

Presentano

WORKSHOP & DINNER

VALORI NASCOSTI E SVILUPPO D'IMPRESA

**Come riconoscere e sbloccare
i valori nascosti nelle organizzazioni e
nelle persone per accelerare lo sviluppo d'impresa**



ATTI DEL WORKSHOP

Palazzo di Varignana - Castel San Pietro Terme

21 luglio 2022 ore 18.00

Con la partecipazione di



**INTESA SANPAOLO
PRIVATE BANKING**



DAVIDE MONDAINI
Fondatore di Mondaini Partners

Caro ospite, Caro imprenditore,

vorrei porti subito una domanda: **dove si nasconde il valore delle nostre medie e piccole imprese?** Dove cercarlo? E come farlo emergere?

Secondo me, dopo aver collaborato negli ultimi 10 anni con imprese diverse sia per settore sia per dimensioni, **questo valore si nasconde in tre serbatoi: nel business, nelle organizzazioni, nelle persone.** Non è difficile intercettarlo, credimi. **La vera sfida è sbloccarlo, farlo emergere, e quindi valorizzarlo.**

Ogni azienda ha in dote quel che io chiamo il Capitale Intangibile, fatto dal capitale organizzativo, intellettuale, relazionale e umano. Non compare quasi mai all'interno dei bilanci d'esercizio, eppure esiste. E di solito si misura solo in vista di un'operazione straordinaria di valorizzazione dell'impresa.

Mettere mano al valore della propria azienda significa dunque riconoscere e misurare questo capitale innanzitutto e affiancarlo al già conosciuto capitale tangibile. Ma il lavoro di riconoscimento e misurazione da solo serve a poco se manca il motore che lo attiva.

Tale motore si lega alla capacità di esecuzione, intesa come la capacità di fare e mettere a terra la visione dell'imprenditore. **Io lo chiamo Metodo Execution Strategico. Condotta del leader, ambiente adeguato, persone giuste al posto giusto ne sono i pilastri, radicati nella Gestione Strategica, nella Gestione Operativa e nella Gestione delle Risorse Umane. In cima si trova poi la Governance Aziendale.**

La somma tra il Capitale Intangibile e la Capacità di Execution forma il vero valore, troppo spesso bloccato, delle piccole e medie imprese italiane.

In questo workshop parliamo dunque di Valore Nascosto e di come sbloccarlo, con testimonianze che ci permetteranno di passare concretamente dalla teoria alla pratica.

Grazie per essere qui!

Davide Mondaini

dmondaini@mondainipartners.com

LinkedIn:



ANDREA GHIDONI

Direttore Generale Intesa Sanpaolo Private Banking

MACROECONOMIA NEL MONDO: COSA STA ACCADENDO?

La situazione attuale è certamente molto diversa dalle previsioni dello scorso anno: stavamo uscendo dalla crisi pandemica con un'interessante crescita economica, stabilità politica globale, banche centrali accomodanti e strepitose crescite del PIL. Poi all'improvviso tutto cambia e oggi viviamo un rallentamento della crescita economica.

Il freno alla crescita economica attuale si deve a 3 fattori: guerra, (re)azioni attuate dalle Banche Centrali, aumento smisurato dell'inflazione.

La **guerra in Ucraina** impatta notevolmente **complessità geopolitica** e **processi di approvvigionamento delle materie prime**, ma anche e purtroppo le politiche delle Banche Centrali. Penso per esempio alla Banca Centrale d'America con il **brusco aumento dei tassi d'interesse**.

L'andamento dell'inflazione è stato sottostimato fin dall'inizio e considerato temporaneo oltre che inferiore ai livelli toccati realmente.

Infine entra in campo il **crollo del potere d'acquisto** dei consumatori poiché alla **crescita dell'inflazione non è corrisposto l'aumento salariale**.

Entreremo dunque in recessione?

Mantenere l'equilibrio tra il controllo dell'inflazione senza mandare le economie globali in recessione è difficile. Anche perché dopo l'uscita dal post pandemia in cui i governi hanno agito per contenere la crisi che già correva, le politiche fiscali faticano a introdurre ulteriori robusti interventi.

