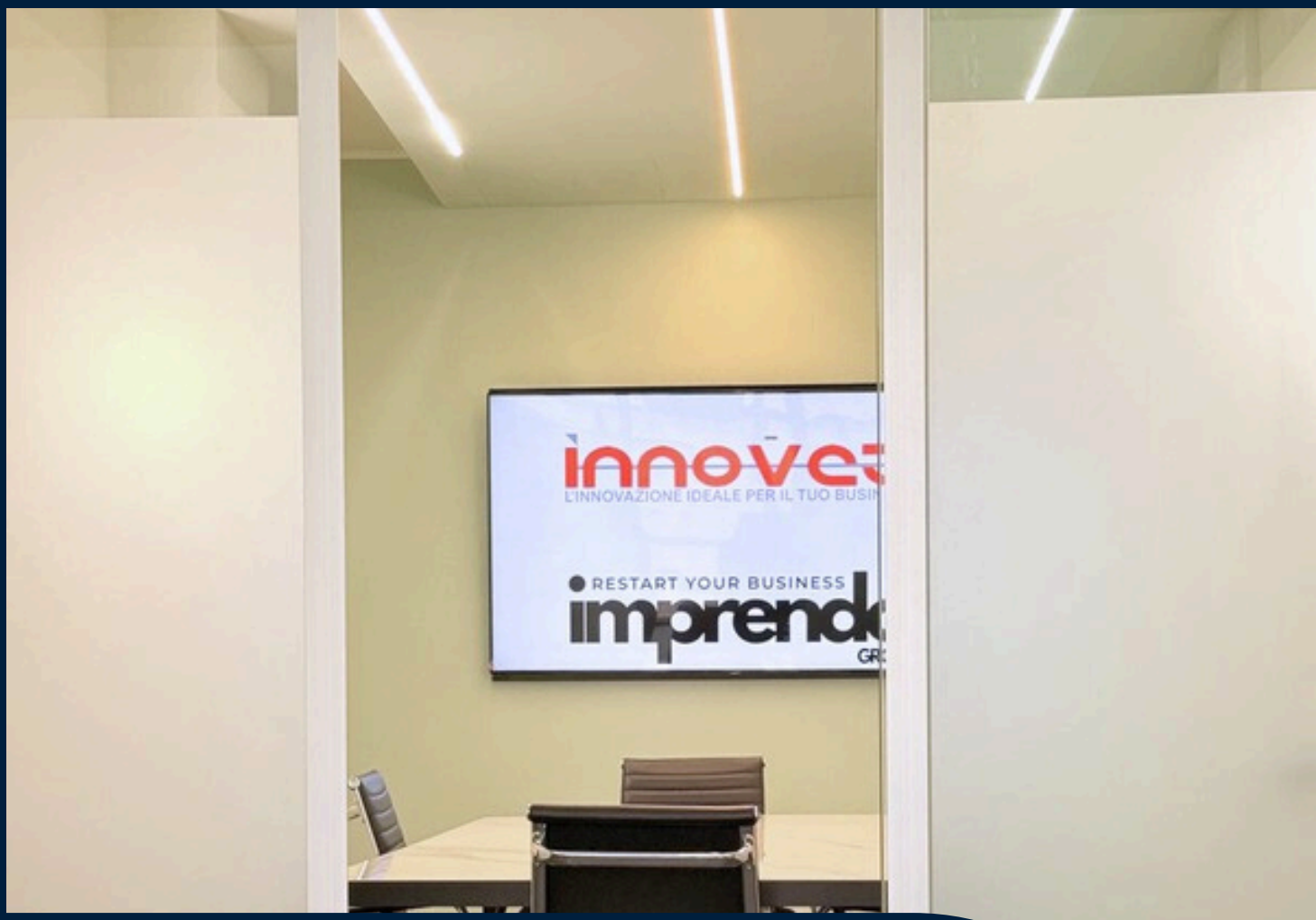
RESTART YOUR BUSINESS
imprendo
GROUP



Le **regole invisibili** della gestione d'impresa.

Uno specchio per l'imprenditore.

Mappa del **Percorso**

01 Il Sistema Azienda

L'azienda non è solo lavoro, è un organismo che vive di equilibri tra strategia, finanza e organizzazione.

02 I Veri Numeri

Fatturato e utile non bastano. Senza programmazione e controllo, si guida a fari spenti.

