

# Mondaini Partners Magazine

Giugno 2022

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

*Che cos'è  
l'Execution e  
perché viene  
trascurata*

*Come sbloccare  
il valore nascosto  
della tua l'impresa*



**EXECUTION  
VINCENTE**

- 1** **BENVENUTI**  
Editoriale
- 2** **CHE COS'È L'EXECUTION  
E PERCHÉ VIENE  
TRASCURATA**
- 3** **LE DISFUNZIONI  
DELL'EXECUTION  
NELLE PMI**
- 6** **PERCHÉ UN SISTEMA  
DI EXECUTION PUÒ  
FARE LA DIFFERENZA**
- 7** **COME SI MIGLIORA  
L'EXECUTION IN  
AZIENDA**
- 8** **IL PRIMO PILASTRO  
PER UNA EXECUTION  
VINCENTE**
- 11** **IL SECONDO PILASTRO  
PER UNA EXECUTION  
VINCENTE**
- 13** **IL TERZO PILASTRO  
PER UNA EXECUTION  
VINCENTE**

# INDICE DEI CONTENUTI



Davide Mondaini  
dmondaini@mondainipartners.com  
LinkedIn:



# EDITORIALE

Cara Imprenditrice, Caro Imprenditore,

**in questo secondo numero** presento **idee, spunti e metodi per rafforzare la capacità di Execution della tua impresa** e sbloccare quindi tutto il valore inespresso e nascosto.

In effetti, in base alla mia esperienza, **la maggior parte delle PMI italiane** ha valori e potenzialità di sviluppo che non si rende conto di avere. In diversi casi, esiste un vero e proprio **"blocco allo sviluppo d'impresa"**.

Tale stallo è dovuto, in diversi casi, alla mancanza di consapevolezza, da parte della leadership, **dell'esistenza di valori nascosti da scoprire e sbloccare**. Punti di forza da portare in superficie, asset dormienti e sottoutilizzati che depotenziano le reali capacità competitive e incidono negativamente sulle stesse prospettive di sviluppo.

A ben vedere è questa la principale **ragione per cui non poche imprese non si sviluppano con continuità, altre rimangono imprigionate in uno stadio di stagnazione** ed altre ancora entrano in un progressivo declino. Uscire da tale impasse è possibile ma occorre agire con metodo e rigore.

In questo numero di MP Monthly ti presento, attraverso l'applicazione del mio metodo "Execution Strategico", **come sbloccare il valore nascosto e portare alla luce tutto il potenziale inespresso della tua impresa**.

**Altri approfondimenti**, sul modello "Execution Strategico" potrai trovarli nel mio nuovo libro **"Missione Sviluppo"** richiamato sul retro della presente rivista.

Buona lettura!

*Davide Mondaini*

# *Che cos'è l'Execution e perché viene trascurata?*

In questo numero, vedremo che cos'è l'Execution e perché viene trascurata in modo particolare nelle piccole e medie imprese.

**Con Execution intendo la capacità di realizzare la visione, ovvero il progetto aziendale a termine nel suo complesso.**

L'Execution è infatti, un **processo sistematico ed organizzato**, che riguarda **differenti attività imprescindibili** per la tua azienda, come ad esempio:

- tradurre la **visione imprenditoriale** in linee guida **strategiche e operative**;
- **raccogliere ed esaminare opportunità e minacce** provenienti dall'esterno;
- **valutare criticamente le capacità dell'azienda** e delle sue risorse;
- **avviare progetti utili** per tradurre la **strategia imprenditoriale** in **risultati aziendali**;
- **sviluppare e controllare le competenze** del personale.

**Non svolgere in modo efficace e strategico queste attività, mostrerà la differenza tra un'azienda che realizza ciò che progetta e una che invece non ci riesce.**

# Le disfunzioni dell'Execution nelle PMI

## le 5 categorie di disfunzioni dell'Execution nelle imprese

In questi anni, ho analizzato a fondo tanti casi di Execution debole o fallimentare. Questo mi ha permesso di individuare alcune macro-categorie di disfunzioni dell'Execution nelle PMI, che sintetizzo di seguito.

- L'Execution non è considerata una priorità da parte dei vertici aziendali: quasi tutti gli imprenditori e i manager con cui mi sono confrontato in questi anni, ritengono che l'Execution coincida con la "capacità di lavorare bene", ovvero di far bene le cose. Questa convinzione genera due tipologie molto frequenti di problemi. Il **primo** è che si tende a pensare che l'Execution riguardi lo svolgimento dei soli compiti operativi in modo più efficace ed efficiente. Il **secondo** è che, di conseguenza, se ne debbano occupare i responsabili più operativi e non i leader aziendali.
  - Tuttavia, quello che noto quasi sempre è che vengono svolti in modo sporadico, quando ce n'è il tempo o la necessità e non in modo sistematico e periodico. Inoltre, questi compiti sono spesso frammentati tra le diverse aree aziendali e i diversi responsabili, che li svolgono con i rispettivi tempi, strumenti e metodologie, spesso scollegati tra loro. Non c'è nessuno, in altre parole, che li metta a sistema e ne tiri le fila come parte di un unico processo aziendale
- **Il risultato di questo atteggiamento, porta questi ultimi a dedicare una piccolissima parte del loro tempo e delle loro energie verso il processo più importante.**
- L'Execution non è gestita con un **processo sistematico ed organizzato**: le attività che tipicamente fanno parte del processo di Execution quasi sempre vengono svolte all'interno delle aziende. Se penso alla formulazione delle strategie, alla definizione dei progetti operativi, al controllo dei risultati e alla valutazione del personale, non posso certo sostenere che tali compiti non siano presidiati.
  - **Mancano la cultura, le metodologie e gli strumenti per gestire l'Execution**: l'Execution, non è stata mai affrontata come una vera e propria disciplina aziendale. Infatti, non esistono in azienda (e probabilmente neanche nella letteratura aziendale) gli strumenti, le metodologie e le conoscenze che invece sono stati sviluppati ampiamente per la gestione di tutti gli altri processi aziendali. Non ci sono manuali, procedure o corsi di formazione che possano aiutare imprenditori e manager a gestire e migliorare le capacità di Execution delle loro organizzazioni. Questa è una grave carenza se pensiamo che l'Execution sia il processo più importante per il successo delle aziende.

- **Non sono chiare le responsabilità dell'Execution:** questo succede nella maggior parte delle piccole e medie imprese, in cui si hanno ruoli organizzativi spesso confusi e responsabilità non definite con scarso coordinamento tra le varie aree aziendali.
- **L'Execution è un tema articolato:** è probabilmente il tema più trasversale all'interno di qualsiasi impresa. Riguarda tutte le aree aziendali, coinvolge tutte le risorse, affronta tutte le criticità operative. Di conseguenza, lavorare sull'Execution è un compito complesso e delicato.



### **L'imprenditore è il primo responsabile dell'Execution**

Se ci pensi bene, probabilmente ti ritrovi anche tu appartenente ad alcune delle categorie appena descritte, forse ancora **non ne sei pienamente consapevole**. Aspettare e rimandare un'organizzazione adeguata dell'Execution, può portarti a **non raggiungere** gli obiettivi che ti sei prefissato, ma se inizierai a pensare **in modo organizzato** a tale processo, attraverso una strategia che possa potenziare il valore dell'azienda con **metodo e rigore**, potrai ottenere una Execution efficace ed efficiente anche all'interno della tua impresa di famiglia.

Ricorda però, che **sei tu imprenditore** ad essere il **primo responsabile** dell'Execution della tua azienda.

Se prima, **non fai chiarezza** sul sistema complessivo delle responsabilità di tutta l'organizzazione, sarà **impossibile** avviare un **efficace processo di Execution**.

