

# Relazione sull'assetto organizzativo delle PMI

Progetto realizzato da **Confindustria Macerata** in collaborazione con la **Camera di Commercio delle Marche**

La relazione è il risultato di un progetto ambizioso: aiutare le PMI partendo dai loro bisogni.

Per individuarli sono stati usati strumenti e metodi consolidati che hanno permesso di evidenziare i punti forti e deboli. Le diagnosi organizzative insieme a dei sistemi, pratici e dinamici, di reporting direzionali hanno consentito di innescare dei percorsi di miglioramento.

Il documento riassume i risultati delle diagnosi fornendo spunti per tutto il sistema delle imprese.

Con il contributo tecnico di



# Relazione assetto organizzativo PMI

## Linee guida per il miglioramento dell'assetto organizzativo delle PMI

### Premesse

Le tendenze delle attuali teorie organizzative ed in generale il messaggio che sta passando negli ultimi periodi è:

**grande è bello, piccolo è brutto!**

#### Ma quali sono i fatti?

Di certo il mondo è cambiato dal 2008, e forse cambierà ancora, in poco più di 10 anni le aziende si sono trasformate in modo profondo. L'attuale situazione di emergenza sanitaria probabilmente inciderà in modo radicale sui comportamenti delle persone e delle organizzazioni. **Dobbiamo adeguarci e reagire!**

#### Perché?

Perché ora ci sono meno margini, bisogna fare i prodotti in meno tempo e serve una organizzazione che sappia **gestire maggiore complessità**. La mancanza di certezze e i portafogli ordini ridotti in termini di visibilità temporale, complici delle politiche che non favoriscono la flessibilità, impongono alle aziende medio-grandi di demandare sempre di più la produzione in outsourcing.

Queste aziende, inoltre, piccole per il mercato globale, devono crescere per potervi competere. Per farlo devono ripensare profondamente il modello attuale ormai superato.

**Le filiere, spesso piccole e micro imprese che rappresentano il 98% delle aziende Italiane, che fine faranno?**

**Dovranno diventare le migliori filiere di fornitura possibili**

per non rischiare di perdere questo treno che sta partendo!

#### Come possiamo aiutarle?

Mettendo a disposizione strumenti e metodi utili per capire i principali punti di debolezza e stimolare soluzioni per migliorare le

Il progetto per le PMI



La voce delle imprese

**Il mondo è cambiato già per la seconda volta negli ultimi 20 anni.**

Per assicurare la continuità delle nostre imprese dovremo fare tanto e bene.

Le aziende medie e grandi dovranno crescere, aggregandosi e aprendo il capitale.

Ma le aziende più piccole dovranno diventare le **“braccia e le gambe” indispensabili** per le altre.

**È un treno che non possiamo perdere.**

La nostra visione:

Un futuro nel quale le **PMI** acquisiscono forza, sviluppando assetti organizzativi che le rendano **veloci, competenti, efficaci ed efficienti.**



## 1. Il progetto realizzato

Confindustria Macerata, grazie alle esperienze del sistema e alla costante ricerca di strumenti a sostegno delle PMI del territorio, ha sviluppato con il contributo della Camera di Commercio delle Marche, un progetto tanto innovativo quanto essenziale.

### Obiettivo

**Offrire alle imprese un servizio attraverso il quale potersi organizzare al meglio per competere in un mercato globale sempre più complesso.**

La sfida era quella di **rispondere a 4 domande** specifiche che riguardano tutte le aziende:

- **Come definire e comunicare al meglio gli obiettivi dell'organizzazione?**
- **Come stabilire e gestire i compiti e gli obiettivi delle persone?**
- **Come gestire le entrate e le uscite?**
- **Come tenere sotto controllo l'organizzazione?**

È stato fatto utilizzando parte del pacchetto **"Business Starter Kit"** che Confindustria Macerata rende disponibile a condizioni agevolate per i propri associati.

**Business Starter Kit** (sviluppato da NCG [www.ncg.it](http://www.ncg.it)) prevede 4 moduli, uno per ogni domanda sopra indicata.

**Grazie al contributo della Camera di Commercio delle Marche e quello di Confindustria Macerata, 10 aziende hanno potuto usufruire del progetto pilota che ha riguardato 2 moduli forniti in modo completamente gratuito.**

I 2 moduli hanno affrontato le risposte alle seguenti domande:

- **Qual è la migliore organizzazione possibile per la propria impresa?**
- **Come tenere sotto controllo i principali obiettivi?**

I moduli hanno permesso di effettuare una **diagnosi organizzativa ed economico finanziaria**, inoltre alle aziende è stato rilasciato un **cruscotto direzionale comprensivo degli indici di crisi** richiesti dalla cd. **"riforma della crisi d'impresa"**.

**Tutte le imprese hanno espresso grande interesse e soddisfazione sia per le modalità con le quali è stato gestito il progetto sia per le competenze e gli strumenti metodologici adottati.**

Nello specifico **il modulo sulla diagnosi**, condotto da esperti di organizzazione (**Alberto Mari** - fondatore di NCG, esperto di organizzazione e presidente del terziario di Confindustria Macerata e **Alessandro Pistagnesi** - partner di NCG ed esperto economico-finanziario), si basa su strumenti in uso da 8 anni sviluppati dal sistema Confindustriale insieme all'università, al terziario e agli imprenditori.

La diagnosi ha permesso di affrontare, coinvolgendo il personale delle aziende, la valutazione del proprio contesto organizzativo.

In particolare, per le nostre PMI, questo ha significato **"costringersi" ad effettuare** in modo ragionato e formale una **analisi** di posizionamento dei propri prodotti/servizi, la definizione



dei propri **punti di forza e debolezza** e soprattutto ha permesso di **stabilire le priorità di intervento per migliorare la propria organizzazione**.

**Il cruscotto direzionale**, supportato da sw in cloud fornito da software house referenziata ([www.qualiware.it](http://www.qualiware.it)), ha permesso di rendicontare ed innescare la cultura del reporting e del controllo organizzativo.

Non ultimo abbiamo potuto riscontrare anche il **favore dei revisori e dei commercialisti** delle aziende interessate, che hanno potuto usufruire del lavoro svolto come utile supporto **per la valutazione della adeguatezza dell'assetto organizzativo ed economico finanziario**.

## 2. Il modello

L'elaborazione complessiva dei dati raccolti ha permesso di valutare uno spaccato significativo della situazione organizzativa delle aziende del territorio.

Il modello adottato per la diagnosi si basa su un set di domande utili per individuare i principali punti di forza e debolezza. Come anticipato, deriva da continui approfondimenti sviluppati negli anni e con la pratica fatta insieme alle tante aziende coinvolte.

Lo strumento specifico utilizzato è **AssettOne®** ([www.assettone.it](http://www.assettone.it)) che prevede, per ciascuno dei 71 aspetti valutati, un peso ed un giudizio assegnati dal personale qualificato che ha svolto gli incontri.

Il peso, da 1 a 5, dipende dalla situazione della singola azienda. Esprime il livello di importanza di quell'aspetto, per quella azienda in quel momento.

Il giudizio, indipendentemente dal peso, rappresenta la valutazione del "come è messa" l'azienda dal punto di vista organizzativo su quell'aspetto. I valori vanno da -3, pratica inesistente o legata alle sole conoscenze delle persone, a +3 che è il massimo livello equiparabile alle migliori pratiche ed alla loro integrazione nell'assetto organizzativo.

I 71 aspetti sono riconducibili a 9 aree rispetto alle quali, in questa sede, abbiamo elaborato i valori medi dei soli giudizi emersi.

Le 9 aree sono:

**a) Governance**

**b) Portafoglio prodotti**

**c) Mercati e vendite**

**d) Approvvigionamenti**

**e) Operation**

**f) Amministrazione e controllo**

**g) Gestione delle persone**

**h) Gestione delle competenze**

**i) Gestione infrastrutture**

*Nb: La rappresentazione della media dei grafici per singola area, dato il campione relativamente piccolo, può fuorviare rispetto alle note riportate. Le note contengono le indicazioni puntuali ed utili per effettuare delle considerazioni.*

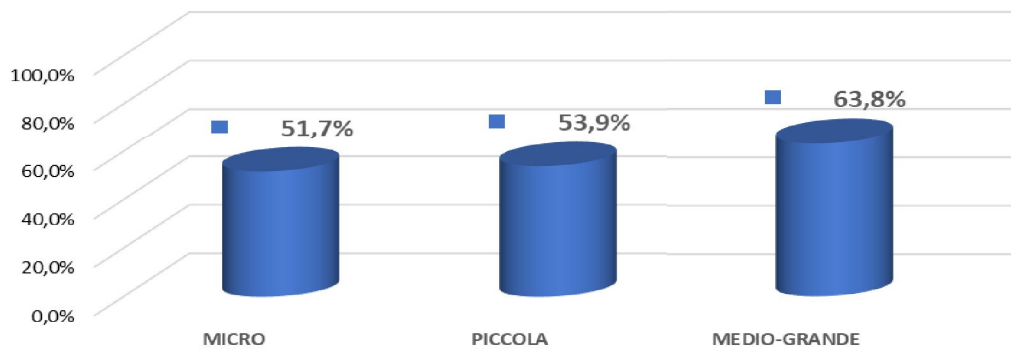
*Per i dettagli prevediamo, in una seconda fase, di rendere disponibile un approfondimento del report. Questo reporterà, per ciascuno dei 71 aspetti, la distribuzione dei giudizi emersi per tutte le aziende.*



