



unimc
UNIVERSITÀ DI MACERATA

l'umanesimo che innova



**CONFINDUSTRIA
MACERATA**



Con il contributo della Camera di Commercio unica delle Marche



**CAMERA DI COMMERCIO
DELLE MARCHE**

OSSERVATORIO ORGANIZZATIVO DELLE PMI

2022

*Progetto realizzato da CONFINDUSTRIA MACERATA con
il contributo della CAMERA DI COMMERCIO DELLE
MARCHE*

Con il contributo tecnico di



ESSERE CONSULENTI



RIEPILOGO

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.

“Un modello organizzativo aziendale adeguato consente di cogliere le opportunità offerte dal contesto”

INTRODUZIONE

CONTESTO

Gli ultimi accadimenti hanno stravolto e quindi profondamente modificato ogni previsione economica, riducendo in modo preoccupante le capacità di previsione e di programmazione delle attività di business delle imprese. Il nostro territorio, già prima della pandemia caratterizzato da aree di crisi, ha visto moltiplicarsi esponenzialmente i nodi e le difficoltà di proseguire il percorso di ripresa appena iniziato. D'altra parte, nuove opportunità si sono concretamente presentate grazie al cambiamento in atto: nuove priorità nelle strategie di recupero e gestione di risorse naturali e non (energia, competenze, salute e sicurezza pubblica); diverse necessità di posizionamento su mercati internazionali; protezione di assets strategici e revisione di filiere e reti.

Saperle cogliere anticipatamente per cavalcare l'onda di ripresa e profittabilità è strettamente collegato al tipo di modello organizzativo attuato in azienda e alle scelte di investimento fatte. Queste decisioni riducono significativamente il profilo di rischio d'impresa.

I DESTINATARI E GLI OBIETTIVI

Per le imprese del territorio maceratese, come per tutte, si sono aperti scenari condizionati dagli eventi che hanno colpito il mondo nelle dimensioni di sostenibilità economica, finanziaria, sociale e ambientale.

La consapevolezza delle proprie aree di forza e di fragilità è dunque il primo requisito per avviare una strategia di ripresa.

Avere margini di riconversione, flessibilità, elementi di resilienza e risorse economiche coerenti OGGI significa avere INVESTITO nei propri modelli organizzativi in modo efficace e ottimale e avere le condizioni per generare nuovo valore per il futuro.

LA PROPOSTA DI CONFINDUSTRIA MACERATA

Qual è il posizionamento della tua impresa nella mappa dei rischi e delle opportunità nazionali e internazionali? Di quali competenze potete (dovete) dotarvi per disporre di un modello organizzativo competitivo?

Sull'esperienza sviluppata con oltre 800 imprese della rete di Confindustria Emilia, Network Consulting Group (NCG) ha sviluppato per Confindustria Macerata e con la collaborazione dell'Università di Macerata e di ISTAO, ASSOCHHECK, una versione dello strumento di analisi e diagnosi adattato alle caratteristiche dimensionali e organizzative delle imprese del nostro territorio.



PRIORITÀ AZIENDALI

- Garantire continuità
- Aumentare l'efficienza



PRIORITÀ AGGIUNTIVE

- Ridurre le concentrazioni di fatturato, dipendenza
- Migliorare la comunicazione



OPPORTUNITÀ PER I DIPENDENTI

- Responsabilità per obiettivi
- Miglioramento della stabilità

ASSOCHECK

IL PROGETTO

Il progetto "AssoCheck" vuole essere per le aziende un'opportunità di confronto, un team di esperti reso disponibile per valutare le principali forze e debolezze al fine di suggerire eventuali percorsi di miglioramento, attraverso una "diagnosi organizzativa" strutturata sull'analisi di 8 ambiti di indagine – aventi ad oggetto: l'«Organizzazione e le strategie», il «Portafoglio prodotti», i «Mercati e vendite», le «Operation», l'«Amministrazione e controllo», le «Persone e competenze», la «Digitalizzazione e i sistemi informativi» ed infine la «Sostenibilità» – declinati su 56 aspetti di dettaglio.

IL METODO

L'approccio deriva da strumenti consolidati e testati da tempo, frutto di una lunga esperienza operativa, sviluppati con il sistema Confindustriale insieme al mondo accademico, al terziario, agli imprenditori ed agli enti di certificazione.

LO STRUMENTO

Lo strumento specifico utilizzato è **ASSOCHECK** (www.assocheck.it) che prevede, per ciascuno dei 56 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 56 aspetti sono riconducibili a 9 aree rispetto alle quali, in questa sede, abbiamo elaborato i valori medi dei soli giudizi emersi.

I REPORT

Al termine del percorso viene restituito alle aziende un Report nel quale sono evidenziati gli ASPETTI di MAGGIORE CRITICITA' dell'attività di business, gli SPAZI di miglioramento e il POTENZIALE su cui l'impresa potrà investire per incrementare produttività, efficienza e sostenibilità.

**“PMI
braccia e
gambe
delle
grandi
imprese,
un treno
da non
perdere”**

IN SINTESI

Quanto emerso conferma le debolezze, già evidenziate in precedenza, presenti nelle nostre imprese. Gli ultimi anni hanno enfatizzato sia le minacce sia le opportunità che il contesto esterno riserva.

