# Mondaini Partners Magazine

Settembre 2022

**Il mensile monotematico dedicato alle imprese di famiglia che fanno grande l'Italia**

## Riorganizzazione Aziendale

Il vero significato

## I principali stadi problematici d'Impresa

# RIORGANIZZARSI ORA

# INDICE DEI CONTENUTI


1 **BENVENUTI**
Editoriale

2 **RIORGANIZZAZIONE AZIENDALE**
il suo vero significato

3 **RIORGANIZZARSI**
quando e perché

4 **I PRINCIPALI STADI PROBLEMATICI D'IMPRESA**

6 **I NOSTRI SERVIZI**
per riorganizzare e rilanciare la tua impresa

8 **10 STRATEGIE**
per sbloccare il valore nascosto e rilanciare l'impresa

10 **MONDAINI PARTNERS**
Chi siamo e in cosa crediamo

11 **TESTIMONIANZE**
La voce dei nostri clienti

Davide Mondaini
dmondaini@mondainipartners.com
LinkedIn:

# EDITORIALE

Cara Imprenditrice, Caro Imprenditore,

entrambi sappiamo a quali difficoltà quest'ultimo periodo ci sta assoggettando. Eravamo da poco usciti dalla crisi pandemica, ma non ci è stato possibile tirare un respiro di sollievo che altri "subdoli nemici" hanno bussato alla porta: inflazione fuori controllo, guerra in Ucraina, crisi politica, smodati aumenti delle materie prime e impennate dei costi dell'energia.

Tutti problemi che stiamo già affrontando nel nostro quotidiano, con ulteriori sacrifici, tagliando costi laddove possibile, stringendo i denti e andando avanti pur di tenere in equilibrio la nostra azienda, spesso frutto dell'eredità familiare.

Ma come possiamo costruire il futuro con queste premesse? Approfittando della difficile situazione per trasformare il business e l'organizzazione.

Caro imprenditore, non c'è più tempo: pensare al futuro significa agire sul presente. Non è colpa tua se ti ritrovi a competere in un mercato maturo e ormai saturo di offerte. O se contingenti cause esterne stanno letteralmente prosciugando le tue risorse finanziarie. Ma lasciami dire che è **una tua responsabilità decidere di agire oggi. Ora.**

**Ecco perché ho intitolato questo numero "Riorganizzarsi Ora".**

E non è un caso che **parliamo di Riorganizzazione Aziendale come soluzione ad alto impatto sulla competitività contro i principali stadi problematici** in cui la tua impresa potrebbe trovarsi.

Buona lettura!
*Davide Mondaini*

# Il vero significato della Riorganizzazione Aziendale

Parlare di Riorganizzazione Aziendale o più in generale di trasformazione significa aver chiaro il fatto di far riferimento a procedure e metodi precisi, supportati da azioni puntuali volte a raggiungere un obiettivo. Nulla è lasciato alla casualità o ancora peggio all'improvvisazione.

Sei consapevole del vero significato della Riorganizzazione Aziendale?

A conti fatti **è una vera e propria rottura degli schemi, con la conseguente modifica delle tradizionali fonti di vantaggio competitivo, quali:**

- **la posizione di mercato**
- **la dimensione**
- **il patrimonio**

Il cambiamento è profondo.

E si può radicare in uno solo di questi elementi oppure in più di uno:

- nella strategia
- nel modello di business
- nell'organizzazione
- nelle persone e nei processi

E **può intervenire su due diversi livelli:**

- **l'aziendale nel suo complesso**
- **all'interno delle singole unità aziendali**

Invece che un cambiamento incrementale, si tratta di un profondo rinnovamento del business e dell'organizzazione che guida un più radicale e sostenibile cambiamento. E con un duplice obiettivo: migliorare le prestazioni innanzitutto, incrementare il valore dell'impresa di conseguenza.

Il **vero significato della Riorganizzazione Aziendale**: avviare **iniziative interdipendenti tra loro e ad alto impatto sulla competitività**, concepite insieme ai vertici aziendali, **che si ramificano con efficacia all'interno di tutta l'impresa**.

# Riorganizzarsi: quando e perché?

**I momenti di difficoltà esistono per tutte le imprese**: a volte dipendono da cause esterne che né possono essere manipolate né calcolate in anticipo, altre volte dipendono da problematiche interne.