### 3. Analisi complessiva

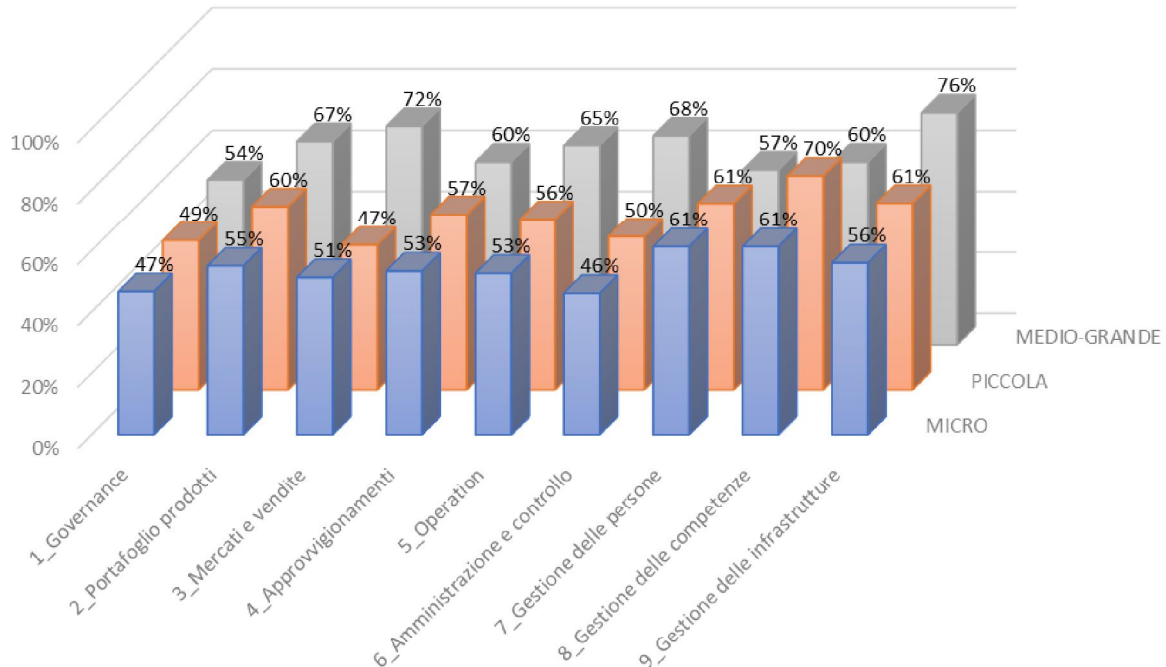
La valutazione complessiva dello stato di adeguatezza delle organizzazioni è del 56,2%. Il dato conferma ampi spazi di miglioramento sul fronte dell'organizzazione delle imprese. Come prevedibile, la dimensione delle aziende incide molto sul risultato, ci sono circa 10 punti percentuali di differenza tra le micro e piccole rispetto alle medio-grandi.

Adeguatezza assetto organizzativo per dimensione



Il grafico che segue permette un primo livello di approfondimento, fornendo una vista di insieme dei risultati su ciascuna area valutata per dimensione di azienda.

Adeguatezza assetto organizzativo per area e dimensione azienda



Si confermano le differenze tra le categorie, emergono le aree con i maggiori "distacchi".

A seguire l'analisi per area che permette di approfondire quanto emerso.



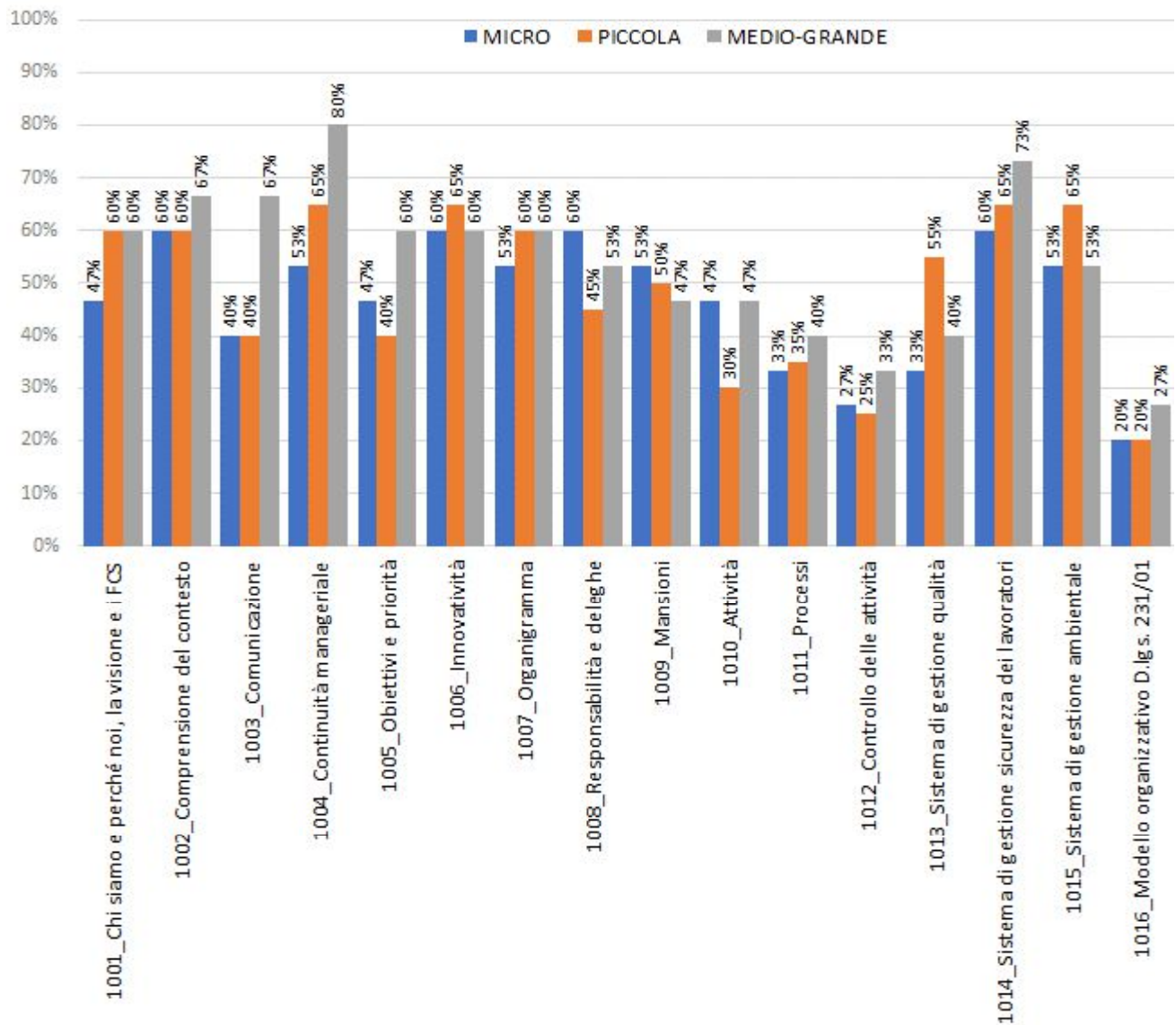
## 4. Analisi per marco area

### 4.1. Governance (media 50%)

L'area della "governance" rappresenta tutti quegli aspetti che determinano la **struttura organizzativa ed il suo controllo**.

È il "processo", l'insieme delle attività, più strategico per la continuità di tutte le imprese.

#### Adeguatezza degli aspetti organizzativi: Area Governance



L'area ottiene la media complessiva più bassa in assoluto. In generale le dimensioni influenzano i livelli, anche se meno di quanto ci si sarebbe aspettato.

Si conferma l'adagio che le nostre PMI si sono sempre concentrate sul fare le cose senza far sedimentare metodi e conoscenze organizzative. Le capacità sono spesso "solo" delle persone, rendendo deboli le aziende come entità a sé stanti.



**Principali debolezze emerse nell'area "governance"**

| <b>ASPETTI</b>   | <b>CAUSE</b>  | <b>EFFETTI</b>   |
|--|---|--|
| <b>Manca spesso la visione e la comunicazione</b> , chiara e formale, <b>degli obiettivi</b> aziendali e le motivazioni che determinano la direzione da seguire. Il problema è più marcato nelle piccole, ma non estraneo anche alle medie e grandi. | Deriva dalla poca conoscenza dei propri fattori critici di successo (fcs), di quelli dei fornitori e della reale situazione del mercato di riferimento in relazione al proprio portafoglio prodotti/servizi.  | Crea confusione e disagio organizzativo, le persone non sanno quali sono le attività più importanti né, quindi, dove concentrare le energie. I responsabili sono scontenti dei sottoposti e viceversa.         |
| <b>Non sono chiari o realistici gli obiettivi, le priorità e le responsabilità.</b>  | Le motivazioni di cui sopra e l'accentramento delle responsabilità in una o poche persone, nelle PMI, generano "organigrammi" inesistenti o solo formali. Nei fatti nessuno e tutti sono responsabili quando le cose vanno nella direzione sbagliata. Anche nelle medio-grandi la situazione, a volte, non è molto diversa. | Deresponsabilizza le persone e innesca una gestione a "spingere", "dimmi quello che devo fare e lo faccio". Le persone non prendono iniziative, ne reagiscono di fronte ad inefficienze o mancanze di compiti. |
| <b>Manca la visione di insieme del perché</b> le attività si debbono svolgere, c'è <b>poca formalizzazione delle attività aziendali e dei loro obiettivi</b> , nelle aziende si rileva molta <b>dispersione di energie a gestire per "compiti"</b> . | Si lega molto al punto delle strategie e dei fcs e amplifica il problema della deresponsabilizzazione sugli obiettivi. Poca cultura sul tema e inadeguatezza dei sistemi di gestione adottati, quando presenti.   | Stesso problema delle responsabilità e degli obiettivi ma con mancanza complessiva anche del "perché" si fanno o si dovrebbero fare le cose.   |

**Azioni auspicabili sul tema della governance**

1. **Promuovere la capacità di diagnosi organizzativa, diffusione di buone pratiche e formazione;**
2. **Chiarire responsabilità ed obiettivi, formazione sul reporting e sulle responsabilità per processi;**
3. **Sviluppare cruscotti direzionali con indicatori e sistemi di monitoraggio periodico degli scostamenti;**
4. **Introdurre sistemi di analisi e gestione per attività e processi, agevolare accesso a formazione e consulenza su queste tematiche.**