Il rischio paese che abbiamo vissuto, l'importanza della sostenibilità e l'enorme valore del “fatto in Italia” fanno emergere delle interessanti possibilità per le nostre PMI. Per contro le minacce storiche sono sempre presenti, burocrazia e concorrenza “sleale”, inoltre peggiora quella infrastrutturale e di reperibilità delle risorse finanziarie ed umane. Le nostre PMI soffrono molto e fanno fatica a migliorare l'attrattività e la redditività per contro sono straordinariamente flessibili e creative.



La fotografia che emerge deve far riflettere le parti interessate, le azioni che andrebbero attuate dovrebbero riguardare:



RISULTATI DEL PROGETTO

Nel corso dell'anno abbiamo collaborato con 20 aziende presso le quali sono state effettuate le diagnosi.

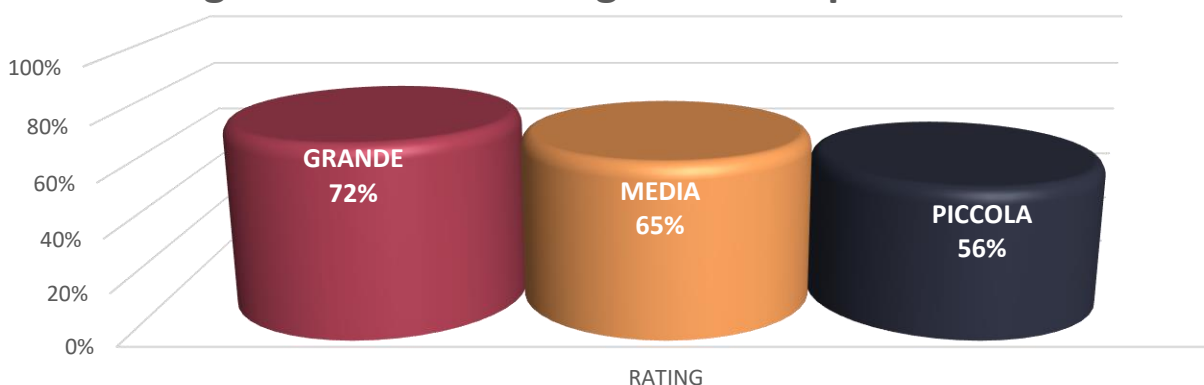
Gli incontri hanno interessato sempre la Direzione Aziendale ed i principali responsabili.

L'analisi è stata segmentata in tre classi dimensionali, micro imprese fino a 15 dipendenti, medie da 15 a 50, grandi oltre 50 dipendenti.

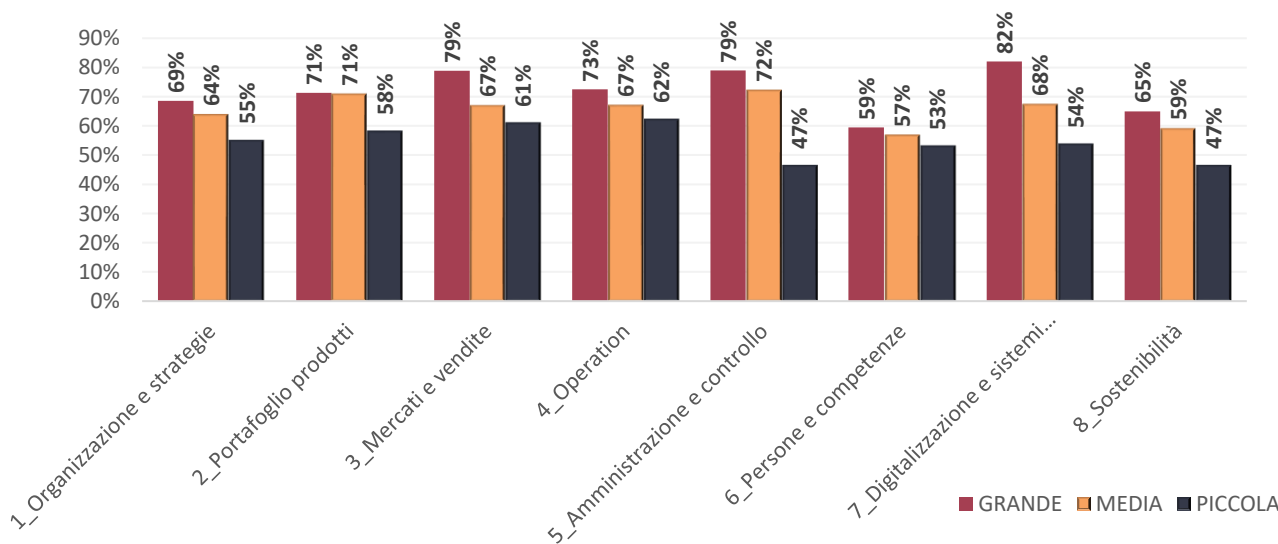
Dal primo grafico, che restituisce una sintesi complessiva dei risultati, si possono fare le seguenti considerazioni:

- **L'organizzazione aziendale, in particolare nelle micro e medie imprese, è il punto più critico.** Il tema della continuità manageriale è il rischio più alto. I saperi, le responsabilità e le prassi sono informali e patrimonio dei singoli piuttosto che aziendale.
- **Il controllo, sia economico finanziario sia organizzativo, non è quasi mai strutturato.** Non c'è la cultura del reporting, misurare pochi dati per stabilire obiettivi e monitorarne l'andamento correggendo la rotta quando necessario. Spesso, in particolare nelle piccole e medie imprese, si naviga a vista e ci si rende conto dei risultati solo quando è troppo tardi per attuare dei correttivi ove necessario.

