



La fabbrica delle strategie ...

Nei giorni passati ho letto la sintesi del rapporto ISTAT "La situazione del Paese 2003" ed in seconda analisi gli articoli apparsi sul quotidiano "La Repubblica.it":

"L'Italia non cresce ed è divisa. Abbiamo il motore al minimo" e sul "Corriere della Sera.it": "Rapporto Istat: l'Italia continua a perdere colpi"

Bene! E' indubbio che l'economia italiana sia ancora in una fase di stagnazione... ma noi pensiamo che i tempi sono maturi per invertire questa situazione.

Dopo le nostre passate newsletter: "Noi non abbiamo paura della Cina" e "Made in Italy nel caos", siamo letteralmente subissati di e-mail che gratificano il nostro operato redazionale, in molte si riscontra la volontà di investire in nuove idee, modelli di business, strategie e organizzazioni aziendali; ma il vostro timore è: "Come fare?" e "Forse i tempi non sono ancora maturi e la stagnazione economica italiana sarà ancora lunga!". Come abbiamo già risposto in privato a molti di voi, il nostro pensiero è più ottimistico e combattivo di quanto si possa percepire dalla nostra opera redazionale.

Chi di voi ha già utilizzato ciò che noi definiamo la nostra "fabbrica delle strategie" e la "fabbrica dell'organizzazione" sa a quali risultati reali è approdata la propria impresa ed oggi ha oramai lasciato alle proprie spalle quel pessimismo "economico" che pervade la maggioranza dei nostri lettori.

Con ciò non voglio dire che noi siamo più bravi di altri, voglio solo sottolineare che bravi sono stati gli imprenditori che facendosi "coraggio" hanno sfondato questo muro invisibile di immobilismo diffuso e adesso sono contenti e padroni del loro futuro aziendale.

Per manager di campo come noi, certo non serve l'Istat per "scoprire" che le aziende italiane hanno da sempre scarsamente investito in ricerca e sviluppo ed in nuove tecnologie.

Se voi lettori faceste una riflessione su i vostri reali sforzi volti all'innovazione della vostra impresa forse arrivereste a ragione, pensando: "Ma io ho investito negli anni in organizzazione e innovazione", ad un parere discordante da noi e dall'Istat.

Io potrei dirvi facilmente perché.

Nella vostra azienda probabilmente mancano manager innovatori, manager polivalenti con esperienza diversificata abituati a pensare, agire, organizzare, innovare con metodi e metodologie appresi in realtà produttive eterogenee.

L'errore che molti imprenditori fanno nella scelta di nuo-

vi dirigenti è prediligere il manager con esperienza specifica del settore e possibilmente proveniente da realtà paritetiche, anziché basare la propria scelta sulle reali competenze manageriali organizzative e strategiche del candidato.

Ma cosa può darvi un manager seppur bravo che proviene da una imprese di vostro pari livello.

A nostro avviso poco.

Perché la bravura di un buon manager sta nel trasferire esperienza, strategie e modelli organizzativi appresi in multinazionali o in importanti gruppi industriali italiani ed esteri e vestirli sull'azienda di dimensioni più piccole con lo scopo ultimo di una crescita economica organizzativa che giorno dopo giorno trasformi quella realtà di medie dimensioni in un importante gruppo.

Se poi aggiungiamo al nostro contesto la parola abusata "globalizzazione" e l'ulteriore aggravante che oggi i mercati si creano anno dopo anno e sempre più facilmente si saturano quelli già esistenti e facile capire appieno l'esigenza di un manager "diverso", un innovatore.

Fabbricare strategie, creare nuovi mercati, rivedere o sviluppare nuovi modelli organizzativi, richiede competenze pluri disciplinari difficilmente riscontrabili in chi durante la sua carriera ha seguito un solo settore merceologico.

La vostra sfida 2004/2005 è credermi o non credermi, provare una nuova esperienza oppure perseverare nella vostra filosofia imprenditoriale.

Ma il mio consiglio, che vi ripeterò fino alla nausea, è: "Investite in capitale umano temporale o definitivo che sia. Fatelo prima che sia troppo tardi o che altri imprenditori lo facciano prima di voi".

Utilizzare la nostra struttura di manager in affitto (per sperimentare se ciò che dico è vero) o rivolgersi direttamente sul mercato per acquisire nuovi manager sono due scelte diverse con alcuni pro e contro. Ovviamente lasciatemi esimere da approfondimenti in merito che potrebbero essere ritenuti di parte.

