POLITECNICO DI TORINO

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN

INGEGNERIA GESTIONALE E DELLA PRODUZIONE INDUSTRIALE

TESI DI LAUREA

SVILUPPO DI STRUMENTI DI VALUTAZIONE TECNOLOGICA E ORGANIZZATIVA PER LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE NELL'AMBITO DEL PROGETTO *PMINNOVA*

RELATORE

PROF. VILLA AGOSTINO

CANDIDATO

RAINAUDO MATTEO

Anno Scolastico 2016/2017

Sommario

INDICE DELLE FIGURE **V**

INDICE DELLE TABELLE **VI**

INTRODUZIONE **1**

CAPITOLO PRIMO – LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE (PMI) **4**

CARATTERISTICHE DELLE PMI **4**

PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DELLE PMI ITALIANE 7

IL RUOLO DELLE PMI NEL SISTEMA INDUSTRIALE ITALIANO 8

LE PMI IN EUROPA **9**

H2020 – HORIZON 2020 11

LE PMI IN ITALIA **15**

PROGRAMMA ELITE ROADSHOW 20

LE PMI NEL NORD-OVEST ITALIANO **21**

IL SISTEMA DI PMI PIEMONTESI 22

PROGETTO POR FESR 2014-2020 25

CAPITOLO SECONDO – IL MODELLO ZERO E IL NUOVO MODELLO ZERO **27**

UN CRUSCOTTO PER INFORMARSI **27**

PRESENTAZIONE ED ANALISI DEL MODELLO ZERO **28**

MODULO "INTRODUTTIVO" 28

MODULO "LA SOCIETÀ" 29

MODULO "INFORMAZIONI SUGLI ULTIMI TRE ESERCIZI" 31

MODULO "LA PRODUZIONE" 32

MODULO "IL PERSONALE" 33

MODULO "IL MERCATO" 34

MODULO "CONCLUSIVO" 36

IL NUOVO MODELLO ZERO 37

MODULO "INTRODUTTIVO" 37

MODULO "LA SOCIETÀ" 38

MODULO "INFORMAZIONI SUGLI ULTIMI TRE ESERCIZI" 40

MODULO "I PROCESSI" 41

MODULO "IL PERSONALE" 43

MODULO "IL MERCATO" 44

MODULO "CONCLUSIVO" 45

CAPITOLO TERZO – IL MODELLO UNO 46

UN CRUSCOTTO PER VALUTARE 46

LA MISURA DELLE PERFORMANCE PER LE PMI 49

I FATTORI CONTINGENTI ALLA MISURAZIONE 50

LE CARATTERISTICHE DEI PRINCIPALI MODELLI 52

PUNTO DI VISTA DEGLI STAKEHOLDER 52

BILANCIAMENTO 53

ORIENTAMENTO AI PROCESSI 53

PROFONDITÀ ED AMPIEZZA 54

CHIAREZZA E SEMPLICITÀ 55

CONFRONTO TRA MODELLI PER LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE 56

PERFORMANCE MEASUREMENT MATRIX DI KEEGAN ET AL. (1989) 56

PERFORMANCE PYRAMID SYSTEM DI LYNCH E CROSS (1991) 56

PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM FOR SERVICE INDUSTRIES DI FITZGERALD ET AL. (1991) 57

PERFORMANCE PRISM DI NEELY ET AL. (2002) 57

ORGANIZATIONAL PERFORMANCE MEASUREMENT (OPM) DI CHENNEL ET AL. (2000) 58

INTEGRATED PERFORMANCE MEASUREMENT FOR SMALL FIRMS PROPOSTO DA LAITINEN (1996, 2002) 58

BALANCED SCORECARD DI KAPLAN E NORTON (1992) 59

CONFRONTO TRA I MODELLI PRESENTATI 64

COSTRUZIONE DEL MODELLO UNO 65

IL MODELLO UNO 67

PROSPETTIVA DEL CLIENTE – C 67

PROSPETTIVA DEI PROCESSI AZIENDALI – PA 70

PROSPETTIVA ECONOMICO-FINANZIARIA – EF 78

PROSPETTIVA DELLE RISORSE UMANE – RU 81

CAPITOLO QUARTO – DISCUSSIONE DI UNA POSSIBILE APPLICAZIONE DEL MODELLO UNO 83

CASO MEDIA IMPRESA – *FATTORIE OSELLA* 83

PROFILO AZIENDALE 83

APPLICAZIONE DEL MODELLO UNO 88
PROSPETTIVA DEL CLIENTE 88
PROSPETTIVA DEI PROCESSI AZIENDALI 89
PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA 92
PROSPETTIVA DELLE RISORSE UMANE 93
CASO PICCOLA IMPRESA – *VALLE CUCINE* **94**
PROFILO AZIENDALE 94
APPLICAZIONE DEL MODELLO UNO 97
PROSPETTIVA DEL CLIENTE 98
PROSPETTIVA DEI PROCESSI AZIENDALI 99
PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA 101
PROSPETTIVA DELLE RISORSE UMANE 102

CONCLUSIONI **103**

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI **104**

EXHIBITS **106**

EXHIBIT 1 – IL *MODELLO ZERO* **106**

EXHIBIT 2 – IL NUOVO MODELLO ZERO **111**

EXHIBIT 3 – IL *MODELLO UNO* **116**

Indice delle Figure

FIGURA 1 - LE PMI IN EUROPA 10

FIGURA 2 - PROJECT HORIZON 2020 11

FIGURA 3 - LE TRE FASI DEL PROGETTO HORIZON 2020 13

FIGURA 4 - QUOTE DELLE PMI SUL MERCATO ITALIANO 15

FIGURA 5 - L'OCCUPAZIONE SUDDIVISA PER TIPOLOGIA D'IMPRESA 16

FIGURA 6 - LE QUATTRO PROSPETTIVE DELLA BALANCED SCORECARD 62

FIGURA 7 - LOGO CASEIFICIO FATTORIE OSELLA 83

FIGURA 8 - LOGO MONDELEZ INTERNATIONAL 84

Indice delle Tabelle

TABELLA 1 - INDICATORI ECONOMICI STATISTICI DELLE PMI __ 19

TABELLA 2 - SOCIETÀ DI CAPITALE PER DIMENSIONE, 2014 ____ 22

TABELLA 3 - OCCUPAZIONE NELLE PMI, 2014 _____ 23

TABELLA 4 - FATTURATO, VALORE AGGIUNTO E INDEBITAMENTO DELLE PMI, 2014 _____ 23

TABELLA 5 - STRUTTURA SETTORIALE DELLE PMI, 2014 _____ 24

MODELLO ZERO 1 - MODULO INTRODUTTIVO_____ 28

MODELLO ZERO 2 - MODULO LA SOCIETÀ _____ 30

MODELLO ZERO 3 - MODULO INFORMAZIONI SUGLI ULTIMI 3 ESERCIZI _____ 31

MODELLO ZERO 4 - MODULO LA PRODUZIONE _____ 32

MODELLO ZERO 5 - MODULO IL PERSONALE_____ 33

MODELLO ZERO 6 - MODULO IL MERCATO_____ 35

MODELLO ZERO 7 - MODULO CONCLUSIVO _____ 36

NUOVO MODELLO ZERO 1 - MODULO INTRODUTTIVO _____ 37

NUOVO MODELLO ZERO 2 - MODULO LA SOCIETÀ _____ 39

NUOVO MODELLO ZERO 3 - MODULO INFORMAZIONI SUGLI ULTIMI TRE ESERCIZI_____ 40

NUOVO MODELLO ZERO 4 - MODULO I PROCESSI _____ 42

NUOVO MODELLO ZERO 5 - MODULO IL PERSONALE_____ 43

NUOVO MODELLO ZERO 6 - MODULO IL MERCATO _____ 44

NUOVO MODELLO ZERO 7 - MODULO CONCLUSIVO_____ 45

MODELLO UNO 1 - PROSPETTIVA DEL CLIENTE _____ 69

MODELLO UNO 2 - PROSPETTIVA DEI PROCESSI AZIENDALI___ 77

MODELLO UNO 3 - PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA _ 80

MODELLO UNO 4 - PROSPETTIVA DELLE RISORSE UMANE_____ 82

Introduzione

Le Piccole e Medie Imprese (PMI) si configurano come un universo di organismi più o meno complessi, differenziati tra loro e relativamente piccoli, pur essendo un dinamico elemento propulsivo allo sviluppo nonché protagoniste della storia recente del sistema produttivo italiano. Tuttavia, negli ultimi anni, il loro ruolo è stato messo in discussione a causa delle crescenti difficoltà riscontrate nel mantenimento dei livelli di competitività e di innovazione, necessari per presidiare un ruolo competitivo nel mercato.

L'analisi dei modelli organizzativi e della cultura gestionale delle PMI consente di esaminarne le potenzialità in termini di flessibilità, capacità di reazione a sollecitazioni ambientali e di innovazione di prodotto e processo; queste, sono caratteristiche essenziali per la buona salute dell'Impresa e per favorirne la crescita.

Essere competitivi richiede l'accesso alla tecnologia più all'avanguardia e l'impiego delle migliori tecniche a disposizione. Tuttavia, alle ridotte dimensioni di questa categoria di Imprese, è solito associare una disponibilità economica limitata per gli investimenti in R&S (Ricerca e Sviluppo) su diversi fronti, tra i quali si evidenziano nuove metodologie di gestione dell'Impresa, impiego di fonti energetiche rinnovabili, implementazione di sistemi ICT, sicurezza industriale, ecc.

La **Convenzione "Promuovere Innovazione e Sviluppo nelle PMI"** (o **Progetto PMInnova**) è stata siglata tra il *Politecnico di Torino – Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione* e il *Gruppo Cassa di Risparmio di Asti*, costituito dalla Banca di Asti e BIVER Banca (Cassa di Risparmio di Biella e Vercelli), con l'obiettivo di promuovere **innovazione** e **sviluppo** del territorio che passa dal tessuto produttivo locale, nel periodo dell'Industry 4.0. All'interno del **Progetto PMInnova**, grazie alla gestione *dell'Associazione no profit Kiron*, il Politecnico di Torino e il Gruppo Cassa di Risparmio di Asti intendono mettersi a disposizione delle PMI per implementare forme di collaborazione e consulenza dedicate al supporto per lo sviluppo di progetti e studi interni all'Impresa nonché alla fornitura di strumenti atti alla valutazione dell'idoneità dell'Impresa alla partecipazione a programmi e progetti finanziati dalla Comunità Europea o da Enti Territoriali.

La Convenzione promuove azioni e progetti in 5 principali campi d'intervento:

- Industry 4.0;
- Sicurezza industriale e urbana;
- Fondi nazionali ed europei;

- Comunicazione efficace e promozione;
- Analisi finanziaria.

Uno sportello specifico della Banca, gestito dalla segreteria dell'Associazione no profit Kiron, raccoglie le richieste, per sottoporle poi ai docenti del Politecnico di Torino e ai membri di un apposito Consiglio Scientifico, costituito da professionisti e docenti universitari di riconosciuto prestigio internazionale. Così, gli imprenditori vengono accompagnati nel difficile percorso di accesso ai bandi europei e nazionali, che rappresentano delle vere opportunità, tali da arrivare a coprire, in alcuni casi, fino all'85% dei costi del progetto stesso.

Il presente Elaborato si prefigge di realizzare due Modelli (o Cruscotto di Indicatori) che saranno utilizzati per la valutazione Tecnologica ed Organizzativa dell'Impresa considerata da parte sia della Banca che del Politecnico in due fasi differenti: la prima è quella preliminare di Contatto con l'Azienda, il cui scopo è l'individuazione delle sue necessità nonché delle caratteristiche basilari; la seconda, invece, è quella di Visita vera e propria, consistente nell'analisi dettagliata dell'Azienda da parte dei consulenti del Politecnico con la collaborazione del personale aziendale, e la progettazione di soluzioni *ad hoc* per il soddisfacimento di tali necessità.

Le aziende, infatti, sono innovatori continui nel tempo, tendenzialmente in misura maggiore per quanto riguarda le innovazioni di prodotto più che quelle di processo; è quindi utile disporre di un Template che possa essere usato per le analisi delle tecnologie e metodologie implementate dall'Impresa.

L'input del seguente lavoro consiste nel cosiddetto ***Modello Zero***, ossia un concept basilare applicabile a qualsiasi Impresa generica, sia manifatturiera che fornitrice di servizi. Nel Capitolo 2, viene presentato e dettagliatamente analizzato lo strumento appositamente progettato per essere utilizzato nella fase preliminare di Contatto con l'Azienda per la raccolta delle informazioni iniziali, chiamato ***Nuovo Modello Zero***, realizzato modificando il concept di input.

La discussione procede con l'analisi del ***Modello Uno*** (Capitolo 3), strumento indispensabile per il consulente durante la fase di Visita in Azienda, che lo supporti nell'individuazione delle informazioni e dati rilevanti per lo svolgimento dell'analisi tecnico – organizzativa. In tale Capitolo, quindi, viene illustrata la genesi di tale Modello, a partire dalla definizione di ***Cruscotto per Valutare***, inteso come Template completo e dettagliato appositamente strutturato per la valutazione delle performance aziendali; la trattazione procede con la presentazione dei Modelli Ispiratori presenti in letteratura, ognuno dei quali viene brevemente analizzato e discusso.

Oltre alla descrizione puntuale e dell'analisi di dettaglio del Modello Uno, è proposto il confronto con i diversi modelli di cui sopra e viene giustificata la scelta di utilizzare il modello della *Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1992)* come struttura di riferimento per la progettazione del Cruscotto.

A introduzione dei Modelli, il Capitolo 1 propone una breve introduzione sulle PMI, a partire dalla loro definizione, sia dal punto di vista Comunitario che da quello Nazionale, per concludere con la discussione della presenza delle PMI in ambito Nazionale ed Europeo nonché del Ruolo svolto nelle rispettive economie, introdotta da un breve accenno alle caratteristiche comuni delle Piccole Medie Imprese. Particolare attenzione è da porre al focus dedicato alla presenza e caratteristiche delle PMI nel Nord Ovest Italiano, territorio d'applicazione del *Progetto PMInnova*.

Nel Capitolo 4, invece, viene affrontata la discussione di una possibile applicazione del *Modello Uno* in due casi differenti: il primo, relativo ad una Media Impresa, prende ad esempio il *Caseificio Fattorie Osella*, per il quale sono stati utilizzati dati in parte reali e in parte fittizi; il secondo, invece, tratta come esempio *Valle Cucine*, una piccola Impresa attiva nel Nord Ovest Italiano nel settore della produzione di Cucine; come per il primo caso, anche in questo sono stati utilizzati dati in parte reali e in parte fittizi.

L'elaborato si conclude con un paragrafo riassuntivo in cui sono presentati gli aspetti conclusivi del lavoro svolto.

Capitolo Primo – Le Piccole e Medie Imprese (PMI)

Caratteristiche delle PMI

Le Piccole Medie Imprese sono generalmente gestite da una singola persona (o da un gruppo ristretto, spesso appartenente alla stessa famiglia) che spesso non è un manager professionista, caratterizzato dalle più diverse origini (ad es, ex dipendenti, liberi professionisti, ecc..), fattore che giustifica uno spettro di situazioni molto variegate, spesso comunemente caratterizzate da una scarsa cultura manageriale, una politica gestionale profondamente accentrata, un'insufficiente attenzione alla struttura aziendale, accompagnate da un elevata capacità di improvvisazione che rappresenta allo stesso tempo pregio e difetto, poiché da un lato consiste nella buona capacità di affrontare "di petto" situazioni improvvise (sia positive che negative), ma di contro caratterizza uno stile che fa dell'improvvisazione uno dei caratteri principali.

La definizione dei ruoli, l'elaborazione delle politiche e la formalizzazione delle procedure, lo stabilire gli obiettivi e l'implementazione di sistemi di controllo, sono solo alcune delle operazioni che necessitano di conoscenze manageriali solide e approfondite, supportate da una cultura aziendale abbastanza radicata tale da permettere al management di comprendere quanto tali operazioni siano estremamente importanti per il futuro dell'azienda. Una piccola Impresa può riuscire a sopravvivere per le felici intuizioni dell'imprenditore e per le favorevoli condizioni ambientali interne e/o esterne senza che si costruiscano nell'azienda quell'insieme di competenze necessarie per la gestione in realtà sempre più complesse e dinamiche.

Tuttavia, come appena esposto, pur possedendo sicuramente un potenziale di sviluppo importante, le PMI sono molto spesso caratterizzate da vincoli finanziari maggiori rispetto alle generiche Imprese di grandi dimensioni, fattore che ne condiziona l'operato in maniera determinante. Risultano essere, quindi, più esposte ai rischi derivanti dal fallimento strategico, poiché spesso operano in situazioni che contribuiscono ad aumentare il rischio di insuccesso, quali ad esempio una minore diversificazione sia di prodotti che di mercati. L'Impresa di dimensioni minori di solito gestisce una realtà aziendale relativamente meno complessa in genere utilizzando, tuttavia, strumenti e metodologie meno adeguati.

Spesso, quindi, si possono individuare aziende caratterizzate da queste caratteristiche:

- I ruoli e i confini tra le diverse mansioni sono scarsamente definiti;
- Le politiche sono scarsamente elaborate e poco formalizzate;
- Le informazioni rilevanti sono incomplete o assenti a causa della mancanza di adeguati strumenti informativi gestionali che permettano l'elaborazione dei dati e di monitorare, in maniera sistematica, gli andamenti dei principali KPI aziendali.

Le PMI rappresentano il 99,8% delle Imprese europee, di cui il 91,2% sono microimprese. Oltre a questa preponderanza numerica, le PMI giocano un ruolo particolarmente importante anche per quanto riguarda la creazione di nuova occupazione, la competitività complessiva del sistema Paese ed i processi di innovazione. La letteratura economica concorda sull'importanza delle PMI nel tessuto economico e sociale delle economie nazionali e, in particolare, sostiene che:

- *Le PMI hanno un'importanza economica più che proporzionale rispetto al loro peso e costituiscono il principale motore della creazione di nuova occupazione*.

  Le statistiche di numerosi Paesi confermano che le Imprese di piccole dimensioni creano un ammontare di posti di lavoro superiore rispetto alle medie e grandi Imprese;

- *Le PMI sono uno dei motori con cui si creano e si diffondono l'innovazione e la conoscenza.*

  In alcuni settori, specialmente in quelli a più alta intensità di conoscenza come, ad esempio, l'informatica o le biotecnologie, il contributo delle PMI alla creazione di nuovi prodotti e processi, o al miglioramento di quelli esistenti, è più che proporzionale rispetto al loro peso.