Adeguatezza Assetto Organizzativo per dimensione



Adeguatezza per Ambito





PRINCIPALI DEBOLEZZE

- Mancanza visione strategica adeguata comunicazione
- Non sono chiari gli obiettivi
- Scarsa formalizzazione delle attività



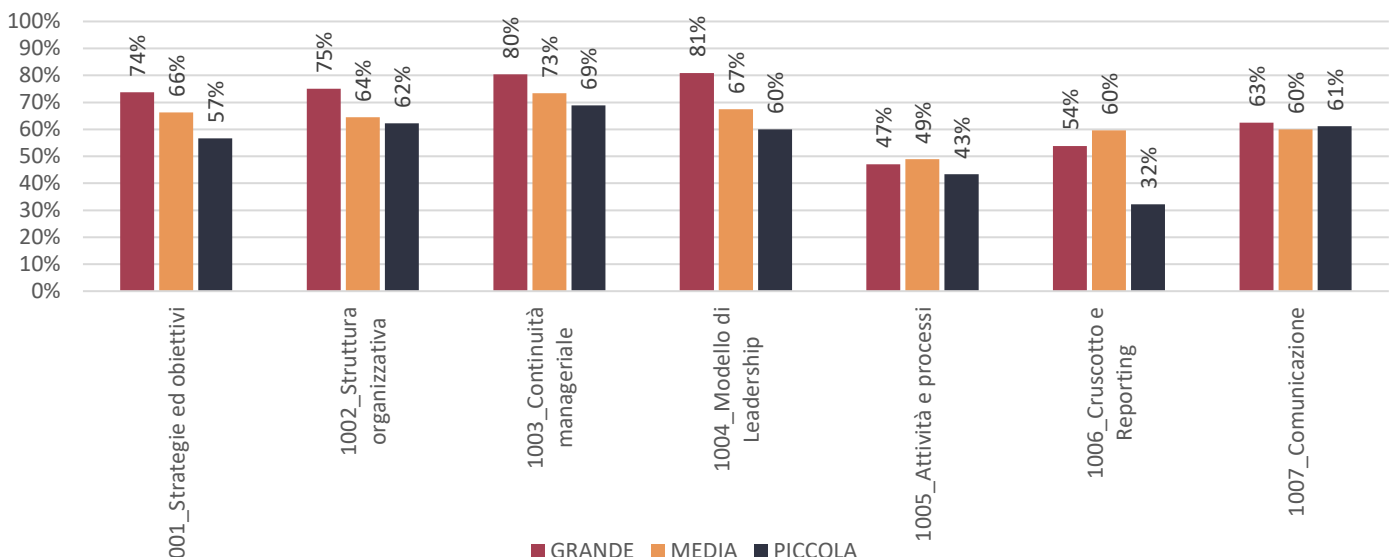
AZIONI AUSPICABILI

- Promuovere capacità di diagnosi organizzativa
- Chiarire responsabilità ed obiettivi, formazione sul reporting
- Sviluppare cruscotti direzione con indicatori e sistemi di monitoraggio degli scostamenti
- Introdurre sistemi di analisi e gestione per attività e processi, agevolando la formazione

1 AREA ORGANIZZAZIONE E STRATEGIE

ASPETTI	CAUSE	EFFETTI
Manca spesso la visione e la comunicazione, chiara e formale, degli obiettivi 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.
Non sono chiari o realistici gli obiettivi, le priorità e le responsabilità.	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.
Manca la visione di insieme del perché le attività si debbono svolgere, c'è poca formalizzazione delle attività aziendali e dei loro obiettivi, nelle aziende si rileva molta dispersione di energie a gestire per "compiti".	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.

Ambito 1_ Organizzazione e strategie: Media valutazioni per Aspetto





PRINCIPALI DEBOLEZZE

- Mancanza piano di sviluppo portafoglio prodotti
- Assenza valutazioni di redditività dei progetti
- Nessun processo strutturato



