilevazione della Complessità fatta dall'assessor sulla base delle informazioni acquisite nel corso della stessa intervista. Segue il posizionamento in matrice e un report con suggerimenti sulle azioni da intraprendere.

Il Piano di Intervento Modulare si caratterizza per la multidisciplinarietà dell'approccio e si focalizza su quattro aree di attività, critiche per la riuscita del processo:

- Il Successore/i e la Gestione del Cambiamento;
- L'Organizzazione e le Persone;
- La Gestione del Rischio;
- Il Master Plan.

Il work stream #1 si focalizza sul supporto all'individuazione del successore, sul suo piano di sviluppo, e sull'allineamento "strategico" con il cedente, in una dinamica di confronto continuo con la committenza. In quest'area si inserisce il piano di change, il cui scopo è quello di delineare gli interventi sui principali stakeholders (componenti della famiglia, collaboratori chiave, clienti, fornitori, banche) per gestire efficacemente le loro reazioni prima, durante e dopo il passaggio del testimone.

Il work stream #2 si focalizza sul riesame dell'organizzazione (struttura, processi, sistema di governance). Valuta l'adeguatezza delle risorse (non finanziarie) disponibili. Considera il livello di efficacia e di allineamento del management e suggerisce l'inserimento di figure esterne ove opportuno/necessario.

Il work stream #3 si focalizza sulla due diligence degli asset aziendali e della redditività, nell'ottica del passaggio, e sull'individuazione dei principali rischi per l'operazione con indicazione delle possibili azioni di mitigazione. Assicura la compliance con norme e

regolamenti.

Il work stream #4 si focalizza sulla gestione del progetto complessivo, sugli impatti riguardanti la continuità del business e sul coordinamento dei contributi esterni a YourGroup in materia legale, fiscale e societaria.

Il passaggio generazionale è un processo complesso, di lunga durata, che richiede forte motivazione e adeguata programmazione nel tempo. Dallo studio CERIF del 2018, condotto su un centinaio di imprese italiane, emerge che il 75% degli imprenditori coinvolti considera il passaggio generazionale un evento difficile da gestire e si dichiara impreparato.

Uno scenario nuovo si sta affermando in relazione al passaggio generazionale ed è quello legato al fenomeno della digitalizzazione. Sempre secondo il CERIF, il 28% degli imprenditori senior coinvolti nello studio 2018, consapevoli dei propri limiti in materia, affidano al figlio l'implementazione della trasformazione digitale. Il 90% ammette la propria intenzione iniziale di non voler lasciare l'azienda in mano ai figli e di aver rivisto la propria posizione grazie all'impegno e responsabilità mostrati in relazione al tema digitale. In questi casi il trasferimento avviene in modo graduale e dunque più efficace, con assunzione di responsabilità del successore junior su un'area delimitata dell'azienda per poi vedersi assegnata la guida e la governance, una volta che si sia dimostrato all'altezza e meritevole di fiducia.

YourGroup è in grado di integrare il lavoro dei professionisti HR/CFO/CEO operativi nel modello sopra descritto con quello dei professionisti della verticale Digital. In tal senso è in grado di affrontare, in modo unico, sistemico e trasversale a tutta l'azienda, la delicata fase del passaggio generazionale, preparando adeguatamente l'imprenditore, il suo successore e tutti gli stakeholders al cambiamento<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <https://www.yourhr.it/passaggio-generazionale/un-nuovo-approccio-al-passaggio-generazionale/>



## IV - SINTONIZZARE I MANAGER ALL'AZIENDA

Martina Gorza,  
Associate Partner YourHR

Quando vengo contattata da imprenditori, amministratori delegati e direttori generali, le richieste di supporto più frequenti che ricevo riguardano la gestione delle persone, la riorganizzazione aziendale, i sistemi incentivanti, i piani industriali, gli assessment per nuove figure aziendali. Più raramente mi capita di essere contattata per interventi che mirino alla valorizzazione e allo sviluppo del management aziendale.

Mi occupo di persone e di aziende da oltre 20 anni, ho sempre considerato, come focus specifico della mia professione, il saper gestire l'innovazione e il miglioramento continuo, che considero tra i fattori principali per la continuità del business e per la competitività di un'azienda.

Da quattro anni ho scelto di essere libera professionista e di mettere a disposizione di più realtà industriali le competenze maturate nel tempo.

Cosa intendo per “sintonizzare”? E chi sono i manager?

Mettere in atto tutte quelle azioni che permettono di armonizzare lo stile proprio del manager con

quello della “casa” di appartenenza, e soprattutto renderlo adeguato al contesto in cui l’azienda si trova a operare.

Per manager intendiamo “colui che conduce gli altri” (il sostantivo inglese *manager* deriva dal verbo francese *manager*, derivato a sua volta dall’espressione latina *manuagere*, “condurre con la mano”), quindi qualsiasi persona che in azienda coordini delle altre persone.

Nel processo di sintonia un passaggio fondamentale è quello di investire tempo nell’aiutare il management a creare e gestire una “squadra” di persone, consapevoli e responsabili del loro ruolo, che sappiano dare il miglior supporto possibile alla direzione aziendale.

Tutto ciò deve avvenire indipendentemente dalla provenienza, dal genere e dalla seniority delle persone interessate.

Non dedicare del tempo a questa “sintonizzazione” sarebbe come andare in campo per una partita senza mai aver fatto un allenamento insieme, magari anche dopo una ricca campagna acquisti.

Aver incontrato e lavorato con centinaia di manager mi fa affermare con ragionevole certezza che, nove volte su dieci, quando vengo incaricata di sviluppare le tematiche del personale (organizzative, gestionali, amministrative ecc.), riesco a portare a buon fine l’incarico agendo direttamente sui manager dell’azienda.

I risultati ottenuti mi fanno quindi dire che è sempre più fondamentale investire del tempo per “sintonizzare i manager all’azienda”.

Ma se è così importante perché non è una prassi ancora così diffusa?

- **Si dà per scontato** che un manager, proprio in quanto investito di quel ruolo, sia automaticamente “sintonizzato”. Questa convinzione è tanto più radicata quanto più la persona entra in azienda con un ruolo manageriale che ha già praticato in altre realtà organizzative o se ha una lunga anzianità di servizio nella stessa azienda;
- **I manager sono già un team:** perché lavorano insieme, fanno riunioni, briefing, incontri. La realtà è ben diversa: spesso “comunicano”, se va bene, via e-mail da un “silos” all’altro e alle volte il silos è delimitato dal filo spinato;
- **La formazione è “materia” da collaboratori junior:** diciamo che, finire in aula dopo i 40 anni, agli occhi dei più, non fa “tendenza”, figurati dopo i 50 o i 60;
- Così accade che la formazione in generale è vista come qualcosa da utilizzare per i collaboratori per “colmare delle lacune” e non come un ottimo momento per fare anche squadra e sviluppare appartenenza all’azienda;
- **La formazione non è un investimento:** già i costi dei manager sono elevati, se poi è necessario anche del tempo per la loro crescita allora diventa proprio insostenibile;

- **Cosa c'entra lo "stile" del manager:** al massimo avrà il suo carattere, e comunque l'importante è che raggiunga gli obiettivi per cui è stato assunto.

Perché "allenarsi" insieme prima di entrare in campo è un investimento dal ritorno certo?

Quando accade che la vita di un'azienda incrocia la vita di un manager, è utile e necessario che da questo incrocio parta un'unica strada maestra comune e condivisa, che porti lontano e dia garanzie di essere percorsa con sicurezza, anche in presenza di avversità, verso obiettivi comuni e gratificanti per ogni componente dell'azienda.

Si tratta sicuramente di un auspicio molto ambizioso, tuttavia saper investire sullo "stile" di management diffuso, comune e condiviso con la proprietà genera notevoli benefici ed effetti collaterali positivi:

- **Miglioramento del clima aziendale,** grazie all'incremento della comunicazione e della motivazione:
  - Il manager è l'anello di congiunzione fra il vertice dell'azienda e il resto delle persone. Uniformare lo stile di comunicazione e gestione dei collaboratori permette la naturale diffusione dei valori, della visione e della missione dell'azienda;
- **Maggiore velocità** nel perseguimento degli

obiettivi aziendali:

- Un percorso di sintonizzazione delle competenze manageriali permette ai colleghi di accrescere e colmare alcune competenze, con il vantaggio di creare maggiore conoscenza e fiducia, rendendo i processi più fluidi e veloci;
- **Aumento dell'attrattività dell'azienda** verso nuovi talenti:
  - Chi non vorrebbe lavorare per un capo che ci stimi, ci rispetti, ci faccia crescere, ci valorizzi, e che lasci in noi il desiderio di proseguire la sua opera? Se i manager vengono allenati in queste capacità, una conseguenza sicura è che più persone desiderano lavorare per quell'azienda;
- **Consolidamento del know-how** aziendale:
  - Ho spesso collaborato con realtà dove la "conoscenza", il "sapere", non era patrimonio di tutta l'azienda, bensì di poche persone che, in caso di dimissioni, portavano con sé questo prezioso patrimonio. Dare ai manager uno stile comune vuol dire anche supportarli nell'evidenziare le competenze dei propri collaboratori e soprattutto renderle note a tutti;
- **Solidità** per la realizzazione di piani industriali di rilancio, crescita dell'azienda o ristrutturazione:

- Quanti sono i cambiamenti necessari nella vita di un'azienda? Viviamo in un'epoca dove i cambiamenti sono all'ordine del giorno e sempre più repentini. In questi momenti avere il manager autorevole, il Capitano riconosciuto dalla squadra, con le spalle larghe e i piedi ben piantati a terra, è fondamentale per vincere le partite più sfidanti;
- **Vantaggio competitivo** in caso di operazioni straordinarie:
  - In tempi recenti mi è capitato di seguire più di qualche operazione straordinaria: arrivare con un team di manager preparato a questi appuntamenti è condizione indispensabile per portare a termine l'operazione con il miglior profitto. In questi casi lo spazio per l'improvvisazione è quasi nullo, è necessaria anche una preparazione maturata nel tempo.

E allora cosa fare?

L'intervento suggerito ha sia ingredienti comuni per ogni tipo di azienda che componenti fortemente personalizzati, in funzione dei contesti e delle esigenze specifiche:



### **Un assessment dei manager**

Andrebbe fatto almeno ogni tre anni o in momenti di grande cambiamento aziendale. Accrescere la consapevolezza del potenziale delle proprie persone, attraverso un punto di vista *super partes* nella valutazione dei punti di forza e delle aree di miglioramento, è di grande aiuto per prendere le decisioni migliori nei tempi più opportuni.



## **Sviluppare un piano formativo comportamentale di team**

La formazione comportamentale ha il doppio vantaggio di permettere la diffusione di uno stile comune e adatto al contesto aziendale, oltre che innescare le sane dinamiche del “clima da spogliatoio”, mettendo i manager nelle condizioni di confrontarsi su un terreno “neutro”, composto da elementi comuni come quelli della comunicazione e della motivazione, la gestione dei collaboratori e delle riunioni, i riconoscimenti, il biasimo, la delega, il feedback e il raggiungimento dei risultati.



## **Introdurre un sistema incentivante**

Se è semplice, ben calibrato e fondato sui valori aziendali, permette di rafforzare l’orientamento verso il raggiungimento degli obiettivi di business e di condividere i risultati aumentando il senso di appartenenza.

Occuparsi di questi tre aspetti rappresenta una buona base di partenza, farlo attraverso un gruppo selezionato di manager esperti al servizio della crescita delle



aziende, in modalità Fractional Management, vuol dire passare dalla teoria alla pratica per far accadere le cose!<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> <https://www.yourhr.it/hr/sintonizzare-i-manager-allazienda/>

## V - EVOLUZIONE E FUTURO DEL MARKETING: RIFLESSIONI E SPUNTI

Michele Franzese  
Senior Advisor YourDIGITAL

### **Evoluzione e futuro del marketing: riflessioni e spunti**

Oltre ad avere menti creative e analitiche, ai marketers di oggi è richiesta la capacità di rimanere costantemente aggiornati sul mondo del marketing, un settore che ormai evolve alla velocità della luce.

Raggiungere il consumatore è diventato infatti un processo complesso che esige sempre di più un adeguamento continuo dei propri sforzi alle nuove tendenze e ai nuovi bisogni emergenti. Il perché è presto detto, il mondo sta cambiando drasticamente: la tecnologia, l'economia, l'ambiente, il clima e gli eventi che viviamo ogni giorno influenzano inevitabilmente le nostre abitudini di consumatori e, di conseguenza, anche il nostro modo di fare marketing.

Ecco perché le aziende, per non rischiare di rimanere indietro, devono cercare in tutti i modi di seguire il flusso e di adattarsi ai cambiamenti del momento.

## L'evoluzione del marketing tradizionale: dalle 4P alle 4E

Molte cose sono cambiate negli ultimi 56 anni, da quando Philip Kotler, considerato il padre del marketing moderno, ha pubblicato per la prima volta il suo libro innovativo *Marketing Management*, diventato presto il testo di marketing più influente al mondo.

Le teorie che in passato aiutavano a costruire una proposta di valore, infatti, adesso non sono più valide. Prodotto, prezzo, posto (o luogo) e promozione non sono più efficaci.

Al posto delle 4P sono subentrate le 4E, vale a dire un nuovo approccio alla value proposition per il cliente che include coinvolgimento, esperienza, esclusività ed emozione.

Una delle idee chiave avanzate nella primissima edizione del libro era, infatti, che le azioni dell'azienda dovevano essere guidate dai clienti e dalle loro esigenze: un principio fondamentale sulla centralità del cliente che sopravvive anche oggi, perché l'ascesa dei big data, dei social media e dell'e-commerce non hanno cambiato la necessità delle aziende di creare valore per i propri clienti. Il marketing riguarda ancora la comprensione, la progettazione, la comunicazione e la generazione di valore, che passano attraverso la definizione di una solida strategia. A essere mutati, semmai, sono gli strumenti che quelle stesse aziende utilizzano oggi per creare valore. E questo perché le persone non comprano più solo

prodotti, ma anche il bagaglio di promesse, esperienze ed emozioni che essi rappresentano.

Quattro esempi che chiamano in causa alcuni dei brand più celebri al mondo: Coca-Cola vende felicità, Nike sprona a inseguire i propri sogni, Dove esalta la bellezza naturale e Apple sfida lo *status quo*.

Insomma, ai brand del ventunesimo secolo proiettati verso il futuro non è più richiesta “solo” la capacità di saper parlare ai consumatori a un livello emotivo più profondo, ma ci si aspetta che sappiano garantire che ogni fase dell’esperienza dell’utente sia unica, inclusa la parte più importante di essa: il prodotto.

## **Il ruolo crescente dell’intelligenza artificiale**

I professionisti del marketing odierno utilizzano quotidianamente dei tool che sfruttano l’IA, come l’e-mail marketing o l’analisi dei dati. L’intelligenza artificiale è diventata infatti una parte intrinseca di questi strumenti.