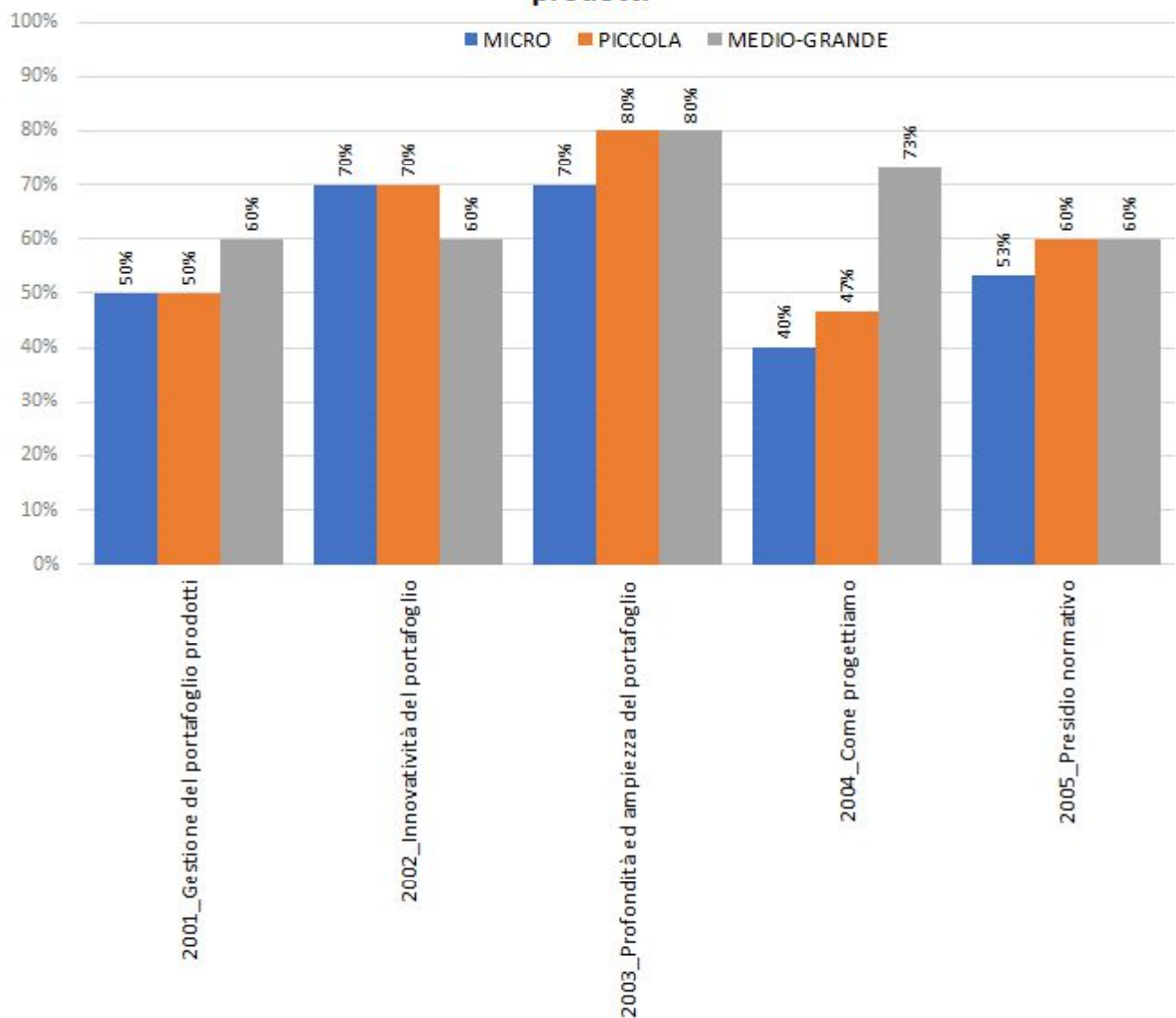


## 4.2. Portafoglio prodotti (media 62%)

L'area del "portafoglio prodotti" riguarda la "progettazione", che non sempre è applicabile, come nel caso di terzisti, e che di conseguenza ha interessato solo alcune delle aziende coinvolte.

Rappresenta le attività che permettono di avere portafogli prodotti/servizi competitivi sotto tutti i punti di vista e di avere il minor numero possibile di rischi legali, economici e di prestazioni.

**Adeguatezza degli aspetti organizzativi: Area Portafoglio prodotti**



L'area ottiene un rating medio, in particolare per le aziende più piccole. Si realizzino portafogli ampi ed innovativi, ma si riscontra spesso una scarsa capacità nel gestirli.

Proporre sempre cose nuove è importante ma lo è anche la valutazione dei risultati e la capacità di standardizzare gli sforzi e ridurre i tempi.





## Principali debolezze emerse nell'area "portafoglio prodotti"

### ASPETTI

#### Nelle MEDIE AZIENDE:

- Non sempre il **piano di sviluppo del portafoglio è strutturato, misurabile e verificabile**;
- Raramente i singoli progetti prevedono la **valutazione della redditività**;
- Raramente le **idee e le proposte sono legate ad un "processo"** che ne capitalizza il valore e le sviluppa in modo strutturato.

#### Nelle PICCOLE AZIENDE:

- Tutte le debolezze emerse per quelle grandi ma con carenze maggiori;
- le **regole relative alle interfacce** fra il marketing, la progettazione e la produzione non ci sono quasi mai, se non nei pochi casi di aziende certificate e con sistemi concreti.
- Spesso il **presidio normativo**, ovvero la gestione del rischio di aggiornamento ed allineamento allo sviluppo delle normative applicabili, per quanto conosciuto a qualcuno, non viene gestito come uno dei processi critici.

### Azioni auspicabili sul tema del portafoglio prodotti/servizi

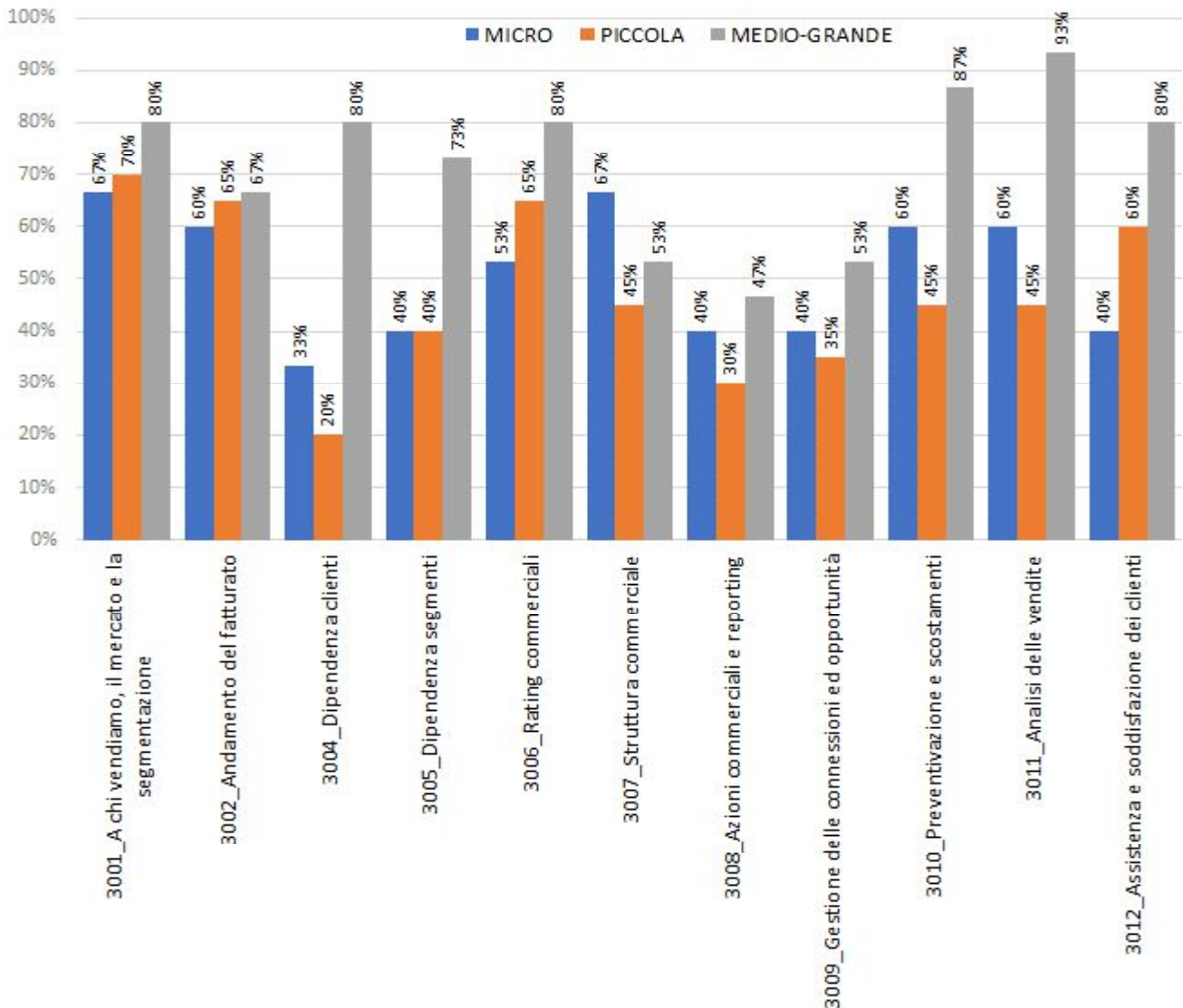
1. **Sviluppare le competenze di project management**;
2. **Ricerca e fare diffusione di conoscenze su soluzioni sw per la gestione dei progetti, adeguate alle esigenze di semplicità e flessibilità necessarie alle PMI**;
3. **Fare formazione ai responsabili sulla mappatura e l'integrazione nei modelli organizzativi aziendali di processi quali: "Generazione e gestione delle idee", "Ricerca & sviluppo" e "Industrializzazione"**;
4. **Fare formazione sui rischi da responsabilità per danni da prodotti difettosi agli addetti che analizzano i rischi, progettano e redigono documentazione tecnica.**



### 4.3. Mercati e vendite (media 57%)

L'area riguarda tutto il "processo" commerciale, dalla connessione fino alla completa gestione degli ordini.

**Adeguatezza degli aspetti organizzativi: Area Mercati e vendite**



Il processo rappresenta la capacità di offerta, la prima linea delle attività operative che permette di pianificare le risorse necessarie.

Il risultato evidenzia un rating medio basso. È un'area con alti e bassi da valutare con attenzione. L'andamento del fatturato, valutato pre-pandemia, sarà stravolto.

Le aziende più piccole hanno un grosso rischio di concentrazione del fatturato, legato anche alla scarsa capacità di analisi dei dati e dalla ottimizzazione degli sforzi commerciali.

In generale risulta poco gestito il patrimonio relazionale. I software CRM si usano poco e male.



**Principali debolezze emerse nei “mercati e vendite”**

| ASPETTI   | CAUSE   | EFFETTI  |
|---|---|--|
| <p><b>NELLE MEDIE AZIENDE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le <b>Connessioni e le opportunità spesso non</b> vengono <b>capitalizzate</b> e sfruttate al meglio per generare nuovo fatturato.</li> <li>- Le valutazioni degli impegni, a volte, non sono basate su carichi di lavoro e su <b>capacità di offerta</b> ben valutate.</li> <li>- Raramente gli <b>“sforzi” commerciali</b> sono <b>confrontati</b> con i <b>risultati</b> prodotti.</li> </ul>  | <p>Risiedono spesso nella difficile disponibilità, o onerosità, di strumenti che consentono di capitalizzare dati sui quali potersi confrontare.</p>                    | <p>Non si prendono decisioni con i dati.</p>   |
| <p><b>NELLE PICCOLE AZIENDE (in aggiunta alle medie):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risulta critica la <b>dipendenza da pochi grandi clienti</b>, ci sono elevati rischi di concentrazione del fatturato sia per clienti sia per segmenti serviti.</li> <li>- Raramente il tema della <b>competitività dell'offerta</b> rientra nelle competenze e nelle responsabilità dell'area ma vengono gestite dalla proprietà, evidenziando problemi di governance (deleghe di fatto inesistenti);</li> <li>- La <b>marginalità delle vendite</b>, data la modalità con la quale spesso si fanno i prezzi, è spesso poco controllata, soprattutto sulle singole vendite.</li> <li>- Spesso la <b>soddisfazione del cliente non viene misurata</b> ma percepita in base a sensazioni.</li> <li>- Gli <b>impegni dei commerciali, spesso, sono scollegati dalle reali possibilità aziendali</b> di soddisfare i requisiti promessi, con particolare riguardo ai tempi di consegna, e a volte anche sulle caratteristiche qualitative dei prodotti o/e le loro funzionalità.</li> <li>- Analisi di mercato e dei competitor nelle PMI sono quasi del tutto inesistenti.</li> </ul> | <p>La ridotta visibilità data dalla contrazione del portafoglio ordini (mediamente non superiore a 3 mesi) rendono più difficile la pianificazione a medio termine.</p> | <p>I budget non ci sono, quando presenti vale quanto detto nella governance: non si sviluppano né si fanno analisi degli scostamenti e correzioni.</p> |



## Azioni auspicabili sul tema dei mercati e vendite

- 1. Promuovere, formare e stimolare le aziende affinché si radichi la cultura del budget previsionale e la valutazione costante degli scostamenti. (nota1)**
- 2. Stimolare la necessità di avere sistemi di definizione di prezzi e gestione dei consuntivi. (nota2)**
- 3. Promuovere la diffusione di strumenti e sistemi di analisi del contesto commerciale, metodi e fonti dati per le analisi dei propri posizionamenti e benchmark con i propri concorrenti;**
- 4. Fare formazione e cultura sulle finalità d'uso dei CRM;**
- 5. Fare formazione sulle responsabilità legate alla pubblicità ingannevole ed in generale i rischi legati al mancato rispetto delle dichiarazioni sulle prestazioni e provenienza di prodotti e servizi.**

*(Nota1) Il tema del budget, non solo commerciale, è strategico e scomodo allo stesso tempo. Soprattutto per le PMI fare un budget non significa avere la sfera di cristallo. Bisogna costringersi a stimare cosa ci si aspetta, per poter verificare, in base agli andamenti, gli scostamenti e le azioni per garantire la continuità d'impresa.*

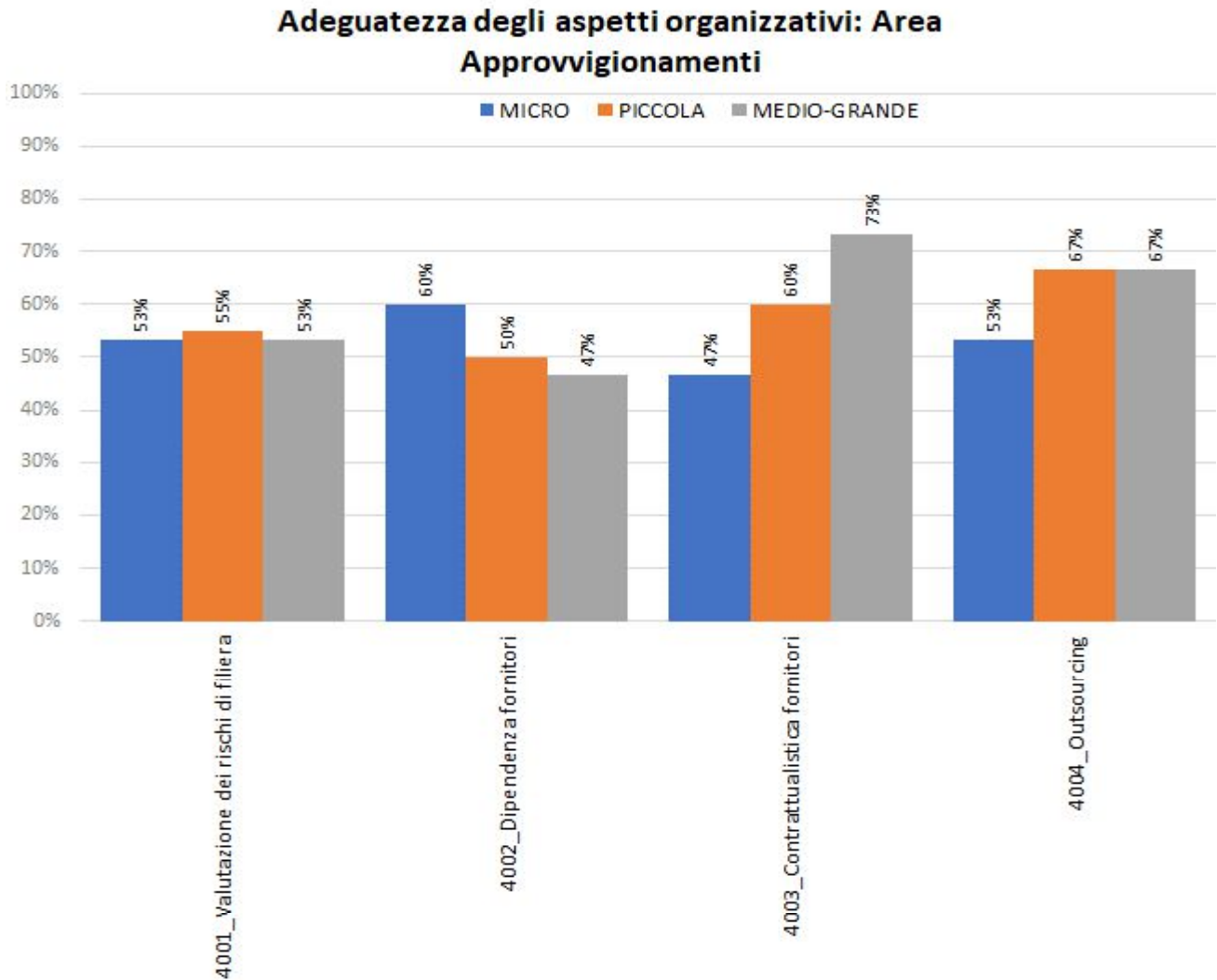
*(Nota2) Nelle PMI in particolare, spesso i preventivi sono "pensati" bene ma i dati utilizzati o rimangono in testa o sono in fogli Excel. Quando si realizzano i prodotti spesso non si caricano i dati né si fanno confronti con quello che si era previsto. Questo determina pericolose differenze tra i margini previsti e quelli effettivi, aggiungendosi ai problemi in area amministrativa, come vedremo.*



#### 4.4. Approvvigionamenti (media 57%)

È l'area che va dalla modalità con la quale ci si assicura l'acquisto e la consegna di quello che serve, fino alla valutazione dei rischi che i fornitori possono comportare.

Include anche la gestione di lavorazioni esternalizzate (outsourcing).



**Il tema dei rischi sulle catene di fornitura e delle strategie di collaborazione con i fornitori è molto importante e diventerà sempre più strategico in futuro.**

**Le aziende fornitrici subiranno grossi danni con la pandemia e faranno fatica a ripartire causando blocchi e ritardi alle aziende clienti.**

Già la globalizzazione aveva sbilanciato il rapporto tra le attività svolte dentro le aziende e quelle presso i fornitori, demandando verso l'esterno il grosso dell'operatività.

**Ora, probabilmente, sarà ancora più accentuato il problema dei rischi delle filiere troppo lunghe.** Ne abbiamo visto gli effetti con le "mascherine", solo per citare un esempio.

È un argomento che abbiamo ricondotto all'area approvvigionamenti ma è trasversale a molti processi e funzioni aziendali.



## Principali debolezze emerse nell'area approvvigionamenti

### ASPETTI

#### Nelle MEDIE AZIENDE:

- La **valutazione dei rischi di fornitura** molto spesso si basa sulle "sole" indicazioni dei sistemi di vendor rating con il sempre maggiore rischio di non conoscere realmente i propri fornitori e le loro problematiche, che potrebbero incidere su quelle aziendali.

#### Nelle PICCOLE AZIENDE:

- Sul tema della prevenzione dei rischi sui propri fornitori, nelle PMI raramente ci sono sistemi e metriche disponibili, affidandosi alle sole conoscenze personali.

- Non di rado, con tutti i rischi associati, si effettuano ordini in modo informale.

Quanto sopra, unito alle considerazioni iniziali sui rischi aumentati dall'effetto della pandemia, enfatizza enormemente i rischi legati alle nostre filiere.

### Azioni auspicabili sul tema degli approvvigionamenti

- 1. Promuovere e fare formazione su sistemi adeguati alle PMI, per fare valutazioni ed analisi del posizionamento strategico dei fornitori (nota3);**
- 2. Diffondere e fare formazione su modelli di valutazione dei fornitori. Questi possano aiutare le aziende a prevenire i rischi organizzativi derivanti dalle loro filiere e a queste ultime di comprendere le priorità di intervento (nota4).**

*(nota3) La valutazione del posizionamento strategico dei fornitori è il primo passo: chi ha la responsabilità degli acquisti prima di tutto dovrebbe fare questa analisi. Serve per capire tra tutti i fornitori utilizzati, o da utilizzare, quali dovranno essere valutati, quali eliminati e quali preservati.*

*(nota4) Una volta definito quali sono i fornitori strategici e il loro posizionamento, vanno definiti quelli da valutare, anche riguardo il loro stato organizzativo. Lo scopo è prevenire i rischi che potranno, a cascata, ricadere sull'azienda capo fila e quindi sui clienti. Esistono buone pratiche sviluppate che possono essere utilizzate liberamente.*

Il metodo **RiskOne® – SRE** (Supplier Risk Evaluation), sviluppato da NCG anche con la collaborazione del mondo confindustriale rappresenta un esempio efficace.

Per approfondimenti:

- Articolo sulle metodologie <https://www.ncg.it/due-pesi-due-misure-filiere/>
- Video di un convegno esplicativo <https://www.ncg.it/gestione-fornitori-confindustria/>



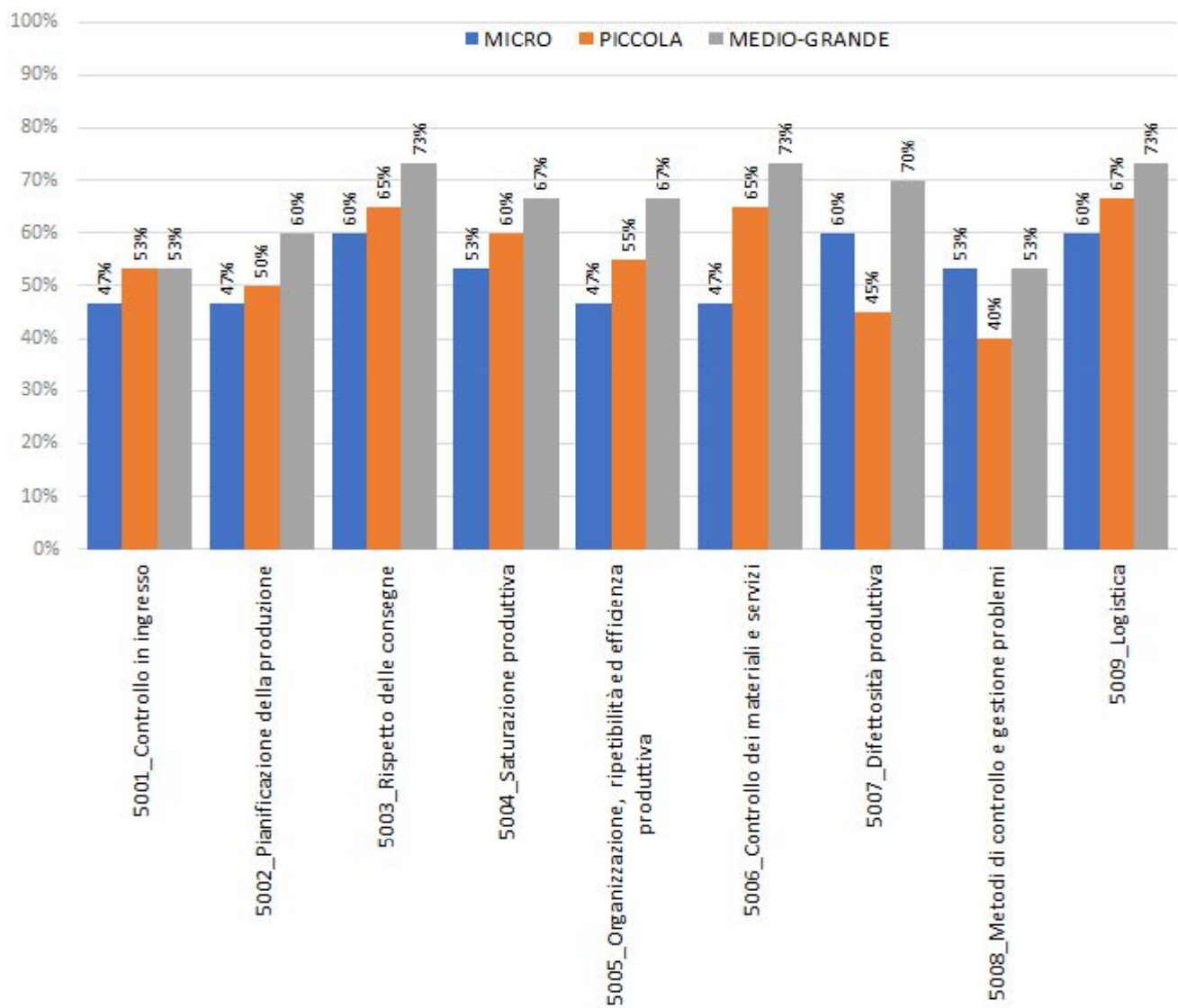
## 4.5. Operation (media 58%)

L'area della "produzione", nella sua più ampia accezione, rappresenta l'ambito tipicamente più operativo. Incide sulla "produttività", l'indicatore rispetto al quale perdiamo maggiore terreno nel nostro paese.

Assorbe ancora molte risorse, malgrado il rapporto degli indiretti sia triplicato come media in 10 anni, e spazia dalla accettazione fino alla consegna.

Risponde della qualità del prodotto e del rispetto delle consegne nei tempi promessi.

### Adeguatezza degli aspetti organizzativi: Area Operation



Il risultato dell'area è medio basso, questo malgrado "la produzione" sia sempre stato uno dei primi ambiti dove si sono concentrate le risorse.

In particolare, nelle micro e piccole la pianificazione, la ripetibilità e il controllo evidenziano ancora ampi margini di miglioramento.



## Principali debolezze emerse nell'area operation

### ASPETTI

#### Nelle **MEDIE AZIENDE**:

- I piani di sviluppo delle operations non sempre rientrano nei master budget (i budget complessivi che tengono conto di tutti i costi per area);
- Allo stesso modo, i KPI (indicatori di performance) della produzione non sempre sono legati alle singole funzioni;
- La lean (organizzazione "snella") non sempre viene applicata ove utile, a volte le applicazioni sono solamente formali.

#### Nelle **PICCOLE AZIENDE**, oltre agli aspetti già segnalati sulle medie e grandi:

- Si rileva la mancanza di dati strutturati della produzione e, quando disponibili, si usano poco per pianificare azioni di miglioramento.
- Spesso le prestazioni di qualità e servizio non vengono misurate.
- La ripetibilità in produzione non sempre è assicurata dal "sistema azienda", bensì affidata ai saperi delle persone.

### Azioni auspicabili sul tema delle operation

- 1. Coinvolgere, formandoli, i responsabili delle operation nelle dinamiche dei budget affinché vi possano contribuire;**
- 2. Stimolare l'individuazione di indicatori utili per la produzione ed il suo controllo, come ad es. gli indici di produttività (nota5);**
- 3. Per ridurre il rischio ripetibilità migliorare le capacità di analisi dati e miglioramento. Può sembrare scontato, ma bisogna fare formazione continua e promuovere l'adozione di sistemi qualità. Con particolare attenzione alle PMI, che oggi, con gli ultimi aggiornamenti normativi, possono ridurre i formalismi (nota6).**
- 4. Promuovere formazione, in modo adeguato alle esigenze delle PMI, su alcune tecniche della lean production.**

*(nota5) Il tema degli indicatori, già evidenziato nella governance, è strategico anche in questa area. La produttività è uno degli indici che ci vede particolarmente indietro rispetto ad altri paesi. Approfondire questo tema, studiarne le cause ed individuare i punti chiave da misurare.*

*(nota 6) I sistemi di gestione per la qualità, sviluppati secondo le norme ISO 9001 del 2015, anche senza la certificazione da parte di enti terzi, rappresentano le buone pratiche da seguire. Sarebbe auspicabile che si diffondano le nuove modalità con le quali le aziende possono realizzare dei sistemi di gestione. Oggi in particolare per le PMI si riescono a sviluppare dei sistemi molto snelli ed efficaci, al contrario di quanto non si facesse in passato.*

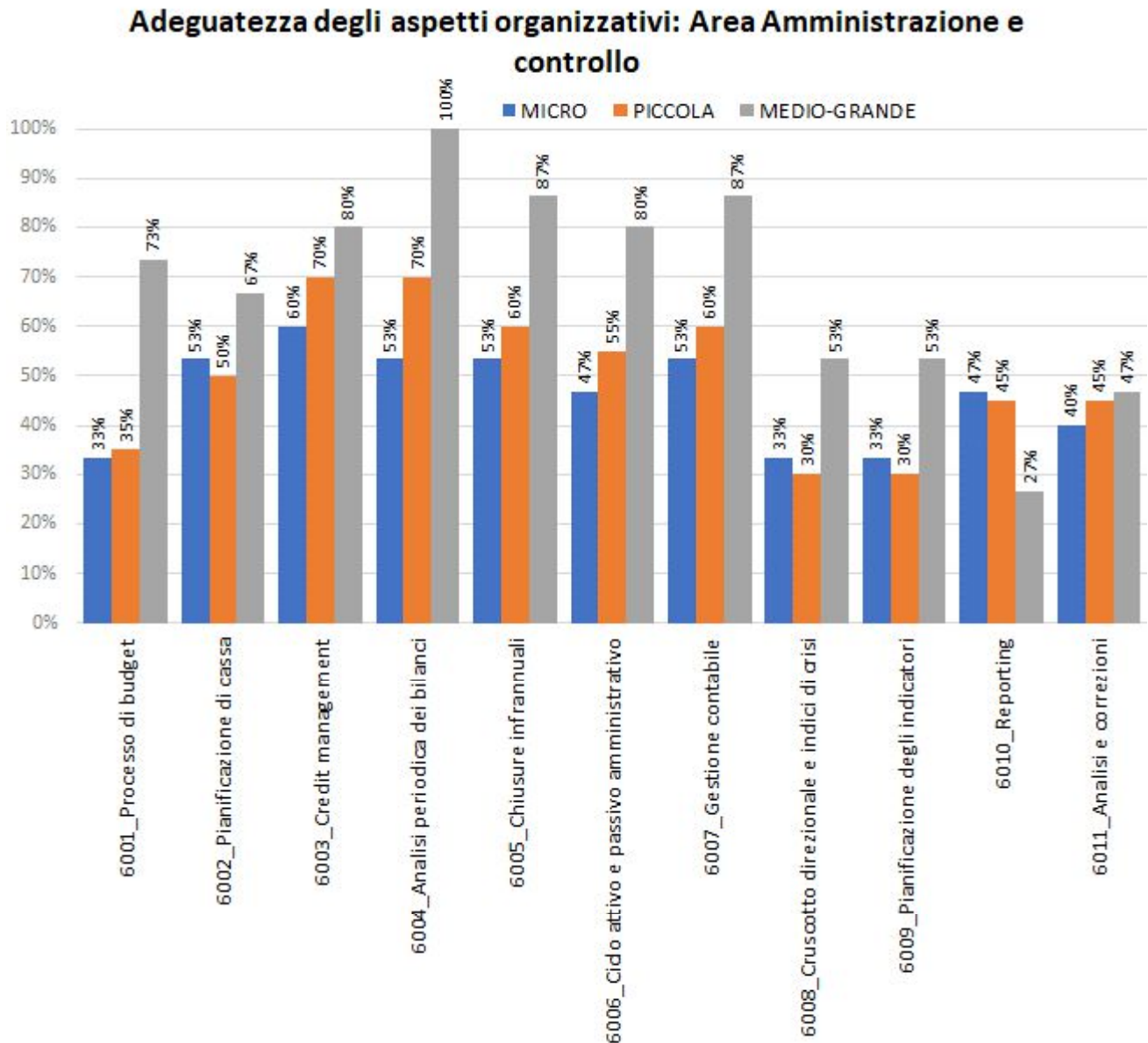




#### 4.6. Amministrazione e controllo (media 55%)

L'area, nel modello usato, rappresenta l'insieme delle attività che assicurano la pianificazione ed il controllo delle entrate ed uscite aziendali. Include inoltre tutto il tema del reporting organizzativo ed economico finanziario comprensivo della modalità di gestione delle azioni di correzione.

Va oltre quella che normalmente nelle PMI si immagina con "l'amministrazione".



Il valore complessivo è medio basso ed è influenzato, soprattutto, nelle PMI dall'assenza di attività di budget. La scarsa predisposizione all'utilizzo dei bilanci come strumenti organizzativi e la pianificazione della cassa, allo stesso modo sono pratiche poco utilizzate. Mentre sono bassi per tutte le tipologie di aziende analizzate, seppure sempre con le piccole in coda, i valori riguardanti la gestione degli indici e del reporting.



**Principali debolezze emerse nell'area amministrazione e controllo**

| ASPETTI   | CAUSE  | EFFETTI  |
|---|--|--|
| <p><b>NELLE MEDIE AZIENDE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Malgrado ci siano budget, spesso sono solo di area e <b>mancano i "master budget"</b> per raccordarli fra loro.</li> <li>- Ove presenti i budget, le <b>verifiche degli scostamenti e le azioni di correzione non</b> sempre sono <b>formalizzate</b>, risulta carente l'attività di reporting strutturata.</li> <li>- La cultura del <b>business plan</b> è quasi sempre formale e legata a situazioni di necessità per rapporti con banche, <b>non per fini organizzativo-previsionali</b>.</li> <li>- I centri di costo, seppure esistenti, non si sfruttano per definire dei sistemi di responsabilizzazione su questi e di analisi degli scostamenti.</li> <li>- <b>I cruscotti</b> vengono spesso confusi con i sistemi di Business Intelligence, che non risolvono il <b>problema della sintesi su pochi KPI</b> e del reporting.</li> </ul> | <p>Cultura, formazione, linguaggio e competenze di chi dovrebbe aiutare le imprese. Spesso il budget è visto dall'imprenditore come un fatto puramente teorico, un esercizio di stile inutile.</p> | <p>Non si decide con i dati.</p>   |
| <p><b>NELLE PICCOLE AZIENDE (in aggiunta alle medie):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quasi sempre <b>mancano sistemi previsionali</b>; quando disponibili riguardano solo l'ambito commerciale, non si effettuano valutazioni dell'impatto su acquisti, magazzini, personale e finanziari.</li> <li>- <b>Rating clienti, centri di costo e indicatori</b> sono quasi sempre <b>assenti</b>.</li> </ul>  | <p>Scarsa responsabilizzazione del personale amministrativo nelle attività di pianificazione e reporting, dovuta a una difficile comunicazione tra i vari "uffici".</p>                            | <p>inesistenza di pianificazione e quindi di dati per il controllo periodico della gestione.</p> |



## Azioni auspicabili sul tema dell'amministrazione e controllo

1. **Formazione agli addetti ai lavori per cambiare prospettiva rispetto all'approccio storicamente relegato alla "pura" amministrazione come un ente separato (nota7);**
2. **Formazione sulle buone pratiche per PMI riguardo alle finalità del budget come strumento, prima di tutto, organizzativo (nota8);**
3. **Integrazione degli indici con quelli utili per prevenire la "Crisi d'impresa" (nota 8 bis);**
4. **Fare formazione, anche con casi d'uso, su come sono fatti i business plan strategici, a cosa servono e come utilizzarli in modo continuativo, sfruttandoli come strumenti di formalizzazione delle strategie da seguire.**

*(nota7) la nota vale per tutti i punti del tema e riguarda anche la governance.*

*L'azienda è sempre la stessa: che la si legga da delle diagnosi organizzative o da un bilancio le considerazioni che emergono dovrebbero essere le stesse. Ma sappiamo che non è così, sembrano due mondi separati e, in particolar modo nelle PMI, questo divario va ridotto il più possibile. Un sistema di indicatori, organizzativi ed economico-finanziari, unico favorirebbe molto la capacità di lettura e le correlazioni tra gli effetti e le cause.*

*(nota8) Già ieri, prima della pandemia, parlare di budget soprattutto in una PMI era "rischioso". Immaginiamo oggi quale potrebbe essere il risultato se non cambiamo punto di vista.*

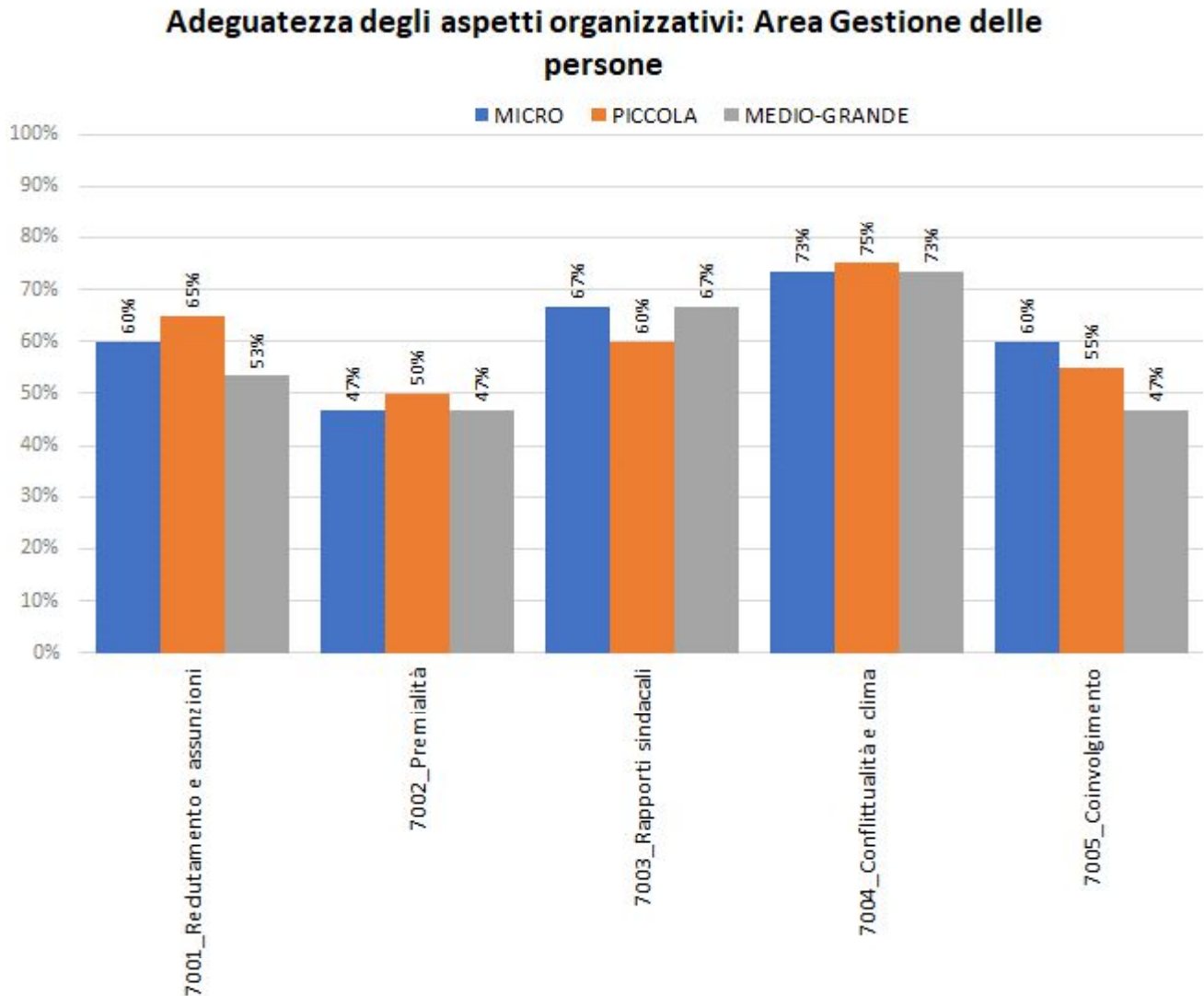
**Il punto è che il budget è un modo di porsi rispetto alla capacità previsionale**, necessaria per la conduzione di una qualsiasi impresa. Il vero problema è che serve imparare a fare reporting periodico, per aggiustare "il tiro" e prendere decisioni su come proseguire il "viaggio". Sul tema dei centri di costo si ripresenta il problema delle responsabilità, difficili da assegnare ma altrettanto difficili da assumersi. Sarebbe interessante spingere l'utilizzo dei centri di costo per realizzare dei budget su questi. Assegnare le responsabilità di verifica, e il reporting sugli scostamenti alle persone che vi incidono.