A volte noi Short Connection, ci rammarichiamo perché le imprese ci chiamano quando sono immerse in una situazione finanziaria commerciale irrecuperabile, quando è troppo tardi per interventi solo costruttivi. L'attendere o la tendenza al sopravvivere di queste aziende, non ha reso loro come nelle aspettative dagli imprenditori, ne un futuro certo ne tanto meno ha contribuito a mantenere il ruolo di mercato acquisito negli anni.

Investite in capitale umano, intelligenza, conoscenza, fattori da cui nessuna impresa moderna può più pre-

scindere.

Forse la chiave di svolta per almeno testare le mie affermazioni può essere il manager in affitto, un manager che non crea "impegni" ma che vi permette di far vivere alla vostra impresa una nuova era.

Se invece, il nostro breve riflettere assieme, vi ha reso sensibili al mio ragionamento, approdate al mercato per selezionare nuovi dirigenti che ovviamente provengano da imprese più grandi delle vostre sia in senso di fatturato che di addetti.

Apporterete così alla vostra azienda quel vento nuovo e innovatore, che sarà la spinta e la guida anche dell'attuale vostro management.

Ho deciso di scrivere questo articolo, perché come consulenti ma soprattutto come italiani è amaro giorno dopo giorno vivere il vedere sgretolarsi e lentamente scomparire nell'indifferenza, imprese con storie a volte lunghe mezzo secolo.

F.S. senior partner Short Connection Italia

Passaggio Generazionale

Molti lettori hanno richiesto come potevano essere aiutati nel passaggio generazionale della loro azienda. A dire il vero abbiamo già pubblicato una newsletter sull'argomento intitolata: "Il figlio di un imprenditore".

Oggi invece, entriamo più nel dettaglio; con immenso piacere nell'esaudire le vostre richieste.

Non ci dilungheremo qui sul tema del passaggio generazionale, oramai discusso in ogni dove, ma cercheremo di illustrare come Short Connection Italia può esservi di aiuto.

Sappiamo bene che il successo delle imprese familiari ha origine dalla creatività e dalla leadership di uomini dalle doti eccezionali, geniali nel concepire una formula competitiva vincente; con una forte passione per la propria impresa e una grande sensibilità verso le innovazioni.

Ma sappiamo altrettanto bene che, per chi ha speso la propria vita a costruire un'industria, il passaggio del testimone può essere un momento difficile da affrontare. E spesso si tende a rimandarlo.

Short Connection Italia propone due tipi di approccio per una buona riuscita del passaggio generazionale. Il classico approccio "consulenza" o l'utilizzo di uno o più manager temporanei.

E' ovvio che con entrambi i metodi, gli obiettivi e le finalità sono comuni.

La differenza nell'utilizzare i manager temporanei di Short Connection Italia anziché la struttura consulenziale sempre di Short Connection Italia per attuare un passaggio generazionale, nasce dalla nostra esperienza.

La nostra esperienza ci ha insegnato che a differenza dell'approccio consulenziale classico un manager preso in affitto dedica all'azienda tutta la sua giornata lavorativa affiancando sul campo almeno tre/quattro giorni consecutivi a settimana la proprietà sia senior che junior.

Questa presenza assidua velocizza sia il tempo di pre-

sa coscienza da parte dei consulenti di tutti gli aspetti sopra citati e nel contempo permette ai futuri manager (figli, nipoti, cugini) di aver un tutor da cui apprendere costantemente.

Il nostro manager temporaneo mostrerà durante il normale svolgimento delle sue attività al manager junior come ci si rapporta con i dipendenti, come si analizzano le problematiche, come si risolvono i problemi e come ci si confronta con le generazioni precedenti nei conflitti generazionali.

Nei nostri interventi è oramai dimostrato che l'utilizzo del manager temporaneo dimezza i tempi di un normale intervento di passaggio generazionale.

Indipendentemente dal tipo di consulenza prescelta i nostri e vostri obiettivi sono guidare l'azienda al passaggio dalla 1° alla 2° generazione, introducendo nella vostra impresa strumenti di governo del passaggio generazionale e delle future strategie. Tutto questo focalizzandosi sempre sul "ciclo di vita" e sul "valore" dell'azienda.

Lo sviluppo delle aziende e il successo che ne deriva dipendono da tre fattori principali: valori, competenze e dottrine.

Le organizzazioni, al stesso modo degli organismi viventi, nascono, crescono e invecchiano seguendo uno specifico "ciclo di vita".