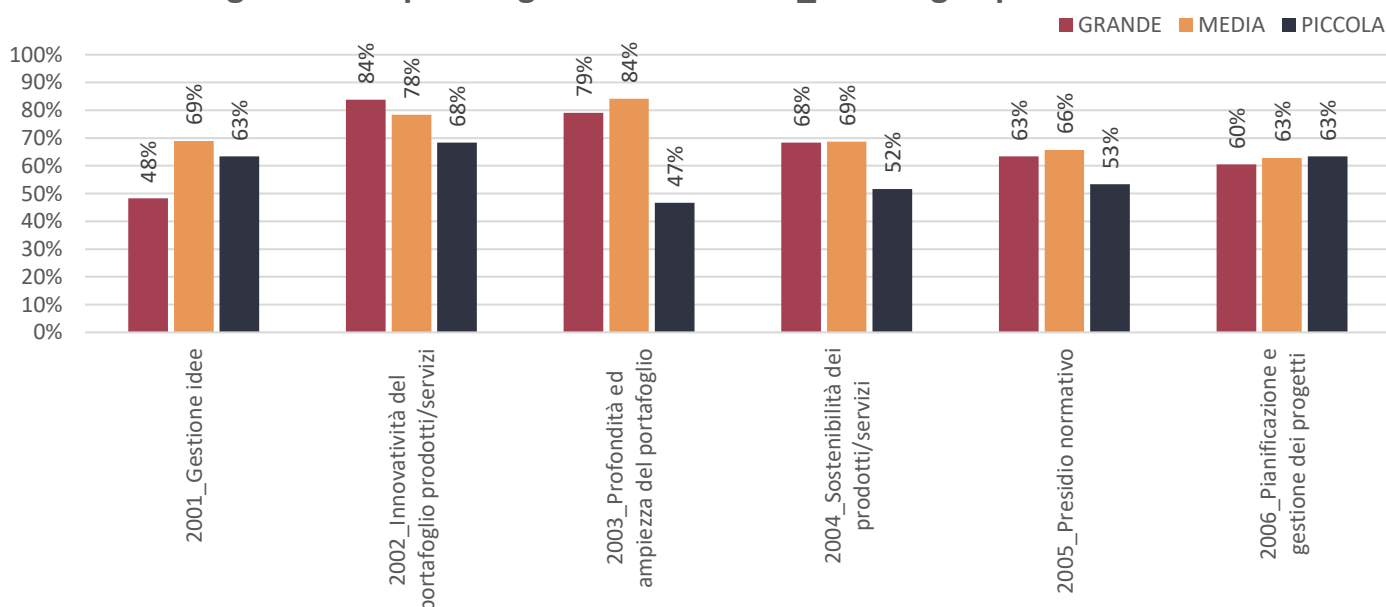
AZIONI AUSPICABILI

- Sviluppare le competenze di project management
- Adottare soluzioni sw per la gestione dei progetti, adeguate alle PMI
- Strutturare processi quali: “Generazione e gestione delle idee”, “Ricerca & sviluppo” e “Industrializzazione”
- Fare formazione sui rischi da responsabilità per danni da prodotti difettosi

2_PORTAFOGLIO PRODOTTI

ASPETTI	CAUSE	EFFETTI
<p>Nelle MEDIE AZIENDE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Non sempre il piano di sviluppo del portafoglio è strutturato, misurabile e verificabile; - Raramente i singoli progetti prevedono la valutazione della redditività. 	<ul style="list-style-type: none"> Mancanza di processi strutturati Conoscenze eco-fin nell'area tecnica 	<ul style="list-style-type: none"> Difficoltà di confronto con i concorrenti Rischio redditività dei progetti
<p>Nelle PICCOLE AZIENDE oltre a quanto sopra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Mancanza di un processo strutturato sulle attività. 	<ul style="list-style-type: none"> Rischi di slittamento tempi, mancanza risorse, ripetizione fasi, errori in produzione, rischi per responsabilità di prodotto.

Adeguatezza aspetti organizzativi: Area 2_Portafoglio prodotti





PRINCIPALI DEBOLEZZE

- Mancanza visione strategica e adeguata comunicazione
- Non sono chiari gli obiettivi
- Scarsa formalizzazione delle attività
- Non si capitalizzano le connessioni



