

GABRIELLA RANNO

CONSULENZA DIREZIONALE

PRESENTAZIONE

Metodo 394TM

*Consulenza di direzione per imprese familiari e PMI.
Il disapprendimento organizzativo.*



Maria Gabriella Ranno

Consulenza Direzionale Ranno · Cagliari · in tutta Italia

1. Chi sono

Sono **Maria Gabriella Ranno**. Faccio la consulente di direzione da oltre vent'anni, e prima ne ho passati altrettanti nella finanza d'impresa. Sono quarant'anni dentro le aziende degli altri, guardate da due punti diversi: prima i conti, poi le persone che quei conti li fanno.

Ho cominciato a Parigi, controllando come venivano spesi i fondi europei per la ricerca. Poi Cagliari, dentro il primo internet provider italiano, a seguirne l'espansione nel Maghreb: sono nata a Tunisi, e quella parte di mondo la capivo. Poi la finanza d'impresa, e infine la consulenza, prima a Bologna e poi in Sardegna.

Dal 2005 al 2025 sono stata in una società di consulenza che ho fondato con un'altra consulente, e negli ultimi dieci anni ne sono stata amministratrice, con la firma e la responsabilità delle decisioni. È la parte a cui tengo di più: le cose che chiedo a un imprenditore le ho dovute fare io, e ne rispondevo con il mio nome.



Maria Gabriella Ranno

*«Quando entro in un'azienda non chiedo di vedere il bilancio.
Chiedo di assistere a una riunione qualsiasi, e guardo una cosa sola: chi parla
per ultimo.»*

IL PERCORSO

Parigi · fondi europei per la ricerca

Cagliari · primo internet provider italiano, Maghreb

Finanza d'impresa · vent'anni

Bologna e Sardegna · consulenza di direzione

2005-2025 · società fondata, amministratrice per dieci anni



La delega mai consegnata · dipinto di Maria Gabriella Ranno

2. Il Metodo 394TM

Disapprendimento organizzativo

Le aziende non falliscono solo per troppo poco. Falliscono anche per troppo di ciò che non serve più.

Quando un'impresa si blocca, il primo istinto è aggiungere: un software nuovo, una figura in più, un corso, una procedura, un consulente. Si aggiunge perché aggiungere è visibile: si vede che si sta facendo qualcosa.

Quasi sempre il problema è l'opposto. L'azienda è già piena. Piena di regole nate anni fa per risolvere un problema che non esiste più, di ruoli assegnati una volta e mai più rivisti, di abitudini che quando c'erano dieci persone funzionavano e con quaranta strozzano. Tutte insieme fanno un'impresa che lavora moltissimo e si muove pochissimo.

Il disapprendimento organizzativo è il lavoro che serve a riconoscere quel materiale e a lasciarlo andare. Non significa dimenticare il passato: significa distinguere ciò che ancora regge dall'impalcatura che si è dimenticato di smontare. Il vuoto che resta, il «vuoto fertile», è l'unico spazio in cui l'innovazione può davvero entrare.



3

VISIONE

La direzione che l'imprenditore sa dare e l'azienda sa capire.

9

TRASFORMAZIONE

I cicli da chiudere, ciò che va lasciato andare.

4

STRUTTURA

Il metodo che tiene in piedi il cambiamento dopo di me.

3. Gli strumenti strategici del Metodo 394TM

Il Metodo 394TM tiene insieme quattro letture. Servono a comprendere le persone e le aziende prima dell'assessment matematico e delle osservazioni sul campo: danno un orientamento, una prima mappa di dove guardare e di quali domande fare. Non sostituiscono i fatti, li precedono e li indirizzano.

I La strategia classica

Il metodo manageriale: posizionamento, struttura, controllo di gestione, organizzazione. È la base su cui si regge ogni raccomandazione.

II L'Human Design

Una lettura del modo in cui ciascuna persona decide, comunica e si muove nel lavoro. Aiuta a capire, prima di un incontro, come una persona prende le decisioni e dove tende a bloccarsi, in un imprenditore, in un socio, in un figlio che deve subentrare.

III La lettura dei cicli

Una lente sul tempo di una persona, di una famiglia, di un'azienda: le date che contano, i passaggi, le fasi che si ripetono. Segnala ritmi e tensioni ricorrenti, e dà un linguaggio semplice per nominare ciò che altrimenti resta vago.

IV Il disapprendimento organizzativo

Il lavoro sul cambiamento: riconoscere ciò che non serve più, scriverlo, sostituirlo. È il passaggio che trasforma la lettura in decisioni.

IL NOME: 3 · 9 · 4

Il nome del metodo è un filo in tre tempi: il 3 della visione e della parola, il 9 della trasformazione e della chiusura dei cicli, il 4 della struttura e della durata.

Human Design e lettura dei cicli orientano le domande, non dettano le risposte.

*Ogni lettura viene verificata dai numeri e confermata sul campo,
e nessuna raccomandazione nasce senza un fatto che la sostenga.*

4. Il framework DARCA

Cinque passaggi, sempre nello stesso ordine. Servono a non saltare alla soluzione prima di aver capito il problema.

D

DESIRE

Che cosa vuole davvero

Quello che l'azienda dichiara di volere e quello che dai fatti si capisce che vuole non coincidono quasi mai. La distanza fra le due cose è la prima informazione utile.

A

ASPIRATION

Chi è oggi, chi potrebbe essere

Il divario d'identità: come l'impresa si racconta, come viene percepita, e che cosa è realmente in grado di diventare. Molte aziende valgono più di come si presentano.

R

REALITY

I fatti, senza sconti

Punti di forza oggettivi e vulnerabilità strategiche, ciascuna ancorata a un dato osservabile: un margine, un magazzino, una pratica ferma, un cliente perso. Mai un'impressione.

C

CHANGE

Che cosa disimparare

La fase che dà il nome al metodo. Si mette per iscritto, riga per riga, che cosa va smesso e con che cosa va sostituito. È la parte che fa la differenza fra un'analisi e un cambiamento.

A

ACTION

Il piano, per gradi

Prima i risultati rapidi, che servono a far vedere che si muove qualcosa. Poi la trasformazione strutturale. Infine la crescita. Con date e responsabili, non con buoni propositi.

*Una regola sopra tutte: si smonta il pattern, non la persona.
La storia di chi ha costruito l'impresa viene riconosciuta prima di qualunque
diagnosi.*

5. Che aspetto ha, in pratica

Il cuore del lavoro sta in una tabella a due colonne, costruita insieme all'imprenditore e alle persone chiave. A sinistra ciò che va disimparato, a destra ciò che prende il suo posto. Non è un esercizio teorico: ogni riga diventa una decisione con un nome e una data.

DA DISIMPARARE

Le decisioni importanti le prende solo il titolare.

Il controllo di gestione è una cosa da commercialisti.

Si è sempre fatto così, e finora ha funzionato.

I figli impareranno guardando.

Se lo dico si offende.

DA APPRENDERE

Soglie di delega scritte: sotto una certa cifra decide chi fa il lavoro.

Tre numeri, guardati ogni mese dalle stesse persone, sempre allo stesso modo.

Ogni regola ha una data di nascita e può averne una di scadenza.

Un passaggio con tappe, ruoli e verifiche, dichiarato a tutti.

Un luogo e un momento in cui certe cose si dicono, e fuori da lì non servono.

Esempi reali, resi irriconoscibili. Ogni azienda ha la propria tabella, e non somiglia a nessun'altra.



I dipinti sono miei: nascono dallo sguardo con cui entro in un'azienda. Facce in fila, ciascuna che guarda da un'altra parte.

6. Come lavoro

Si comincia ascoltando, e si finisce quando le decisioni si prendono dove devono essere prese, e da chi deve prenderle. Ma prima di ascoltare c'è un lavoro che faccio da sola, e che cambia il modo in cui entro in azienda: leggo le persone che decidono e leggo l'azienda, insieme.

PRIMA DI ENTRARE: LA LETTURA DI CHI DECIDE E DELL'AZIENDA

Le persone

Per ciascuna persona che pesa sulle decisioni (il titolare, i soci, il figlio che deve subentrare, i responsabili chiave) leggo, con l'Human Design, come decide, come comunica e dove tende a bloccarsi. E leggo i suoi numeri: la data di nascita, il nome, i cicli che sta attraversando.

L'azienda

Anche l'impresa ha i suoi numeri: la data di nascita, il nome, la fase del ciclo in cui si trova, gli anniversari che contano. Li leggo con lo stesso metodo, perché un'azienda ha un ritmo, e quel ritmo si può leggere.

L'incrocio è il punto. Non leggo le persone e l'azienda separatamente: guardo dove i loro ritmi si accordano e dove si urtano. Un socio che decide in fretta in un'azienda che sta attraversando una fase di attesa, un figlio che subentra in un anno di chiusura di ciclo: sono tensioni che i numeri dell'azienda non mostrano da soli e che le persone non sanno nominare.

LA SEQUENZA DEL LAVORO

- 1 La lettura di persone e azienda.** Una prima mappa: dove guardare, quali domande fare, con chi parlare per primo.
- 2 L'assessment sui numeri.** Margini, costi, flussi, tempi: la verifica matematica di ciò che la mappa ha suggerito.
- 3 L'osservazione sul campo.** Una riunione qualsiasi, e una cosa sola da guardare: chi parla per ultimo.
- 4 DARCA e disapprendimento.** Che cosa va smesso, con che cosa si sostituisce, scritto riga per riga.
- 5 Lo schema d'azione.** Date e responsabili, affiancamento a chi decide, verifiche a distanza.

*La lettura orienta, i numeri verificano, il campo conferma.
Nessuna raccomandazione senza un fatto che la sostenga.*

6. Come lavoro: il percorso Discovery

Tre passi per capire se e come lavorare insieme, senza impegnarsi al buio. Gli strumenti restano pochi e semplici: quelli che un'impresa di venti persone riesce davvero a tenere in piedi da sola, il giorno in cui io non ci sono più.

1

PRIMO

Una conversazione

Cinquantacinque minuti, gratuiti. Serve a me per capire di che impresa si tratta, e a te per capire se il modo in cui ragiono ti è utile. Mi servono pochi dati: chi decide, la data di nascita dell'azienda, che cosa ti preoccupa di più. Da lì parte la lettura.

2

SECONDO

L'intervista DARCA

Una sessione strutturata con l'imprenditore e, dove serve, con le persone chiave. È qui che le regole non scritte vengono alla luce e prendono un nome, e che la lettura iniziale incontra i fatti: l'assessment sui numeri e l'osservazione sul campo.

3

TERZO

Il report strategico

Un documento con la diagnosi, la tabella del disapprendimento e il piano d'azione per fasi. Resta dell'imprenditore, che si prosegue insieme o no.

POI, SE SI PROSEGUE

Uno schema d'azione invece di un piano da cassetto, l'affiancamento a chi decide e le verifiche a distanza, fino a quando le decisioni si prendono dove devono essere prese, e da chi deve prenderle.

CHE COSA TI RESTA

La lettura di chi decide, la tabella del disapprendimento, il piano con date e responsabili. Strumenti che puoi tenere in piedi da solo.

*Il primo incontro non si paga e non è una presentazione: è già lavoro.
In cinquantacinque minuti vedi come guardo un'impresa, e decidi tu.*

6. Come lavoro: in sede, a distanza, con chi e dopo

CONSULENZA E FORMAZIONE, INSIEME

Il lavoro unisce due cose che di solito stanno separate. La consulenza dà la diagnosi e le decisioni; la formazione fa sì che le persone dell'impresa sappiano tenere in piedi ciò che si costruisce, anche quando io non ci sono. Si lavora a distanza e in azienda, nel modo che serve a quell'impresa.

A distanza

Videochiamate Meet, sessioni brevi e regolari, materiali di lavoro, verifiche tra un passaggio e l'altro. Costa meno tempo e permette di essere presenti con continuità, in tutta Italia.

In sede

L'osservazione sul campo, le riunioni, l'affiancamento a chi decide e la formazione con le persone chiave. Si fa nei momenti in cui vedere l'impresa dal vivo cambia la lettura.

CON CHI LAVORI

Tu hai un solo interlocutore, e sono io: rispondo del lavoro e tengo la regia. Quando serve una competenza che non è la mia, la porto con un partner scelto fra una rete qualificata di professionisti con cui lavoro. Viene introdotto solo se serve e con il tuo consenso, e lavora dentro il percorso, non accanto.

DOPO IL PERCORSO

Il lavoro non finisce con il report. Si può proseguire, a gradi, finché le decisioni si prendono dove devono essere prese.

Affiancamento

A chi decide, nei primi mesi: le prime decisioni prese con il nuovo schema sono le più delicate.

Verifiche a distanza

A scadenze fissate: si guarda lo schema d'azione, le date, i responsabili, e si corregge.