In più, assistiamo all'indebolimento dei Primi Ministri dei più importanti Paesi del mondo: in Italia il governo è in crisi e il Regno Unito ricalca la stessa situazione; la Germania vive un passaggio di leadership cruciale; in Francia Macron non ha più la maggioranza; negli Stati Uniti arrivano le elezioni di metà mandato e sembra che Biden perderà quota contro il partito repubblicano.

In questo scenario macroeconomico, i mercati finanziari risentono della forte volatilità. Ma è vero anche che vivono un elemento positivo: la decorrelazione tra il mercato azionario e l'obbligazionario con la conseguente opportunità di diversificare. E dopo anni il mercato obbligazionario mostra rendimenti interessanti nonostante il tasso di inflazione.

Questo momento storico richiede grande razionalità a ogni livello, sia da investitore sia da risparmiatore.

NATALE BORRA

Head of Distribution Italy per Fidelity

LE CRISI COME OPPORTUNITÀ DI INVESTIMENTO: È DAVVERO COSÌ?

Ricorderemo a lungo questo 2022 che senza dubbio si conferma un anno molto complicato. Eppure, ripensando al passato, ho fatto qualche riflessione.

Ripenso per esempio alla crisi della bolla tecnologica: sembrava impossibile che ne saremmo usciti e che ci saremmo ripresi. Invece i mercati sono ripartiti, e anche in modo straordinario.

Almeno fino alla crisi successiva, enorme, quella del 2008. Anche in questo caso sembrava che il mercato non potesse più riprendersi. Io almeno ne ero sicuro. Ma per fortuna mi sbagliavo di nuovo. Il mercato è ripartito vivendo uno dei rally più straordinari della storia. Rally che si è arrestato con l'arrivo del Covid a cui va aggiunta la crisi ucraina.

Ogni volta ci sembra di vivere delle crisi di mercato impossibili da superare e alle quali non riusciremo a sopravvivere come investitori.

Ma non è così. E la storia lo dimostra.

Le crisi sono opportunità di investimento straordinarie per gli investitori che allenano la virtù della pazienza.

La chiave consiste nell'assumere un atteggiamento più strategico al fattore tempo. Assumendo e seguendo il "giusto" orizzonte temporale, queste crisi di mercato si configurano come straordinarie opportunità di investimento. A patto che l'investitore abbia allenato la virtù della pazienza.

Ovviamente è fondamentale seguire alcune, semplici, regole: puntare alla qualità e valutare contesti internazionali che offrono opportunità straordinarie.

Ricordiamoci, infatti, che il mercato azionario italiano rappresenta solo lo 0,8% dell'offerta disponibile a livello globale, mentre quello obbligazionario poco meno del 3%.

Nessuno di noi può prevedere il futuro, lo sappiamo. E non sappiamo neanche cosa ci attenderà a causa della grande volatilità che stiamo vivendo e che sta cambiando gli equilibri a cui eravamo abituati.

Ma è altrettanto vero che con pochi e puntuali accorgimenti si può paradossalmente trasformare la volatilità in un alleato del nostro investimento.

Come?

Diversificando il market timing, pianificando strategicamente l'orizzonte temporale, e scegliendo idee forti a ampio raggio sulle quali investire.



IVANO VALMORI
Presidente e Socio di Image Line Srl

GLI INTANGIBILI IN AZIENDA: CAPITALE RELAZIONALE, UMANO, E INTELLETTUALE

Serve grande razionalità ed è fondamentale essere molto determinati, avere chiarezza e sentirsi sul pezzo.

Ho incontrato Davide proprio quando avevo grande bisogno del sistema bancario per la mia azienda ma non riuscivo a trasmetterne il vero valore.