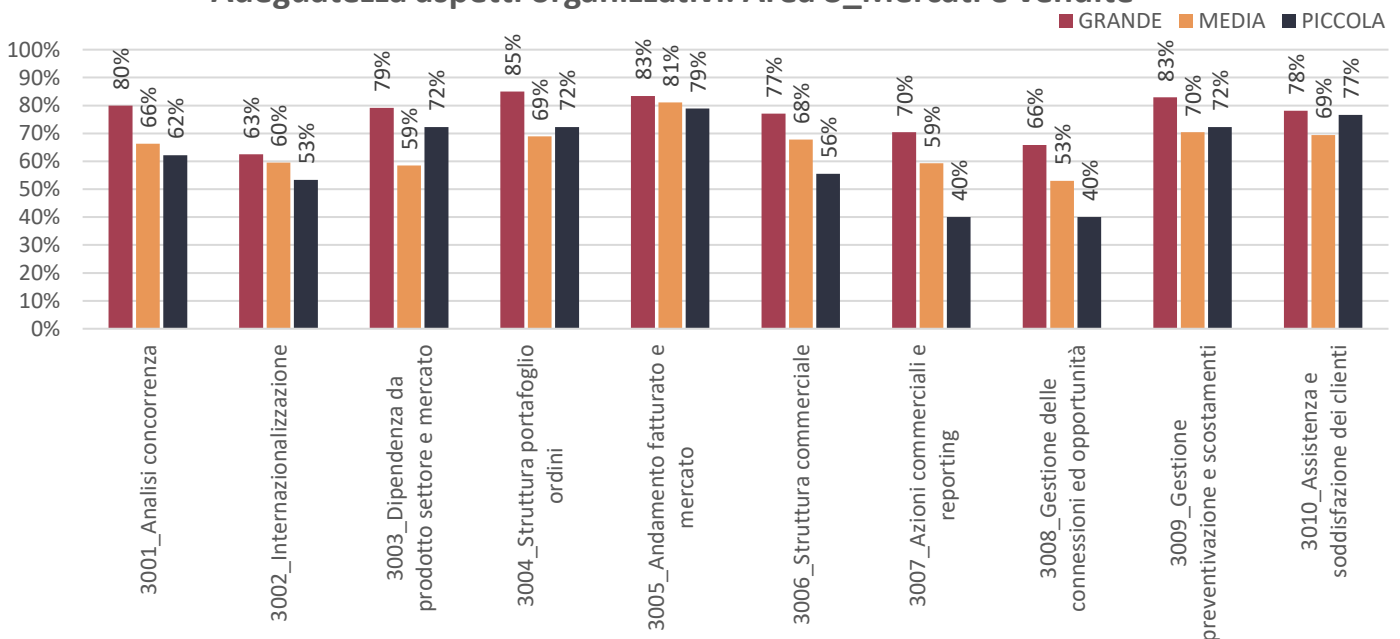
AZIONI AUSPICABILI

- Sviluppare budgeting previsionale e controllo degli scostamenti
- Stimolare sistemi di definizione di prezzi e gestione dei consuntivi
- Promuovere la diffusione di strumenti e sistemi di analisi commerciale e confronto con benchmark di mercato
- Fare formazione e cultura sulle finalità d'uso dei CRM

3 AREA MERCATI E VENDITE

ASPETTI	CAUSE	EFFETTI
<p>NELLE MEDIE AZIENDE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le Connessioni e le opportunità spesso non vengono capitalizzate e sfruttate al meglio per generare nuovo fatturato. - Le valutazioni degli impegni, a volte, non sono basate su carichi di lavoro e su capacità di offerta ben valutate. - Raramente gli "sforzi" commerciali sono confrontati con i risultati prodotti. 	<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>NELLE PICCOLE AZIENDE (in aggiunta alle medie):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risulta critica la dipendenza da pochi grandi clienti, ci sono elevati rischi di concentrazione del fatturato sia per clienti sia per segmenti. - Competitività dell'offerta non è responsabilità dell'area ma vengono gestite dalla proprietà; - La marginalità delle vendite, data la modalità con la quale spesso si fanno i prezzi, è spesso poco controllata. - Spesso la soddisfazione del cliente non viene misurata. - Analisi di mercato e dei competitor nelle PMI sono quasi del tutto inesistenti. 	<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>

Adeguatezza aspetti organizzativi: Area 3_Mercati e vendite





PRINCIPALI DEBOLEZZE

- Incapacità di valutazione della produttività e dei rischi di filiera
- Scarsa capacità di pianificazione della produzione
- Inadeguata competenza di analisi e reporting



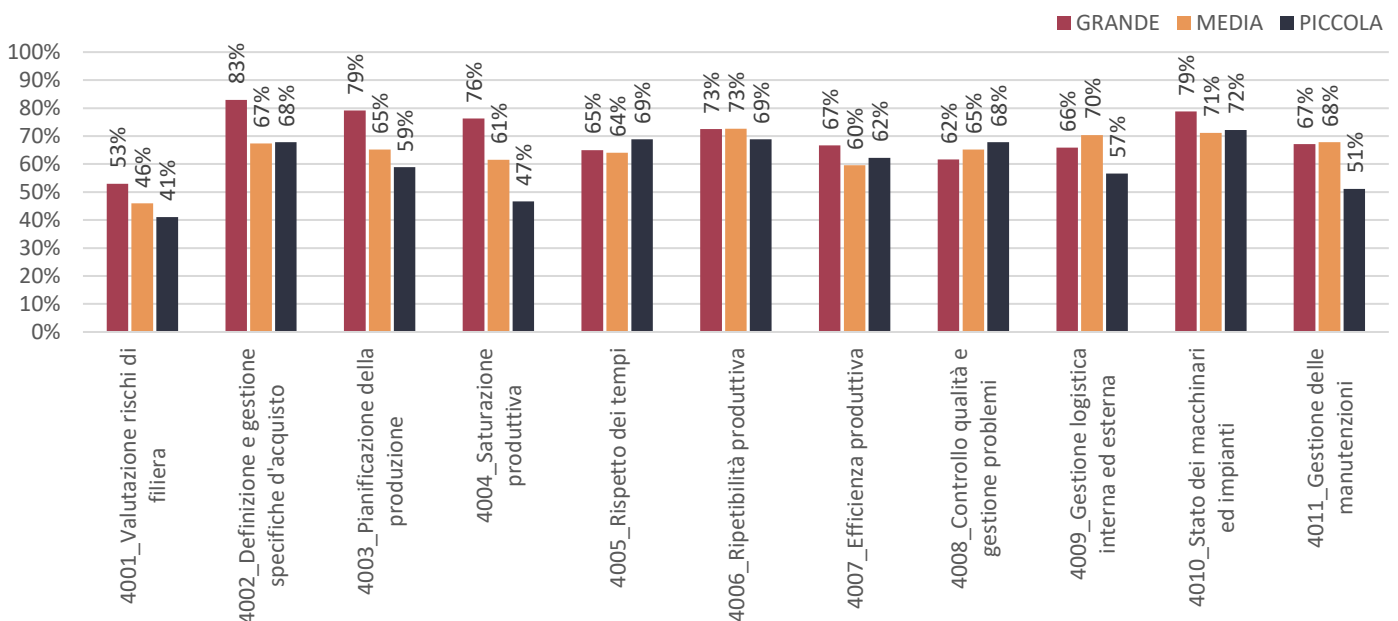
AZIONI AUSPICABILI

- Diffondere e fare formazione su modelli di valutazione dei fornitori
- Individuare KPI utili per la produzione ed il controllo
- Per ridurre il rischio ripetibilità migliorare le capacità di analisi dati
- Promuovere formazione su alcune tecniche della lean production