  Al contrario, nei settori maturi, caratterizzati da grandi economie di scala ed alta intensità di capitale, l'innovazione avviene per lo più all'interno delle grandi organizzazioni. Questo implica anche che, con l'avvento della società dell'informazione, il ruolo delle PMI è destinato a divenire ancor più decisivo che in passato.

  In generale, nelle PMI viene dato un maggiore peso degli aspetti tecnici di processo produttivo che non ai problemi organizzativi i quali, sul lungo periodo, possono andare a minare la solidità dell'Impresa nonché il processo di applicazione della strategia aziendale concordata;

- *Le PMI sono in grado di sfruttare le sinergie offerte dal territorio.*

  Alcuni economisti sostengono che l'alto tasso di innovazione delle PMI, ove esso viene rilevato, derivi da un vantaggio competitivo nello sfruttamento delle esternalità (i c.d. effetti di spillover) prodotte delle

università e dai centri di ricerca nel territorio.

Le PMI sarebbero quindi maggiormente capaci di sfruttare i risultati delle istituzioni esterne che svolgono ricerca di base; questo elemento è particolarmente importante relativamente alla tematica dei distretti e delle reti territoriali.

In queste realtà, infatti, la struttura maggiormente flessibile rende le PMI adatte a cogliere le nuove opportunità di mercato attraverso innovazioni incrementali.

In sintesi, lo sforzo di ricerca ed innovazione delle PMI più innovative possiede nella maggior parte dei casi le seguenti caratteristiche:

- Tende a innovazioni di prodotto piuttosto che di processo;
- Si propende a produrre innovazioni incrementali, senza però escludere la possibilità di produrre innovazioni radicali;
- Si concentra sulla produzione di prodotti per mercati di nicchia;
- È più intenso nelle PMI che producono prodotti finiti;
- Comporta spesso legami forti con le istituzioni di ricerca.

Peraltro, l'affermare che un corposo tessuto di PMI costituisce un fattore essenziale per il dinamismo delle economie nazionali e in termini di occupazione e innovazione, costituisce soltanto una condizione necessaria ma non sufficiente per la competitività del sistema Paese. In particolare, le caratteristiche economiche dei settori in cui le PMI sono attive, ma anche e soprattutto il contesto di policy in cui esse si trovano a operare, possono risultare decisivi per sfruttare a pieno il potenziale dirompente delle PMI. A questo, si aggiunge il contributo dato dalla distribuzione dimensionale delle Imprese a livello nazionale e regionale. Più nel dettaglio:

- La dimensione ottima di un'Impresa cambia a seconda del settore, e in particolare a seconda delle economie di scala, del grado di concorrenza, del grado di maturità dei prodotti, delle tecnologie utilizzate per ottenerli;
- Il contributo delle PMI cambia a seconda della distribuzione dimensionale delle Imprese in una data economia nazionale;
- Non tutte le PMI sono uguali ai fini della crescita economica. Va sottolineato in particolare il ruolo delle cosiddette "PMI ad elevata crescita": la maggior parte della crescita occupazionale e di produttività si verifica infatti grazie ad un ridotto numero di PMI, caratterizzate da tassi di crescita e di investimento molto elevati.

Punti di Forza e di Debolezza delle PMI Italiane

I *punti di forza* delle PMI italiane possono essere così sintetizzati:

- Notevoli flessibilità e adattabilità, intese come la capacità di modificare le proprie azioni in funzione dell'evoluzione dell'ambiente in cui opera l'Impresa;
- Ambiente socio- culturale favorevole all'iniziativa privata;
- Esistenza di reti informali di collaborazione tra PMI, incentrate sulla subfornitura, che consentono di assorbire le fluttuazioni della domanda;
- Esistenza di aree regionali di specializzazione produttiva in cui le aziende storicamente presenti ne sfruttano le importanti competenze;
- Localizzazione in un'area economica molto forte a livello europeo;
- Grande capacità inventiva del management sfruttata per la produzione di innovazioni;
- Elevato livello tecnologico.

I *punti di debolezza* delle PMI, invece, possono essere così sintetizzati:

- La piccola dimensione è causa di una maggiore fragilità delle strutture economiche;
- Legislazione poco attenta alle problematiche delle PMI e scarso supporto dell'amministrazione pubblica;
- Quota di mercato ridotta;
- Scarso potere contrattuale verso i terzi in genere;
- Ridotta propensione al rischio;
- Difficoltà di accesso al credito;
- Debolezza nell'impostazione strategica e scarsa specializzazione del management.

Affrontare la realtà delle PMI con lo scopo di capire se è meglio "una grande Impresa" o "una piccola Impresa" è un approccio totalmente errato poiché il vero problema risiede nell'individuare il modo in cui questi diversi modelli di Impresa possano convivere e crescere nel medesimo contesto economico.

La PMI non è interpretabile come una versione in scala ridotta di una grande Impresa, bensì rappresenta una realtà economica di natura profondamente diversa. La letteratura economica, che ha da sempre per riferimento l'Impresa di grandi dimensioni, ha riproposto per molto tempo questo concetto, trasferendo alle PMI gli stessi strumenti gestionali e strategici sviluppati per l'Impresa di grandi dimensioni. La realtà delle PMI ha caratteristiche proprie che, necessitano dello studio di un approccio mirato e della progettazione di tecniche *ad hoc*.

Il Ruolo delle PMI nel sistema industriale italiano

In Italia, l'apporto della piccola imprenditoria è di fondamentale importanza, in particolar modo nell'industria manifatturiera, poiché l'insieme generico delle PMI ricopre il ruolo di pilastro portante del sistema industriale italiano. Il fenomeno della frammentazione del tessuto industriale del sistema Nazionale è in parte dovuto a caratteristiche tipiche dell'ambiente politico-sociale, oltre a quelle proprie delle PMI già indicate.

Come afferma Beccattini, "*La spiegazione della "fioritura della piccola Impresa" può essere letta nella convergenza di due processi di diversa origine: da un lato la tendenza alla dis-integrazione verticale della grande Impresa nell'ottica di una responsabilizzazione più concreta e diretta dei dipendenti e collaboratori; dall'altro, la crescente tendenza di numerosi lavoratori dipendenti fortemente interessati a mettere a frutto le proprie conoscenze produttive e il generale know-how per tentare la via del piccolo business*".

In alcune aree regionali, vi sono da molto tempo robuste e positive condizioni per la crescita e lo sviluppo del business, dovute a situazioni sociali storicamente influenti quali, ad esempio, piccole attività familiari, le piccole proprietà contadine e la tradizione del lavoro autonomo. I sistemi di piccole Imprese nati da questa spinta diffusa di imprenditorialità, negli anni hanno dimostrato grandi capacità di sviluppo innovativo sia in termini tecnologici di processo che di creatività di prodotto, e hanno contribuito alla nascita e crescita, negli anni '70, dei cosiddetti Distretti industriali, dove elementi di coesione e di identità sociale rendono tali aree differenti da agglomerati industriali.

L'evoluzione dei mercati, sempre più saturi e competitivi e caratterizzati da una sempre più crescente sofisticazione della domanda dei clienti, ha determinato l'esigenza di rispondere ai nuovi bisogni adeguando costantemente l'offerta di prodotti, differenziandola, grazie al supporto di una maggiore articolazione del sistema produttivo. La crisi del modello taylorista o del fordismo ha dato indubbiamente un notevole nuovo impulso al concetto di Distretto Industriale, inteso, tuttavia, come luogo (in parte figurato) di collaborazione tra Imprese, per favorire e sostenere la crescita e la sopravvivenza di un numero crescente di PMI in certi ambiti geografici e settoriali. A ciò si aggiunge l'affermazione di un diverso modello di industrializzazione, caratterizzato dalla sostituzione del processo produttivo integrato tradizionale (interno all'Impresa) con un processo produttivo simile ma basato sull'integrazione e il coordinamento esterno di singole unità industriali di piccola e media dimensione, motivato dalla possibilità per la PMI di individuare e sfruttare ambiti favorevoli alla propria esistenza anche in settori che per la loro struttura potrebbero negare la presenza di tali realtà economiche.

Le PMI in Europa

Le microimprese e le piccole e medie Imprese (PMI) costituiscono il motore dell'economia europea. Il sostegno alle PMI rappresenta una delle principali priorità della Commissione europea per conseguire gli obiettivi della crescita economica, della creazione di posti di lavoro e della coesione economica e sociale. Pertanto si rende essenziale – a livello europeo – disporre di una definizione comune necessaria, anche se non certamente sufficiente, per individuare e descrivere a fondo il variegato contesto produttivo europeo, caratterizzato dalla presenza di molteplici "sistemi produttivi locali" che garantisca maggiore coerenza ed efficacia alle misure ad esse rivolte e che, allo stesso tempo, non contrasti con le regole della libera concorrenza.

Tale definizione deve garantire maggiore coerenza ed efficacia alle misure rivolte a questa categoria di Imprese e risulta tanto più valida e appropriata se si considera la necessità da parte dell'UE di mettere in atto politiche pubbliche capaci di interagire positivamente con quelle promosse a livello nazionale e regionale.

L'attuale definizione europea di PMI è in vigore dal 1° gennaio 2005, approvata dalla Commissione due anni prima e resa nota con la raccomandazione 2003/361/CE pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale UE L 124 il 20 maggio, pag. 36. Fu pubblicata in sostituzione e sostanziale aggiornamento della precedente raccomandazione diramata nel 1996, un adeguamento voluto per armonizzare la legislazione e l'amministrazione europee alla reale vita d'Impresa, all'economia e alla società continentali.

La nuova definizione di PMI, quindi, rappresenta un importante passo verso il miglioramento dell'ambiente operativo delle PMI e ha lo scopo di promuovere l'imprenditorialità, gli investimenti e la crescita.

La *Piccola Impresa* è definita come "*un'Impresa con organico inferiore alle 50 persone e il cui fatturato o bilancio annuale non superi i 10 milioni di euro*"; quella *Media*, invece, come "*un'Impresa con un organico inferiore alle 250 persone e il cui fatturato non superi 50 milioni di euro il cui totale nel bilancio annuale non sia superiore a 43 milioni di euro*". A queste, si aggiunge la definizione di *Micro-Impresa*, "*un'Impresa che abbia meno di 10 dipendenti e con fatturato e bilancio inferiore ai 10 milioni di euro*".

Come si evince dal grafico sottostante, nei 27 Paesi dell'Unione Europea la percentuale media di PMI è pari al 99,8% del totale delle Imprese (23 milioni) ed assorbe il 67,4% dell'occupazione. Il 91,8% di esse conta meno di 9 dipendenti, configurandosi quindi come micro Imprese.

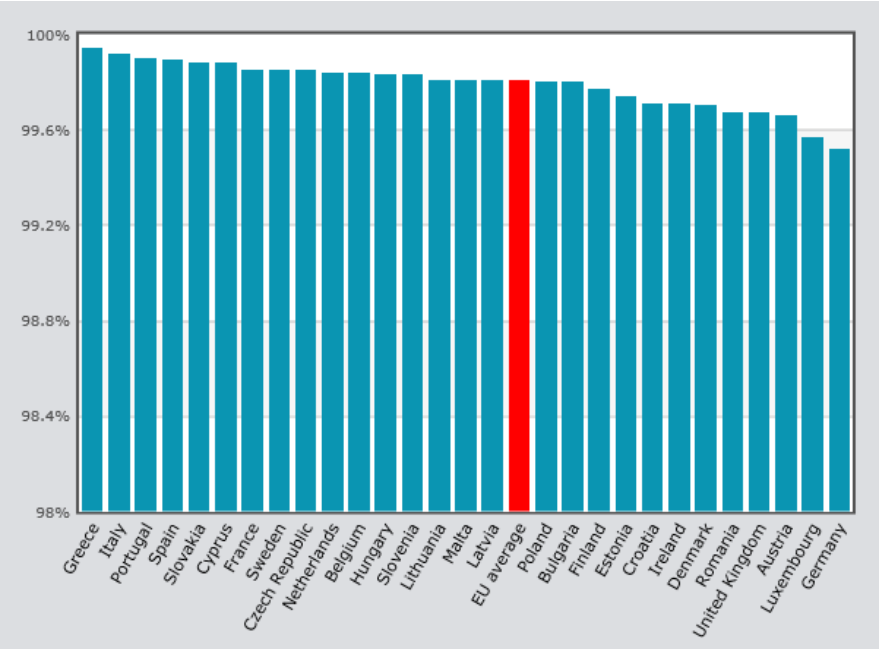

Figura 1 - Le PMI in Europa

H2020 – Horizon 2020

Horizon 2020 è il più grande ed importante programma comunitario di ricerca e innovazione con quasi 80 €MLD di finanziamenti comunitari disponibili spalmabili su un orizzonte di 7 anni (2014-2020), oltre agli investimenti privati che possono sommarsi a quelli pubblici.

Figura 2 - Project Horizon 2020

Di tale ammontare, alle PMI sono riservati finanziamenti per un totale complessivo di oltre 3 miliardi. Il Portale di Horizon dell'Ue mette a disposizione uno strumento specifico per questa categoria di imprese, lo "SME instrument", che consente alle PMI di avere il 70% del Progetto presentato finanziato e di accedere a ulteriori eventuali fondi per supportarlo, attraverso prestiti, garanzie, investimenti diretti.

Horizon 2020 si configura come lo strumento finanziario il cui scopo è quello di sostenere la crescita delle PMI aderenti, promuovendo l'evoluzione e l'implementazione delle idee innovative sviluppate nei laboratori di ricerca volte a garantire la competitività globale dell'Europa nonché il sostenimento economico di progetti innovativi atti a valorizzare la crescita e all'ampliamento e al rafforzamento delle attività di Business. La ricerca è un investimento nel futuro economico europeo, poiché genera una crescita economica intelligente, sostenibile e distribuita e contribuisce alla creazione di nuovi posti di lavoro.

Accoppiando ricerca e innovazione, *Horizon 2020* contribuisce a conseguire questo obiettivo ponendo l'accento su fattori quali l'eccellenza, la leadership industriale e le sfide sociali. L'obiettivo è quello di garantire che l'Europa produca ricerche di interesse mondiale, superando ed eliminando gli ostacoli al processo di innovazione, anche sfruttando un'eventuale partnership tra il settore pubblico e quello privato. Queste misure mirano ad abbattere le barriere per creare un vero e proprio mercato unico per la conoscenza, la ricerca e l'innovazione.

Tutte le Piccole e Medie Imprese aventi la sede nella Comunità Europea o in un Paese aderente possono accedere ad *Horizon 2020*. Durante i primi due anni di attuazione (2014-2015), più di 1200 PMI sono state selezionate per ricevere finanziamenti per un investimento complessivo, di successo, pari a 513 milioni di euro. Al termine di *Horizon 2020*, le previsioni indicano che questo strumento dovrebbe riuscire a sostenere circa 7500 PMI. *Horizon 2020* supporta la tipologia di *Imprese close-to-market*, quelle cioè altamente innovative con una chiara ambizione commerciale ed un potenziale di crescita e internazionalizzazione.

Sono 3 le fasi attraverso cui è possibile ottenere i finanziamenti previsti dal programma:

i. **Valutazione della fattibilità - *Idea to concept* (6 mesi)**

   Lo scopo è di esplorare e valutare la fattibilità tecnica e il potenziale commerciale della proposta innovativa che un'Impresa vuole sfruttare e commercializzare, ottenendo fino ad un massimo di 50K€ di finanziamento preliminare; l'output è uno studio di fattibilità (tecnico e commerciale), incluso il business plan.

ii. **Progetto di innovazione - *Concept to Market-Maturity* (1-2 anni)**

   Sulla base di progetti di innovazione sostenuti dal piano aziendale elaborato nella fase precedente, si mira a incorporare al suddetto innovation business plan una strategia di commercializzazione dettagliata e un piano di finanziamento in vista del lancio di un nuovo prodotto, processo o servizio, pronto ad affrontare la concorrenza del mercato; tutto ciò, sfruttando il finanziamento a quota variabile, compresa tra 500K€ e 2.5MLN€.

iii. **Commercializzazione - *Prepare for Market Launch***

   È la fase operativa di definizione ed attuazione degli output di cui ai punti precedenti; sono inclusi il sostegno per la ricerca di eventuali clienti ed investitori privati attraverso attività di intermediazione, assistenza nell'applicazione di metodologie di attenuazione del rischio e una serie di altre attività e servizi di sostegno offerti tramite *l'Enterprise Europe Network (EEN)*.

Nell'immagine sottostante, è riportata la locandina ufficiale delle 3 fasi del Progetto.

Figura 3 - Le tre fasi del Progetto Horizon 2020

L'UE, inoltre, concederà finanziamenti alle PMI Ecosostenibili grazie al nuovo progetto "*Energia sicura, pulita ed efficiente*" contenuto all'interno del programma *Horizon 2020*. Del budget totale previsto, 105 MLN€ sono stati specificatamente destinati a questo progetto. Tale piano è suddiviso in differenti "sfide", per ognuna delle quali le piccole e medie Imprese avranno modo di presentare un loro progetto ecosostenibile, con l'auspicio che venga finanziato. La somma a disposizione per ciascuna PMI corrisponde al 70% delle spese ammissibili.

Nello specifico, il progetto "*Energia sicura, pulita ed efficiente*" si focalizza sulla promozione della produzione ecosostenibile. L'obiettivo primario da raggiungere a riguardo, è quello di diminuire le emissioni di carbonio prodotte nel ciclo produttivo. Grazie ai finanziamenti previsti per le PMI maggiormente attive nella ricerca di tecnologie economicamente sostenibili per la salvaguardia ambientale, un numero sempre maggiore di Imprese potrà beneficiare dell'adozione di sistemi tecnologici per il monitoring ed il controllo delle emissioni sempre più all'avanguardia. Un altro obiettivo per diminuire il rischio di pesanti impatti ambientali consiste nel passare in tempi brevi all'uso di impianti che utilizzino energie rinnovabili, come quelle fotovoltaiche e a biomassa.

Riuscire a raggiungere tali obiettivi renderà le Imprese parti attive per il miglioramento dei processi di produzione ecosostenibili, oltre che a favorire una maggior attenzione per il rispetto delle normative a tutela dell'ambiente (così come è riportato all'interno dell'Accordo di Parigi sul clima).

