

Mondaini Partners Magazine

Marzo 2023

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

Come prendere
decisioni in
scenari incerti

Riccardo Fava
CEO & MANAGING DIRECTOR
Baltur Spa

**LA LEADERSHIP
NEI MOMENTI DIFFICILI**

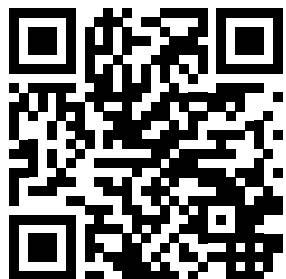
- 3** **BENVENUTI**
Editoriale
- 4** **LA LEADERSHIP**
NEI MOMENTI DIFFICILI
Il caso Baltur Spa
- 10** **MONDAINI PARTNERS**
Il profilo dell'editore
- 11** **QUANTO PESA LA GIUSTA**
MENTALITÀ NEI MOMENTI DIFFICILI?
- 13** **LA PIANIFICAZIONE NELLE SITUAZIONI**
DIFFICILI: COME CAMBIA?
Il mio metodo a scenari multipli
- 14** **COME PRENDERE DECISIONI**
IN SCENARI INCERTI
L'importanza del minimal data
- 15** **CHE TIPO DI LEADER SEI?**
LE 4 TIPOLOGIE DI LEADERSHIP
- 16** **10 CONSIGLI PER**
AFFRONTARE SITUAZIONI
DIFFICILI E SCENARI INCERTI
- 19** **TESTIMONIANZE**
Elprom Spa, Samo Spa

indice dei
CONTENUTI



DAVIDE MONDAINI

dmondaini@mondainipartners.com



{ editoriale }

Gentile Imprenditore,

ho voluto dedicare il numero di marzo, del mio magazine, al tema della leadership aziendale con particolare focus sul ruolo del leader nei momenti di incertezza e complessità.

Si tratta di un tema critico poiché il comportamento del leader, soprattutto in tali situazioni, condiziona irreversibilmente, nel bene e nel male, le sorti stesse dell'impresa.

Il titolo: **“La leadership nei momenti difficili”** vuole appunto centrare l'attenzione sulle caratteristiche e sui comportamenti che il leader dovrebbe avere in tali momenti speciali della vita aziendale, momenti che prima o poi arrivano.

E quando arrivano è indispensabile farsi trovare preparati.

A tal proposito, **negli articoli** proposti in questo numero, **vengono esplorati alcuni aspetti chiave** che risultano davvero **centrali per allenare la leadership** come: l'importanza della giusta mentalità, la nuova modalità per fare pianificazione strategica, gli schemi mentali adatti per prendere decisioni in momenti difficili e infine le caratteristiche delle leadership.

Ciò premesso, al centro del numero l'interessante e direi **straordinaria sfida vinta dal leader di Baltur Spa: Riccardo Fava** (Ceo e Managing Director). Fava mette a disposizione dei nostri lettori la sua recente e articolata esperienza vissuta, come leader, nella quale si è trovato a dover affrontare un vero e proprio “tsunami aziendale”. Una situazione negativa d'impresa inaspettata, dirompente, ad alto impatto sulle prestazioni, sull'organizzazione, sulla competitività e dall'onda lunga e imprevedibile.

Nell'intervista, ricca di spunti e riflessioni sui temi della leadership, **Riccardo rievoca e analizza con grande lucidità gli effetti su Baltur Spa dello tsunami e descrive l'articolata e pronta reazione messa in campo dal management guidato dal suo leader.**

Leggetelo con attenzione, si tratta di una esperienza intensa e formativa, testimoniata da un imprenditore che ho avuto il piacere di conoscere e di apprezzare per le grandi qualità di leader della trasformazione. **Visione, coraggio, determinazione, correttezza e professionalità, gli altri “asset nascosti” utilizzati per il rilancio di Baltur Spa.**

Infine mi permetto di lanciare **alcuni suggerimenti**. Come prima cosa auto-valutatevi come leader, ad esempio esaminando le 4 tipologie di leadership descritte all'interno della rivista, cercate poi di individuare i vostri punti di forza ed i vostri punti deboli, allenare gli aspetti da migliorare e infine dotatevi di una guida come quella proposta nella parte finale della rivista: **i 10 consigli per meglio affrontare situazioni difficili e scenari incerti.**

Solo così potremo avere **leaders pronti** ad affrontare sfide difficili, **Imprese forti, Famiglie di successo.**

Buona lettura,

Davide Mondaini

La leadership nei momenti difficili

Il caso Baltur Spa

[Visita il Sito](#)

a cura dell'assistenza clienti
Mondaini Partners

{ *intervista del mese* }

Buongiorno Riccardo, innanzitutto grazie per la gentile disponibilità a questa intervista per il nostro magazine, la rivista che racconta, ogni mese, le storie di successo delle imprese che fanno grande l'Italia. Vado subito alla prima domanda: ci puoi introdurre la tua attività, il settore e i mercati nei quali operate?

Baltur quest'anno compie 73 anni ed è alla terza generazione di famiglia alla guida. Fu fondata nel 1950 da due soci centesi, Giuseppe Balanti e Ferdinando Tura (Baltur è l'acronimo dei loro cognomi), che seppero **individuare e sviluppare proposte tecniche innovative nel settore del riscaldamento**, e in particolare dei bruciatori, **in un'epoca di pieno sviluppo dell'Italia nell'im-**



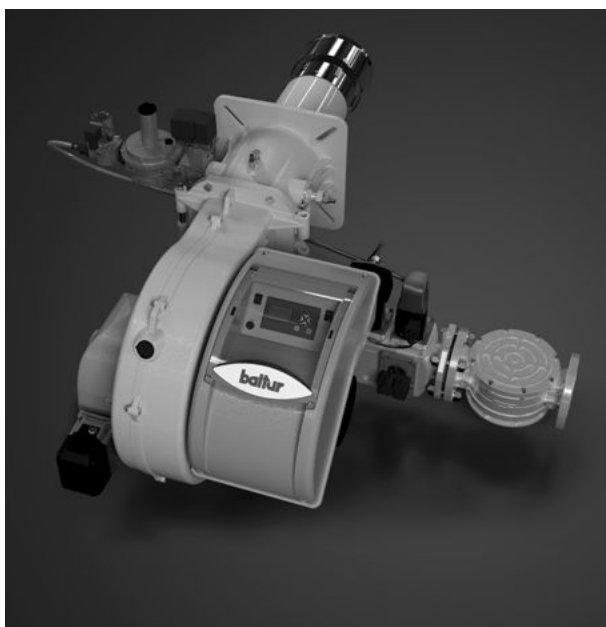
Riccardo Fava (classe 1963)

mediato dopoguerra. Per i primi dieci anni si trattò di un'attività modesta, portata avanti in un piccolo capannone; avviare una nuova attività imprenditoriale non costituiva una scelta facile neppure in quei tempi di boom economico: anche allora **occorrevano grinta, entusiasmo, predisposizione al rischio e grande spirito di sacrificio,** tutte doti che accomunavano senz'altro Ballanti e Tura ad altri imprenditori dell'epoca. Ma tutto questo non bastava: **occorrevano anche ingenti capitali e una mentalità imprenditoriale già affermata e consolidata per permettere alla Baltur di superare il cosiddetto punto cruciale: il passaggio da azienda artigianale ad azienda industriale.** La domanda del mercato in costante aumento richiedeva infatti un ampliamento di struttura in termini di attrezzature e risorse umane, il che avrebbe comportato da parte dei due soci un investimento superiore alle loro possibilità. Fu così che nel 1960 Ballanti e Tura entrarono in contatto con i fratelli Fava, che erano già allora imprenditori affermati e che di lì a poco entrarono in società in Baltur al 50%. Mio nonno Augusto, l'imprenditore già allora leader riconosciuto e indiscusso della famiglia, seppe intravedere le grandi opportunità del mercato del riscaldamento in quegli anni di crescente sviluppo nazionale. Per la Baltur iniziò così una progressiva e costante crescita, sia sul piano produttivo che sul piano commerciale. L'azienda venne trasferita in un nuovo stabilimento costruito ad hoc su un'area di proprietà della famiglia Fava, dove ancora oggi si trova. Venne creata una rete di vendita a livello nazionale e vennero sviluppate le attività di progettazione e ricerca che consentirono alla produzione aziendale di adeguarsi via via alle nuove esigenze di mercato e all'evoluzione delle diverse tecnologie. Dai bruciatori a nafta si passò infatti negli anni '60 a quelli a gasolio, poi a quelli a gas negli anni '70; la Baltur ampliò poi negli anni '80 la propria gamma di prodotti, facendo il proprio ingresso anche nel mercato delle caldaie murali a gas e del condizionamento. Nel 1987 Ballanti e Tura manifestarono ai Fava l'intenzione di ritirarsi dall'attività e di vendere la totalità delle proprie quote; la famiglia Fava diventò pertanto l'unica proprietaria del pacchetto azionario della Baltur con le quote suddivise tra i tre figli di Augusto e i due figli del fratello Lino. **Da quell'anno e fino al 1999, sotto la presidenza di Gianni Fava, secondogenito di Augusto, è stato realizzato un importante sviluppo dell'attività aziendale, con l'inseri-**

mento di molti nuovi prodotti (in parte anche commercializzati) **ma soprattutto attraverso un graduale processo di internazionalizzazione dell'impresa.** Nel nostro settore fummo tra le aziende "pioniere" a vedere grandi opportunità di mercato in Cina, dapprima insediandovi un resident manager e poi aprendo un ufficio di rappresentanza a Shanghai. Io, dopo aver ricoperto diversi ruoli di crescente responsabilità all'interno di altre aziende, nel 1995 entrai in Baltur come Export Manager e nel 1999 assunsi le cariche di Vicepresidente (con mio zio Gianni Presidente), Amministratore Delegato e Direttore Generale. Da allora sto continuando nell'**importante opera di sviluppo dell'attività aziendale portando la Baltur a risultati sempre più significativi in termini di prodotti, tecnologie e risultati.**

A questo punto, Riccardo, potresti introdurre brevemente l'operazione di Family buy-out che vi ha interessati?