4_OPERATION

ASPETTI	CAUSE	EFFETTI
<p>NELLE MEDIE AZIENDE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La valutazione dei rischi di fornitura molto spesso si basa sulle “sole” indicazioni dei sistemi di vendor rating. - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - Scarsità di risorse e competenze per effettuare valutazioni organizzative sui propri fornitori; - Poca cultura di reporting e misurazione della produttività 	<p>Non si conoscono realmente i propri fornitori e le loro problematiche, che potrebbero incidere su quelle aziendali.</p> <p>Scarsa integrazione di indicatori di produttività</p> <p>Inefficienza produttiva</p>
<p>NELLE PICCOLE AZIENDE (in aggiunta alle medie):</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le cause sono sempre legate alla dimensione ed alla cultura delle competenze delle persone rispetto a quelle aziendali. Poca sedimentazione delle prassi e scarsa propensione alla formazione. 	<p>Inefficienze, scarti, problemi ripetitivi, bassa interscambiabilità delle persone. Elevato rischio ripetibilità ed erosione dei margini.</p>

Adeguatezza aspetti organizzativi: Area 4_Operation





PRINCIPALI DEBOLEZZE

- Mancanza pianificazione prospettica pluriennale
- Inadeguatezza di cruscotti direzionali
- Mancanza di analisi puntuali per aree di business



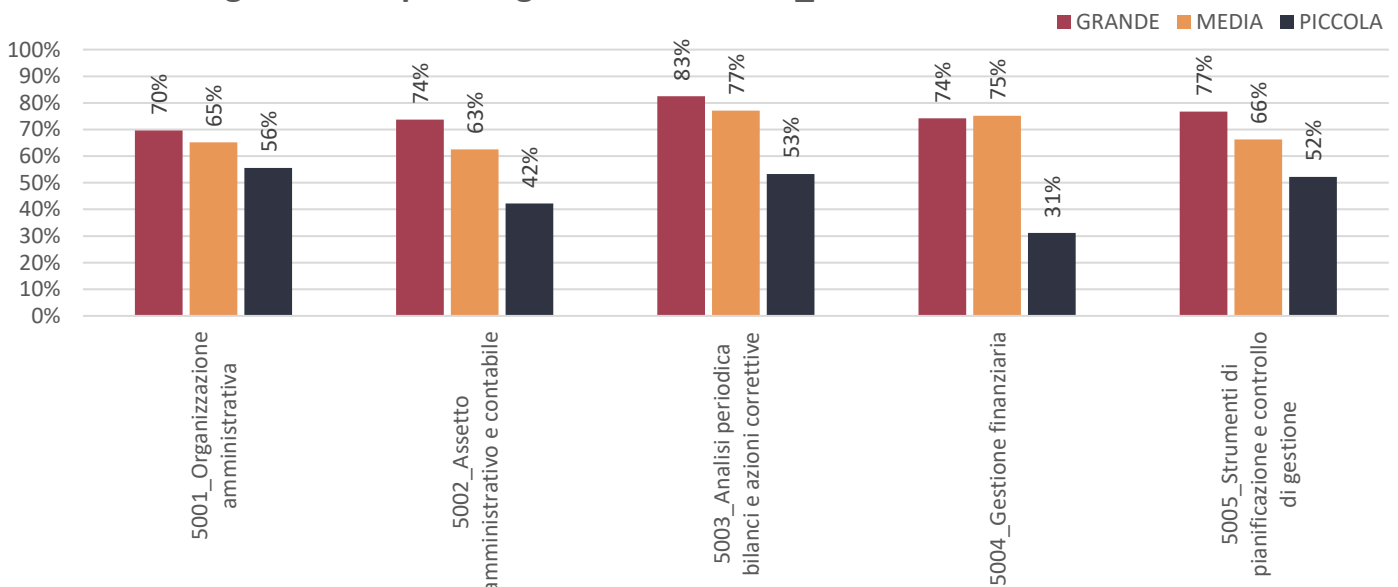
AZIONI AUSPICABILI

- Formazione riguardo alle finalità del budget come strumento, prima di tutto, organizzativo
- Integrazione degli indici utili per prevenire la “Crisi d’impresa”
- 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

5_AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO

ASPETTI	CAUSE	EFFETTI
<p>NELLE MEDIE AZIENDE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Malgrado ci siano budget, spesso sono solo di area e mancano i “master budget”. - Ove presenti i budget, le verifiche degli scostamenti e le azioni di correzione non sempre sono formalizzate. - La cultura del business plan è quasi sempre formale e legata a situazioni di necessità per rapporti con banche, non per fini organizzativo-previsionali. - I centri di costo, seppure esistenti, non si sfruttano per definire dei sistemi di responsabilizzazione. - I cruscotti vengono spesso confusi con i sistemi di Business Intelligence, che non risolvono il problema della sintesi su pochi KPI e del reporting. 	<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>NELLE PICCOLE AZIENDE (in aggiunta alle medie):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quasi sempre mancano sistemi previsionali; quando disponibili riguardano solo l’ambito commerciale, non si effettuano valutazioni dell’impatto su acquisti, magazzini, personale e finanziari. - Rating clienti, centri di costo e indicatori sono quasi sempre assenti. 	<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>

