

# Le sfide della manifattura, alcuni spunti di riflessione

Stefano Zane

Bologna, 10 febbraio 2023

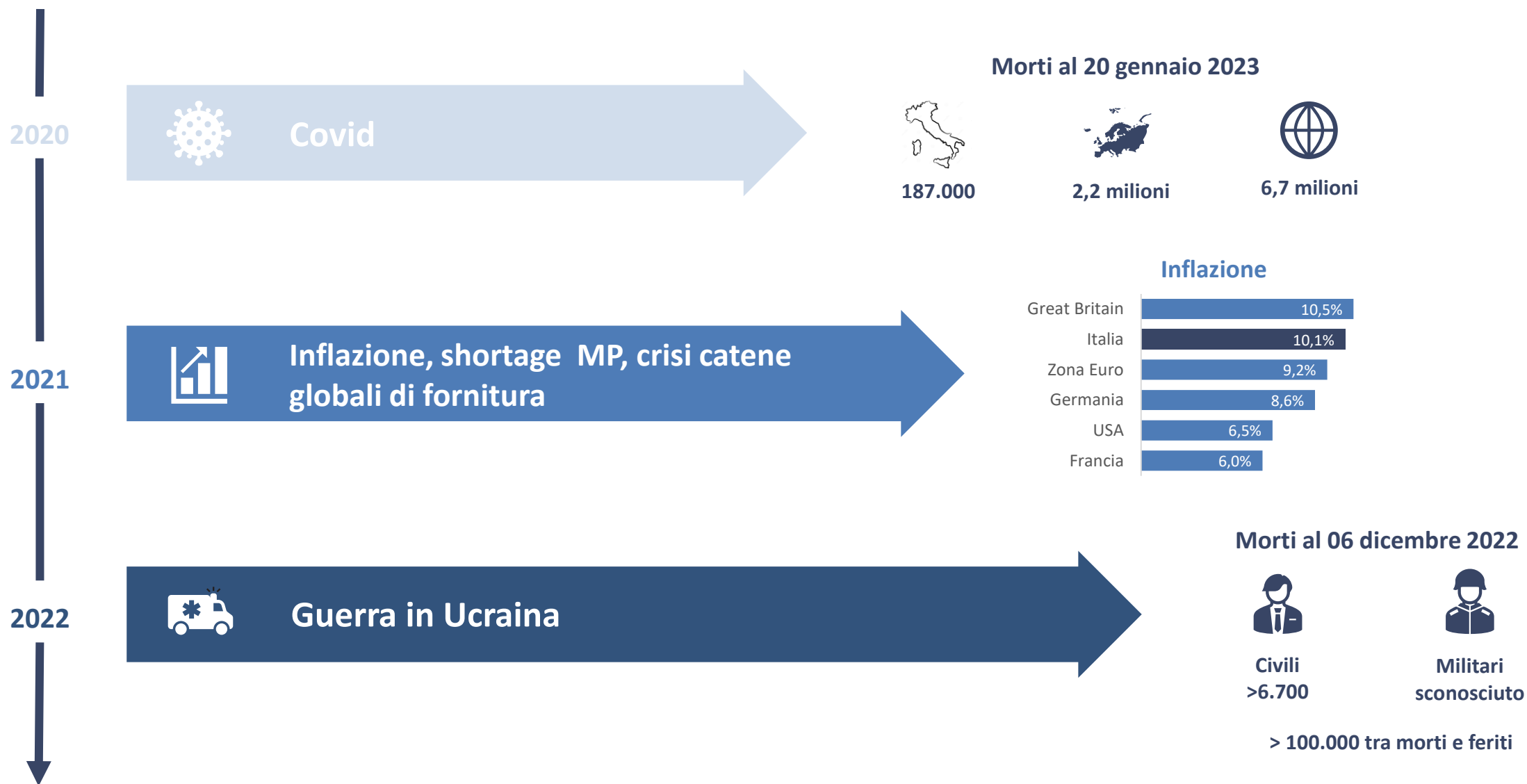


*Il presente documento è di supporto ad una presentazione orale  
I contenuti, quindi, potrebbero non essere correttamente interpretati in assenza dei commenti orali di chi ha curato la stesura.  
Il materiale ed il contenuto, anche parziale, del presente documento è da considerarsi riservato e ad non diffondere e pubblicabile previa  
autorizzazione previa autorizzazione di Vitale-Zane & co.*