Ogni azienda, nel percorrere il proprio ciclo di vita, deve affrontare una fase di crescita ed una di invecchiamento. Ogni passaggio che l'azienda compie all'interno del proprio ciclo di vita è dominato da due elementi fondamentali: la capacità di adattamento e la capacità di controllare il proprio comportamento.

Due elementi che noi definiamo "flessibilità" e "controllo".

Ad ogni fase del ciclo di vita corrispondono aspetti fisiologici e aspetti patologici che, se non opportunamente corretti, mettono a rischio il successo dell'Azienda o addirittura la sopravvivenza stessa.

La capacità specifica è la ragione chiave dietro il fatto che l'azienda prospera e dura nel tempo. E' anche l'area nella quale si genera e si protegge il "valore" che si trasforma in prodotti, fatturato e utili. Qui è nato l'imprenditore fondatore e qui è indispensabile si concentri le attività di "garanzia" della Famiglia.

Questo è il punto da cui cominciare quando si deve decidere dove impegnare le proprie energie.

Le aziende che durano possiedono specifiche abilità distintive che le contraddistinguono e che permettendo loro di guadagnare la posizione che hanno nel mercato garantiscono la continuità dell'impresa.

Ecco qui elencate le attività che solitamente Short Connection Italia prende in considerazione durante la fase di passaggio generazione. Ovviamente ogni impresa ha esigenze diverse e quindi alcuni dei punti sotto elencati potrebbero risultarvi superflui.

Inquadramento della problematica di passaggio generazionale

- Analisi aziendale (struttura societaria, organigramma, aree di business)

- Aspettative della 1° generazione
P.M. senior partner Short Connection Italia

Come ci piace definirci:

Ci piace definirci consulenti in prima linea, managers temporanei che realizzeranno con voi nella vostra impresa, le strategie e gli obiettivi che insieme andremo a definire.

Noi non produciamo solo delle "gran belle relazioni", ma realizziamo operativamente e fattivamente sul campo ciò che consigliamo.

Grazie ad una crescita rapida, continua e senza compromessi di qualità, Short Connection Italia si è concretizzata in un gruppo di circa 40 professionisti, intenzionato a proseguire la crescita del successo acquisendo continuamente le migliori risorse e competenze professionali disponibili.

La nostra relazione con il cliente ha come obiettivo l'ottenimento di risultati concreti e misurabili volti a migliorarne in modo significativo e duraturo le performance di mercato ed economico-finanziarie.

Per realizzare questo obiettivo ambizioso è necessario impegnarsi su aree che possano avere un elevato impatto sui risultati e sulla forza competitiva dell'azienda, e la cui rilevanza sia condivisa dal top management del cliente.

Interventi di carattere operativo rispondono a questi requisiti meglio che progetti di ridefinizione strategica e/o organizzativa.

La necessità e la determinazione di avere un impatto reale e significativo sui risultati del cliente impongono modalità operative di massima efficacia.

Short Connection lavora assieme ai clienti in team composti da consulenti, integrati da membri dell'organizzazione cliente, che mettono a disposizione del cliente le proprie capacità di analisi strategica ed organizzativa, di contributo innovativo e di attuazione, facendo leva sulle conoscenze relative al business e all'azienda già presenti presso il cliente: combinare questi due contributi è fondamentale per far "succeedere" i cambiamenti concordati.

Ai nostri colleghi di oltre oceano piace dire:

"Short Connection helps organizations achieve industry leadership by unleashing the corporate imagination, bringing creativity and discipline to the challenge of creating new business models and invigorating existing business models. We call this Strategy Innovation".

In altre parole noi ripensiamo il futuro insieme a voi. Se per anni avete cercato, non la classica società di consulenza, ma consulenti con nuove idee, noi siamo ciò che stavate cercando.

Ecco come operiamo:

Usiamo dei procedimenti semplici per svolgere compiti difficili. Sappiamo che ciascun cliente e ciascun progetto è diverso dall'altro. Non vi forziamo a procedimenti rigidi, bensì cominciamo con un procedimento flessibile che viene modificato a seconda della situazione.

Innanzitutto ci immergiamo.

Ciò significa studiare la vostra industria e compagnia, o semplicemente i vostri concetti riguardo al progetto. Impariamo velocemente, grazie alla nostra esperienza. Facciamo domande, portiamo avanti ricerche, sfidiamo le convenzioni e poi chiarifichiamo i vostri bisogni.

La soluzione potrebbe essere altrettanto semplice come creare un sito web di marketing o complicato come costruire un'intera strategia aziendale.

Qualsiasi cosa facciamo, cerchiamo di essere dei collaboratori, dei validi consiglieri.

Dopodiché inventiamo.