C'è però un aspetto comune a entrambe le situazioni ed è la risposta reattiva dell'azienda.

Che si tratti di cause esterne o motivazioni interne, ogni azienda e quindi ogni imprenditore ha la possibilità di agire e reagire scendendo in campo con soluzioni ponderate e concreti piani strategici aziendali.

Di cosa parliamo? Di **Programmi di Riorganizzazione Aziendale** che servono a **uscire tempestivamente da situazioni di difficoltà**.

Sono consapevole che affrontare un progetto di riorganizzazione possa incontrare resistenze.

E il più delle volte è così.

Ma è proprio durante queste spinose situazioni che l'imprenditore deve seguire il campanello d'allarme che suona instancabile dentro la sua testa e pianificare il contrappasso.

Ovviamente non alla rinfusa o in modo approssimativo, ma con adeguati metodi e strumenti che permettono di:
**a)** fare chiarezza sul problema da affrontare e prenderne piena consapevolezza;
**b)** capire il contesto: cosa accade all'esterno, intorno, e soprattutto dentro all'azienda;
**c)** riposizionare i propri prodotti e servizi in un mercato sempre più competitivo; guardare al futuro con maggiore propositività e serenità.

Se affrontate in questo modo, le situazioni di difficoltà diventano temporanee, reversibili e soprattutto superabili.

**Non esistono aziende in difficoltà, ma soltanto realtà da riorganizzare e rilanciare sbloccando il loro valore nascosto.**

# I principali stadi problematici in cui un'impresa può trovarsi

Vertiginosi aumenti dei costi di approvvigionamento e trasporto nonché delle materie prime in sé, sommati ai rincari dell'energia che si configurano sempre più come inesorabili, e agli strascichi degli ultimi anni impoveriti dalla pandemia, sono gli argomenti di cui oggi si parla e all'ordine del giorno per tutti gli imprenditori, per tutte le aziende.

A conti fatti sono cause che concorrono ad appesantire le coscienze degli imprenditori già impegnate a trovare strade necessarie per mandare avanti l'azienda, spesso erede di famiglia. E soluzioni per contrastare i 3 principali problemi **di un leader**:

- **mantenere in equilibrio i flussi di cassa**
- **proteggere l'impresa e i dipendenti**
- **identificare e attuare, piani di riorganizzazione aziendale**

**Chi ha dunque bisogno di un piano di Riorganizzazione Aziendale?**

Chi sta vivendo l'arresto di crescita e sviluppo economico della propria attività, contro un mercato molto più competitivo degli inizi, contro competitor che si mostrano più all'avanguardia di noi, contro prodotti e servizi che suonano obsoleti.

Chi sta saltando ostacoli su ostacoli, perché ha un'organizzazione che finora ha funzionato bene ma d'improvviso si è inceppata, gli ordini sono diminuiti ma i costi sono aumentati.

Chi sta affrontando criticità divenute sistematiche, come il risanamento dei debiti, gli accordi per specifici finanziamenti, l'esubero del personale, la cessione di un ramo d'azienda o la ricerca di soci per avere un nuovo respiro.

Nessuna di queste strade si auto-costruisce, ma è sempre il **risultato della puntuale analisi di due punti: da dove si parte e verso dove si vuole andare.**

Ed è proprio **nel raccordo tra queste due strade che si inserisce il nostro** intervento consulenziale per rilanciare e far crescere i business e le imprese dei manager e degli imprenditori che vogliono guidare il futuro della propria azienda, ma da piloti e non da passeggeri.

mondain partners | Sblocchiamo il Valore nascosto | Consulenza strategica per lo sviluppo dei Family Business

presenta:

# familybiz
IL MAGAZINE
delle imprese di famiglia

Registrata presso il Tribunale di Bologna
n. 8590 il 21/07/2022

**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.**

www.familybiz.it

# I nostri servizi per

## Riorganizzazioni Aziendali:

- Riposizionamento Azienda e Business
- Potenziamento delle Organizzazioni
- Razionalizzazioni e Riduzione Costi
- Ottimizzazione delle Fonti Finanziarie
- Piani Strategici e Piani di Rilancio

In cosa ci differenziamo:
ci concentriamo sui punti di forza, visibili e nascosti, sugli asset sotto-utilizzati, sul potenziamento dei business e dell'execution.