Adeguatezza aspetti organizzativi: Area 5_Amministrazione e controllo





PRINCIPALI DEBOLEZZE

- Scarsa attenzione alla attrattività e ritenzione delle persone
- Non si valutano i talenti ed il rischio di perderli
- Non si rilevano le competenze
- La formazione è poco efficace



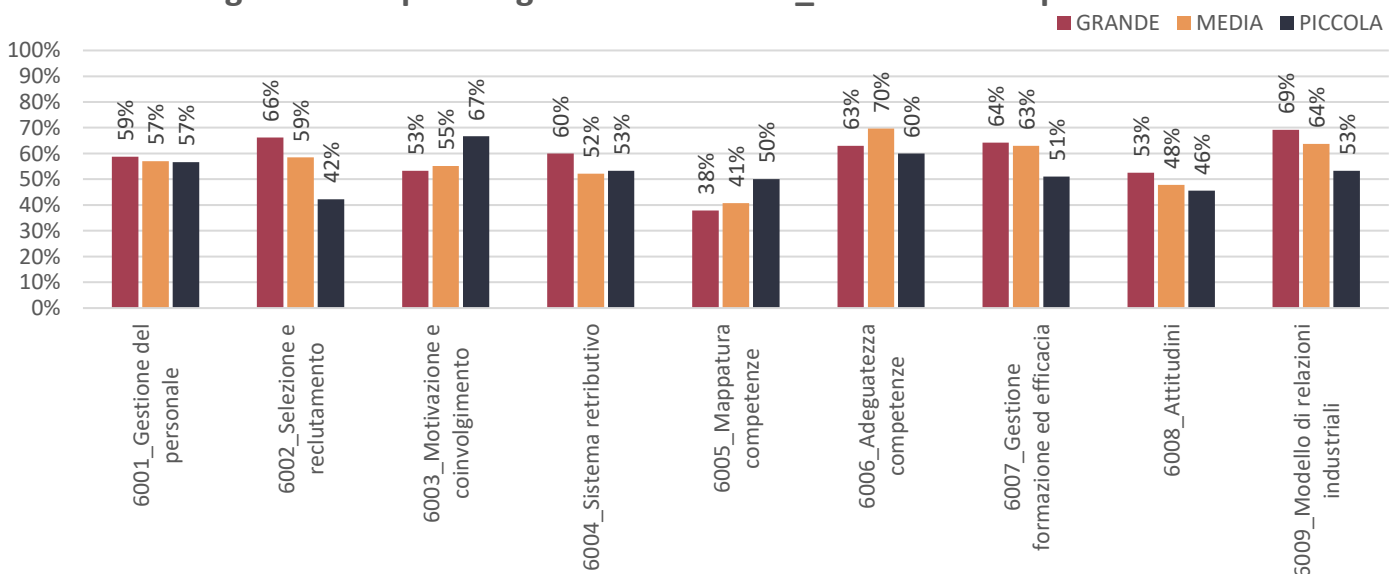
AZIONI AUSPICABILI

- Formazione sui temi della capacità di attrarre e trattenere le persone
- Valorizzazione delle PMI a livello istituzionale e delle scuole
- Finanziamenti per lo sviluppo delle competenze più fruibili per le PMI

6_PERSONE E COMPETENZE

ASPETTI	CAUSE	EFFETTI
Il tema della attrattività, soprattutto per le PMI, è molto critico. Le istituzioni, le scuole e le grandi aziende tendono a favorire la cultura del grande è bello. I giovani non sanno valutare le opportunità offerte dalle PMI.	“Sistema” sbilanciato sulle grandi imprese malgrado l’enorme quantitativo di PMI in Italia.	Carenza di risorse qualificate.
Per contro gli imprenditori delle PMI devono migliorare la loro capacità di comunicazione e di pianificazione della formazione ed inserimento delle nuove generazioni.	Cultura mancante nelle PMI. Funzioni di gestione del personale non sempre adeguate alle attuali esigenze.	Rischio di mancata continuità nel tempo.
Non si effettuano valutazioni del “chi sa fare cosa”	I sistemi di valutazione delle performance e delle attitudini sono spesso inesistenti .	Inadeguatezza delle attività formative non sempre centrate sugli effettivi bisogni.

Adeguatezza aspetti organizzativi: Area 6_Persone e competenze





PRINCIPALI

DEBOLEZZE

- Forti rischi per le PMI sulla sicurezza informatica
- Gestionali poco flessibili e pensati per grandi imprese
- Competenze scarsamente reperibili
- Basso grado di digitalizzazione dei processi organizzativi



