



**10 ARGOMENTI MANAGERIALI PER AUMENTARE  
LA QUALITÀ DELL'IMPRESA.  
NUOVI APPROCCI DI SUCCESSO**

**10 E 19 NOVEMBRE 2021**

## PRESENTAZIONE

Le imprese e tutti coloro che vivono ad ogni livello il sistema economico, hanno necessità di raggiungere i massimi risultati con i minimi mezzi. Questo vale dal presidente all'ultimo collaboratore. Esistono infatti dei modelli, delle logiche, dei sistemi sperimentati per poter raggiungere questi risultati senza dover mettere in gioco necessità di sostegni e finanziamenti che non sempre sono disponibili nel momento della necessità. Uno scientifico "buon senso" può venire in aiuto senza dover ricorrere alle gestioni tradizionali molto spesso cruenti. Non tutti sanno che la metà dei nostri sforzi porta a minimi risultati o come si possa raggiungere l'eccellenza tra efficienza ed efficacia. Non ci sono formule magiche ma utilizzo di metodologie continuamente verificate da più di 50 anni di esperienze aziendali e docenze universitarie. Un corso basato più sugli aspetti qualitativi, applicabili immediatamente a tutte le organizzazioni per un cambiamento di approcci e di gestione.

## OBIETTIVI

Dimostrare con logiche immediate come si possa migliorare la gestione aziendale a vantaggio delle organizzazioni e dei suoi componenti, utilizzando dei modelli che tutti possediamo ma non gestiamo. Raggiungere gli obiettivi, eliminando gli sprechi, per ottenere ulteriori livelli di qualità. Promuovere il successo migliorando la struttura.

## DESTINATARI

Il corso è rivolto a: • imprenditori, dirigenti, manager, quadri di organizzazioni pubbliche e private; • consulenti manageriali e di gestione della qualità; • professionisti nelle varie specializzazioni; • tutti coloro che desiderano apprendere processi di miglioramento.

## DOCENTE

**EDOARDO LUIGI GAMBEL** - Docente Universitario. Esperto nella Corporate Governance e nel ricambio generazionale delle aziende italiane. Membro del Comitato Scientifico di Piccola Industria di Confindustria

# 10 argomenti manageriali per aumentare la qualità dell'impresa

Edoardo L. Gambel

Milano, novembre 2021

La semplicità non è banalità e  
la sintesi non è  
approssimazione

*Questa dichiarazione rappresenta il  
filo conduttore dell'incontro*

# Struttura del seminario

1. Introduzione
2. Il cambiamento manageriale
3. I 10 argomenti
4. Risultati

Per approfondire gli argomenti trattati:

**Edoardo Luigi Gambel**

# **MANUALE DEL MANAGER E DEL CONSIGLIERE DI AMMINISTRAZIONE**

**FrancoAngeli Editore**



Parte 1<sup>a</sup>

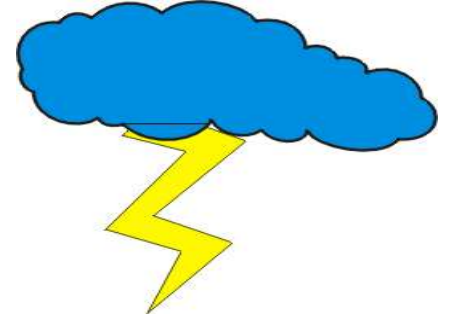
# Introduzione



# DOMANDA FONDAMENTALE

NON

CHI É STATO?



MA

PERCHÉ ACCADUTO?



