



OSSERVATORIO ORGANIZZATIVO DELLE PMI

2023

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

Con il contributo tecnico di



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.

“Valutare e gestire gli assetti organizzativi come primo passo della sostenibilità”

INTRODUZIONE

CONTESTO

Gli scenari mutevoli e scarsamente prevedibili impongono velocità e solidità. Le PMI del nostro territorio soffrono per dimensioni e sono costrette a rincorrere le nuove esigenze.

In particolare, la crescente spinta verso la globalizzazione e la necessità di ridurre i rischi fa sì che le grandi e medie imprese demandino sempre più in outsourcing la produzione operativa.

Non ultima la sostenibilità che ora diventa uno dei pilastri a cui uniformarsi e che a sua volta innesca percorsi non facili specialmente per le realtà più piccole.

Al netto di queste “novità” il minimo comun denominatore riguarda l’organizzazione aziendale, l’insieme dei modi di fare che le aziende adottano per realizzare i propri prodotti e servizi.

L’organizzazione delle nostre imprese diventa sempre di più il fattore critico di successo per garantire la continuità delle stesse.

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 vostra impresa? 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, ASSO-CHECK, 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

Per il terzo anno, quanto emerso, conferma le forze e 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:



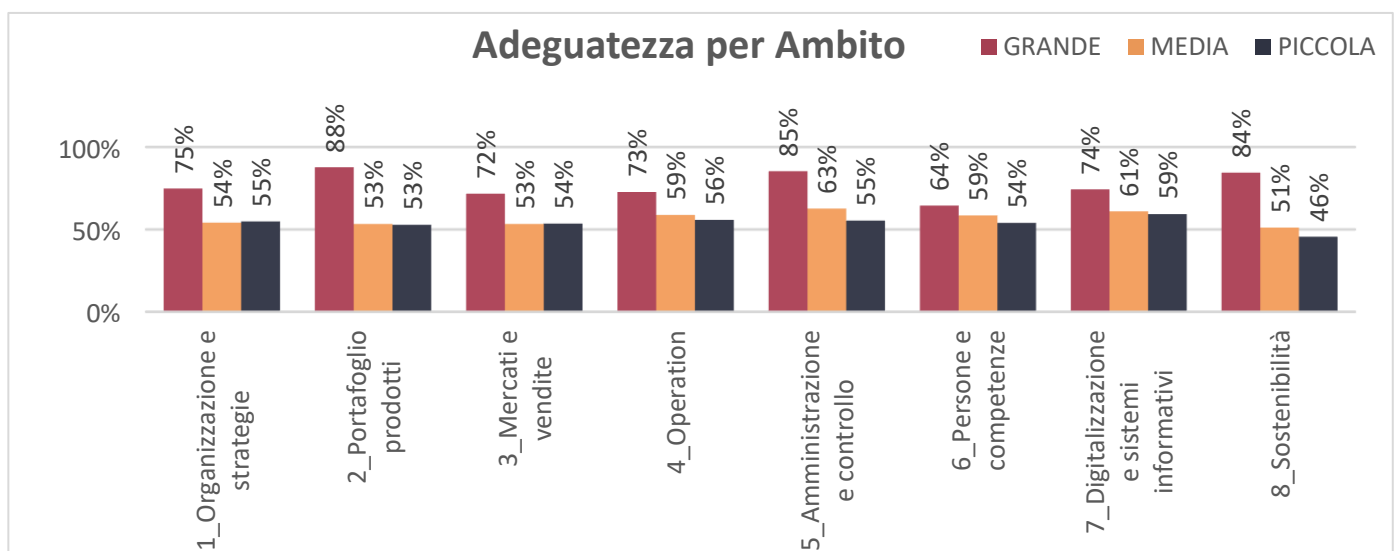
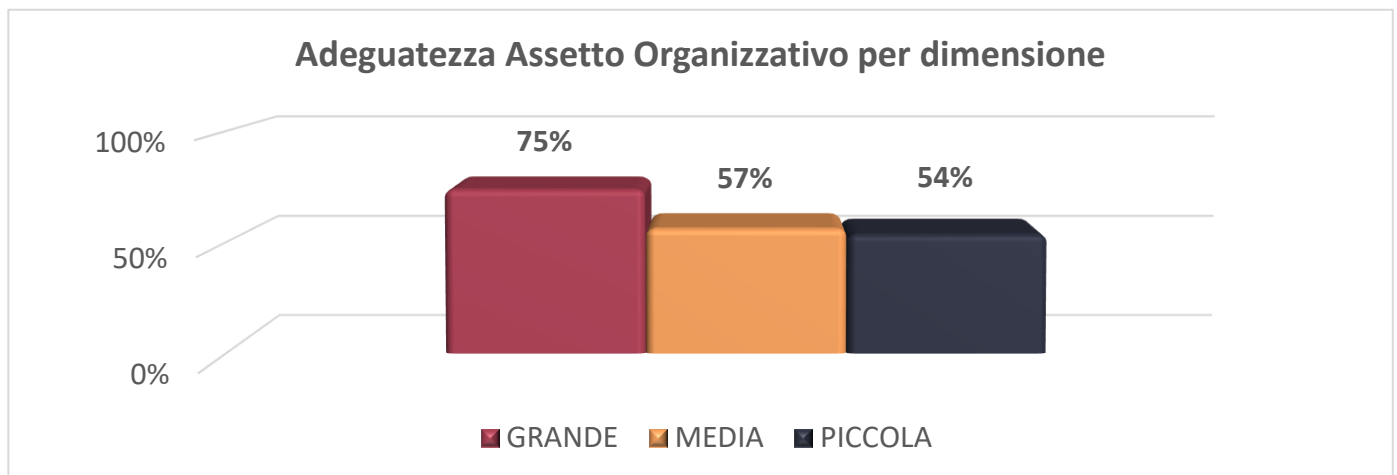
RISULTATI DEL PROGETTO