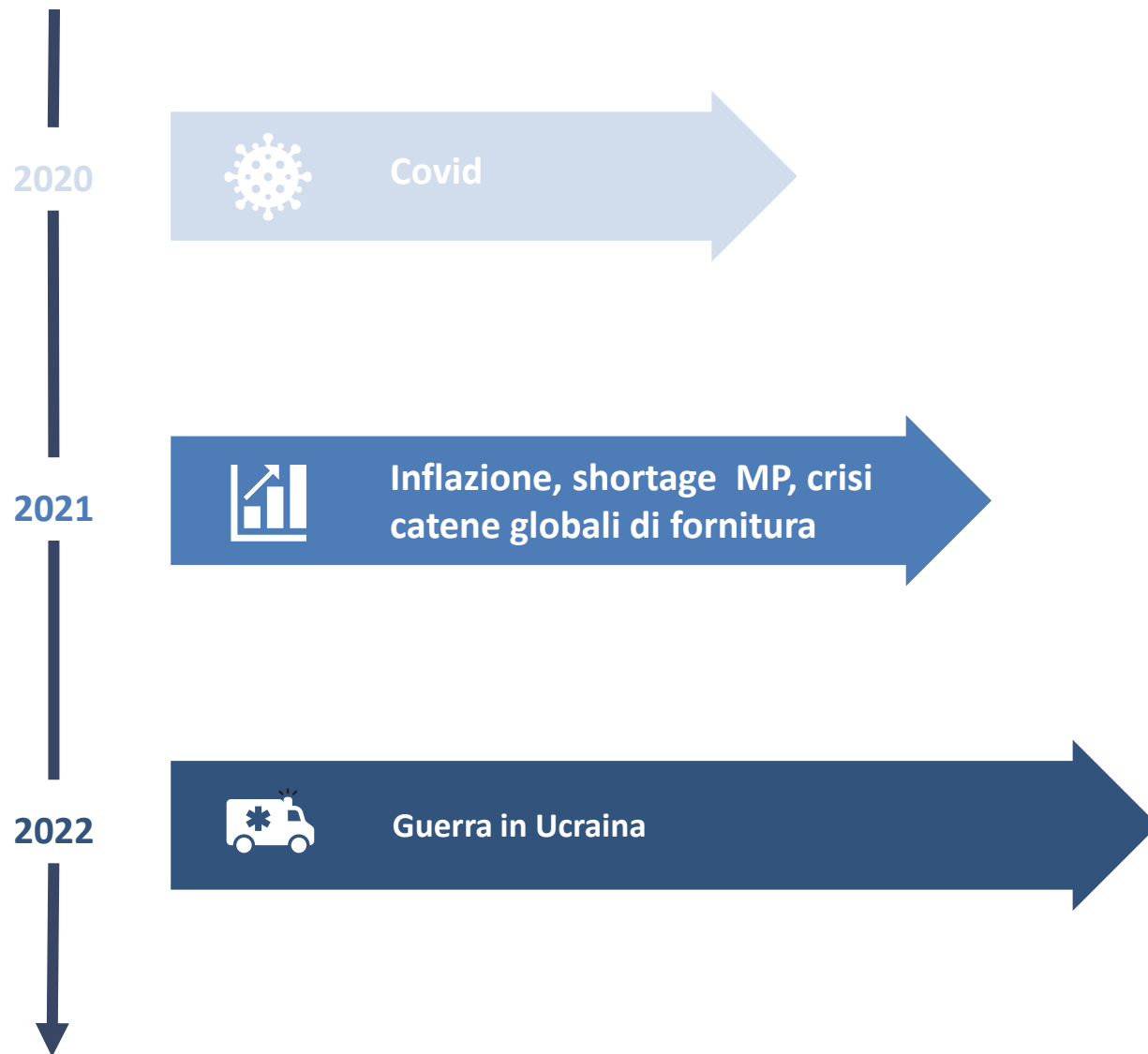




-  Convergenza delle tecnologie
-  Velocità esponenziale
-  Intensità
-  Conoscenze diffuse
-  Mondo sempre più piccolo