Formazione continua

Alle persone chiave e a chi entra dopo, perché ciò che si è imparato non dipenda da chi c'era all'inizio.

Ritorno ai passaggi

La lettura dei cicli dice quando verranno: un subentro, un nuovo socio, una crescita. Ci si ritrova prima, non dopo.

*Un solo interlocutore, strumenti che restano a te,
e un percorso che non si chiude finché non regge da solo.*

7. Che cosa si ottiene con i miei strumenti

Ogni strumento risponde a una domanda diversa, e solo insieme danno un quadro che nessun assessment da solo restituisce. Mi servono prima di entrare in azienda, per sapere dove guardare, e poi accompagnano tutto il lavoro. Non sostituiscono i numeri e il campo: li precedono, li indirizzano, e vengono sempre verificati da loro.

STRUMENTO	CHE COSA MI FA VEDERE	CHE COSA OTTIENI TU
La strategia classica	<i>Posizionamento, struttura, margini, organizzazione: dove l'impresa guadagna, dove perde, chi risponde di che cosa.</i>	Decisioni appoggiate sui fatti. Ogni raccomandazione ha un numero o un'osservazione che la sostiene, e il titolare può verificarla da solo.
L'Human Design	<i>Come ciascuna persona decide, comunica e si blocca: il titolare, il socio, il figlio che subentra, il responsabile chiave.</i>	Si smette di chiedere a una persona ciò che per lei è innaturale. Deleghe e ruoli si assegnano a chi è fatto per svolgerli, le riunioni si preparano sapendo chi ha bisogno di tempo e chi di parlare, e un conflitto si legge come differenza di funzionamento invece che come torto.
La lettura dei cicli	<i>Il tempo di una persona, di una famiglia, di un'azienda: le fasi, le date che contano, gli anniversari, i passaggi che si ripetono.</i>	Il momento giusto. Si capisce quando conviene decidere, avviare un passaggio generazionale o un cambio di struttura, e quando è meglio preparare e aspettare. Si evita di forzare nell'anno sbagliato ciò che in quello successivo scorrerebbe.
Il disapprendimento organizzativo	<i>Le regole non scritte, le abitudini che hanno smesso di servire, ciò che tutti sanno e nessuno dice.</i>	Una tabella scritta riga per riga: che cosa si smette, che cosa lo sostituisce, chi lo decide, entro quando. È lo strumento che trasforma la lettura in cambiamento reale.

IN CONCRETO, A FINE PERCORSO

- Meno tempo perso in riunioni che non decidono e in decisioni prese due volte.
- Conflitti fra soci e fra generazioni individuati prima che diventino cause o rotture.
- Passaggi generazionali con tappe, ruoli e date, dichiarati a tutti.
- Persone nel ruolo giusto, con una delega che regge anche quando io non ci sono.
- Numeri che guidano le scelte: pochi indicatori, guardati con regolarità dalle stesse persone.
- Un'impresa che sa tenere in piedi da sola ciò che abbiamo costruito.

*Non prometto risultati: li si verifica insieme, sui numeri, nel tempo.
La lente simbolica qualifica, non prescrive.*

8. Quando mi chiamano: imprese familiari e PMI

Mi chiamano in due modi, a seconda della dimensione dell'impresa. Qui le imprese familiari e le PMI, in tutta Italia: cinque situazioni che si ripetono con volti diversi. Alla pagina seguente, le medie e le grandi imprese.

Il passaggio non parte

Se ne è parlato molte volte e non è ancora successo niente. Chi decide che cosa, con quali soglie, entro quali date.

Due soci non decidono più

Le decisioni migrano in corridoio e l'azienda sta ferma. Si sblocca prima che diventi una causa.

I numeri non dicono niente

Il bilancio arriva a maggio e racconta l'anno scorso. Adeguati assetti, margini, dove si perde.

Devo prendere l'azienda di mio padre

Il percorso visto dall'altra parte: entrare senza essere «il figlio del titolare» per sempre.

L'azienda è cresciuta e si è ingolfata

Ruoli mai rivisti, procedure che nessuno segue, tempo che si ferma sempre nello stesso punto.



LE DOMANDE SCOMODE, OGNI LUNEDÌ

«Se domani sparissi per un mese, quale decisione si fermerebbe per prima?»

«Tuo figlio ti ha mai detto, con parole sue, che la vuole?»