03 Fatturato vs Guadagno

La verità scomoda: si può lavorare 18 ore al giorno, fatturare tanto e non creare alcun valore reale.

04 La Liquidità

Il vero ossigeno. Molte aziende non falliscono per mancanza di utili, ma per mancanza di cassa.

05 Il cambio di mentalità

Da dove partire concretamente.

06 Il Self-Assessment

Domande scomode per capire se stai guidando l'azienda o se l'azienda sta guidando te.



NON LEGGERE E BASTA!

Alla fine di questo documento troverai un **Test di Autovalutazione** (26 domande) per scoprire il reale stato di salute della tua azienda.

Il consiglio: Leggi i 4 capitoli per capire i concetti, poi mettiti alla prova.

MINIBOOK DI RIFLESSIONE

Con due paginette scaricate online non si può pensare di avere soluzioni, ma "solo" di accrescere la propria consapevolezza della situazione, se dopo aver fatto il Self Assessment vorrai, ne potremo parlare meglio

LE REGOLE INVISIBILI DELLA GESTIONE D'IMPRESA

Questo non è un manuale, è uno specchio.

Uno specchio pensato per l'imprenditore che lavora tanto, spesso troppo, e che sente – magari senza dirlo ad alta voce – che **l'azienda potrebbe dare di più**, ma qualcosa non torna.

L'obiettivo di queste pagine è uno solo: **stimolare una presa di coscienza.**

Non per giudicare, ma per aiutare l'imprenditore a mettersi in discussione e comprendere, perché, oggi più che mai, la gestione rappresenta la leva di libertà.



via Manfredo Camperio, 8 20900 Monza (MB)
www.imprendogroup.it

039 915 2938



L'AZIENDA NON È SOLO LAVORO, È UN ORGANISMO CHE VIVE
DI EQUILIBRI TRA STRATEGIA, FINANZA E ORGANIZZAZIONE.

Il Sistema **Azienda**

WWW.IMPRENDOGROUP.IT



Il Sistema Azienda

L'AZIENDA NON È SOLO LAVORO: È UN SISTEMA

Molte PMI nascono dalle capacità del singolo: un bravo tecnico, un ottimo commerciale, un artigiano competente. All'inizio funziona. Poi crescono complessità, persone, numeri.

Il problema nasce quando **l'azienda continua ad essere gestita come se fosse ancora una persona** e non un sistema.

Un sistema aziendale vive di equilibri: economici; finanziari; organizzativi; strategici.
Quando uno di questi non è governato, gli altri prima o poi ne pagano il prezzo.

Domanda: Sto gestendo un'azienda o sto solo lavorando dentro la mia azienda?

SENZA STRATEGIA SI VIVE SEMPRE NELL'URGENZA

Molti imprenditori lavorano sempre "sul problema del giorno".
Urgenze che si mangiano il tempo, l'energia e la lucidità.

La strategia non è teoria: è definire dove voglio arrivare e cosa mi serve per arrivarci.

Senza una direzione chiara si inseguono i clienti sbagliati, si tengono prodotti non redditizi, si investe senza sapere perché.

Domanda: Ho una direzione chiara o sto solo affrontando problemi quotidiani?

Sto guidando io l'azienda o sto solo reagendo a quello che accade?

ORGANIZZAZIONE E DELEGA: LIBERARE TEMPO E VALORE

Un imprenditore sempre operativo è un collo di bottiglia. Molti imprenditori non delegano perché "nessuno lo fa come me". Altri delegano tutto, soprattutto i numeri ai commercialisti, senza capire. Entrambe le strade sono rischiose.

Organizzare significa: definire ruoli, mansioni e responsabilità e misurare risultati. Delegare in modo sano significa sapere cosa controllare, leggere i numeri ed i dati chiave. La delega funziona solo se è chiara, misurabile e con obiettivi assegnati.

Domanda: Sto creando un'azienda che funziona senza di me?

FATTURATO E UTILE FISCALE NON BASTANO.
SENZA CONTROLLO DEI FLUSSI DI CASSA, SI GUIDA A FARI SPENTI.

2

I Veri **Numeri**



I veri Numeri

SENZA NUMERI NON C'È CONTROLLO (SOLO SENSAZIONI)

Purtroppo presi dall'operatività molti imprenditori si limitano a guardare numeri troppo generici, come il fatturato, i costi principali, il saldo di conto corrente, magari l'utile d'esercizio.

