



Le piccole e medie imprese.

Definizione e criticità gestionali

Nicola Castellano
Università di Macerata
nicola.castellano@ec.unipi.it

Classificazione delle imprese rispetto alla dimensione

Profili di Base	Profili derivati
Piccola dimensione	Scarso peso nell'ambiente
Ruolo dominante della proprietà nella gestione aziendale	Ridotta complessità interna
	Scarsa spinta delle forze dell'organizzazione
Limitato ricorso ai sistemi manageriali	Limitata presenza di manager e scarso utilizzo di meccanismi di delega

Criteri quantitativi

	Micro-imprese	Piccole imprese	Medie Imprese
Numero Addetti	≤ 10	≤ 50	≤ 250
Fatturato Annuo	≤ 2 Milioni	≤ 10 €/Milioni	≤ 50 €/Milioni
Ovvero Totale Attivo	≤ 2 Milioni	≤ 10 €/Milioni	≤ 43 €/Mllioni

Per rientrare in una delle categorie previste è necessario rispettare contemporaneamente la soglia del personale ed uno dei due parametri finanziari.

Criteri Quantitativi #2 – COMMISSIONE EUROPEA (2006)

Imprese Autonome	Imprese associate	Imprese collegate
Rapporti di partecipazione* inferiori al 25% del capitale o dei diritti di voto**	Rapporti di partecipazione* compresi tra il 25% ed il 50% del capitale o dei diritti di voto**	Rapporti di partecipazione* superiori al 50% del capitale o dei diritti di voto**
Soglie dimensionali = Valori Azienda	Soglie dimensionali = Valori Azienda + % partecipate pari ai diritti di voto/capitale posseduti	Soglie dimensionali = Valori Azienda + 100% partecipate