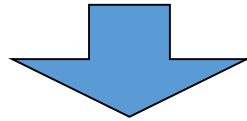
**OBIETTIVI**

**STRATEGIE**

**RISORSE**

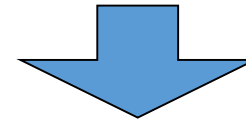
# principio fondamentale

**è necessario**



IDENTIFICARE  
QUANTIFICARE

**nella logica**



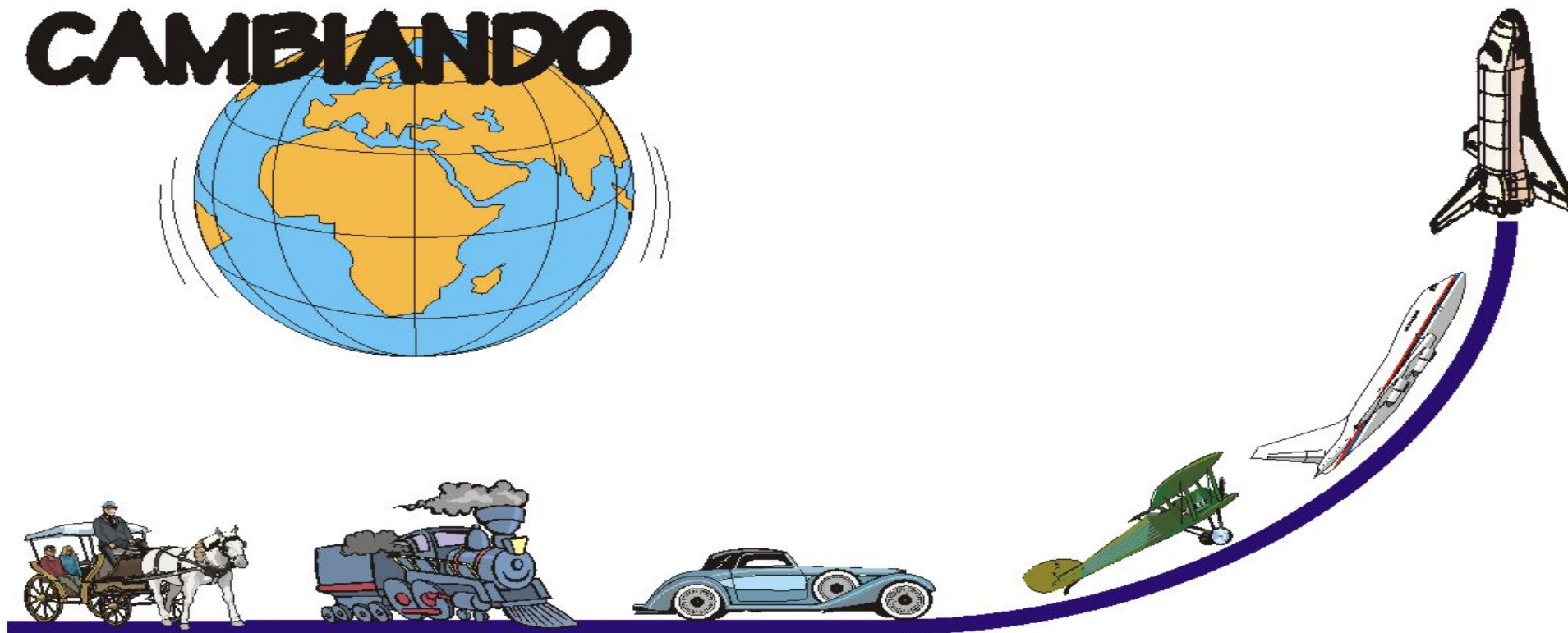
STRATEGICA  
OPERATIVA

Parte 2<sup>a</sup>

# Il cambiamento manageriale

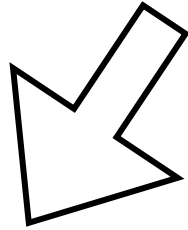


# IL MONDO STA VELOCEMENTE CAMBIANDO

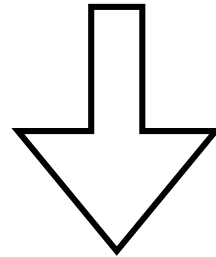


.....1600.....1700.....1800.....1900.....1920.....1960.....2000

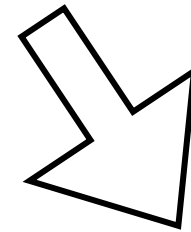
Oltre il  
2200



PICCOLE  
AZIENDE  
MANAGERIALI



?  
MEDIE  
AZIENDE

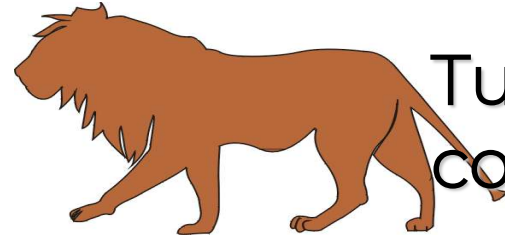
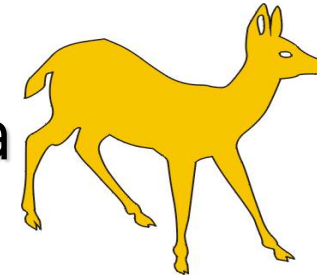


GRUPPI  
DI  
AZIENDE

# I TRE GRANDI TEMI DEI PROSSIMI ANNI



Tutte le mattine la gazzella deve correre per non essere mangiata



Tutte le mattine il leone deve correre per mangiare

In ogni caso, che tu sia  
leone o gazzella devi correre

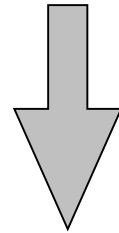
**PER AVERE SUCCESSO**

$$S = C \times v$$

dove:

**S** = successo    **C** = cambiamento    **v** = velocità

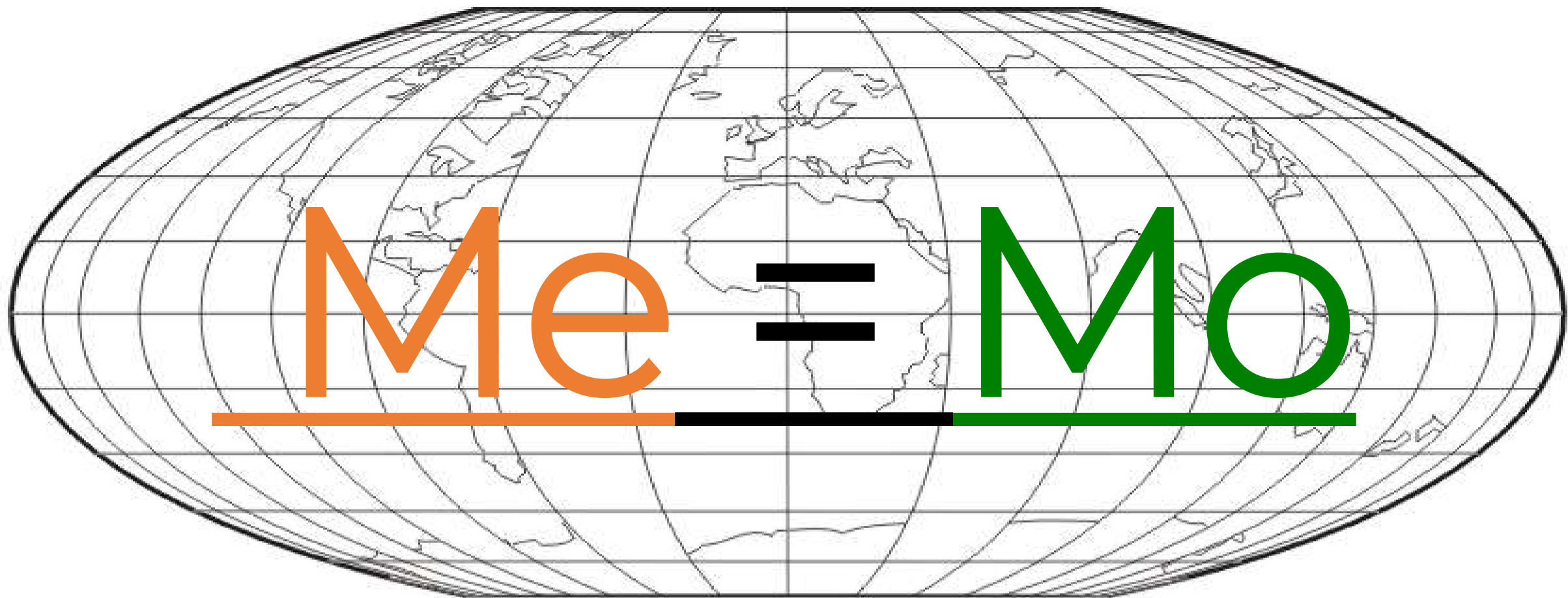
$$Q = mE$$



*motivazione/ moltiplicatore*

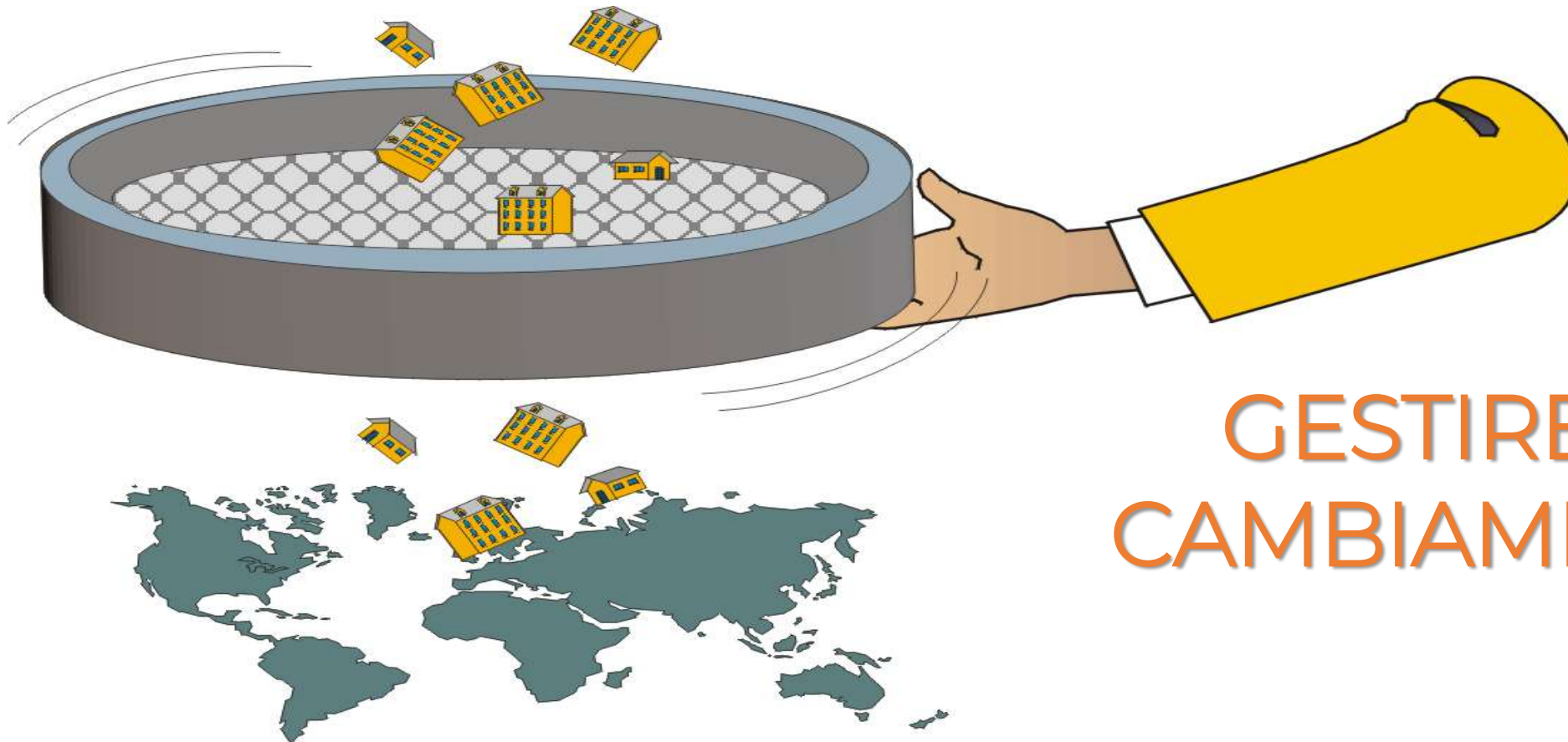
Q = Qualità

E = Etica



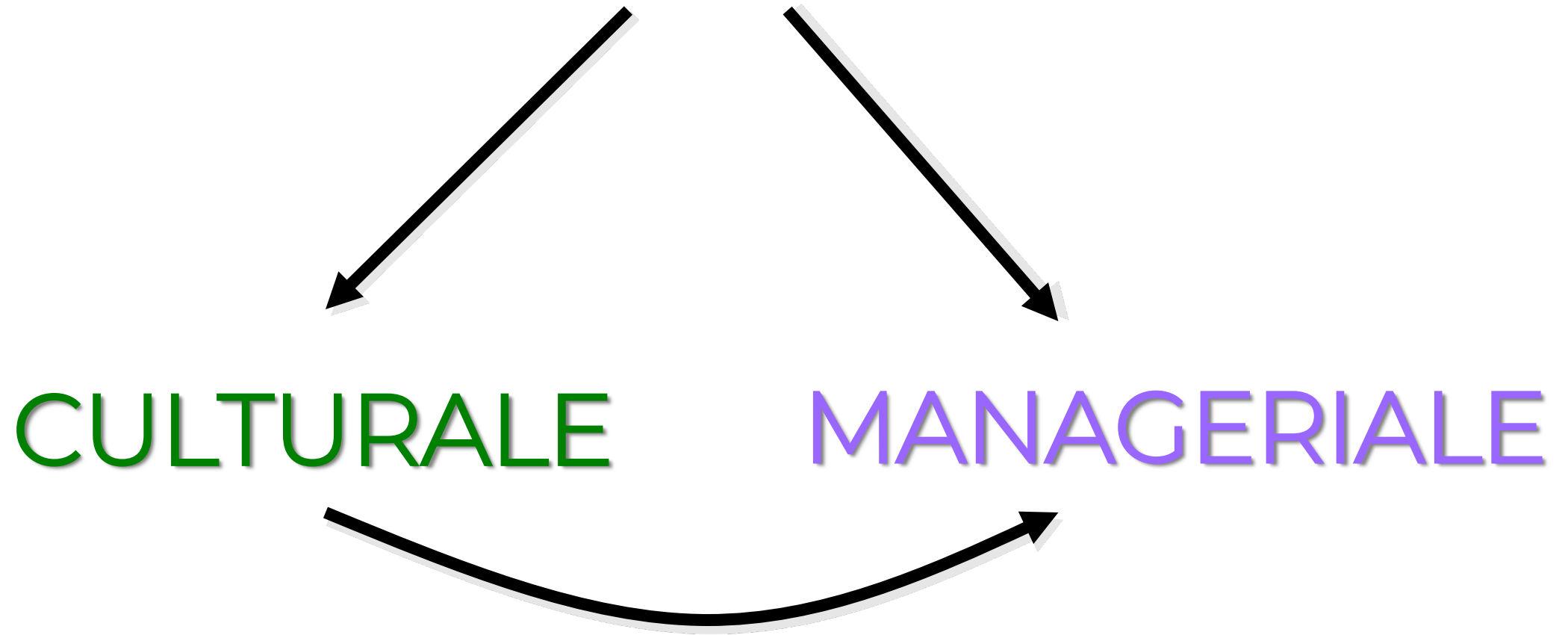
**memo!**

# PROCESSO di SELEZIONE



GESTIRE IL  
CAMBIAMENTO

# IL CAMBIAMENTO E'



Parte 3<sup>a</sup>