# rilanciare la tua impresa

Gli altri servizi:

| | |
|---|---|
| Ristrutturazioni Business, Strutture e Processi | 1 |
| Cessioni, Acquisizioni, Aggregazioni | 2 |
| Ingresso Soci e Sviluppo Partnership | 3 |

La nostra missione:
scoprire asset dormienti e sbloccare il **Valore Nascosto di ogni Impresa** per spingerla verso i più alti livelli competitivi.

# 10 Strategie per sbloccare il valore

1

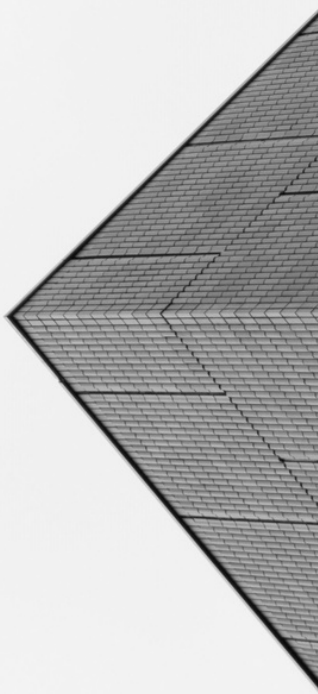
**Momenti di stagnazione e difficoltà sono un'opportunità per Riorganizzare la tua Impresa**. Di fronte a queste, puoi attendere passivamente o agire: la scelta è tua e dipende solo dall'approccio mentale che ti contraddistingue.

2

**Per rilanciare la tua impresa usa il Metodo della Doppia Riorganizzazione**: da un parte continui a gestire il business attuale razionalizzando la forza lavoro e l'efficienza operativa, dall'altro inizi a delineare le necessità dei tuoi clienti del futuro.

3

**Per Riorganizzare la tua Impresa usa la Tecnica degli Scenari Multipli**: costruisci nuovi e verosimili scenari e per ciascuno elabora una strategia specifica. Il vantaggio è che se diventerà realtà, saprai già come agire per rendere più forte la tua azienda.



4

**Impegnati a immaginare cosa potrebbe accadere in futuro e tracciare le caratteristiche dei tuoi prossimi clienti**: solo così potrai arrivare preparato, sbloccare il valore della tua impresa e costruire per questa un percorso vincente di crescita.

5

**Nella Riorganizzazione Aziendale la leadership è tutto**: il comportamento del leader è il primo fattore strategico che mette un'impresa nelle condizioni di saltare gli ostacoli trovando nuovi modi di funzionare.

# nascosto e rilanciare l'impresa

6

**Se la tua PMI ha un modello di business obsoleto non è un deficit piuttosto un'opportunità**: a patto di prepararsi adeguatamente e utilizzare gli adeguati strumenti, potrai costruire un nuovo vantaggio competitivo.

7

**Per rispondere con efficacia ai tanti cambiamenti in atto ogni giorno, la tua PMI deve realizzare miglioramenti profondi e sostenibili**: nella strategia, nel modello di business, nell'organizzazione, nelle persone e nei processi.

8

**Per Riorganizzare l'Impresa è cruciale avere chiari il livello di partenza e gli obiettivi di arrivo**. Questo perché ogni soluzione risponde a un problema differente, e una PMI affronta ogni giorno svariati problemi da gestire con opportune strategie.

9

**La Riorganizzazione Aziendale può avvenire attraverso 3 livelli di trasformazione: nel business, nei processi, nelle funzioni**. Tutti possono essere attivati una tantum oppure senza soluzione di continuità.

10

**Incontrerai sempre degli ostacoli lungo il percorso**. Per superarli senza restarne vittima è importante presidiare i **3 principali fattori di successo: la leadership, il coinvolgimento e le competenze**.

## CHI SIAMO

Siamo uno studio-boutique di **consulenza strategica per la riorganizzazione e il rilancio di medie e piccole imprese ad imprenditoria familiare**, che operando in settori maturi si trovano a dover affrontare situazioni contingenti o strutturali di modesta crescita, stagnazione e difficoltà.