«Quand'è stata l'ultima volta che qualcuno, in azienda, ti ha detto chiaramente che stavi sbagliando?»

8. Quando mi chiamano: medie e grandi imprese

Nelle imprese più strutturate non mi chiamano per rifare l'azienda, ma per un punto preciso in cui le cose si incagliano. I problemi sono gli stessi delle piccole, con più persone in mezzo: per questo il metodo cambia scala e non natura. Si parte sempre dai fatti, poi dalla lettura di chi decide, poi dal disapprendimento.

Il vertice cambia, e l'azienda non lo assorbe

Un nuovo amministratore delegato, un direttore generale che arriva da fuori, una famiglia azionista che passa il testimone. Le prime decisioni dicono più di qualunque piano, e quasi sempre incontrano regole non scritte che nessuno ha spiegato al nuovo arrivato.

La crescita ha superato l'organizzazione

Più sedi, più società, più persone, e gli stessi tre che decidono tutto. Le responsabilità si sovrappongono, le riunioni si moltiplicano, i responsabili intermedi aspettano un via libera che non arriva.

Dopo un'acquisizione o una fusione

Due culture, due modi di decidere, due sistemi di numeri. Sulla carta l'integrazione è chiusa; nei corridoi si dice ancora «noi» e «loro». Si lavora sul disapprendimento di ciò che ciascuno porta dal passato.

La governance familiare non regge più la dimensione

Più rami della famiglia, soci che non lavorano in azienda, patti mai aggiornati. Serve separare con chiarezza proprietà, consiglio e gestione, prima che i rapporti personali decidano al posto delle regole.

Il controllo di gestione non guida le decisioni

I report ci sono, sono puntuali e nessuno li usa per decidere. Si ricostruiscono pochi indicatori che i responsabili guardano davvero, con le stesse persone e lo stesso ritmo ogni mese, e gli adeguati assetti smettono di essere un adempimento.

Il piano è chiaro e l'esecuzione si ferma

La strategia è condivisa in consiglio e a metà strada si arena. Succede quasi sempre nello stesso punto: tra chi decide e chi esegue c'è un livello che non ha ricevuto né la delega né la ragione.

*Più l'impresa è grande, più le regole non scritte pesano.
Si smonta il pattern, non la persona.*

9. Ventuno casi dall'archivio

Non è una vetrina. È la parte del mestiere che di solito non si racconta: che cosa mi avevano chiesto, che cosa ho trovato davvero, che cosa ho fatto, e che cosa non ha funzionato. Ogni caso è ricostruito sui documenti conservati nel mio archivio, dal 2007 a oggi. Nessun nome di azienda, nessun nome di persona, nessuna località: il settore resta preciso, perché è quello che permette a un imprenditore di riconoscersi.

I. PADRI, FIGLI, ZII E NIPOTI

Il vecchio gigante con tante teste
L'organigramma che dice ancora il padre
Il familiare messo al marketing

II. IL RUOLO MAI DEFINITO

La delega mai consegnata
I responsabili battezzati tali
La posizione che non esisteva

III. MISURARE PRIMA DI PREMIARE

Metà del fatturato, e nessuno sa quanto costa
Il costo del disordine, in euro

IV. CHI ENTRA IN AZIENDA

Undici mesi, ottantotto candidati, zero inserimenti
Il junior e il senior

V. IL TITOLARE COME COLLO DI BOTTIGLIA

L'azienda è un cono
Prigionieri della propria azienda
Lo studio che si regge sul fare

VI. IL CLIMA NON È UN FATTO DI CARATTERI

Cinque persone, un solo clima
Il trasloco: l'azienda nuova che nessuno ha riconosciuto



Ogni racconto porta un mio dipinto. Le fotografie dei clienti non si possono mostrare: i quadri dicono la stessa cosa senza dire chi.

Qui non troverai testimonianze: chiedere a un cliente di raccontare il proprio problema in pubblico vuol dire renderlo pubblico. Le referenze te le do a voce, di persone che hanno acconsentito una per una.

