
Due chiacchiere in tema di strategia aziendale

di [Assunta Incarnato](#), [Luca Bianchi](#)

Publicato il 2 Marzo 2024

Analizziamo un'esperienza pratica professionale di consulenza sulla strategia aziendale: in cosa differisce questo lavoro da quello canonico del Commercialista?

Buongiorno Assunta, in vista dell'[incontro on line del 25 marzo](#) volevamo chiederti qualcosa in più sulla strategia aziendale. Ciao Luca. Certamente, molto volentieri.



Da dove nasce questa tua passione per l'argomento strategia aziendale?

Questa passione non è nata improvvisamente. Piuttosto, ho sempre avuto uno spirito di ricerca che diversi anni fa ho capito come incanalare, in una disciplina ben precisa, la *Strategia aziendale* appunto, di cui purtroppo in Italia si parla troppo poco e male. Purtroppo perché ce ne sarebbe un gran bisogno, e molte opportunità. Mi spiego meglio. Sono figlia di imprenditori, e ho sempre respirato l'impresa dal punto di vista di chi la gestisce, e non chi si limita ad insegnarla. Ciò è stato determinante nel mio percorso prima formativo, e poi professionale. Ad esempio, ho preferito l'istituto tecnico commerciale al liceo. Mi ritengo molto fortunata ad aver lavorato a lungo come contabile per anni, mentre studiavo alla facoltà di economia. Ho scritto una tesi di ricerca che cercava soluzioni pragmatiche al risanamento delle

[crisi d'impresa](#), non trovandole se non nell'innovazione costante del modello di business. Anche dopo la laurea la mia ricerca è continuata - intanto mi sono abilitata come commercialista - ma ho trovato però ben pochi strumenti, pratici e concreti, che potessi consigliare ai miei clienti. La chiave di volta è stata senz'altro il mio trasferimento a Londra.

Quale differenza fra il Regno Unito e l'Italia?

Qui, nel Regno di Sua Maestà, c'è un *mindset* completamente differente, e una letteratura tutta da scoprire, e che purtroppo difficilmente viene importata in Italia. . La sfida è stata selezionare i tool di analisi strategica più autorevoli ed efficaci, approfondirli, e codificarli in un metodo, o meglio un percorso, che aiutasse qualsiasi attività a crescere in maniera sana, concreta e sostenibile. Così è nato il mio metodo di lavoro, Business Strategy Plan®.

Per chi è digiuno dell'argomento in cosa differisce l'attività di controllo interno dall'elaborazione delle strategie?

Comincio con il punto in comune: **i numeri, e l'importanza del monitoraggio dei risultati**. Per questo motivo i laureati in Economia, e quindi i Commercialisti, sarebbero delle figure professionali ideali per specializzarsi in Strategia aziendale. **Senza monitoraggio dei numeri, non c'è strategia che tenga**. Ma ovviamente, **i numeri non sono sufficienti**, ed è qui che la Strategia differisce profondamente da discipline che hanno come obiettivo il mero controllo interno aziendale, come ad esempio il controllo di gestione. **La strategia si basa sull'analisi del modello di business di un'azienda**, e quindi sui bisogni dei clienti. La strategia aziendale è orientata al soddisfacimento dei bisogni del mercato, e solo successivamente si pone limiti di struttura interna, che intanto però ha avuto tutto il tempo di adeguarsi. Per questo massimizza i risultati.

Facciamo un esempio concreto per spiegare ancora meglio?

C'è chi sostiene che un [Business Plan](#) lo si debba predisporre a partire dai costi, perché l'obiettivo è conseguire ricavi sufficienti per coprirli. Personalmente, lo trovo un approccio estremamente limitante, che non ci permette di individuare innanzitutto i bisogni dei clienti più consapevoli e nicchie di mercato dove la concorrenza è latente: lì c'è il profitto a cui è più facile accedere. Certo, poi mi pongo anche il problema dei costi, che a questo punto saranno più facili coprire e naturalmente anche del *Break Even point*, che sarà anche più facile da raggiungere. Ma questo è un passaggio successivo, non il

presupposto.

E dopo l'elaborazione e la messa a terra, cosa succede?

La fase più critica, ossia l'esecuzione del Piano di Strategia. Dalla mia esperienza, professionisti e imprenditori non ottengono risultati *in primis* perché il Piano di Strategia è predisposto in maniera poco efficace e poco precisa. Per questo motivo, con i miei clienti e con i professionisti che si formano nelle mie mastermind insisto particolarmente su questo punto: niente supercazzole accademiche, ma obiettivi chiari, azioni concrete, risultati facilmente misurabili. Queste sono le basi di un Piano di Strategia fatto bene. **Faccio un esempio.** Una cosa è dire: voglio far crescere l'attività (e chi non lo vorrebbe?) Altra è dire: Voglio far crescere l'attività aumentando le quantità vendute del prodotto A del 20% rispetto al trimestre passato, entro i prossimi 60 gg.