Una buona Execution può fare davvero la **differenza** ed è indispensabile nei processi organizzativi della tua PMI.





**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 Italiani**.



# *Perché un sistema di Execution può fare la differenza*

10 motivi principali

## **I 10 benefici dell'Execution**

Dopo questa introduzione, immagino tu abbia capito che forse, all'interno della tua azienda, l'Execution sia **affrontata in modo superficiale** e che questo possa essere la causa di alcune problematiche che ogni giorno cerchi di risolvere senza venirne a capo. Immagino anche che ti stia chiedendo **quali sono i benefici che potresti ottenere cambiando il tuo approccio e quello della tua azienda all'Execution.**

Te ne elenco alcuni, ma tengo a precisare che **non sono teorici**, sono **benefici reali** che ho riscontrato all'interno delle organizzazioni con le quali ho lavorato sull'Execution.

**Quindi, l'Execution può fare davvero la differenza perché:**

1. aiuta le aziende a **mantenere** le loro **promesse**;
2. elimina il divario tra gli **obiettivi** che si prefiggono i leader aziendali e la **capacità** delle loro aziende di raggiungerli;
3. crea il collegamento tra le **strategie aziendali** e **l'operatività quotidiana**;
4. motiva i **dipendenti**, indirizzando i loro comportamenti ad un **obiettivo aziendale comune**;
5. consente di portare a termine i **progetti** meritevoli nei tempi prefissati e di trasformarli in **risultati concreti**;
6. pervade tutta l'organizzazione e crea **sistemi di gestione solidi** che diventano patrimonio aziendale a prescindere dalle persone;
7. integra e mette a sistema i **processi fondamentali** dell'azienda;
8. porta **chiarezza e condivisione** nei ruoli organizzativi e nelle relazioni interne all'azienda;
9. porta **metodo e rigore** in tutte le aree e le attività aziendali;
10. sposta il **focus** di tutta l'organizzazione dal "fare bene le cose" a "fare le cose giuste".



# Come si migliora l'Execution in azienda

## Il mio metodo per migliorare l'Execution in azienda

Ora però so che ti stai facendo un'altra domanda: **come posso lavorare sull'Execution e fare la differenza per la mia azienda?**

Per questo motivo, ti spiegherò un metodo che ho ideato, grazie all'esperienza fatta in tutti questi anni al fianco di imprenditori e manager di tante piccole e medie imprese. Un metodo sviluppato e testato sul campo, che ha prodotto risultati concreti e misurabili in tutti i casi in cui l'ho applicato. Questo **metodo**, chiamato "**Execution Strategico**" prevede di lavorare in modo strutturato e sistematico sui **3 pilastri** e **3 processi** chiave dell'Execution.

### I 3 pilastri:

1. **la condotta del leader** (il suo atteggiamento/comportamento);
2. **un ambiente aziendale adeguato** (una cultura aziendale favorevole);
3. **le persone giuste al posto giusto** (competenze e capacità ben allocate).

### I 3 processi:

1. **la gestione strategica;**
2. **la gestione operativa;**
3. **la gestione delle risorse umane.**

## METODO EXECUTION STRATEGICO



# *Il primo pilastro per una execution vincente*

## La condotta del leader come primo pilastro dell'Execution

Il primo pilastro dell'Execution si basa su corretti comportamenti del leader, ecco i 5 consigli ai leader per una loro condotta efficace:

1. **insisti sul realismo, sempre;**
2. **stabilisci obiettivi e priorità chiari;**
3. **presidia lo svolgimento del processo di Execution;**
4. **ricompensa chi raggiunge gli obiettivi;**
5. **sviluppa le competenze dei collaboratori.**

### 1. Insisti sul realismo, sempre

Diversi leader, soprattutto quelli di aziende che stanno attraversando una fase di difficoltà (di qualsiasi natura: di mercato, finanziaria, organizzativa) tendono a non voler vedere le cose come stanno realmente. A volte è un comportamento inconscio, ma tante altre volte questi leader nascondono deliberatamente, a se stessi e agli altri, la reale gravità dei problemi che affliggono le loro aziende.