Fonte: stampa varia



Da un sistema **complesso** e **iper-globalizzato**



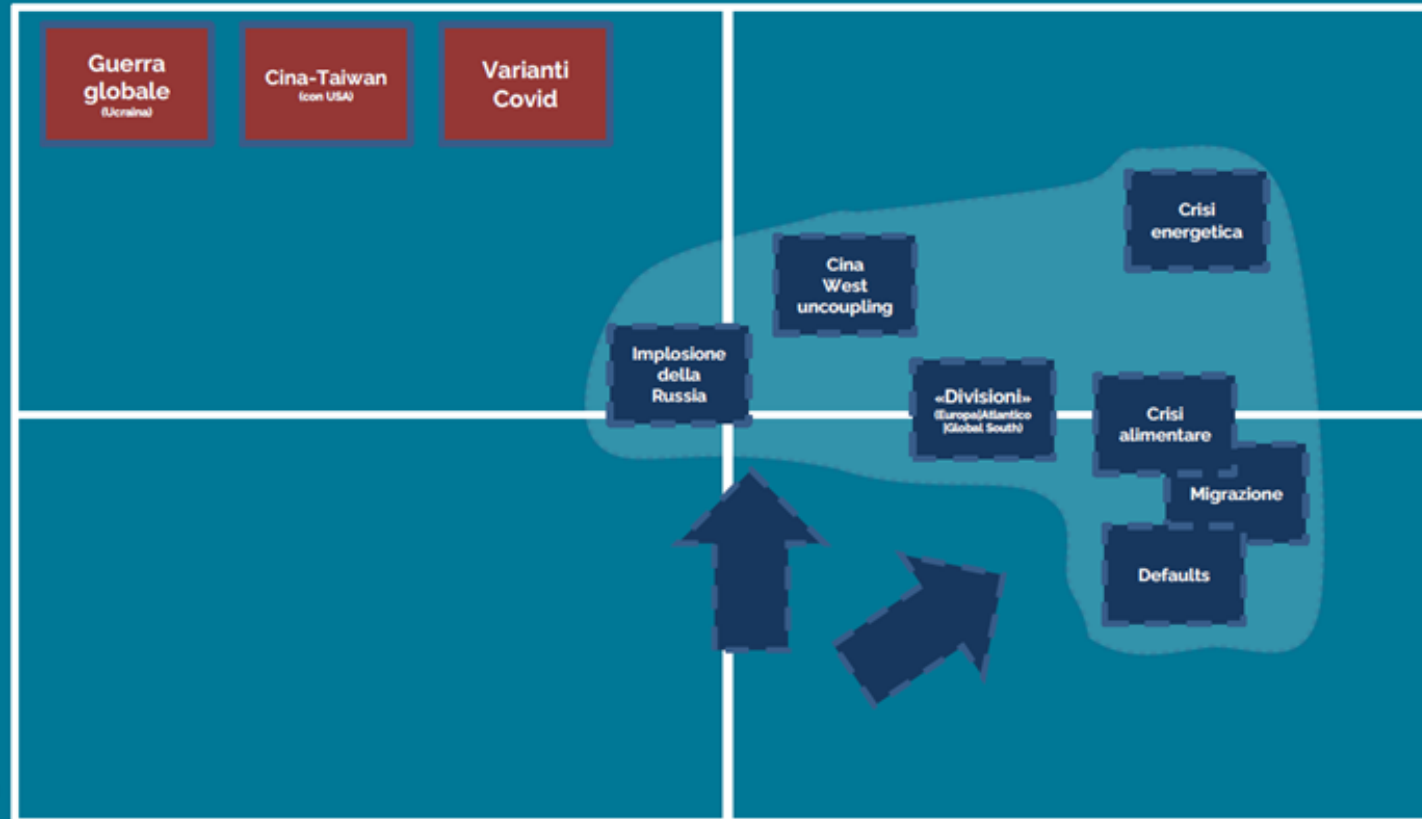
Ad un sistema **iper-complesso** ed una **nuova globalizzazione**  
(che ancora non conosciamo)