Il moltiplicarsi dei discendenti degli azionisti Baltur, peraltro non tutti interessati a gestire l'Azienda o ad avere un ruolo lavorativo all'interno di essa, avrebbe avuto come conseguenza una deriva generazionale con il potenziale pericolo di conflitti tra familiari. Era quindi necessario ricondurre il controllo in capo ai rami familiari dei due Amministratori Delegati alla guida delle aziende principali (io in Baltur S.p.A. e mio fratello Luigi in Fava S.p.A.). **Nell'interesse di Baltur e a salvaguardia degli equilibri di Gruppo e di famiglia, fu studiata ed avviata**



all'inizio degli anni 2000 un'importante ed impegnativa operazione di family buy-out. Si tratta di un'operazione tecnicamente complessa, che per avere successo dev'essere analizzata e impostata con estrema attenzione. **L'imprenditore deve capire se il family buy-out è un'operazione sostenibile,** perché occorre indebitarsi significativamente con gli istituti bancari per pagare agli altri azionisti l'acquisto delle loro quote e se non si riesce a ripianare gradualmente questo debito si perde l'azienda. Una volta studiato attentamente tutto questo, nel 2002 la holding Relfin S.r.l. - che faceva capo a me, a mio padre Enrico, a mio fratello Luigi e a mia sorella Emanuela - acquisì il controllo delle imprese di famiglia, incrementando poi negli anni successivi le partecipazioni. Nel 2022 la Relfin si è scissa in tre società distinte: EAR. FIN S.r.l. (holding Riccardo Fava), LUIFA61 S.r.l. (holding Luigi Fava), E.F FIN S.r.l. (holding Enrico ed Emanuela Fava).

Ci descrivi per favore le diverse fasi di sviluppo che Baltur Spa ha attraversato negli anni?

Fin dalla nascita della prima business idea, rivelatasi poi vincente, che indusse Ballanti e Tura a realizzare il primo bruciatore ad olio combustibile, **la Baltur ha saputo costantemente dialogare con la clientela per cogliere le opportunità di un mercato del riscaldamento e del comfort domestico in rapida evoluzione. L'attenzione è sempre rivolta alle nuove tecnologie e alle esigenze del cliente all'interno di un mercato globale altamente diversificato per necessità ambientali e normative locali.** Siamo presenti su tutto il territorio italiano con una rete di vendita ben strutturata e tecnicamente molto preparata, che conta oltre 750 affiliati tra agenti, concessionari, installatori e centri assistenza. Nel resto del mondo ci avvaliamo di un'organizzazione di distributori anch'essa tecnicamente molto valida e presente soprattutto nei paesi dell'Unione Europea, nell'Europa dell'Est, in Turchia, in Medio ed Estremo Oriente e in Sud America. **Con un raggio d'azione così ampio occorre farsi trovare sempre pronti a cogliere ogni opportunità e per ottenere risultati occorre investire costantemente in innovazione e ricerca.** La Baltur è stata tra le prime aziende del settore ad essere certificata ISO 9001. Dai primi anni 2000 in avanti abbiamo messo in campo investimenti significativi per adeguare i processi aziendali ai principi e alle tecniche di lean management e di Industry 4.0 e per dotarci di nuove

linee di produzione automatizzate per il montaggio dei bruciatori di media ed alta potenza, settore su cui abbiamo puntato. L'area Ricerca e Sviluppo di Baltur è il nostro fiore all'occhiello, **il punto di forza sul quale fare leva per applicare ad ogni specifica esigenza il know-how aziendale e creare prodotti che assicurino performance sempre più elevate in termini di comfort, qualità e prestazioni, garantendo inoltre le più basse emissioni nel rispetto dell'ambiente e delle normative.** La Baltur si avvale a questo scopo di un nuovo laboratorio R&D di 2400 mq di superficie, che è uno dei più importanti al mondo.

Sappiamo, Riccardo, che a causa della concomitanza di eventi esterni e di alcune disfunzioni interne si sono venute a creare situazioni di difficoltà. Quando parliamo di disfunzioni interne, facciamo principalmente riferimento al non adeguato atteggiamento e alla mancanza di un opportuno comportamento nonché di incisività nelle azioni da parte di alcuni manager. Potresti raccontarci cosa è accaduto?

La Cina era cresciuta negli anni fino a diventare il nostro mercato estero più importante, dove realizzavamo fatturati sempre crescenti con una buona marginalità. Nel 2016 avevamo registrato il nostro record di vendite in Cina - peraltro in decisa crescita rispetto agli anni precedenti - e ci aspettavamo un notevole incremento anche l'anno successivo grazie agli incentivi concessi dal governo cinese per la conversione da carbone a gas del paese. Non potevamo però prevedere che il mercato sarebbe letteralmente esploso, tanto che nel 2017 il nostro fatturato nella sola Cina crebbe di oltre il 70%. Per far fronte a questa repentina crescita e soddisfare la domanda dei clienti cinesi senza perdere un'opportunità così favorevole, la Baltur dovette strutturarsi assumendo nuovo personale e arrivammo così a 240 dipendenti, di cui una trentina in somministrazione. I nostri bruciatori a gas ad alto rendimento e a bassissime

baltur
Energy for People

emissioni riscuotevano grande successo e le nostre linee di produzione lavoravano a pieno ritmo; si dovette ricorrere anche a straordinari e lavoro su turni. Peraltro, tutto lasciava pensare che questa crescita sarebbe continuata anche negli anni successivi: lo confermavano i nostri dealer, i concorrenti, gli indicatori economici e le grandi infrastrutture in via di ultimazione che dalla Russia avrebbero presto fornito alla Cina il gas necessario a sostenere il progetto di metanizzazione. Ma improvvisamente, intorno a marzo 2018, si verificò l'imprevedibile: il governo cinese sospese senza alcun preavviso e con effetto immediato tutti gli incentivi per gli impianti a gas e si reindirizzò al carbone. Per il nostro settore fu un tracollo: basti pensare che nel solo 2018 il fatturato Baltur crollò di circa il -33%. E questo scenario devastante non era sufficiente: **mi rendevo conto che parte del mio management, in un momento così drammatico, non aveva la tenuta necessaria e non era capace di seguirmi adeguatamente.** Io, pur con tutta la mia buona volontà e il potere decisionale, **non potevo farcela senza le competenze giuste al posto giusto: mi serviva un team allineato e all'altezza,**

una squadra consapevole e risoluta, pronta ad affrontare insieme a me e ai colleghi quella congiuntura così negativa e a riportare la Baltur in una condizione di sicurezza.