Allo stesso tempo, ai consumatori vengono presentate soluzioni sempre più proattive, basate sull’intelligenza artificiale, attraverso interfacce conversazionali che aiutano, guidano, ricordano e presentano soluzioni o prodotti *ad hoc*.

Va da sé che il vantaggio e il successo di un’azienda, oggi, dipenderà anche dalle soluzioni di intelligenza artificiale che si adattano meglio al

consumatore: prima di tutto perché l'IA è lo strumento più efficace per raccogliere informazioni sul cliente; poi perché è il consumatore stesso ad aspettarsi esperienze sempre più personalizzate.

Di fronte a un simile sviluppo tecnologico, il ruolo dei marketers, oltre a quello creativo, richiede oggi una conoscenza e una padronanza sempre maggiore dei principali strumenti alimentati dall'IA.

### **Il monitoraggio e l'analisi dei media digitali sono fondamentali**

Se in passato la pubblicità era lo strumento principale per informare i clienti sui prodotti, ora i clienti possono ottenere informazioni dettagliate da una varietà di fonti, sia dall'azienda che da altri clienti. Questo vale ovviamente anche per le aziende.

I consumatori discutono di marchi e prodotti sui social media, gli esperti di settore e i siti di notizie scrivono recensioni, i competitor pubblicano gli ultimi aggiornamenti sui prodotti esclusivamente online.

Il buzz online si rivela quindi fondamentale per aiutare le aziende a migliorare la strategia, gestire la reputazione del marchio, analizzare la concorrenza, fare delle ricerche di mercato, raccogliere feedback dai clienti, sfruttare l'influencer marketing o prevedere le ultime tendenze.

Ed è qui che entrano in gioco i tool di monitoraggio e analisi dei media, per raccogliere e analizzare tutte queste informazioni in base a parole chiave predefinite. Sono lo strumento definitivo per capire cosa dicono gli utenti su aziende, prodotti, servizi, competitor e trend.

## **L'influencer marketing è una chiave per il mondo dei millennials**

Anche gli influencer hanno oggi il (grande) potere di plasmare le opinioni dei consumatori. Gli utenti sono infatti più disposti a fidarsi dei consigli di un creator su YouTube piuttosto che di un marchio. Questo perché gli influencer, nel migliore dei casi, sono genuini e affidabili, e le persone sono naturalmente portate a dare più fiducia alla loro voce.

Sempre più brand hanno iniziato quindi ad apprezzare il potere della cooperazione con gli influencer e spesso coinvolgono gli opinion leader nella propria comunicazione.

## **Costruire solidi rapporti one-to-one**

Il modello di marketing uno-a-molti funzionava molto bene in passato. Bastava una ricerca approfondita sul gruppo target, definendo una persona e le sue caratteristiche di base. Poi si passava allo sviluppo di uno stile di comunicazione e dei messaggi da inviare al gruppo target.

Con la crescita dei media digitali questo modello si è leggermente evoluto. I consumatori di oggi hanno bisogno di un servizio esclusivo e di un approccio personale sotto ogni aspetto. La cosa più importante, però, è rendere le relazioni con i consumatori profonde, oneste e trasparenti.

## **Il futuro della vendita al dettaglio tradizionale**

Al giorno d'oggi possiamo ottenere tutto ciò che vogliamo senza più bisogno di mettere piede all'interno di un negozio fisico. Proprio per questo motivo uno store fisico, oggi, deve essere in grado di progettare un'ottima esperienza d'acquisto.

Internet può sicuramente rendere l'acquisto più efficiente, ma non può ancora sostituire il ruolo che i negozi tradizionali svolgono come luogo di interazione sociale. Quindi sempre più spazi di vendita al dettaglio si trasformeranno probabilmente in luoghi esperienziali in cui i clienti trascorreranno il tempo interagendo con gli altri e acquistando i prodotti.

Tutti questi aspetti definiscono il panorama del marketing in questo momento e verosimilmente nei prossimi mesi. Ma le tendenze non dovrebbero mai essere date per scontate: il marketing del futuro potrebbe rivelarsi totalmente diverso da quello che possiamo immaginare. Ecco perché è importante stare al passo con l'evoluzione.

## VI - TRASFORMAZIONE 4.0 – COGLIERE L'OPPORTUNITÀ

Federico Uslenghi  
Associate Partner YourCEO

Il termine Industria 4.0 ha da poco compiuto dieci anni: utilizzato per la prima volta nel 2011 è ormai da tempo entrato a far parte del linguaggio comune e dei temi all'ordine del giorno in azienda. Ma il fatto che se ne parli molto e che sia un termine conosciuto non implica che se ne conosca sempre e davvero la portata, e che le opportunità offerte dalla tecnologia e dai piani di incentivo siano effettivamente utilizzati al pieno delle loro potenzialità.

Nel 2011 alla Fiera di Hannover viene annunciato per la prima volta il piano tedesco Industrie 4.0, che ambisce a costruire l'industria tedesca del futuro prevedendo investimenti in aziende, infrastrutture, ricerca, energia e scuole. La fabbrica tradizionale diventa smart grazie alla disponibilità, a costi accessibili, di sistemi di connessione e di raccolta e analisi dei dati. Molte nazioni seguono l'approccio tedesco e promulgano piani di incentivo e sviluppo, compresa l'Italia: infatti nel 2016 annuncia il piano Impresa 4.0, che prevede il supporto agli investimenti in beni attraverso i meccanismi dell'iper e del super ammortamento e al credito di imposta per la ricerca. Da allora le tecnologie abilitanti l'Industria 4.0 si sono sviluppate velocemente, il termine è diventato di uso comune e le misure italiane di sostegno



sono state rinnovate. A dimostrazione della velocità di evoluzione ma anche a sottolineare l'intento strategico del piano, questo è stato rinominato Transizione 4.0, con il lancio del suo programma triennale 2020-2022.

Il termine è in uso da anni, il suo significato e la sua portata ben noti, dissertati e condivisi, il piano di incentivi è in essere da tempo e ampiamente utilizzato. Lo dimostrano i numeri: secondo l'Osservatorio Transizione Industria 4.0<sup>3</sup> della School of Management del Politecnico di Milano, il mercato italiano dell'Industria 4.0 è cresciuto nel 2020 dell'8% rispetto all'anno precedente, assumendo un valore di 4,1 miliardi con un outlook positivo di crescita a 4,5 miliardi per il 2021. Inoltre, una azienda manifatturiera su quattro ha almeno un progetto attivato.

Ma la transizione cui tutto ciò fa riferimento è davvero in atto in azienda? Su questo fronte la situazione è molto più a macchia di leopardo, con un'ampia gamma di livelli di adozione: dalle eccellenze – numerose le aziende italiane di riferimento, interessanti come benchmark i partner del GLN Global Lighthouse Network<sup>4</sup> – fino alle imprese che ancora non si sono cimentate in progetti 4.0, passando attraverso le aziende dove ancora si coglie l'opportunità del finanziamento e non quella della transizione: si vede il mezzo ma non il fine e di conseguenza si sfrutta il mezzo per una parte

---

<sup>3</sup> Osservatorio Transizione Industria 4.0 della School of Management del Politecnico di Milano <https://www.osservatori.net/it/home>

<sup>4</sup> GLN Global Lighthouse Network [www.weforum.org/projects/global\\_lighthouse\\_network](http://www.weforum.org/projects/global_lighthouse_network)

minima del suo potenziale, quella meramente economico/finanziaria.

Certo l'acquisto di un bene a condizioni vantaggiose è un'occasione che fa gola a tutte le aziende. Fare un investimento in beni materiali o immateriali solo perché "c'è l'incentivo" è forse una buona occasione ma non è certo ciò che il piano ambisce a incentivare né ciò che la tecnologia potenzialmente rende realizzabile. Come dire che al supermercato acquisto tutto ciò che è in offerta per approfittare dell'occasione ma senza pensare a come utilizzerò quello che ho nel carrello della spesa; certo posso cogliere delle occasioni ma devo sapere di cosa ho bisogno.

Questa consapevolezza del bisogno in azienda è una declinazione della strategia; che sia più o meno strutturata ma che definisca perché l'azienda eccella nel proprio mercato e performi meglio della concorrenza e che sia a sostegno di una visione e una missione aziendali più o meno formalizzate.

Qui troviamo la prima battuta d'arresto: quante aziende hanno una strategia formalizzata? Quante hanno una strategia? Quante hanno un piano industriale?

Partiamo proprio dal piano di Transizione 4.0 che si articola in due filoni: investimenti e formazione

che hanno, come riportato dal MISE<sup>5</sup>, i seguenti obiettivi:

### **Credito d'imposta per investimenti in beni strumentali<sup>6</sup>**

Supportare e incentivare le imprese che investono in beni strumentali nuovi, materiali e immateriali, funzionali alla trasformazione tecnologica e digitale dei processi produttivi;

### **Credito d'imposta formazione 4.0<sup>7</sup>**

Sostenere le imprese nel processo di trasformazione tecnologica e digitale creando o consolidando le competenze nelle tecnologie abilitanti necessarie a realizzare il paradigma 4.0.

La portata della possibile trasformazione delle tecnologie abilitanti è enorme, non a caso l'obiettivo sulla formazione parla di paradigma 4.0; la viviamo sotto i nostri occhi tutti i giorni: nuovi prodotti, nuovi servizi, nuovi processi, nuove opportunità. Per questo motivo il piano esplicita in modo chiaro gli elementi cardine del proprio obiettivo:

- L'investimento funzionale alla trasformazione tecnologica e digitale dei processi produttivi;
- Il sostegno al processo di trasformazione;
- Il consolidamento di competenze;

---

<sup>5</sup> Mise Ministero dello Sviluppo Economico Transizione 4.0 <https://www.mise.gov.it/index.php/it/transizione40>

<sup>6</sup> <https://www.mimit.gov.it/index.php/it/incentivi/credito-dimposta-per-investimenti-in-beni-strumentali>

<sup>7</sup> <https://www.mimit.gov.it/index.php/it/incentivi/credito-d-imposta-formazione-4-0>

- La creazione di competenze.

Difficile pensare che un cambio di paradigma sia possibile senza una visione, senza una missione, senza una strategia, o che non le metta in discussione richiedendone una revisione. Allora due sono le considerazioni importanti:

- La transizione deve nascere da un chiaro intento strategico;
- La transizione è facilitata dall'incentivo se questo è un mezzo per un fine più o meno esplicito.

E così ci troviamo nell'adozione più o meno efficace delle possibilità offerte dalla quarta rivoluzione industriale:

- Ne ho sentito parlare, dovremmo interessarci;
- Acquisto un bene (macchina, software) perché adesso è il momento giusto, avendo il credito di imposta. Mi rendo conto che per avere il credito devo interconnetterlo: troverò il modo di farlo;
- Ho un piano industriale che definisce la direzione delle attività della catena del valore, la loro evoluzione e gli investimenti a supporto. Colgo le opportunità sia dal punto di vista economico che per rivedere e aggiornare il piano nell'ottica della digitalizzazione (più o meno spinta) dei processi;
- Ho una strategia che incorpora gli aspetti della Transizione 4.0 e digitale.

Potremmo definire vari profili e dettagliarli in molti modi, non è questo l'obiettivo; piuttosto è quello di chiarire come esistano diversi livelli di adozione e di

profondità di comprensione, sfruttamento e integrazione delle tecnologie abilitanti, e di quali siano gli aspetti salienti per rendere efficace questa adozione.

Vediamoli:

- Chi sta a guardare: per mille possibili motivi la conoscenza dell'argomento non è ancora diventata azione. Azione che può essere semplicemente quella di capire qualcosa di più, evitando di credere di poter avviare la Transizione 4.0 nel tempo di un investimento;
- Approfittiamo del credito di imposta: può essere una scelta consapevole quella di usufruire di una misura che fa bene ai conti dell'azienda. Se si pensa però di fare Industria 4.0 acquistando beni che sono predisposti per questa tecnologia e soddisfacendo i requisiti minimi per accedere al credito, questo è un falso miraggio. L'Industria 4.0 non è la macchina connessa al gestionale ma è ciò che questa connessione offre in termini di vantaggi, di processo, di nuovi modi di svolgere le attività. Se ho la macchina Industria 4.0 non necessariamente sto facendo Industria 4.0;
- La gestione del cambiamento. Se esiste un piano industriale sono definite le linee guida di come si evolveranno i processi e gli investimenti necessari al supporto del piano. La misura resa disponibile permette allora di eseguire il piano ma meglio ancora di metterlo in discussione per implementarlo, in modo tale che possa sfruttare le opportunità offerte dalla tecnologia. Ho già in mente di avviare dei progetti, ho uno strumento

che mi aiuta nell'esecuzione e mi stimola a un ragionamento

- La visione strategica; per definizione abbraccia tutta l'azienda:
  - Come essere più competitivo
  - In cosa devo eccellere per essere competitivo
    - Quali processi
    - Quali competenze
  - Sistema di governance

La transizione è in atto da tempo e va colta al meglio. Si parla di un cambio di paradigma e allora iniziamo a cambiare la domanda che ci poniamo: non sarà come posso sfruttare gli incentivi dell'Industria 4.0 ma piuttosto come la Transizione 4.0 può supportare, diversificando, il business della mia azienda. Questo porterà inevitabilmente a una riflessione sull'azienda e sul suo approccio al mercato: dove/come ho bisogno di aiuto e in che modalità, che in sé è già un embrione di ragionamento strategico. Una chiara articolazione strategica è caldamente raccomandabile per moltissimi motivi, oltre che per il tema dell'Industria 4.0, seguendo, per esempio, questi passaggi:

- Una chiara articolazione del futuro desiderato per l'azienda;
- La consapevolezza dettagliata dei problemi di business più urgenti;
- L'identificazione dei processi e delle risorse impattate;
- L'approfondimento di quali tecnologie potrebbero offrire soluzioni.

Abbiamo già chiarito l'esigenza dei primi due punti. Ragionare in termini di processi è uno degli elementi che permette poi di sfruttare a pieno le opportunità offerte dalle tecnologie più adatte alle esigenze specifiche. Alcuni dei cardini dell'Industria 4.0 sono il concetto di interconnessione, la disponibilità e la capacità di analisi dei dati, quindi la possibilità di sfruttarli connettendo beni e persone, impattando sui processi esistenti o creandone di nuovi; di fatto creare processi digitali. Per arrivare davvero alla digitalizzazione è necessario avere consapevolezza dei processi esistenti, rivederli e snellirli per inserire con efficacia tecnologia e dati.

Ragionare in termini di processo richiede un'analisi di chi e come svolga le diverse attività e quindi delle risorse e delle competenze, temi molto importanti nella Transizione 4.0: non si può fare un cambio di paradigma basandosi solo sulle competenze esistenti. La necessità di migliorare le competenze esistenti e di crearne di nuove è ben chiara fin dal principio dell'Industria 4.0, basti fare riferimento ai numerosi e autorevoli studi in materia come *The Future of Jobs*<sup>8</sup> del World Economic Forum del 2016 o *L'osservatorio delle Competenze Digitali* del 2019 di Confindustria.