# Rischi 2023 ("polls of polls")

IMPATTO

Alto

Basso

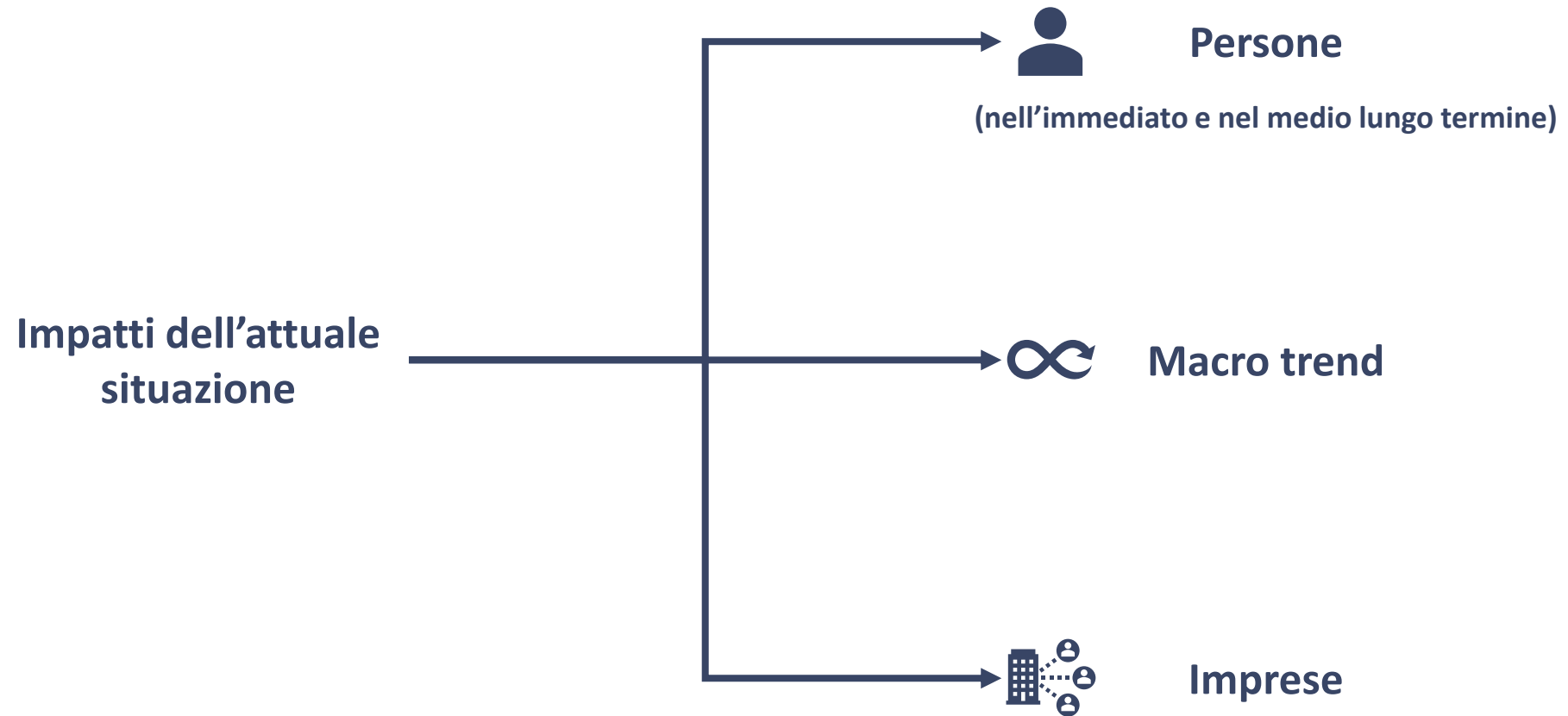


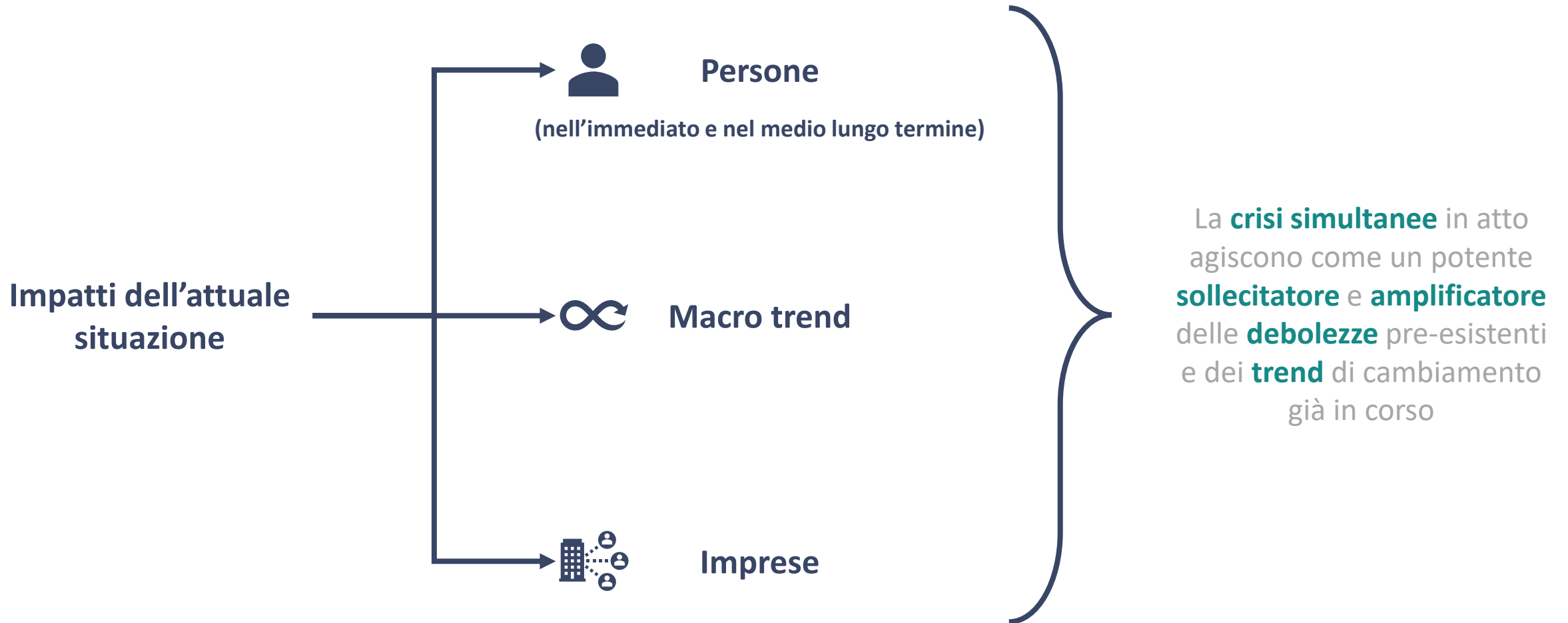
PROBABILITA'

Alto

\* Elaborazione ISPI su dati: Atlantic Council, Black Rock, Economist, Eurasia Group, EY, FT, Goldman Sachs, ICG, IRC, WEF