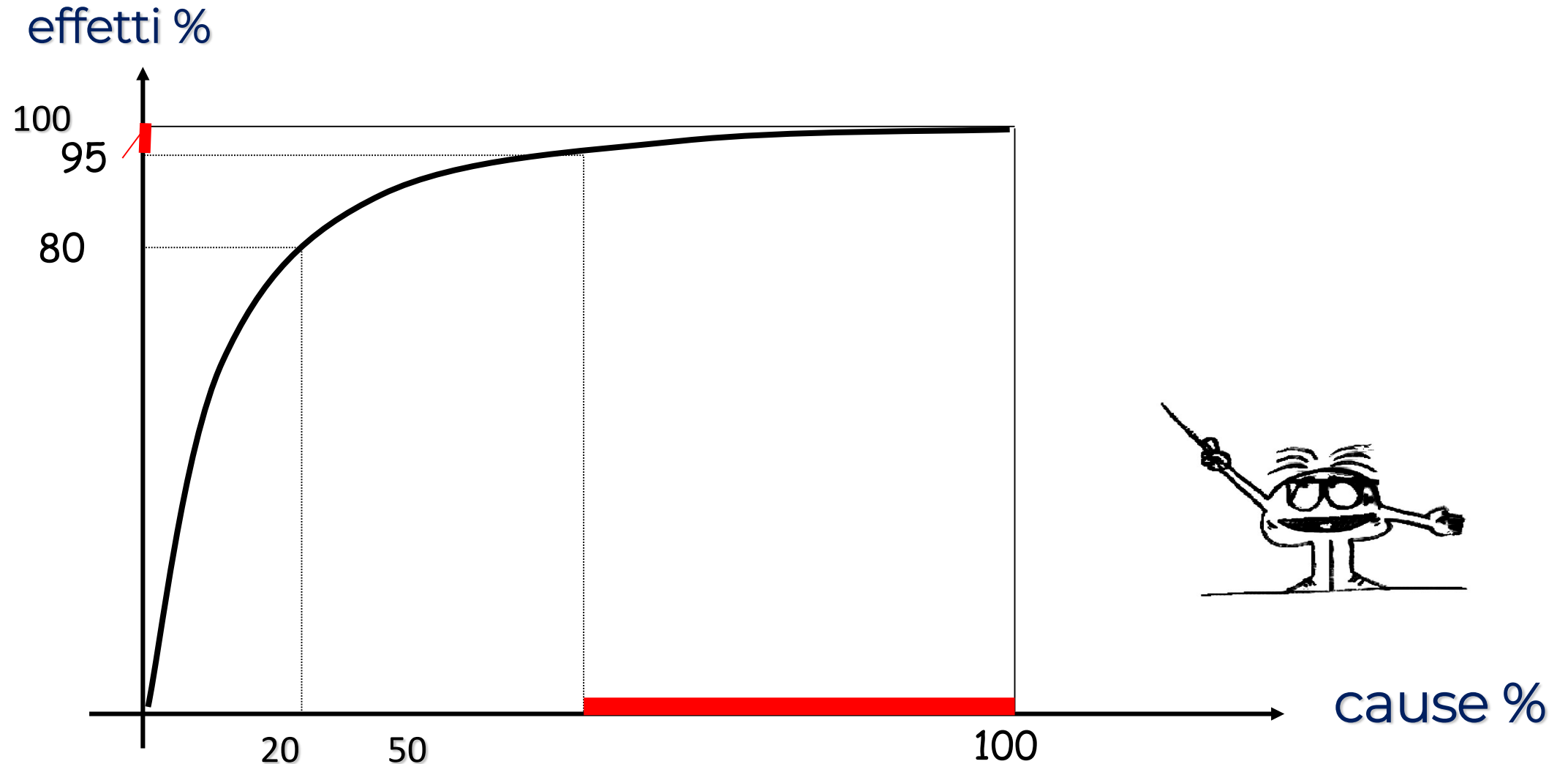
# 10 argomenti



# La curva di Pareto Gambel



# PRIORITÀ DEI PROBLEMI (Pareto Gambel)



# Il fattore CI

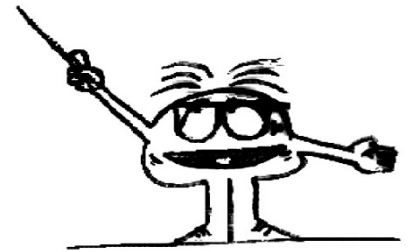


# Il fattore CI

(indicatore di successo)

Cambiamento x  
Innovazione

Inserire valori da 1 a 10 sia al cambiamento c  
all'innovazione.