I quattro punti suggeriti possono aiutare la definizione di un piano di transizione ma non ne garantiscono il successo; secondo uno studio di McKinsey della

---

<sup>8</sup> The Future of Jobs, World Economic Forum <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/>

fine del 2020, il 74% delle aziende (la percentuale era del 70% nello studio precedente del 2017) che intraprendono progetti di Transizione 4.0 rimangono ferme nella fase di progetti pilota senza riuscire a progredire oltre. Una transizione non è cosa da poco, certo alcuni elementi possono aumentare le chance di successo della sua implementazione:

- Un chiaro impegno dei vertici e una forte leadership;
- Comunicazione, comunicazione, comunicazione;
- Misure e indicatori;
- La capacità e il coraggio di usare i dati per capire, mettere in discussione e prendere decisioni.

In poche parole, un sistema di governance della transizione.

Per l'industria la trasformazione 4.0 e digitale non sono più una scelta ma un obbligo. Con il giusto approccio e una gestione efficace, la rivoluzione 4.0 e la trasformazione digitale sono alla portata di tutte le aziende a prescindere dalla loro dimensione e dal loro settore. Il focus sugli aspetti rilevanti per il business, un approccio strategico che punti a una reale trasformazione, un sistema di governance della Transizione sono necessari per aumentare le chance di successo e costruire un reale vantaggio competitivo.



## VII - OTTIMIZZA LA RELAZIONE CON L'AGENZIA PUBBLICITARIA: 7 REGOLE D'ORO

Giovanni Viani  
Partner YourCMO

Sei un imprenditore? Le agenzie pubblicitarie sono un partner chiave per la crescita della tua azienda. In quest'articolo apprenderai le leve fondamentali per ingaggiarle e ottenere il massimo da questa relazione.

Il rapporto con le agenzie pubblicitarie è complesso. Molte aziende mi chiedono di aiutarle a migliorarlo per portare l'efficacia del budget pubblicitario a raggiungere i risultati commerciali attesi. Ecco un breve decalogo a uso di tutti.

### **1. Scegli l'agenzia adatta a te**

Non accontentarti dell'agenzia di tuo cugino, di qualcuno che si è fatto avanti perché è un vicino di casa o che hai conosciuto in palestra, o del primo che ti hanno presentato a un convegno. Sei tu che devi trovare l'agenzia, non il contrario. Le agenzie pubblicitarie sono molto diverse tra loro, assicurati di lavorare con quella giusta per te oggi e non avere timore a cambiare.

Si tratta di scegliere l'agenzia giusta per l'attuale fase di vita dell'azienda. Considera questi cinque passaggi essenziali:

- Realizza tu stesso o chiedi a un esperto una mappatura delle agenzie in base alle loro competenze per tipo di attività, grado di verticalizzazione e settore industriale;
- Definisci le attività che desideri realizzare;
- Distingui per oggi e per il futuro quelle che desideri mantenere internamente e quelle che intendi esternalizzare;
- Valuta le competenze del tuo team oggi e domani;
- Delinea il tuo action plan e in base a questo definisci il tuo bisogno.

Esistono, da un lato, agenzie a tutto tondo, grandi o piccole, che forniscono qualsiasi risposta all'azienda, dall'advertising tradizionale al digital, media ed e-commerce inclusi. Ma quanto è credibile che possano offrire tutti questi servizi alle migliori condizioni qualità-prezzo? Se riescono, poter avere tutto sotto lo stesso ombrello è sicuramente un plus. A maggior ragione se riescono a integrare ogni azione sotto la stessa visione strategica, connettendo i processi. Argomento non scontato.

Nella realtà dei fatti, la competenza ed efficacia delle agenzie risulta frequentemente disomogenea, così come il loro rapporto qualità-prezzo. Cioè, per quanto un'agenzia possa proporsi per qualsiasi attività, vi saranno sempre segmenti in cui ha una tradizionale

superiorità e altri in cui semplicemente offre il servizio che può in quel momento. Starà a te capire dove l'agenzia eccelle e dove invece sta più o meno improvvisando, magari rimpacchettando un servizio di terzi.

Quando ciò avviene, cioè quando l'agenzia si appoggia a terzisti, perché ha venduto al cliente un servizio fuori dalle sue reali competenze *core*, viene applicato un mark up a quanto il terzista percepisce. Ciò è in parte giustificabile per l'attività di scouting, coordinamento e integrazione che l'agenzia svolge – se ovviamente tali attività vengono realmente svolte.

Dall'altro lato, rispetto alle agenzie a tutto servizio, ci sono gli studi di specialisti o i singoli professional: realtà molto interessanti perché, essendo ingaggiate su attività molto specifiche, cercheranno di offrirvi il massimo, diversamente da chi, potendo operare su più fronti, può diluire, alternando tra progetti seguiti con energia e progetti gestiti in modo a volte un po' approssimativo. Quindi manteniamo sempre alto il livello di attenzione e, se ci spostiamo su aree in cui non siamo perfettamente competenti, affidiamoci a un terzo.

Alcune agenzie operano per contratti quadro annui, altre per preventivi e progetti, altre ancora in percentuale rispetto al media gestito, altre infine accettano di lavorare almeno in parte a performance. Molte uniscono diversi criteri tra questi in un mix.

L'azienda deve pertanto mappare il mercato, correlarlo ai propri bisogni e quindi individuare il tipo di

agenzia adatto e il giusto modello d'intervento. È uno sforzo che vale la pena di fare? Assolutamente sì; il consiglio è di affidarsi a un consulente esperto, idealmente un fractional manager. Effettuare l'assessment dell'agenzia e individuare percorsi di cambiamento, rinnovamento e sviluppo è infatti un'attività che svolgiamo frequentemente nella divisione CMO di Yourgroup.

## 2. Tieni tu le briglie di questa relazione

Molleresti per un solo secondo le briglie di un cavallo che non si addomesticherà mai? Direi di no, e allora non perderei mai di vista una struttura complessa di persone, ognuno con la sua testa, a cui pago un fisso e a cui affido lo sviluppo del mio brand e dei miei leads.

Dopo aver selezionato l'agenzia, la dobbiamo contrattualizzare. Operare senza contratto è molto pericoloso perché ci espone a un impegno pecuniario senza regole e senza prezzi. Quindi contrattualizziamo appena iniziamo a lavorare, ma seguendo qualche consiglio fondamentale per capire come regolare queste briglie:

- I diritti di negoziazione, ovvero quelle commissioni di circa il 15% del media (quindi cifre importanti) che gli editori, o i loro concessionari, concedono alle agenzie. Essi devono essere retrocessi al cliente e questo deve essere esplicito nel contratto, altrimenti perderai queste somme a cui invece hai diritto;
- L'agenzia dovrebbe comunicare in modo trasparente (se non chiedere autorizzazione)

relativamente ai casi in cui non svolge un'attività in proprio ma la subappalta. E sarebbe utile che informasse di ogni forma di commissione e mark up che riceve a proprio vantaggio;

- Il contratto di agenzia va fatto con facoltà di recesso da parte del cliente in corso di esecuzione. Va bene accettare un congruo preavviso, ma l'azienda deve mantenersi tale flessibilità, che si traduce in un potere negoziale chiave per monitorare la qualità dell'output;
- Mai accordare l'esclusiva;
- Il contratto dovrebbe contenere un listino per attività a progetto e pertanto dovrebbe sia prevedere delle attività continuative con un canone fisso, sia una struttura quadro per attività on demand;
- Le prime dovrebbero essere le più leggere possibili e limitarsi a quanto di assolutamente continuativo possiamo prevedere. Possiamo anche inserire delle ridefinizioni dei livelli di compenso fissi nel caso di sospensione o riduzione di determinate attività, ad esempio per tener conto di stagionalità, riduzioni del budget, spostamenti del budget ad attività alternative e così via;
- Il reporting dovrebbe essere citato nel contratto e idealmente venire prodotto e presentato mensilmente, in date prestabilite e corredato di analisi ad hoc, commenti e raccomandazioni. Questo è importante non solo per la nostra lettura ma anche per portare il personale dell'agenzia a senso critico, responsabilità, attenzione e propositività;

- Inoltre, il reporting dovrebbe essere accessibile online in modo continuativo, per la sua parte numerica e descrittiva;
- Settimanalmente invece dovrebbero verificarsi gli staff meeting. Essi dovrebbero prevedere un ordine del giorno, un team stabile, un momento di analisi e altri momenti di proposizione di progetti e di project management;
- L'azienda deve mantenere la titolarità della propria presenza online, pertanto i suoi manager devono essere amministratori delle pagine online e delle relative piattaforme;
- L'azienda deve avere il controllo di tutti i suoi asset, ovvero accessi e materiali, e deve pertanto essere in grado di cambiare agenzia in qualsiasi momento, affinché strategie di lock-in del fornitore non condizionino la relazione;
- Attenzione all'Intellectual Property, il materiale prodotto appartiene a te. Ho visto contratti di agenzie che si riservavano la proprietà addirittura dei loghi sviluppati e pagati dai clienti.

### **3. Dai professionalità, ricevi professionalità**

Inizia tu a dare. Sei tu a dare il tempo, sei tu a fissare livelli, aspettative e velocità di crociera. Tratta sempre l'agenzia, in tutte le persone che incontrerai, con grande rispetto professionale, secondo le migliori pratiche di questa relazione. Non tardare alle call, dai brief puntuali, precisi e preparali in modo tale da non doverli cambiare in corsa. Fai le tue analisi, confrontati e preparati prima di dare indicazioni all'agenzia, mostrati

competente, perché quanto più sei competente tu stesso, tanto più ti daranno le persone migliori.

La competenza che dai è la competenza che ti candidi a ricevere. Se sei imprenditore, per dare competenza dovrai tu stesso interessarti agli argomenti, ma soprattutto dovrai dotarti di un buon direttore marketing, che sia dipendente o fractional. Non è necessario che sappia tutto, nessuno oggi è più in grado, ma deve “poter sapere” e soprattutto dovete capirvi voi quando vi parlate.

Per indirizzare bene l'agenzia e motivarla occorre partire da un piano marketing condiviso internamente. Quando hai anche questo, allora assicurati di dare professionalità, fiducia ed empatia. Pretendi impegno e trasparenza. Segnala puntualmente ogniqualvolta la tua aspettativa venga delusa. Dai modo all'agenzia di correggere il tiro.

Se questo non avviene, chiedi le ragioni e, solo dopo aver tentato il riallineamento, organizzerai un nuovo scouting. Se le cose invece vanno bene, arricchisci la relazione ma senza dare mai nulla per scontato. Ad esempio, ogni nuova attività non deve far perdere la focalizzazione sulle attività precedenti, cosa che spesso succede. Quindi crescere e presidiare.

Monitora l'output dell'agenzia in termini di qualità del pensiero strategico, creatività, esecuzione, rispetto dei tempi, allineamento e sincera partecipazione empatica ai tuoi obiettivi. Esigi la qualità dal team a te

assegnato senza sconti. Le argomentazioni dell'agenzia devono sempre basarsi su elementi razionali ed essere sottoposte a verifiche e test se non ti convincono. Anche l'imprenditore più lontano dai meccanismi di marketing non lasci una riunione senza aver ricevuto risposte cortesi, esaurienti e concludenti a qualsiasi domanda. Molte volte mi è capitato di sentire agenzie che cercavano di coprire negligenze con argomentazioni circolari e non specifiche, anche con un filo di tracotanza.

Alcuni consigli per prevenire questo tipo di situazioni:

- Ripartiamo da noi, come abbiamo detto a inizio capitolo: il primo passo per motivare l'agenzia è di essere coerente e professionale tu stesso. Fissa obiettivi e aspettative, fornisci tutte le informazioni necessarie al momento del kick off del progetto. Fornisci brief completi, coerenti e definitivi. Guida dando l'esempio. Sii puntuale nei tempi e pienamente rispettoso per il lavoro dell'agenzia;
- Evita l'arbitrarietà e ogni personalismo. Approverai qualcosa non perché "ti piace" ma perché risponde al tuo brief e agli obiettivi dell'azienda;
- Crea delle procedure e delle consuetudini, ad esempio: la riunione per il PED avverrà il terzo martedì del mese; il reporting viene mandato entro il 6; i post si pubblicano il lunedì e il giovedì di prima mattina. Piccole routine che obbligano a linearità e metodo;
- Pretendi che i materiali ti vengano inviati almeno 24 ore prima delle riunioni. Desterà avversione



all'inizio ma è una pratica sana che migliorerà la qualità dei lavori e il tempo dedicato a te cliente. Ciò ti darà modo di scorrere le presentazioni e analizzarle a mente fredda;

- Studia i requisiti che tu stesso dai all'agenzia e valutane le conseguenze, immedesimandoti nel team dell'agenzia, pensando al lavoro che dovranno fare, e arriva a delineare l'output che tu produrresti se fossi in loro e che quindi ti aspetti. Immaginati nei panni dell'agenzia ti aiuterà a trarre il massimo dal suo lavoro. Addirittura, a volte, creo io stesso, in parallelo, il progetto che ho richiesto all'agenzia, in modo da poter fare osservazioni e dare un contributo ancora più arricchente e finalizzante alla loro presentazione;
- Chiedi sempre che i materiali e le proposte siano contestualizzati, ovvero un banner deve essere mostrato all'interno delle pagine di destinazione e possibilmente anche dello schermo in cui sarà rappresentato, esattamente come lo vedrà il cliente finale.

#### **4. L'agenzia non deve essere una black box, aprila e guarda i meccanismi, sei tu l'orologiaio**

Le agenzie sono fatte di persone. Motivale offrendo generosamente il tuo tempo, fai provare i tuoi prodotti, racconta i tuoi punti di differenza rispetto alla concorrenza, invitali a eventi aziendali. Devi conquistare le loro energie migliori, i pensieri di quando sono sotto

la doccia o guidano. Vuoi che leggano il giornale o vedano un film cercando un'idea da portarti.

Pensa però anche al fatto che un'agenzia è un'organizzazione non perfetta, con piccoli o grandi limiti di comunicazione, ostacoli, temi anche gravi che non conosci. Persone che un giorno improvvisamente vengono spostate dal team che lavora per te, brief che internamente vengono trasmessi solo in parte, colleghi di agenzia che sembrano non parlarsi, antipatie e forse piccole invidie che tu non sai.

Sono tutte questioni che ci sono, la cui incidenza è superiore rispetto alla tua azienda – perché l'agenzia è un organismo più instabile – e che, anche giustamente, si fa di tutto per non farti conoscere: il cliente deve vedere solo l'output, non partecipare alle tribolazioni e al dietro le quinte.

Però sappi che c'è un valore immenso che tu puoi trasferire e che può moltiplicare proprio questo output. Tu sei il *deus ex machina*. La verità è che nessuno come te può sistemare questi piccoli e grandi problemi. Il capo del digital e il capo della produzione TV non si parlano e quindi i progetti integrati di fatto non sono mai integrati? Se vedi che alle riunioni manca sempre qualcuno, chiedi ed esigi che ci siano tutti e presidia l'unione del team. Una tua parola dolce ha un potere taumaturgico. Ovviamente opera a più livelli, rispettando gerarchie e sfere di competenza. Crea case history e apri filoni di crescita sul campo, ti seguiranno.