Parallelamente ad *Horizon 2020*, la valutazione delle prestazioni delle PMI è uno degli strumenti principali che la Commissione europea utilizza per monitorare e valutare i progressi compiuti dai Paesi in occasione dell'attuazione della *Legge sulle Piccole Imprese* (*SBA – Small Business Act*) su base annuale. Con l'accento sulle misure del piano d'azione SBA, la revisione fornisce informazioni complete sulle prestazioni delle PMI nei Paesi dell'UE che possono essere utilizzate per rivedere ed eventualemente aggiornare il piano di *Horizon 2020*.

Specificatamente per le PMI Italiane, in data 27 ottobre 2017 c'è stato il via ai bandi a loro destinati finanziati dal programma *Horizon 2020* per progetti di ricerca industriale e di sviluppo sperimentale. In palio ci sono 300 MLN€, di cui il 60% riservato a Imprese di piccolissime, piccole e medie dimensioni, e alle reti di Imprese a patto che siano costituite prevalentemente da micro e PMI. I settori di ricerca principali sono clima, energia, innovazione sociale ed economica, alimentazione, tecnologie, nanotecnologie, scienze e trasporti. Le domande di agevolazioni possono essere presentate utilizzando la procedura di compilazione guidata accessibile dalla sezione "Progetti di R&S negli ambiti tecnologici di *Horizon 2020*" presente sulla home page del sito del Ministero dello Sviluppo economico, ma si può iniziare la fase di compilazione della domanda e dei relativi allegati già a partire dal 15 ottobre.

I progetti devono prevedere un ammontare complessivo di spese ammissibili compreso tra 800K e 3 MLN€ e possono essere presentati dalle Imprese singolarmente o in forma congiunta, anche con organismi di ricerca, fino a un massimo di 3 soggetti proponenti. Le agevolazioni sono concesse nella forma del "finanziamento agevolato" per una percentuale delle spese ammissibili articolata in relazione alla dimensione d'Impresa: pari al 70% per le micro/piccole Imprese e al 60% per le medie Imprese. Tale finanziamento ha una durata massima di 8 anni, oltre un periodo di preammortamento di 3 anni, e prevede un tasso agevolato pari al 20% del tasso di riferimento stabilito dalla Commissione europea, ma in ogni caso non inferiore allo 0,8%.

Le PMI in Italia

Il Sistema Italia – secondo l'ultimo Rapporto Annuale Istat sulla situazione del Paese (2015) – si caratterizza per la forte presenza di piccole e medie Imprese le quali, quindi, sono le protagoniste assolute del tessuto economico italiano poiché rivestono un ruolo economico fondamentale; oltre a ciò, l'Italia si distingue per una spiccata specializzazione produttiva di stampo manifatturiero. Il tasso di specializzazione in questo settore del sistema produttivo italiano risulta essere più elevato rispetto agli altri Paesi dell'UE ed è secondo soltanto a quello della Germania.

Secondo i dati più recenti dell'Istat, operano nel nostro Paese circa 4,4 milioni di Imprese con meno di 250 addetti nel settore industriale e in quello dei servizi, mentre quelle con almeno 250 addetti sono appena 3500. Il valore aggiunto prodotto da queste Imprese ammonta ad oltre 500 miliardi di Euro pari a oltre il 71% del complessivo generato, a fronte di una media Europea del 60% circa. Tale dato sottolinea l'importanza economica di questo genere di Imprese per la crescita e la competitività del nostro Paese; in particolare, il contributo della microimpresa raggiunge nel nostro Paese il secondo valore più elevato tra i Paesi dell'Unione, superata solo dalla Grecia.

Nella figura sottostante, è presentato un riassunto grafico della suddivisione in quote delle PMI sul mercato Italiano.

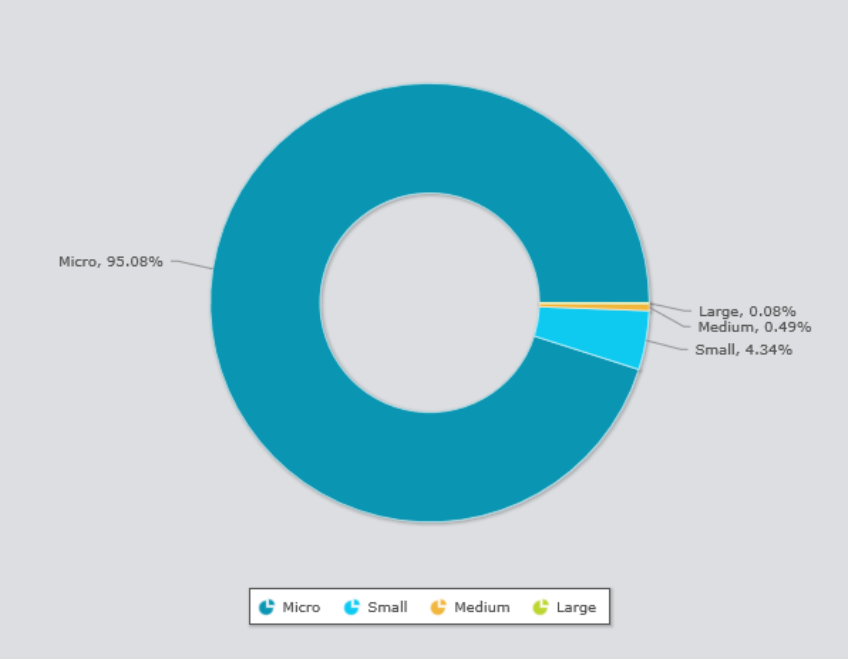

Figura 4 - Quote delle PMI sul mercato Italiano

In termini di occupazione, il ruolo delle PMI è invece ancor più rilevante: degli oltre 17 milioni di addetti occupati nell'industria e nei servizi, più dell'80% lavora in Imprese di piccola o media dimensione.

Nel grafico sottostante, è possibile notare la composizione delle percentuali di occupazione suddivise per tipologia d'Impresa

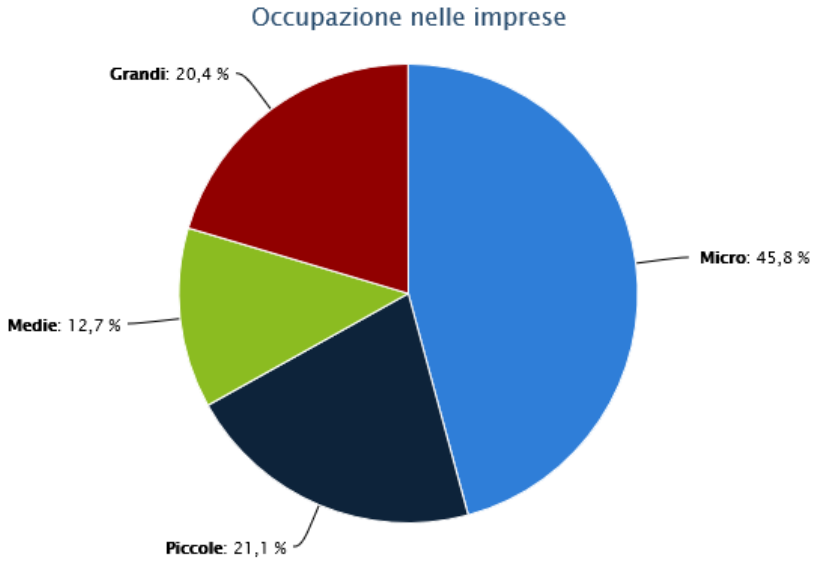

Figura 5 - L'occupazione suddivisa per tipologia d'Impresa

Nel primo semestre del 2017, l'occupazione per le PMI è in crescita del 3% rispetto allo stesso periodo del 2016; il dato è fornito dall'Osservatorio del mercato del lavoro di CNA, inserito nel suo report mensile, realizzato su di un campione di Imprese pari a 20500 unità per un totale di 137000 dipendenti.

Il Comunicato Stampa di Unioncamere – InfoCamere mostra come il secondo trimestre del 2017 sia segnato da un trend positivo nella crescita economica delle PMI italiane: tra aprile e giugno, le nuove Imprese sono state 92.500, mentre quelle che sono state costrette a cessare la propria attività sono state 56.700; il saldo si attesta intorno alle 35.800 Imprese, valore più basso di 3.000 rispetto al corrispettivo valore del secondo trimestre del 2016. A diminuire, tuttavia, non è solo il saldo finale del trimestre, ma anche il numero di Imprese che hanno aperto e chiuso i battenti in quel periodo: il confronto con il 2016 dimostra quindi che nonostante il tasso di crescita delle PMI sia positivo, nel trimestre considerato la spinta imprenditoriale ha subito un lieve rallentamento. Il numero di imprenditori che ha deciso di aprire una nuova attività ha raggiunto infatti il minimo storico dal 2009: alcune delle motivazioni

derivano probabilmente dalla mancanza di investimenti in digitalizzazione da parte delle PMI.

In rapporto agli altri Paesi europei, in Italia i costi richiesti per avviare un'Impresa sono di gran lunga superiori alla media, così come il numero di procedimenti necessari per registrare la proprietà (8 contro una media di 5,2). Migliore risulta invece la posizione rispetto al numero di giorni necessari per avviare un'attività (10 contro una media di 17,2). La quota degli aiuti di Stato totali destinati alle PMI si attesta per l'Italia ad un valore significativamente al di sopra della media europea (37% rispetto al 10,6%).

Nel nostro Paese si è cercato di migliorare il rapporto tra Pubblica Amministrazione e aziende attraverso semplificazioni come la Comunicazione Unica, la Segnalazione certificata di inizio attività (Scia), lo Sportello unico attività produttive e le Agenzie per le Imprese. Sul fronte dell'accesso al credito, sono stati potenziati il Fondo di garanzia (1,6 miliardi di Euro) e il Fondo rotativo (785 milioni di Euro) per il sostegno all'innovazione e all'internazionalizzazione; è stata inoltre avviata una riforma degli incentivi economici per le Imprese. Per quanto riguarda l'area finanziaria, in Italia sono da evidenziarsi due aspetti particolarmente negativi rispetto alla media europea: le difficoltà nell'ottenimento del credito e i tempi di attesa medi per i pagamenti.

Anche sul fronte dell'innovazione la posizione dell'Italia risulta molto al di sotto della media europea. In particolare, ad allontanare l'Italia dall'Europa sono la percentuale di Imprese che vendono o acquistano on-line (12% in Italia rispetto alla media del 23,5% in Europa), la quota del personale delle PMI laureato (14% rispetto al 30,4%), la percentuale di PMI innovative che lavora in cooperazione con altre (4,3% contro l'11,6%) e la quota di Imprese che hanno sviluppato e commercializzano prodotti nuovi (54,4% in Italia, 63,8% in Europa).

Riguardo l'export, mentre la quota di PMI che hanno esportato si colloca leggermente al di sopra della media UE (27,3% rispetto a 27,1%), i seguenti indicatori ne risultano al di sotto: percentuale di fatturato derivante dalle esportazioni (3,5% contro il 5,6%); numero di giorni richiesti per esportare (20 rispetto a 11) o per importare (18 contro 13); percentuale di PMI che percepiscono reddito da filiali e/o partecipate all'estero (1,9% rispetto al 4,7%); percentuale di PMI che hanno investito all'estero nel triennio 2006-2008 (1,6% rispetto al 3,7%).

Le caratteristiche strutturali del sistema produttivo italiano sono determinanti per la performance economica delle Imprese italiane rispetto a quelle europee.

Dall'analisi degli indicatori di performance, riportati nella Tabella seguente, è possibile derivare le seguenti conclusioni:

- La competitività delle Imprese italiane risulta inferiore a quella delle maggiori economie europee (cioè Francia, Regno Unito, Germania e Spagna). I dati sul valore aggiunto e sul fatturato per addetto sono infatti più bassi di quelli degli altri Paesi;
- Nonostante il costo del lavoro dipendente relativamente basso, la competitività delle Imprese italiane (misurata come rapporto tra valore aggiunto per addetto e costo del lavoro) per i settori dell'industria e delle costruzioni risulta superiore a quella di Francia e Germania, ma nettamente inferiore a quella di Gran Bretagna e Spagna. Per quanto riguarda i servizi tradizionali, l'Italia si colloca all'ultimo posto;
- Il tasso di investimento è in linea con quello degli altri Paesi;
- La redditività lorda italiana è invece generalmente al di sotto di quella media europea, anche se industria e costruzioni mantengono una discreta redditività, superiore a quella di Francia e Germania;
- Analizzando gli indicatori di performance per classe dimensionale nel dettaglio della manifattura italiana ed europea si nota che sono le micro Imprese a presentare i risultati peggiori, e perciò ad avere maggiore bisogno di interventi a sostegno della competitività;
- In Italia le piccole Imprese sono più indebitate e più vulnerabili agli shock nel breve periodo, a causa di un elevato indebitamento a breve e di scarsa liquidità.

ATTIVITÀ ECONOMICHE	Italia	Francia	Germania	Regno Unito	Spagna	Media dei 5 paesi
FATTURATO PER ADDETTO *(migliaia di euro)*						
Industria	239,2	269,0	274,3	266,1	219,9	258,0
Costruzioni	121,1	121,9	102,2	184,2	105,3	122,9
Servizi tradizionali	214,8	296,2	229,8	231,7	169,1	227,7
Altri servizi	108,6	142,4	111,7	135,0	101,3	121,3
Totale	**182,7**	**218,1**	**201,1**	**200,0**	**147,6**	**191,5**
VALORE AGGIUNTO PER ADDETTO *(migliaia di euro)*						
Industria	51,9	63,3	68,3	86,3	55,6	65,1
Costruzioni	34,3	42,1	37,0	70,1	33,7	41,4
Servizi tradizionali	30,3	42,5	37,1	38,0	28,5	35,5
Altri servizi	45,6	61,3	56,1	68,4	42,5	56,5
Totale	**41,6**	**54,2**	**53,6**	**60,5**	**38,6**	**50,5**
COSTO DEL LAVORO PER DIPENDENTE *(migliaia di euro)*						
Industria	34,9	45,2	48,1	43,1	31,7	42,3
Costruzioni	27,7	37,7	32,6	39,0	26,8	32,0
Servizi tradizionali	26,4	33,4	24,2	22,4	21,7	25,2
Altri servizi	31,8	43,9	31,2	39,9	26,1	35,6
Totale	**31,2**	**40,6**	**35,7**	**33,9**	**26,1**	**34,0**
COMPETITIVITÀ (a) *(valori percentuali)*						
Industria	148,7	140,1	141,9	200,4	175,3	153,9
Costruzioni	123,8	111,8	113,4	179,8	125,9	129,2
Servizi tradizionali	114,5	127,2	153,3	169,5	131,3	140,8
Altri servizi	143,4	139,6	179,7	171,4	162,9	158,6
Totale	**133,1**	**133,5**	**150,4**	**178,5**	**148,0**	**148,3**
INVESTIMENTI SU VALORE AGGIUNTO *(valori percentuali)*						
Industria	16,6	15,6	12,2	14,8	20,4	14,9
Costruzioni	15,9	7,6	6,0	7,3	11,4	9,6
Servizi tradizionali	14,8	13,3	6,2	12,5	15,6	11,9
Altri servizi	22,0	30,7	19,1	17,3	30,6	22,6
Totale	**17,7**	**20,1**	**12,9**	**14,6**	**20,7**	**16,4**
REDDITIVITÀ LORDA (b) *(valori percentuali)*						
Industria	32,8	28,6	29,5	50,1	43,0	35,0
Costruzioni	19,2	10,5	11,8	44,4	20,6	22,6
Servizi tradizionali	12,7	21,4	34,8	41,0	23,8	29,0
Altri servizi	30,3	28,4	44,3	41,7	38,6	36,9
Totale	**24,9**	**25,1**	**33,5**	**44,0**	**32,4**	**32,6**

Fonte: Elaborazione su dati Eurostat, Structural Business Statistics
(a) Rapporto tra valore aggiunto per addetto e costo del lavoro per dipendente.
(b) Rapporto tra margine operativo lordo, corretto per la presenza dei lavoratori indipendenti, e valore aggiunto.

Tabella 1 - Indicatori Economici statistici delle PMI

Programma Elite Roadshow

Elite Roadshow è un programma internazionale creato da Borsa Italiana e Confindustria, che collaborano per promuovere l'innovazione, favorire la crescita economica del Sistema Paese Nazionale e sviluppare l'opportunità di creazione di nuovi posti di lavoro. *Elite Roadshow* selezionerà le aziende italiane più capaci e, chi sarà scelto, avrà accesso ad un planning strutturato in varie fasi che lo aiuterà ad identificare la rotta per il successo. Le Imprese verranno affiancate dagli esperti di *Elite* e i loro rapporti con i sistemi bancari e imprenditoriali saranno sottoposti a processi migliorativi. Inoltre, saranno promosse l'internazionalizzazione e la vicinanza ai mercati dei capitali, mosse vincenti per intraprendere con profitto la via della crescita.

Le Imprese che saranno selezionate e identificate come più valide dovranno dar prova di fondare la propria azione su di un business plan dalle solide basi e su di una strategia di crescita salda e trasparente.

Oltre alla messa in atto di nuovi metodi di finanziamento e alla presenza di esperti qualificati, le PMI che entreranno a far parte di *Elite* conquisteranno una maggiore visibilità sui canali social e quindi sulla rete. Maggiore visibilità che le porterà ad essere più competitive anche nell'export, essendo *Elite Roadshow* un programma di respiro internazionale.

Borsa Italiana e Confindustria hanno dichiarato che il loro obiettivo è di portare il numero di Imprese *Elite* a 1000 componenti entro la fine dell'anno corrente. La ripresa che sembra aver finalmente attecchito dovrebbe facilitare il compito del programma, e consentire il raggiungimento del numero designato di PMI.

Da Belluno ha preso il via il 26 luglio 2017 il programma per la selezione delle Imprese di spicco. Il progetto ad oggi ha già selezionato più di 600 aziende relative a 34 settori differenti e appartenenti a 25 diversi Paesi. Toccando tutte le principali città Italiane, il progetto si propone di individuare le migliori attive su tutto il territorio italiano.

Le PMI nel Nord-Ovest Italiano

L'area geografica comunemente definita Nord-Ovest Italiano, comprendente le regioni Piemonte, Valle D'Aosta, Liguria e Lombardia, è una delle maggiori polarizzazioni produttive d'Italia e d'Europa: le quattro regioni concorrono a produrre all'incirca il 40% del prodotto interno lordo (PIL) Nazionale e una quota simile di offerta di lavoro.

Il Nord-Ovest italiano è un'area cruciale e nevralgica nei grandi processi di riorganizzazione che stanno interessando l'Europa continentale e il Mediterraneo. Il suo territorio è infatti interessato da una crescente mobilità di persone, merci e risorse che ne stimola la crescita e la diversificazione, intessendo spesso forme di cooperazione che ne travalicano i tradizionali confini, secondo la logica di sviluppo multipolare che sempre più aree europee stanno manifestando negli ultimi anni.