Nei 25 anni di attività **abbiamo contribuito a far crescere e rilanciare** i business e le organizzazioni delle imprese nostre clienti, **formato "sul campo" centinaia di manager** e **accompagnato** diverse Famiglie imprenditoriali **nei percorsi di ricambio generazionale**.

La nostra Mission è scoprire asset dormienti, sbloccare valore e spingere l'impresa di famiglia verso più alti livelli competitivi. E questo per i nostri clienti significa: **Impresa forte, Famiglia di successo.**

## IN COSA CI DIFFERENZIAMO

A differenza delle prassi di settore che concentrano l'attenzione sui punti di debolezza aziendali e quindi sulla risoluzione di problematiche, peraltro non sempre risolvibili; **i nostri interventi si concentrano sui punti di forza, visibili e nascosti, sugli asset sotto-utilizzati, sul potenziamento del management e della leadership della Famiglia/e.**

## IN COSA CREDIAMO

Crediamo nei **Family Business** e nella loro capacità di fare la differenza nella creazione di valore e nello sviluppo del nostro Paese. Per questo abbiamo fondato **FamilyBiz**, la prima rivista di management italiana focalizzata sui family business system.

# Testimonianze

## La voce dei nostri clienti

"La mia azienda, dopo la risoluzione dei rapporti con i miei ex soci, affrontava una situazione di forte tensione finanziaria che rischiava di pregiudicare la continuità di un business che, nonostante tutto, stava crescendo a ritmi interessanti. Ho deciso quindi di affidarmi ai professionisti di Mondaini Partners per avere un supporto nella ristrutturazione del debito bancario e di recupero degli equilibri finanziari. **Grazie a loro siamo riusciti a costruire un Piano Finanziario credibile, per rinegoziare con le banche i finanziamenti in essere, ottenendo moratorie e riscadenziamenti, e per accedere alla nuova finanza necessaria a sostenere gli investimenti industriali e la crescita.** Sul fronte interno, Mondaini Partners ci ha aiutato a mettere in piedi il processo e gli strumenti di programmazione finanziaria e oggi siamo in grado di pianificare, controllare e gestire meglio i nostri flussi di cassa." **I professionisti di Mondaini Partners hanno aiutato la mia impresa a valorizzare al meglio i punti di forza espressi nel Piano strategico ed a documentarli adeguatamente a tutti i portatori di interesse banche comprese.**Il loro supporto è stato quindi determinante per il successo del nostro percorso di Valorizzazione e Rilancio."

CLAUDIO DODICI
Fondatore e Amministratore Delegato
TRS ECOLOGIA SRL

mondaini partners | Sblocchiamo il Valore nascosto | Consulenza strategica per lo sviluppo dei Family Business

"Quando abbiamo avviato la collaborazione con i professionisti di Mondaini Partners **la nostra azienda presentava diverse disfunzioni sia a livello di governance che di organizzazione**. La presenza di molti soci, alcuni dei quali coinvolti con ruoli operativi nella gestione dell'azienda, aveva creato una complessità organizzativa che non riuscivamo più a governare. Con il risultato che stavamo perdendo costantemente efficienza sui processi interni e competitività sul mercato. **Grazie al supporto di Mondaini Partners siamo riusciti a regolamentare i rapporti sia all'interno della compagine societaria, sia all'interno del Top Management, e a introdurre nuovi sistemi e metodologie** per ripensare e irrobustire i principali processi aziendali, tra cui: pianificazione e controllo delle performance, produzione, gestione dei magazzini, logistica. **Ci hanno aiutato inoltre a riorganizzare i layout produttivi e logistici**, e questo ci ha consentito di migliorare notevolmente l'efficienza e a ridurre i costi interni."

GIULIANO GOBBI
Socio e Amministratore Delegato
TEG SPA

# Mondaini Partners
## Magazine
**Settembre 2022**

mondaini partners

Sblocchiamo il Valore nascosto

## La nostra Mission

Scoprire asset dormienti, sbloccare valore e spingere l'impresa di famiglia verso più alti livelli competitivi. E questo per i nostri clienti significa: **Impresa forte, Famiglia di successo**.

**Disponibili anche su Amazon**

Sede di Milano
Via Montenapoleone, 8
20121 Milano

www.mondainipartners.com

Tel. +39 0282955421

Sede di Bologna
Via Santo Stefano, 30
40125 Bologna