Tempo fa chiesi a un'agenzia di realizzare un progetto di comunicazione integrata che unisse Above the line (ovvero spot TV) e digital (ovvero social, Google e influencer). Mi accorsi però che continuavo a incontrare solo il team dell'Above the line. Ricevevo blande rassicurazioni. Compresi che il tema era la distanza, se non il senso di concorrenza tra i due team. Senza contare il fatto che, pur trattandosi di un'agenzia importante, era di fatto un grappolo di S.r.l. con un sistema di ripartizione dei ricavi non in grado di gestire progetti integrati. In ultima analisi, il difetto contabile di mancata ripartizione, unitamente all'ingombro di qualche personalità, limitava la capacità di sprigionare l'energia creativa dei singoli.

## 5. Sii sempre un nuovo abbonato

L'attore comico Fabio De Luigi, nella fortunata trasmissione *Mai Dire Goal* di qualche anno fa, impersonava il Dottor Scarpa in un formidabile sketch in cui cercava di convincere la Gialappa's ad abbonarsi alla sua compagnia telefonica. La caratteristica principale del Dottor Scarpa era il suo fortissimo odio verso i vecchi abbonati, considerati una razza inferiore rispetto ai nuovi abbonati, i quali "potranno ottenere gratis quello che i vecchi abbonati hanno pagato col sangue".

È il meccanismo estremizzato per cui vengono ventilate straordinarie opportunità al cliente potenziale – opportunità che lui sta perdendo mentre la concorrenza no – e soprattutto viene esibito un elevatissimo livello di servizio, con tutto il management dell'agenzia

in bella mostra e preparatissimo nei primi straordinari incontri col cliente. Dopo la firma del contratto, però, si assiste a un repentino degrado.

A ogni incontro e staff-meeting che segue, i grandi progetti s'impaludano. L'approccio vantato data-centric s'inchioda davanti alle prime difficoltà. Richieste di upgrade e integrazione entrano in stand-by a causa di inevitabili extra costi. I processi rallentano e soprattutto gli staff-meeting s'impoveriscono di partecipanti e idee. I direttori d'agenzia non si vedono più, i direttori creativi diventano rarefatti, i progetti passano a persone sempre più junior, a volte con un turnover davvero rapido. Le analisi che chiedi non portano a nessun risultato operativo, le domande ricevono risposte vaghe e promesse di un approfondimento che non arriva mai.

Cosa sta succedendo? Le risorse migliori – e la quota maggiore del loro tempo – vengono ora spostate sui clienti potenziali. E forse non hai mai pensato che la skill migliore dell'agenzia è proprio questa: acquisire clienti. Sono bravi a farlo e per questo li abbiamo contrattualizzati, peccato però che pensavamo che li avremmo cercati per noi, invece continuano a cercare clienti per sé stessi.

È un po' uno schema Ponzi, un dongiovannismo alla ricerca del cliente sempre migliore. Un meccanismo in parte connaturato all'anima delle agenzie pubblicitarie, che hanno bisogno di compensare i costi fissi di personale e struttura con la sicurezza di un certo parco clienti, e che possono vedere la costruzione della loro

marginalità e della crescita solo se il numero di clienti si continua a irrobustire. Ed è anche nello spirito dell'agenzia mettere in gioco il proprio desiderio di innovazione e crescita. Se parliamo di agenzie dinamiche e brillanti.

Diverso invece è il discorso quando hai a che fare con agenzie polverose, dove i titolari hanno poca voglia di innovare, non credono più in sé stessi, non investono più nell'assunzione di talenti, avendo anche poco da offrire, in un circolo vizioso che prima o poi terminerà con lo spegnimento della gloriosa attività. Anche in tale caso il processo di impoverimento del servizio procede veloce. Tuttavia il nostro avversario in questo genere di situazioni non è più il nuovo cliente, la gara o il bando ma semplicemente la deriva negativa dell'organizzazione.

Non dimenticare mai che un'agenzia ha un sacco di altre cose da fare rispetto a occuparsi di te, soprattutto una volta che l'abbiamo contrattualizzata e pagata. Il personale dell'agenzia può frequentare corsi di aggiornamento e certificazione, oppure può mettersi a insegnare a dei master, andare a fiere e conferenze. O anche solo migliorare il work life balance grazie alle tue fee fisse e alla tua illimitata fiducia. Possono cercare terzisti a basso ingaggio cui subappaltare porzioni del tuo contratto – a proposito, controlla se anche nel tuo contratto c'è scritto che possono subappaltare a terzi applicando un mark up senza neppure dirtelo.

Le agenzie hanno visibilità su molteplici gare pubbliche e private cui possono candidarsi presentando

progetti. E in teoria ciascuna dei milioni di aziende italiane potrebbe diventare un cliente, per cui le opportunità di sviluppo business sono illimitate. Il commerciale di un'agenzia può fare un giro in qualsiasi fiera, proporsi e ricevere interessamento dall'imprenditore, che non avrà problemi a invitarli in sede o a una call. E magari chiederà loro anche un progettino di test. Se si vuole vincere con il progettino di test, allora si chiede alle risorse migliori di metterci la testa e magari anche di presentare. E da dove si prendono le risorse migliori? Dallo staff che era stato messo sul vecchio cliente.

Cerca quindi di non diventare mai “vecchio cliente”, chiama a rotazione la front line e gli operativi dell'agenzia o ingaggiali in call, ricerche, valutazioni, progetti: settimanalmente. Perché, se li lasci perdere, ogni giorno avranno la possibilità di entrare in altre attività e una volta ingaggiati su altro, farai fatica ad avere la loro attenzione, la loro proattività, i loro cinque minuti sotto la doccia.

Va anche precisato che, per un'agenzia, trascurare un cliente acquisito per cercarne di nuovi suona piuttosto miope, dal momento che sappiamo bene che è di gran lunga più difficile cercare clienti nuovi che presidiare e magari fare upsell sui clienti attuali. Però succede, è un dolce declino che avviene anche e soprattutto con la complicità inconsapevole del cliente: spesso il vecchio cliente accetta il degrado del servizio, in parte perché non ha il tempo e l'attenzione per mantenere il pungolo, in parte perché il management del cliente tende a essere responsabilizzato sul presidio della spesa,

non sulle performance dell'agenzia. E del resto l'imprenditore o il vertice aziendale preferiscono stare al di fuori di queste dinamiche, salvo poi sorprendersi se i risultati di revenues scarseggiano.

Ed è soprattutto il digitale a rendere la situazione complessa e opaca, perché in realtà solo una parte del personale delle agenzie ha un approccio realmente logico e analitico al dato. In altri casi il personale può risultare disallineato rispetto agli obiettivi del cliente per mancanza di ascolto o, peggio, per interessi divergenti. Facciamo alcuni esempi che si osservano frequentemente: advertising televisiva attraverso canali premium, quando il cliente è mass market; social media con crescita di follower incoerenti col target aziendale; impiego di keyword travisate sulle campagne di ricerca.

Pertanto, è fondamentale avere in chi segue l'agenzia competenze verticali e momenti di tempo in cui verificarne con esattezza l'operato.

## 6. L'ingaggio deve essere quotidiano

E allora ecco le leve fondamentali:

- Staff meeting settimanali;
- Presenza costante dell'intero team in tutte le occasioni, gli assenti non sono giustificati. Come si fa a far arrivare il messaggio? Se qualcuno ha saltato il meeting, lo chiami 24 ore dopo e gli chiedi se è stato informato sui contenuti del meeting. Vedrai che non è stato informato. Ti dimostrerai sorpreso, signalerai un problema e darai

appuntamento per la volta successiva. Il referente dell'agenzia sarà presente per le successive tre volte. La quarta non ci sarà e tu ripeterai la medesima telefonata, chiedendo però se c'è qualche problema. In quel momento capirai il valore di avere una clausola di recesso come leva negoziale;

- Call di presidio al titolare e al top management dell'agenzia, da fare a rotazione nel corso del mese;
- Reporting periodico e relativa sessione di approfondimento;
- Tieni duro sulla qualità, analicità e timing delle risposte, che non deve mai scendere al di sotto delle performance iniziali;
- Verifica il grado di comunicazione interna all'agenzia, che deve essere istantanea e pervasiva, per cui non accetteremo che il personale dell'agenzia lavori a silos.

Facciamo un esempio: il nostro focal point non è in grado di rispondere a una domanda sui progetti in corso. Primo campanello d'allarme. La comunicazione in agenzia non è fluida. Le persone non si aggiornano su di noi in quanto cliente e hanno altre priorità. Dopo quanto tempo, ci risponde il nostro focal point? Se passano più di 24 ore siamo in allarme rosso. Argomentazioni del tipo "scusa ma domani siamo tutto il giorno impegnati con un cliente" sono poco accettabili. Perché anche noi siamo un cliente.



C'è una medicina sola: non accettare mai contratti di esclusiva e lasciare sempre la facoltà libera di recesso. Corroboranti sono anche il minimizzare la parte a fee fissa, modulando una parte di compenso a progetto e auspicabilmente un segmento a performance.

Sono storie viste: in altre parole l'agenzia tende a operare sui prospect in modalità di forte investimento, per poi marginare via via che la relazione prosegue. Sta solo a te mantenere il livello di pressione sano, in modo da consentire di non essere tu il cliente su cui l'agenzia margina di più. Il tuo posizionamento deve essere quello del cliente su cui l'agenzia non margina.

Mi spiego meglio: in quanto cliente devi ottenere settimanalmente un valore pari a quello che paghi, mantenendo un continuo ingaggio che porti l'agenzia a tenere le persone migliori su di te e a far sì che queste impieghino per te le energie più importanti.

Tu devi essere il cliente a cui i creativi e gli account collegano le idee che vengono loro distrattamente quando guardano un video su TikTok, quando leggono un giornale, quando guardano un film americano, quando guidano o sono sotto la doccia. O quando vanno a fare la spesa. Sono le idee migliori. Da esse deriva poi la voglia di approfondire a mente fredda, prima facendo ricerche sul web e poi movimentando la rete di relazioni, e infine parlando con colleghi e capi. E magari portando avanti un progetto rischioso solo per passione e perché ci si crede. Questo è lo spirito che vogliamo portare nelle persone che ci seguono in agenzia.

Tale risultato non è il frutto di contatti formali e sal-tuari ma di una passione, una motivazione quotidiana, maturata ragionando su obiettivi comuni. Siamo chiari, forse non è un lavoro necessariamente da imprenditore, che può avere molti altri pensieri, ma uno dei lavori più strategici che deve fare il bravo Direttore Marketing o CMO.

## **7. Scegli un aiuto competente per ottenere il massimo dall'agenzia**

La verità è che non sempre il prezzo, la competenza e il servizio di un'agenzia sono correlati. L'ampliarsi dei canali di comunicazione, il verticalizzarsi degli strumenti e delle tecnologie hanno di fatto determinato un rischio di opacità della qualità e della competenza rispetto al cliente. L'azienda fa spesso fatica a ottenere risposte alle domande e, soprattutto, ha frequentemente la percezione di non riuscire a mettere a terra tutto il potenziale delle tecnologie disponibili.

E ancora, come puoi essere sicuro che l'agenzia conosca e possa essere propositiva sui migliori strumenti di go-to-market e sul loro più appropriato impiego a supporto della tua azienda? È necessaria la presenza di una direzione marketing sufficientemente competente e in grado di svolgere continui percorsi di ricerca e sviluppo per offrire una continua challenge all'agenzia. Oppure ti puoi dotare di un consulente terzo, indipendente, che possa svolgere questa funzione, in ultima analisi coinvolgendo l'agenzia in un percorso di continua evoluzione.

L'adeguatezza dell'agenzia rispetto agli obiettivi dell'azienda non è un punto fermo, bensì qualcosa da valutare costantemente: sia perché le aziende sviluppano nuovi canali e nuovi mercati che richiedono un aggiornamento di approccio dell'agenzia, sia perché le agenzie hanno la tendenza a ridurre il livello di servizio al cliente e quindi occorre un continuo engagement per presidiare la qualità dell'output dell'agenzia.

Conoscere a fondo il mondo del marketing, lato azienda e lato agenzia, conoscere il mondo dei mezzi di comunicazione tradizionali e le peculiarità delle piattaforme digital, fa veramente la differenza nel regolare i costi e determinare le performance delle agenzie. Parliamo di multipli davvero significativi.

La raccomandazione è, quindi, per l'azienda che vuole effettuare investimenti di marketing e crescere sul mercato, di affidarsi a una direzione marketing competente, che si possa giovare di diversi profili con specializzazioni eterogenee, oppure di farsi supportare da un consulente o un piccolo team di consulenti in grado di confrontare costi, performance e processi dell'agenzia rispetto ai benchmark di mercato, per un continuo confronto, ottimizzazione e ristrutturazione del rapporto quando necessario, incluso lo scouting e la selezione e contrattualizzazione di un nuovo partner, quando, come spesso succede, l'agenzia risulta non disponibile al cambiamento, che invece dovrebbe essa stessa sollecitare e supportare.

## Conclusioni

La figura del Direttore Marketing Fractional, ovvero il Fractional CMO, che propone Yourgroup, va esattamente in questa direzione e rappresenta quindi l'ideale supporto per aiutare l'imprenditore o il vertice aziendale o lo stesso Direttore Marketing dell'azienda a ottenere il massimo dalla relazione con le agenzie pubblicitarie, un partner chiave ma di cui è fondamentale presidiare costantemente la performance.

## VIII - QUALI SONO GLI SCOPI DELLA FINANZA E DEL CONTROLLO & AMMINISTRAZIONE ALL'INTERNO DELL'AZIENDA

Angela Montanari

Partner YourCFO

e

Clara Corti

Senior Advisor YourCFO

Le informazioni quantitative (i numeri) sono indispensabili per: 1) comprendere l'andamento dell'azienda nel tempo, 2) prendere decisioni consapevoli e 3) supportare il processo di misurazione e mitigazione del rischio.

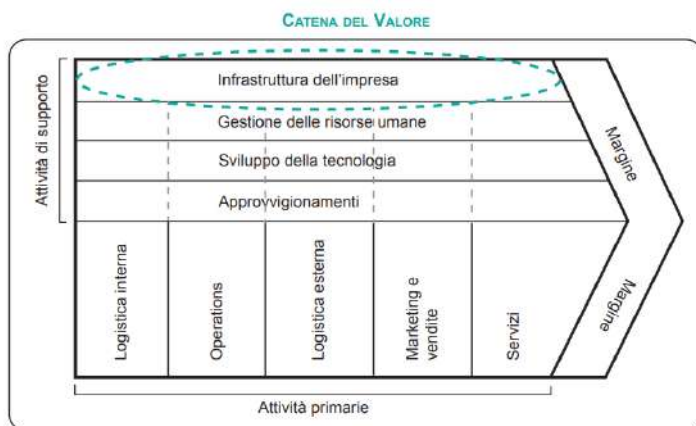
“Misura ciò che è misurabile e rendi misurabile ciò che non lo è” (Galileo Galilei-fisico, filosofo, astronomo e matematico). Perché solo ciò che è misurabile è migliorabile.

### **Scopo della finanza e del controllo e amministrazione (FCA)**

La funzione Finanza, Controllo & Amministrazione (in breve FCA) gioca un ruolo decisivo all'interno dell'azienda, poiché fornisce supporto strategico al processo di creazione del valore nelle aree finanza, pianificazione & controllo, nella gestione delle transazioni contabili, nelle attività di compliance e nella gestione

del rischio. In che modo? Ci aiuta la “catena del valore”, ossia la rappresentazione delle “attività primarie” e delle “attività di supporto”, processi (cinque primari e quattro di supporto) che l’azienda mette in atto per [a] eseguire la strategia e [b] realizzare un vantaggio competitivo, attraverso la loro continua ottimizzazione.

## Catena del Valore



Fonte: Grafico liberamente tratto da "Competitive Advantage" di M. E. Porter, reinterpretato a cura di Angela Montanari ed Elisabetta Manzù, Partner YOURgroup.

Una rielaborazione del grafico precedente esplicita le principali componenti di ogni attività:



Fonte: Grafico liberamente tratto da "Competitive Advantage" di M. E. Porter, reinterpretato a cura di Angela Montanari ed Elisabetta Manzi, Partner YOURgroup

L' "Infrastruttura dell'impresa" è l'insieme di varie attività e processi di supporto al business, all'interno del quale si collocano quelle gestite dalla funzione FCA:

- Finanza e tesoreria;
- Gestione del capitale circolante;
- Contabilità generale e bilancio;
- Contabilità analitica e analisi delle marginalità;
- Pianificazione e controllo strategico (controllo di gestione, budget, business plan, management reporting, financial analysis);
- Gestione del rischio e compliance.

La catena del valore, con la rappresentazione dei nove processi che la compongono, descrive in modo chiaro come le varie attività siano indissolubilmente interconnesse tra loro, gestite da un'unica squadra che ha un obiettivo comune: la creazione di valore attraverso la realizzazione di un vantaggio competitivo. Come?

Offrendo al mercato e ai propri clienti il prodotto e servizio dei quali necessitano. Se questi clienti sono i cosiddetti “clienti esterni”, va da sé che all’interno dell’azienda si sviluppi una sorta di staffetta per realizzare il prodotto e servizio da vendere. Gli attori di questa staffetta sono ognuna delle nove attività che compongono la catena del valore, che diventano clienti e fornitori “interni” tra loro. La funzione FCA, che si colloca all’interno di una delle quattro funzioni di supporto, ha come clienti interni tutte le altre funzioni aziendali, che supporta fornendo informazioni economico-finanziarie accurate, complete e tempestive, così come garantendo supporto per la compliance e per il mantenimento di un adeguato sistema di controllo interno.

La funzione FCA è sempre più chiamata a svolgere, all’interno dell’organizzazione, un ruolo di business partner, che presuppone la conoscenza di tutti i processi aziendali e gli impatti economico-finanziari che generano nell’esecuzione dei piani strategici. È parte attiva nella definizione della strategia e della sua esecuzione, attraverso l’elaborazione del business plan, del budget e dei vari scenari, sulla base dei quali vengono definiti i fabbisogni di risorse finanziarie e le modalità più efficaci ed efficienti per il loro reperimento.

La sezione di Yourcheckup dedicata alla funzione FCA è volta a inquadrare la sua organizzazione e il relativo funzionamento, nelle varie dimensioni che la compongono:

- organizzativa;
- finanziaria;
- controllo di gestione;



- reportistica direzionale, amministrativa e contabile.

La finalità della sezione FCA è volta a comprenderne il grado di autonomia dall'esterno, l'orientamento al supporto del business e il grado di percezione del ruolo di business partner, la presenza di strumenti evoluti per la gestione finanziaria e del controllo di gestione e potenziali aree di rischio.

Il primo punto di attenzione su cui si focalizza Your-checkup sezione Finance è volto a mappare e comprendere il grado di autonomia societaria nella gestione della contabilità generale e del bilancio d'esercizio, temi di grande attualità in questi primi mesi dell'anno.

“Come gestite la contabilità generale e il bilancio?” è il punto di partenza da cui parte l'assessor per aprire la porta sul mondo dei numeri aziendali.

A questo riguardo occorre innanzitutto sfatare lo stereotipo per cui la contabilità generale è materia “da ragionieri”, ostica ai più, o considerata in azienda talvolta come un puro costo di struttura improduttivo. Una corretta, puntigliosa e tempestiva tenuta della contabilità generale, infatti, non solo assicura invece una più snella ed efficace procedura di redazione del bilancio a favore di tutti gli stakeholders, ma costituisce anche la premessa di affidabilità dei dati da cui non può prescindere qualsiasi successiva analisi gestionale, sia essa economica, patrimoniale o finanziaria.

Il Consiglio di amministrazione o l'A.D. dovrebbero sentirsi più confidenti di fronte a un budget o a un business plan se consapevoli che il loro reparto amministrativo è autonomo, competente, accurato.

Attraverso l'approfondimento delle procedure contabili e amministrative con Yourcheckup è quindi possibile individuare il grado di indipendenza che il reparto FCA presenta rispetto a consulenti esterni (cioè il commercialista), evidenziando un correlato positivo livello di preparazione, autonomia, completezza. Ciò non toglie che sia comunque auspicabile che la società sia assistita, per i temi più tecnici di natura fiscale e societaria, da professionisti competenti.

In ogni caso, quanto più la funzione FCA è in grado di elaborare al proprio interno le scritture contabili a supporto del bilancio annuale, fino anche ad arrivare internamente a una prima bozza dello stesso, tanto più assicura la conoscenza del dato, e peraltro anche la sua verifica in termini di correttezza, interfacciandosi con le altre funzioni aziendali per eventuali verifiche (si pensi a titolo di esempio alla corretta valorizzazione delle fatture da ricevere sulla base delle conferme di entrata merce dal reparto logistica ecc.). Verifiche che spesso un professionista esterno non riesce a espletare, proprio perché non inserito nella quotidiana realtà aziendale.

Ecco perché, in particolare nelle realtà meno strutturate o in quelle in fase di sviluppo ed espansione, emerge spesso la necessità di CFO services, spesso fractional, che possano coordinare le procedure e le attività

più complesse, interfacciandosi anche con il professionista esterno, ma travasando al contempo all'interno dell'organizzazione aziendale progressive competenze che ne facciano crescere le risorse.

Perché un CFO di elevata caratura sa sempre essere anche un coach, e offrire valore aggiunto organizzativo, oltre che tecnico.

“The goal of coaching is the goal of good management: to make the most of an organization’s valuable resources.” (Harvard Business Review)

Un Fractional Executive può fare la differenza per una PMI.

## IX - BUDGET E PMI: UNO STRUMENTO PER RIPARTIRE DALLA CRISI

Clara Corti  
Senior Advisor

La previsione, unitamente alle altre due “P” della gestione aziendale (pianificazione e programmazione), offre all’imprenditore una visione d’insieme degli obiettivi aziendali e dei processi decisionali volti a raggiungerli.

Fare previsioni in azienda obbliga, cioè, a fermarsi e a focalizzare con metodo i traguardi che l’impresa si prefigge e le correlate azioni da implementare nel breve termine per ottenerli.

Il budget (o bilancio previsionale, appunto) è lo strumento quantitativo-monetario che valorizza obiettivi e azioni, declinandoli in termini economici, finanziari e patrimoniali.

È uno degli strumenti chiave del controllo di gestione, che permette di valutare nel tempo l’andamento dei risultati consuntivi rispetto all’asticella obiettivo che l’impresa si è data (analisi degli scostamenti), intervenendo con eventuali azioni correttive.

## L'importanza del budget per le PMI

La realtà delle PMI italiane è spesso caratterizzata da una visione strategica e da un approccio decisionale legati al solo imprenditore che, travolto dal vortice della gestione quotidiana, spesso non ha il tempo o la sensibilità per implementare un processo formale e sistematico di previsione aziendale.

Gli obiettivi si raggiungono, si declinano, magari si spostano. Ma come si misurano rispetto alle aspettative? Con quante e quali risorse sono stati raggiunti rispetto a quanto si era ipotizzato?

In soldoni, la marginalità era quella attesa? E se non lo era, dove si sono verificati degli scostamenti inattesi?

Senza un budget economico, cioè una stima preventiva reddituale, queste valutazioni non sono possibili.

Così come, senza una stima a priori, non è possibile gestire in modo efficace la fattibilità finanziaria dei progetti aziendali: basterà il cash flow operativo? Servirà ricorrere al credito?

Senza un budget finanziario sarà difficile centrare l'obiettivo.

### Utilizzare il budget per ripartire

Mai come in un periodo di crisi, come nell'attuale emergenza Covid-19, il budget può essere lo strumento per ripartire: l'imprenditore, supportato da adeguate competenze professionali, deve avere il coraggio di fermarsi e fare il punto.

Questo significa, in concreto:

- mettere nero su bianco i suoi obiettivi commerciali alla luce del nuovo scenario, selezionare quelli più realistici, imbastire azioni e costi correlati per raggiungerli;
- definire eventuali investimenti da effettuare, se necessari o opportuni;
- ipotizzare i flussi di cassa nel breve termine per verificare la fattibilità finanziaria delle sue previsioni;
- capire se sarà capace di autofinanziarsi o se, e per quanto, dovrà ricorrere ad altre forme di finanziamento.

L'imprenditore dovrà inoltre lavorare con progressivi aggiustamenti di feedback che lo porteranno alla fine ad avere in mano un piano a breve termine, il suo budget, che sarà la meta quantificata da raggiungere nell'anno, azione dopo azione, da raffrontare ai consuntivi raccolti progressivamente.

Il budget è quindi uno strumento fondamentale di controllo dell'andamento aziendale.

## Le tipologie di budget

Le principali tipologie di budget generalmente utilizzate nelle PMI sono:

- Budget economico
- Budget patrimoniale
- Budget finanziario

- Il budget economico:

Il budget economico assume la forma di un conto economico preventivo, spesso riclassificato in modo customizzato in funzione delle peculiarità aziendali, a partire dalla top line del fatturato (è più importante la dimensione mercato? La dimensione prodotto? L'evidenza dei rapporti commerciali infragruppo? E così via).

Segue la valutazione dei costi industriali complessivi di prodotto, che presuppongono un lavoro a quattro mani dell'area produzione e di quella approvvigionamenti, soprattutto se l'azienda è già organizzata per la definizione di costi standard di produzione.

Al margine di contribuzione industriale così individuato vanno poi aggiunte le stime dei costi di struttura, per quantificare il reddito operativo lordo prospettico.

Di seguito un esempio di struttura del budget economico:

## Budget economico

Schema esemplificativo

- A) Ricavi di vendita (fatturato)**  
Linea di prodotti 1                      Mercato 1  
Linea di prodotti 2                      Mercato 2  
Linea di prodotti ...                      Mercato ...
- B) Costo industriale**  
+- Rimanenze iniziali/finali di magazzino  
Acquisto Materie Prime/Semilavorati  
Costo personale di produzione (diretto/indiretto)  
Altri costi industriali (utenze, manutenzione, ecc.)
- A)-B) Margine di contribuzione industriale o utile lordo industriale**
- C) Costi di struttura**  
Spese commerciali  
Spese amministrative  
Spese generali  
...
- A)-B)-C) Reddito operativo/margine operativo lordo**
- D) Ammortamenti**



A)-

B)- **Reddito operativo/margine operativo netto**

C)-D)

+/- Oneri e proventi finanziari

+/- oneri e proventi straordinari

+/- imposte

### **Risultato economico dell'esercizio**

- Il budget patrimoniale:

Spesso le PMI preparano il budget economico, ma tralasciano quello patrimoniale e quello finanziario (di cui parleremo a breve), ritenuti ostici o poco ipotizzabili.

Il budget patrimoniale non è altro che uno stato patrimoniale prospettico redatto sulla base dell'andamento economico previsto, degli investimenti in fase di progetto, del trend del circolante (che livello avranno le scorte di magazzino, dalle materie prime ai prodotti finiti? Come si ipotizzano le dilazioni medie verso clienti e fornitori? E così via).

Una volta delineata la fotografia del patrimonio aziendale a fine periodo, il budget patrimoniale si collegherà al budget finanziario nella definizione delle fonti e cioè: come sarà raggiunto l'equilibrio patrimoniale? Sarà sufficiente o meno l'esistente livello di capitalizzazione (fonti proprie) e di indebitamento/posizione finanziaria netta (fonti di terzi)?

Nella pratica, il budget patrimoniale risulta spesso ostico per le PMI, che si incagliano soprattutto nelle previsioni dell'andamento del circolante.

In prima battuta risulta fondamentale, in mancanza di altro, redigere almeno il budget degli investimenti dell'anno.

## Budget patrimoniale

### Schema esemplificativo

<b>Attivo</b>	<b>Passivo</b>
<b>Immobilizzazioni</b>	<b>Patrimonio netto</b>
Im. immateriali	Capitale sociale
Im. materiali/tecniche	Riserve
Im. finanziarie al netto dei relativi fondi	Utili (perdite) a nuovo
	Risultato economico dell'esercizio
<b>Attivo circolante</b>	<b>Fondi</b>
Rimanenze	Fondo TFR
Crediti vs. clienti	Fondi rischi e oneri
Altri crediti	
	<b>Debiti a m/l termine</b>
Disponibilità	Debiti verso banche a medio/lungo termine
	Altri debiti a medio/lungo termine
	<b>Debiti a breve termine</b>
	Debiti vs. fornitori
	Debiti verso banche a breve

	termine
	Altri debiti a breve termine
<b>Totale attivo</b>	<b>Totale passivo</b>

PNF = posizione finanziaria netta = Disponibilità – debiti vs. banche a bt e a ml termine.

- Il budget finanziario

Il budget finanziario, redatto sotto forma di rendiconto finanziario con molteplici possibili schematizzazioni di dettaglio (fra le quali quella dell'OIC 10 – dicembre 2016), è un altro ostacolo su cui spesso le PMI gettano la spugna nell'attività di previsione. In realtà, soprattutto in momenti di crisi di liquidità che mette in discussione il going concern, dovrebbe essere lo strumento principe nel cruscotto dell'imprenditore.

Il budget finanziario, infatti, mette in evidenza le risorse di cassa generate o assorbite:

- dalla gestione operativa caratteristica (semplificando, risultato operativo dell'esercizio + ammortamenti);
- dalla gestione del capitale circolante netto (quanto l'azienda "si finanzia" con clienti e fornitori/quante risorse drenano gli stock di magazzino);
- da investimenti e disinvestimenti (materiali, immateriali, finanziari);
- dalla gestione straordinaria.

Dai flussi finanziari costruiti sulle ipotesi del budget

economico e di quello patrimoniale, emergerà il fabbisogno finanziario o la generazione di cassa.

L'imprenditore potrà valutare quindi la sostenibilità finanziaria delle sue ipotesi, e l'eventuale necessità di fabbisogno di capitali nuovi per sostenere i suoi progetti, decidendo se, quando e con quali modalità ricorrere a mezzi propri o a forme di finanziamento di terzi.