Questo comportamento è comprensibile dal punto di vista umano, ma è assolutamente inaccettabile e deleterio da parte di un leader aziendale. Una Execution vincente non può prescindere dalla focalizzazione del leader, e di conseguenza di tutta l'azienda, sulla "verità" a discapito dell'"armonia fittizia", anche se la verità può essere molto scomoda.

## 2. Stabilisci obiettivi e priorità chiari

Quali sono gli obiettivi e le priorità della tua azienda per i prossimi 3/5 anni?

Ti chiedo di provare a scriverli ora su un foglio. Se non sai rispondere, c'è ovviamente un problema. Se sai rispondere, e ne hai scritti più di 10, anche in questo caso c'è un problema. Se ne hai scritti meno di 10, ma sono “**generici**” o “**irrealizzabili**” (ad esempio, “aumentare il fatturato”, “ridurre i costi”, “diventare leader del mercato” e così via) mi dispiace ma continui ad avere un problema.

Ogni azienda deve stabilire pochi obiettivi strategici per il proprio futuro, ma che siano molto **chiari, specifici, misurabili, raggiungibili ed eseguibili**, deve conoscerli “a memoria” e ripeterli dentro la sua testa ogni giorno, quasi fosse un mantra.

Capisco che non sia facile stabilire priorità e obiettivi chiari, soprattutto in scenari di mercato incerti come quelli che stiamo vivendo tutti noi in questi tempi, ma **le aziende, che lavorano con metodo sul processo strategico**, riescono a stabilire obiettivi e priorità, facendo davvero la differenza.

## 3. Presidia lo svolgimento del processo di Execution

Non serve a nulla definire obiettivi chiari e semplici se poi nessuno, all'interno dell'azienda, si attiva concretamente per raggiungerli. Mi è capitato tante volte di vedere **piani strategici** costruiti e formalizzati in modo impeccabile, ma che **non definiscono le modalità di esecuzione delle strategie**.

Quello che dico in questi casi all'imprenditore e ai suoi manager è che “quei piani non valgono la carta su cui sono stampati”. Restano semplicemente dei documenti che fanno una bella scena sulle scrivanie dei leader aziendali o al limite su quelle delle banche che li hanno richiesti per valutare finanziamenti da concedere all'azienda. **Non hanno alcuna utilità ai fini dell'Execution.**

Quindi, la prima cosa da fare è **modificare le modalità con cui le aziende costruiscono i loro piani**, in particolare le piccole e medie imprese che in generale sono meno abituate a farlo; presidiare poi, in modo sistematico e costante, direi quasi maniacale, la messa in esecuzione di questi piani.

Il compito deve essere portato avanti dal **leader aziendale**, non può essere delegato a **nessun'altra figura interna o esterna**.

#### 4. Ricompensa chi raggiunge gli obiettivi

Lavorare sull'Execution richiede un enorme sforzo al leader aziendale, ma anche a tutti i suoi collaboratori. Per fare in modo che tutti accettino di gravarsi di questo sforzo ulteriore, è necessario prevedere una qualche forma di ricompensa per chi riesce a raggiungere gli obiettivi assegnati.

Non parlo necessariamente di una ricompensa economica, a volte è sufficiente coinvolgere i collaboratori sulle attività più strategiche e meno

operative, facendo capire che il loro contributo è fondamentale già nella fase di definizione degli obiettivi e non solo in quella di esecuzione operativa. Inoltre, ricompensare chi raggiunge gli obiettivi significa anche non ricompensare chi non li raggiunge. Un sistema di ricompensa che non si basa su questa equità di trattamento è inutile o addirittura pericoloso per l'azienda.

#### 5. Sviluppa le competenze dei collaboratori

Qualsiasi leader, anche quello più competente e forte sull'Execution, non può fare nulla per l'azienda se i suoi collaboratori non vanno alla sua stessa velocità.