Nel corso dell'ultimo anno abbiamo incluso ulteriori 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: le aziende più grandi risultano mediamente più organizzate con una media superiore alla sufficienza e dei picchi di eccellenza su diversi aspetti.

- **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, sempre nelle PMI, 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.
- **La sostenibilità ambientale in particolare, al netto delle eccellenze del territorio, tipicamente medio grandi imprese è ancora da affrontare.** Sono in atto diverse iniziative anche dell'associazione per fare cultura in tal senso.





PRINCIPALI DEBOLEZZE

- Mancanza visione strategica e adeguata comunicazione
- Non sono chiari gli obiettivi
- Scarsa capacità di comunicazione



AZIONI AUSPICABILI

- Promuovere capacità di diagnosi organizzativa
- Chiarire responsabilità ed obiettivi, formazione sul reporting
- Sviluppare cruscotti direzionali con indicatori e sistemi di monitoraggio degli scostamenti
- Curare maggiormente la comunicazione e l'uso degli strumenti attualmente disponibili

1 AREA ORGANIZZAZIONE E STRATEGIE

L'area è particolarmente critica per le medie e piccole imprese. In queste realtà, tranne un dato in controtendenza sulla continuità manageriale per le medie, i risultati sono praticamente tutti insufficienti.

Il tema dell'organizzazione è delicato, avere risultati insufficienti non significa che le aziende non sono brave: abbiamo riscontrato situazioni nelle quali le prassi sono ben consolidate ed i risultati molto positivi sia in termini di qualità che di servizio.

Il problema è la dissociazione tra persone ed azienda, i risultati sono conseguenza delle azioni delle persone che hanno esperienza e assicurano la ripetibilità.

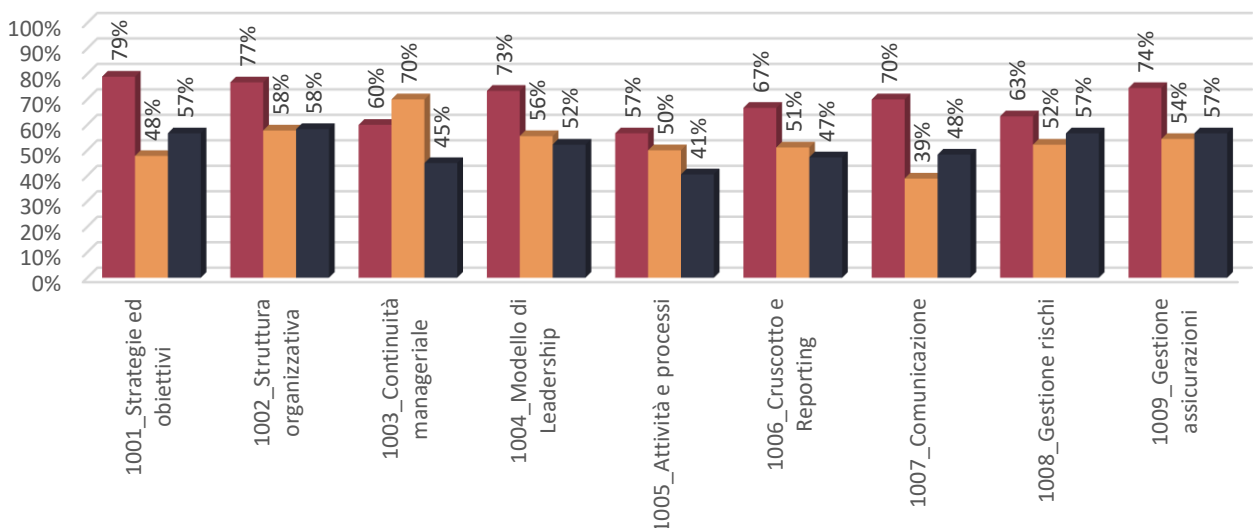
Quindi la foto attuale, seppure positiva, evidenzia potenziali rischi prospettici, legati soprattutto ad un fattore culturale sul quale bisognerà lavorare tanto per garantire la sostenibilità e la continuità futura.

In particolare, andranno sviluppati meglio gli obiettivi, le analisi dei dati e i sistemi di controllo periodico degli andamenti.

La comunicazione è un altro tema critico nelle piccole realtà. Ne consegue infatti, come vedremo nell'area mercati e vendite, scarsa capacità di penetrazione nei mercati con fatturati molto concentrati su pochi clienti storici. Dichiarano di voler crescere ma non curano particolarmente l'immagine e la comunicazione, pregiudicando la loro capacità di sfruttare le connessioni.

Adeguatezza per Ambito: 1_ Organizzazione e strategie

■ GRANDE ■ MEDIA ■ PICCOLA





PRINCIPALI DEBOLEZZE

- Mancanza piano di sviluppo portafoglio prodotti
- Assenza valutazioni di redditività dei progetti
- Processo poco 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

Il portafoglio prodotti riguarda la ricerca, la progettazione e la gamma di prodotti/servizi realizzati in azienda.

In generale tutte le nostre aziende dimostrano di avere un portafoglio prodotti/servizi molto ampio ed innovativo, un punto di forza importante che andrebbe valorizzato al meglio.

Le aziende più grandi evidenziano valori superiori alla sufficienza in tutti gli aspetti, con margini di miglioramento nel processo di generazione e gestione delle idee.

Per le aziende più piccole la modalità con la quale si creano nuovi prodotti e come questi vengono sviluppati appare molto destrutturato: come già accennato per altri ambiti, i risultati sono totalmente dipendenti dalle persone e dalla loro esperienza.

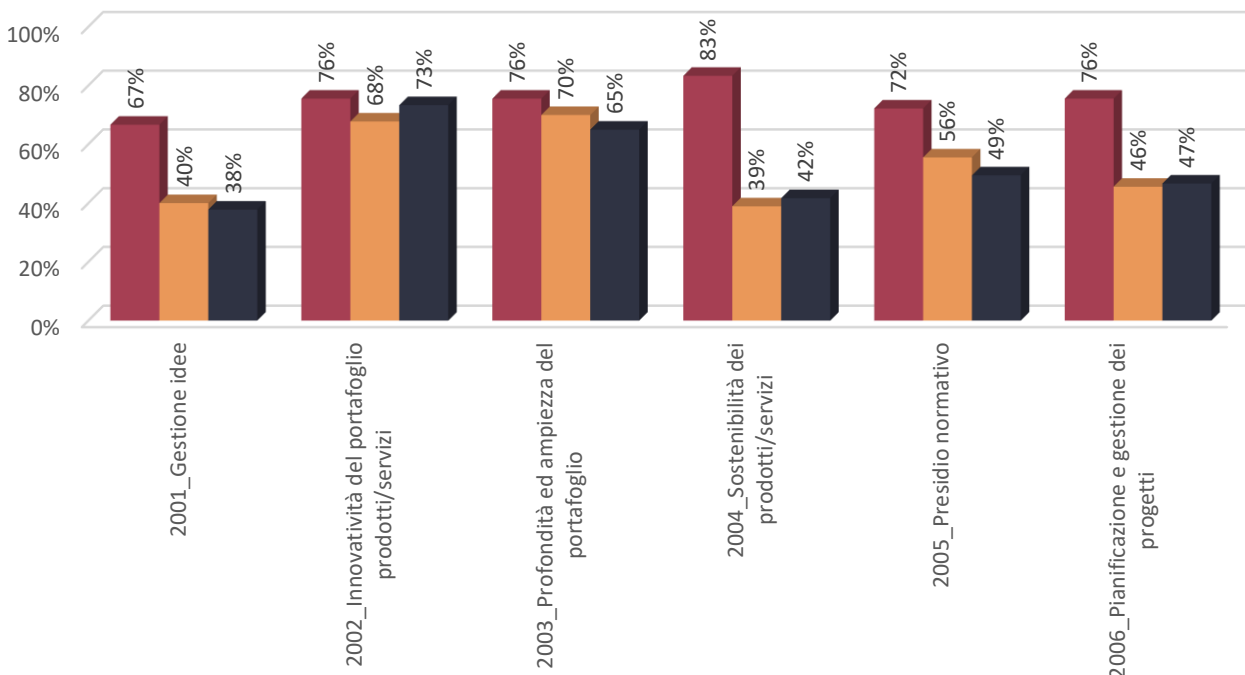
Si conferma, per le piccole, la scarsa attenzione alla sostenibilità dei prodotti: non sono in uso pratiche che contemplano la riciclabilità, la riusabilità e il calcolo dell'impronta di carbonio, già in fase di sviluppo dei nuovi prodotti.