AZIONI AUSPICABILI

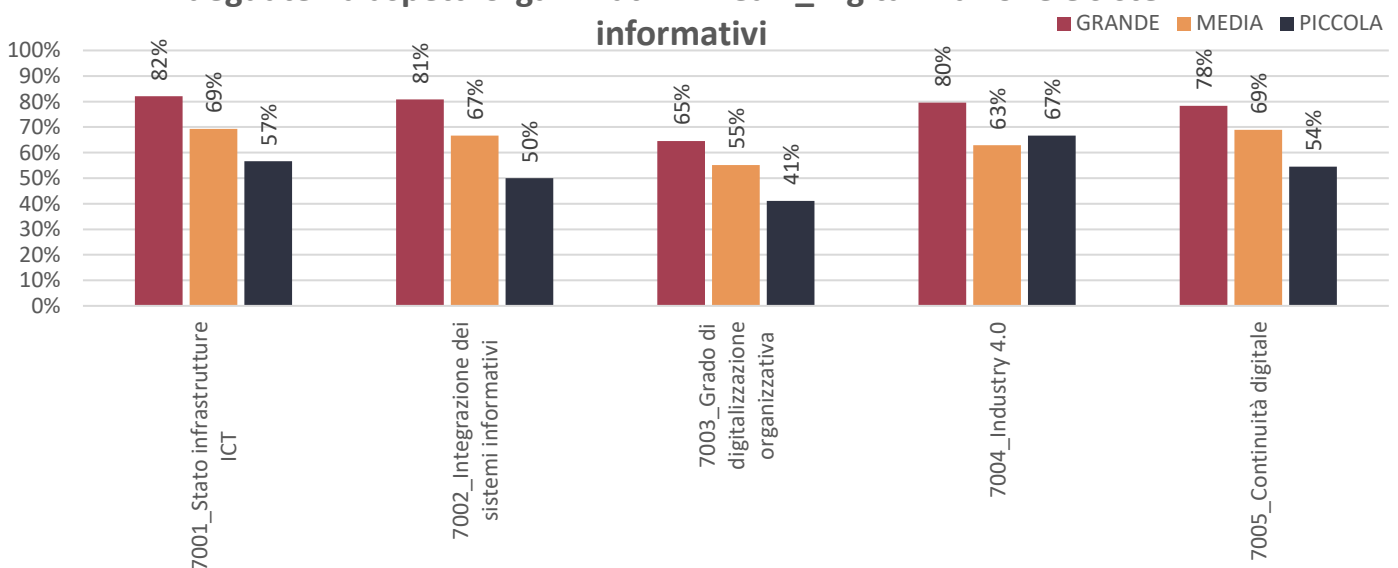
- Formazione pensata per le PMI
- Finanziamenti dedicati alle PMI
- Sviluppi da parte di sw house pensati per le PMI con sistemi di work flow flessibili

7_DIGITALIZZAZIONE E SISTEMI INFORMATIVI

ASPETTI	CAUSE	EFFETTI
L'asset informatico in particolare per le PMI è sicuramente un punto da far crescere.	Gli applicativi gestionali (ERP) sono quasi sempre pensati per le grandi aziende e si presentano poco flessibili e con funzionalità che non sono utili per le PMI.	Minore efficienza e reattività. Mancanza di elaborazioni sulle quali basare le decisioni.
Spesso ci sono problemi basilari di sicurezza informatica .	Cultura scarsa sulle tematiche.	Rischi di perdita o compromissione dei dati.
La digitalizzazione , soprattutto dei processi organizzativi, anche nelle medio-grandi imprese è ancora poco sviluppata.	Bassi investimenti nell'ICT da parte delle PMI. Difficoltà di comprensione delle esigenze delle PMI da parte degli operatori ICT. Il tema dei processi come visto è un problema organizzativo prima che informatico.	Rischi di interruzione dell'attività con perdita di fatturato.

N.B. Si ringrazia per il suo contributo l'amico e collega Pieralberto Guidotti <https://www.linkedin.com/in/pieralbertoquidotti/>

Adeguatezza aspetti organizzativi: Area 7_Digitalizzazione e sistemi informativi





PRINCIPALI DEBOLEZZE

- Scarsa attenzione al sociale e alla parità (PDR 125)
- Poche ISO 14001
- Scarsa applicazione del LCA e impronta di carbonio



AZIONI AUSPICABILI

- Finanziamenti sempre più fruibili per PMI
- Chiarezza nelle informazioni da parte di istituzioni e associazioni

8_SOSTENIBILITA'

ASPETTI	CAUSE	EFFETTI
<p>La sostenibilità è un tema oggi sempre più sotto i riflettori. Le declinazioni sono, semplificando di 4 tipi: Sostenibilità organizzativa, economico finanziaria, ambientale e sociale.</p> <p>Sulle prime due c'è molto da lavorare e abbiamo già visto con quanto in precedenza ciò che andrebbe fatto.</p>		Il rischio è quello della emarginazione dai mercati emergenti, soprattutto delle nostre PMI.
<p>Riguardo la sostenibilità ambientale, soprattutto sui prodotti, le pratiche in uso sono ancora quasi del tutto non permeate da queste tecniche. Sarà fondamentale per il futuro far crescere la cultura del ciclo vita, dell'impronta di carbonio ed in generale delle buone prassi per un maggior rispetto dell'ambiente e dei consumi.</p>	<p>Scarsa cultura sui temi ambientali.</p> <p>Costi ed esclusività da grandi aziende delle certificazioni ambientali.</p> <p>Priorità, soprattutto nelle PMI, delle scelte da fare.</p>	
<p>Per gli aspetti etico sociali la norma SA 8000 è poco applicata</p>	<p>Va anche detto che è molto costosa e per gran parte ridondante con la sicurezza e pensata per paesi poco civilizzati.</p>	
<p>La nuova prassi di norma PDR 125 è ancora in fase di lancio e i segnali politici non sono incoraggianti.</p>	<p>Rincorsa ai finanziamenti Europei senza pensare alle PMI</p>	

Adeguatezza aspetti organizzativi: Area 8_Sostenibilità