Esempi: impresa Beta

Nr Addetti: 40

Fatturato: 8.000.000

Totale Attivo: 6.000.000

a) Detiene 20%

b) Detiene 30%

c) Detiene 60%

Impresa Delta

Nr Addetti: 30

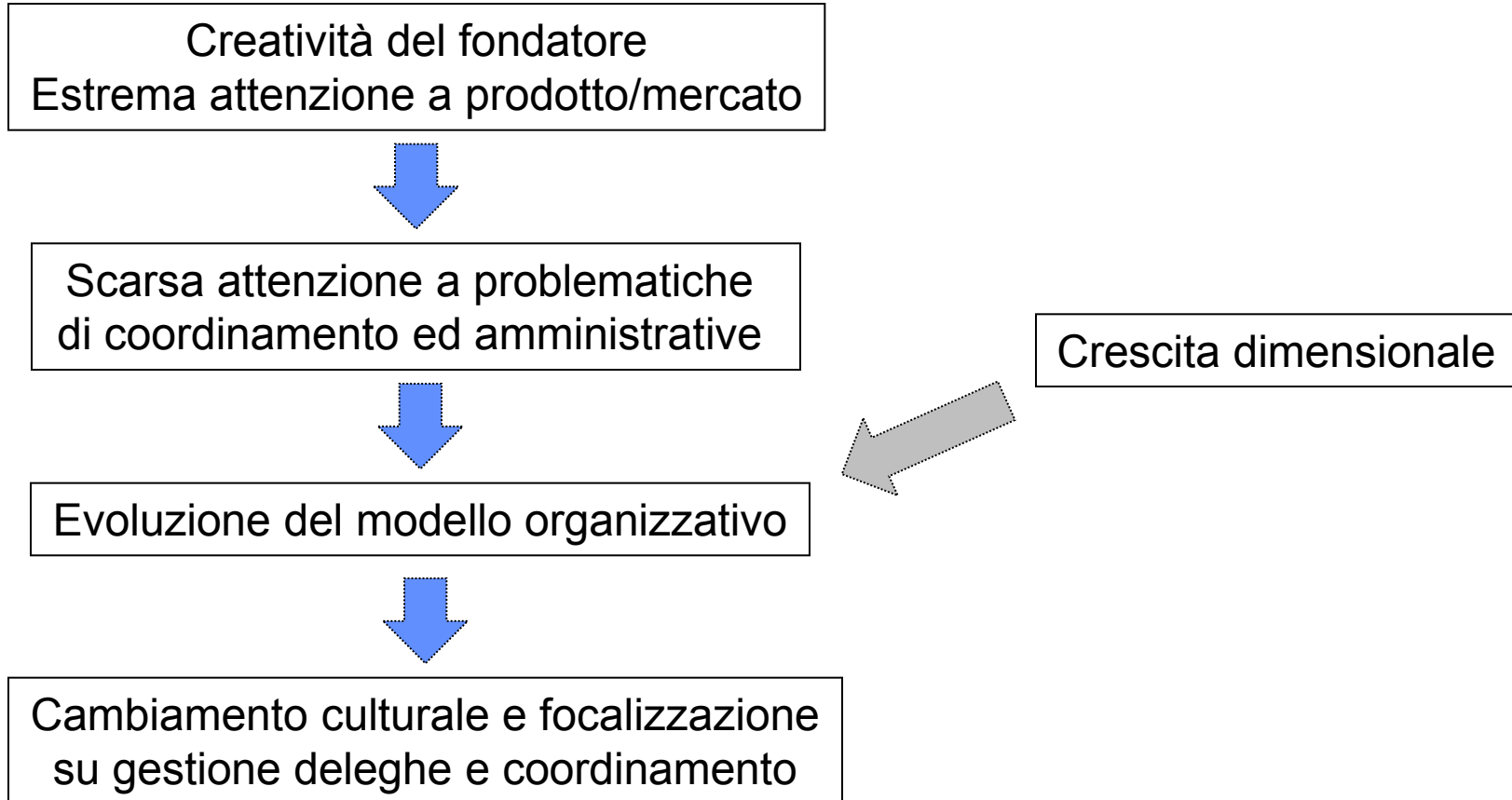
Fatturato: 4.000.000

Totale Attivo: 7.000.000

Criteri Qualitativi #1 – IL MODELLO MANAGERIALE «PRIMORDIALE»

Caratteristiche Base	Conseguenze primarie
Elevato grado di presenza della proprietà nel presidiare le funzioni strategiche	Elevato coinvolgimento dell'imprenditore nella gestione operativa
	Forte identificazione dell'azienda con i suoi proprietari
	Elevata percezione di controllo diretto sulle variabili critiche
	Scarsa esigenza di potenziare i sistemi informativi
Grado di complessità del modello manageriale	Scarso o limitato ricorso alla delega
	Limite allo spirito di iniziativa dei dipendenti «non proprietari»

Criteri Qualitativi #2 – IL MODELLO EVOLUTIVO



Controllo di gestione nelle piccole imprese

Caratteristiche ricorrenti

- applicazioni parziali del controllo, con significative lacune per quanto riguarda la definizione a preventivo dei risultati attesi;
- focalizzazione del controllo, anche per mezzo di strumenti informali, sulle funzioni considerate critiche dall'imprenditore;
- prevalente affezione all'uso di strumenti di misurazione economica, con limitata attenzione al controllo delle variabili finanziarie.



COMPLESSITA' AMBIENTALE

Controllo di gestione: criteri di efficacia

1. articolazione del sistema, espressa dal numero dei livelli di aggregazione per la predisposizione delle informazioni;
2. rilevanza e selettività delle informazioni fornite in supporto alla gestione dei processi fondamentali;
3. spettro di analisi, ovvero la capacità del sistema di controllo di fornire misurazione delle dimensioni di analisi rilevanti, nonché l'orientamento temporale del sistema al passato, presente e futuro;
4. responsabilizzazione formale degli individui attraverso l'assegnazione di obiettivi aziendali e la scomposizione di questi in sotto-obiettivi
5. rigidità procedurale, riferita al grado di libertà, ed autonomia con cui i singoli possono operare nell'espletamento dei rispettivi compiti;
6. stile di controllo, ovvero l'attenzione verso il conseguimento degli obiettivi e la partecipazione dei singoli individui al processo di controllo;
7. prontezza del sistema, ovvero la rapidità con cui il sistema riesce a fornire informazioni rilevanti o a segnalare un evento ritenuto significativo.