Infine, ma non meno importante, anche la pianificazione dei progetti, ovvero come assicurare i tempi e le risorse previste, risulta nelle piccole imprese un'attività spesso affidata alla capacità delle persone piuttosto che supportata da piani e strumenti con relativi controlli periodici.

I rischi quindi possono riguardare ritardi nelle uscite dei nuovi prodotti e redditività dei progetti soggetta a scostamenti imprevisti.

Adeguatezza per Ambito: 2_Portafoglio prodotti

GRANDE MEDIA PICCOLA





PRINCIPALI DEBOLEZZE

- Si capitalizzano male le connessioni, il patrimonio relazionale aziendale
- L'internazionalizzazione è spesso affrontata male



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

L'area riguarda in sostanza l'ambito commerciale.

Emerge un quadro sostanzialmente migliore rispetto agli altri ambiti, le nostre aziende sono forti, commercialmente parlando. Hanno dei discreti portafogli ordini, conoscono, seppure in modo destrutturato, il proprio mercato ed i competitors e, nel campione verificato, sono emersi miglioramenti riguardo ai sistemi di preventivazione.

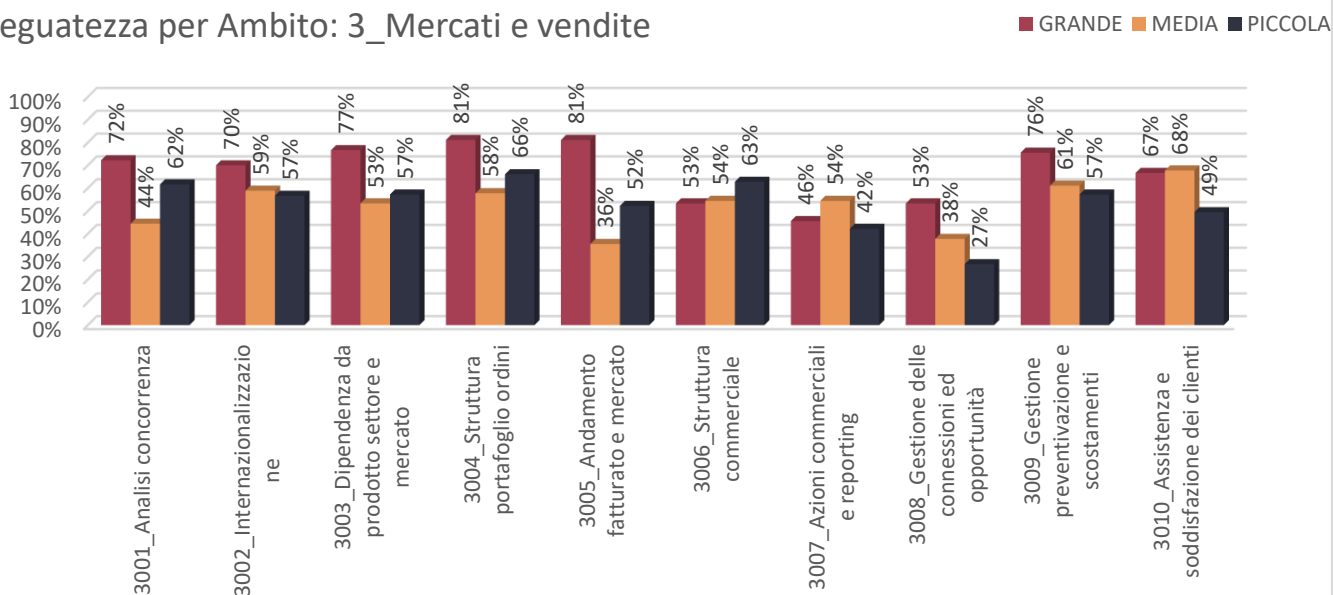
Emerge, inoltre, un buon livello di servizio ai clienti: flessibilità e competenza risultano fattori critici di successo fondamentali.