Uno dei suoi compiti principali è quello di valutare attentamente, criticamente e frequentemente le loro competenze e le loro capacità di esecuzione, utilizzando tutte le leve a disposizione per svilupparle e per fare in modo che tutta l'azienda proceda allineata verso l'obiettivo comune.

È necessario quindi che il leader punti sulla formazione manageriale, che deve lavorare proprio sulle competenze trasversali dei collaboratori. Un'altra leva è il coaching, che consiste in un affiancamento e in un supporto operativo al singolo collaboratore e in alcuni casi particolari può essere più efficace rispetto a una formazione di gruppo.

In ogni caso, la cosa più importante è che queste attività diventino un processo sistematico e non vengano svolte, quando ad esempio ci sono opportunità di corsi di formazione finanziati o normative da rispettare.

## *Il secondo pilastro per una execution vincente*

### La cultura aziendale è fondamentale per una buona Execution

Il secondo pilastro per una Execution vincente, ha a che fare con tutto ciò che riguarda la “cultura aziendale”, ovvero i valori, gli atteggiamenti, i comportamenti che pervadono l'intera organizzazione. Ti starai quindi chiedendo, come puoi modificare la cultura della tua azienda e quindi, indirizzare correttamente i comportamenti di tutte le persone che vi operano? Esistono alcune buone prassi che producono risultati rapidi e concreti, che anche tu puoi provare ad applicare già da oggi all'interno della tua azienda, te le illustro di seguito:

### Le buone prassi per modificare la cultura aziendale

#### 1. Promuovi la cultura del cambiamento

Un'organizzazione che rimane sempre uguale a se stessa è destinata a fallire. Sembra una frase ovvia, ma raramente mi è capitato di lavorare con aziende in cui la cultura del cambiamento continuo fosse realmente diffusa e incentivata.

Non c'è da stupirsi: le aziende sono fatte di persone, e le persone hanno la naturale tendenza a rimanere all'interno della loro zona di comfort, soprattutto in ambito lavorativo.

Per questa ragione è fondamentale per ogni azienda lavorare su questo aspetto, partendo dal presupposto che cambiare la cultura aziendale non significa “pensare a nuovi modi di agire” ma piuttosto “agire in modo da dar vita a nuovi modi di pensare”.

È un cambio di paradigma molto impattante, che deve essere attuato in primis dai vertici aziendali e poi trasferito in modo chiaro ed efficace a tutta l'organizzazione.

## 2. Associa le retribuzioni alle performance

Ti ho spiegato quanto sia importante che un buon leader **“ricompensi chi fa”** e non ci sono dubbi sul fatto che, **per indurre dei cambiamenti concreti e rapidi nel comportamento dei collaboratori**, sia fondamentale **associare le loro retribuzioni alle performance** ottenute e soprattutto rendere ben evidente questo collegamento.

Nonostante ciò, a parte qualche caso sporadico, è **raro trovare sistemi di retribuzione legati agli obiettivi all'interno delle piccole e medie imprese.**

Il motivo è connesso al punto precedente: l'implementazione di sistemi retributivi di questo tipo richiede e comporta un **grande cambiamento rispetto al passato**; quindi, incontra spesso notevoli resistenze sia da parte del **leader** sia da parte dei suoi **collaboratori**.

Di conseguenza, se vuoi **lavorare in modo serio sull'Execution**, non puoi prescindere da questo passaggio che potrai fare anche in modo progressivo e graduale, magari coinvolgendo in prima battuta solo le figure apicali e, in un secondo momento, estendendolo anche al resto dell'organizzazione.