In una situazione di crisi di liquidità, il budget finanziario è fondamentale per essere confidenti sulla capacità di tenuta della propria impresa.

Ricordiamo che lo stesso Codice della crisi d'impresa e della insolvenza, all'art. 2, definisce come crisi "lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate".

## Budget finanziario

Schema esemplificativo:

### Risultato operativo

+ Ammortamenti  
+ Accantonamenti – utilizzi Fondi (TFR, fondi rischi e oneri ecc.)  
– Imposte

A) = **autofinanziamento operativo**

+/- Variazione crediti commerciali  
+/- Variazione debiti commerciali  
+/- Magazzino  
+/- Variazione altri crediti CCN  
+/- Variazione altri debiti CCN

B) = **variazione capitale circolante netto**

C)=A)+B) **Flusso monetario gestione corrente**

– Investimenti  
+ Disinvestimenti

D) **Saldo netto investimenti**

E)=C)+D) **Flusso monetario gestione operativa**

F) +/- saldo gestione finanziaria

G) +/- saldo gestione straordinaria

E)+F)+G) **Saldo monetario dell'esercizio**

## I segreti di un budget efficace nelle PMI

Previsione aziendale e budget sono argomenti che potrebbero essere approfonditi a lungo.

Nelle PMI, più ancora che nelle società maggiormente strutturate, occorre però essere particolarmente pragmatici e operativi, anche appunto nella stesura del budget.

Ecco, quindi, alcuni accorgimenti e consigli pratici da poter applicare:

- **Ancorarsi (con spirito critico e costruttivo) al passato per prevedere il futuro**

Per fare buone ipotesi sul futuro non si può prescindere da quelli che sono stati i risultati aziendali consuntivi, anche se si è di fronte a un cambiamento di mercato o di prodotto. È il sistema azienda che ha prodotto quei risultati, e il futuro non ne potrà prescindere.

Per questo motivo, operativamente, i dati di budget sono di solito affiancati ai consuntivi di almeno due esercizi precedenti.

- **Scegliere una riclassificazione che sia calzante con la realtà aziendale**

Soprattutto per il budget economico occorre riclassificare le voci del bilancio di verifica interno o civilistico secondo logiche gestionali, sulla base cioè di raggruppamenti di ricavo e di spesa che permettano all'imprenditore di vedere riflessa nei numeri la propria azienda (come dicevamo, ricavi per mercato o per linea

di prodotto, costi di produzione per processo produttivo, o area, o tipologia di prodotto ecc.).

- **Semplificare**

Una rielaborazione dei dati troppo sofisticata scoraggerà l'imprenditore meno avvezzo ai numeri. Una sintesi semplificata ma rappresentativa permetterà, soprattutto in prima battuta, di acquisire più facilmente l'approccio e i meccanismi previsionali.

- **Coinvolgere le risorse aziendali chiave**

Il budget non si costruisce in solitaria o a tavolino su un foglio di carta, ma è il frutto di un confronto con le risorse aziendali pivot dei processi aziendali chiave. L'aspetto organizzativo nella procedura di stesura del budget è fondamentale, affinché lo stesso sia calato nella realtà operativa, e quindi affidabile in termini di previsione.

- **Il supporto, anche temporaneo, di un esperto di controllo di gestione per PMI**

Spesso le PMI non hanno la forza economica, ma nemmeno la necessità organizzativa, di avere nei propri ranghi un CFO a tempo pieno. Talvolta però gli imprenditori sono refrattari a qualcuno di "esterno" che quantifichi la loro visione aziendale. Come risolvere l'inghippo? Un buon Fractional Manager, con una solida esperienza di controllo ma anche organizzativa in PMI, può costituire un valido supporto temporaneo per dare l'abbrivio a un cambio di passo nel controllo di gestione aziendale, supportando l'imprenditore come business partner.

Paradossalmente la rinascita post Covid-19 delle PMI non potrà che ripartire da qui: fermarsi, guardare lontano e convincersi che la strada giusta è “misurare ciò che è misurabile e rendere misurabile ciò che [in apparenza] non lo è.” (G. Galilei).



## **X - L'IMPORTANZA DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DELLE VENDITE NELLE PMI: IL SUPPORTO DELLA CUSTOMER PORTFOLIO ANALYSIS**

Paolo Procelli  
Associate Partner YourCEO

È noto che la vendita oggi non può più limitarsi a comunicare il valore del prodotto ma deve riuscire a creare valore nel processo di acquisto del cliente. Ciò vale soprattutto per le tante piccole e medie aziende che intendono intraprendere un percorso di crescita o che più semplicemente competono con coraggio e determinazione in contesti incerti e complessi come quello attuale.

Per essere efficaci sul mercato è necessario rendere adeguate le nostre organizzazioni ed efficienti i nostri processi, utilizzando al meglio gli strumenti a disposizione, il tutto nell'ambito di una governance che promuove la collaborazione interna ed esterna all'azienda.

### **Un tema strategico spesso sottovalutato**

Nella mia esperienza manageriale in ambito commerciale e in contesti B2B, sono stato chiamato a gestire team in momenti di discontinuità e riorganizzazione, affrontare progetti di turnaround e sviluppare nuove opportunità di business in aziende in crescita.

In tutti questi casi, il ricorso a un'adeguata pianificazione strategica delle vendite, ha rappresentato un fattore chiave di successo nel raggiungimento dell'obiettivo finale. Tuttavia, quella che dovrebbe rappresentare un'attività cardine all'interno di un più ampio processo commerciale, da molte organizzazioni, anche di dimensioni rilevanti, è spesso sottovalutata e non adeguatamente implementata. Ecco il motivo per cui vale la pena affrontare il tema della Customer Portfolio Analysis quale step fondamentale nell'elaborazione del piano strategico di vendita.

### **Houston, abbiamo un problema!**

Accade spesso che, specialmente in alcune aziende dove il CEO/Proprietario riveste anche il ruolo di Direttore commerciale, certe scelte siano prese "di pancia", vale a dire guidate più dall'istinto che da una adeguata analisi commerciale. Bias e comfort zone sono sempre dietro l'angolo, pronte a incidere sulle decisioni, ed ecco allora che si esprimono direttive tipo:

"Abbassiamo i prezzi, quel cliente non lo possiamo perdere, è grazie a lui se siamo qui oggi!" "No, quel cliente non crescerà mai, me lo sento!" "Questo è il nostro settore, non impieghiamo risorse in altri progetti che richiedono tempo ed energie, lo dico per esperienza".

È evidente che la conoscenza storica dei clienti e l'esperienza non sono più sufficienti a identificare quei

segnali deboli del mercato, essenziali per impostare una strategia vincente in contesti altamente competitivi. Il rischio è di trovarsi un conto economico con risultati ben al di sotto delle aspettative e un sales team demotivato.

Che fare quindi? Come identificare le attività a breve, medio e lungo termine in coerenza con gli obiettivi aziendali?

Seguendo l'adagio "solo ciò che è misurabile è migliorabile", possiamo iniziare a misurare le performance dei nostri clienti attuali e l'attrattiva di quelli potenziali, accompagnando lo staff commerciale verso il Key Account Management (KAM), promuovendo un approccio proattivo e una gestione del cliente strategica e marketing oriented.

### **La customer portfolio analysis in sintesi**

L'analisi del portafoglio clienti e la successiva segmentazione servono a supportare decisioni tattiche quali attività commerciali a breve, promozioni, organizzazione eventi, e strategiche, quali razionalizzazione o internazionalizzazione del business, valutazione della performance, allocazioni mirate delle risorse aziendali; si applica su clienti esistenti e prospettici.

**Step 1:** Il primo passo consiste nel raccogliere e strutturare le informazioni quali/quantitative estratte dal database aziendale o dal CRM. Si ricavano così indicatori esterni (profilo del cliente) e interni (dati storici

relazione azienda-cliente). I primi rappresentano il contributo potenziale, i secondi il contributo attuale o storico agli obiettivi strategici dell'organizzazione. A titolo esemplificativo nella figura 1 sono riportati alcuni dei suddetti indicatori:

PROFILO CLIENTE	DATI STORICI (relazione azienda-cliente)
Fatturato cliente	Fatturato / Volumi
Spending per le categorie di interesse	Contribuzione / Marginalità
Reputazione / Immagine del cliente	Quota di mercato
Solidità economica / finanziaria	Condizioni di vendita / rispetto pagamenti
Apertura all'innovazione	Soddisfazione del cliente
Sensibilità ai temi ESG	Impegno sul cliente (in termini di risorse)

Figura 1

**Step 2:** Il passo successivo suggerito è quello di analizzare i clienti esistenti attraverso una analisi ABC “base” del fatturato. L’approccio si basa sul “principio di Pareto” (legge 80/20). La figura 2 illustra come vengono distribuiti i diversi gruppi di clienti lungo la curva di distribuzione cumulativa, che mette in relazione il numero di clienti cumulato (asse x) con il fatturato cumulato (asse y).

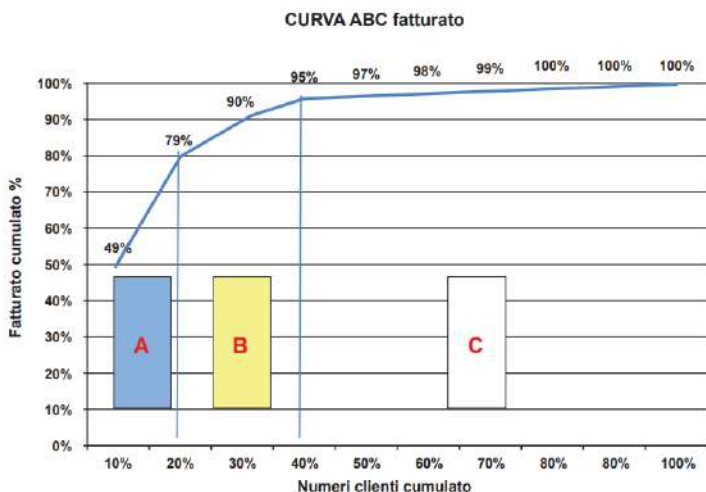


Figura 2

Nella fascia A sono rappresentati i clienti importanti, nella fascia B i clienti medi e nella fascia C i marginali. Questo tipo di analisi “base” ha dei limiti evidenti:

- Analizza esclusivamente i clienti esistenti;
- Considera solamente un indice di performance storica (fatturato).

Per rendere più strategica l’analisi, si può ricorrere a una ABC “avanzata” che consideri una variabile addizionale, ad esempio il margine.

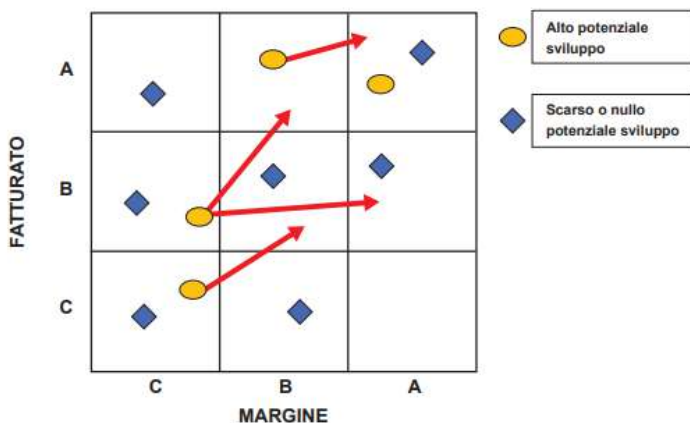


Figura 3

Come dimostra il grafico, l'integrazione dei due indicatori fornisce un quadro più esaustivo circa la strategicità dei cluster di clienti appartenenti ai vari quadranti. Tuttavia non è ancora sufficiente.

**Step 3:** Proseguiamo dunque a elaborare nuove matrici considerando altri indicatori, ai quali assegneremo dei pesi in relazione all'importanza del criterio stesso, ottenendo così degli indici ponderati con una valutazione (ad esempio, score da 1 a 5) attribuita a ciascun cliente per quel determinato criterio. È da sottolineare che la scelta e la ponderazione dei nuovi parametri è un tema chiave che richiede chiarezza strategica, poiché incide sul risultato finale.

A titolo esemplificativo, una tabella con indice di attrattività è riportata nella *Figura 4*

PESO	30		10		30		30		100
CLIENTE	Spending per categoria di interesse (1=basso 5=alto)	I.1 Ponderato	Fatturato del cliente (1=basso 5=alto)	I.2 Ponderato	Solidità economica /finanziaria (1=basso 5=alto)	I.3 Ponderato	Sensibilità temi ESG (1=basso 5=alto)	I.4 Ponderato	INDICE FINALE
ALFA	5	150	4	40	4	120	4	120	430
BETA	3	90	5	50	5	150	5	150	440
GAMMA	2	60	2	20	1	30	2	60	170
DELTA	4	120	3	30	5	150	4	120	420
EPSILON	3	90	1	10	3	90	3	90	280
ZETA	3	90	3	30	2	60	3	90	270
ETHA	5	150	3	30	4	120	5	150	450
TETA	2	60	2	20	1	30	2	60	170
IOTA	4	120	4	40	5	150	5	150	450
KAPPA	1	30	2	20	3	90	3	90	230

Figura 4

L'elaborazione successiva di altre matrici, con ulteriori indici di performance, porterà a ottenere un'analisi finale aggregata rappresentabile attraverso la seguente matrice di segmentazione strategica.

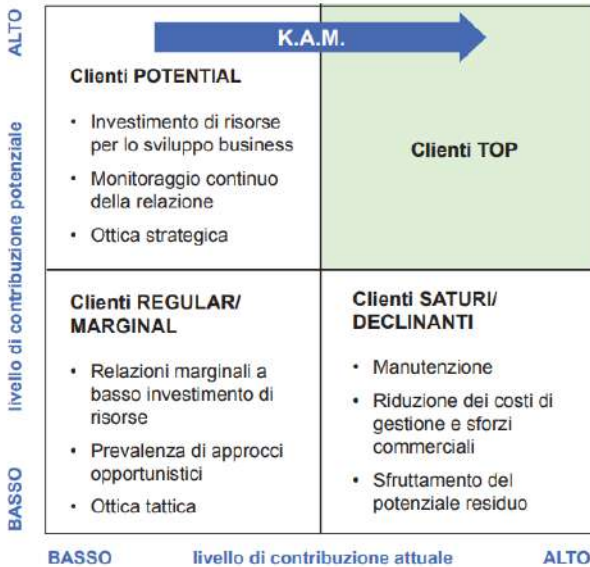


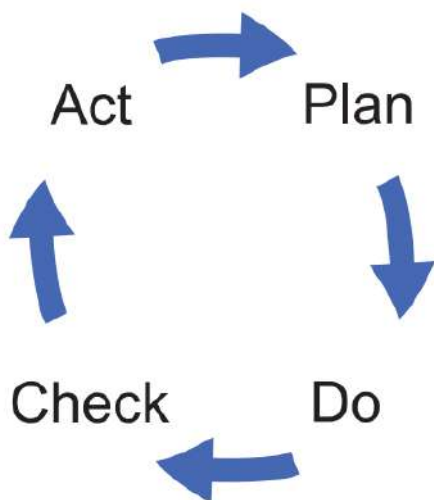
Figura 5

Abbiamo pertanto ottenuto un quadro più chiaro che supporta con dati oggettivi le attività prioritarie da effettuare e l'allocazione delle risorse, stimolando al contempo:

- Dialogo Sales Team <> Management
- Coinvolgimento stakeholders interni/esterni
- Condivisione delle informazioni

### **Conclusioni e suggerimenti: il supporto di YourCEO**

Abbiamo visto che strumenti analitici come la customer portfolio analysis facilitano, se correttamente applicati, una lettura dinamica del contesto e una più facile e coerente impostazione della strategia commerciale. Affinché tali strumenti siano sistematicamente applicati, occorre rendere efficienti ed efficaci organizzazioni e processi e applicare una metodologia PDCA (plan-do-check-act).