In questo contesto, sempre maggiore rilevanza ha assunto l'asse che idealmente mette in comunicazione i due principali centri dell'area considerata: i poli metropolitani di Torino e di Milano. I due capoluoghi, da alcuni decenni, sono oggetto di riflessioni e di progetti di integrazione che sempre più spesso hanno coinvolto non solo le due aree urbane, ma anche i centri di minori dimensioni, nella consapevolezza che il superamento del "triangolo industriale" ha prodotto uno sviluppo che si è andato articolando e distribuendo sul territorio.

I centri intermedi e minori hanno acquisito importanza in un contesto in cui essi non sono più solo i destinatari di trasferimenti di funzioni strategiche da parte dei capoluoghi, ma divengono essi stessi promotori dello sviluppo secondo percorsi autonomi, incentrati sulla crescita di capacità imprenditoriali diffuse sul territorio, sulla cooperazione e l'interscambio con aree geografiche, contigue e non.

Per quanto riguarda gli Investimenti Diretti Esteri, il Nord-Ovest è al primo posto in Italia per numero di progetti e volume di capitali attratti. Nonostante la crisi economica in atto in Europa, il Nord-Ovest ha rapidamente risalito la classifica per il numero di investimenti attratti, ritornando ad essere l'undicesima area geografica in UE.

Secondo Ernst & Young (2011), inoltre, il Nord-Ovest è stata giudicata come la decima regione d'Europa più attrattiva per gli investitori. Se è vero che gli Stati europei investono meno nel Nord-Ovest rispetto allo scorso triennio per effetto della congiuntura economica negativa, va sottolineato il trend in crescita degli *IDE*[1] in arrivo dai grandi Paesi emergenti, soprattutto quelli che formano il gruppo *BRIC*[2].

[1] Sono definiti *IDE – Investimenti Diretti Esteri* gli investimenti internazionali volti all'acquisizione di partecipazioni "durevoli" (di controllo, paritarie o minoritarie) in un'Impresa estera (*mergers and aquisitions*) o alla

Questi anni di crisi economica e finanziaria sono stati connotati da una sequenza di shock che ha inciso profondamente sulle Imprese e sul sistema finanziario. Il Nord-Ovest, regione di punta del nostro Paese, non ne è stata immune. Il momento difficile che si sta attraversando richiede di mettere in campo tutte le iniziative necessarie a superare le difficoltà e rilanciare la crescita.

Il Sistema di PMI Piemontesi

Le Società di capitale piemontesi che rispettano i requisiti europei di PMI sono 9.700, pari al 7,1% del totale complessivo a livello nazionale, cioè 136.000 PMI. Le Imprese di piccola dimensione (numero di addetti compreso tra 10 - 50 e fatturato tra 2 - 10 milioni di Euro) sono l'80,8% del totale, una quota lievemente inferiore alla media nazionale (82,6%).

Rispetto al dato nazionale, il Piemonte e il Nord-Ovest si caratterizzano per un maggiore peso delle medie Imprese rispetto alle piccole, come mostrato nella tabella successiva.

1.1 Società di capitale per dimensione, 2014
Valori assoluti

	Piccole	Medie	PMI	% Piccole su PMI	% Medie su PMI
Italia	112.378	23.736	136.114	82,6%	17,4%
Nord-Ovest	38.344	9.311	47.655	80,5%	19,5%
Piemonte	**7.846**	**1.864**	**9.710**	**80,8%**	**19,2%**

Tabella 2 - Società di Capitale per dimensione, 2014

Per quanto riguarda l'occupazione, le PMI piemontesi impiegano circa 288.000 addetti, pari al 7,6% dei quasi 3,8 milioni di addetti delle PMI italiane: il 50% dei lavoratori è occupato nelle Imprese di minori dimensioni, una quota inferiore a quella nazionale (53%) e leggermente più bassa di quella dell'area del Nord-Ovest (50,3%).

costituzione di una filiale all'estero (investimenti *greenfield*), che comporti un certo grado di coinvolgimento dell'investitore nella direzione e nella gestione dell'impresa partecipata o costituita

[2] *BRIC* è un acronimo per riferirsi congiuntamente a: Brasile, Russia, India e Cina. Questi paesi hanno in comune una grande popolazione, un immenso territorio, abbondanti risorse naturali, una notevole incidenza sul commercio mondiale e una forte crescita del Prodotto Interno Lordo.

1.2 Occupazione delle PMI, 2014
Numero di addetti

	Piccole	Medie	PMI	% Piccole su PMI	% Medie su PMI
Italia	2.013.687	1.772.581	3.786.268	53,2%	46,8%
Nord-Ovest	692.993	684.009	1.377.001	50,3%	49,7%
Piemonte	**143.514**	**144.505**	**288.019**	**50,3%**	**50,2%**

Tabella 3 - Occupazione nelle PMI, 2014

Le PMI piemontesi realizzano un volume di fatturato complessivo pari a 62 miliardi di Euro (il 7,3% del fatturato nazionale), un valore aggiunto di 15,8 miliardi (8,0% del totale nazionale) e hanno contratto debiti finanziari per un importo di 16,4 miliardi (6,9% del totale dei debiti delle PMI italiane). Il rapporto valore aggiunto/fatturato è pari al 25,4%, leggermente superiore sia alla media italiana (23,0%) e sia a quella del Nord-Ovest (23,6%).

Le PMI piemontesi sono relativamente meno indebitate rispetto a quelle con sede nel Nord-Ovest e in Italia: l'ammontare di debiti finanziari è infatti pari a 1,04 volte il valore aggiunto, contro un rapporto pari a 1,14 nel Nord-Ovest e a 1,22 in Italia.

1.3 Fatturato, valore aggiunto e indebitamento delle PMI nel 2014
Valori in milioni di euro

	Fatturato			Valore aggiunto			Debiti finanziari		
	Piccole	Medie	PMI	Piccole	Medie	PMI	Piccole	Medie	PMI
Italia	399.555	452.550	852.105	92.827	103.123	195.951	110.478	129.368	239.846
Nord-Ovest	143.784	185.616	329.400	34.145	43.692	**77.837**	**38.899**	**50.024**	**88.924**
Piemonte	**28.304**	**33.683**	**61.987**	**7.113**	**8.644**	**15.757**	**7.167**	**9.273**	**16.440**

Tabella 4 - Fatturato, Valore aggiunto e Indebitamento delle PMI, 2014

Il 47% delle PMI piemontesi opera nel comparto dei servizi, il 34% nella manifattura, il 15% nelle costruzioni, il 2,8% nelle utilities e l'1,4% nell'agricoltura.

Rispetto all'Italia il Piemonte si caratterizza per il maggior peso del comparto manifatturiero (34,0% contro 29,9%), mentre pesano meno i servizi (46,8% contro 50,8%). Va comunque sottolineato che nei dati presentati non sono incluse le società finanziarie, e inoltre sono state prese in considerazione le sedi legali delle Imprese e non le unità locali. Guardando ai singoli settori, in ambito manifatturiero il Piemonte rispetto all'Italia presenta una specializzazione più elevata nei comparti meccanici e

meccatronici (elettromeccanica e lavorazione metalli) e della siderurgia; rispetto al Nord-Ovest non vi sono invece differenze degne di nota.

1.4 Struttura settoriale delle PMI, 2014
% sul numero delle imprese

	Italia	Nord-Ovest	Piemonte
Agricoltura	1,7%	1,0%	**1,4%**
Industria	29,9%	33,1%	**34,0%**
Largo consumo	3,3%	2,5%	**3,5%**
Sistema moda	4,8%	3,9%	**3,7%**
Sistema casa	2,6%	2,5%	**1,5%**
Altri beni di consumo	0,4%	0,5%	**0,5%**
Mezzi di trasporto	2,1%	1,9%	**1,9%**
Chimica e farmaceutica	1,0%	1,4%	**1,0%**
Metalli e lavorazione dei metalli	5,3%	7,3%	**8,1%**
Elettromeccanica	5,9%	7,5%	**8,2%**
Elettrotecnica e informatica	1,5%	2,0%	**2,0%**
Prodotti intermedi	3,0%	3,7%	**3,5%**
Carburanti, energia e utility	2,7%	2,5%	**2,8%**
Costruzioni	14,9%	13,9%	**15,0%**
Servizi	50,8%	49,4%	**46,8%**
Informazione, comunicazione e intrattenimento	3,6%	4,1%	**3,6%**
Distribuzione	18,9%	18,8%	**16,8%**
Logistica e trasporti	5,8%	5,3%	**4,8%**
Servizi non finanziari	21,9%	20,7%	**21,1%**
Società immobiliari	0,5%	**0,6%**	**0,4%**
Totale PMI	136.114	**47.655**	**9.710**

Tabella 5 - Struttura settoriale delle PMI, 2014

Progetto POR FESR 2014-2020

A livello di Regione Piemonte, connesso al programma *Horizon 2020*, sono stati stanziati circa 60 MLN di Euro che andranno a finanziare un Fondo per le micro, piccole e medie Imprese (MPMI). Per il 2014-2020, l'Unione Europea ha destinato 352 miliardi di Euro per la concessione di finanziamenti tesi allo sviluppo delle realtà imprenditoriali, motore trainante dell'economia nella sua totalità.

Tali finanziamenti fanno parte del progetto *POR FESR 2014-2020*, cioè del Programma Operativo Regionale del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, che ha lo scopo di sfruttare le risorse che la Comunità Europea mette a disposizione per i suoi Stati Membri nell'ottica di una più ampia cooperazione e coesione tra gli stessi, del sostenimento della crescita in ogni Paese, dello sviluppo del territorio, dell'inclusione sociale, della maggiore competitività tra le Imprese e della creazione di nuovi posti di lavoro in modo da contrastare le conseguenze della crisi che molte aziende, soprattutto quelle più piccole, si trovano a dover gestire. All'interno del documento di programmazione, devono essere definiti tutti gli interventi che la Regione intende fare per lo sviluppo economico e per la crescita del territorio.

Per quanto riguarda la regione Piemonte, il fondo sarà destinato al sostegno e allo sviluppo delle MPMI che presenteranno progetti relativi ai seguenti campi di applicazione:

- Innovazione;
- Sostenibilità ambientale;
- Efficienza energetica;
- Sicurezza nei luoghi di lavoro.

In senso più ampio, le agevolazioni mirano a stimolare le aziende di piccole dimensioni a puntare sull'innovazione dei diversi processi produttivi per arrivare così ad alti livelli di efficienza. La scelta di orientare il lavoro in questo modo è sicuramente di livello strategico: le micro, piccole e medie Imprese rappresentano oggi la linfa vitale dell'intera economia italiana per via della loro dinamicità, sensibilità al cambiamento e, soprattutto, per la continua creazione di nuovi posti di lavoro, come

viene reso noto da uno studio condotto dal Centro Studi del CNA[3] e voluto dall'Osservatorio Permanente del Mercato del Lavoro[4].

Le agevolazioni andranno a operare in due modi diversi: una per le medie Imprese e una per le micro e piccole Imprese. Per le prime, saranno ammessi investimenti con un importo pari a 250K Euro e che avranno una durata massima di 12 mesi; per le seconde, gli investimenti dovranno essere di 50K Euro, sempre per 12 mesi al massimo.

Per quanto riguarda le spese ammissibili invece, i fondi serviranno per finanziare l'acquisto di beni materiali e immateriali, tesi alla creazione di nuovi prodotti in un'ottica di differenziazione della produzione, nonché al cambiamento totale di tutto il procedimento produttivo dell'azienda. L'accesso alle agevolazioni è aperto a tutte le micro, piccole e medie Imprese del Piemonte che non risultino essere aziende in difficoltà. Possono partecipare al Bando anche le aziende unite in forma associata. Saranno concessi prestiti agevolati per il 100% dell'importo complessivo e saranno erogati a doppia provvista (50% FinPiemonte a tasso ZERO e 50% fondi Banca).

[3] Il Centro Studi della CNA produce e fornisce elementi di conoscenza e ricerche sul sistema dell'artigianato, delle piccole e medie imprese e più in generale sul contesto economico e sociale italiano ed europeo. In particolare i contributi analitici prodotti dal Centro Studi sono destinati a: fornire elementi quantitativi a supporto delle proposte della CNA; verificare l'impatto dei provvedimenti legislativi; mettere a disposizione degli uffici nazionali, unioni, raggruppamenti e territori dati e analisi quali-quantitative.

[4] L'Osservatorio: nato nel 2012 come organo diretto a studiare gli effetti della Riforma, continua ad impegnarsi nell'attività di monitoraggio delle scelte compiute dalle aziende per l'ingresso, la permanenza e la fuori uscita delle persone dal lavoro

Capitolo Secondo – Il Modello Zero e Il Nuovo Modello Zero

Un Cruscotto per Informarsi

Il primo Modello ad essere analizzato è quello relativo alla raccolta preliminare delle informazioni da una PMI. È stato pensato con una struttura modulare, cioè composto da blocchi specifici indipendenti l'uno dall'altro che possono essere impiegati o meno a discrezione dell'utilizzatore in dipendenza del caso specifico.

L'obiettivo del *Modello Zero* è di fornire un quadro informativo introduttivo che possa essere impiegato dall'utilizzatore per un'analisi preliminare complessiva della PMI e delle sue necessità, cos' che possa fungere da base per una eventuale analisi tecnologico/organizzativa più approfondita nel caso di implementazione della partnership nell'ambito del *Progetto PMInnova*.

Il Modello viene di seguito presentato ed è accompagnato da una breve analisi introduttiva per ognuno dei moduli costituenti. Il quesito con il quale ci si è scontrati consiste nella valutazione della bontà del Modello attuale in termini di *trade-off* tra la completezza del quadro informativo che l'utilizzatore desidera ottenere, e il time consuming nel raccoglimento di tali dati, avendo come punto fermo lo scopo di "analisi introduttiva" del suddetto Modello. I risultati di questo quesito sono illustrati e presentati nel paragrafo relativo al "*Nuovo Modello Zero*", versione modificata dell'input iniziale nell'ottica dell'ottimizzazione del suddetto *trade-off*.

Presentazione ed Analisi del Modello Zero

In questo paragrafo, viene illustrato il concept di partenza spacchettato in ogni suo singolo modulo. Ognuno di questi, è costituito da una serie di indicatori di primo livello, alcuni dei quali possono poi essere scissi in altri di secondo livello, più dettagliati, che consentono l'individuazione più puntuale della caratteristica descritta dall'indicatore stesso. Nell'*Exhibit 1*, è possibile visionare complessivamente il *Modello Zero*.

Modulo "Introduttivo"

Il primo modulo introduttivo contiene le informazioni basilari di contatto della PMI, facilmente individuabili sia mediante contatti diretti con personale dell'azienda oppure, quando presente, al sito internet dell'Impresa. Pertanto, le informazioni ivi raccolte non sono particolarmente complesse da raccogliere.

Denominazione	
Indirizzo	
Web site	
E - mail	

Modello Zero 1 - Modulo Introduttivo

Modulo "La Società"

Questo Template è costituito da blocchi adibiti alla raccolta di informazioni Societarie molto dettagliate che consentono di individuarne la categoria di appartenenza, l'ambito in cui essa opera, le strutture amministrative e proprietarie nonché l'Organo Gestionale.

A calce delle informazioni raccolte, viene richiesta una breve descrizione della PMI, che può consistere nella presentazione delle *Mission* e *Vision* strategiche aziendali, delle quali sono evidenziate gli eventuali punti di forza e di debolezza.

Le informazioni desiderate sono facilmente desumibili sia mediante accesso al Registro d'Impresa[5] della relativa Provincia di appartenenza che con un colloquio informale sia con l'Assetto Proprietario che con l'Organo Gestionale, pur considerando la possibile lacuna (parziale o totale) di obiettività nell'individuazione degli aspetti positivi e negativi della strategia implementata. In particolar modo per gli ultimi due blocchi, si rivela quindi necessario procedere ad una analisi individuale il più possibile obiettiva, scorporando l'influenza del personale aziendale dai dati oggettivi.

[5] Il Registro Imprese è un registro pubblico informatico previsto dal Codice Civile, che ha avuto completa attuazione a partire dal 1996 con la Legge relativa al riordino delle Camere di Commercio e con il successivo Regolamento di attuazione. La Legge sopracitata ha istituito presso ciascuna Camera di Commercio l'Ufficio del Registro Imprese, con le seguenti caratteristiche:

- ha competenza provinciale
- è gestito secondo tecniche informatiche
- la sua tenuta è affidata alla locale Camera di Commercio, sotto la vigilanza di un Giudice, delegato dal Presidente del Tribunale del capoluogo di Provincia
- è retto da un Conservatore nominato dalla giunta nella persona del Segretario Generale ovvero di un dirigente della Camera di Commercio che assicura la corretta tenuta del Registro Imprese in osservanza delle disposizioni in materia e delle decisioni del Giudice del Registro.

Il Registro Imprese può essere definito come l'anagrafe delle imprese: vi si trovano infatti i dati (costituzione, modifica, cessazione) di tutte le imprese con qualsiasi forma giuridica e settore di attività economica, con sede o unità locali sul territorio nazionale, nonché degli altri soggetti previsti dalla legge. Il Registro Imprese contiene tutte le principali informazioni relative alle imprese (denominazione, statuto, amministratori, sede, eccetera) e tutti i successivi eventi che le hanno interessate dopo l'iscrizione (ad es. modifiche dello statuto e di cariche sociali, trasferimento di sede, liquidazione, procedure concorsuali, eccetera).

La Società	
Estremi di costituzione	Data: Luogo:
Oggetto sociale	
Settore ATECO	
Forma amministrativa adottata	- Società di persone - Società di capitali - Società cooperativa - Impresa individuale - Impresa Familiare - Altro Ci sono stati dei cambiamenti di forma giuridica della società negli scorsi 5 anni d'attività? Quali?
Assetto proprietario	- Numero dei soci: … - Di cui Donne: … L'Impresa ha una proprietà di tipo familiare? sì no L'Impresa appartiene a un gruppo di Imprese? sì no Impresa femminile si no
Organo di gestione	Indicare il numero di componenti: Indicare il numero di componenti con deleghe operative Presenza di donne: N° %
Sedi secondarie	No Si Dove:
Breve descrizione della PMI	
Punti di forza e punti di debolezza	

Modulo "Informazioni sugli ultimi tre esercizi"

Questo blocco racchiude le informazioni economico-finanziarie dell'Impresa che sono di principale interesse per l'analisi preliminare.