Come?

Grazie ad **un piano di azioni concrete**, come ad esempio: verificare che il margine di contribuzione del prodotto A sia positivo, attivare delle campagne di acquisizione recensioni, testare delle offerte specifiche, migliorare l'organizzazione interna e quindi la produttività e i margini, etc. Naturalmente, per ottenere risultati bisogna rimboccarsi le maniche. Nessun piano di strategia, per quanto possa esser fatto bene, porterà a nessun risultato, se rimane in un cassetto o peggio ancora, nella pagina "mission" e "vision" del sito aziendale.

Queste attività non riguardano solo le grandi imprese, ma anche le piccole, è corretto?

Eh Luca... Oggi ti rispondo certamente sì, ma con cognizione di causa: questa è stata la sfida che ho dovuto affrontare nel 2017. Ho lasciato il mio posto da commercialista, mi sono trasferita a Londra, e ho dovuto ricominciare da capo: senza clienti, senza collaborazioni, senza neanche un metodo di lavoro. Sono partita da zero. La migliore palestra possibile è stata la necessità di dover studiare, applicare e ottimizzare velocemente quello che poteva aiutare me – che partivo da zero – a gettare le basi di un'attività potenzialmente profittevole e scalabile. Successivamente, l'obiettivo è stato aiutare altri imprenditori e professionisti ad applicare lo stesso metodo di lavoro e ottenere risultati. Ormai diversi anni sono passati, e siamo qui a parlarne assieme. Negli anni, nonostante le tante sfide affrontate, molti sono risultati ottenuti, sia da me che da parte dei miei clienti. Io ho sempre aumentato il fatturato di anno in anno, a doppia cifra. Quello che mi rende soddisfatta però è altro: non subisco la mia attività, ma la

gestisco consapevolmente organizzandola in modo da avere tempo per me, la mia attività di ricerca, ottimi clienti, e molte soddisfazioni, anche economiche. **Negli anni ho avuto come clienti sia microimprenditori, che liberi professionisti, che imprese più strutturate:** anche in questo caso, se il piano di strategia è stato applicato, abbiamo avuto ottimi risultati. C'è chi è arrivato a raddoppiare il fatturato in un anno, c'è chi ha "automatizzato" gran parte dell'impresa e ora si dedica soprattutto alla formazione specialistica, come chi ha aumentato il valore aziendale del 150% in due anni... Insomma, un modo diverso di fare impresa, fatto di soddisfazioni personali, professionali, economiche... c'è, e non vedo l'ora di dividerlo anche con voi. A questo punto [ci vediamo online l'8 Marzo](#) Non vedo l'ora.

Sabato 2 Marzo 2024 Assunta Incarnato

Se vorrai approfondire bene (benissimo!) la tematica dei modelli di business e strategia aziendale, abbiamo organizzato un webinar, molto approfondito ed intensivo, che potrai seguire in diretta e nel corso del quale potrai chiedere informazioni ed approfondimenti direttamente ad Assunta Incarnato....???

Strategie efficaci per far crescere la tua impresa

Business Strategy Workshop in diretta online

Venerdì 8/3/2024, ore 15:00 – 18:00

Relatore: Assunta Incarnato

Programma

Alla base di un'impresa sana c'è un **modello di business profittevole**, in grado di **creare valore aggiunto** e ricchezza sia per i clienti, sia per i collaboratori e i fornitori, ma anche ovviamente per chi l'impresa la gestisce. Questo vale anche per chi si mette al servizio degli altri utilizzando le proprie competenze e la propria professionalità, come appunto i **liberi professionisti**, i **consulenti aziendali** e quindi anche i **commercialisti**. In questo Workshop andremo ad indagare insieme ad **Assunta Incarnato**, consulente in Strategia aziendale, i **7 pilastri di un'impresa di successo**:

1. **Analisi dei bisogni del cliente**
2. **Analisi della concorrenza e vantaggio competitivo**
3. **Sistema di offerta**
4. **Organizzazione interna**
5. **Analisi del Macroambiente**
6. **Numeri**
7. **Strategia**

Perché incontrarci online?

1. Perché alla base di un'impresa che cresce c'è il suo Modello di Business, Numeri, Strategia (e vale anche per i liberi professionisti).
2. Perché le imprese hanno un enorme bisogno di consulenza (strategica).
3. Perché un libero professionista ha usualmente grandi punti di forza (laurea in Economia, lista clienti su servizi base, rapporto di fiducia preesistente NON sfruttati).

4. Perché non si può aspettare

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com

Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

L'ISCRIZIONE INCLUDE:

