

PERCORSO FORMATIVO — BUSINESS MANAGER

## Dispensa 13

# Caso Integrato: Costruire un Piano Industriale

*Applicare in modo integrato tutti gli strumenti del percorso a un caso completo, dall'analisi alla presentazione finale.*

---

**A cura di Marco Consiglio**

Formatore e Course Director — Contenuti aggiornati al 2026

## Indice

---

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| 1. Introduzione e obiettivi didattici .....                     | 3  |
| 2. Il contesto del caso: presentazione dell'azienda .....       | 4  |
| 3. Fase 1 — Analisi del contesto e diagnosi .....               | 6  |
| 4. Fase 2 — Definizione della strategia e degli obiettivi ..... | 9  |
| 5. Fase 3 — Il piano operativo e organizzativo .....            | 11 |
| 6. Fase 4 — Il piano economico-finanziario .....                | 14 |
| 7. Fase 5 — Il piano delle persone e del cambiamento .....      | 16 |
| 8. Fase 6 — Presentare il piano industriale .....               | 18 |
| 9. Una riflessione conclusiva sul caso .....                    | 19 |
| 10. Glossario dei termini chiave .....                          | 20 |
| 11. Checklist finale e autoverifica .....                       | 21 |
| 12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026 .....              | 22 |

## 1. Introduzione e obiettivi didattici

---

Questa dispensa penultima del percorso Business Manager si differenzia dalle precedenti per la propria struttura: anziché introdurre nuovi concetti teorici, si propone come un caso integrato esteso, che ripercorre l'intero percorso di costruzione di un piano industriale, applicando in sequenza gli strumenti già presentati nelle dodici dispense precedenti.

Un piano industriale è, nella pratica manageriale, il documento più completo e sintetico che un Business Manager possa produrre: riunisce analisi strategica, organizzazione, controllo economico-finanziario, gestione delle persone e del cambiamento in un'unica narrazione coerente, orientata sia alla guida interna dell'organizzazione sia, spesso, alla comunicazione verso interlocutori esterni (la proprietà, un consiglio di amministrazione, potenziali finanziatori).

### A chi si rivolge questa dispensa

Si rivolge a chi ha seguito l'intero percorso Business Manager fin qui presentato, e desidera consolidare quanto appreso attraverso un caso pratico esteso, che mostra come i diversi strumenti — spesso presentati separatamente in dispense distinte — si integrino concretamente nella costruzione di un documento reale e completo.

### Come è strutturata questa dispensa

A differenza delle dispense precedenti, questa non presenta un nuovo apparato teorico, ma segue un caso continuativo, articolato in sei fasi sequenziali, ciascuna delle quali richiama esplicitamente gli strumenti specifici già presentati nelle dispense corrispondenti del percorso, mostrandone l'applicazione concreta a una situazione aziendale realistica.

### Obiettivi di apprendimento

1. Comprendere come i diversi strumenti presentati nel percorso si integrano nella costruzione di un piano industriale completo;
2. Saper riconoscere quale strumento specifico applicare in ciascuna fase della costruzione del piano;
3. Consolidare, attraverso un caso esteso, la padronanza pratica degli strumenti già acquisiti nelle dispense precedenti;
4. Comprendere come presentare efficacemente un piano industriale a interlocutori diversi.

## 2. Il contesto del caso: presentazione dell'azienda

---

Presentiamo ora il caso aziendale che accompagnerà l'intera dispensa, costruito in modo realistico ma semplificato per finalità didattiche.

### L'azienda: Manifattura Bordini

Manifattura Bordini è un'impresa familiare di medie dimensioni, fondata quarant'anni fa, specializzata nella produzione di componenti metallici per il settore degli elettrodomestici, con circa sessanta dipendenti e un fatturato annuo di circa dodici milioni di euro. L'azienda ha attraversato negli ultimi anni una fase di stagnazione: fatturato stabile ma marginalità in progressivo calo, dovuta principalmente alla crescente pressione competitiva di fornitori esteri a basso costo.

### Il ruolo del protagonista del caso

Il caso segue la prospettiva di un neo Business Manager, assunto sei mesi fa dalla proprietà (giunta a un passaggio generazionale, con i figli del fondatore ora al timone dell'azienda) con il mandato specifico di costruire e guidare l'attuazione di un piano industriale triennale, che affronti le criticità emerse e rilanci la competitività dell'azienda.

### Gli elementi di contesto rilevanti

- Un portafoglio clienti storicamente concentrato su tre grandi produttori di elettrodomestici, che generano oltre il 70% del fatturato;
- Impianti produttivi non aggiornati da oltre dieci anni, con conseguenti inefficienze rispetto a concorrenti più automatizzati;
- Un team di lavoro esperto e fedele all'azienda, ma con un'età media elevata e una cultura organizzativa tradizionalmente poco orientata al cambiamento;
- Una recente richiesta, da parte di uno dei clienti principali, di specifiche certificazioni di qualità e sostenibilità, non ancora possedute dall'azienda, con il rischio concreto di perdita dell'ordine se non soddisfatta entro dodici mesi.

*Questo caso, pur semplificato per finalità didattiche, riflette una situazione tutt'altro che infrequente nel tessuto produttivo italiano: un'impresa storicamente solida che si trova ad affrontare, in un momento di passaggio generazionale, la necessità di un rinnovamento strategico e organizzativo significativo. Seguiremo, attraverso le sei fasi presentate nei prossimi capitoli, come il nostro protagonista applica sistematicamente gli strumenti già acquisiti nell'intero percorso per costruire una risposta strutturata a questa situazione.*

### Perché questo tipo di caso è utile a chi si riqualifica professionalmente

Il profilo del protagonista di questo caso — una persona con esperienza professionale solida ma non necessariamente maturata in precedenza in un ruolo di Business Manager in senso stretto,

chiamata ad applicare con metodo strumenti nuovi a una situazione aziendale reale — è stato scelto deliberatamente per essere coerente con il pubblico a cui si rivolge l'intero percorso: chi si avvicina a questo ruolo in una fase di riqualificazione professionale porta con sé, come già più volte sottolineato nelle dispense precedenti, un patrimonio di esperienza che, applicato con il metodo qui presentato, può tradursi in un contributo reale e concreto anche in situazioni aziendali complesse come quella descritta.

### 3. Fase 1 — Analisi del contesto e diagnosi

La prima fase del lavoro del Business Manager, coerentemente con quanto già presentato nella Dispensa 2 di questo percorso a proposito della pianificazione strategica, consiste in un'analisi approfondita del contesto interno ed esterno dell'azienda.

#### L'applicazione dell'analisi SWOT

Applicando lo strumento già presentato nella Dispensa 2, il Business Manager costruisce, insieme al team di direzione, un'analisi SWOT di Manifattura Bordini:

| Punti di forza / Opportunità                                                    | Punti di debolezza / Minacce                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Solida reputazione di affidabilità e qualità presso i clienti storici           | Impianti non aggiornati, minore efficienza rispetto ai concorrenti |
| Team esperto con solida conoscenza tecnica del processo produttivo              | Elevata concentrazione del fatturato su tre soli clienti           |
| Crescente attenzione del mercato alla sostenibilità, potenziale differenziatore | Assenza di certificazioni oggi richieste da un cliente chiave      |

#### La lettura del bilancio e degli indici

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 3 di questo percorso, il Business Manager conduce una lettura strutturata degli ultimi tre bilanci dell'azienda, confermando un trend di marginalità in calo (dal 12% all'8% di EBITDA sui ricavi negli ultimi tre esercizi) e un capitale circolante in progressiva crescita, segnale di un ciclo di incasso dai clienti che si allunga progressivamente.

#### La mappatura dei processi operativi

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 8 di questo percorso, viene condotta una mappatura dei principali processi produttivi, che rivela un collo di bottiglia specifico in una fase di lavorazione particolarmente sensibile all'obsolescenza degli impianti attuali, responsabile di una parte significativa dell'inefficienza complessiva riscontrata.

#### La sintesi della diagnosi

Al termine di questa prima fase, il Business Manager sintetizza la diagnosi in tre criticità prioritarie da affrontare nel piano industriale: l'urgenza della certificazione richiesta dal cliente chiave (rischio di perdita di fatturato significativo entro dodici mesi), l'inefficienza produttiva concentrata nel collo di bottiglia identificato (causa principale del calo di marginalità), e l'eccessiva concentrazione della clientela (rischio strategico di medio periodo).

#### Un principio applicato dall'intero percorso

Questa fase di diagnosi applica concretamente il principio, più volte richiamato in questo percorso, di fondare le decisioni su evidenze oggettive raccolte con metodo, piuttosto che su impressioni generiche: la SWOT, la lettura del bilancio e la mappatura dei processi non sono esercizi teorici isolati, ma strumenti concreti che permettono di trasformare una percezione diffusa di "le cose non vanno come dovrebbero" in una diagnosi precisa e azionabile.

## **Il coinvolgimento del team nella fase di diagnosi**

Coerentemente con i principi già presentati nella Dispensa 6 di questo percorso a proposito del coinvolgimento dei collaboratori, il Business Manager non conduce questa diagnosi isolatamente, ma organizza alcuni colloqui individuali con i responsabili di funzione e con alcuni operatori esperti, raccogliendo una prospettiva operativa diretta che integra e talvolta corregge le sole evidenze quantitative: emerge, ad esempio, che il collo di bottiglia produttivo identificato attraverso i soli dati era già percepito informalmente dagli operatori come una criticità nota da tempo, ma mai formalmente segnalata alla direzione per l'assenza di un canale strutturato di comunicazione verso l'alto.

## 4. Fase 2 — Definizione della strategia e degli obiettivi

---

Sulla base della diagnosi condotta nella fase precedente, il Business Manager procede, applicando ulteriormente gli strumenti già presentati nella Dispensa 2 di questo percorso, a definire la strategia e gli obiettivi del piano industriale triennale.

### La definizione degli obiettivi strategici

Applicando il criterio SMART già più volte richiamato in questo percorso, vengono definiti tre obiettivi strategici principali, ciascuno collegato direttamente a una delle criticità identificate nella fase di diagnosi:

1. Ottenere la certificazione richiesta dal cliente chiave entro nove mesi, preservando così un fatturato annuo di circa quattro milioni di euro a rischio;
2. Ridurre il collo di bottiglia produttivo identificato attraverso un investimento mirato, riportando l'EBITDA dall'8% al 13% entro il terzo anno del piano;
3. Ridurre la concentrazione della clientela dal 70% al 50% del fatturato sui tre clienti principali entro tre anni, attraverso un piano di sviluppo commerciale su nuovi segmenti.

### La costruzione di scenari

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 2 a proposito della pianificazione a scenari, viene costruito uno scenario di base (il piano come descritto), uno scenario pessimistico (che considera la possibilità di non ottenere la certificazione nei tempi previsti, con conseguente perdita parziale del cliente chiave) e un piano di contingenza specifico per questo scenario, che prevede un'intensificazione anticipata delle attività commerciali su nuovi segmenti.

### Le iniziative strategiche prioritarie

Coerentemente con il principio di selettività già più volte richiamato in questo percorso, vengono individuate solo quattro iniziative strategiche prioritarie, evitando la dispersione su un numero eccessivo di progetti paralleli: il percorso di certificazione, l'investimento nell'impianto critico, lo sviluppo commerciale su nuovi segmenti, e un programma di formazione del personale collegato alle prime tre iniziative.

*La definizione degli obiettivi in questa fase mostra concretamente come la pianificazione strategica, lungi dall'essere un esercizio astratto, discenda direttamente e specificamente dalla diagnosi condotta nella fase precedente: ciascun obiettivo risponde a una criticità concreta identificata con evidenze oggettive, non a un desiderio generico di "miglioramento" privo di un collegamento esplicito con la situazione reale dell'azienda.*

## 5. Fase 3 — Il piano operativo e organizzativo

Applicando gli strumenti già presentati nelle Dispense 5 e 8 di questo percorso, il Business Manager traduce ora gli obiettivi strategici in un piano operativo e organizzativo concreto.

### Il piano di investimento nell'impianto critico

Applicando gli strumenti di analisi del collo di bottiglia già presentati nella Dispensa 8, viene definito un piano di investimento mirato specificamente sulla fase di lavorazione identificata come collo di bottiglia, piuttosto che un rinnovamento generico di tutti gli impianti, che avrebbe richiesto un investimento molto più significativo senza necessariamente risolvere la criticità specifica identificata.

### Il percorso di certificazione

Viene definito un piano di lavoro dettagliato per il percorso di certificazione, con un responsabile interno individuato (uno dei collaboratori più esperti, valorizzato secondo i principi già presentati nella Dispensa 6 di questo percorso), affiancato da un consulente esterno specializzato per gli aspetti più tecnici, con scadenze intermedie chiaramente definite.

### La revisione della struttura organizzativa

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 5 di questo percorso, viene introdotta una nuova figura di responsabile qualità, dedicata specificamente al mantenimento nel tempo della certificazione una volta ottenuta, con una chiara definizione di ruoli secondo il modello RACI già presentato in quella dispensa, per evitare l'ambiguità di responsabilità che aveva contribuito, in passato, a rallentare iniziative simili.

### Il piano di sviluppo commerciale

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 7 di questo percorso a proposito della segmentazione, viene identificato un nuovo segmento di clientela potenzialmente interessante (produttori di componenti per il settore dell'arredamento, con esigenze tecniche simili a quelle già servite), con un posizionamento specifico costruito sulla solida reputazione di qualità e affidabilità già posseduta dall'azienda.

| Iniziativa            | Responsabile                              | Scadenza |
|-----------------------|-------------------------------------------|----------|
| Certificazione        | Collaboratore senior + consulente esterno | 9 mesi   |
| Investimento impianto | Responsabile produzione                   | 12 mesi  |
| Sviluppo commerciale  | Responsabile vendite                      | 24 mesi  |

*Questa fase mostra concretamente come pianificazione strategica e strumenti organizzativi si integrino: definire un obiettivo strategico non è sufficiente se non viene tradotto in responsabilità chiare, scadenze definite, e una struttura organizzativa coerente con la sua realizzazione, secondo il modello a cascata già presentato nella Dispensa 2 e gli strumenti di chiarezza dei ruoli già presentati nella Dispensa 5.*

## 6. Fase 4 — Il piano economico-finanziario

---

Applicando gli strumenti già presentati nelle Dispense 3 e 4 di questo percorso, il Business Manager costruisce ora le proiezioni economico-finanziarie del piano industriale triennale.

### Il conto economico previsionale

Applicando la struttura per margini intermedi già presentata nella Dispensa 3, viene costruito un conto economico previsionale su tre anni, che mostra la progressiva ripresa della marginalità: dall'8% attuale di EBITDA a un 10% previsto nel primo anno (con i costi dell'investimento e della certificazione già in parte sostenuti ma non ancora pienamente remunerati), fino al 13% previsto nel terzo anno, una volta consolidati i benefici delle iniziative avviate.

### Il piano degli investimenti e il relativo finanziamento

L'investimento nell'impianto critico, quantificato in ottocentomila euro, viene pianificato con una struttura di finanziamento mista: una parte con risorse proprie dell'azienda, una parte attraverso un finanziamento bancario dedicato, applicando i principi di valutazione degli investimenti già accennati nella Dispensa 2 a proposito del business plan, incluso il calcolo del tempo di ritorno atteso dell'investimento, stimato in circa quattro anni.

### Il piano dei flussi di cassa

Applicando i principi già presentati nella Dispensa 3 a proposito del capitale circolante, viene costruito un piano dei flussi di cassa che considera esplicitamente l'impatto temporaneo degli investimenti sul primo anno del piano, prima che i benefici attesi si traducano in un miglioramento della generazione di cassa operativa, insieme a un'azione specifica di riduzione dei giorni medi di incasso dai clienti, già identificati come in progressivo allungamento nella fase di diagnosi.

### L'analisi di sensitività

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 2 a proposito dell'analisi di sensitività, vengono costruiti scenari alternativi che mostrano l'impatto sul piano di un possibile ritardo nella certificazione, o di un tasso di successo inferiore alle attese nello sviluppo dei nuovi segmenti commerciali, fornendo alla direzione una visione realistica dei rischi associati al piano, non solo dello scenario più favorevole.

#### Un principio applicato dall'intero percorso

La costruzione del piano economico-finanziario in questa fase applica direttamente i principi già presentati nella Dispensa 4 a proposito del budget come strumento manageriale: non un mero esercizio contabile, ma la traduzione quantitativa delle scelte strategiche e operative già definite nelle fasi precedenti, costruita su ipotesi esplicite e documentate, non su semplici proiezioni astratte prive di un collegamento concreto con le azioni pianificate.

## **Il confronto con il responsabile amministrativo**

Coerentemente con i principi già presentati nella Dispensa 3 di questo percorso a proposito del dialogo tra Business Manager e amministrazione, il protagonista del caso non costruisce queste proiezioni isolatamente, ma le sviluppa in stretta collaborazione con il responsabile amministrativo dell'azienda, ponendo domande mirate sulla sostenibilità delle ipotesi di crescita della marginalità e sulla congruità del piano di rimborso del finanziamento bancario rispetto alla generazione di cassa storica dell'azienda, un confronto che rafforza significativamente la robustezza tecnica del piano finale.

## 7. Fase 5 — Il piano delle persone e del cambiamento

---

Applicando gli strumenti già presentati nelle Dispense 6, 9 e 12 di questo percorso, il Business Manager affronta ora la dimensione umana e di gestione del cambiamento del piano industriale, spesso la più critica per il suo effettivo successo.

### **Creare un senso di urgenza autentico presso il team**

Applicando i principi già presentati nella Dispensa 12 a proposito della creazione di un senso di urgenza, il Business Manager condivide con l'intero team, in un incontro dedicato, i dati concreti sulla marginalità in calo e sul rischio di perdita del cliente chiave, evitando toni allarmistici ma presentando con chiarezza le implicazioni concrete, incluso il fatto che l'azienda impiega da quarant'anni molte delle persone presenti in sala.

### **Costruire una coalizione di guida**

Applicando i principi già presentati nella Dispensa 12, vengono coinvolti fin dall'inizio due responsabili di funzione particolarmente rispettati dal resto del personale, che diventano sostenitori attivi del piano e un ponte di credibilità verso i colleghi più scettici, specie di fronte a un piano che richiede cambiamenti significativi in un'organizzazione tradizionalmente poco abituata a trasformazioni di questa portata.

### **Gestire l'età media elevata del personale**

Applicando i principi già presentati nella Dispensa 6 a proposito dello scambio intergenerazionale, e coerentemente con l'approccio dell'intero percorso rivolto a un pubblico in riqualificazione professionale, il Business Manager valorizza esplicitamente l'esperienza del personale più anziano nella formazione dei collaboratori più giovani sui nuovi processi introdotti dalla certificazione, trasformando una potenziale criticità (resistenza al cambiamento di un personale meno abituato a trasformazioni rapide) in una risorsa (trasmissione di competenza tecnica consolidata).

### **Un piano di formazione mirato**

Applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 6 a proposito dei piani di sviluppo individuali, viene costruito un piano di formazione specifico per le competenze richieste dalla certificazione e dal nuovo impianto, con un mix di formazione strutturata esterna e affiancamento interno, distribuito su tutto il primo anno del piano per evitare un sovraccarico eccessivo concentrato in un breve periodo.

*Questa fase mostra concretamente perché il piano delle persone non sia un capitolo accessorio del piano industriale, ma un elemento determinante per il suo successo complessivo: senza l'adesione e la competenza del personale, gli obiettivi economico-*

*finanziari definiti nella fase precedente resterebbero puramente teorici, indipendentemente dalla qualità tecnica delle proiezioni costruite.*

## 8. Fase 6 — Presentare il piano industriale

Concludiamo il percorso del caso con l'ultima fase: la presentazione del piano industriale completo agli interlocutori rilevanti, applicando gli strumenti di comunicazione e gestione degli stakeholder già presentati nelle Dispense 7 e 10 di questo percorso.

### Adattare la presentazione a interlocutori diversi

Applicando i principi già presentati nella Dispensa 10 a proposito della comunicazione con interlocutori diversi, il Business Manager prepara tre versioni della presentazione, con enfasi diverse:

4. Per la proprietà: enfasi sulle proiezioni economico-finanziarie di medio periodo e sulla sostenibilità strategica dell'azienda oltre il singolo esercizio, applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 3 a proposito della lettura del bilancio in chiave manageriale;
5. Per la banca finanziatrice dell'investimento: enfasi sulla solidità del piano di rimborso e sulla capacità di generazione di cassa prospettica, applicando gli strumenti già presentati nella Dispensa 4 a proposito del forecast;
6. Per il team interno: enfasi sul significato del cambiamento per il lavoro quotidiano di ciascuno, applicando i principi già presentati nella Dispensa 12 a proposito della comunicazione del cambiamento.

### La struttura della presentazione, applicando i principi del business plan

Applicando la struttura già presentata nella Dispensa 2 a proposito del business plan, la presentazione si articola in: sintesi esecutiva, diagnosi della situazione attuale, strategia e obiettivi, piano operativo, piano economico-finanziario, piano delle persone, e analisi dei rischi con relativi piani di contingenza.

### Gestire le domande e le obiezioni

Applicando i principi già presentati nella Dispensa 10 a proposito della negoziazione, il Business Manager prepara risposte a possibili obiezioni prevedibili (in particolare da parte della proprietà, preoccupata per l'entità dell'investimento richiesto in un momento di marginalità già ridotta), applicando la distinzione tra interessi e posizioni per comprendere che l'interesse reale della proprietà è la sostenibilità di lungo periodo dell'azienda, non la sola minimizzazione della spesa nel breve periodo.

#### Un principio conclusivo per questa fase

La presentazione efficace di un piano industriale non è un momento isolato, ma la sintesi comunicativa di un lavoro di analisi, pianificazione e coinvolgimento già condotto nelle fasi precedenti: un piano ben costruito, seguendo il percorso presentato in questo caso, si presenta quasi naturalmente con maggiore facilità, poiché ogni elemento risulta coerente e ben fondato su evidenze già raccolte e condivise lungo il processo.

## **L'esito della presentazione nel caso di Manifattura Bordini**

Nel caso qui presentato, la presentazione alla proprietà si conclude con un'approvazione del piano, accompagnata da alcune richieste di approfondimento specifiche sulla fase di sviluppo commerciale, ritenuta dalla proprietà l'elemento più incerto del piano complessivo: il Business Manager, applicando ancora una volta i principi di trasparenza già più volte richiamati in questo percorso, riconosce apertamente questo elemento di maggiore incertezza, proponendo un monitoraggio trimestrale specifico su questa iniziativa, con la possibilità di rivedere tempestivamente l'allocazione di risorse qualora i primi risultati non fossero in linea con le attese.

## 9. Una riflessione conclusiva sul caso

---

Concludiamo questa dispensa con una riflessione di sintesi sull'intero caso presentato, utile a consolidare la visione d'insieme degli strumenti applicati.

### Il filo conduttore attraverso le sei fasi

Ripercorrendo le sei fasi presentate — diagnosi, strategia, piano operativo, piano economico-finanziario, piano delle persone, presentazione — emerge con chiarezza come nessuna di queste fasi sia realmente isolata dalle altre: la diagnosi orienta la strategia, la strategia orienta il piano operativo e quello economico-finanziario, entrambi richiedono un piano delle persone coerente per essere effettivamente realizzati, e l'intero lavoro trova la propria sintesi comunicativa nella presentazione finale.

### Il valore dell'integrazione, non della sola somma degli strumenti

Un piano industriale efficace non è la semplice giustapposizione di un'analisi SWOT, un budget, un organigramma e un piano di comunicazione, prodotti separatamente e poi assemblati. Il valore reale sta nella coerenza tra questi elementi: ogni obiettivo strategico si traduce in azioni operative specifiche, ogni azione operativa ha un impatto economico-finanziario esplicitato, e ogni cambiamento richiesto alle persone è gestito con gli strumenti appropriati di comunicazione e coinvolgimento.

### Il valore di questo caso per il percorso complessivo

*Questo caso integrato ha voluto mostrare concretamente come le competenze presentate separatamente nelle dodici dispense precedenti di questo percorso — dalla definizione del ruolo alla pianificazione strategica, dalla lettura del bilancio all'organizzazione, dalla gestione delle persone al marketing, dalle operations alla trasformazione digitale, dalla negoziazione alla leadership, fino alla gestione del cambiamento — non sono compartimenti separati di conoscenza, ma strumenti che un Business Manager competente integra continuamente nella pratica quotidiana, applicando quello più appropriato a ciascuna situazione specifica che si trova ad affrontare.*

La dispensa conclusiva di questo percorso affronterà un ultimo tema, distinto ma complementare rispetto a quanto presentato finora: l'etica d'impresa e la sostenibilità, dimensioni sempre più rilevanti per un Business Manager chiamato a guidare organizzazioni non solo economicamente solide, ma anche responsabili verso i propri portatori di interesse più ampi.