Su cosa sei dovuto intervenire e quali decisioni difficili e impopolari hai dovuto prendere a salvaguardia sia dell'azienda sia dei posti di lavoro?

L'imperativo era innanzitutto salvare la Baltur. Era una responsabilità enorme e ne sentivo tutto il peso: responsabilità verso la mia famiglia e le nostre imprese, i dipendenti e le loro famiglie, i clienti, le banche e i fornitori, il nostro territorio insomma. Con i magazzini gonfiati da enormi quantità di componenti e prodotti finiti non ritirati, un EBITDA che dal +16% era crollato al -3% e un enorme assorbimento di cassa (PFN da +11 a -10 Mln) era urgente abbattere drasticamente il breakeven operativo attraverso una riduzione di organico e una radicale ristrutturazione dell'Azienda. Tra l'altro si era aperto un importante e indispensabile ricorso al debito al quale si sarebbe dovuto poi far fronte rigenerando cassa. Questo si sarebbe potuto verificare solo **prendendo delle decisioni corag-**



Luigi Fava

Enrico Fava

Riccardo Fava

giose, inevitabilmente difficili e impopolari.

Devo fare una piccola parentesi: quando il mercato cinese si fermò improvvisamente, la **Mondaini Partners** stava già affiancando da qualche tempo me e i miei manager nella progettazione ed attuazione di un Piano Strategico Triennale di sviluppo e crescita. Viste le loro competenze ed esperienze anche sulle crisi d'impresa, decisi di avvalermi del loro supporto e aiuto nell'impegnativo progetto di ristrutturazione aziendale. Era una corsa contro il tempo, ma ero fiducioso che ce l'avremmo fatta. È stato veramente difficile dover mettere a casa tante persone, ma era un male necessario: la Baltur doveva "dimagrire senza collassare". Abbiamo innanzitutto identificato il numero di persone da far uscire, il cosiddetto "full time equivalent" (nel caso di Baltur 60 sui 210 dipendenti, tolti una trentina di interinali), e una volta individuate le singole figure siamo andati avanti con decisione. Ho licenziato anche, ed è stato particolarmente difficile e pesante, quei dirigenti che non avevano avuto un corretto approccio alla situazione e non si erano dimostrati all'altezza. **Tutta l'operazione è stata condotta in modo soft e in collaborazione con i sindacati per garantire tutte le tutele possibili ai lavoratori in uscita,** ai quali sono stati riconosciuti importanti incentivi all'esodo. Questo ha ovviamente comportato un onere aggiuntivo molto importante per l'Azienda, ma faccio notare che non abbiamo avuto un'ora di sciopero né un articolo sui giornali o sui media (TV locali, social network), che tra l'altro vengono solitamente strumentalizzati dalla concorrenza o da terzi.

A tuo avviso, quali sono stati i fattori di successo dello straordinario recupero competitivo e del rilancio di Baltur Spa?

La leadership nelle situazioni di crisi ha due fasi distinte. Prima viene la fase di emergenza, in cui il compito è mettere sotto controllo e stabilizzare la situazione. Poi subentra una seconda fase reattiva e di intervento, in cui si rimette sui giusti binari l'impresa. **L'imprenditore alla guida in questi casi deve avere preparazione, competenza, grande chiarezza di idee. Deve essere pienamente consapevole degli aspetti chiave per la salute dell'azienda** (vendite, marginalità, flussi di cassa, investimenti, capitale circolante e rendiconto finanziario), **deve sapere insomma come tenere l'azienda sotto controllo e come pilotarla. È grazie a queste caratteristiche che si può capire cosa si deve fare per rimet-**



tersi in piedi, ivi compreso farsi aiutare da chi ha le competenze aggiuntive e necessarie come per noi la Mondaini Partners.

Insieme a loro abbiamo analizzato i processi interni, le contromisure, le strategie, abbiamo condiviso le possibili linee di intervento e infine l'imprenditore con il management le hanno messe in atto. Per un'impresa l'obiettivo primario è quello di generare utili e cassa: nel nostro caso abbiamo dovuto allo stesso tempo recuperare una situazione fortemente compromessa e lavorare a testa bassa, ma sempre con grande attenzione e consapevolezza. **Oggi la Baltur, a distanza di cinque anni, è di nuovo una azienda leader nel proprio settore,** con un EBITDA e un EBIT a due cifre e una PFN di nuovo ampiamente positiva. La capacità di favorire attentamente la crescita del fatturato con il recupero della marginalità, lo stretto controllo dei costi variabili e fissi, l'attenta gestione di tutte le componenti del capitale circolante: in altre parole, crescita sostenibile. Questa rappresenta la chiave del recupero competitivo e del rilancio della Baltur.

Cosa consiglieresti ai leader che si ritrovano in situazioni complesse e dall'esito incerto, similmente a quanto tu stesso hai vissuto? Qual è, secondo te, il compito del leader nei momenti difficili?