Ecco allora che diventa determinante e prioritario avere un management adeguato per quello che in molte aziende rappresenta un vero e proprio cambio culturale oltre che organizzativo.

A tale proposito, la domanda che in particolare le PMI si pongono è la seguente: “Come fare ad accedere a solide competenze manageriali plug & play contenendo contestualmente i costi di investimento in nuove risorse?”

YourCEO, la divisione sales & operations di YourGROUP, con il suo team di Fractional Manager esperti e qualificati, consente di rispondere adeguatamente a questa domanda. Il Fractional Management infatti è un modello di intervento “as-a-service” con un rapporto costi/tempo modulare che consente di usufruire di figure professionali executive a costi sostenibili.

## XI - ENTERPRISE VALUE E EQUITY VALUE: QUALI SONO LE PRINCIPALI DIFFERENZE?

Alessandro Leone  
Partner YourCFO

Con lo sviluppo delle startup e della loro metodologia di raccolta di capitali, le espressioni Enterprise value e Equity value oggi vengono sempre più utilizzate anche a livello capillare (e non solo dagli addetti ai lavori).

Al termine di ogni presentazione a possibili investitori vengono descritti l'Enterprise value e l'Equity value della società su cui si propone l'investimento. Ma cosa significano queste espressioni?

**Enterprise value: calcolare il valore di una società**

Traducendo letteralmente, Enterprise value vuol dire "valore della società o dell'impresa".

Ci sono moltissimi metodi per calcolare il valore di una società ed esistono molti libri che spiegano come calcolarlo.

Bisogna sapere che non esiste una scienza esatta per determinare il valore di una società, ma che sarà sempre la negoziazione tra le parti a definire la metodologia corretta (ovvero un compratore è disposto a pagare il prezzo richiesto dal venditore).

A titolo esemplificativo, ecco tre fra i metodi più comuni utilizzati per calcolare l'Enterprise value.

**EBITDA multiple:** Questo metodo, molto utilizzato, calcola il valore della società sulla base di un multiplo dell'EBITDA.

Se una società nell'ultimo anno ha realizzato un EBITDA pari a 8,3 milioni e viene concordato tra le parti un multiplo di 7, vuol dire che l'Enterprise value è pari a 58.1 milioni.

Importante sarà concordare in maniera chiara tra le parti la definizione di EBITDA, in quanto non sempre è stabilita ed è soggetta a variazioni a seconda dei principi contabili utilizzati (principi nazionali, IFRS, US GAAP ecc.).

### **Revenue multiple**

Il metodo Revenue Multiple, utilizzato soprattutto per le startup e per le società in forte crescita, calcola il valore della società da un multiplo dei ricavi.

Se una società nell'ultimo anno ha realizzato ricavi pari a 18 milioni e viene concordato tra le parti un multiplo di 1,5, vuol dire che l'Enterprise value è pari a 27 milioni.

Importante anche in questo caso sarà concordare in maniera chiara tra le parti la definizione dei ricavi, in quanto anche questi sono soggetti a variazioni a

seconda dei principi contabili utilizzati.

## **Net present value**

In base a questo metodo la società viene valutata attualizzando i suoi flussi di cassa. Per procedere a tale valutazione è necessario sviluppare un business plan a quattro/cinque anni composto da conto economico, stato patrimoniale e cash flow. I flussi di cassa inclusi nel cash flow vengono attualizzati utilizzando un tasso di interesse che tiene conto di molteplici fattori (rischio paese, rischio mercato, inflazione, rapporto debito/equity ecc.).

In taluni casi si aggiunge alla valutazione un terminal value, che rappresenterebbe i flussi di cassa ulteriori della società oltre i quattro/cinque anni inclusi nel business plan, ovvero un eventuale prezzo di vendita della società al termine del periodo indicato nel business plan.

Bisogna comunque tenere presente che spesso, sulla base della negoziazione delle parti, l'Enterprise value può essere anche calcolato come una media, semplice o ponderata, dei diversi metodi di valutazione.

## **Equity value: il valore reale della società**

L'Equity value rappresenta il reale valore della società, sul quale vengono determinate le percentuali azionarie dei singoli soci (la cosiddetta cap table).

Per calcolare l'Equity value a partire dall'Enterprise value occorre sottrarvi (o aggiungervi) la Net financial position della società.

La Net financial position, che si può trovare in uno stato patrimoniale riclassificato della società, è data dalla formula:

DISPONIBILITÀ LIQUIDE (cassa + disponibilità su conti correnti) + CREDITI FINANZIARI (a breve e lungo termine) – DEBITI FINANZIARI (a breve e lungo termine)

Facendo un esempio, se la società ha 300 mila euro di disponibilità sui conti correnti, crediti finanziari per un prestito a società collegate per 600 mila euro, debito verso banche per anticipi fatture pro solvendo per 800 mila euro e debito verso banche per mutui per 900 mila euro, la Net financial position sarà negativa e pari a 800 mila euro. In questo caso dovrà essere quindi sottratta all'Enterprise value per determinare l'Equity value.

Riprendendo l'esempio precedente della società valutata sulla base dell'EBITDA multiple, l'Enterprise value di 58,1 milioni si riduce a un Equity value di 57,3 milioni.

Pertanto, un eventuale acquirente per acquisire dai soci venditori il 100% del capitale sociale dovrà appunto pagare 57,3 milioni.

**Il calcolo dell'Equity value: possibili rettifiche**

Anche per il calcolo dell'Equity value vengono molto spesso introdotti principi di carattere negoziale, in quanto nel corso della trattativa possono emergere elementi per calcolare una Net financial position rectified rispetto al calcolo standard sopra esposto.

A titolo esemplificativo, alcune rettifiche tipicamente richieste dal compratore per abbassare il prezzo di acquisto potrebbero essere le seguenti:

- **Debiti con fornitori scaduti** da oltre 90/120 giorni. Il motivo di questa rettifica consiste nel fatto che il venditore, per migliorare la Net financial position (cioè, per avere più cassa), potrebbe rallentare alcuni pagamenti nel periodo precedente alla vendita;
- **Debiti per TFR**: anche se post-riforma, ci si riferisce solamente al TFR che rimane in azienda e non a quello versato all'INPS;
- **Fatture anticipate pro soluto**: in alcuni casi gli acquirenti, soprattutto anglosassoni, richiedono di sottrarre alla Net financial position rectified le fatture anticipate pro soluto dalla società. Nel momento in cui la società anticipa in banca pro soluto le fatture, il credito viene incassato senza evidenziare nessun debito nei confronti della banca, e quindi tale valore non compare nello stato patrimoniale della società;
- **Evoluzioni del Net working capital**: al fine di evitare accelerazione negli incassi e dilazione nei pagamenti nel periodo precedente la vendita, l'acquirente potrebbe richiedere di calcolare la media del NWC trimestrale nei due/tre anni

precedenti alla vendita e applicare rettifiche in caso di evoluzioni anomale;

- **Costi legali alle transazioni** (legali, due diligence, success fee ecc.): tali costi, che si sostengono subito dopo la conclusione del deal, riducono la Net financial position rectified e quindi l'Equity value;
- **Fondo rischi**, la cui realizzazione sia ritenuta molto probabile dal compratore. Ad esempio, se la società espone in bilancio un fondo rischi per una vertenza con un dipendente, il venditore potrebbe richiedere una rettifica in diminuzione (in tutto o in parte).

Tornando all'esempio precedente della società valutata su un multiplo dell'EBITDA, se le parti si accordano per una rettifica di 400 mila euro per debiti scaduti da 120 giorni e di 200 mila euro per costi legati alla transazione, l'Equity value si abbassa da 57,3 milioni a 56,7 milioni, e sarà questo appunto il prezzo per acquisire dai soci venditori il 100% del capitale sociale.

Come abbiamo visto, quindi, possono essere moltissimi gli elementi in grado di modificare l'Equity value in sede negoziale, variando così il prezzo di acquisto della società da parte dei compratori.

## XII - ACQUISTARE SERVIZI INFRASTRUTTURALI IN AMBITO IT – SERVIZI CLOUD

Francesco Caporali  
Senior Advisor YourCPO

Da sempre le forniture di prodotti e (soprattutto) di servizi in ambito IT sono un terreno complesso per l'Ufficio acquisti, non solo per l'ampiezza e la profondità di conoscenze che sono necessarie per trattare la materia, ma anche per la necessità di trovare ogni volta il compromesso ottimale tra gli obiettivi di risparmio e la comprensibile avversione al rischio della funzione IT committente, come giustamente osserva Sara Volino Coppola nel suo bell'articolo<sup>9</sup>.

Un altro fattore che innegabilmente complica la vita negli acquisti IT è la velocità di innovazione che ormai, per alcuni segmenti di offerta, ha cicli di aggiornamento inferiori all'anno: l'esempio per eccellenza è probabilmente costituito dai servizi Cloud, oggetto della presente riflessione.

### I servizi Cloud

Sotto il termine generico di servizi Cloud si nasconde in effetti un universo di servizi, anche molto diversi tra

---

<sup>9</sup> <https://www.yourcpo.it/2020/12/17/acquistare-servizi-professionali-in-ambito-it-servizi-applicativi/>



loro, suddiviso dagli analisti di mercato nei ben noti segmenti Infrastructure-as-a-Service (IaaS), Software-as-a-Service (SaaS) ecc. In ciascun segmento i fornitori di riferimento, veri e propri colossi a livello globale, sono impegnati nel farsi concorrenza a colpi di nuove funzionalità, rilasciate a un ritmo impensabile fino a pochi anni fa.

Una delle grandi novità, portata negli ultimi anni proprio dai servizi Cloud, è la possibilità di sottoscrivere un contratto con pochi click e attivare un nuovo servizio in pochi secondi (o al massimo minuti). Per molte piccole aziende questo è stato probabilmente il punto d'ingresso nel mondo dei servizi Cloud; in questa modalità "click-through", dove si aderisce automaticamente alle condizioni standard sia economiche sia contrattuali, non c'è un ruolo vero e proprio dell'Ufficio acquisti, se non quello di monitorare la spesa per fornitore.

Al crescere della diffusione in azienda e dell'utilizzo dei servizi, però, si raggiunge comunque il punto in cui diventa indispensabile formalizzare (ed eventualmente consolidare) un accordo ad hoc con i fornitori selezionati, in modo da ottenere migliori condizioni e maggiori tutele contrattuali, ed è proprio questo il punto d'ingaggio per l'Ufficio acquisti.

I contratti Cloud che ne scaturiscono sono tipicamente contratti complessi, talvolta composti da un set di documenti imponente; considerata l'elevata complessità della materia e l'indispensabile ruolo da attore principale della funzione committente IT, come può l'Ufficio

acquisti aggiungere valore nel processo di approvvigionamento di questi servizi?

Per provare a fornire qualche spunto sul tema, partiamo da una constatazione: per quanto complessi, i contratti Cloud sono pur sempre dei contratti di servizio ed è proprio sulla parte delle clausole di fornitura che l'Ufficio acquisti può fare la differenza, soprattutto se opportunamente affiancato dall'Ufficio legale, per aiutare la funzione committente IT a ridurre i rischi di fornitura.

## **Premessa**

L'approccio di imporre al fornitore il proprio template standard di condizioni generali, una best practice ampiamente utilizzata negli anni passati sui contratti di outsourcing IT, è diventato complesso di fronte ai colossi del Cloud (tranne forse che per le aziende più grandi) ed è comunque molto oneroso in termini di effort negoziali. Più rapido ed efficiente è l'approccio suggerito da Laura Echino nel suo articolo<sup>10</sup> di lavorare sulle Condizioni particolari di fornitura già in fase di definizione dei requisiti; queste condizioni particolari saranno prevalenti rispetto alle condizioni generali standard del fornitore e andranno a ridurre i rischi per l'azienda sui punti più critici della fornitura, correggendo o compensando eventuali eccessi di

---

<sup>10</sup> <https://www.yourcpo.it/2020/12/10/come-fare-saving-prima-di-arrivare-a-trattare-con-il-fornitore/>

tutele per il fornitore e, per quanto possibile, limitando il lock-in.

Naturalmente non tutto all'interno delle condizioni standard del fornitore è modificabile o derogabile nella stessa misura; alcuni dei documenti o delle clausole sono di fatto non negoziabili e, altrettanto naturalmente, non tutte le aziende hanno sufficiente potere contrattuale per far passare modifiche sostanziali alle condizioni standard del fornitore; tuttavia, su alcune sezioni contrattuali rilevanti l'Ufficio acquisti può e deve fare la differenza a tutela dell'azienda; senza avere la pretesa di essere esaustivi, ne evidenziamo alcune.

Prima di tutto, un piccolo suggerimento operativo, non sempre adottato: ricordatevi di scaricare e custodire tutti i documenti contrattuali resi disponibili solamente online; questi documenti vengono aggiornati frequentemente dai fornitori e può diventare complicato se non impossibile risalire alla versione originale in caso di contestazioni.

## **Responsabilità del fornitore e ruolo dell'Ufficio acquisti**

Una prima sezione contrattuale rilevante è senz'altro quella delle responsabilità contrattuali: l'Ufficio acquisti, coadiuvato dal legale, può aiutare a definire i limiti di responsabilità del fornitore e le tipologie di danni oggetto di risarcimento, correggendo ove necessario le esclusioni che sono previste nelle Condizioni generali di fornitura. Particolare attenzione va dedicata alle aree

di servizio dove la responsabilità è condivisa tra cliente e fornitore o con fornitori terzi (ad esempio, i servizi di connettività). Nel caso malaugurato di grave disservizio, l'azienda deve poter ottenere un risarcimento congruo al danno subito.