*(Nota 8 bis) La riforma della cd "crisi d'impresa" è stata rinviata, giustamente, in virtù della situazione e delle priorità del momento. In ogni caso la ratio era molto sensata e andrebbe sfruttato il tempo guadagnato prima del ritorno delle regole e dei controlli obbligatori. Sembra sia stato stabilito un rinvio degli obblighi degli indici a settembre 2021. Speriamo che i target che verranno imposti saranno ragionevoli e adeguati alla situazione della PMI in particolare. Sarebbe auspicabile intanto allenarsi culturalmente alla introduzione di dinamiche di budget come sopra accennato.*



## Gestione delle persone (media 60%)

L'area della gestione del personale è stata separata, nel modello usato, da quella della gestione delle competenze. Rappresenta le attività che assicurano la corretta amministrazione del personale, che incide sul clima e sulla modalità di gestione delle premialità e dei rapporti sindacali.



Il risultato ottenuto nell'area è medio. L'aspetto da evidenziare riguarda il miglior risultato nei rating delle piccole imprese rispetto a quelle medio grandi.

Senza entrare nel merito filosofico, sembrerebbe che la maggiore vicinanza tra la proprietà o la direzione ed i dipendenti rafforzi e renda migliore il rapporto tra persone.

Per tutte le tipologie di aziende, in particolare per le piccole, le pratiche di premialità e coinvolgimento nel miglioramento risultano poco applicate.

**Come vedremo il vero problema è la scarsa attrattività delle PMI per i talenti.**



### Principali debolezze emerse nell'area gestione delle persone

| ASPETTI   | CAUSE  | EFFETTI   |
|---|--|---|
| <p>Nelle <b>medie aziende</b>: Per quanto si misurino le <b>prestazioni</b>, queste, spesso, <b>non sono legate a sistemi incentivanti mirati</b> e funzionali allo sviluppo delle persone (è una quasi esclusiva attività delle grandi aziende facenti parte di gruppi multinazionali).</p>                        | <p>Le cause risiedono in tanti aspetti, tra i quali, a parere di chi scrive, un sistema di regolamentazione dei rapporti di lavoro che non risulta più essere adeguato alle esigenze di flessibilità ed alla gestione per obiettivi.</p>   | <p>Passare dalle funzioni "gestione per compiti", ai processi "gestione per obiettivi": questa, come anticipato nella governance, rappresenta una delle sfide più rilevanti da affrontare nel prossimo futuro per assicurare continuità alle imprese.</p> |
| <p>Nelle <b>piccole aziende</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stessa debolezza rilevata anche per le grandi nei <b>sistemi di premialità</b> e di valorizzazione dei "talenti".</li> <li>- Si aggiunge una <b>forte rotazione ed una difficoltà di ricerca di personale qualificato</b>.</li> </ul> | <p>Le piccole aziende, in particolare, non sono attrattive per le persone migliori a causa del "sistema" (apparenza, brand, ecc.) Inoltre, al netto delle problematiche economiche, non si riescono a creare le condizioni per far sentire a proprio agio risorse con competenze elevate. Spesso a fronte di un elevato desiderio iniziale di responsabilizzarle in tempi brevi, si creano "problemi" con i capi, tipicamente titolari nelle PMI, abituati ad essere accentratori.</p> | <p>La scarsa attrattività delle PMI per i talenti genera la fuga o il non interesse delle persone di valore.</p>  |

### Azioni auspicabili sul tema della gestione delle persone

1. **Formazione agli imprenditori delle PMI sul come gestire e valorizzare le persone di talento;**
2. **Creazione delle condizioni, coinvolgendo università e associazioni, affinché si ribalti la cultura del "piccolo è brutto" nell'immaginario collettivo dei giovani laureati (nota9).**
3. **Formare imprenditori, manager ed HR sui rischi legati alla gestione delle premialità.**

(nota9) Per quanto possa sembrare scontato ai meno giovani che si occupano di organizzazione, per un neolaureato che ha studiato tecniche nate per le grandi imprese, orientarsi in una piccola azienda è molto più difficile. La vicinanza tra chi decide e chi fa rende inutili la maggior parte degli strumenti esistenti se non contestualizzati.

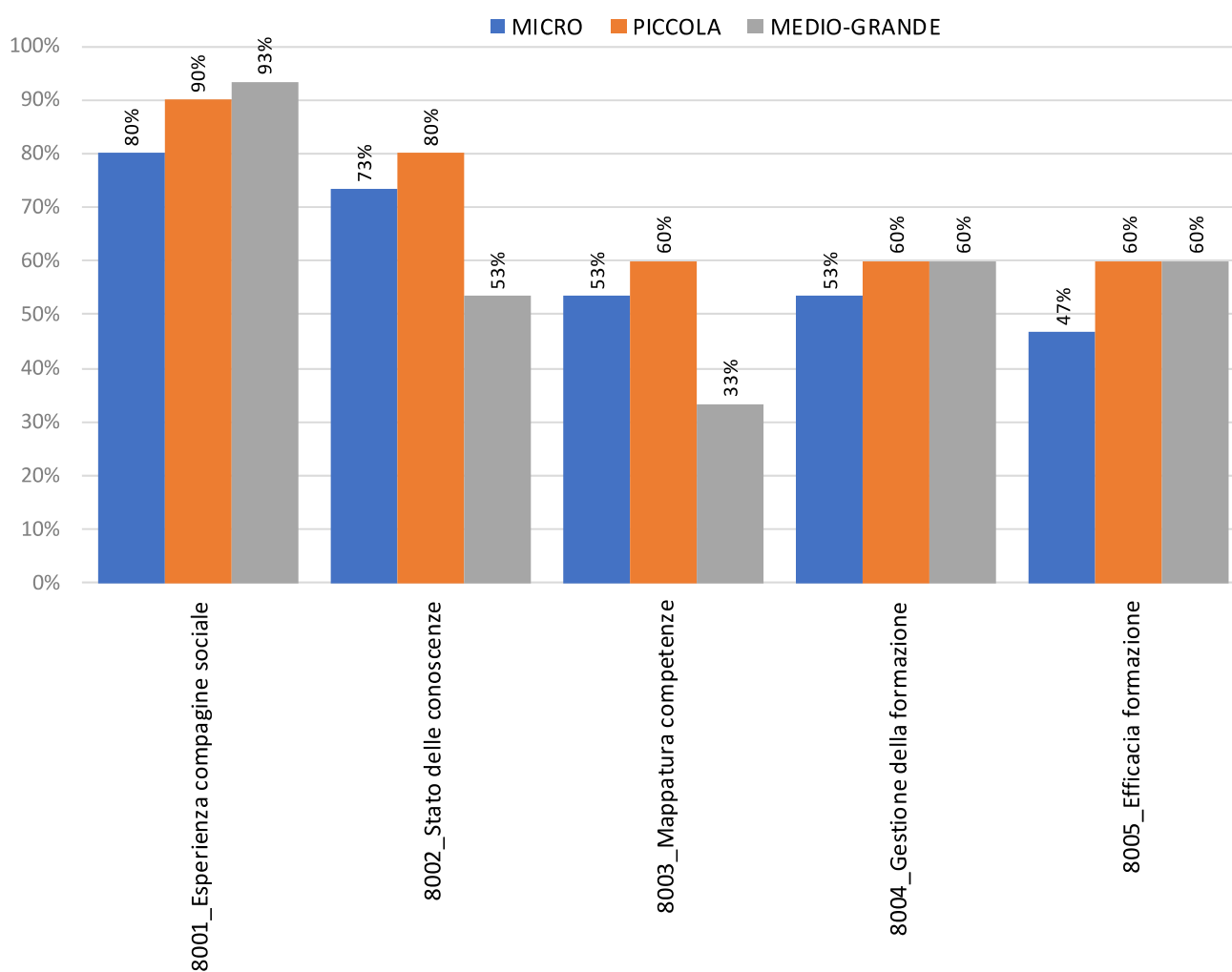


## 4.7. Gestione delle competenze (media 64%)

L'area della gestione delle competenze è stata separata da quella della gestione delle persone. Rappresenta uno dei processi strategici per qualsiasi azienda.

Assicura la gestione delle conoscenze, preservandole e migliorandole, con l'obiettivo di rafforzare un asset che dovrà diventare sempre più di impresa e non solo delle persone.

### Adeguatezza degli aspetti organizzativi: Area Gestione delle competenze



È l'area che si attesta su un rating medio alto. Il migliore fra i punti valutati.