I numeri che guidano davvero un'azienda sono altri: marginalità; struttura dei costi; flussi di cassa; sostenibilità del debito; capacità di autofinanziamento.
Senza questi dati l'imprenditore prende decisioni **a sensazione**.
E il sentimento, nel business, è come "guidare come un pazzo a fari spenti nella notte..." cit.

Domanda: So davvero quanto sto guadagnando ogni mese, oppure lo scopro troppo tardi?

IL VERO RISCHIO NON È SBAGLIARE, È NON SAPERE

Fare impresa significa correre rischi. È normale.

Ma esiste una grande differenza tra il rischio calcolato ed il rischio inconsapevole.

Chi non controlla: non vede arrivare i problemi; non misura l'impatto delle decisioni; scopre le perdite quando è troppo tardi.

Questo vale soprattutto per le PMI: una sola decisione sbagliata può fare danni enormi.

Domanda: Se domani il mercato rallenta, so esattamente cosa fare?

METTERE ORDINE: DAL CAOS AL METODO

Il primo passo per migliorare un'azienda non è fare di più, ma mettere ordine. Questo non significa aggiungere burocrazia o contabilità, ma dotarsi di un vero strumento decisionale.

Non serve un sistema complesso, serve un sistema adatto alla tua dimensione che ti dica se stai creando valore o lo stai distruggendo. Ordine significa sapere quali numeri guardare (situazione mensile, costi, cassa) e chi ne è responsabile, per trasformare i dati in scelte consapevoli.

Domanda: I miei numeri mi aiutano a decidere oggi o arrivano solo a giochi chiusi?

LA VERITÀ SCOMODA: SI PUÒ LAVORARE 18 ORE AL GIORNO,
FATTURARE TANTO E NON CREARE ALCUN VALORE REALE.

3

Fatturato vs **Guadagno**

WWW.IMPRENDOGROUP.IT

Fatturato vs Guadagno

FATTURARE NON SIGNIFICA GUADAGNARE

Questa è una delle verità più scomode per un imprenditore.

Si può fatturare tanto, lavorare anche 18 ore al giorno, avere clienti...e comunque non creare valore, non guadagnare.

Il fatturato è volume. Il guadagno è risultato.

Un'azienda sana: copre i costi; genera utili; remunera **correttamente** l'imprenditore; produce cassa. Se uno di questi elementi manca, l'azienda è fragile, anche se da fuori "sembra andar bene".

Domanda: Il mio guadagno personale è coerente con lo sforzo che sto facendo?

BUDGET E OBIETTIVI: GUIDARE INVECE CHE INSEGUIRE

Il budget non è una previsione rigida. È la tattica della tua strategia aziendale! Come in una partita, se sai leggere il gioco (i dati), allora puoi intervenire e modificare la tattica. Eppure, molti imprenditori non lo fanno!

Serve a: fissare obiettivi realistici; allocare risorse; confrontare scostamenti tra previsioni e realtà.

Chi non ha un budget vive sempre nell'urgenza. Chi lo ha, **guida l'azienda**.

Domanda: So come arrivare all'obiettivo e quanto mi costerà arrivarci?

IL VERO OSSIGENO. MOLTE AZIENDE NON FALLISCONO
PER MANCANZA DI UTILI, MA PER MANCANZA DI CASSA.

4

La **Liquidità**



La Liquidità

LA LIQUIDITÀ: IL VERO OSSIGENO DELL'IMPRESA

Molte aziende non falliscono per mancanza di utili, ma per mancanza di cassa.

Ritardi nei pagamenti, fidi saturi, scadenze fiscali impreviste: tutto questo genera stress, ansia e decisioni sbagliate.

Controllare il cash flow significa: prevedere; scegliere quando investire; evitare emergenze continue.

Domanda: So oggi se riuscirò a pagare serenamente tutte le scadenze dei prossimi mesi?

GESTIONE FINANZIARIA: PREVENIRE INVECE DI RINCORRERE

La finanza non è solo rapporto con le banche. È gestione del tempo del denaro.

Significa: sapere quando entrano i soldi, sapere quando escono ed evitare sorprese.

Il flusso di cassa è lo strumento principale. Chi lo controlla, decide. Chi non lo controlla, subisce.

Domanda: Sto decidendo io o sto reagendo alle scadenze?

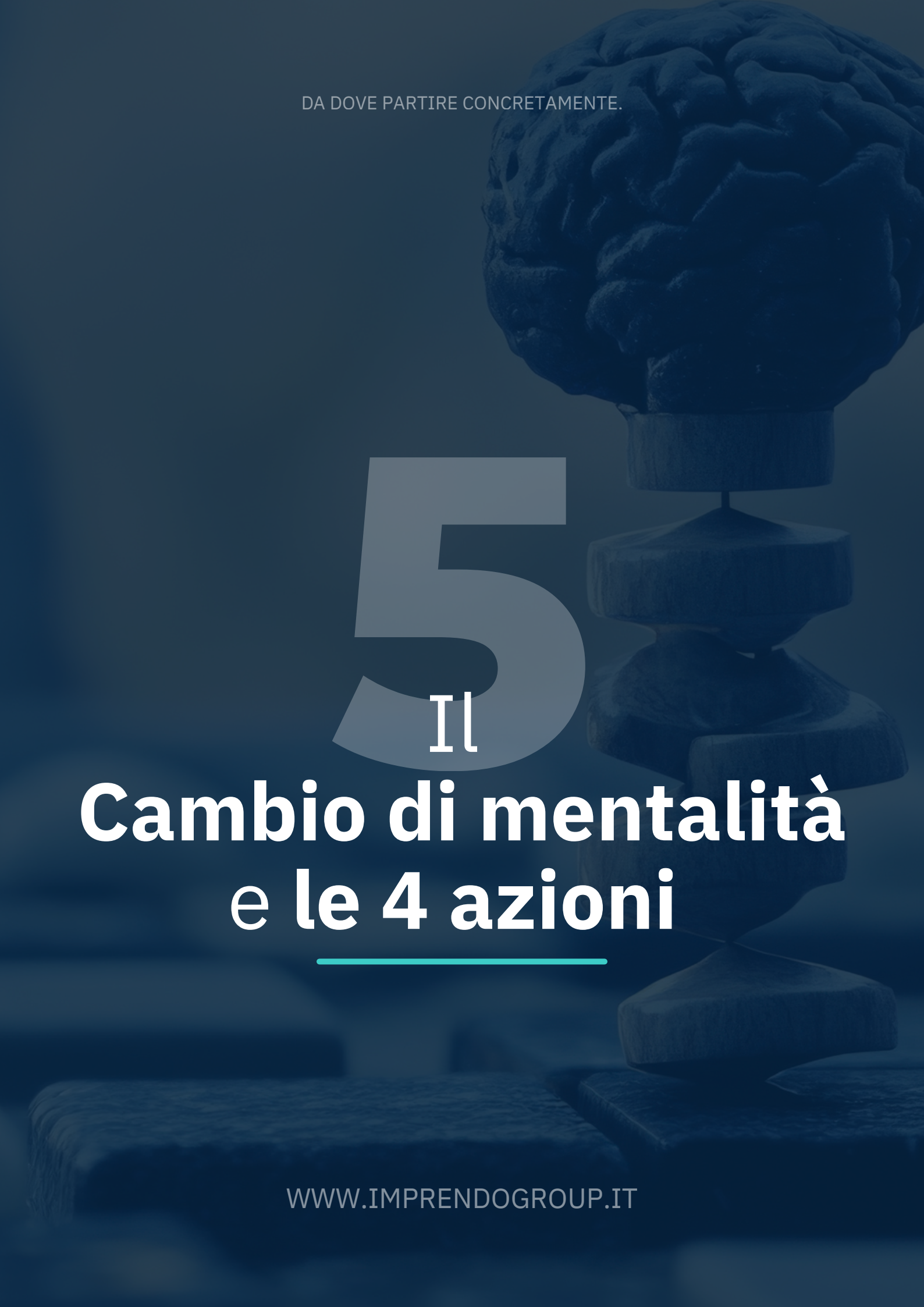


E ADESSO

DA DOVE PARTIRE CONCRETAMENTE

“LE AZIENDE NON MIGLIORANO CON LE RIVOLUZIONI, MA CON POCHI PASSI GIUSTI, FATTI CON CONTINUITÀ”.

DA DOVE PARTIRE CONCRETAMENTE.



5

Il Cambio di mentalità e le 4 azioni

WWW.IMPRENDOGROUP.IT



Il Cambio di mentalità

DA DOVE PARTIRE CONCRETAMENTE (SENZA RIVOLUZIONARE TUTTO)

Molti imprenditori, arrivati a questo punto, pensano: “Va bene, ho capito. Ma da dove parto, domani?”
La risposta è semplice: **non da tutto.**

Le aziende non migliorano con le rivoluzioni, ma con pochi passi giusti, fatti con continuità.

Le prime azioni concrete sono: smettere di ragionare solo su base annua, monitorare mensilmente l’azienda e concentrarsi sui numeri gestionali. Ricorda che devi governare e non rendicontare.

Un imprenditore non deve diventare un contabile, deve però monitorare:

1. Utile operativo mensile;
2. Costi fissi totali;
3. Margine sui prodotti/servizi principali;
4. Flusso di cassa;
5. Livello di indebitamento sostenibile.

Se anche solo uno di questi è sconosciuto, l’azienda è guidata “a sensazione”.

💡 **Indicazione pratica**: Se non riesci a rispondere a queste 5 voci, è il primo segnale da cui partire.



Le 4 Azioni

01 LA PRIMA VERA FOTOGRAFIA DELL'AZIENDA

Prima di decidere, bisogna capire.
La prima fotografia reale dell'azienda non è il bilancio fiscale, ma un'analisi di stato patrimoniale, conto economico e situazione finanziaria.

Questa fotografia serve per individuare aree critiche e capire dove si crea (o si distrugge) valore.

Indicazione pratica: Senza una fotografia iniziale, ogni azione successiva è un tentativo.

02 METTERE SOTTO CONTROLLO COSTI E MARGINALITÀ

Molte aziende hanno un problema di utili non perché vendono poco, ma perché **vendono male.**

I primi interventi concreti riguardano: distinzione chiara tra costi fissi e variabili; analisi della marginalità per prodotto/servizio; eliminazione delle attività che assorbono risorse senza valore.

Spesso piccoli aggiustamenti producono risultati immediati.

Indicazione pratica: Non tutto ciò che porta fatturato merita di essere mantenuto.

03 LA GESTIONE DELLA LIQUIDITÀ

La liquidità non si improvvisa.

Il primo strumento concreto è un **prospetto di flusso di cassa**, anche semplice, che permetta di: vedere le entrate previste; vedere le uscite previste; anticipare tensioni finanziarie.

Questo consente di negoziare per tempo, decidere se e quando investire ed evitare emergenze.

Indicazione pratica: La liquidità si governa prima che manchi.

04 OBIETTIVI CHIARI, NUMERI CHIARI

Un obiettivo non misurabile è solo un desiderio.

Gli obiettivi aziendali devono essere: scritti; misurabili; collegati ai numeri.

Meglio pochi obiettivi chiari che molti obiettivi vaghi.

Indicazione pratica: Se non sai come misurare un obiettivo, non è ancora pronto.

LA VERA LIBERTÀ È IL CONTROLLO

LA LIBERTÀ CHE CERCAVI QUANDO HAI DECISO DI FARE IMPRESA NON È SOLO FARE CIÒ CHE VUOI.

È SAPERE DOVE STAI ANDANDO, SAPERE QUANTO STAI GUADAGNANDO, SAPERE SE PUOI PERMETTERTI LE DECISIONI CHE STAI PRENDENDO, SOPRATTUTTO È COSTRUIRE VALORE NEL TEMPO

METTERSI IN DISCUSSIONE NON È DEBOLEZZA. È RESPONSABILITÀ.

IL PRIMO PASSO CONCRETO

ARRIVATI A QUESTO PUNTO, LA TENTAZIONE PIÙ COMUNE È FARE UNA DI QUESTE DUE COSE: TORNARE ALL'OPERATIVITÀ E RIMANDARE O CERCARE SUBITO UNA SOLUZIONE VELOCE.

ENTRAMBE SONO TANTO COMPRENSIBILI QUANTO RISCHIOSE.

IL VERO PRIMO PASSO NON È CAMBIARE TUTTO,
È FERMARSI UN ATTIMO E GUARDARE CON ONESTÀ LA PROPRIA AZIENDA; NON PER GIUDICARLA, NON PER COLPEVOLIZZARSI, MA PER CAPIRE DA DOVE SI PARTE DAVVERO.

SERVE CHIAREZZA.

CHIAREZZA SIGNIFICA: SAPERE DOVE SEI; SAPERE COSA FUNZIONA; SAPERE COSA TI STA RALLENTANDO.