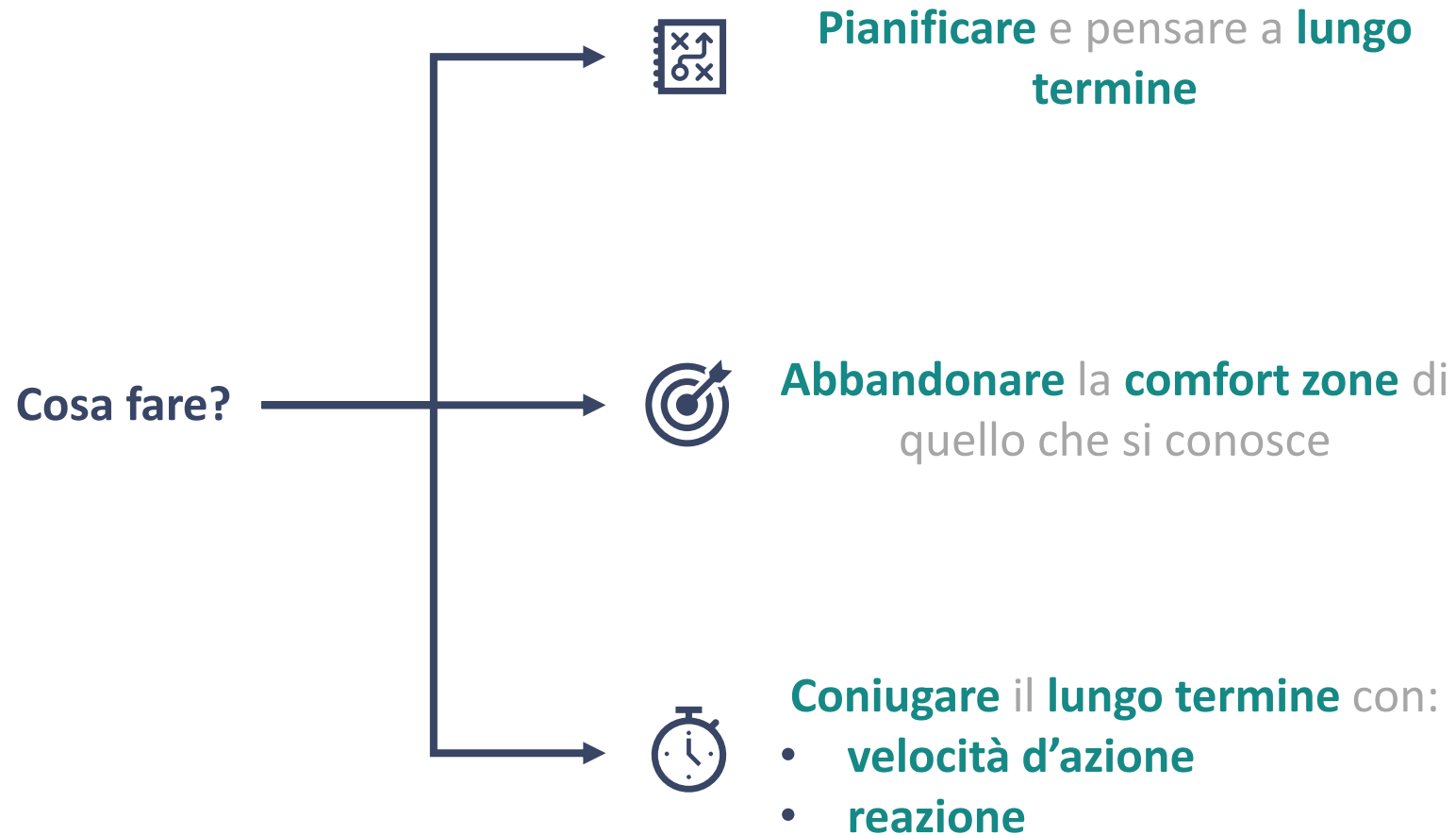






... quindi?

**Cosa fare?**



## LUCIDITA'



- Senza panico
- Consapevoli delle ns possibilità
- Con fiducia verso i collaboratori

## METODO



- Per studiare la situazione
- Per verificare le risorse a disposizione
- Per individuare le necessità
- Per pianificare la contingenza
- Per affrontare la correzioni

## DISCIPLINA



- Soprattutto nei propri confronti
- Per mettere in discussione ciò che si è fatto fino ad oggi
- Per distinguere gli effetti della crisi dalle eventuali debolezze pregresse

Responsabilità



**Oggi per le imprese l'inflazione è una cosa nuova**




**L'inflazione oltre ad essere un problema economico e sociale, è un problema manageriale ed organizzativo**



**L'inflazione durerà**

 Oggi per le imprese l'inflazione è una cosa nuova

 L'inflazione oltre ad essere un problema economico e sociale, è un problema manageriale ed organizzativo