Evidenzia una forte competenza in capo alle persone. Migliorabile la propensione a misurare il "chi sa fare cosa", ancora molto legato alla conoscenza informale. Anche la formazione, al netto di quella obbligatoria, non sempre risulta efficace



### Principali debolezze nell'area gestione delle competenze

| ASPETTI   | CAUSE  | EFFETTI  |
|---|--|--|
| <p><b>Nelle medie aziende:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Non sempre le <b>persone esterne</b> (es agenti ma non solo) vengono considerate come interne rispetto al tema delle <b>competenze e formazione</b>;</li> <li>- La <b>mappatura delle competenze</b> intesa come "chi sa fare cosa" non è quasi mai disponibile come dato misurabile. Quando effettuata, riguarda quasi esclusivamente le attività e il personale di produzione.</li> </ul> | <p>La mancanza di consapevolezza circa l'importanza del "capitale" delle conoscenze aziendali come qualcosa di diverso da quello dei singoli è un fatto abbastanza ricorrente.</p>                       | <p>rischi rilevanti di dipendenza e scarsa flessibilità dell'organizzazione, soprattutto fra il personale indiretto alla produzione ma che costituisce il cuore dell'organizzazione.</p> |
| <p><b>Nelle piccole aziende:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La <b>formazione</b>, effettuata in modo strutturato è ridotta spesso alle <b>sole attività obbligatorie</b>, come la sicurezza.</li> <li>- Non c'è quasi mai la <b>mappatura delle competenze</b>.</li> </ul>  | <p>Le ridotte dimensioni fanno maturare la presunzione che si conoscano perfettamente competenze delle persone con cui si collabora a stretto contatto senza necessità di formalizzare la mappatura.</p> | <p>Forte dipendenza dalle competenze dei singoli che diventano "risorse chiave", e in assenza delle quali le aziende subiscono grossi rischi legati alle "insostituibilità".</p>         |

### Azioni auspicabili sul tema della gestione delle competenze

- 1. Formare gli addetti ai lavori su tecniche, adeguate alle PMI, di mappatura delle competenze (nota10);**
- 2. Coinvolgere accademia, associazioni ed operatori economico finanziari per valutare come riconoscere il valore delle competenze dell'organizzazione.**

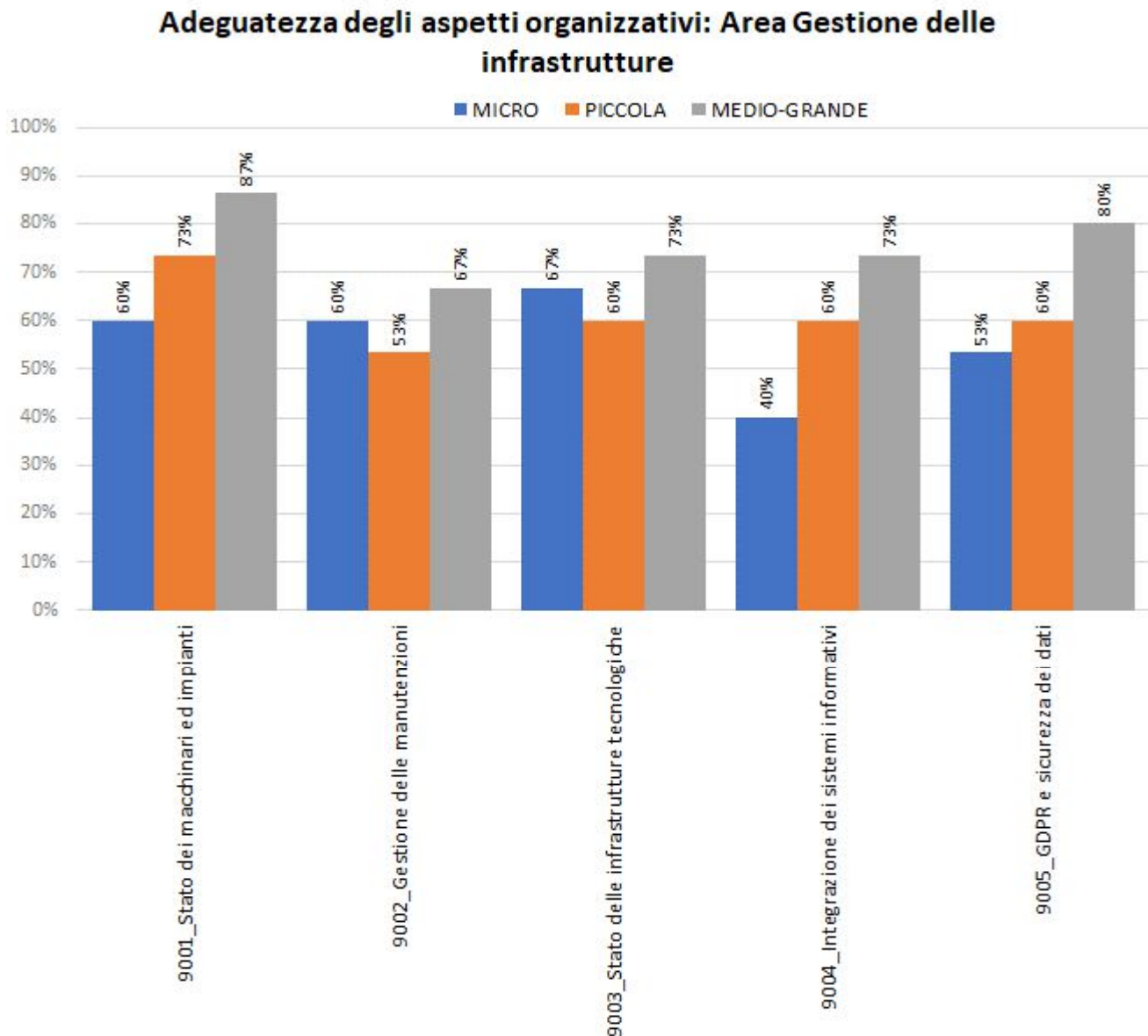
*(nota10) Mappare le competenze può essere fatto anche in modi non complessi, soprattutto nelle PMI dove non si è mai fatto e l'utilità è minore. I sistemi "classici" di analisi e mappatura delle conoscenze, mirano alla individuazione del "sapere" e del "saper essere". Quelli pensati per le PMI (ma non solo) si dovrebbero concentrare sul "saper fare".*



#### 4.8. Gestione delle infrastrutture (media 64%)

Nell'area relativa alle infrastrutture rientrano impianti, stabilimenti, macchinari, hardware e software.

È il processo che assicura il funzionamento della "macchina" azienda. Risulterà tanto più importante quanto maggiore sarà la concentrazione di macchinari e tecnologie per le attività svolte.



Anche questa area ha ottenuto risultati medio alti. La differenza rispetto alla gestione delle competenze è che in questo caso il distacco tra le medie e le piccole aziende è molto elevato. È intuitivo come per le piccole aziende sia meno facile investire sulle infrastrutture in generale, sia per l'incertezza della domanda sia per le disponibilità.

**Si ritiene che in futuro sarà vitale per le PMI informatizzarsi, con sistemi mirati alle loro esigenze, ancora di più e meglio delle grandi.**





**Le principali debolezze nell'area gestione infrastrutture**

| ASPETTI   | CAUSE  | EFFETTI   |
|---|--|---|
| <p><b>Nelle medie aziende:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Sistemi informativi a volte sviluppati senza un disegno realmente calibrato</b> alle necessità dell'assetto organizzativo aziendale.</li> <li>- Concentrazione delle risorse sull'acquisto dei <b>sw senza le necessarie personalizzazioni, integrazioni</b> (crm, qualità, ...) <b>con inadeguata formazione operativa.</b></li> <li>- La <b>pianificazione delle manutenzioni</b> non sempre affidata a responsabilità chiare con i relativi obiettivi. Mancano strumenti sw dedicati che preservino i dati anche ai fini della dimostrazione futura in caso di rischi sulla sicurezza.</li> <li>- Raramente i responsabili delle manutenzioni sono coinvolti nei budget.</li> </ul> | <p>Scarsa cultura dei sistemi informativi integrati, sistemi spesso cresciuti in modo disordinato, bassa consapevolezza nell'uso dei dati.</p> | <p>Costi e dispersioni, disorganizzazione.</p>  |
| <p><b>Nelle piccole aziende:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutti i problemi di cui sopra ma amplificati.</li> </ul>  | <p>Bassa cultura informatica.</p>  | <p>Grandi dispersioni in termini di tempo e alto rischio nel rispetto delle scadenze delle attività ricorrenti.</p> |

**Azioni auspicabili sul tema della gestione delle competenze**

1. L'evoluzione e l'importanza dei sistemi informativi, soprattutto per le PMI, sarà il tema fondamentale sul quale investire. Formazione, finanziamenti, sviluppi mirati da parte delle sw house. È strategico per il nostro paese unire la flessibilità alla competitività, dei sw evoluti e adeguati alle PMI, gestiti da persone competenti, possono fare la differenza con i competitor.
2. La gestione delle manutenzioni è un tema molto ampio, l'attuale evoluzione dell'Industry 4.0 e l'utilizzo dei dati andrebbero approfonditi formando gli addetti ai lavori (manutenzioni predittive, analisi modi di guasto, produttività...).



## 5. Conclusioni e ringraziamenti

La relazione vuole essere uno stimolo per tutte le imprese e gli addetti ai lavori al fine di impostare piani di miglioramento mirati.

Si auspica che tali spunti, emersi dall'ascolto delle nostre imprese, possano generare idee e piani di aiuto alle imprese sempre maggiori e mirati.

Sarà utile soprattutto in questo periodo, che peserà ancora di più sulle piccole imprese. Dovremo aiutarle augurandoci che le istituzioni possano contribuire al meglio.

### Si ringraziano in ordine alfabetico:

- **Camera di Commercio delle Marche** che ha contribuito con il finanziamento del 50% dei costi del progetto;
- **Confindustria Macerata** che ha contribuito sia con il 50% dei costi del progetto sia attraverso l'impiego del Direttore e dei funzionari che hanno garantito la riuscita ed il coordinamento del progetto;
- **NCG**, il partner tecnico che ha messo a disposizione metodi e competenze per la realizzazione del progetto. ([www.ncg.it](http://www.ncg.it))
- Tutte le imprese che hanno partecipato al progetto
  - o **Centro accessori Spa**
  - o **Consulprogett Srl**
  - o **Empix Srl**
  - o **Gitronica Spa**
  - o **GPS inox Srl**
  - o **Macero maceratese Srl**
  - o **MED Computer Srl**
  - o **Pontoni Srl**
  - o **Studio legale Borgiani Parisella**
  - o **Tecno Term Impianti Srl**

### Fonti per approfondimenti:

- Il metodo utilizzato per la diagnosi ([www.assettone.it](http://www.assettone.it));
- [Business Starter Kit, il progetto per le imprese di Confindustria Macerata;](#)
- **RiskOne – SRE**, [articolo sulla valutazione strategica dei fornitori;](#)
- [La definizione di un adeguato assetto organizzativo \(Articolo\)](#)
- [La gestione per processi \(Articolo\)](#)
- [Analisi del contesto e pianificazione degli obiettivi \(Articolo\)](#)

Per aggiornamenti sugli articoli che verranno realizzati per gli approfondimenti è possibile seguirci sul blog <https://www.ncg.it/ncg-blog/>