L'imprenditore deve comportarsi da vero leader in ogni momento, ma è nelle situazioni difficili che i collaboratori hanno bisogno di un punto di riferimento a cui guardare per trovare fiducia e prospettiva. Il leader deve saper infondere in loro questa forza con il proprio atteggiamento e le proprie azioni. Deve dimostrare carattere e polso, non scivolare mai nel panico ma tenere la posizione sul ponte di comando, lavorando tutto il tempo necessario, cioè tanto. Il leader ha il compito di accompagnare e guidare i propri dipendenti attraverso la tempesta, dapprima gestendo l'emergenza e poi **incoraggiando le persone ad abbattere le loro eventuali resistenze e ad accettare il cambiamento e la trasformazione come necessari, positivi e costruttivi.**

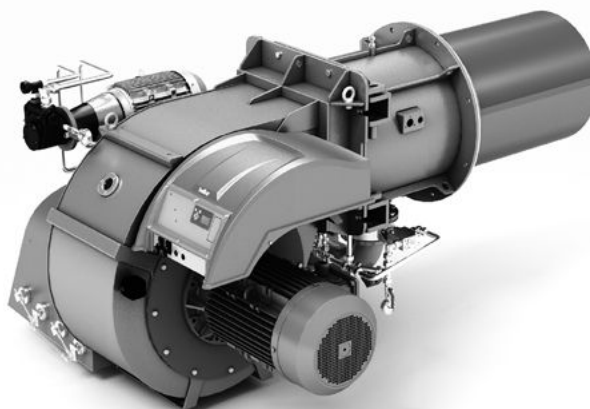
Ci puoi raccontare le prossime priorità strategiche e le principali decisioni che la leadership in Baltur Spa dovrà prendere?

Stante la situazione globale, **sto studiando insieme ai miei manager delle azioni di potenziamento e consolidamento sui mercati potenzialmente strategici,** prima fra tutti la Cina, dove

siamo in procinto di implementare un progetto che ci permetta un più efficace presidio e penetrazione del mercato. Questo e altri progetti che abbiamo allo studio richiederanno ovviamente degli investimenti, ai quali ci indirizzeremo attraverso analisi approfondite per salvaguardare il fatturato e le marginalità. Cercheremo di migliorare ulteriormente la nostra posizione di mercato e di crescere, ma vogliamo farlo con gli adeguati ritorni per l'Azienda.

Infine, Riccardo, qual è stato il contributo dei professionisti di Mondaini Partners nella fase di impostazione del piano di Ristrutturazione e Rilancio? Quali sono le loro principali caratteristiche risultate funzionali al progetto?

Mondaini Partners ci ha dato un contributo importante sia nell'identificare i problemi da affrontare durante il momento critico che nel fornirci un supporto per il nostro piano di Ristrutturazione e Rilancio. Grazie alle loro competenze ed esperienza ci hanno aiutati a capire qual era il "punto di non collasso" al quale era possibile arrivare per razionalizzare drasticamente l'Azienda mantenendola in piedi e consentendole di ripartire di slancio. Hanno condotto analisi tecnicamente particolari e dettagliate soprattutto per quanto riguarda le risorse umane, impostando e mettendo in atto un questionario specifico che permettesse di individuare i punti di forza e i punti deboli dell'organizzazione. **I professionisti di Mondaini e Partners sono preparati e sanno bene come muoversi sia con l'imprenditore che con le prime linee e i collaboratori, nei confronti dei quali hanno agito sempre con il massimo rispetto e appropriatezza.**





Consulenza strategica



**Professionisti per
lo Sviluppo
e il Rilancio dei
Family Business**

Le nostre aree di attività

**RIORGANIZZAZIONE
E SVILUPPO**

**FAMIGLIA
E IMPRESA**

**CESSIONI,
APERTURA CAPITALE**

**RISTRUTTURAZIONE
E RILANCIO**



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.**

SEGUICI SU:



Mondaini Partners



Davide Mondaini

Quanto pesa la giusta mentalità nei momenti difficili?

[Leggi il blog](#)

A tutti, nessun imprenditore escluso, sarà capitato, almeno una volta, di fare esperienza di situazioni difficili, più o meno improvvise.

La sensazione comune e diffusa che ne scaturisce è sempre la stessa: ci si sente vulnerabili perché si avverte di non avere più il controllo della situazione. E di conseguenza, a causa delle tante incognite e incertezze, a volte, non si riesce neanche più a immaginare il futuro.

Sotto l'assedio di tali incertezze e incognite, **come si comportano i leader e gli uomini d'azienda?** O forse sarebbe ancora meglio chiedersi: come dovrebbero comportarsi?

Durante i miei 25 anni di attività di consulenza, ne ho conosciuti tanti di leader e uomini d'impresa che prima o poi hanno dovuto affrontare momenti difficili ritrovandosi a prendere decisioni in scenari altamente incerti.

Alcuni di loro hanno fatto prevalere un atteggiamento remissivo e si sono messi in attesa: di fronte alle troppe incognite fuori dal loro controllo, hanno preferito fermarsi e aspettare. Cosa? Che la situazione si risolvesse da sola, mentre loro cercavano di ridurre al minimo la vulnerabilità delle loro imprese.

Ma c'è anche un'altra categoria di persone, di leader, dotata di grande iniziativa e che invece non aspetta. Che ha deciso di non aspettare.

Sono quei leader che raccolgono i pezzi del puzzle il più in fretta possibile, prima che cadano a terra.

E sai perché?

Perché **queste persone hanno capito che lo stravolgimento non è necessariamente solo una cosa negativa, bensì può essere un'opportunità di cambiamento per trasformare la propria impresa.**

Quanto pesa, dunque, la giusta mentalità nei momenti difficili?