# La leadership

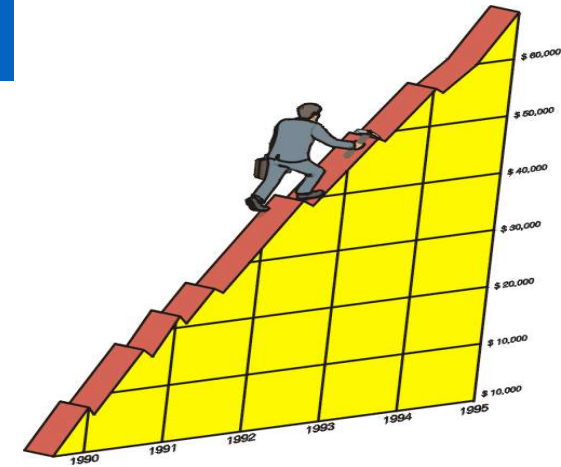




La LEADERSHIP  
è sicuramente l'argomento più  
discusso, controverso e irrisolto della  
visione manageriale

# Leadership & Management

La **LEADERSHIP** è diretta al raggiungimento di un obiettivo (la ricerca dell'eccellenza)



Il **MANAGEMENT** ha il compito di costruire insieme per raggiungere questo obiettivo

# Scheda valutativa di un leader

## profilo del leader

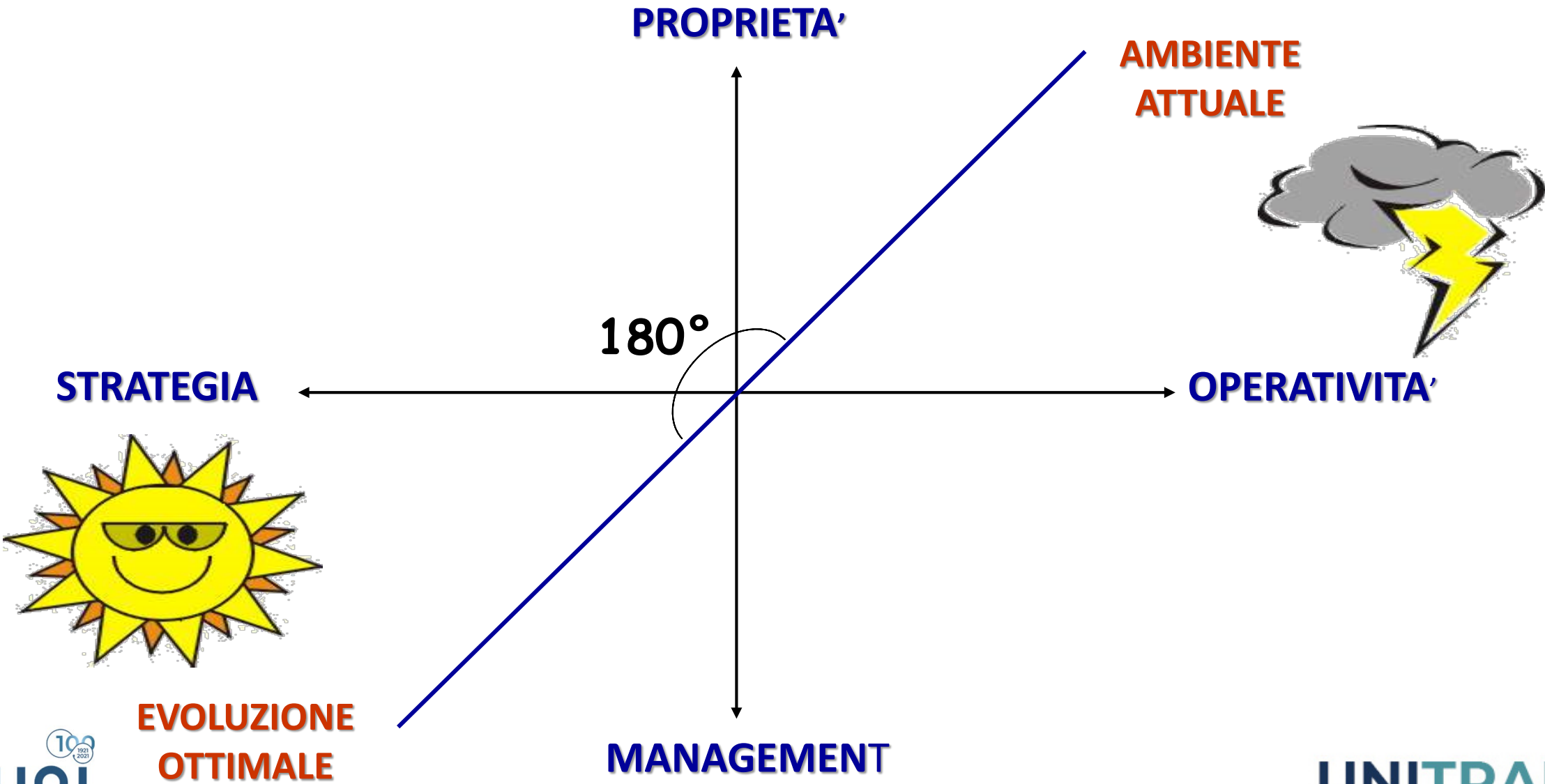
val. max.

1.	Gestione del gruppo	10
2.	Motivazione dei propri collaboratori	10
3.	Stabilità emotiva (resistenza allo stress)	10
4.	Fornire sicurezza	10
5.	Competenze professionali	10
6.	Livello di esperienza	10
7.	Capacità di risoluzione dei problemi del gruppo	10
8.	Semplificazione ed accorpamento dei flussi di lavoro	10
9.	Altre conoscenze professionali (lingue, informatica ecc.)	10
10.	Sensibilità ai costi	10
<b>11.</b>	<b>TOTALE</b>	<b>100</b>

# Il quadrante manageriale



# Quadrante manageriale



# La formula dell'eccellenza



# VERSO L'ECCELLENZA



efficienza

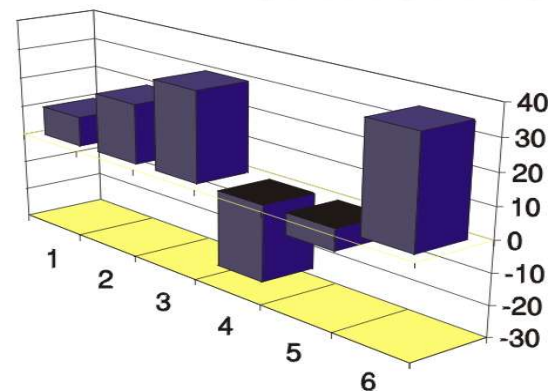
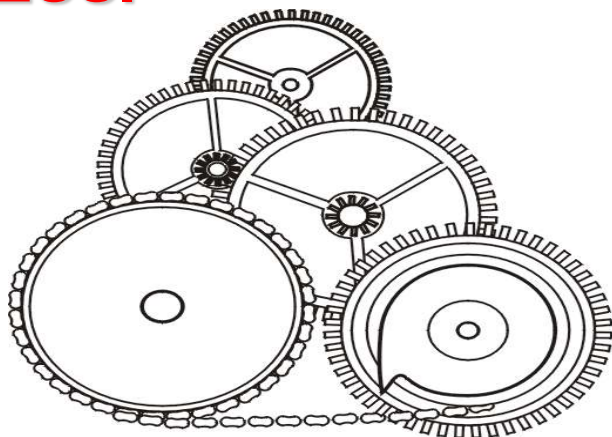
efficacia