La strategia e gli obiettivi, lavoriamo sul branding, la funzionalità, le scelte tecnologiche e il mercato.

E finalmente, costruiamo, combinando tutte le componenti del progetto in un unico prodotto finale.

Spesso, comunque, non finisce qui.

Un progetto potrebbe aver bisogno di essere multinazionale o multi disciplinare, di dover incorporare delle funzionalità complesse e nuove, agganciarsi a sistemi già esistenti, o semplicemente aver bisogno di essere costantemente aggiornato o espanso.

In ognuno di questi casi, lavoriamo con il cliente per raffinare il loro progetto, dando spazio al miglioramento nel lungo termine.

L'intero processo ci permette di consegnare un progetto di altissima qualità. Ecco perché i nostri clienti ci vedono come soci fidati, e continuano a lavorare con noi.

I nostri manager temporanei solitamente hanno un ruolo ed una responsabilità gestionale relativi all'intera azienda oppure ad una sua funzione o progetto.

Elenchiamo qui brevemente le tipologie di problemi su cui possiamo intervenire:

- Far decollare una nuova attività imprenditoriale
 - Gestire rapidamente e con successo una crisi aziendale ancora reversibile
 - Fornire supporto manageriale ad un'azienda che possiede un buon potenziale di sviluppo, ma con un'organizzazione inadeguata
 - Ricoprire temporaneamente un impreveduto vuoto manageriale, a livello di direzione generale o di funzione
 - Affiancare un investitore nell'acquisizione di un'azienda
 - Gestire managerialmente un processo di dismissione di un ramo di azienda o di chiusura dell'attività
 - Sviluppare l'attività commerciale, sul mercato italiano o sui mercati esteri
 - Gestire una filiale o una consociata estera in un momento di difficoltà
 - Intervenire nell'area di produzione per riorganizzarne l'intero ciclo produttivo
 - Ridisegnare l'architettura del sistema informativo ed attuarne l'implementazione
 - Riorganizzare e gestire la funzione amministrativa
 - Risanare e gestire la situazione finanziaria
 - Assicurare continuità all'impresa, gestendo il processo di passaggio generazionale e facendo da tutore al figlio dell'imprenditore
- di seguito un elenco dei ruoli che i nostri manager possono ricoprire:

- Direzione Generale
- Direzione di Divisione
- Direzione Commerciale
- Direzione Strategica
- Direzione Marketing
- Direzione di Filiale all'estero
- Direzione progetti ERP
- Direzione progetti e-business
- Direzione di Produzione
- Direzione Logistica
- Direzione Amministrativo e Finanziario
- Direzione del Personale
- Direzione Sistemi Informativi
- Direzione Logistica e Acquisti
- Direzione Lavori
- Direzione di Progetto
- Tutore dello sviluppo generazionale
- Aspettative della 2° generazione

e/o commerciale prima e durante il passaggio generazionale.

R.B. senior partner Short Connection Italia

2) Posizionamento dell'azienda nel ciclo di vita

- Analisi dei comportamenti fisiologici e patologici dell'imprenditore in rapporto alla posizione nel ciclo
- Comportamenti tipici delle imprese che crescono e di quelle che invecchiano
- Azioni di prevenzione e azioni correttive

3) Individuazione delle specificità dell'azienda

- Le caratteristiche delle aziende che durano
- Le abilità distintive delle aziende che durano
- Identificazione delle abilità distintive della mia azienda
- Definire la "proposta di valore": il valore costruito e quello trasmissibile
- La catena del valore
- Le strategie per la difesa del valore come elemento centrale del piano di successione

4) Individuazione delle eventuali ottimizzazioni, riassetto organizzativi, produttivi, commerciali e di nuove strategie dell'azienda

5) Costruzione del Patto di Famiglia se necessario per l'azienda (solitamente dalla 2° alla 3° generazione).

- Raccolta delle esigenze
- Costruzione di una prima bozza di patto di famiglia
- Personalizzazione del patto sulle esigenze del cliente
- Verifiche della fattibilità del patto a livello strategico, organizzativo, legale, fiscale
- Firma del patto di famiglia

Short Connection Italia opera con:

- Interviste personalizzate con i membri di 1° e 2° generazione.
- Riunioni periodiche di presentazione dello stato avanzamento progetto
- Affiancamento periodico ai nuovi manager junior (metodo consulenza)
- Affiancamento costante ai nuovi manager junior (metodo manager temporaneo)
- Riorganizzazione responsabili, quadri o manager presenti in azienda
- Ove necessario riorganizzazione strategica, produttiva