### Un ultimo sguardo d'insieme sul percorso di Manifattura Bordini

Il caso di Manifattura Bordini, per quanto costruito a fini didattici, riflette una traiettoria che molte imprese italiane di tradizione familiare si trovano ad affrontare nei momenti di passaggio generazionale: la necessità di innovare senza disperdere il patrimonio di competenza ed esperienza accumulato nel tempo, di investire in un momento di marginalità già sotto pressione,

e di coinvolgere un personale storicamente abituato a un contesto stabile in un percorso di cambiamento significativo. Il valore metodologico di questo caso, più che nei dettagli specifici del settore metalmeccanico scelto come esempio, sta nella sequenza logica applicata: comprendere prima di agire, tradurre la strategia in azioni concrete e misurabili, e curare la dimensione umana del cambiamento con la stessa attenzione dedicata agli aspetti tecnici ed economico-finanziari.

### **Che cosa fare ora, concretamente**

Per chi desidera consolidare ulteriormente quanto appreso attraverso questo caso, un esercizio utile consiste nel provare ad applicare la stessa sequenza di sei fasi a una situazione reale, anche solo ipotetica, della propria organizzazione attuale o di un'organizzazione conosciuta: quale sarebbe la diagnosi? Quali obiettivi strategici ne deriverebbero? Come si tradurrebbero in un piano operativo, economico-finanziario e delle persone coerente? Questo esercizio di applicazione pratica, per quanto solo simulato, consolida molto più efficacemente l'apprendimento rispetto alla sola lettura del caso qui presentato.

## 10. Glossario dei termini chiave

---

Come per le dispense precedenti di questo percorso, riportiamo un breve glossario relativo ai termini specifici introdotti in questa dispensa conclusiva del caso integrato.

|                             |                                                                                                                                                |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Piano industriale</b>    | Documento che integra analisi strategica, piano operativo, economico-finanziario e delle persone per guidare lo sviluppo di un'organizzazione. |
| <b>Diagnosi aziendale</b>   | Analisi strutturata della situazione attuale di un'organizzazione, che precede la definizione della strategia.                                 |
| <b>Coerenza verticale</b>   | Allineamento tra obiettivi strategici, piano operativo e piano economico-finanziario di un'iniziativa.                                         |
| <b>Sintesi comunicativa</b> | Presentazione finale di un piano, costruita sul lavoro di analisi e coinvolgimento già condotto nelle fasi precedenti.                         |

## 11. Checklist finale e autoverifica

---

Come per le dispense precedenti, dedichiamo un momento all'autoverifica personale, questa volta orientata a verificare la capacità di integrare gli strumenti dell'intero percorso.

### Domande di autoverifica

7. Sapresti ripercorrere le sei fasi della costruzione del piano industriale presentato in questo caso?
8. Per ciascuna fase, sapresti indicare quale dispensa precedente del percorso ha fornito gli strumenti concettuali applicati?
9. Sapresti spiegare perché la diagnosi iniziale è determinante per la coerenza dell'intero piano successivo?
10. Ricordi perché il piano delle persone non è un capitolo accessorio, ma un elemento determinante per il successo del piano?
11. Sapresti spiegare come si adatta la presentazione di un piano a interlocutori diversi?

### Come procedere

Se questo caso integrato è risultato comprensibile e le connessioni con le dispense precedenti sono chiare, si può proseguire con la Dispensa 14, l'ultima del percorso, dedicata a etica d'impresa e sostenibilità. In caso di incertezza su specifici strumenti richiamati in questo caso, si consiglia di tornare alla dispensa specifica corrispondente per un ripasso mirato.

## 12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026

---

Per approfondimenti autonomi, si segnalano alcune categorie di risorse utili:

- Pubblicazioni di riferimento sulla costruzione di piani industriali e business plan, per un approfondimento tecnico ulteriore;
- Esempi reali di piani industriali di aziende quotate, spesso pubblicamente disponibili, utili per osservare come imprese di maggiori dimensioni strutturano questo tipo di documento;
- Consulenti specializzati in pianificazione strategica e piani industriali, per supporto nella costruzione di piani di particolare complessità;
- Le singole dispense precedenti di questo percorso, richiamate esplicitamente in ciascuna fase di questo caso, per un ripasso mirato degli strumenti specifici.

### Chiusura della Dispensa 13

Con questa dispensa si chiude il caso integrato del percorso Business Manager, mostrando concretamente come gli strumenti presentati nelle dodici dispense precedenti si integrino nella costruzione di un piano industriale completo. L'ultima dispensa del percorso affronterà etica d'impresa e sostenibilità, completando la formazione con una riflessione sui valori e sulla responsabilità che accompagnano l'esercizio del ruolo manageriale.

**Marco Consiglio**

Formatore e Course Director — 2026