

close

UP

media

Consulenza e Gestione

“Le abbiamo unite per abbattere i costi”

Startup e PMI

“La loro crescita va accompagnata con serietà e competenza”

Leader & Reputazione

“Anche i migliori risultati rischiano di restare invisibili”

ORIGAMI

In primo piano

Mirko Bertucci

CEO

OTTOBRE 2026





Le PMI non hanno sempre bisogno di più consulenza. A volte hanno bisogno di **management**

Mirko Bertucci

CEO di Origami

Dalla finanza al controllo di gestione, dalla ristrutturazione allo sviluppo commerciale: Origami porta nelle imprese competenze da CEO e CFO con un modello flessibile, pensato soprattutto per aziende che devono crescere, trasformarsi o affrontare passaggi delicati, senza appesantire la propria struttura manageriale.

INTERVISTA DI DANIELE BEVACQUA



Ci sono momenti nella vita di un'azienda in cui il problema non è più capire cosa fare, ma avere qualcuno in grado di **assumersi la responsabilità di farlo**.

È soprattutto in questa zona che si colloca Origami, società di consulenza d'impresa guidata da Mirko Bertucci, manager con una lunga esperienza nei ruoli di Amministratore Delegato, Direttore Generale e CFO e competenze maturate in ristrutturazioni aziendali, gestione delle crisi, mercati regolamentati e finanza straordinaria.

Il modello parte da un principio molto concreto: affiancare imprenditori e manager non soltanto nell'analisi, ma anche nella trasformazione delle decisioni in azioni operative. Il metodo Origami segue infatti quattro passaggi (analisi, definizione della strategia e degli obiettivi, applicazione operativa e monitoraggio) con l'obiettivo di rafforzare struttura, equilibrio e capacità decisionale dell'impresa, per risultati duraturi nel tempo.

Il perimetro è ampio. Origami lavora su controllo di gestione, reporting direzionale, business intelligence, governance societaria, investor relations, efficientamento dei costi, riorganizzazione dei processi, finanza straordinaria, acquisizioni e cessioni, passaggi generazionali e digitalizzazione.

Ma il punto forse più interessante è un altro: portare dentro le aziende competenze da CEO e CFO esperti, anche quando quelle competenze non sono ancora presenti stabilmente nell'organizzazione.

Una formula che può diventare particolarmente utile nelle PMI che stanno aumentando di dimensione, affrontando una fase di trasformazione, preparando un'acquisizione, riorganizzando la propria struttura o cercando di accelerare lo sviluppo commerciale.

Ne abbiamo parlato con Mirko Bertucci, CEO di Origami.

IL METODO ORIGAMI

01

Analisi

Il contesto organizzativo, economico e strategico dell'impresa.

02

Strategia e obiettivi

Priorità, direzioni e scelte strategiche, definite insieme.

03

Applicazione operativa

Le strategie diventano assetti, processi e strumenti.

04

Monitoraggio

Risultati, impatto e coerenza misurati nel tempo.

Molte PMI raggiungono una dimensione nella quale l'imprenditore non può più governare personalmente ogni area dell'azienda, ma non sono ancora pronte per costruire un'intera prima linea manageriale. È questo lo spazio nel quale nasce Origami?

È esattamente questo, Daniele. Origami nasce dalla mia esperienza ultra ventennale nelle direzioni finanziarie e nei Consigli di Amministrazione di realtà complesse. L'istinto imprenditoriale è la scintilla che dà vita a un'azienda: è quel mix di intuizione, coraggio e visione che per-

mette di intercettare un'opportunità di mercato e trasformarla in realtà. Ma cosa succede quando l'azienda cresce, i mercati cambiano o ci si trova ad affrontare un passaggio generazionale o una fase di riorganizzazione complessa? L'istinto da solo non basta. L'intuizione ti porta fino a un certo punto; da lì in poi servono dati oggettivi, rigore analitico e un'esecuzione impeccabile. Per questo motivo, in Origami abbiamo codificato un approccio strutturato che trasforma la consulenza da teoria astratta ad azioni operative solide e concrete. Lo chiamiamo Metodo Origami.

fino al

30%

COST OF DELAY

Lo sconto di valutazione che può subire, a parità di EBITDA, un'azienda con governance debole e contabilità non tracciabile rispetto a un competitor ben gestito.