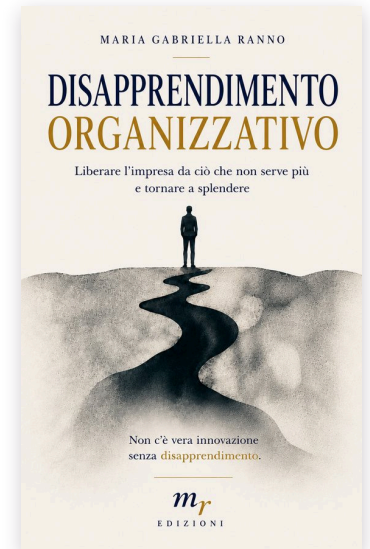
10. Le leggi invisibili

Nove libri su ciò che, dentro un'impresa, decide più dei numeri

In ogni azienda esistono due sistemi di regole. Il primo è scritto: organigrammi, procedure, contratti, bilanci. Il secondo non è scritto da nessuna parte, non è mai stato deciso da nessuno, e vince quasi sempre sul primo.

Sono le leggi invisibili: i patti mai negoziati fra soci, i copioni che passano di padre in figlio, le abitudini che un giorno hanno avuto senso e oggi pesano soltanto.

Questi libri raccontano ciò che ho visto, e insegnano a leggerlo. Sono pensati per essere usati senza di me: un imprenditore deve poterli aprire, riconoscersi e lavorarci per conto suo. Se poi vorrà chiamarmi, saprà già come ragiono.



IL SAGGIO FONDATIVO

Disapprendimento organizzativo

Liberare l'impresa da ciò che non serve più e tornare a splendere

Ogni organizzazione accumula nel tempo regole, abitudini e modi di pensare che un giorno hanno avuto senso e che oggi rallentano, appesantiscono, impediscono di innovare. Disapprendere non significa dimenticare il passato: significa riconoscere ciò che non funziona più e avere il coraggio di lasciarlo andare, perché il «vuoto fertile» diventi lo spazio in cui nascono innovazione e valore.

Non c'è vera innovazione senza disapprendimento.

GLI ALTRI VOLUMI DELLA COLLANA



Organizzazione
Chi l'ha deciso?



Soci e conflitti
Il Terzo Socio

Passaggio
generazionale
Eredità invisibili



Il no dei figli
Perché mio figlio non
vuole l'azienda

11. In che cosa sono diversa dagli altri consulenti

Molti offrono un modello da applicare o un'aggiunta in più. Io lavoro in un altro modo, e lo si vede da come comincio, da che cosa chiedo e da che cosa lascio a chi resta.

ASPETTO	DI SOLITO	CON ME
Il primo passo	Si chiede il bilancio, si presenta una proposta.	Si assiste a una riunione qualsiasi e si guarda chi parla per ultimo. Il primo incontro è già lavoro, e non si paga.
La soluzione	Si aggiunge: software, figure, procedure.	Si disimpara: si scrive riga per riga che cosa va smesso e con che cosa si sostituisce.
Le persone	Si cerca chi ha sbagliato.	Si smonta il pattern, non la persona. La storia di chi ha costruito l'impresa viene riconosciuta prima di ogni diagnosi.
I fatti	Impressioni e modelli generali.	Ogni vulnerabilità è ancorata a un dato osservabile: un margine, un magazzino, una pratica ferma.
Il piano	Un documento da cassetto.	Uno schema d'azione con date e responsabili, affiancamento a chi decide e verifiche a distanza.
Dopo di me	Si resta dipendenti dal consulente.	Pochi strumenti semplici, che un'impresa di venti persone tiene in piedi da sola. Il report resta tuo.
Discrezione	Clienti in vetrina, testimonianze.	Nessun nome, nessuna testimonianza. Referenze a voce, solo di chi ha acconsentito.
Esperienza	Solo consulenza, da fuori.	Vent'anni di finanza d'impresa e vent'anni di consulenza, dieci da amministratrice, con la firma e la responsabilità.

*Se il mio modo di ragionare non ti convince nei libri e nel blog,
non ti convincerà nemmeno seduto al tuo tavolo.*

GABRIELLA RANNO

C O N S U L E N Z A D I R E Z I O N A L E

I L P R I M O I N C O N T R O N O N S I P A G A

Cinquantacinque minuti, in telefonata o in videochiamata Meet, per mettere a fuoco che cosa sta bloccando davvero la tua azienda.



O N L I N E

www.gabriellaranno.it

info@gabriellaranno.it

[linkedin.com/in/mariagabriellaranno](https://www.linkedin.com/in/mariagabriellaranno)

T E L E F O N O

+39 377 357 9507

In tutta Italia

Maria Gabriella Ranno

Consulenza Direzionale Ranno