I punti più deboli, che accomunano tutte le imprese analizzate, riguardano la gestione delle azioni commerciali e, soprattutto, la gestione delle connessioni ed opportunità.

Anche in questo caso **il patrimonio relazionale, che è un aspetto strategico, spesso è legato ai saperi e agli strumenti, non organici, dei singoli commerciali o delle proprietà.**

Risultano migliorabili nelle aziende più piccole sia i temi dell'**internazionalizzazione, spesso affrontata senza adeguate conoscenze e strumenti**, sia quelli della **definizione e controllo periodico dei budget commerciali**, che spesso risultano assenti o non aggiornati con adeguati correttivi.

Adeguatezza per Ambito: 3_Mercati e vendite





PRINCIPALI DEBOLEZZE

- Valutazione della produttività e dei rischi di filiera
- Ripetibilità produttiva affidata alle persone
- Gestione dei problemi informale



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 e incentivare la ISO 9001
- Promuovere formazione su alcune tecniche della lean production

4_OPERATION

L'area riguarda tutte le attività che comprendono la programmazione, gli acquisti, la produzione e controllo e la logistica.

E' un'area dove i risultati emersi sono buoni per quasi tutte le aziende analizzate, in particolare grandi e medie.

Gli investimenti ci sono stati ed è evidente dallo stato dei macchinari e infrastrutture.

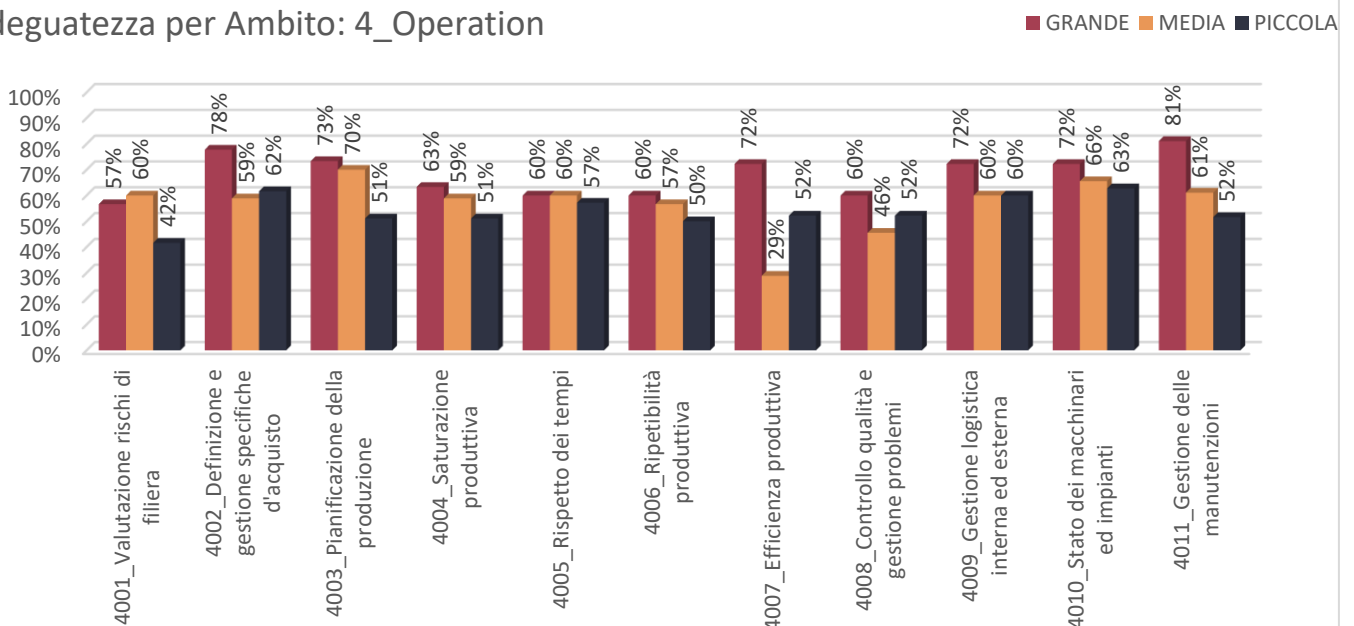
La saturazione è ottimale e la pianificazione sembra garantire, ora, tempi medi più allineati con le richieste dei clienti rispetto al passato.