Spesso accade che la letteratura proponga il pensiero secondo il quale la performance economico-finanziaria rappresenti la massima e più efficace dimensione di sintesi del successo di un'Impresa. In realtà, i dati economico-finanziari da soli possono portare ad un'analisi deviata o quantomeno incompleta poiché rappresentano solo uno dei numerosi aspetti da considerare per effettuare una valutazione della situazione economica dell'Impresa.

Pertanto, le informazioni relative alla quota di mercato presidiata, coadiuvate da quelle strategiche su investimenti e finanziamento, consentono di realizzare un'analisi preliminare corretta della situazione economica, in modo tale che possa fungere da guida per un eventuale approfondimento.

Informazioni sugli ultimi tre esercizi	
Fatturato annuale	
Utile e/o perdite nei tre esercizi	
Costi (annui) su Fatturato	- Costi del personale; - Costi in Ricerca & Sviluppo
Investimenti (annui) su Fatturato	- Investimenti in nuove tecnologie di processo; - Investimenti in Ricerca & Sviluppo; - Investimenti in Formazione del Personale
% di export	
Copertura stimata del mercato	
Strategie di finanziamento dell'Impresa	- Autofinanziamento; - Finanziamento da terzi; - Altro.

Modello Zero 3 - Modulo Informazioni sugli ultimi 3 esercizi

Modulo "La Produzione"

Il blocco della Produzione contiene dati concernenti aspetti operativi dell'organizzazione produttiva, quali, ad esempio, l'organizzazione del lavoro e della logistica interna sulla base della tipologia di prodotto/i.

Oltre a ciò, è presente un piccolo blocco di excursus sulla struttura organizzativa della PMI; in realtà, questo tipo d'informazione potrebbe essere meglio allocato presso il modulo successivo, andando a completarne il quadro informativo.

Tutti questi dati, opportunamente elaborati, possono contribuire a fornire una stima attendibile, seppur iniziale, sulla salute tecnologica dell'Impresa; è possibile, quindi, valutare preliminarmente l'efficienza del sistema di gestione della Produzione.

La Produzione	
Tipo di prodotto	
Organizzazione del lavoro	- Divisione del lavoro per processi - Divisione del lavoro per progetti - Organizzazione a team/gruppi - Altro
Organigramma dell'Impresa	- Struttura gerarchica; - Coordinamento di gruppi; - Decentramento di funzioni; - Altro
Organizzazione della logistica interna:	- A flussi - A isole - A piccioli centri autonomi - Altro
Ciclo / Tempo di produzione	
Strozzature nel processo produttivo	
WIP medio	

Modello Zero 4 - Modulo La Produzione

Modulo "Il Personale"

Il modulo seguente ricopre una sfera informativa di notevole interesse per le PMI, in quanto è molto comune che questa tipologia d'impresa sia fortemente incentrata sulle skills personali dei singoli dipendenti, spesso tramandate di generazione in generazione, i quali molte volte ricoprono un ruolo di elevata centralità per l'Impresa.

Si procede quindi a mappare il Personale, raccogliendo informazioni preliminari che consentano la creazione di un quadro di partenza per ulteriori analisi più di dettaglio.

Il Personale	
N° addetti	- N° dipendenti a tempo indeterminate; - N° Contratti a tempo determinato; - N° Rapporti di lavoro autonomo
Principali skill del personale	- N° laureati; - N° diplomati (indicare tipo); - N° personale dell'amministrazione
Procedure di gestione ordini	
Procedure di controllo avanzamento produzione	
Modi di incentivazione del personale	
Dimensione del turnover	

Modello Zero 5 - Modulo Il Personale

Modulo "Il Mercato"

Il blocco relativo al Mercato raccoglie una serie di dati che consente di fare una prima ipotesi sulla bontà della strategia applicata, sulla base della tipologia di prodotto/i, della struttura organizzativa della rete di distribuzione e dei costi da sostenere.

A ciò si aggiungono un elenco dei principali competitors, possibilmente associando il tipo di prodotto o il segmento di concorrenza e gli eventuali fornitori con i quali è possibile evolvere la partnership instaurando delle collaborazioni per Progetti comuni.

Il Mercato	
Tipo di prodotto	
Organizzazione delle rete di distribuzione	Tipologia del canale di vendita: - diretto - corto - lungo Distribuzione al dettaglio: - si - no - % sulla distribuzione totale Distribuzione all'ingrosso: - si - no - % sulla distribuzione totale
Strategie di market coverage:	- distribuzione intensiva: rifornire il maggior numero possibile di rivenditori - distribuzione esclusiva: solo un numero limitato di rivenditori al dettaglio - distribuzione selettiva: numero elevato di rivenditori, ma selezionati
% Ordini soddisfatti	
Costi vari di vendita	- Promozione vendite - Marketing e pubblicità - Supporto tecnico ai clienti

Principali concorrenti	
Fornitori con i quali si possono creare collaborazioni per progetti comuni	

Modello Zero 6 - Modulo Il Mercato

Modulo "Conclusivo"

A chiusura del *Modulo Zero*, è inserito un breve modulo nel quale si raccolgono le eventuali informazioni riguardo alla partecipazione della PMI a programmi Europei o Nazionali per l'ottenimento di finanziamenti, con la relativa descrizione delle modalità di iscrizione oltre al risultato dell'adesione stessa.

L'ultimo blocco, in particolare, è specifico per il *Progetto PMInnova* poiché prevede l'individuazione della tipologia di supporto richiesto dalla PMI al partner Politecnico di Torino.

La PMI ha già partecipato a bandi EU o nazionali per ottenere finanziamenti? **Quali?**	
Quale tipo di supporto viene richiesto tra i seguenti (indicare):	I. Ricevere periodicamente informazioni di base sui bandi EU, a fronte di un Abbonamento II. Ricevere una valutazione dello stato tecnico-gestionale-finanziario della propria PMI III. Definire un contratto di una consulenza con il Politecnico di Torino, per un progetto individuale che applichi innovazione alla propria PMI IV. Partecipare alla formulazione di una proposta di progetto su bando della Commissione Europea, inserendo la propria PMI in un Consorzio di progetto Europeo.

Modello Zero 7 - Modulo Conclusivo

Il Nuovo Modello Zero

Il *Nuovo Modello Zero* è stato realizzato a partire dall'architettura del precedente *Modello Zero* di Input, operando una revisione approfondita nell'ottica della scrematura delle informazioni da ottenere durante la fase preliminare di raccolta di informazioni sulla PMI da parte dell'utilizzatore. Nell'*Exhibit 2* è possibile visionare complessivamente il *Nuovo Modello Zero*.

Modulo "Introduttivo"

In questo Modulo, è stato deciso di introdurre il blocco relativo al "*Numero di Telefono"* poiché questo, essendo comune a qualsiasi azienda, costituisce, al pari o in maniera superiore all'e-mail, un utilissimo filo diretto con l'Impresa.

Per quanto riguarda il Blocco "*Web Site*", è stato deciso di eliminarlo: la ragione di questa operazione risiede nel fatto che, molto spesso, tanto più piccola è l'Impresa quanto più è raro che questa disponga di un sito web, poiché è comune che l'imprenditore (o il Board di imprenditori) lo ritenga un "extra" del quale sia possibile farne a meno, forte del fatto che la clientela tipica si avvicini all'azienda grazie a mezzi differenti (ad es, per conoscenze personali, passaparola, ecc). Tuttavia, se l'Impresa invece ne disponesse, per individuarla sul Web sarebbe necessaria una semplice ricerca dell'azienda stessa su un qualsiasi motore di ricerca per trovarne il Sito; la facilità con la quale si possa accedere a tale Sito giustifica la sua assenza nel *Nuovo Modulo Zero*.

Denominazione	
Indirizzo	
Numero di Telefono	
E - mail	

Nuovo Modello Zero 1 - Modulo Introduttivo

Modulo "La Società"

Nel Blocco "*Forma Amministrativa Adottata*" è stato eliminato l'indicatore secondario "*Ci sono stati dei cambiamenti di forma giuridica della società negli scorsi 5 anni d'attività? Quali?*", poiché ritenuto di secondaria importanza e di livello eccessivamente dettagliato per una fase puramente informativa.

Sono state effettuate altre eliminazioni:

- Blocco "Assetto proprietario": i due seguenti indicatori sono stati eliminati poiché le informazioni da loro evidenziate possono essere facilmente desumibili dalla Forma Amministrativa Adottata e risultano essere, quindi, ridondanti;
  - "*Proprietà di tipo famigliare, si/no*";
  - "*Impresa Femminile, si/no*".
- Blocco "Organo di Gestione": per questo blocco vale la medesima motivazione di quello relativo alla Forma Amministrativa Adottata;
  - "*Numero di componenti con deleghe operative*";
  - "*N° e % della Presenza di donne*".

La Società	
Estremi di costituzione	- Data; - Luogo.
Oggetto sociale	
Settore ATECO	
Forma amministrativa adottata	- Società di persone - Società di capitali - Società cooperativa - Impresa individuale - Impresa Familiare - Altro
Assetto proprietario	- Numero dei soci: … - Di cui Donne: … L'Impresa appartiene a un gruppo di Imprese? sì no
Organo di gestione	Numero di componenti:

Sedi secondarie	- No; - Si; - Dove.
Breve descrizione della PMI	
Punti di forza e punti di debolezza	

Modulo "Informazioni sugli ultimi tre esercizi"

Questa fase preliminare di raccolta delle informazioni è principalmente incentrata sull'ottenimento di dati specifici relativi agli aspetti tecnologico – organizzativi dell'Impresa. Detto ciò, la categoria di informazioni che andrebbe ad inserirsi in questo preciso Modulo, quindi, esula dal focus del *Modello Zero*.

Pertanto, è stato deciso di eliminare l'intera struttura a Blocchi poiché ritenuta di non fondamentale importanza nella fase iniziale; considerando, invece, il pieno supporto fornito nella fase di valutazione delle performance vera e propria, tale Modulo è stato inserito e notevolmente approfondito nel successivo *Modello Uno*.

Informazioni sugli ultimi tre esercizi	
Fatturato annuale	
Utile e/o perdite nei tre esercizi	
Costi (annui) su Fatturato	Costi del personale Costi in Ricerca & Sviluppo
Investimenti (annui) su Fatturato	Investimenti in nuove tecnologie di processo Investimenti in Ricerca & Sviluppo Investimenti in Formazione del Personale
% di export	
Copertura stimata del mercato	
Strategie di finanziamento dell'Impresa	- Autofinanziamento - Finanziamento da terzi - Altro

Nuovo Modello Zero 3 - Modulo Informazioni sugli ultimi tre esercizi

Modulo "I Processi"

Il presente Modulo è stato rinominato come Modulo "*I Processi*" a sottolinearne l'estensione del perimetro di validità all'interno dell'Impresa: si è voluto rendere il Modulo più generale possibile, così che possa essere applicato con facilità ad un più ampio spettro di tipologia di Imprese, sia operanti nel settore della manifattura industriale che fornitrici di servizi.

A tal proposito, a conferma dello scopo della revisione che ha interessato questo Modulo, sono state apportate le seguenti modifiche:

- Inserimento dei Blocchi "*Procedure di gestione ordini*" e "*Procedure di controllo avanzamento produzione*" che nel precedente Modello di Input facevano parte del Modulo "*Il Personale*";
- Inserimento del Blocco "*Certificazioni di Processo*", incentrato sulla partecipazione eventuale a programmi di certificazione per la qualità e l'ecosostenibilità dei processi.

I Processi	
Tipo di prodotto	Elenco dei Prodotti proposti dall'azienda.
Organizzazione del lavoro	- Divisione del lavoro per processi - Divisione del lavoro per progetti - Organizzazione a team/gruppi - Altro
Organigramma dell'Impresa	Struttura gerarchica Coordinamento di gruppi Decentramento di funzioni Altro
Organizzazione della logistica interna:	- A flussi - A isole - A piccioli centri autonomi - Altro
Ciclo / Tempo di produzione	
Strozzature nel processo produttivo	
WIP medio	

Procedure di gestione ordini	
Procedure di controllo avanzamento produzione	
Certificazioni di Processo	- Qualità dei processi; - Ecosostenibilità dei processi;

Modulo "Il Personale"

Il Blocco "*Modi di incentivazione del personale*" è stato eliminato poiché si è ritenuto che in una fase di semplice raccolta di informazioni, potesse essere eccessivamente di dettaglio e le cui informazioni non possano essere fornite con facilità, poiché richiedono un'elaborazione antecedente al colloquio con l'utilizzatore. Tuttavia, tale Blocco merita di essere oggetto di analisi più approfondite, data la particolare importanza del Personale nelle PMI e perciò è stato inserito nel successivo *Modello Uno*.

Il Personale	
N° addetti	N° dipendenti a tempo indeterminato N° Contratti a tempo determinato N° Rapporti di lavoro autonomo
Principali skill del personale	N° laureati N° diplomati (indicare tipo) N° personale dell'amministrazione
Dimensione del turnover	

Nuovo Modello Zero 5 - Modulo Il Personale

Modulo "Il Mercato"

I Blocchi "*Costi vari di Vendita*" e "*Fornitori con i quali si possono creare collaborazioni per progetti comuni*" sono stati eliminati nell'ottica della scrematura del Modello di Input, poiché ritenuti eccessivamente di dettaglio per questa frase preliminare.

In realtà, il secondo Blocco, in particolare, è potenzialmente interessante per un eventuale sviluppo approfondito nell'analisi delle Performance con l'applicazione del *Modello Uno*, nel quale è stato quindi inserito.

Il Mercato	
Tipo di prodotto	Elenco dei Prodotti Proposti suddivisi per Mercato di vendita.
Organizzazione delle rete di distribuzione	Tipologia del canale di vendita: - Diretto - Corto - Lungo Distribuzione al dettaglio: - si - no - % sulla distribuzione totale Distribuzione all'ingrosso: - si - no - % sulla distribuzione totale
Strategie di market coverage:	- Distribuzione intensiva: rifornire il maggior numero possibile di rivenditori; - Distribuzione esclusiva: solo un numero limitato di rivenditori al dettaglio; - Distribuzione selettiva: numero elevato di rivenditori, ma selezionati.
% Ordini soddisfatti	
Copertura stimata del mercato	
Principali concorrenti	

Nuovo Modello Zero 6 - Modulo Il Mercato

Modulo "Conclusivo"

Non è stato ritenuto necessario effettuare alcun cambiamento a questo Modulo poiché già comprensivo dei Blocchi necessari.

La PMI ha già partecipato a bandi EU o nazionali per ottenere finanziamenti? **Quali?**	
Quale tipo di supporto viene richiesto tra i seguenti (indicare):	V. Ricevere periodicamente informazioni di base sui bandi EU, a fronte di un Abbonamento VI. Ricevere una valutazione dello stato tecnico-gestionale-finanziario della propria PMI VII. Definire un contratto di una consulenza con il Politecnico di Torino, per un progetto individuale che applichi innovazione alla propria PMI VIII. Partecipare alla formulazione di una proposta di progetto su bando della Commissione Europea, inserendo la propria PMI in un Consorzio di progetto Europeo.

Nuovo Modello Zero 7 - Modulo Conclusivo

Capitolo Terzo – Il Modello Uno

Un Cruscotto per Valutare

Ogni Impresa, nella ricerca del successo, deve conoscere ed affrontare costantemente i suoi avversari, difendendosi - per esempio, imitando i cambiamenti nei prodotti o servizi offerti dai concorrenti il più velocemente possibile - o attaccando, per esempio fornendo ai clienti una capacità unica di personalizzazione della propria offerta.

Ogni Impresa, nel suo cammino verso il successo, persegue l'ottenimento di contributi e consensi da parte di quell'insieme di interlocutori sociali, quali i dipendenti, concorrenti, fornitori, clienti, banche, amministratori e funzionari pubblici, dipendenti, ecc.., che le offrono le risorse necessarie per la sua sopravvivenza e il suo sviluppo.

Ogni Impresa si trova, quindi, ad affrontare e a interagire con l'ambiente che la circonda. La strategia definisce il rapporto Impresa-ambiente, delineando l'identità dell'Impresa stessa nei rapporti con l'esterno: più precisamente, essa rappresenta la particolare risposta della società stessa alle molteplici attese dei diversi interlocutori con cui si trova ad interagire; è la formula imprenditoriale che nel tempo l'azienda ha sviluppato, inseguendo una certa ideologia di successo e impostando un certo modello di interazione con l'ambiente. Proprio quest'ultimo è l'attore principale con cui un'Impresa deve confrontarsi ed è a sua volta popolato da un articolato insieme di interlocutori (precedentemente citati) che quotidianamente si interfacciano con l'Impresa stessa.

Per strategia dell'Impresa, s'intende quindi quell'insieme di scelte razionalmente pianificate e/o creativamente improvvisate, che portano l'Impresa a trovare una specifica posizione nell'ambiente e a disporre di determinate risorse e competenze interne. Tale posizione, che può configurarsi come una nicchia o segmento di mercato oppure come un insieme più complesso di diverse combinazioni prodotto-mercato, plasma quelli che per l'azienda sono i *fattori critici di successo* (*FCS*), spesso identificati anche come obiettivi strategici, cioè quelle poche aree chiave dove l'azienda deve funzionare perfettamente per avere successo nel business (Rockart, 1979).

I fattori critici di successo possono, infatti, essere classificati in quattro categorie principali:

- *Fattori ambientali*: la posizione dell'Impresa nell'ambiente è influenzata anche dalla situazione economica e sociale ed è relativa ad un certo periodo storico e alla localizzazione geografica;

- *Fattori settoriali*: sono quelli che rispecchiano le aree critiche comuni a tutte le aziende appartenenti al medesimo settore di attività;

- *Fattori competitivi*: sono quei fattori che si rivelano unici per la singola Impresa, prodotto della sua storia e delle sue scelte, che hanno portato la stessa ad operare in uno o più segmenti di prodotto/mercato;

- *Fattori temporali*: sono considerazioni sull'organizzazione interna che spesso conducono a fattori critici di successo temporanei, legati al superamento di situazioni contingenti per l'azienda.

Ogni Impresa, quindi, per raggiungere i successi prefissati e per perseguire la propria strategia, deve godere di un'ottima salute su diversi aspetti: tecnologico, gestionale, amministrativo, economico-finanziario, di processo, ecc.

Gli indicatori collegati a tali fattori critici di successo sono alla base per la definizione dei target di prestazione e per l'eventuale selezione delle iniziative e degli investimenti da effettuare. L'insieme di questi indicatori può essere definito come un "*cruscotto di indicatori*", cioè un *Template* che, opportunamente strutturato e progettato, consenta all'utilizzatore, sia esso interno che esterno (come nel caso del presente elaborato), di costruire un'analisi corretta e solida per la valutazione statica delle performance attuali dell'Impresa.