Mi accorgevo che l'importanza di avere un bilancio chiaro, trasparente, pulito, è di fatto vero solo in parte. Perché il bilancio non descrive i valori dell'azienda, come i marchi, i brevetti e le relazioni con i clienti, fondamentali invece per la sua crescita. Ed ero anche consapevole che l'imprenditore è spesso così tanto innamorato della propria azienda da pensare di fare la cosa più bella del mondo, senza accorgersi che i funzionari della banca sono invece lontani da questa visione.

Dovevo quindi trovare un altro modo per dialogare con le banche, altrimenti a perdere sarei stato soltanto io. E dovevo anche trovare la strada migliore per far luce sui valori della mia azienda.

Con Davide abbiamo lavorato sulla valorizzazione degli elementi intangibili che compongono il capitale relazionale, umano, e intellettuale dell'azienda.

Abbiamo anche lavorato sulla Governance Aziendale, perché un'azienda non può basarsi soltanto sulla visione "limitata" dell'imprenditore.

Così abbiamo costituito un Advisory Board: un gruppo di esperti, per esempio in direzione aziendale e gestione contabile, con cui confrontarmi per capire lungo quale direzione far crescere l'impresa e con quali strumenti.

E grazie all'Advisory Board abbiamo preso anche altre decisioni strategiche. Per esempio abbiamo capito che la mia impresa aveva più bisogno di fare marketing che comunicazione e che ci servivano persone e procedure abili nell'aprire una nuova trattativa ancora prima che il nostro commerciale entrasse in campo. Pensare, decidere e agire in questo modo vuol dire proprio cambiare l'intera gestione strategica dell'azienda.

E dal mio punto di vista, come imprenditore puoi mettere mano a questi argomenti solo se prima hai fatto il cammino di consapevolezza necessario ad arrivare fin qua.

Serve tanto coraggio per prendere quelle decisioni che hanno il potere di stravolgere tutta la gestione strategica dell'impresa.



GIORGIO NARDONE
Psicologo e Psicoterapeuta

COMPLICAZIONISMO VS SOLUZIONISMO: LE EMOZIONI IN AZIENDA E IL LORO POTERE

Ascoltando le presentazioni precedenti, mi sono tornate in memoria alcune esperienze, tipicamente dove le persone fanno la differenza all'interno delle organizzazioni che invece non prestano attenzione alle persone.

Facevo consulenza all'interno di un grande gruppo bancario e iniziammo a lavorare sulla loro comunicazione interna che sembrava essere critica.

Nel Problem Solving strategico, la prima fase consiste sempre nel definire il problema e come si manifesta. In quella banca ogni persona riceveva più di 200 email al giorno, per l'80% in copia conoscenza. Questa complicazione altro non era che uno stratagemma per deresponsabilizzare le persone sotto il falso scudo del controllo che, non a caso, è il fondamento dei disturbi ossessivi.

Se una modalità complica invece di semplificare, siamo di fronte al "complicazionismo" e non al "soluzionismo".

Le organizzazioni spesso dimenticano la semplicità come strumento contro la complessità. La leadership dovrebbe invece semplificare il più possibile i processi, oltre che saper riconoscere il talento delle proprie persone.

I leader delle ultime generazioni si dividono in due categorie: i razionali che ricorrono all'estrema razionalità, e gli iper-controllori che applicano processi molto rigidi.

Tuttavia il fattore umano che ci permette di adattarci agli avvenimenti del contesto non è la razionalità ma l'intuizione, cioè la capacità di sentire ancora prima di capire. E che si fonda sulle 4 emozioni base - paura, dolore, piacere, rabbia - che non sono solo moti dell'anima ma il meccanismo adattivo più importante che abbiamo.

La componente umana più forte non è quella cognitiva ma quella emotiva, anche all'interno dell'ambiente professionale.

Per i leader, la capacità di gestire le emozioni di base tramite un controllo fluido è fondamentale per comunicare efficacemente all'interno delle aziende.

Le emozioni infatti sono risorse alleate, non nemici da combattere. Noi percepiamo, e reagiamo. E oltre l'80% delle nostre decisioni avviene intuitivamente.