Allenare il giusto approccio mentale alla gestione di situazioni incerte e spesso fuori dal nostro controllo è la chiave di tutto.

E sebbene si tratti di sfide importanti e difficili, è proprio questo il momento in cui tocca scegliere da che parte stare. Se cogliere queste opportunità o meno. Se attendere passivamente o agire attivamente.

La scelta sta a noi. Anzi, a te.



COSA STAI FACENDO PER RENDERE PIÙ EFFICIENTE LA TUA IMPRESA? SCOPRI IL NOSTRO METODO PER RIDURRE I COSTI E RIORGANIZZARE L'IMPRESA

Ridurre i costi dell'impresa è sempre importante, ma lo è ancora di più in situazioni economiche incerte e complesse. Scopri come abbattere i costi e recuperare efficienza attraverso spunti operativi **per aumentare la competitività della tua azienda.**



NEL VIDEO:

- ✓ COME AGIRE SULL'EFFICIENZA INTERNA DELL'IMPRESA: per intervenire sulle reali cause.
- ✓ COME ANALIZZARE LE CRITICITÀ: così da individuare le azioni appropriate per azzerarle.
- ✓ COME AFFRONTARE CONTESTI INCERTI E COMPLESSI: per realizzare gli interventi giusti, al momento giusto.

OGNI AZIENDA È UN MONDO A SÉ. SCOPRI LE 2 MODALITÀ CON CUI POSSIAMO AIUTARTI.

OPZIONE 1

RICHIEDI UN CONFRONTO CON UN NOSTRO ESPERTO

Se vuoi un'analisi immediata per identificare le cause e trovare le giuste soluzioni per riorganizzare la tua impresa prenota subito un **appuntamento individuale in videocall** col mio team.

RICHIEDI UN CONFRONTO CON UN ESPERTO >>

OPZIONE 2

RICEVI IL TOOLBOX AL TUO INDIRIZZO

Se preferisci **comprendere meglio il nostro metodo** e vedere come abbiamo già aiutato numerose aziende italiane ad affrontare sfide come la tua **richiedi il toolbox con i nostri materiali esclusivi.**

RICEVI GRATUITAMENTE IL MONDAINI TOOLBOX >>

VISITA

www.riorganizzazioneaziendale.it

La pianificazione nelle situazioni difficili: come cambia?

Il mio metodo a scenari multipli

[Leggi il blog](#)

Normalmente i piani delle imprese sono elaborati su base annuale. E solitamente la pianificazione viene effettuata ricorrendo a previsioni con deviazioni potenziali del più o meno 10-15% rispetto al caso o alla situazione di partenza.

Tuttavia, **di fronte a situazioni difficili, spesso anche improvvise, l'orizzonte temporale "classico" non è più funzionale.**

Difatti, poiché tutto cambia molto rapidamente, il metodo basato su previsioni con deviazione non è più efficace. **Ed è per questo che, in situazioni di stravolgimento, la pianificazione basata sugli scenari si rivela più adatta per l'elaborazione delle strategie d'impresa.**

Ma in che cosa differisce questa tipologia di pianificazione rispetto a quella tradizionale?

Non si tratta soltanto di un cambiamento nella frequenza dei cicli di pianificazione, ma dell'applicazione di un vero e proprio metodo differente dal precedente.

Il modello che io utilizzo si basa sulla costruzione di 4 scenari.

Un primo possibile scenario ha a che fare con un recupero graduale del sistema economico in stravolgimento.

Nel secondo scenario, identificabile come "attività a intermittenza", si ipotizza che tutte le attività economiche vengano arrestate e riavviate più volte.

Il terzo scenario, che chiamo "tempesta perfetta", può portare invece a conseguenze molto gravi, provocando una caduta drastica e protratta dell'economia globale.

Infine, l'ultimo scenario ha a che fare con "la grande correzione", ovvero una risposta globale del mondo altamente efficace e motore di un cambiamento positivo, sostanziale e duraturo.

In funzione della tua visione del mondo e della società, **diventa cruciale elaborare una specifica strategia di sviluppo per ogni scenario contemplato** e, al tempo stesso, capire quali sono gli indicatori, ovvero i segnali che ti e ci diranno a che punto andranno aggiornate le strategie.

Il mio consiglio, dunque, è non ostinarsi a pianificare e ripianificare con il metodo delle previsioni basate su deviazioni e impostate su un unico scenario, bensì individuare scenari multipli e poi, all'interno di questi, elaborare strategie specifiche.



Come prendere decisioni in scenari incerti

L'importanza del minimal data

[Leggi il blog](#)

Uno dei concetti più importanti da esaminare con cura e tenere bene a mente quando si tratta di prendere decisioni di fronte a scenari incerti è quello relativo alla valutazione del *minimal data*.

Cos'è il *minimal data*? Si può definire come l'unità informativa minima per prendere una decisione chiave.

In questa circostanza, la domanda cruciale da porsi è la seguente: **di quanti dati ho bisogno, ovvero quante e quali informazioni ho la necessità di conoscere in anticipo per poter prendere una decisione che sia al tempo stesso informata e responsabile?**

Premesso che la cosa peggiore è non decidere mai perché si ritiene di non avere mai abbastanza informazioni, uno dei problemi chiave che molti leader non riescono a superare è proprio questo. Ed è proprio il più frequente nelle situazioni di incertezza.