Nel caso del *Modello Uno*, l'utilizzatore è impersonato dal Visitatore, colui, cioè, inviato dal Politecnico di Torino in azienda con lo scopo di raccogliere le informazioni necessarie (gli input) per lo studio della salute tecnologico/organizzativa dell'Impresa stessa (l'output), così da poterla supportare secondo le sue specifiche esigenze.

Un "*cruscotto per valutare*" non è, tuttavia, una semplice collezione di dati ed indicatori; la presenza di numerosi indici e la proliferazione della reportistica non sono, generalmente, espressione di un cruscotto per governare. Ciò che qualifica un cruscotto efficace è quindi la connessione degli indicatori con i diversi fattori critici di successo che caratterizzano la posizione dell'Impresa nell'ambiente. La potenza a basso costo delle tecnologie informatiche ha amplificato le difficoltà legate alla selezione delle informazioni realmente rilevanti, inducendo i responsabili a misurare un numero eccessivo di fenomeni.

Il sovraccarico informativo produce esattamente l'effetto opposto di un sistema di misurazione accuratamente progettato: invece di concentrarsi sulle poche misure necessarie e fondamentali, si perde il senso della direzione e si riduce fortemente la produzione di conoscenza utile per le decisioni, ottenendo la conseguente inadeguatezza dei dati.

Questi sono inadatti non nel senso che non ce ne sono a sufficienza, ma in termini di rilevanza per la definizione degli obiettivi, per la presa di decisioni e per la misura dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi pianificati.

Un "*cruscotto per valutare*" è, prima di tutto, un sistema di misurazione delle performance (acronimo *PMS – Performance Measurement System*), ovvero un insieme integrato di indicatori o misure di prestazione utilizzate per quantificare l'efficacia e l'efficienza delle azioni poste in atto fino ad un preciso istante nel tempo che aiuti a prendere ben fondate decisioni attraverso l'acquisizione, l'integrazione, l'analisi e l'interpretazione di dati appropriati.

Un sistema di misurazione delle performance deve poi configurarsi come bilanciato, in quanto deve fornire una visione olistica del funzionamento della PMI, focalizzandosi su un numero, seppur limitato, di fenomeni importanti o critici che consentano di descrivere correttamente la situazione dell'Impresa da molteplici punti di vista; i fattori critici di successo e gli indicatori non vanno ricercati unicamente nella dimensione economico-finanziaria ma anche, per esempio, nelle relazioni con clienti e fornitori, nelle caratteristiche di funzionamento dei processi di innovazione e nel livello di aderenza delle risorse umane a determinati profili di competenze.

In un famoso articolo pubblicato su Harvard Business Review, Robert Eccles evidenziava il pericoloso orientamento al breve periodo generato dalla focalizzazione sui risultati economico-finanziari e metteva in luce la necessità di una rivoluzione nella misurazione delle prestazioni: "*Al centro della rivoluzione si trova una decisione radicale: smettere di trattare i dati economico-finanziari come fondamento della misurazione delle performance e iniziare a considerarli come una parte di un più ampio insieme di misure*".

La traduzione di un fenomeno in un set di indicatori che hanno l'ambizione di "catturarlo" numericamente non è, ovviamente, un'operazione semplice; due sono le possibili distorsioni: la prima è l'incompletezza, cioè l'indicatore o gli indicatori prescelti non colgono pienamente il fenomeno sotteso (per esempio, misurare l'impatto dell'innovazione di prodotto esclusivamente con il fatturato); la seconda è la contaminazione: le misure adottate catturano anche altri fenomeni e, di conseguenza, contaminano l'informazione (per esempio, misurare l'impatto delle innovazioni di prodotto con incremento annuo della quota di mercato; tale indicatore è certamente correlato all'innovazione, ma è anche connesso ad altri fenomeni quali il miglioramento della comunicazione, la riduzione dei costi, miglioramento del posizionamento di prezzo dei prodotti, ecc e questa sua caratteristica intrinseca rende difficile scorporarne gli effetti).

La Misura delle Performance per le PMI

La letteratura sui sistemi di misurazione delle prestazioni nelle piccole e medie Imprese è attualmente poco sviluppata sia dal punto di vista dell'approccio teorico che delle ricerche empiriche. Per quest'ultimo aspetto, una possibile causa la si può riscontrare in una certa difficoltà nel coinvolgimento delle PMI in progetti di testing di tali modelli teorici per la misurazione delle prestazioni: le aziende che partecipano a tali progetti spesso non riescono a mantenere una partecipazione attiva fino alle fasi conclusive a causa sia della carenza di tempo da dedicare ad attività che non rientrano nella gestione operativa dell'Impresa stessa che della mancanza delle risorse.

Un secondo elemento caratterizzante è la carenza di metodologie sviluppate specificatamente per le piccole e medie Imprese, alle quali viene spesso proposta l'applicazione di modelli creati per le grandi organizzazioni, adattati senza tenere conto delle specificità legate alla piccola dimensione. L'integrale applicazione di modelli sviluppati per grandi Imprese è ritenuta inadeguata e viene quindi sottolineata la necessità di sviluppare degli approcci specifici per le PMI, che tengano conto sia delle carenze di risorse finanziarie disponibili che dell'inadeguatezza dell'applicazione dei sistemi di misurazione delle performance complessi implementati per le grandi Imprese.

Un terzo elemento caratterizzante l'approccio alla misurazione delle prestazioni delle PMI, impegnate in progetti di misurazione delle prestazioni, è rappresentato dalla mancata adozione di sistemi con una visione olistica dell'organizzazione. Greatbanks e Boaden (1998) segnalano che i modelli più utilizzati sono spesso poco bilanciati perchè caratterizzati da una prevalente focalizzazione sugli aspetti finanziari: aspetti quali processi tecnologici, produzione, innovazione, risorse umane, clima di lavoro, ambiente, ricerca e sviluppo e formazione spesso non sono contemplati.

Un ultimo elemento critico tipico delle piccole Imprese è la modalità di raccolta e di analisi delle informazioni necessarie per la valutazione delle prestazioni. Tali attività sono spesso condotte in modo sommario e poco accurato: le PMI possono sfruttare un numero limitato di risorse per la raccolta dei dati in termini di competenze, tecniche, strumenti e tecnologie; non è raro trovare un approccio poco o del tutto non formalizzato che tende a generare ambiguità sull'output prodotto.

I Fattori Contingenti alla Misurazione

La decisione dell'applicazione di un cruscotto per la misurazione delle prestazioni ad una PMI è fortemente influenzato dalle specificità che la caratterizzano. Un'analisi della letteratura, tuttavia, ha permesso di evidenziare alcuni fattori comuni alla maggioranza delle PMI, capaci di influenzare positivamente o negativamente tale decisione. I principali fattori sono di seguito elencati:

- *Limitate risorse umane e finanziarie.*

  Nelle piccole e medie Imprese spesso mancano le risorse umane (e quindi, di conseguenza, il tempo) da dedicare ad attività straordinarie, che non rientrano in quelle tipiche legate alla gestione operativa dell'Impresa.

  Come scrive Marchini (1995), non è raro trovare strutture organizzative caratterizzate da un unico livello gerarchico, con l'imprenditore che gestisce in modo accentrato sia attività operative che manageriali e di controllo. Spesso le risorse finanziarie disponibili a richiesta per la valutazione esterna delle performance sono ridotte e l'incidenza di tali risorse richieste è proporzionalmente più onerosa nelle PMI rispetto alle grandi Imprese.

  Tuttavia, se lo scopo della valutazione è la scelta di effettuare o meno un investimento importante, allora la propensione allo sfruttamento delle risorse finanziare disponibili aumenta in modo più marcato nelle PMI rispetto a quanto accade nelle grandi Imprese;

- *Prevalenza di un sapere tacito.*

  Uno degli aspetti che si rivela particolarmente critico nelle PMI risiede nella mancanza di sistemi gestionali di supporto alle misurazioni e nella scarsa ingegnerizzazione dei processi (Gagliano e Spina, 2000).

  Le conoscenze organizzative sono in gran parte incorporate nelle singole persone e radicate nelle loro azioni. La prevalenza di un sapere tacito, non codificato e legato al contesto, ostacola l'accesso alle informazioni indispensabili per l'applicazione del cruscotto di indicatori.

- *Percezione dei sistemi di misurazione come fonte di rigidità.*

  Nelle piccole e medie Imprese, spesso gli strumenti e le tecniche di valutazione delle performance sono percepiti come fonte di burocratizzazione e poco utili per risolvere i problemi; è infatti molto diffusa la credenza che siano sufficienti flessibilità e reattività dell'organizzazione per rispondere alle problematiche.

- *Orientamento tecnico produttivo.*

  Nelle PMI, l'eccellenza tecnica del prodotto e dei processi produttivi viene spesso considerata l'unico fattore determinante per il successo dell'organizzazione e tale percezione favorisce i necessari investimenti in partnership con enti di consulenza.

- *Inadeguato utilizzo di strumenti informatici per la gestione dell'informazione.*

  Lo sviluppo di tecnologie informatiche innovative sta progressivamente facendo crescere l'importanza di sistemi informativi che permettono di riorganizzare, nella loro globalità, i flussi informativi aziendali ed extra-aziendali; quest'ultimi sono di particolare interesse in questo caso, poiché tanto sono accurati tanto migliore sarà l'output dell'analisi delle performance.

I fattori sopraelencati hanno rappresentato un importante punto di partenza, in questo elaborato, per la definizione dell'approccio alla misurazione delle prestazioni nelle PMI. Il cruscotto di valutazione delle prestazioni per le piccole e medie Imprese deve essere, quindi, soprattutto flessibile, per rispettare quelle che sono le caratteristiche tipiche di tali Imprese.

Le Caratteristiche dei Principali Modelli

Per la progettazione del *Modello Uno*, sono stati individuati diversi modelli di Sistemi di misurazione delle performance proposti in letteratura. Numerosi autori hanno affrontato il tema della misurazione delle prestazioni e, in seguito ad un'analisi approfondita, è emerso che la maggior parte di questi proponga dei concept di Template adatti per un utilizzo interno da parte del management aziendale, il cui scopo è quello di supporto per lo sviluppo organizzativo e gestionale nonché per la valutazione dell'azione organizzativa e delle attività di controllo, attraverso un insieme di misure (specialmente variabili gestionali) che siano strategicamente allineate.

Dunque, non essendo questi modelli direttamente utilizzabili come input per il fine di questo elaborato, poiché specificatamente predisposti per un utilizzo interno continuato nel tempo, sono stati comunque sfruttati come punto di partenza e fonte d'ispirazione per la progettazione del suddetto *Modello Uno*, attingendo alle eventuali caratteristiche che ben si adattano ad un modello di uso esterno all'Impresa.

Di seguito vengono analizzate le caratteristiche chiave (o dimensioni) dei principali modelli proposti in letteratura negli ultimi vent'anni.

Punto di vista degli Stakeholder

Negli ultimi vent'anni, l'attenzione verso i portatori di interesse ha registrato un continuo incremento. Atkinson and Waterhouse (1997) sottolineano che ogni organizzazione deve conoscere i bisogni e le aspettative dei propri stakeholder e operare continuamente per il loro soddisfacimento. Dickinson et al. (1998) descrivono gli stakeholder come i "giudici finali" delle performance organizzative. Ciascun gruppo di stakeholder, infatti, ha differenti bisogni, desideri e aspettative che l'organizzazione dovrebbe monitorare.

Nelle piccole medie Imprese, tuttavia, viene richiesto un approccio semplificato alla valutazione della soddisfazione dei portatori di interesse. Vinten (2000) scrive che nelle Imprese di minori dimensioni non possono essere considerate tutte tipologie di stakeholder contemplate nelle aziende multinazionali poiché la disponibilità di tempo e risorse da dedicare è decisamente inferiore.

Un utile punto di partenza potrebbe essere la distinzione tra stakeholder *primari*, ossia chi costituisce il business, quali per esempio proprietari, dipendenti, clienti e fornitori, e *secondari*, ossia fornitore di infrastrutture (quali per esempio comunità e governi) proposta da Waddock (2001).

Bilanciamento

Una delle principali caratteristiche dei sistemi di misurazione tradizionali, particolarmente criticata dalla letteratura più recente, è l'esclusiva focalizzazione sugli aspetti economici finanziari. Dagli anni '80, numerosi autori sottolineano l'importanza di sviluppare dei PMS con indicatori di natura diversa e di definire un adeguato bilanciamento tra di essi.

Il bilanciamento viene proposto con prospettive diverse; a titolo di esempio, Kaplan e Norton (1992, 1996) propongono le quattro prospettive della *Balanced Scorecard* considerando sia la natura degli indicatori (finanziari e non finanziari) che l'oggetto della misurazione (interno o esterno). Tutti i modelli più recenti sono quindi caratterizzati dalla presenza di un insieme di indicatori bilanciati e si differenziano esplicitamente dai modelli tradizionali.

In questa sede, verranno considerate bilanciate le architetture multidimensionali, ossia che permettono di analizzare le tipologie di prestazioni di un'organizzazione adottando diverse prospettive, e che prevedono una gestione coordinata e priva di contraddizioni tra gli indicatori adottati.

Il problema del bilanciamento è particolarmente critico nelle PMI dove la focalizzazione sugli aspetti operativi ed economico-finanziari è ancora più marcata: i sistemi bilanciati rappresentano quindi un importante stimolo all'introduzione di dimensioni di prestazioni di natura diversa (finanziarie e non finanziarie, interne ed esterne), capaci di favorire la gestione di tutte le aree critiche.

Orientamento ai Processi

L'analisi per processi, definita come un approccio basato sulla visione dell'organizzazione come un insieme di attività interconnesse volto a mappare, migliorare e allineare i processi organizzativi, sta diventando parte del linguaggio comune dei modelli di valutazione delle prestazioni. La sua importanza è particolarmente evidenziata dalle ultime edizioni della ISO 9001, che riconosce la gestione per processi come particolarmente utile per rispondere alle aspettative degli stakeholder e per promuovere l'integrazione tra le diverse funzioni aziendali.

In alcuni modelli teorici viene introdotto il concetto di orientamento ai processi (Kaplan e Norton, 1992) mentre in altri i processi vengono considerati come uno dei principali aspetti da considerare nella progettazione dei PMS (Bitici, 1997).

La pratica, tuttavia, evidenzia numerose difficoltà operative all'introduzione della valutazione per processi. Uno studio di Bitici et al. (1999), rileva che spesso i PMS con un approccio per processi risultano difficili da implementare proprio a causa dell'insufficiente gestione per processi di business che caratterizza numerose organizzazioni.

La crescente attenzione verso tale tipologia di gestione interessa soprattutto le PMI perchè i sistemi di misurazione delle prestazioni consentono di raccogliere informazioni che permettono all'azienda di rispondere in modo più attivo i bisogni degli stakeholder e di migliorare il processo di decisione sugli investimenti. I due modelli per la misurazione delle prestazioni focalizzati sulle PMI che verranno in seguito presentati, adottano, infatti, un approccio per processi.

Profondità ed Ampiezza

La profondità di un modello fa riferimento al grado in cui le dimensioni sono disaggregate in indicatori sempre più precisi all'aumentare del livello di dettaglio desiderato. Un sistema di misurazione delle prestazioni profondo consentirebbe alle PMI di concentrarsi su alcuni obiettivi o aree specifiche da sviluppare, considerando il limitato impiego di risorse finanziare ed umane.

Tuttavia, molti autori ritengono che non può essere efficacemente adottato un sistema profondo se prima non vengono individuati un insieme di obiettivi e misure che permettano di fare delle riflessioni sull'Impresa nel suo complesso, ossia senza considerare l'ampiezza dell'architettura. Tale ampiezza si riferisce al numero di funzioni/processi considerati dal sistema di misurazione.

Un modello si definisce ampio se considera tutta l'organizzazione nel suo insieme, non per singoli aspetti, e favorisce una valutazione olistica delle prestazioni dell'Impresa considerata.

Chiarezza e Semplicità

La progettazione di un sistema semplice e comprensibile è di cruciale importanza per il successo del cruscotto di misurazione delle prestazioni.

La letteratura concorda nel ritenere che per le piccole Imprese, ancora più che per le grandi, si abbia bisogno di un sistema semplice, capace di fornire poche, chiare e utili informazioni ai valutatori. Il numero di indicatori deve essere ridotto e particolare attenzione deve essere concessa all'analisi dell'usabilità dell'output prodotto.

Hvolby e Thorstenson (2000), per rispondere ad esigenze di semplicità, definiscono indicatori ottimali quelle misure (ad es, il lead time[6]) ritenute capaci di esprimere singolarmente un aspetto importante delle prestazioni complessive dell'organizzazione.

Tuttavia, il tentativo di utilizzare sistemi semplici e facilmente comprensibili non dovrebbe compromettere la completezza del sistema, come può accadere, invece, utilizzando singoli indicatori o applicando modelli per grandi Imprese semplificati attraverso una riduzione del numero di misure senza considerare le caratteristiche dell'architettura.

[6] Nei sistemi logistici, il Lead Time (LT) è il tempo intercorrente tra l'ordine e il momento di soddisfacimento della richiesta («tempo di risposta» o «tempo di attraversamento»). Questo intervallo temporale è un parametro fondamentale a diversi livelli. Nel caso dell'ordine di un cliente finale, si parla di Customer LT; l'ordine di un'unità di produzione a un'unità a monte si definisce LT di produzione; l'ordine a un fornitore è il LT di fornitura.

Confronto tra Modelli per la Valutazione delle Performance

Vengono di seguito analizzati i principali modelli di misurazione delle prestazioni sviluppati a partire dalla fine degli anni '80. In particolare, si è scelto di confrontare sette architetture prendendo come riferimento le caratteristiche sopra descritte. Si ribadisce che tali modelli sono serviti da ispirazione per la progettazione del cosiddetto *Modello Uno*.

Performance Measurement Matrix di Keegan et al. (1989)

Si tratta di un modello multidimensionale bilanciato, che in letteratura si distingue per la sua particolare semplicità. La sua struttura è rappresentata graficamente da una matrice a due dimensioni: la prima, fa riferimento agli aspetti economico-finanziari e permette di valutare distintamente quelli propriamente economico-finanziari (ad esempio, il costo di produzione) da gli altri non economico finanziari (ad esempio, il lead time); la seconda dimensione, invece, distingue le misure che valutano fenomeni interni (es, tempo di lavorazione) da quelle c'entrate su aspetti esterni all'organizzazione (es, quota di mercato).