E teniamo sempre ben a mente la citazione di Einstein: la logica ti porta da A a B, l'immaginazione ovunque.



ALESSANDRO PERINI
Amministratore Delegato Cantine Romagnoli

LE PERSONE NON SONO TUTTE UGUALI E IL LEADER DEVE SAPER GESTIRE LE EMOZIONI IN MODO OPPORTUNO

Qual è il mio rapporto con le emozioni di base?

Ripenso al mio percorso professionale che inizia dalle multinazionali per tornare all'azienda di famiglia. Che, ovviamente, presentava le tipiche logiche di un'impresa familiare. Non c'erano processi, né metodi. Non si pianificavano neanche le riunioni ma si entrava in ufficio al bisogno avanzando la propria richiesta che quasi sempre faceva capolino sul piano personale.

Durante questi anni mi sono scontrato con tante emozioni, compresa la paura di cambiare, di introdurre nuove regole e nuove direzioni. E mi sono chiesto: come posso tirare fuori il meglio dai miei collaboratori?

Il Problem Solving Strategico è stato fondamentale per far emergere il valore delle persone che lavoravano con me.

Questa è la storia di Domenico, ancora oggi in azienda e altamente performante.

Con un solido background nel settore vinicolo, Domenico si occupa del negozio e dell'ospitalità. In termini di organigramma, lo colloco sotto Arianna, la responsabile marketing, pensando fosse la soluzione più logica e funzionale.

Ma durante i mesi successivi ricevo solamente feedback negativi: il fatturato non cresce, i clienti si lamentano, gli orari del negozio non sono mai gli stessi.

Non capisco cosa sta accadendo.

Decido allora di parlare con Domenico scoprendo invece la sua propositività. Lui mi racconta delle tante idee per il negozio e la relazione con i clienti, ma mi dice anche che Arianna le ostacola tutte. Di conseguenza aveva perso la motivazione e l'interesse.

Saper riconoscere le emozioni dei propri collaboratori offre loro la possibilità di esprimere al meglio i propri talenti.

Decido dunque di modificare l'organigramma: porto Domenico sotto la mia responsabilità e da quel momento il negozio è tuttora in crescita.

La mia esperienza insegna che le persone non sono tutte uguali: alcune hanno un ostacolo da superare, altre un obiettivo da raggiungere. Di conseguenza anche il linguaggio con loro sarà diverso: con una parlerai di obiettivi, con l'altra fornirai rassicurazioni.

Come leader devi esserne consapevole e fare attenzione alle persone.



FamilyBiz è la prima rivista di management italiana focalizzata su temi specifici a maggior impatto sui **family business system**.

FamilyBiz prosegue il progetto, dedicato ai leader e ai futuri leader, avviato da Family Business Academy nel 2015 portando avanti, fra le varie cose, il superamento del concetto di **passaggio generazionale** come elemento chiave dei family business per valorizzare piuttosto il connubio tra le competenze che caratterizzano le diverse generazioni, ovvero la **continuità d'impresa attraverso le generazioni**.

Attraverso l'attività del magazine, concentrata sui temi più rilevanti per le imprese a base familiare, fra i quali: **managerializzazione e governance, continuità e passaggio generazionale, finanza ordinaria e straordinaria, sviluppo e rilancio d'impresa**, si vuole mantenere alta l'attenzione sui Family Business italiani.

Familybiz, inoltre, stimola lo sviluppo di relazioni e di opportunità di business fra i membri della **community** attraverso **Networking, Workshop** e confronti **"one to one"**.

La rivista realizza **studi e ricerche** che veicola verso le Famiglie imprenditoriali, attraverso la nostra attività di aggiornamento e fornisce **video interviste** a imprenditori di aziende di famiglia che hanno raccontato, a iniziative organizzate del nostro centro studi, le loro esperienze.

Diamo voce alle esperienze dei leader e dei futuri leader, coltiviamo la cultura d'impresa nei Family Business.

REDAZIONE:



DAVIDE MONDAINI
Direttore Editoriale



SOFIA TARANA
Team Leader Redazione