Di fronte a scenari incerti e situazioni che cambiano velocemente, diventa strategico allenare la capacità di prendere decisioni chiave affidandosi alla quantità minima di informazioni disponibili. Proprio quello che ab-

biamo chiamato *minimal data*. **E ciò comporta, in alcuni casi, il dover uscire dalla propria zona di comfort.**

La vera magia, infatti, avviene sempre al di fuori della nostra zona di comfort, che sebbene sia comoda e familiare, non è certamente d'aiuto nell'adattarsi al cambiamento.

E mentre la maggior parte dei manager e degli uomini di impresa si rifiutano di abbandonare la propria zona di comfort, **i leader della trasformazione vogliono e perseguono questo cambiamento.** Lo accolgono. Lo rendono reale. Perché ambiscono a creare un nuovo mondo e vorrebbero invitare tutti quanti a unirsi a loro nel nuovo futuro.

Sono consapevole che si tratta di un **importante cambio di prospettiva che richiede indubbiamente uno scatto mentale.** Senza quest'ultimo, infatti, non potrai mai affrontare il vero punto cruciale della trasformazione in scenari incerti e situazioni difficili.

Tu sai accettare di uscire dalla zona di comfort e prendere decisioni chiave con una quantità limitata di informazioni?



Che tipo di leader sei?

Le 4 tipologie di leadership

[Leggi il blog](#)

Di fronte a momenti difficili e scenari incerti, il comportamento del leader è spesso la cartina tornasole della direzione verso cui l'azienda si muoverà nel prossimo futuro.

Se guidata da un “buon” leader, infatti, l'azienda non potrà che accogliere con favore il cambiamento e fare in modo di trarne importanti vantaggi competitivi.

Chi è dunque il “buon leader”?

Il buon leader è colui che vede e riconosce le possibilità di trasformazione e di crescita ancora prima degli altri ed è capace di spiegare perché è importante agire.

È colui che sa guardare al di là degli ostacoli che impediscono a un'organizzazione di trovare nuovi modi di funzionare. E questo comportamento consente innanzitutto di concretizzare le opportunità e le possibilità che esistono per l'azienda, e di conseguenza di ispirare a cascata azioni proattive e positive.

Parlando allora di comportamenti e personalità da leader, possiamo distinguere **4 diverse tipologie** dotate ovviamente di differenti caratteristiche.

Apertura al cambiamento di mentalità e comportamento in grado di ispirare e di accrescere la motivazione dei seguaci sono le caratteristiche dei cosiddetti **“Leader aperti-motivatori”**: sono leader straordinariamente rivoluzionari, capaci di creare proprie coalizioni di seguaci, movimenti che possono andare avanti anche senza di loro.

Coloro che invece hanno una **buona predisposizione e apertura al cambiamento, ma non sono in grado di tenere un comportamento adeguato** o non vogliono impegnarsi sotto il profilo della motivazione dei seguaci del proprio gruppo sono i **“Leader aperti-solitari”**.

Dalle caratteristiche opposte a quest'ultima tipologia è il **“Leader-manager”**: possiede **buone doti gestionali e riesce a motivare e guidare il proprio team, ma non è aperto e pronto al cambiamento** e quindi non è in grado di immaginare il futuro. Al contrario può addirittura opporre forte resistenza alla trasformazione.

Infine, l'ultima categoria è quella del **“Leader scettico-preoccupato”** che **non nutre passione né propensione al cambiamento**. E poiché è incapace di motivare il proprio team, o lo guida con autorità o non lo guida affatto.



10 consigli per affrontare situazioni difficili e scenari incerti

1

LE DIFFICOLTÀ SONO SPESSO OPPORTUNITÀ DI CAMBIAMENTO

Situazioni difficili e scenari incerti possono rappresentare un'opportunità di cambiamento per trasformarti e per trasformare la tua impresa. **La scelta sta a te e dipende dal tuo approccio mentale: puoi scegliere se attendere passivamente o agire.**

2

I 3 FATTORI DI SUCCESSO NEL CAMBIAMENTO

I fattori che intervengono e che quindi possono incidere sul successo del percorso di cambiamento che hai deciso di adottare in azienda sono tre: **la leadership, il coinvolgimento e le competenze.** Esserne consapevoli e manovrarli con giudizio è il segreto per superare le trappole che potresti trovare lungo la strada.

3

IN SITUAZIONI INCERTE SERVONO MIGLIORAMENTI RADICALI E SOSTENIBILI

Per rispondere in modo efficace i cambiamenti indotti da situazioni difficili e contesti incerti, i normali interventi sul business e sull'organizzazione non sono sufficienti. Piuttosto **servono miglioramenti radicali sulle prestazioni e quindi sul valore dell'impresa.**

4

I MODELLI DI BUSINESS OBSOLETI SONO DRIVER DEL CAMBIAMENTO

In situazioni che cambiano velocemente, il più delle volte inattese, **riconoscere di avere un modello di business aziendale obsoleto è in realtà un invito per la tua impresa a rinnovarsi e conquistare così un nuovo vantaggio competitivo,** a patto di prepararsi adeguatamente.

5

APPLICA IL METODO DELLA "DOPPIA TRASFORMAZIONE"

In situazioni difficili è consigliabile seguire il **metodo della "doppia trasformazione":** da un lato continuerai a gestire il business attuale razionalizzando la forza lavoro e agendo sull'efficienza operativa, dall'altro cercherai di capire quali sono le nuove necessità dei clienti attuali e quelle dei clienti del futuro.