Gli autori, quindi, enfatizzano la necessità di avere indicatori bilanciati lungo queste due dimensioni; tuttavia, secondo quanto scrivono Neely et al. (1995), nel modello viene trascurata la paternità delle misure non economico finanziarie, poiché non ne è prevista una classificazione più precisa. Un ulteriore punto debole è determinato dal fatto che, pur essendo previsti dei legami tra le dimensioni considerate, questi non sono definiti in modo esplicito come invece avviene nel Balanced Scorecard Kaplan e Norton.

Performance Pyramid System di Lynch e Cross (1991)

Il modello viene chiamato piramide delle prestazioni in quanto gli autori lo rappresentano come una piramide al cui vertice sono posizionati gli obiettivi strategici dell'organizzazione, dai quali derivano quelli delle unità di business che, disaggregati, danno origine agli obiettivi di processo, per concludere poi con le singole unità operative. Pur essendo strettamente connessi agli obiettivi definiti, a ciascun livello vengono individuati gli indicatori di prestazione. L'architettura è multidimensionale e distingue le misure che interessano i portatori di interesse esterni (soddisfazione dei clienti, qualità e mercato) da quelle che riguardano l'attività operativa dell'organizzazione (produttività, tempo ciclo e sprechi). Il modello permette di individuare le relazioni tra i diversi indicatori e di isolare e gestire specifiche performance aziendali attraverso l'analisi delle correlazioni tra indicatori anche di livelli diversi.

Si tratta di un approccio organizzativo articolato e completo, la cui applicazione può risultare tuttavia molto complessa a causa dell'alto livello di collaborazione che deve essere instaurato tra il valutatore esterno e l'Impresa, con conseguente elevato "time and resource consuming" per la piccola azienda la quale, come precedentemente spiegato, ne dispone in quantità limitate.

Performance Measurement System for Service Industries di Fitzgerald et al. (1991)

Questo modello viene chiamato anche *Results and determinants framework* per la particolare attenzione data la relazione tra risultati e determinanti.

Il modello si focalizza su sei dimensioni principali, distinte tra risultati (posizionamento competitivo e risultati economico-finanziari) e determinanti di tali risultati (qualità del servizio, flessibilità, utilizzo di risorse e innovazione), sottolineando la necessità di definire in modo attento gli indicatori di prestazione necessari per raggiungere le prestazioni obiettivo.

Il modello è strettamente legato alla strategia prescelta la cui applicazione, per gli stessi motivi del precedente, può essere complessa. Per come è stato progettato, il suo utilizzo è limitato alle aziende di servizi, di cui gli autori individuano tre principali tipologie (Professional Services, Service Shops e Mass Service) ciascuna con caratteristiche proprie (variabilità della prestazione, assenza di scorte, produzione ed erogazione contestuale, intangibilità, eccetera).

Performance Prism di Neely et al. (2002)

Si tratta di un modello che prevede l'utilizzo di schede bilanciate multiple, articolate sulla base delle diverse tipologie di stakeholder. Ogni scheda è costituita da indicatori suddivisi in cinque prospettive che guidano l'applicazione del cruscotto. Quest'ultimo consente sia una rappresentazione di tutta l'organizzazione nel suo insieme che approfondimenti puntuali su specifici aspetti oggetto di indagine (una singola categoria di stakeholder o un processo di business, l'intera azienda o una unità di business).

L'architettura viene graficamente rappresentata con un prisma dove a ciascuna faccia corrisponde un'area di analisi, individuata considerando i principali aspetti che dovrebbero essere valutati. Tali aspetti sono di seguito elencati: soddisfazione degli stakeholder, strategie perseguite, processi, risorse disponibili e contributo degli stakeholder.

Organizational Performance Measurement (OPM) di Chennel et al. (2000)

Il modello è focalizzato sui tre principi di seguito descritti.

- *Allineamento*: la selezione degli indicatori è descritta come uno strumento capace di supportare l'allineamento degli obiettivi dei singoli individui con quelli complessivi dell'organizzazione;

- *Visione per processi*: il sistema di misura viene opportunamente collegato con i sistemi di controllo e miglioramento dei processi;

- *Fattibilità*: per ogni livello dell'organizzazione, il modello prevede la definizione di un processo finalizzato ad individuare la tipologia di misure da utilizzare per assicurare la qualità dei dati raccolti e il loro allineamento con gli obiettivi.

Il modello descrive la misurazione della soddisfazione dei diversi portatori di interesse, come principale indicatore di successo dell'Impresa considerata. Tuttavia, la sua applicazione alle PMI può risultare tanto più time consuming quanto più limitata sia la disponibilità di risorse da dedicare.

Integrated Performance Measurement for small firms proposto da Laitinen (1996, 2002)

L'architettura, comune a tutti i business dei diversi ambienti, è sviluppata specificatamente per piccole e medie Imprese, ed è caratterizzata dalla presenza di due dimensioni: la prima, considera gli aspetti interni/esterni dell'organizzazione; la seconda, distingue gli aspetti economico-finanziari da quelli non economico-finanziari.

Il modello contempla sette fattori chiave, di cui cinque interni e due esterni, e per ciascuno di essi considera aspetti economici finanziari e/o altri aspetti, come evidenziato nell'elenco sotto riportato.

- Fattori interni
  - Costi dei fattori produttivi (dimensione economico-finanziaria);
  - Fattori di produzione (dimensione non economico-finanziaria);
  - Attività (dimensione economico-finanziaria e non);
  - Prodotti (dimensione non economico-finanziaria);
  - Costo e ricavo dei prodotti (dimensione economico-finanziaria).

- Fattori esterni
  - Competitività (dimensione economico-finanziaria e non);
  - Prestazioni economico-finanziarie (dimensione economico-finanziaria).

La misura delle prestazioni interne consente di monitorare il processo produttivo dall'inizio alla fine, mentre la misura di quelle esterne permette di valutare la posizione dell'azienda nel contesto competitivo. Le due tipologie di prestazioni interne ed esterne sono legate da un legame di tipo causale.

Balanced Scorecard di Kaplan e Norton (1992)

La Balanced Scorecard (BSC) è il modello più diffuso e noto a livello internazionale ed ha il grande pregio dell'estrema semplicità e chiarezza concettuale.

I concetti di base della BSC sono stati elaborati da Kaplan e Norton in un famoso articolo pubblicato su Harvard Business Review nel 1992; successivamente sono stati raffinati e ulteriormente sviluppati in numerose pubblicazioni. Il contesto di riferimento di Kaplan e Norton è, generalmente, la grande azienda multinazionale con una struttura organizzativa multidivisionale. Nel prosieguo dell'elaborato sarà descritto il modello della BSC nella rielaborazione avente come riferimento la piccola e media Impresa.

La BSC richiede una visione bilanciata delle performance di Impresa secondo quattro prospettive:

- *Economico-finanziaria (EF)*

  Sono incluse le misure di prestazione relative a parametri chiave dello stato di salute economico finanziario. Questa prospettiva accoglie misure che rispondono alla seguente domanda: quali sono i parametri chiave di natura economico-finanziaria su cui deve essere focalizzata l'attenzione? La prospettiva economico-finanziaria non deve consistere nella replica degli indici di bilancio ma, al contrario, deve rappresentare un'accurata selezione di quelle misure di prestazione ritenute particolarmente rilevanti che devono essere poste in evidenza ed analizzate con una frequenza superiore alla tradizionale reportistica di bilancio.

Tali misure possono essere raggruppate in tre categorie:

- Misure di sintesi di risultati EF (indici di redditività, margini di contribuzione, indici di liquidità, ecc);
- Misure di produttività/efficienza (indici di riduzione dei costi, ricavi per addetto, ecc);
- Misure di crescita (ricavi, investimenti, ecc).

Crescita e produttività rappresentano, infatti, due forze spesso contraddittorie che vanno mantenute in equilibrio; l'orientamento a lungo termine della crescita deve essere, in generale, adeguatamente bilanciato con l'ottica di breve periodo della ricerca dell'efficienza e degli aumenti di produttività.

- *Cliente (C)*

Sono incluse quelle misure relative ai fattori critici di successo nel rapporto con i clienti. In questa prospettiva le misure di prestazione devono essere fondate su un'accurata comprensione di quali sono i clienti-target e di qual è il "valore proposto" al cliente-target (value proposition). La proposta di valore che l'Impresa offre ai clienti può essere articolata in tre componenti:

- Gli attributi del prodotto/servizio, che comprendono le qualità funzionali dell'offerta ed il prezzo;
- La relazione con il cliente, che accoglie gli aspetti riguardanti i fattori complementari alle caratteristiche intrinseche dell'offerta (per esempio puntualità, flessibilità di risposta, qualità del servizio di assistenza);
- L'immagine e la reputazione, la dimensione della proposta di valore che riflette i fattori intangibili che possono attrarre clienti.

Queste semplici concettualizzazioni della proposta di valore sono utili per identificare i fattori critici di successo e, quindi, per capire i motivi per cui i clienti-target comprano il prodotto/servizio di quella medesima Impresa invece che quelli della concorrenza. Il numero ridotto di clienti che tendenzialmente caratterizza le PMI suggerisce che per restare competitivi queste devono garantire che la soddisfazione del cliente rimanga elevata e devono quindi essere abbastanza flessibili per rispondere rapidamente alle evoluzioni del mercato.

- *Processi aziendali (PA)*

  Sono incluse le misure relative ai fattori critici di funzionamento dei processi interni. Lo scopo di questa prospettiva è quello di individuare le attività alle quali deve essere dedicata un'attenzione particolare e quei processi nei quali si deve eccellere per poter raggiungere elevati livelli di efficienza ed efficacia. I fattori critici relativi al funzionamento dei processi sono ovviamente legati alla particolare configurazione della value proposition.

  La prospettiva dei processi può accogliere misure che riguardano sia i processi primari, cioè quelli che servono un cliente esterno (processi d'innovazione di prodotto/processo, processi operativi e processi di gestione del cliente); sia i processi secondari, che supportano i processi primari e che servono i "clienti interni" (ad esempio la selezione del personale, la gestione dei crediti scaduti).

- *Risorse umane (RU):*

  Sono quelle misure relative al clima, alla struttura organizzativa e alla disponibilità delle competenze critiche. Questa prospettiva induce a misurare le fondamenta intangibili del successo di Impresa, per cercare di comprendere i tre aspetti fondamentali della relazione persona-Impresa: (1), come le persone si comportano nei confronti del rapporto di lavoro con l'Impresa, (2) cosa provano e (3) cosa conoscono.

  Questa prospettiva, tuttavia, si rivela essere quella più difficile dal punto di vista della progettazione degli indici da individuare in quanto, come accade in molte PMI, spesso non si dispone di una mappatura delle competenze, né di dati sistematici sul clima aziendale e sul profilo cultura dell'Impresa. Tuttavia, la struttura orizzontale tipica della maggior parte delle PMI implica che molti dipendenti spesso ricoprono un elevato numero di ruoli di lavoro a cui corrispondono grandi responsabilità. È facile intuire, quindi, che è necessario un efficace monitoraggio della dimensione delle risorse umane data la fondamentale importanza di una forza lavoro ben addestrata e motivata.

  Il comportamento delle persone nei confronti dell'Impresa, nel significato delle manifestazioni oggettive che riflettono le attitudini e il livello di soddisfazione e insoddisfazione nei confronti del lavoro e dell'ambiente lavorativo, può essere colto attraverso alcuni classici indicatori quantitativi generali, quali il tasso di assenteismo, il turnover e l'entità delle vertenze.

  Le indagini sul clima e sulla cultura organizzativa sono, invece, volte a cogliere direttamente le percezioni delle persone sugli aspetti che vengono ritenuti importanti per il successo dell'Impresa (per

esempio, la collaborazione, la fiducia nei confronti dei leader, l'identificazione e l'impegno).

Infine, vi è il tema della valutazione delle competenze necessarie per la realizzazione degli obiettivi strategici dell'Impresa; tale valutazione richiede l'elaborazione di indici specifici sulla competenza dei ruoli attivi in azienda.

La Figura successiva evidenzia le connessioni logiche fra le quattro prospettive. Le prestazioni economico-finanziarie sono la punta di un albero che è dipendente dalla solidità degli stati sottostanti: il clima, la cultura organizzativa e le competenze dei singoli individui rappresentano le radici su cui si fonda l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali; a sua volta, il funzionamento dei processi influenza la capacità di fornire valore al cliente.

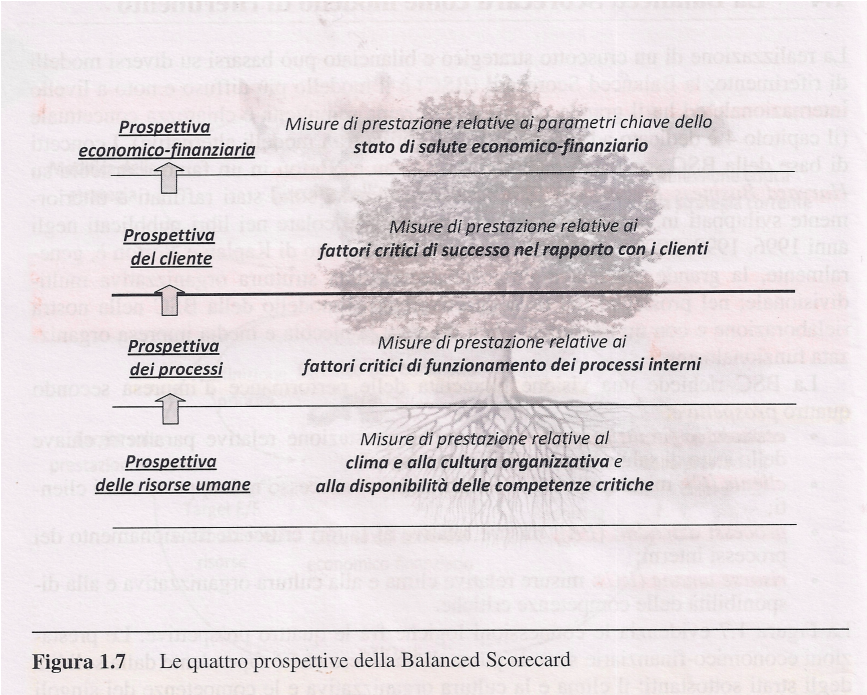

Figura 1.7 Le quattro prospettive della Balanced Scorecard

Figura 6 - Le quattro prospettive della Balanced Scorecard

I punti di forza di tale modello sono i seguenti:

- chiarezza di visione complessiva dell'azienda e per la strategia adottata;
- monitoraggio consistente della strategia;
- focus sugli obiettivi aziendali;
- efficace trasversalmente sulla scala gerarchica e *cross disciplinary*;
- ottima integrazione delle misure di performance;
- rapporti cause/effetti come strumento di management.

I punti critici sono invece i seguenti:

- non sempre esprime correttamente gli interessi degli stakeholder nella loro complessità;
- relativamente bassa efficacia sul lungo termine (ciò implica un'applicazione più frequente);
- maggiore validità come strumento di controllo piuttosto che di miglioramento.

Confronto tra i Modelli Presentati

Tutte le architetture oggetto del presente studio sono bilanciate; quest'ultima caratteristica riveste un'importanza cruciale e, nei modelli considerati, viene richiamata in modo esplicito per sottolinearne la differenza dai modelli tradizionali, focalizzati esclusivamente sugli aspetti economico-finanziari.

Lo sviluppo di sistemi di misurazione delle prestazioni con un orientamento ai processi registra uno sviluppo recente e interessa soprattutto i modelli sviluppati negli ultimi anni e quelli focalizzati sulle piccole medie Imprese.

Le architetture più recenti sono ampie, ossia permettono di sintetizzare le prestazioni dell'azienda nel suo complesso; come precedentemente evidenziato, i modelli introdotti negli ultimi anni forniscono una visione olistica dell'organizzazione che supporta l'introduzione e lo sviluppo di sistemi di gestione integrati. Eccetto il Performance Measurement Matrix, particolarmente semplice al punto tale da trascurare molte misure ritenuti importanti (Neely et al., 1995), tutti i modelli si prestano a supportare la progettazione di sistemi ampi e profondi in risposta alle esigenze delle Imprese di avere una valutazione completa e dettagliata, complessiva delle performance dell'organizzazione. Tali modelli, tuttavia, si rivelano talvolta complessi da implementare per le PMI a meno che non si preveda, infatti, la progettazione di cruscotti decisamente meno profondi e ampi, probabilmente per far fronte alle esigenze di maggiore semplicità.

Si conclude quindi evidenziando che il modello che meglio soddisfa le dimensioni di analisi considerate è la Balanced Scorecard. Tale modello sembra rispondere al meglio sia alle esigenze delle grandi organizzazioni che delle piccole e medie Imprese, in quanto caratterizzato da un'estrema robustezza concettuale e allo stesso tempo da grande semplicità e capacità di personalizzazione in funzione dello specifico contesto di implementazione.

Questo è il principale motivo che ha indotto a sviluppare, per le PMI, l'approccio circolare utilizzando come architettura di riferimento appunto la Balanced Scorecard.

Costruzione del Modello Uno

La maggior parte dei modelli citati in precedenza sono stati sviluppati avendo come riferimento la Grande Impresa. In letteratura, come già ribadito, il problema della trasferibilità al contesto delle piccole e medie Imprese non è mai stato affrontato in modo puntuale e formalizzato. I processi di applicazione del "cruscotto per valutare" nelle piccole e medie Imprese dovrebbero essere in grado di portare alla luce le strategie informali implementate, superando l'ostacolo della limitata formalizzazione e strutturazione di questo genere d'Imprese.

La costruzione di un cruscotto ad hoc basato principalmente sulla struttura della Balanced Scorecard è senza dubbio un processo complesso che richiede estrema attenzione. In letteratura e anche nella prassi, la metodologia di riferimento per la BSC risulta essere, per ovvie ragioni, quella sviluppata da Kaplan e Norton. La metodica operativa tradizionale prevede l'applicazione dell'approccio *top down*: con questa espressione, s'intende far riferimento ad un processo a cascata di determinazione delle misure di prestazione che inizia con l'identificazione e la formalizzazione della mission e vision aziendali, seguito dall'individuazione dei fattori critici di successo; successivamente, mantenendo la suddivisione nei quattro sottogruppi, uno per prospettiva, si devono tradurre i FCS nelle misure di prestazione che andranno a formare il cruscotto per valutare.