## 3. Instaura un confronto aperto

Instaurare una **cultura orientata al confronto aperto e franco** non è facile come sembra, in particolar modo **all'interno delle piccole e medie imprese**, nelle quali gli incontri sono spesso informali, non preparati e non guidati nel modo corretto. Questo purtroppo porta solo a **infinite e numerose riunioni in cui prevale l'“armonia fittizia” sulla “verità”.**

La causa di ciò va ricercata prima di tutto, nello **stile di dialogo e di confronto del leader**. Un capo azienda che non promuove una **cultura orientata all'apertura al confronto, non può certo sperare che i suoi collaboratori si comportino diversamente**. Per lavorare su questo aspetto, ecco alcuni consigli:

fai meno riunioni, coinvolgi il giusto numero di collaboratori, prepara bene gli incontri e anticipa i temi all'ordine del giorno, ribadisci sempre in apertura che il confronto dovrà essere orientato alla **“verità” e non “all'armonia fittizia”**. **Alzati dal tavolo solo quando avete preso decisioni chiare e adeguatamente discusse.**

## 4. Modifica se necessario i tuoi comportamenti

Come ti ho già detto, i **comportamenti del leader hanno un'importanza fondamentale all'interno dell'azienda**. Ricorda infatti, che i **collaboratori adottano sempre lo stesso comportamento assunto e/o tollerato dai loro capi**. Di conseguenza, il **cambiamento del contesto culturale dell'azienda**, passa necessariamente, attraverso il **cambiamento del comportamento del leader aziendale**.

Queste che ti ho descritto, sono le **buone prassi** che potrai seguire per realizzare il **secondo pilastro per una Execution vincente**. So che possono sembrare concetti piuttosto astratti, difficili da intercettare e lontani dal business e dall'operatività dell'azienda, ma è impossibile pensare di riuscire a potenziarne le capacità di Execution, se non si opera su questi aspetti.

# *Il terzo pilastro per una execution vincente*

## Le persone giuste al posto giusto

Per quanto sia difficile nelle nostre **piccole e medie imprese** trovare le persone giuste da mettere al posto giusto, per varie ragioni come: la scarsa capacità di attrarre e trattenere i talenti, il basso turnover del personale, la frequente commistione tra proprietà e

management (soprattutto quando questa è a base familiare) e così via, cercherò di fornirti la mia personale “ricetta” per aiutarti a mettere “le persone giuste al posto giusto” come il **terzo pilastro per una Execution vincente**.

## I 3 consigli per selezionare, valutare e scegliere i propri collaboratori

### 1. Occupati personalmente del processo delle risorse umane

Nella maggior parte dei casi, la qualità e le competenze dei collaboratori aziendali non sono adeguate ai ruoli che devono ricoprire, per un semplice motivo: **il leader aziendale tende a delegare, o comunque a trascurare, alcuni degli aspetti riguardanti la gestione delle risorse umane.**

Pensa alla tua **attività di selezione del personale** (specialmente se parliamo alle figure chiave), alla **valutazione e allo sviluppo delle competenze e alla misurazione delle performance dei collaboratori.** Chi svolge queste delicate e importantissime attività all'interno della tua azienda?

In qualche caso può essere il responsabile delle risorse umane

(o addirittura il responsabile amministrativo), in altri casi consulenti e formatori esterni, in altri casi ancora nessuno.

Invece, questi sono **compiti fondamentali del leader aziendale** che se ne deve occupare in prima persona, anche facendosi aiutare da collaboratori interni o esterni, ma **presidiando in modo sistematico e continuo l'intero processo.**

Mi rendo conto che può sembrare una seccatura, è sicuramente più avvincente dedicarsi alla strategia, al business, alla crescita, ma è **proprio da qui che si parte per fare la differenza sull'Execution.**

## 2. Cambia il modo con cui valuti i tuoi collaboratori

Il secondo consiglio riguarda gli aspetti da considerare nella valutazione dei collaboratori. La maggior parte dei sistemi utilizzati in azienda si focalizza sulle prestazioni consuntive, ovvero sui risultati raggiunti, questo va bene, ma non è sufficiente. Per valutare correttamente le capacità di esecuzione dei tuoi collaboratori, devi riuscire a intercettare il loro potenziale inespresso, i loro “asset sotto-utilizzati” ovvero le capacità e le competenze che devono sbloccare per migliorarsi sempre di più in futuro.