10 consigli

Scopri i Servizi

APPLICA LA TECNICA DEGLI SCENARI MULTIPLI PER PIANIFICARE

In situazioni che cambiano velocemente e spesso all'improvviso, è preferibile usare la **tecnica degli scenari multipli**. Il metodo individua alcuni scenari e per ciascuno elabora una specifica strategia, individuano anche gli indicatori e i segnali indispensabili per capire quando aggiornare tali strategie.

IDENTIFICA I TUOI “NUOVI” CLIENTI

Di fronte a situazioni difficili che cambiano con velocità, **impegnati profondamente per cercare di capire cosa accadrà e per identificare i clienti del futuro della tua impresa**. È proprio su questa questione che si concentrano i leader migliori.

NEI PERCORSI DI CAMBIAMENTO LA LEADERSHIP È TUTTO

Il comportamento del leader è il primo fattore di successo nel cambiamento. Un buon leader sa guardare al di là degli ostacoli che impediscono a un'organizzazione di trovare nuovi modi di funzionare e riesce a motivare proattivamente il suo team.

LE QUALITÀ DEL “BUON LEADER”

Il leader deve essere **realista e tempestivo, aperto al cambio di mentalità e pronto al cambiamento**, sensibile alla ricerca della verità anche a discapito dell'armonia fittizia. E, infine, per ultimo ma non per minore importanza, **coraggioso**.

I COMPITI DEL LEADER CHE GUIDA IL CAMBIAMENTO

Nessun cambiamento può avere luogo se il leader non svolge correttamente alcuni compiti prioritari, come: definire la portata desiderata del cambiamento, motivare e incentivare l'organizzazione a modificarsi, adottare la giusta mentalità in ogni fase del percorso, aprirsi al cambiamento e guidare uomini e risorse.

6

7

8

9

10



È ideatore e promotore di

familybiz
IL MAGAZINE
delle imprese di famiglia

FamilyBiz è la voce e il volto delle donne e degli uomini d'impresa che con le loro aziende di famiglia fanno grande l'Italia. Ogni giorno.

Davide Mondaini

Direttore Editoriale di FamilyBiz,
docente di Economia e organizzazione aziendale



È la prima rivista di management italiana focalizzata sui Family Business. FBiz raccoglie e divulga informazioni strategiche, spunti operativi e buone pratiche per ispirare comportamenti e scelte virtuose indispensabili per affrontare le principali sfide delle imprese di famiglia.

1 **POTENZIARE LA GOVERNANCE, LA MANAGERIALITÀ E LA COMUNICAZIONE INTERNA**

2 **RAFFORZARE LA CONVIVENZA POSITIVA E PIANIFICARE IL PASSAGGIO GENERAZIONALE**

3 **ACCELERARE LA CRESCITA E LA COMPETITIVITÀ ATTRAVERSO LE AGGREGAZIONI**

4 **PERSEGUIRE LO SVILUPPO ARMONICO, LA RIORGANIZZAZIONE ED IL RILANCIO D'IMPRESA.**

Ogni mese, le nostre pagine raccolgono esperienze di imprenditori coraggiosi, creativi, appassionati e protagonisti di straordinarie storie di famiglia.

La nostra Mission:
Dare voce alle esperienze dei leader e dei futuri leader, coltivare la cultura d'impresa nei Family Business.

[Leggi FamilyBiz Magazine](#)

[Raccontaci la tua Family Story](#)

[Scrivi alla Redazione FBiz](#)



Elprom Spa

GIORGIO TANZI
socio e direttore commerciale
Elprom Spa



“ La nostra azienda di famiglia, dopo anni di crescita, stava attraversando una situazione di difficoltà. La strategia commerciale che stavamo attuando non dava più risultati positivi. L'intervento di **Mondaini partners ci ha aperto gli occhi. Abbiamo capito che il nostro più grande asset non era rappresentato dalla nostra capacità di conquistare nuovi paesi ma dal know-how posseduto su certe tipologie di motori elettrici innovativi. Abbiamo quindi rivisto insieme a loro radicalmente piano aziendale e strategia.** Senza il loro intervento l'azienda non solo non sarebbe stata in grado di concepire un piano di rilancio virtuoso ma quasi certamente sarebbe uscita gradualmente dal mercato... ”



Samo Spa

ENRICO SANDRINI
direttore generale
Samo Spa



“ Insieme ai professionisti di Mondaini Partners abbiamo progettato e realizzato un intervento articolato di riconfigurazione del modello di business dell'azienda che ha comportato l'ingresso nel capitale di nuovi soci e la cessione di alcuni rami. **In parallelo Mondaini Partners ha seguito tutto il percorso di ristrutturazione del debito. L'aver lavorato fianco a fianco ai professionisti di Mondaini Partners mi ha permesso di apprezzare le loro competenze e la loro efficacia nel concepimento e nell'esecuzione di progetti complessi di trasformazione strategica e di rilancio d'impresa** anche attraverso l'apertura del capitale a nuovi soci. ”

*Leggi altre
Testimonianze*

TESTIMONIANZE

L'unico mensile monotematico dedicato alle Imprese che fanno grande l'Italia

Ogni mese un nuovo tema, nuove idee, nuovi spunti

Dicembre-Gennaio 2023

Febbraio 2023



Mondaini Partners Magazine

Leggili sul sito

www.mondainipartners.com



sede di Milano
via Montenapoleone, 8
20121 Milano

www.mondainipartners.com
T. +39 0282955421

sede di Bologna
via Santo Stefano, 30
40125 Bologna