Un punto debole, che riguarda tutte le aziende, è quello della scarsa capacità di valutare i rischi delle proprie filiere di fornitura. **I rischi che si corrono con i propri fornitori, per quanto percepibili, non sono conosciuti.**

Anche la ripetibilità produttiva, il controllo qualità e la gestione dei problemi sono migliorabili soprattutto nelle aziende più piccole. In generale questi aspetti si affrontano adottando dei sistemi qualità basati sulle ISO 9001, ma questa norma e la relativa certificazione, malgrado i numeri raggiunti, non sempre si adatta facilmente alle piccole dimensioni.

L'efficienza produttiva, in particolare sulle micro imprese, non viene rilevata e in ogni caso risulta scarsamente compatibile con le esigenze di flessibilità richieste.

Adeguatezza per Ambito: 4_Operation





PRINCIPALI DEBOLEZZE

- Mancanza pianificazione prospettica pluriennale
- Inadeguatezza di cruscotti direzionali
- Mancanza di analisi dati 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

La situazione relativa all’ambito amministrazione e controllo è abbastanza debole. 4 aspetti su 5 risultano insufficienti sia per le medie sia per le piccole imprese.

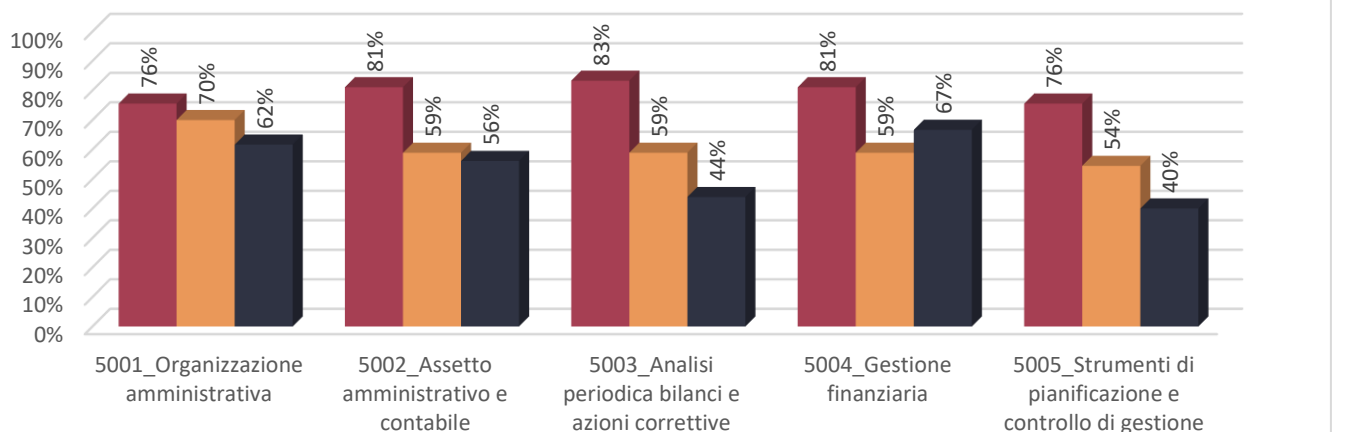
Malgrado la disponibilità di supporto, **l’analisi del bilancio come strumento organizzativo di supporto alla direzione aziendale non risulta applicata**. L’analisi periodica infrannuale non è una pratica consolidata e si guardano i numeri solo a bilancio chiuso, quando non è più possibile prendere provvedimenti.

La capacità di reporting risulta insufficiente poiché non c’è cultura sull’utilizzo e significato dei principali indicatori aziendali.

Il tema del controllo di gestione è quello più debole. È la conseguenza di diversi altri aspetti migliorabili come la “incapacità” a definire un budget per la “paura di sbagliare”, la preventivazione destrutturata, la mancanza di registrazioni contabili organizzate per trarne informazioni gestionali ed in generale la relativa disponibilità di strumenti informatici adeguati per le piccole realtà.

Risulta particolarmente **critica la competenza informatica delle figure amministrative** che potrebbero risultare molto più efficaci ed efficienti attraverso l’utilizzo di semplici strumenti informatici: la miglior conoscenza del pacchetto office (in particolare excel) permetterebbe di effettuare operazioni di “routine” molto più velocemente e con minor probabilità di errore.

Adeguatezza per Ambito: 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

L'area è concettualmente suddivisa in due ambiti, la gestione delle relazioni con le persone e la identificazione e gestione delle competenze.