Quando un imprenditore dovrebbe capire che è arrivato il momento di affiancarsi a un CEO o a un CFO esterno? Quali sono i segnali che incontri più frequentemente prima che il problema diventi evidente anche nei numeri?

Un'azienda resiliente è una struttura in cui la visione dell'imprenditore trova immediata applicazione pratica grazie a processi fluidi, ruoli chiari e un monitoraggio costante dei risultati. La sinergia tra numeri, regole, finanza e organizzazione costituisce l'unica vera infrastruttura capace di garantire una crescita solida, sostenibile e duratura nel tempo.

Qualsiasi piano strategico, per quanto brillante, è destinato a fallire se l'organizzazione interna non è allineata agli obiettivi. La riorganizzazione dei processi aziendali e l'efficientamento strutturale dei costi diventano necessari sia nei momenti di forte espansione (per evitare che la crescita generi caos operativo) sia nelle fasi di crisi (per preservare la cassa).

Quando un'azienda registra una crescita a doppia cifra, l'entusiasmo per il fatturato tende a oscurare tutto il resto. In questa fase, la priorità assoluta viene data alle vendite, allo sviluppo del prodotto e all'espansione del mercato. Strutturare un management all'altezza degli obiettivi, implementare un controllo di gestione avanzato o digitalizzare i processi di reporting vengono spesso etichettati come "pura burocrazia". Un lusso da rimandare a quando le acque si saranno calmate.

Questo rinvio ha un nome ben preciso: **Cost of Delay** (Costo del Ritardo). A parità di EBITDA, un'azienda con una

governance debole e una contabilità non tracciabile subisce spesso uno sconto di valutazione che varia dal 15% al 30% rispetto a un competitor dotato di managerialità e di un controllo di gestione efficiente. Così come la mancanza di una reportistica tempestiva e certificata spinge gli istituti di credito ad assegnare un rating peggiore, aumentando il costo del denaro (tassi di interesse più alti) o riducendo il leverage finanziario concesso, limitando di fatto la capacità di leva dell'azienda.

Il CFO viene ancora spesso percepito come la figura che controlla conti e costi. Quanto può invece diventare un motore di crescita, aiutando l'imprenditore a decidere dove investire, quali attività sviluppare e quali opportunità cogliere?

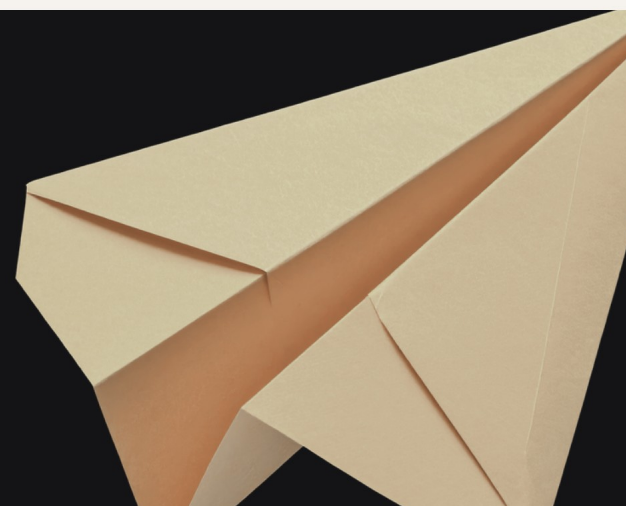
Un CFO strategico consente di conciliare il rigore numerico con l'agilità operativa, trasformando la finanza da centro di costo ispettivo a vero e proprio acceleratore di valore. Per le PMI non è sempre sostenibile, né strategico, inserire stabilmente nell'organico un CFO a tempo pieno. L'inserimento di una figura apicale interna di questo tipo comporta costi fissi elevati e un rischio di irrigidimento dei processi interni.

Origami risponde esattamente a questa esigenza, fornendo alle aziende le competenze, il rigore e l'autorevolezza di una direzione finanziaria senior per brevi periodi di tempo (temporary management) o per poche ore alla settimana (fractional management), massimizzando il rapporto tra il costo e il beneficio.



Queste cose vanno fatte in 50 giorni, non in 100.

MIRKO BERTUCCI



Hai ricoperto nel tempo ruoli di CFO, Direttore Generale e Amministratore Delegato. Quanto cambia il modo di leggere un'azienda quando numeri, strategia, organizzazione e sviluppo commerciale vengono osservati dalla stessa prospettiva?

Vedi Daniele, è come guardare dal finestrino mentre si è a bordo di un aliante, di un aereo di linea o di uno space shuttle. Da un aliante vedi quello che c'è a cento metri d'altezza: molti dettagli di una superficie tutto sommato limitata; su un aereo di linea viaggi a diecimila metri: la vista si fa meno nitida, ma il tuo sguardo spazia su una superficie molto più ampia; lo space shuttle può raggiungere altezze di diverse centinaia di chilometri: da qui non vedi più ciò che si muove sul tuo pianeta, ma puoi vedere gli altri pianeti intorno a te.

Ogni livello ha opportunità e limiti: il CFO deve conoscere ogni numero del bilancio e ogni voce della reportistica; il direttore generale deve sapere come lavorano le varie divisioni aziendali e come amalgamarle tra di loro; l'amministratore delegato riceve continuamente dati sull'andamento dell'azienda, ma deve dedicare la maggior parte del suo tempo allo sviluppo, allo studio di ciò che fanno i competitor e ad intercettare i trend del mercato.

In questo scenario è fondamentale il confronto: quel momento di sintesi in cui ognuno condivide le proprie informazioni, razionalizzandole e creando le condizioni per

un miglioramento continuo dei processi.

Nel vostro metodo l'analisi è soltanto il primo passaggio: poi arrivano strategia, applicazione operativa e monitoraggio. Se domani entrassi in una PMI come manager esterno, quali sarebbero le prime cose che vorrebbe capire nei primi cento giorni?

Innanzitutto identificherei con precisione i margini di contribuzione reali; dopodiché isolerei le linee di business inefficienti o in perdita latente. Parallelamente, determinerei il corretto prezzo di vendita, basandomi su dati oggettivi e non sulle medie di settore. Una precisazione: queste cose vanno fatte in 50 giorni, non in 100.

Nelle imprese familiari la crescita richiede spesso il passaggio da un modello fortemente centrato sull'imprenditore a una struttura più manageriale. Come si introduce metodo senza perdere quella velocità, quell'intuito e quella capacità decisionale che hanno permesso all'azienda di crescere?

La figura dell'imprenditore deve restare al centro del progetto. Ciò che va fatto è adeguare l'azienda ai volumi raggiunti ed agli impegni sottoscritti, introducendo dei manager che sappiano mettere a terra gli impulsi operativi che provengono dall'imprenditore e che lo sollevino dalla quotidianità a basso valore. Questo crea le condizioni migliori perché l'azienda mantenga quel dinamismo che l'ha fatta emergere nella fase di startup.

Origami interviene anche in momenti particolarmente delicati: ristrutturazioni, finanza straordinaria, acquisizioni, cessioni e passaggi generazionali. Qual è la differenza tra avere al proprio fianco un consulente e avere un manager esterno che può assumersi direttamente responsabilità operative?

Direi che è enorme: consulente e manager sono figure estremamente importanti, ma che per troppo tempo sono rimaste su sponde opposte. L'imprenditore pone un obiettivo, il consulente elabora la strategia per realizzarlo, il manager la mette in pratica. In Origami abbiamo spezzato questa duplicazione: forniamo sia la consulenza strategica che il manager che può realizzarla. Il tutto all'interno dell'azienda e in affiancamento all'imprenditore. Un unico interlocutore che garantisce riduzione dei costi e velocità di esecuzione.

Nella tua esperienza hai lavorato non soltanto sulla gestione, ma anche sullo sviluppo del business. Quanto spesso un'azienda pensa di avere un problema commerciale quando, in realtà, il vero limite è non possedere ancora struttura finanziaria, processi e organizzazione adeguati a sostenere una crescita più veloce?

Più spesso di quanto non si pensi. Da una parte capisco l'imprenditore che si concentra sullo sviluppo del prodotto e della rete commerciale, dedicando risorse e impegno all'incremento dei ricavi. Quando però l'aumento del fatturato non si traduce in un analogo miglioramento della

cassa, deve suonare un campanello d'allarme potentissimo: dove finiscono i margini?

Solo una direzione finanziaria efficiente può davvero rispondere a questa domanda, perché va a scovare le inefficienze, le isola e mette fine all'erosione generata dall'inefficienza. Non solo: è in grado di prevederle e anticiparne gli effetti negativi.

Anche marketing, comunicazione e posizionamento del management fanno parte dell'offerta di Origami. Perché oggi sviluppo commerciale, reputazione e organizzazione finanziaria non possono più essere trattati come compartimenti separati?

In Origami sappiamo che una strategia finanziaria impeccabile rischia di perdere gran parte della sua efficacia se il mercato di riferimento non ne percepisce correttamente il valore. Per questo proponiamo ai nostri clienti pratiche di comunicazione che consentano un posizionamento scientifico. Il suo ruolo fondamentale è tradurre gli obiettivi del piano industriale in una presenza di mercato solida, credibile e, soprattutto, misurabile.

Nel mercato B2B le aziende acquistano da altre aziende, ma le decisioni vengono prese dalle persone. Il posizionamento dei leader aziendali è uno dei vettori più potenti per accelerare la fiducia nel brand. Quando i C-level e i manager si espongono come opinion leader del proprio settore, la reputazione dell'intera organizzazione ne beneficia.

MIRKO BERTUCCI

“Nel mercato B2B le aziende acquistano da altre aziende, ma le decisioni vengono prese dalle persone.”



Proviamo allora a definire l'identikit del cliente ideale di Origami. Quale imprenditore dovrebbe leggere questa intervista e riconoscere immediatamente la propria situazione? Dimensione dell'azienda, fase di sviluppo, problemi da risolvere: quando il vostro intervento può creare più valore?

Il nostro cliente ideale è l'imprenditore o l'amministratore delegato di una PMI strutturata, che ha già un'azienda avviata e che si trova davanti a un passaggio importante: crescere, riorganizzarsi, aprire il capitale, cedere o acquisire, gestire il passaggio generazionale o uscire da una fase di tensione finanziaria.

Qualcuno che non cerca un consulente che gli dica cosa fare in due slide, ma un professionista con cui ragionare, che porti metodo e numeri e che resti al suo fianco mentre le decisioni diventano azioni.

Lavoriamo con le Startup e le PMI italiane. Per le Startup parliamo con il fondatore e ci facciamo carico della gestione aziendale e del reperimento dei capitali necessari, lasciandolo libero di sviluppare il prodotto.

Per quanto riguarda le PMI, hanno tra i 5 e i 50 dipendenti, un fatturato indicativo da 1 a 10 milioni e si occupano di editoria, telecomunicazioni, elettronica, metalmeccanica.

Ci rivolgiamo ad imprenditori, amministratori delegati, direttori generali e CFO.

Spesso le PMI hanno dati e bilanci, ma non un controllo di gestione o un reporting direzionale che gli permettano di decidere con serenità. Origami assolve a questo compito, portando sia la strategia che l'esecuzione, senza trascurare la giusta comunicazione che rende autorevoli e visibili i risultati raggiunti.

Penso che il punto di partenza sia già chiaro: la managerializzazione di una PMI non coincide necessariamente con la costruzione immediata di una struttura più pesante.

In alcuni momenti può significare, al contrario, inserire competenze senior esattamente dove servono e per il tempo necessario, portando dentro l'impresa strumenti di controllo, metodo decisionale e capacità di esecuzione che normalmente appartengono a organizzazioni di dimensioni maggiori.

È la logica con cui Origami dichiara di voler affiancare imprenditori e management: partire dall'analisi del contesto, trasformare gli obiettivi in scelte e le scelte in azioni, per poi misurarne concretamente risultati e coerenza nel tempo.

Ed è probabilmente proprio questo il terreno sul quale il ruolo del manager esterno può diventare più interessante: non sostituire l'imprenditore, ma permettergli di governare un'azienda diventata più complessa senza perdere ciò che l'ha resa forte. ■



ORIGAMI IN BREVE

Società di consulenza d'impresa guidata da Mirko Bertucci. Affianca startup e PMI italiane con competenze da CEO e CFO, in modalità temporary o fractional: controllo di gestione, finanza straordinaria, governance, riorganizzazione, passaggi generazionali e comunicazione.

www.origamiconsult.it info@origamiconsult.it
[linkedin.com/company/origamiconsult](https://www.linkedin.com/company/origamiconsult)