PER QUESTO IL PRIMO PASSO CONCRETO È UNA VALUTAZIONE LUCIDA E STRUTTURATA DELLA TUA AZIENDA.

MINI SELF-ASSESSMENT

RISPONDI ALLE DOMANDE CHE SEGUONO IN MODO ISTINTIVO.
NON CERCARE LA RISPOSTA “GIUSTA”, MA QUELLA VERA.

AREA FINANZIARIA & CONTROLLO

1. So qual è il fatturato minimo mensile sotto il quale la mia azienda va in perdita?
2. Ricevo i numeri in tempo per decidere, o quando ormai non posso più fare nulla?
3. Capisco i numeri che ricevo senza che qualcuno me li spieghi?
4. So quali 3 numeri controllare ogni mese senza guardare tutto?
5. Quando prendo una decisione importante, posso dire su quali dati si basa?
6. Quante decisioni ho preso negli ultimi mesi solo per mancanza di cassa?
7. Il rapporto con le scadenze (fornitori, banche, fisco) è sereno o costante fonte di stress?
8. So con anticipo quando avrò tensioni di cassa o le scopro quando è troppo tardi?
9. Sto usando il credito per crescere o per tappare buchi?
10. Il prezzo dei miei prodotti/servizi è stato deciso sui costi reali o “per stare nel mercato”?

AREA STRATEGICA & MERCATO

11. So quali clienti mi fanno lavorare tanto ma mi fanno guadagnare poco o nulla?
12. Se domani perdessi il mio cliente principale, saprei quanto impatterebbe sull’utile, non solo sul fatturato?
13. Posso spiegare in una frase perché un cliente dovrebbe scegliere me e non un concorrente?

14 Sto accettando lavori/clienti che so già essere poco redditizi “per non fermarmi”?

15. Negli ultimi 12 mesi ho detto più sì per necessità o per scelta?
16. So quali attività non voglio più fare nei prossimi 12 mesi?
17. Se dovessi venderla oggi, la mia azienda sarebbe considerata solida o fragile?

MINI SELF-ASSESSMENT

RISPONDI ALLE DOMANDE CHE SEGUONO IN MODO ISTINTIVO.
NON CERCARE LA RISPOSTA “GIUSTA”, MA QUELLA VERA.

AREA ORGANIZZATIVA & DELEGA

18. Se io mi ammalassi per 30 giorni, chi prenderebbe le decisioni operative chiave?
19. Ci sono attività che solo io so fare o decidere?
20. Quante decisioni importanti sono rimandate perché “devo pensarci io”?
21. La mia presenza aumenta il valore dell’azienda o è diventata un collo di bottiglia?
22. Se dovessi venderla oggi, la mia azienda dipenderebbe troppo da me?

L'IMPRENDITORE (TU)

23. Il mio compenso è stabile e pianificato o dipende da “quello che resta”?
24. Se fossi un dipendente con le stesse responsabilità, accetterei questo compenso?
25. La mia azienda sta creando valore anche per me o solo per clienti, dipendenti e banche?
26. So distinguere tra stipendio da imprenditore e utile d’impresa?

COME LEGGERE LE RISPOSTE

Se hai risposto con sicurezza a tutte le domande, significa che hai già una buona base di controllo e puoi lavorare su ottimizzazione e crescita.

Se invece molte risposte ti hanno lasciato nel dubbio, non è un problema. È un’informazione preziosa.

Significa che l’azienda dipende molto da te, che alcune decisioni vengono prese senza una piena consapevolezza e che esiste un grande margine di miglioramento.

Il punto non è **sapere tutto**. Il punto è **sapere cosa oggi non stai vedendo**.



LA VERA RESPONSABILITÀ DELL'IMPRENDITORE

Fare impresa significa assumersi dei rischi.
Ma significa anche scegliere **quali rischi evitare**.

Avere metodo, numeri e visione non toglie libertà, la crea.

Il primo passo non è fare di più, è fare meglio e tutto inizia da una domanda semplice, ma potente:

LA MIA AZIENDA È DAVVERO NELLA SUA VERSIONE MIGLIORE... O PUÒ DIVENTARLO?

PARLIAMONE.

www.imprendogroup.it
info@imprendogroup.it
039 915 2938

RESTART YOUR BUSINESS
imprendo GROUP