La gestione delle persone è più strutturata nelle aziende più grandi, le competenze mediamente sono disponibili con il rischio, nelle piccole, di non riuscire a trattenere i talenti.

Per le aziende più piccole emerge un tema particolarmente critico e complesso da risolvere: **le persone sono poco attratte della micro imprese** e queste fanno fatica a reclutare figure qualificate.

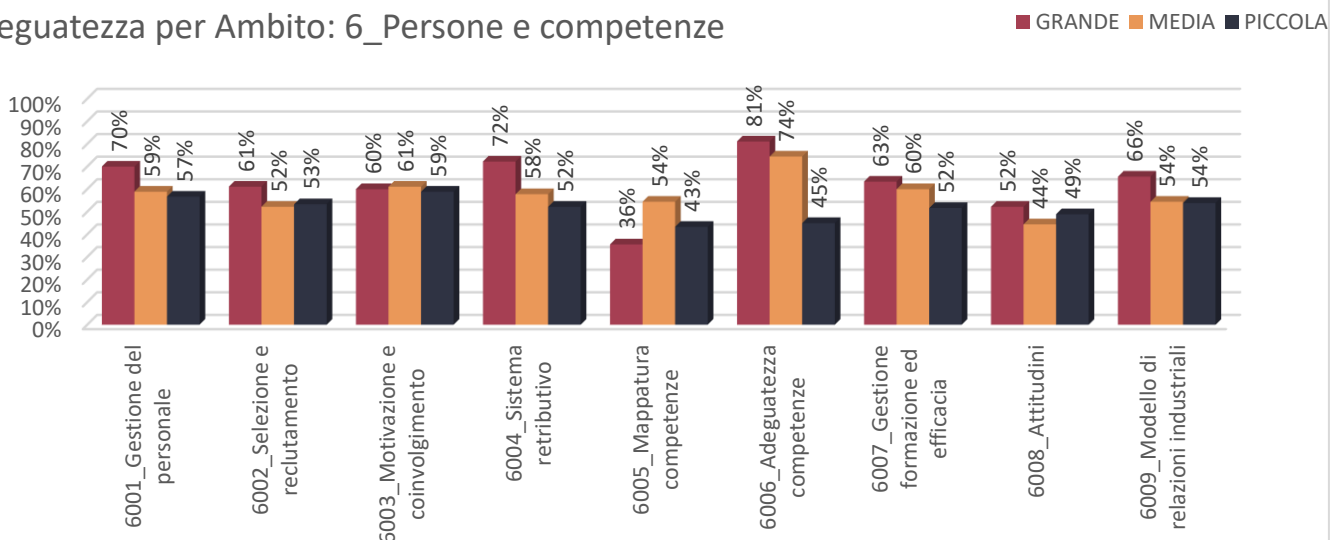
Va distinto quello che possono fare le aziende da quello che, invece, dovrebbe migliorare come contesto:

- Le scuole e le istituzioni dovrebbero enfatizzare anche i vantaggi del lavorare in queste realtà, normalmente invece passa il messaggio che piccolo è brutto e questo crea le difficoltà di reclutamento.
- Dal canto loro, le aziende devono sicuramente comprendere le esigenze e adeguare il proprio approccio alle esigenze delle nuove generazioni per far sì che opportunità di lavorare in una piccola impresa sia vista come tale.

Sul fronte delle competenze e delle caratteristiche delle persone, in generale, sporadicamente si "fotografano" i saperi disponibili ("chi sa fare cosa") e raramente la formazione effettuata deriva da un'analisi delle esigenze, svolta formalmente.

Una pratica poco applicata da tutte le tipologie di aziende è quella relativa alla valutazione delle attitudini delle persone.

Adeguatezza per Ambito: 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

7_DIGITALIZZAZIONE E SISTEMI INFORMATIVI

La situazione relativa ai sistemi informativi aziendali è altalenante. Il campione analizzato ha evidenziato un dato negativo sull'aspetto riguardante lo stato delle infrastrutture per le aziende più grandi, che è da considerare una anomalia dovuta al campione analizzato.

In generale, rispetto al passato, la situazione è migliorata sia per le aziende più grandi sia per quelle medie.

Nelle aziende più piccole i problemi maggiori riguardano il grado di integrazione, spesso c'è un gestionale per la contabilità, quando tenuta internamente, e poi fogli excel per gestire le attività.