Capisco che sia più facile prendere in considerazione le prestazioni consuntive, ma ti assicuro che con le giuste informazioni, una metodologia adeguata e soprattutto con la giusta predisposizione mentale, puoi riuscire a introdurre questo cambio di paradigma anche all'interno della tua azienda. Inoltre, prova a ragionare sul fatto che è molto più costoso e rischioso acquisire nuove competenze all'esterno, magari andando a cercare sul mercato il “super manager”, piuttosto che sbloccare il potenziale dei tuoi attuali collaboratori.



## 3. Modifica il modo con cui selezioni i tuoi collaboratori

A volte però, assumere nuovi collaboratori è necessario. In questi casi l'iter classico che le piccole e medie imprese decidono di fare è scrivere una *job description*, si incarica un'agenzia di selezione, si pubblica l'annuncio anche su LinkedIn e si iniziano a raccogliere le candidature, quando arrivano i curriculum si valutano le “competenze specifiche”. In questo modo, i candidati più interessanti vengono colloquiati prima dall'agenzia di selezione, poi dal responsabile del reparto, ed infine dal leader aziendale.

Se questo è l'approccio che applichi per la selezione dei tuoi futuri collaboratori, è profondamente sbagliato e inefficace, o meglio, se il tuo intento è quello di assumere un collaboratore molto competente e con un passato di grandi successi, potrebbe anche andare bene. Ma non credo che sia questo il tuo obiettivo.

Questo perché **la tua azienda ha bisogno di persone in grado di mettere in esecuzione i progetti futuri. Devi occupartene in prima persona e con l'approccio giusto.** Per prima cosa **cerca di capire che tipo di collaboratore stai cercando** e fatti le domande giuste, ad esempio mi può servire una persona che:

- abbia fatto un bel percorso di carriera o che abbia portato risultati concreti alle aziende in cui ha lavorato?
- abbia raggiunto obiettivi importanti nelle sue esperienze pregresse o che sia in grado di raggiungere gli obiettivi della mia azienda?
- lavori molto o che lavori bene?
- sappia solo "fare" o che sappia anche "far fare"?
- sappia eseguire i compiti o sappia prendere le decisioni e stabilire le priorità?

Fare chiarezza nella tua testa e capire **di che tipo di collaboratore hai bisogno** è necessario per poter **scegliere obiettivamente**, orientando le tue decisioni e sarà sicuramente più facile trasmettere queste informazioni anche a chi ti dovrà poi aiutare operativamente nella selezione, che sia il responsabile risorse umane o un'agenzia esterna.

### In conclusione

I tre pilastri che ti ho descritto costituiscono **la struttura portante dell'Execution**: se i **leader adottano comportamenti adeguati**, se si **crea un contesto che incentiva e premia la realizzazione degli obiettivi**, e se è presente un sistema che aiuta a **mettere le persone giuste al posto giusto**, l'azienda allora avrà pilastri forti sui quali costruire il proprio futuro.

**Per scoprire tutto sul mio metodo:**



Libro "Missione Sviluppo" su Amazon:





## **CHI SIAMO**

Siamo uno studio-boutique di **consulenza strategica focalizzata sullo sviluppo e il rilancio d'impresе a base familiare** che operano in settori maturi.

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** - 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**.