 L'inflazione durerà

La causa:

**Dal 2008 enorme offerta di moneta**

Accelerata da



## Pandemia

- Immissione di liquidità
- Shortage materie prime
- Congestione delle catene globali di fornitura



## Guerra



## Controversie commerciali USA - Cina



## Dinamiche demografiche

## Variazione prezzi alla produzione



**Germania +25,9%**



**Italia +35,0%**



**Cereali +35,0%**



**Patate +88,0%**



**Latte +30,0%**

## Variatione prezzi alla produzione



**Germania +25,9%**



**Italia +35,0%**



**Cereali +35,0%**



**Patate +88,0%**



**Latte +30,0%**

## Prezzi alla produzione



## Inflazione





Non c'è una inflazione ma più inflazioni







Non c'è una inflazione ma più inflazioni



Non possiamo farci guidare dal tasso di inflazione generale





Non c'è una inflazione ma più inflazioni



Non possiamo farci guidare dal tasso di inflazione generale



Velocità di reazione





Non c'è una inflazione ma più inflazioni



Non possiamo farci guidare dal tasso di inflazione generale



Velocità di reazione



Focus sul valore per il cliente





Non c'è una inflazione ma più inflazioni



Non possiamo farci guidare dal tasso di inflazione generale



Velocità di reazione



Focus sul valore per il cliente



Il posizionamento competitivo è ancora più importante





Non c'è una inflazione ma più inflazioni



Non possiamo farci guidare dal tasso di inflazione generale



Velocità di reazione



Focus sul valore per il cliente



Il posizionamento competitivo è ancora più importante



L'inflazione è un problema organizzativo

**Stretta creditizia  
e  
incremento dei tassi**

**Capacità di dialogo con le istituzioni  
finanziarie in genere**

Stretta creditizia  
e  
incremento dei tassi

Il circolante è la prima banca  
di un'azienda



Stretta creditizia  
e  
incremento dei tassi

Il circolante è la prima banca  
di un'azienda



Ottimizzare:



Pianificazione **produzione e**  
**approvvigionamenti**



Controllo del **magazzino**



Monitoraggio **incassi**



Valutazione **clienti**



**Stretta creditizia  
e  
incremento dei tassi**

**Capacità di dialogo con le istituzioni  
finanziarie in genere**

Capacità di dialogo con le istituzioni  
finanziarie in genere

Evoluzione della  
cultura finanziaria  
dell'impresitoria



Conoscere tutti gli **strumenti finanziari** a disposizione



Individuare le **corrette forme tecniche** di finanziamento



Migliorare il **dialogo** con le banche



Dialogare con le **persone giuste**



Redigere e condividere **piani industriali pluriennali**



**Trasparenza** con gli interlocutori finanziari e con sé stessi

**Dal controllo di gestione  
alla gestione strategica**

Dal controllo di gestione  
alla gestione strategica

In questo contesto  
non è più possibile la  
gestione «a vista»



**Sistema informativo** adeguato



**Processi gestionali** chiari e fluidi



Disponibilità a **mettersi in discussione**



Trovare pochi indicatori utili: **selettività** per  
**dominare la complessità**



Dall'analisi dei risultati alla **ricerca delle cause** dei  
**risultati**



**Velocità**



Nuovo **ruolo strategico** del **Controller**

«Nel mio regno, devi correre  
più veloce che puoi anche  
solo per rimanere nello  
stesso punto»

Lewis Carrol,  
Alice nel paese delle Meraviglie

VITALEZANE&Co.

STRATEGIA D'IMPRESA



Vitale-Zane & Co. S.r.l.  
[www.vnz.it](http://www.vnz.it)

**Sede di Brescia**

Corso Martiri della Libertà, 3 - 25122 Brescia  
Tel. +39 030 2943480  
Fax +39 030 45889

**Sede di Milano**

Via San Martino, 7 - 20122 Milano  
Tel. +39 02 72109300  
Fax +39 02 72109409