# ECCELLENZA è ottimizzare la:

**GESTIONE  
per PROCESSI**

&

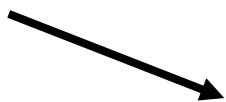
**CUSTOMER  
SATISFACTION**



**EFFICIENZA  
(fattori)**

x

**EFFICACIA  
(risultati)**



**MISURABILI ENTRAMBE  
Da 0 a 1 con il  
GAMBEL Test**



EFFICIENZA x EFFICACIA

ECCELLENZA



# ECCELLENZA... esempi

<b>Strategia</b>	<b>Efficienza</b>	<b>Efficacia</b>	<b>Eccellenza</b>
<b>1</b>	<b>0.50</b>	<b>0.50</b>	<b>0.25</b>
<b>2</b>	<b>0.80</b>	<b>0.20</b>	<b>0.16</b>
<b>3</b>	<b>0.60</b>	<b>0.60</b>	<b>0.36</b>
<b>4</b>	<b>1.00</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>5</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>

# Dalla customer satisfaction al problem solving



**Non basta saper  
produrre, bisogna  
saper...  
vendere con  
profitto**



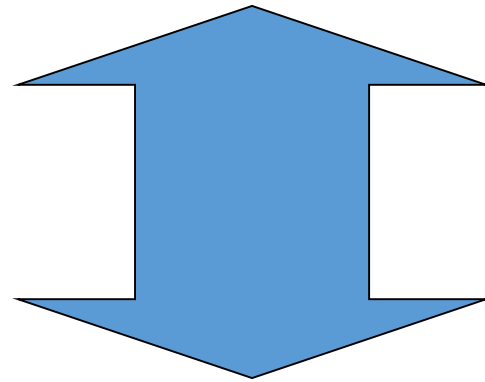
## **IL MARKETING E':**

- vendere il prodotto giusto**
- al posto giusto**
- al momento giusto**

**(P. Kotler)**

# Un passo .....avanti !

## dalla customer satisfaction



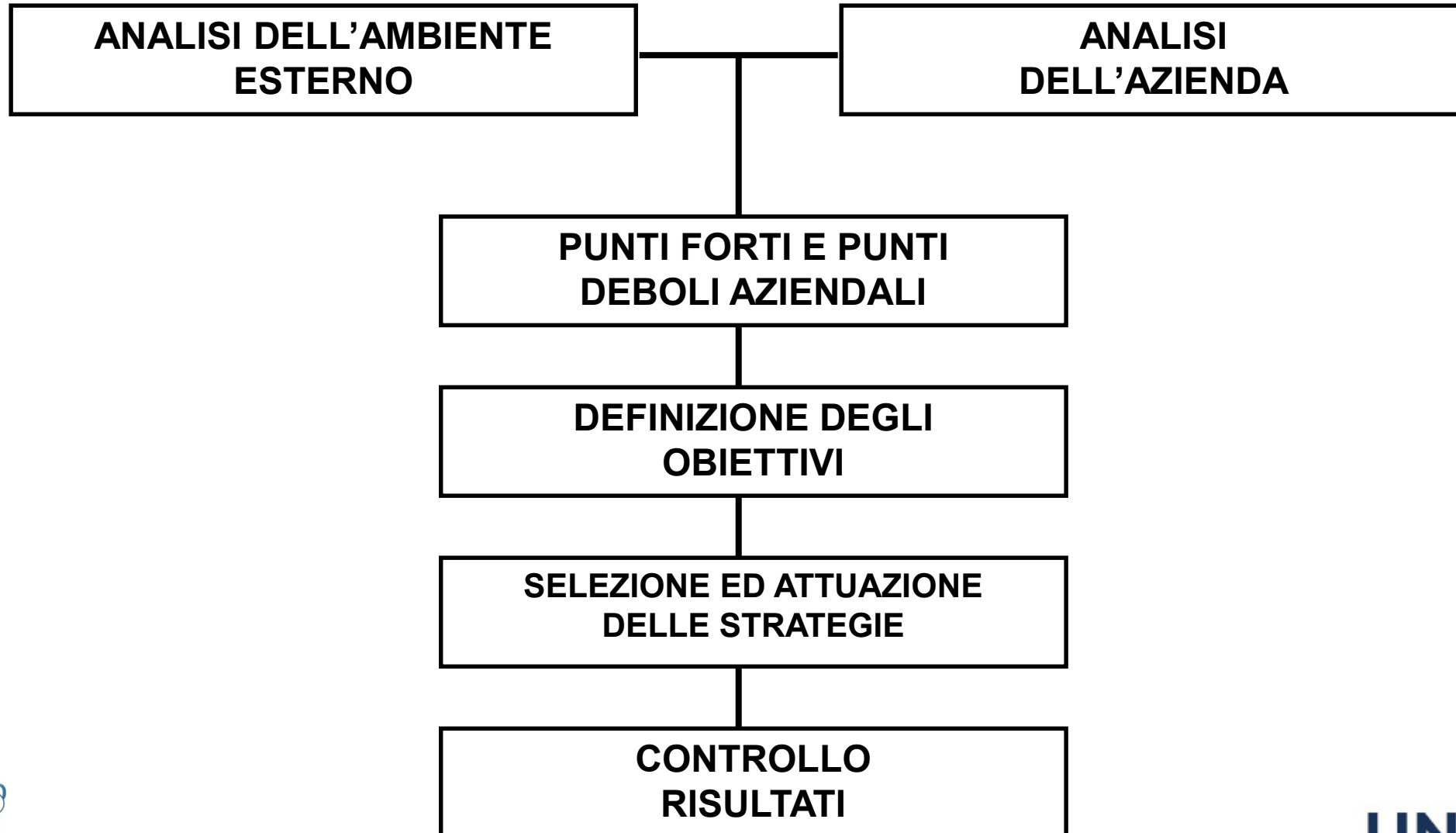
## al problem solving



# Programmazione e controllo dei risultati



# FASI DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE



# Controllo di gestione



**Conclusa la pianificazione (annuale o pluriennale),  
è necessario verificare: dove si sta andando e come si sta andando.**