AZIONI AUSPICABILI

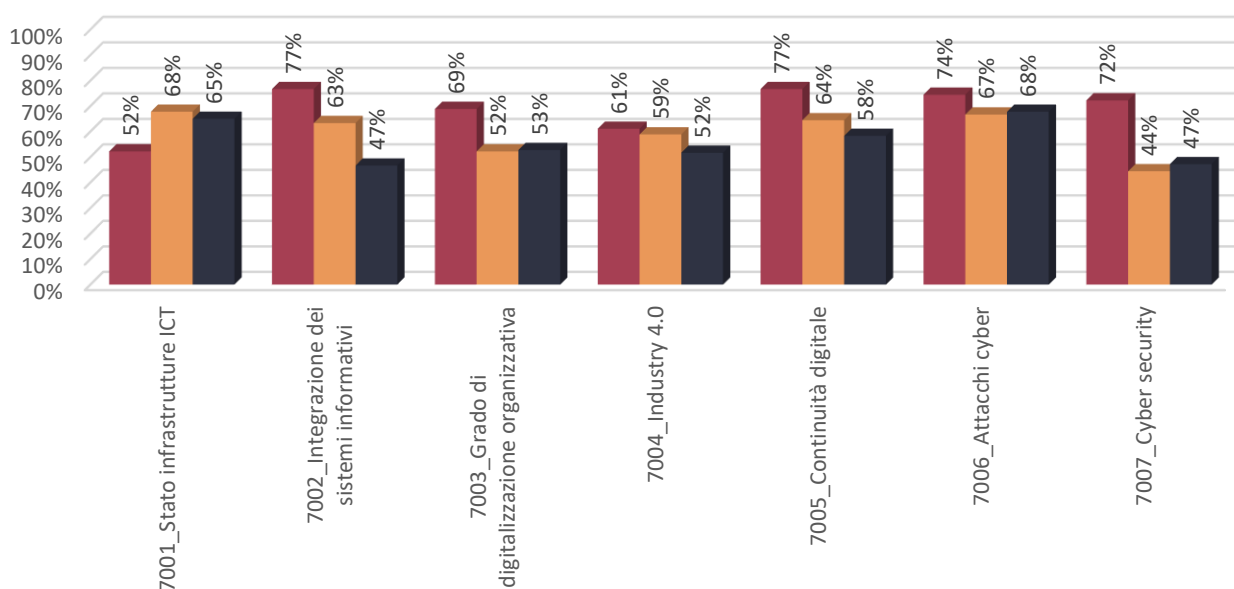
- Formazione pensata per le PMI
- Finanziamenti dedicati alle PMI
- Sviluppi da parte di sw house pensati per le PMI con sistemi di work flow flessibili

La **digitalizzazione organizzativa**, ovvero l'utilizzo di sw che automatizzano i processi decisionali ed organizzativi in generale, è anche in questo caso **meno strutturata nelle aziende più piccole**. Il problema deriva anche dal fatto che le sw house sviluppano applicazioni pensate per affrontare situazioni complesse e complete, con il conseguente incremento di costi e difficoltà di adozione che rendono l'argomento più difficile da gestire per le piccole aziende.

Infine, la **sicurezza informatica e dei dati**, che sta diventando in problema sempre più rilevante, vede le aziende più grandi disporre di persone e strumenti adeguati, mentre **nelle piccole il tema non risulta affrontato in modo strutturato**, esponendole a rischi maggiori.

Adeguatezza per Ambito: 7_Digitalizzazione e sistemi informativi

■ GRANDE ■ MEDIA ■ PICCOLA





PRINCIPALI DEBOLEZZE

- Scarsa attenzione al sociale e alla parità (PDR 125)
- Poche ISO 9001 e 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'

La sostenibilità è un tema molto ampio che in questa sede viene trattato in termini molto generali.

Le aziende più grandi si stanno muovendo e affrontano l'argomento in modo strutturato aprendo la strada anche ai propri fornitori.

La governance non l'abbiamo inclusa in questa prospettiva in quanto misurata con tutti gli ambiti del check.

La prospettiva economico finanziaria si basa su quanto dichiarato dal campione riguardo alla situazione dei bilanci e delle modalità con la quale vengono gestiti i rapporti con gli istituti di credito. Come emerge dai dati per le più piccole il risultato è più critico.

Per la sostenibilità sociale ed ambientale, come anticipato, si evidenzia un ampio margine di miglioramento per le aziende piccole e medie che fanno ancora fatica a capire cosa debbono fare.

È un mondo in evoluzione che sicuramente dovrà essere affrontato in modo più semplice per consentire alle aziende più piccole di comprendere ed attuare i passi necessari per migliorare la loro sostenibilità.

Adeguatezza per Ambito: 8_Sostenibilità