## **Il tema delle penali**

Correlato al precedente, il tema delle penali è un'altra sezione di contributo importante da parte dell'Ufficio acquisti: se infatti i requisiti in termini di Livelli di servizio sono responsabilità della funzione IT committente (come, ad esempio, la disponibilità del servizio, facendo attenzione alle esclusioni), la definizione e la negoziazione di uno schema di penali è un terreno familiare per l'Ufficio acquisti. Occorre tenere sempre presente che il compito delle penali è quello di rafforzare l'impegno del fornitore a raggiungere l'obiettivo di performance atteso e non quello di risarcire il danno subito (ambito delle responsabilità); sarà poi importante monitorare costantemente i livelli di servizio erogati e farsi riconoscere le eventuali penali maturate, tipicamente in forma di credito per servizi e non di rimborso. Terzo elemento essenziale per ridurre il rischio di fornitura, agendo sul lock-in, è quello di lavorare a fianco della funzione tecnica IT per definire nel dettaglio la strategia e il supporto alla Uscita/Exit al termine del contratto; questo è un ambito tipicamente sottovalutato nelle Condizioni generali di fornitura, per cui Acquisti e IT dovranno richiedere e negoziare il supporto da parte del fornitore, in termini ad esempio di attività e disponibilità dei dati, per un congruo periodo di tempo

dopo il termine, per permettere il completamento della migrazione.

## XIII - 10 COSE SUGLI ESG CHE UN IMPRENDITORE DEVE SAPERE

Manuela Macchi  
Associate Partner YourCEO

In YourCEO “aiutiamo l'imprenditore nel definire le scelte strategiche, organizzative e operative per la crescita sostenibile di lungo periodo della sua azienda e lo affianchiamo, giorno per giorno, nell'implementazione delle azioni coerenti con il piano condiviso”.

Ecco, quindi, dieci riflessioni su cosa sono e cosa non sono gli ESG e la sostenibilità e i relativi impatti in termini di processi, managerialità e leadership, dalla penna di chi si occupa di questi temi da oltre vent'anni. Questo nell'ottica di contribuire alla crescita e al successo sostenibile, anche grazie al supporto di un/una Fractional Manager.

### **1. La sostenibilità è un investimento corporate**

Sono diversi i fattori che ci portano a considerare la sostenibilità come un investimento corporate.

- Società civile e governi
- Normativa
- Finanza
- Mercato

Ne ho parlato approfonditamente nel 2020 in un articolo per ISPI <sup>11</sup>.

Con la pandemia globale di COVID-19 si è verificato un vero e proprio cambio di paradigma. Un ambiente di business e un panorama politico drammaticamente modificati stanno richiedendo più consapevolezza da parte dei CdA, che dovranno essere in grado di valutare scenari incerti e rischi (anche ESG) per agire rapidamente, in maniera flessibile ed efficace, ma anche di costruire una nuova cultura aziendale basata sul valore. Con la pandemia è aumentata la sensibilità verso le tematiche ESG perché ha reso chiaro che sono parte integrante della crescita sostenibile e perché è cresciuta la consapevolezza da parte degli investitori. E in più abbiamo visto una maggiore resilienza nelle aziende che avevano già investito in sostenibilità.

La trasformazione aziendale verso modelli di business sostenibili è chiave per la competitività e per la sopravvivenza delle imprese nel lungo periodo.

## **2. La sostenibilità va oltre la tutela dell'ambiente**

Sostenibilità non si limita alla dimensione ambientale così come CSR non è filantropia e fare del bene.

---

<sup>11</sup> <https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/la-sostenibilita-e-investimento-corporate-27160>

Sostenibilità ha a che fare con la gestione responsabile dell'impresa per la mitigazione degli impatti – tutti con attenzione al bilanciamento della Triple bottom line: “non esiste una sola ultima riga di conto economico ma tre: una per gli economics, una per l'ambiente e una per l'ambito sociale” –, per la creazione di valore e di impatto di lungo periodo, tenendo conto degli interessi degli stakeholders oltre che degli azionisti.

Quindi abbiamo incluse tre dimensioni – ESG – su cui lavorare e connettere in modo coerente e consistente:

- **Environmental:** risorse di materia (materie prime e loro riciclabilità o natura artificiale), energia, emissioni GHG e in atmosfera, rifiuti, acqua, biodiversità;
- **Social:** lavoro dignitoso, diversità e pari opportunità, diritti umani, sicurezza e salute, supply chain responsabile, relazioni con i clienti, relazioni con le comunità locali;
- **Governance:** composizione e modalità di operare del board, etica e integrità aziendale/condotta del business, lobbying, stakeholder engagement, risk management.

### **3. Il percorso ESG è una journey identitaria**

Il percorso ESG è una journey identitaria e non un'azione mordi e fuggi. Ciò significa che è un viaggio fatto di tanti passi, è un cambiamento culturale che parte dalla vision e dalla mission aziendali, dai valori, dal purpose. Vive quindi le fasi di creazione di



consapevolezza, di capacità/competenze – dove l'analisi di materialità ha una valenza fondativa del piano strategico – e di coinvolgimento.

Proprio per questo è diverso da azienda ad azienda e per questo deve essere integrato nella governance, nel modello di business, nelle politiche e nei processi aziendali.

#### **4. La sostenibilità non è un costo ma un investimento**

Dobbiamo parlare di investimento e non di costo, di valore e non di mero profitto, per remunerare tutti gli stakeholders con cui l'impresa ha relazioni e che sono portatori di questi capitali (non solo economico ma anche sociale, relazionale, intellettuale, naturale, produttivo, e così via).

Integrare i temi ESG in azienda è un investimento per la moltiplicazione dei capitali e la generazione di impatto che aumenta il patrimonio dell'impresa ed è il mezzo per assicurare lo sviluppo aziendale. Il costo iniziale si traduce in un tempo ragionevole in maggior efficienza produttiva, minori sprechi, maggior coinvolgimento degli stakeholders (in primis i dipendenti), maggiori probabilità di ottenimento di finanziamenti agevolati e di vittoria nelle gare, maggiori opportunità di business (“ho acquisito una commessa grazie anche alla nostra gestione sostenibile del business che per il committente pesava almeno il 30%”), qualificandosi come fornitori responsabili e sostenibili che aiutano i clienti nella trasformazione sostenibile del proprio

business (CEO di una PMI: “me lo ha chiesto il grande cliente belga che punta alla neutralità carbonica”), e così via.

Per non parlare dei minori rischi per l'impresa (e quindi di meno costi per gestirli una volta che diventano reali) di non avviare un percorso di integrazione dei temi ESG: pensiamo solo all'azione importante delle banche di approfondimento dei rischi fisici e di transizione legati ai clienti ai fini del monitoraggio e della concessione dei crediti. Tante banche stanno iniziando a profilare i propri clienti chiedendo DNF e bilanci di sostenibilità anche a PMI.

## **5. ESG ≠ Compliance**

Affrontare i temi ESG in un'azienda non significa rendere l'impresa conforme a delle sigle o a delle normative, ma comporta la comprensione del modello di business dell'impresa per la creazione di valore nel lungo periodo.

È la ricerca dell'integrazione nel rispetto di una coerenza con gli elementi fondativi dell'impresa, seppur in dialogo aperto e attivo con gli stakeholders.

## **6. Chi si occupa di temi ESG è un manager di lunga esperienza e non un tecnico**

Venti anni fa, quando ho iniziato io ad avvicinarmi a questi temi, con il punto di vista della pianificazione strategica prima e della sostenibilità poco dopo,

erano questioni volontarie da multinazionali o di compliance per gli aspetti ambientali e di sicurezza e salute.

I tecnici però ottimizzano i processi ma non gestiscono il cambiamento, quale quello necessario per la transizione sostenibile dei modelli di business.

Ho avuto la fortuna di partire dalla strategia, dal Change management, dalla rendicontazione trasparente e dallo stakeholder engagement come pilastri.

Questi sono ancora oggi gli ingredienti segreti per l'integrazione dei temi ESG in azienda a tutti i livelli dell'organizzazione da parte di manager/leader competenti (permanent e fractional).

## **7. Temi ESG ≠ sistemi di gestione**

Per integrare i temi ESG nel modello di business non bastano i sistemi di gestione certificati. Sicuramente fanno la loro parte per la standardizzazione dei processi ma, ahimè, richiamano il senso della compliance e dell'obbligo, allontanando la finalità strategica della sostenibilità per il business.

Le parole “registrazioni”, “controlli operativi” e “audit” richiamano a doveri di compliance per il mantenimento di una certificazione e spesso comportano attività dell'ultimo minuto per “passare l'esame”.

Quindi benvenuti i sistemi di gestione come supporto all'irrobustimento dei processi ma non pensiamo

che certificarsi e mantenere le certificazioni significhi integrare i temi ESG nella strategia e nel modello di business aziendale.

## **8. Reporting di sostenibilità ≠ brochure**

Il reporting di sostenibilità (con i suoi tanti nomi: “bilancio di sostenibilità”, “report integrato” ecc.) è uno strumento di comunicazione ma non si esaurisce in quello.

Raccoglie la journey di sostenibilità dell’azienda fatta di obiettivi, risultati e progetti, impatti, possibili grazie al lavoro condiviso tra governance e management, nel rispetto degli azionisti ma tenendo conto degli interessi degli stakeholders.

Il reporting di sostenibilità diventa, infatti, uno strumento di gestione interno e uno strumento di dialogo con gli stakeholders per continuare a essere accountable (“se lo redigo poi lo pubblico in trasparenza per renderlo accessibile a tutti”) e migliorare lungo la journey grazie al continuo engagement e confronto.

## **9. Gli stakeholders sono chiave per il successo sostenibile**

L’importanza di costruire un rapporto trasparente e collaborativo con gli stakeholders rilevanti in un contesto di trasformazione è chiave ai fini della definizione della strategia aziendale, soprattutto se integrata da elementi ESG.

L'analisi di materialità, coerentemente con la strategia di business, è uno strumento funzionale all'identificazione degli aspetti più rilevanti di sostenibilità, non solo per l'azienda, ma anche per tutti i suoi principali stakeholders, siano essi più influenzati dalle scelte strategiche aziendali, oppure in grado di influire sulla capacità dell'azienda di creare valore nel breve, medio e lungo termine.

Il processo di analisi di materialità risulta negli anni sempre più strutturato e sta coinvolgendo il top e senior management sino al Consiglio di amministrazione.

Il processo di materialità, proprio per la sua valenza fondativa del piano strategico e perché si alimenta del coinvolgimento degli stakeholders, è un processo che ben si adatta anche e forse ancora meglio alle PMI, perché gli stakeholders sono meno numerosi e si ha l'opportunità di conoscerli meglio. Ma anche questo fa parte di una journey di tanti piccoli passi e conquiste: un sentiero da non abbandonare.

## **10. I temi ESG chiamano una nuova leadership**

Il successo sostenibile richiede una nuova leadership.

Come richiamano Livia Piermattei e Paola Schizzer nel loro handbook, frutto del lavoro del Reflection Group di NedCommunity Board *e sostenibilità un nuovo modello di leadership per il consigliere di amministrazione*, tre

fattori sono determinanti: la composizione, i processi e la cultura/il mindset.

In realtà è quest'ultimo che rappresenta la vera chiave. Per il successo sostenibile servono leader sostenibili con questi tratti:

- **Orientamento strategico/Forward looking**, ovvero visione che vada oltre la compliance;
- **Connettività**, ovvero la capacità di pensiero sistemico per connettere valori, capitali, processi, rischi e opportunità;
- **Inclusività degli stakeholders**, ovvero mappare, ascoltare, dialogare e creare partnership win-win con gli stakeholders;
- **Cross collaboration**, verticalmente/orizzontalmente, dentro/fuori l'azienda con un approccio "lean";
- **Apertura mentale**, per cogliere e cambiare l'inaspettato.

Queste caratteristiche ben si attagliano al/alla **Fractional Manager**. Il/la **Fractional Manager** è una figura con grande esperienza in ruoli dirigenziali in contesti complessi, ma con la flessibilità che ne rende sostenibile il costo (o meglio, davvero, l'investimento), azzerando peraltro i costi tipici di induction. Il suo impegno può essere modulato affinché il processo sopra descritto produca i risultati attesi, mettendo pensiero e azione al servizio degli obiettivi aziendali.

Nel caso specifico, si agevola il cambiamento verso un modello sostenibile in modalità "plug & play".

# INDICE

Introduzione.....	2
I – Il fractional executive in un'impresa familiare.....	4
II - La figura del ceo all'interno di una pmi.....	11
III - Un nuovo approccio al passaggio generazionale .....	15
IV - Sintonizzare i manager all'azienda.....	24
V - Evoluzione e futuro del marketing: riflessioni e spunti.....	33
VI - Trasformazione 4.0 – cogliere l'opportunità.....	39
VII - Ottimizza la relazione con l'agenzia pubblicitaria: 7 regole d'oro .....	48
VIII - Quali sono gli scopi della finanza e del controllo & amministrazione all'interno dell'azienda .....	68
IX - Budget e pmi: uno strumento per ripartire dalla crisi.....	75
X - L'importanza della pianificazione strategica delle vendite nelle pmi: il supporto della customer portfolio analysis .....	88
XI - Enterprise value e equity value: quali sono le principali differenze?.....	97
XII - Acquistare servizi infrastrutturali in ambito it – servizi cloud .....	103

XIII - 10 cose sugli esg che un imprenditore deve sapere .....109



Questo libro nasce da una visione aggregata da 13 differenti autori. Manager che hanno passato lustri lavorando in grandi aziende italiane e multinazionali. Il loro percorso, la loro esperienza, l'intuito che li ha guidati nei loro anni aziendali sono stati distillati qui, perché siano di aiuto a tutti coloro che vogliono comprendere come migliorare le performance della propria azienda, esplorare nuovi mercati o sviluppare approcci mai pensati prima.

Il mondo che si para di fronte a noi sarà sempre più complesso, multipolare e dinamico. I cambiamenti che prima impiegavano decenni a interessare le Pmi oggi avvengono in un anno, anche pochi mesi. La cultura aziendale italiana, con una governance familiare devo oggi affrontare sfide che le precedenti generazioni di padri e madri non hanno mai affrontato. Con questi scenari di fronte a noi l'utilizzo di una visione multifunzionale e coordinata, un approccio "di sciame" che ponga attenzione contemporaneamente a più eventi, diviene una scelta obbligata per ogni imprenditore e manager id azienda. Il mondo cambia, è tempo che anche le imprese cambino con esso e fioriscano nel nuovo mondo che si plasma di fronte a noi sempre più velocemente.

I temi e i testi dei 13 autori sono stati selezionati da Andrea Pietrini, Chairman di YOURgroup, che ha curato l'opera. Pietrini ha introdotto e valorizzato dal 2012 questa nuova visione della managerialità frazionale che oggi è diffusa in tutta Europa, dedicandoci un libro di grande successo dal titolo "Fractional Manager. Una nuova professione per aziende che evolvono" – Egea Editore, la casa editrice dell'Università Bocconi.

Con una dinamica focalizzata al risultato, una visione indipendente che connota ogni manager oggi YOURgroup si sviluppa in 9 differenti verticali che offrono alle aziende ogni tipologia di manager C-level: finanza, risorse umane, general management, salese, marketing, digital, operation, acquisti, e legal . Le aziende chiedono a YOURgroup un approccio veloce, di valore che porti semplicità e non alteri la governance familiare. Questo è la missione di YOURgroup.



**YOUR  
GROUP**

SITO WEB