## **SERVIZI**

**Operiamo su 4 principali aree di attività**

- Piani di **Sviluppo** e **Rilancio** dei family business
- Soluzioni per la **Convivenza** e la **Continuità generazionale**
- Sistemi per **Managerializzare** l'impresa di Famiglia
- Interventi di **Finanza ordinaria e straordinaria** d'impresa

## **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**.

## ALCUNE TESTIMONIANZE

"Da diversi anni mi affido a **Mondaini Partners** per avere supporto nei **percorsi di potenziamento dello sviluppo aziendale**. Inoltre, i loro professionisti mi hanno aiutato con grande efficacia e competenza nelle **operazioni straordinarie**, nel miglioramento dei **processi decisionali**, nella **crescita delle risorse interne** delle persone e **nell'introduzione di metodi e strumenti in diverse aree dell'impresa**. Grazie a **Mondaini Partners** oggi l'azienda è dotata di un **Advisory Board che mi aiuta a pianificare le strategie future** e gli obiettivi strategici e di un **Comitato Operativo che ha il compito di tradurli in piani operativi e risultati**."

ROBERTO GUIZZARDI  
FELSINEA RISTORAZIONE SRL  
Presidente e  
Amministratore Delegato



"**Mondaini Partners** ci ha supportato nel delicato **passaggio da azienda artigianale ad azienda manageriale**, aiutando la nostra famiglia a strutturare i **sistemi di governance** e a chiarire ruoli e compiti dei vari membri della famiglia operativi in azienda. Tematiche per me molto importanti, tanto da essere fra i soci fondatori del centro studi e ricerche di **Mondaini Partner**. La **collaborazione con Davide Mondaini** è stata **fondamentale per la mia formazione e crescita** in particolare nelle scelte finanziarie."



STEFANO PERINI  
CANTINE 4 VALLI SRL  
Amministratore  
Delegato e Socio

"Stavamo attraversando una fase di **difficoltà che necessitava di un programma di recupero**. I **professionisti di Mondaini Partners** hanno supportato la mia azienda nel delicato percorso di **trasformazione strategica - organizzativa e finanziaria**, impostando e presidiando direttamente i processi di pianificazione, programmazione e controllo. Il supporto di **Mondaini Partners** è stato fondamentale nell'avviare un **nuovo percorso manageriale e un nuovo governo della mia azienda**. Grazie al loro affiancamento operativo e di formazione sul campo siamo riusciti a riorganizzare e ripianificare al meglio il recupero economico e competitivo."

GIUSEPPE VACCARI  
AXEL TECHNOLOGY SRL -  
Fondatore e Direttore  
Generale



"Stavamo attraversando una fase di **stagnazione aziendale**, il mercato presentava **incertezze** e dovevamo affrontare competitor agguerriti e molto aggressivi **lato prezzo**. Ho pensato avessimo bisogno di un **vero cambiamento strategico**, non era più possibile rinviare. Per questo delicato progetto **mi sono affidata a Mondaini Partners che ha supportato efficacemente la mia azienda nel percorso di riorganizzazione e innovazione dei processi di marketing e vendita**, e nel presidio di quelli di budgeting e controllo di gestione. Abbiamo avuto modo di apprezzare il loro contributo professionale che ci hanno fornito per trasformare i nostri sistemi di lavoro e puntare al rilancio dell'azienda."



FRANCESCA VALPIANI  
SAS SINTERIZZATI SRL -  
Socio e Responsabile Risorse Umane e  
processi in Staff alla Direzione

# Mondaini Partners Magazine

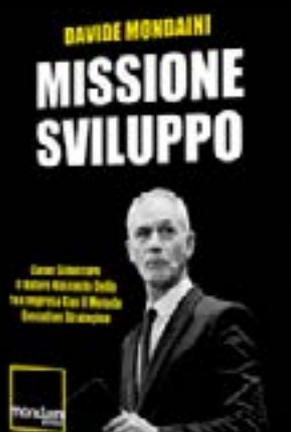
**Giugno 2022**

**mondaini**  
partners

Sblichiamo  
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.*



*Disponibile anche su Amazon*

Sede di Milano  
Via Montenapoleone, 8  
20121 Milano



Sede di Bologna  
Via Santo Stefano, 30  
40125 Bologna

[www.mondainipartners.com](http://www.mondainipartners.com)

Tel. +39 0282955421