Piccole imprese: profili organizzativi ricorrenti

- Accentramento del potere nel capo che diviene il punto di riferimento assoluto.
- Coordinamento e controllo esercitato in via diretta e personale dal capo. I controlli formali sono evitati perché ritenuti inefficaci.
- Nella struttura organizzativa sono praticamente assenti i livelli intermedi: quadri e organi di staff.
- L'organizzazione del lavoro è prevalentemente di tipo funzionale, anche se spesso manca una rigorosa distinzione tra i ruoli. Anche i confini operativi dei singoli sono spesso sfumati.
- Le procedure non risultano formalizzate, ma legate alla personale esperienza degli operatori; i processi di comunicazione sono quasi esclusivamente informali e manca un'esplicita attività di pianificazione.

PUNTI DI FORZA O DI DEBOLEZZA?

Piccole imprese: profili di imprenditorialità



Piccole imprese: profili organizzativi e strategici

<i>Situazione Strategico- Competitiva</i>	Difficoltosa	Progetto Imprenditoriale	Progetto Innovativo
	Favorevole	Progetto Elementare	Progetto Diffuso
		Bassa	Alta
<i>Criticità profilo professionale</i>			

Il processo di controllo nelle piccole imprese

L'efficacia del processo di controllo riguarda la coerenza dei comportamenti individuali con l'obiettivo aziendale e dipende da:

- a) completezza comportamentale;
- b) validità comportamentale;
- c) affidabilità comportamentale.

La completezza comportamentale riguarda la predeterminazione dei comportamenti desiderati dai membri dell'organizzazione e la loro rappresentazione attraverso un sistema di obiettivi.

La validità comportamentale è il grado di efficacia con cui le misure utilizzate per esprimere in termini quantitativi gli obiettivi individuali spinge effettivamente i comportamenti nella direzione voluta.

L'affidabilità comportamentale, infine, è la stabilità del sistema di controllo nel tempo, ovvero la capacità del sistema di controllo, a parità di misure-obiettivo, di spingere soggetti diversi ad adottare comportamenti analoghi.



I sistemi informativi nelle piccole imprese

Insieme degli elementi e delle loro relazioni che determinano i processi di produzione delle informazioni, partendo dai dati che descrivono, in origine, i fenomeni aziendali ed ambientali: procedimenti finalizzati a soddisfare, con efficacia ed efficienza, le esigenze conoscitive interne ed esterne d'azienda

Gestione rilevazioni	Elaborazione informazioni	Ambito contabile gestito	Potenzialità Informative
Esterna	Esterna	Contabilità generale	Solo obblighi informativi esterni (civilistico-fiscali, banche, ecc.)
Zona intermedia			
Interna	Esternalizzata	Contabilità generale	Obblighi esterni Fabbisogni elementari interni
Zona intermedia			
Interna	Interna	Contabilità generale Contabilità analitica	Obblighi esterni Fabbisogni interni di ambito contabile

SMP e Piccole imprese: Problemi di compatibilità

I fattori che possono incidere sullo sviluppo dalle forme tradizionali di un SMP:

- Orientamento alla crescita
- Accentramento gestionale
- Crescita dimensionale
- Crescita organizzativa
- Grado di concentrazione di *imprenditori manager*

SMP e Piccole imprese: Problemi di compatibilità

Il successo di un sistema di misurazione delle performance è condizionato dal comporsi di sei fattori, due abilitanti (A) e quattro di ostacolo (O):

A.1) grado di coinvolgimento organizzativo;

A.2) benefici attesi dall'implementazione del sistema.

O.1) tempo e sforzi aggiuntivi richiesti al management;

O.2) sistema informativo aziendale;

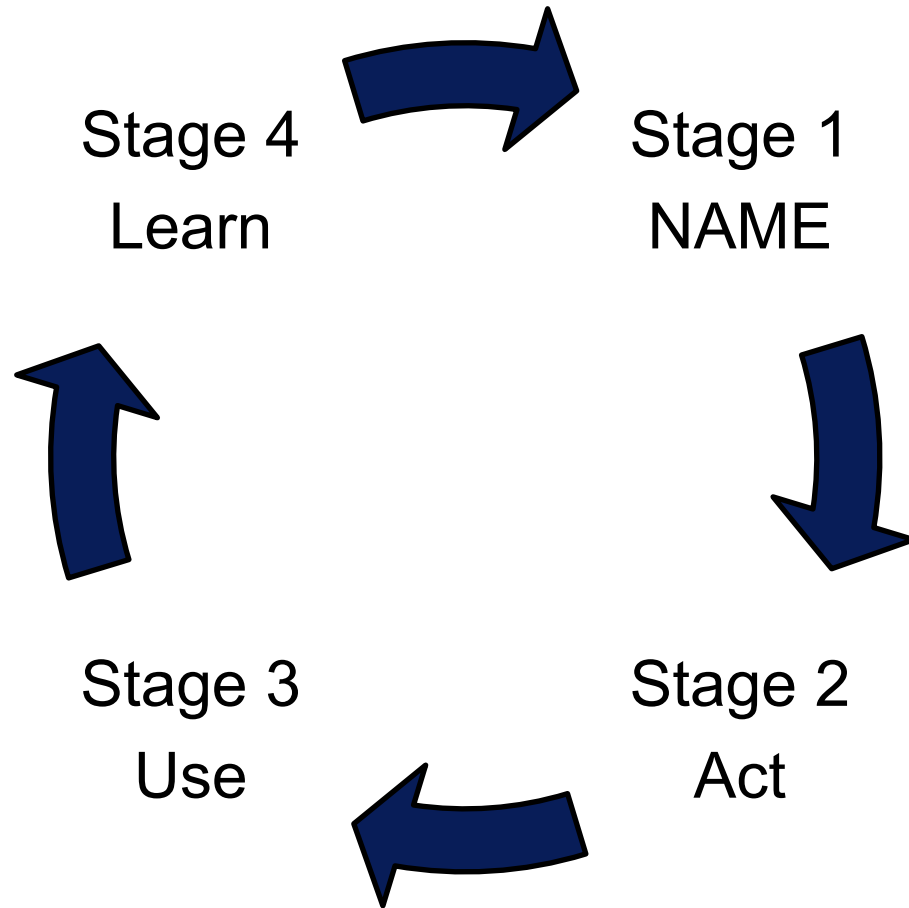
O.3) reticenza al cambiamento da parte dei vari operatori;

O.4) aziende controllanti.

SMP e Piccole imprese: Problemi di compatibilità

Caratteristiche PMI	Fattori abilitanti/limitanti SMP
Ruoli e mansioni non chiaramente definiti	Condivisione ed esplicitazione della strategia e delle relative politiche operative
Controllo ispettivo e scarso ricorso alla delega	Necessario coinvolgimento organizzativo Reticenza al cambiamento negli strumenti di controllo Condizionamenti imposti da società controllanti
Tutti i responsabili aziendali sono intensamente impegnati nello svolgimento di mansioni operative	Necessità di tempo aggiuntivo da dedicare alla implementazione ed al successivo funzionamento del SMP
Potenzialità informative generalmente allineate al soddisfacimento di fabbisogni esterni	Potenziamento del sistema informativo gestionale

Il processo di creazione di SMP nelle Piccole imprese



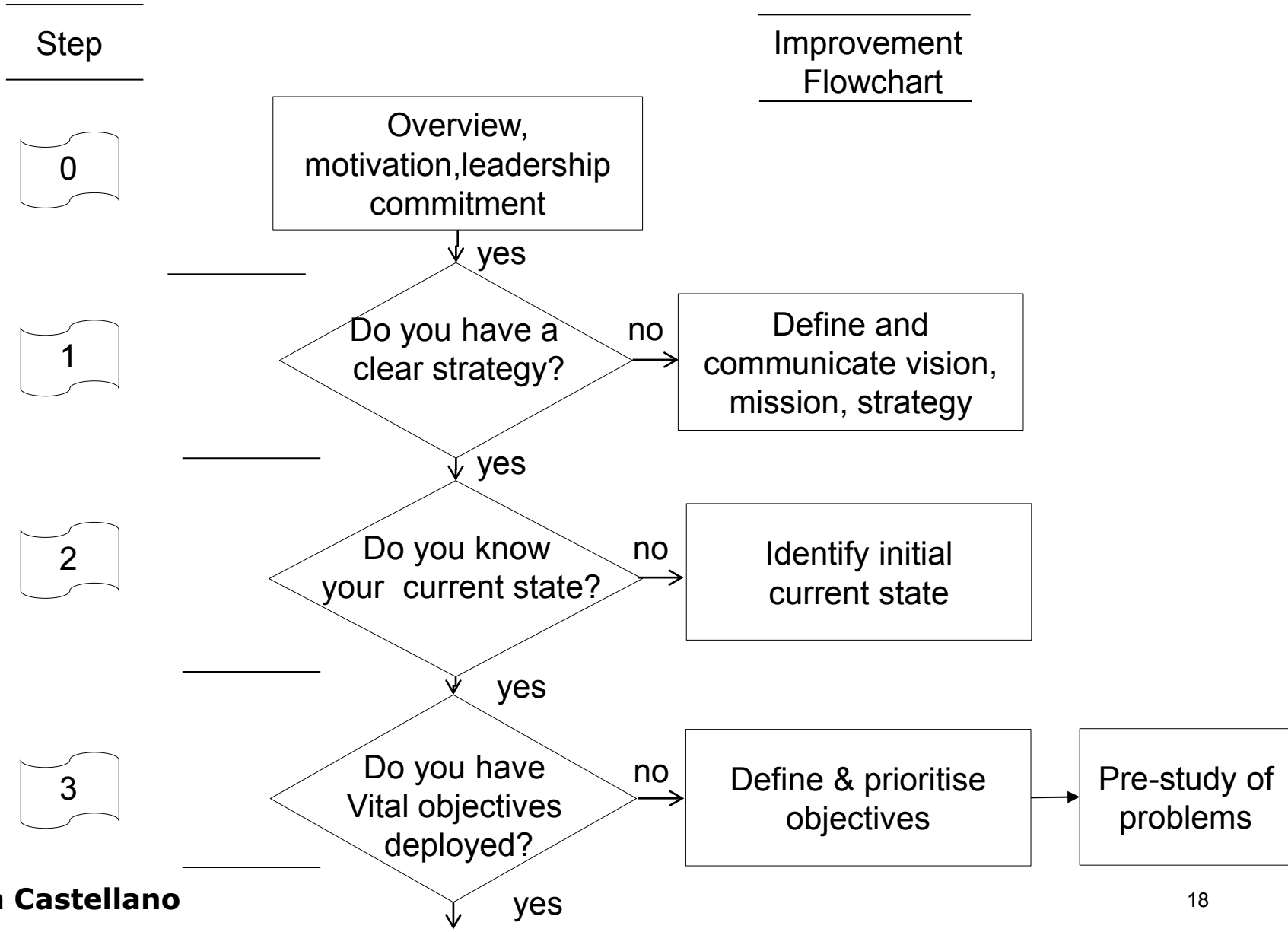
Vantaggi:

- Semplificazione
- Focalizzazione su un'unica criticità gestionale

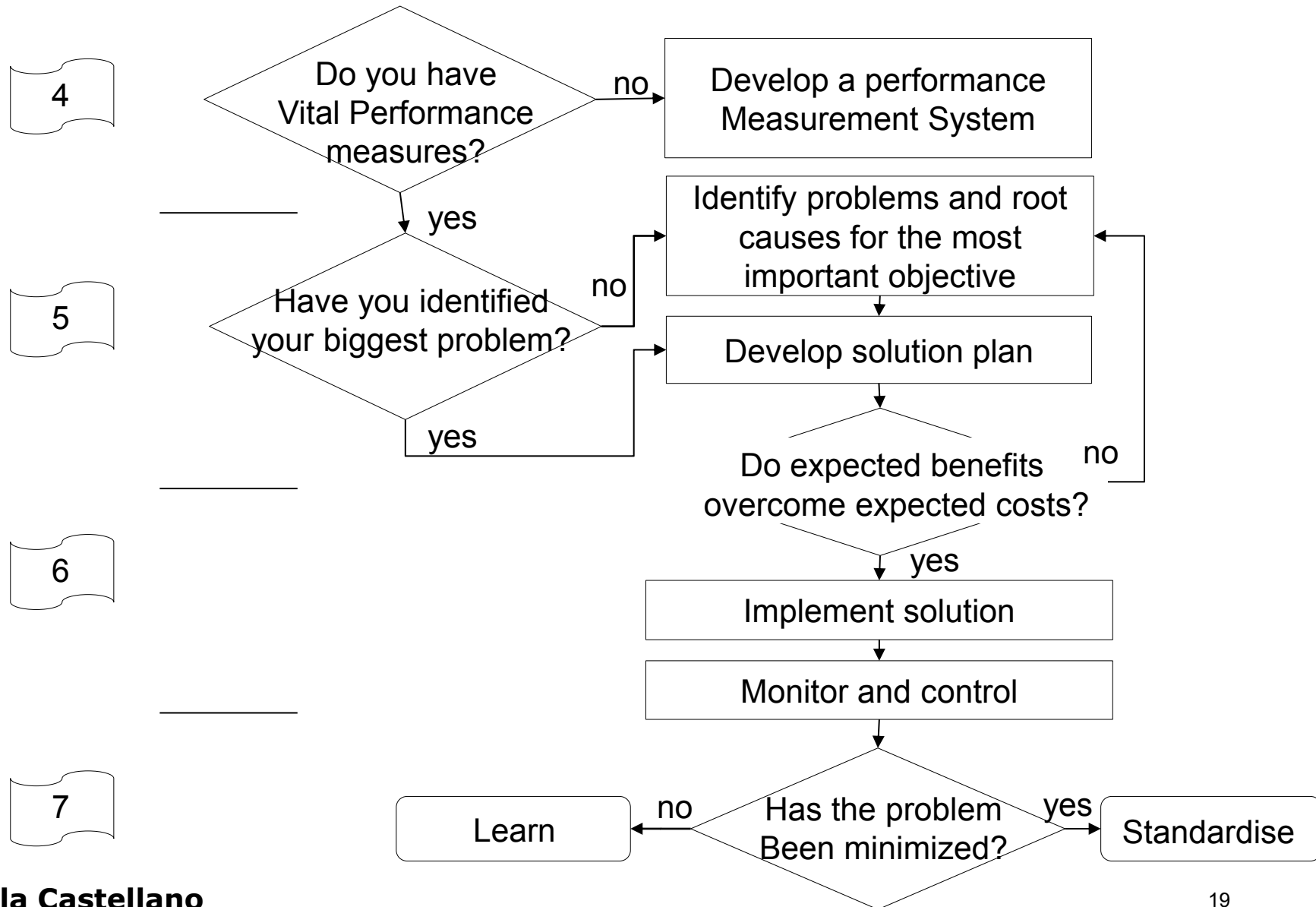
Svantaggi:

- Individuazione della criticità gestionale
- Rischio di demotivazione

Il ciclo di miglioramento continuo



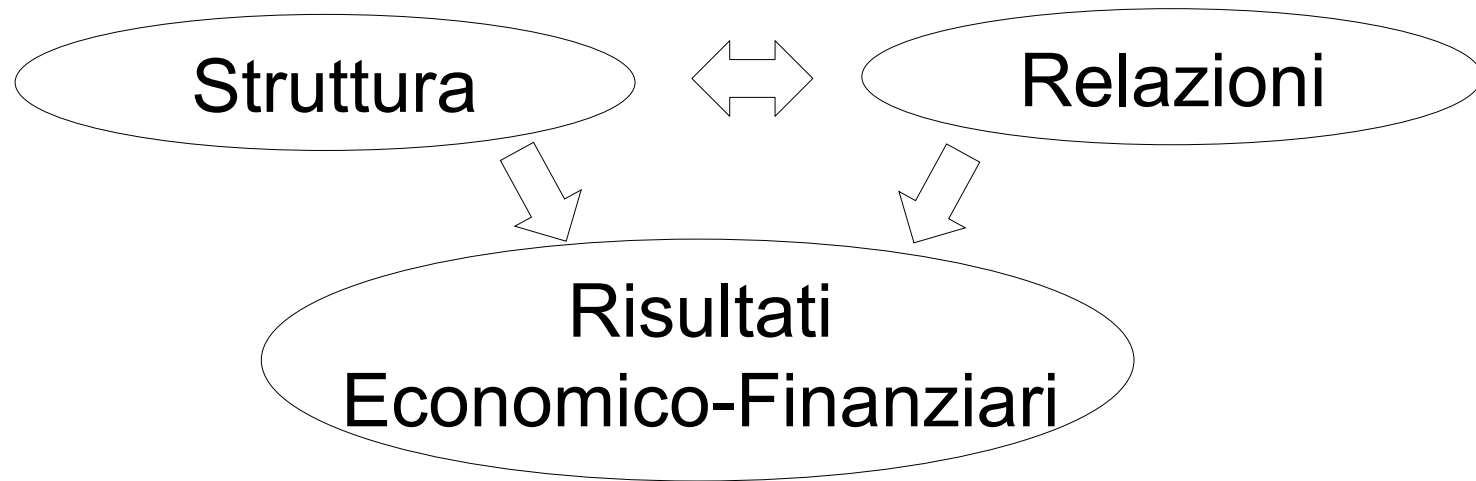
Il ciclo di miglioramento continuo



SMP e Piccole imprese: requisiti generali

- Semplicità. e partecipazione attiva dei soggetti quotidianamente coinvolti nello svolgimento dei processi aziendali tipici
- Rapidità. La progettazione del sistema dovrebbe richiedere pochi mesi, se non settimane, al fine di dare ai responsabili organizzativi una dimostrazione tangibile (sebbene approssimativa) della sua utilità.
- Estensione a tutti i comparti della struttura organizzativa, coinvolgendo anche i soggetti operanti in funzioni di staff.
- Chiarezza nell'esplicitare le più significative relazioni causali tra le differenti misure.

II CUBO delle Performance



II CUBO delle Performance



Capitale Tecnico

Efficienza

$$\frac{\text{Valore della produzione ottenuta}}{\text{Costo del capitale tecnico}}$$

Efficacia

$$\frac{\text{Ore lavoro effettive}}{\text{Ore potenziali}}$$

$$\frac{\text{Turni lavoro realizzati}}{\text{Turni potenziali}}$$

Innovazione

$$\frac{\text{Nr. nuovi prodotti}}{\text{Nr prodotti a listino}}$$

Capitale Tecnico: innovazione (indicatori supplementari)

$\Delta\%$ costi
Capitale
Tecnico

$$\frac{\Delta\% \text{ Fatturato}}{\Delta\% \text{ costi del}} \\ \text{Capitale Tecnico}$$

$$\frac{\text{Fondo amm/to asset tecnici}}{\text{Costo storico asset tecnici}}$$

Capitale Umano

Efficienza

Fatturato

Unità Lavorative Annue

(misura alternativa)

Efficacia

Efficacia (monetario)

Nr licenziamenti volontari
dell'anno

Nr obiettivi raggiunti

Incentivi corrisposti

Nr obiettivi assegnati

Massimo incentivo
erogabile

Nr licenziamenti volontari
anno precedente

Innovazione

Anzianità media
rapporti di lavoro

Età media
lavoratori

Capitale Relazionale

Efficienza economica clienti

Costi area commerciale

Ricavi

Efficienza economica fornitori

Consumo materie e servizi
significativi

Valore della produzione
ottenuta

$\Delta\%$ prezzi
materie/servizi
significativi

Efficienza finanziaria

Giorni medi di incasso
crediti commerciali

Giorni medi di pagamento
debiti commerciali

Relazioni clienti: efficacia

Fatturato

Nr clienti attivi

Relazioni fornitori: efficacia

Durata media relazioni
commerciali

Relazioni fornitori: Innovazione

Valutazione nuovi fornitori

Relazioni clienti: efficacia

Nuovi clienti
Nr clienti attivi

Fatturato nuovi clienti
Fatturato totale

Dimensione economica

Efficienza Economica

$$\frac{\text{Risultato operativo}}{\text{Ricavi di vendita}}$$

Efficienza finanziaria

$$\frac{\text{Ricavi di vendita}}{\text{Capitale circolante netto commerciale}}$$

$$\frac{\text{Ricavi di vendita}}{\text{Capitale tecnico}}$$

Efficacia economico-finanziaria
Cash Flow operativo corrente

Innovazione economico-finanziaria

$$\frac{\Delta\% \text{ Fatturato}_t}{\Delta\% \text{ Fatturato}_{(t-1)}}$$

Riferimenti Bibliografici

- Castellano N., La misurazione delle performance per le piccole imprese, Giappichelli, Torino, 2012.