# PIANO STRATEGICO/OPERATIVO

VOCI	VALORI PREVISTI	VALORI EFFETTIVI	SCOSTAMENTI +/- %	RESPONSABILE	AZIONI MIGLIOR.	DI
----- ----- -----	----- -----	----- ---	-----	-----	-----	

**Non è tanto importante leggere lo scostamento, quanto “perché e come è avvenuto”, valutando con il Responsabile le azioni di miglioramento.**



# Il Controller

**Il Controller è il manager che evidenzia o fa evidenziare “perché” è avvenuto lo scostamento tra il valore effettivo e quello previsto.**

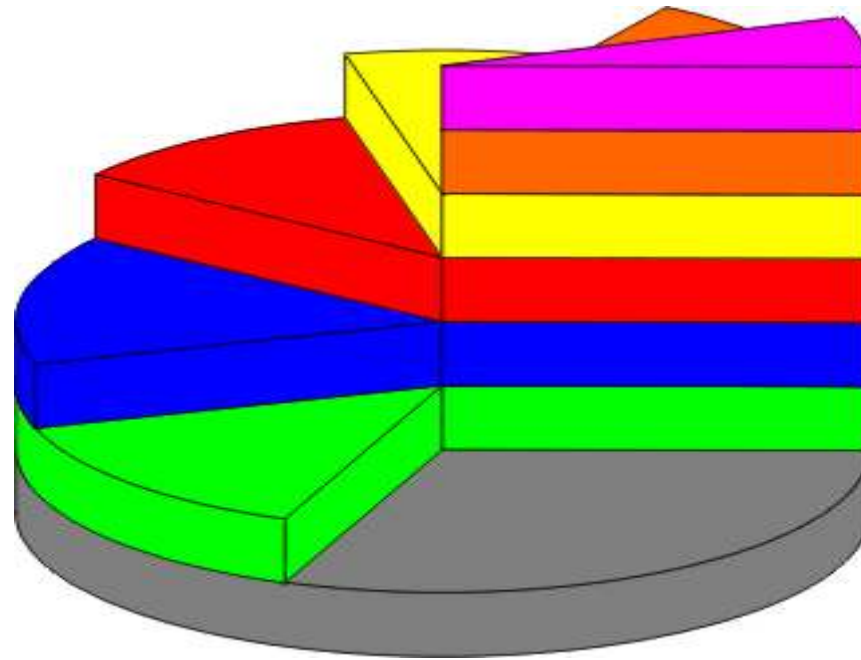
**È in staff all’Alta Direzione e può anche gestire la pianificazione aziendale.**

**In questo caso agisce come:  
“pianificazione e controllo di gestione”**

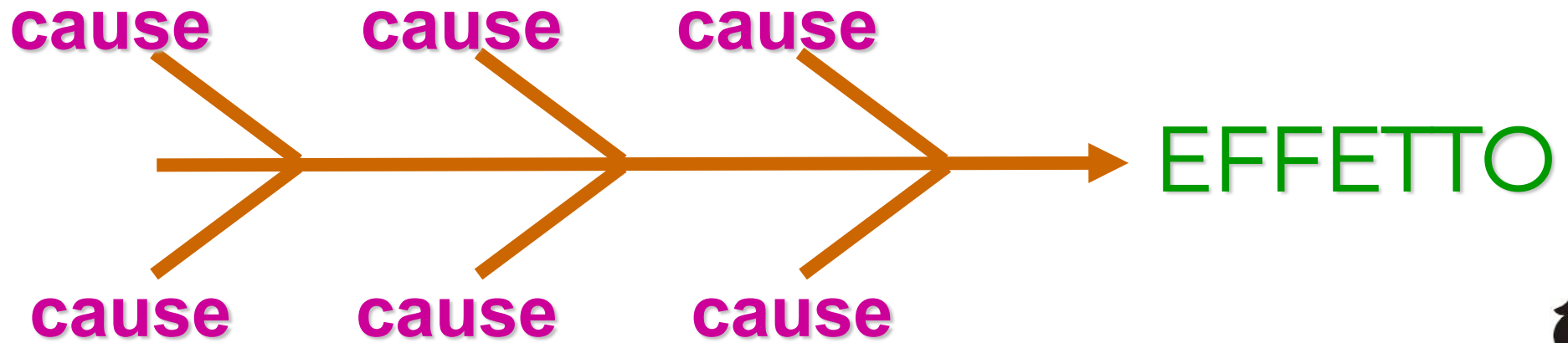
# Stratificazione e il diagramma di Ishikawa



# STRATIFICAZIONE



# Il diagramma di Ishikawa



# la Matrice Gambel e l'IRF



# MATRICE GAMBEL PER L'ANALISI PATRIMONIALE E FINANZIARIA

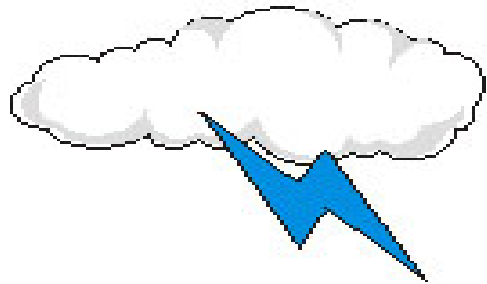
VOCI		20X0	20X1	Δ	
ATTIVO	Liquidità	616	644	28	IMPIEGHI
	Rimanenze	2.173	2.335	162	
	Immobilizzaz.	990	1.291	301	
PASSIVO	Pass.corrente	2.525	3.148	623	FONTI
	Pass.consolid.	733	1.069	336	
	Capitale netto	521	53	(468)	
MARGINI	Tesoreria	(1.909)	(2.504)	(595)	POL. FINANZ.
	Circolante	264	(169)	(433)	
	Struttura	(469)	(1.238)	(769)	

## ANALISI ECONOMICA

VOCI	20X0	20X1	Δ
Fatturato/Valore prod	3.116	4.174	1.058
Costi	2.804	4.292	1.488
Utile operativo	312	(118)	(430)
Oneri e Imposte	308	350	42
Risultato netto	4	(468)	(472)



# INDICE di RESISTENZA FINANZIARIA<sup>©</sup>



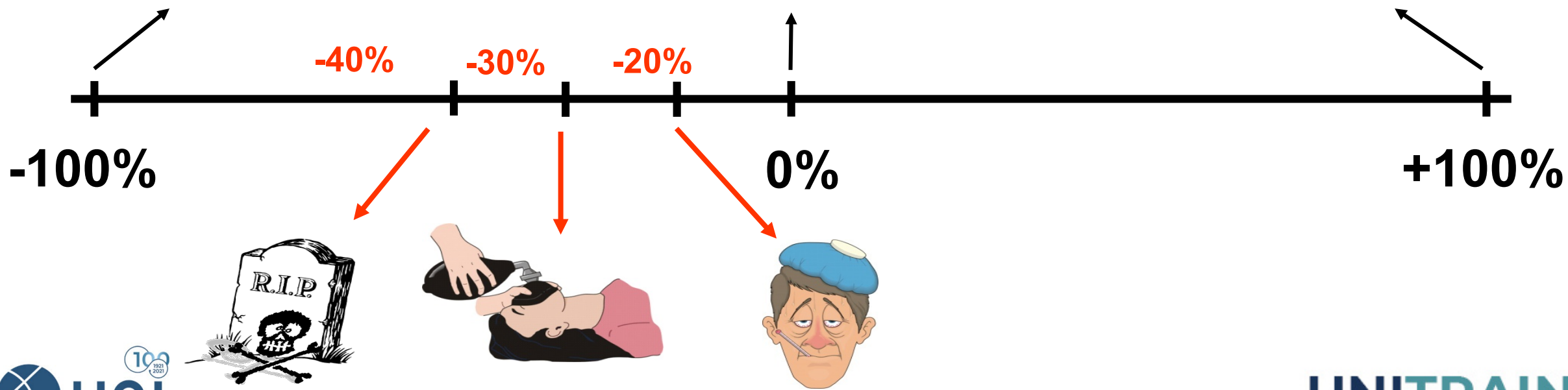
**AZIENDA  
PESSIMA**



**AZIENDA in  
EQUILIBRIO**



**AZIENDA  
OTTIMALE**



# la vasca da bagno



# Documenti Fondamentali

1. Conto Economico

2. Stato Patrimoniale

3. Situazione Finanziaria

4. Situazione Monetaria

# Collegamenti

## Conto Economico

Ricavi —

Costi =

Risultato d'esercizio  
0  
(Utile/Perdita)

=

## Stato Patrimoniale

Attività — (Crediti)

Passività = (Debiti)

Capitale Netto  
0  
(Patrimonio Netto)

=



In una  
visione  
dinamica



# Collegamenti

## Situazione Finanziaria

Impieghi —

Fonti =

---

Sbilanciamento Finanziario

## Situazione Monetaria

Entrate —

Uscite =

---

Flusso di cassa  
O  
Cash Flow



In una  
visione  
dinamica

Parte 4<sup>a</sup>

Risultati



# L'azienda guidata

- Rappresenta quell'azienda dove ogni collaboratore «spinge» la propria attività piuttosto che farsi «trainare» in un armonico collegamento di obiettivi, strategie, risorse.



# Corporate Governance

La Corporate Governance, dal latino *gubernator* (governo societario) è “l’insieme delle relazioni tra amministratori, manager, azionisti e tutti gli altri *stakeholders* dell’impresa”

E' un sistema di organi e funzioni per mezzo del quale le imprese vengono gestite e controllate



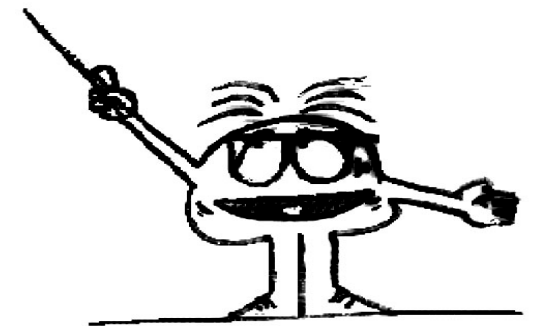
# Il Comitato di Direzione (CdD)

- Formula nuove proposte strategiche
- Verifica l'andamento generale
- Controlla che vengano raggiunti gli obiettivi programmati
- Riunioni mensili/trimestrali
- Agisce nell'ambito della Direzione
- Partecipanti
- Non è stabilito dal Codice



# Il Consigliere Indipendente

Rappresenta quella figura che non appartiene agli Azionisti e che ha con la Società un rapporto di indipendenza e di etica manageriale.

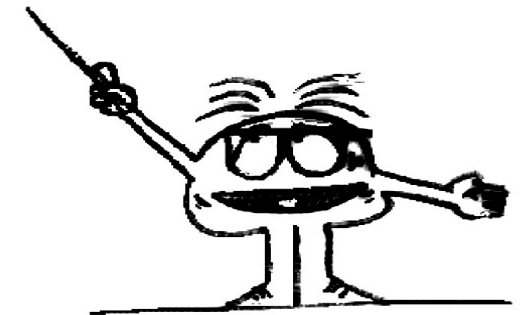


# L' azienda



Grazie per l'attenzione e...

.....arrivederci !





**UNITRAIN**  
Conoscere e applicare gli standard

– Via Sannio, 2 – 20137 Milano

02 70024379 - 228  02 70024411  [formazione@uni.com](mailto:formazione@uni.com)  [www.uni.com](http://www.uni.com)

Sede di Roma : 06 69923074  [formazione.roma@uni.com](mailto:formazione.roma@uni.com)

 **Formazione**  
[@formazioneUNI](https://twitter.com/formazioneUNI)