È interessante osservare che tale tecnica si ritrova simile anche nell'impostazione del *Performance Prism* di Neely et al., 2002. In questo modello, è prevista una procedura top-down multipla: le misure di prestazione vengono selezionate attraverso un processo a cascata da ripetersi per ogni singolo stakeholder (ovvero investitori, clienti, dipendenti, fornitori e la società in generale) volto a identificare (1) le aspettative e i contributi dello stakeholder considerato, (2) le strategie per soddisfare lo stakeholder, (3) i processi critici necessari per realizzare le strategie e (4) le capacità necessarie per l'esecuzione efficace ed efficiente dei processi. Tuttavia, per lo scopo di questo elaborato, Il Performance Prism è di difficile adattamento poiché, per un efficace utilizzo da un punto di vista esterno all'azienda, richiederebbe un ingente investimento in termini di tempo e risorse per l'individuazione di tutte le categorie di stakeholder tipiche delle PMI, comportando quindi la progettazione di un PMS inutilmente complesso ed eccessivamente generico, compromettendone l'applicazione al singolo caso.

Da quanto evidenziato, quindi, appare con evidenza che la logica top-down della BSC risulta dominante rispetto alle altre metodologie presentate. È proprio tale logica che deve essere messa in discussione, viste le specificità culturali ed organizzative delle PMI.

L'elemento distintivo della maggioranza delle piccole e medie Imprese è la sovrapposizione tra i ruoli imprenditoriali, ruoli manageriali e ruoli familiari e tale "sovrapposizione istituzionale" si associa frequentemente ad un assetto organizzativo e gestionale dalle caratteristiche peculiari:

- Il ruolo dominante degli imprenditori e la configurazione strutturale semplice;
- La mancanza di sistemi gestionali formalizzati e la scarsa ingegnerizzazione dei processi, a cui si accompagna una forte presenza di ruoli sfocati;
- Una formula imprenditoriale spesso non formalmente esplicitata.

L'approccio top-down, quindi, si scontra pesantemente con tale tessuto culturale. Le peculiarità organizzative e culturali delle piccole-medie Imprese richiedono un approccio nuovo all'implementazione del cruscotto; un approccio che affronti in modo esplicito e sistematico la scarsa propensione alla razionalizzazione delle pratiche operative delle PMI. Da un punto di vista prettamente operativo, per la progettazione del cruscotto basato sulla struttura della Balanced Scorecard si è operato lavorando per singola prospettiva, con una sequenza differente dall'approccio tradizionale suggerito dai due autori, i quali, come precedentemente esposto, privilegiano la logica top-down, che prevede di iniziare dalla prospettiva economico-finanziaria per terminare con quella delle risorse umane.

La prospettiva del Cliente può essere un buon punto di partenza in quanto punto di focale importanza nelle PMI: il fatto di focalizzare l'attenzione sulla proposta di valore offerta al cliente, con il quale, spesso, l'imprenditore intrattiene rapporti personali e duraturi nel tempo, pone basi solide e corrette per la selezione dei processi e delle aree di performance critiche da tenere sotto controllo. La *Value Proposition* rappresenta un'area di notevole importanza poiché è fonte pressochè unica di vantaggio competitivo sulla concorrenza per le PMI, non potendo queste sfruttare una solida diversificazione del proprio business né applicare strategie di prezzo sfrontate, a causa delle loro caratteristiche intrinseche.

L'individuazione dei parametri critici di natura economico-finanziaria viene svolta solo dopo aver chiarito gli indicatori di performance nella proposta del valore e nel funzionamento dei processi interni. La prospettiva delle risorse umane è, infine, affrontata per ultima in quanto il suo sviluppo necessita di una chiara specificazione delle misure nelle altre tre precedenti prospettive. Lo scopo ultimo del *Modello Uno* è, quindi, quello di essere uno strumento che fornisca un'analisi complessiva dell'Impresa e di fornire un supporto razionale, chiaro e dettagliato alla Direzione per la definizione di nuove Strategie Aziendali (nell'ottica della Vision e Mission della società).

Il Modello Uno

Di seguito, vengono presentate e dettagliatamente analizzate tutte le Prospettive costituenti il Modello di valutazione delle Performance.

Prospettiva del Cliente – C

Come già precedentemente evidenziato, il rapporto fra la piccola-media Impresa e la clientela riveste un ruolo particolarmente delicato e rilevante sotto molteplici aspetti; pertanto, lo scopo di questa prospettiva è quello di soddisfare la necessità del valutatore di mappare il più dettagliatamente possibile il rapporto con la Clientela in modo tale da poter fornire alla Dirigenza dell'Impresa un'analisi completa.

Per raggiungere tale scopo, sono stati inseriti nel Modulo degli indicatori che lo aiutassero ad individuare sia le eventuali criticità o punti di debolezza sui quali è necessario lavorare per ridurne l'impatto sul Business aziendale, sia i punti di forza che possono contribuire a creare vantaggio per l'Impresa rispetto alla concorrenza. Sono quindi mappati sia aspetti più *operativi*, cioè impattanti sul cliente ma derivati da processi interni controllabili quali, ad esempio, "*la % Ordini soddisfatti in tempo sul totale dei ricevuti*", "*% di Reclami*" ed il "*Waiting Time medio per evasione dell'ordine*", che aspetti relativi alle capacità/tecniche di relazione con i Clienti dell'Impresa, fra i quali, ad esempio, si citano "*Capacità/Tecniche di mantenimento dei clienti*" e il conseguente "*Tasso di fedeltà dei clienti*".

Prima di applicare tali indicatori, tuttavia, il visitatore dispone di una differente serie di indicatori più *descrittivi*, il cui scopo è quello di contribuire alla definizione del quadro generale della presenza sul mercato dell'Impresa; tra di essi, si evidenziano la "*Quota di Mercato detenuta (per tipologia di prodotto)*" e l' "*Organizzazione della rete di distribuzione*".

Prospettiva del Cliente – C	
Quota di Mercato detenuta (per tipologia di prodotto)	
Numero di Clienti	- Totale; - Nazionali (N° e %); - Esteri (N° e %).
Organizzazione della rete di distribuzione	Tipologia del canale di vendita: - Diretto; - Corto; - Lungo. Distribuzione al dettaglio: - Distribuzione all'ingrosso:
Strategie di market coverage	- Distribuzione intensiva: rifornire il maggior numero possibile di rivenditori; - Distribuzione esclusiva: solo un numero limitato di rivenditori al dettaglio; Distribuzione selettiva: numero elevato di rivenditori, ma selezionati.
Livello di Servizio offerto al Cliente	Individuazione e/o definizione del Target da raggiungere/mantenere
% Ordini soddisfatti in tempo sul totale dei ricevuti	Individuazione di eventuali mancate consegne sul totale degli ordini ricevuti da evadere in un preciso orizzonte temporale stabilito a priori per l'analisi (es, 1 settimana, 1 mese, ecc)
% di Reclami	
Soddisfazione dei Clienti per l'ordine	- Ordini ripetuti; - Ordini resi; Tasso di fedeltà dei clienti.
Lead Time	- Waiting Time medio per evasione dell'ordine; - Response Time medio per cliente.
Profittabilità per ogni tipologia di cliente	-

Tasso di fedeltà dei clienti	-
Capacità/Tecniche di acquisizione di nuovi clienti	- N° di nuovi clienti acquisiti nell'ultimo anno. -
Capacità/Tecniche di mantenimento dei clienti	- N° di clienti persi nell'ultimo anno. -
Durata media delle relazioni con i clienti	- Da quanto tempo il cliente intrattiene un rapporto con l'azienda in questione.
Tasso di successo tra preventivi effettuati e ordini acquisiti	-

Modello Uno 1 - Prospettiva del Cliente

Prospettiva dei Processi Aziendali – PA

La Prospettiva dei Processi Aziendali ha come scopo quello di consentire al visitatore di raccogliere le informazioni rilevanti necessarie per l'analisi di uno degli aspetti notoriamente più critici per le PMI: poiché quest'ultime dispongono di un limitato ammontare di Risorse (di diverso genere), è necessario che la Gestione dei Processi Aziendali sia improntata al raggiungimento della massima efficienza ed efficacia di risultato, che implica un sostanzioso contributo alla crescita a lungo termine (e al suo mantenimento nel tempo) dell'Impresa. Inoltre, affinché questo possa accadere, è necessario che tale Gestione risulti sostenibile sia a livello economico che di sfruttamento delle Risorse stesse; nasce quindi l'esigenza di mapparla in maniera accurata.

Il primo Processo analizzato (dopo aver ricevuto dai responsabili di stabilimento il "*Layout*" di quest'ultimo ed altre "*Informazioni Generali*") è quello della *Produzione*, il quale può essere inteso come Realizzazione di prodotti nonché Fornitura di servizi, a seconda della tipologia d'azienda analizzata.

Dopo aver individuato la tipologia di prodotti (o di servizi proposti), è necessario ottenere i dati, il più possibile puntuali data la loro elevata importanza, relativi alla "*Capacità*" ed alla "*Produzione Media*", valutate su differenti scenari dipendenti dalle specifiche necessità. Sulla base di ciò, il visitatore può procedere nell'analisi dei dati dello "*Schedule Attainment*", come indice di efficienza produttiva. Per completare il quadro sulla produzione, sono stati inseriti altri indicatori di notevole interesse, quali la "*Produttività media aziendale*" e il "*WIP medio*". A conclusione di questo primo Modulo, è stato inserito un Blocco relativo all'individuazione delle "*Strozzature del Processo Produttivo*" e delle "*Procedure di controllo avanzamento produzione*", entrambi fondamentali per consentire al visitatore di elaborare eventuali azioni di supporto alla correzione delle inefficienze.

Un secondo Processo è quello delle *Innovazioni Tecnologiche*, valutato su due fronti complementari: *Innovazioni di Processo* e *Innovazioni di Prodotto*.

Per entrambe le suddivisioni, è richiesto il "*Numero di Processi/prodotti innovati*" accompagnato da una breve descrizione dell'innovazione implementata e dall'entità degli "*Investimenti in Ricerca e Sviluppo*", suddivisi tra Processi e Prodotti. A seguire, sono previsti degli indicatori specifici per quest'ultima categoria, volti a caratterizzare la Gamma Prodotti proposta ai clienti. Inoltre, il visitatore potrebbe essere interessato ai *Brevetti* ed agli eventuali *Premi* ricevuti per particolari innovazioni di Processo/Prodotto.

Il Modulo relativo ai "*Processi Organizzativi*" contiene una serie di Blocchi il cui scopo è quello di aiutare a fornire una visione complessiva delle tecniche organizzative per valutarne l'efficacia e l'efficienza, nonché

gli eventuali punti critici da correggere. A partire dall'Organigramma dell'Impresa, il quale funge da "scheletro" dell'azienda stessa, si procede con l'analisi dell'Organizzazione del Lavoro, della Logistica e della Gestione degli Ordini.

La "*Gestione della Qualità*" riveste, in genere, un ruolo centrale nell'analisi delle Performance aziendali a causa della sua elevata influenza sia su aspetti interni all'azienda (es, l'efficienza e l'efficacia dipendono dalla Qualità dei Processi) che sul rapporto con i Clienti (es, eventuali ritardi e/o difetti/incongruenze nell'ordine). Sono quindi stati previsti indicatori che andassero a mappare entrambi gli aspetti, ugualmente importanti ai fini dell'analisi.

Negli ultimi anni, l' "*Ecosostenibilità dei Processi*" ha assunto una posizione sempre più di rilievo, a causa delle ben note (ma altrettanto importanti) problematiche ambientali; è quindi di assoluta importanza prevedere un Modulo ad hoc che vada a mappare questo aspetto tenendo in considerazione, inoltre, il numero crescente di Programmi di Finanziamento (sia Nazionali che Europei) volti all'efficentamento energetico.

I restanti due blocchi coprono la gestione dei "*Processi di Benchmarking*" con la concorrenza e di quelli di "*Fornitura*". Il primo Modulo è importante per il visitatore poiché gli consente di raccogliere le necessarie informazioni sulla posizione competitiva dell'Impresa rispetto alla concorrenza, potendo così elaborare azioni correttive per un'eventuale aggiornamento di strategia. Il secondo, invece, consente di individuare le informazioni relative ai fornitori ed eventuali punti critici, nonché coloro con i quali è possibile e vantaggioso intrattenere una partnership più strutturata di quella già presente, per il raggiungimento di uno scopo comune.

Prospettiva dei Processi Aziendali – PA		
Informazioni Generali	*Layout dello Stabilimento*	
	Mezzi di Movimentazione Interna	- Tipologia; - N° per tipologia.
Produzione	*Tipologia di prodotti/servizi*	
	Capacità	- Produttiva totale; - Utilizzata (% sul totale); - Inutilizzata (% sul totale).
	Produzione media	- Giornaliera; - Settimanale; - Mensile; - Nei periodi di picco; Nei periodi di rallentamento della Produzione.
	Schedule Attainment	- N° di Ore/Giorni in ritardo o anticipo rispetto alla schedulazione; - Numero degli ordini prodotti in tempo/Totale degli ordini in produzione; - Numero degli ordini prodotti in ritardo/Totale degli ordini in produzione; Rapporto tra la produzione effettuata e quella schedulata.
	Produttività aziendale media	Rapporto tra (valore della produzione)/(totale impieghi

	Ciclo / Tempo di produzione	- Average Manufacturing Cycle Time; - Tempo ciclo medio dalla richiesta di produzione alla realizzazione del prodotto finito; - CTR (Cycle Time Ratio) = Standard CT/ Real CT; - Rapporto tra Tempo ciclo effettivo e quello minimo (ideale).
	WIP medio	- Numero di giorni; - Numero di unità.
	Strozzature nel processo produttivo	
	Procedure di controllo avanzamento produzione	
Innovazioni Tecnologiche	*Numero di Processi/prodotti innovati*	- Calcolato sull'anno; - Calcolato sul Biennio; - Calcolato sul Quinquennio.
	Breve descrizione dei Processi/Prodotti innovati	
	Investimenti in Ricerca e Sviluppo	- Per i Processi; - Per il Prodotti.
	% di nuovi prodotti in portafoglio	
	Numero di prodotti lanciati	- Nell'ultimo anno; - Nell'ultimo Biennio.

	Brevetti	- Per I Processi; - Per I Prodotti.
	Numero di Brevetti	- Totale; - Medio sviluppati all'anno.
	Numero di Premi vinti per Innovazioni tecnologiche	
Processi Organizzativi	*Organigramma dell'Impresa*	- Struttura gerarchica; - Coordinamento di gruppi; - Decentramento di funzioni; - Altro.
	Organizzazione del lavoro	- Divisione del lavoro per processi; - Divisione del lavoro per progetti; - Organizzazione a team/gruppi; - Altro.
	Organizzazione della logistica interna	- A flussi; - A isole; - A piccioli centri autonomi; - Altro.
	Organizzazione della logistica esterna	
	Inventory Turns	

	Procedure di gestione ordini	
Gestione Della Qualità	*Downtime della Produzione*	- Mean Time Between Failure = (running time – downtime)/ number of failures; - Failure frequency.
	Rilavorazioni	- Tempo perso X tasso di produttività X costo orario;
	Conformità	- N° di prodotti conformi/N° di prodotti realizzati
	Numero medio di difetti per unità	Totale dei difetti riscontrati in un lotto/Totale dei prodotti costituenti il lotto; - % di difetti dovuti ai macchinari; - % di difetti dovuti a errori umani.
	Numero di Richiami	Media sul totale dei clienti.
	Numero di Lamentele dei clienti	
	Descrizione dei Processi di gestione dei Richiami e delle Lamentele	

Ecosostenibilità dei Processi	*Consumo Energetico medio*	(MWh/m2/year) (gas, elettricità, calore, biomasse, ecc)
	% di scarti di produzione sottoposti a riciclo	
	Ore annuali medie di attività industriale	Moltiplicato per il consumo energetico medio orario consente di trovare il consumo annuale
	% di utilizzo di materiali riciclabili	
	Quantità media di sostanze inquinanti prodotte	- Sostanze Gassose; - Sostanze liquide; - Sostanze solide. A seconda dell'orizzonte considerato (orario, Giornaliero, ecc), si può ottenere l'inquinamento medio totale annuo per sostanza inquinante
Benchmarking con i Competitors	*Elenco dei principali competitors*	
	Performance	- Di prezzo; - Di qualità del prodotto/servizio; - Di tempo di consegna/fornitura.
	Numero di Prodotti innovativi nella Gamma offerta	

Fornitura	*Rapporto tra arrivi previsti e arrivi consuntivi*	
	Conformità delle Consegne	- Deve essere consegnato esattamente quanto ordinato.
	Qualità dei Prodotti Consegnati	- Il prodotto ordinato deve essere esattamente della qualità richiesta.
	Puntualità delle Consegne	- N° e % di consegne puntuali in un periodo di tempo definito a priori
	Rapporto con i Fornitori	- Tipologia di Fornitori; - Contrattualistica.
	Partnership	- Attive (N°); - Potenziali (breve descrizione del/dei partner e del tipo di collaborazione che si vuole/si può instaurare).

Modello Uno 2 - Prospettiva dei Processi Aziendali

Prospettiva Economico-Finanziaria – EF

Contrariamente a quanto affermato per il *Modello Zero*, in questo *Modello Uno*, invece, la Prospettiva EF riveste un ruolo di assoluto rilievo per il visitatore, poiché contribuisce alla completezza della definizione dello stato Tecnologico – Organizzativo attuale complessivo dell'Impresa.

I primi Blocchi sono costituiti da indici comunemente impiegati nelle analisi di valutazione delle performance finanziarie di un'Impresa; il valutatore, quindi, dovrebbe disporre di dati relativi al "*Fatturato Annuale*" e all' "*Utile/Perdita d'esercizio*" (sia di quello corrente che di quello dei precedenti 3 esercizi, potendo così creare una serie storica di riferimento), il "*Margine Operativo*", le "*Vendite*" e i principali Indici di efficienza finanziaria.

A seguito di ciò, il visitatore dovrebbe individuare i principali costi del Business, suddivisi per competenza. A seconda delle necessità richieste dallo specifico caso applicativo e dalla disponibilità di informazioni, lo stesso tecnico potrebbe chiedere di disporre dei valori di costo su scenari differenti (annuali, semestrali, trimestrali, ecc) nonché totali, medi o unitari. Come supporto di queste informazioni, può rivelarsi utile disporre di eventuali varianze dei principali costi sopracitati, calcolati su un orizzonte temporale dipendente dal caso particolare.

A conclusione di questa prospettiva, un focus sui principali investimenti realizzati dall'Impresa, corredati dal valore (€) e da una breve ma accurata descrizione (il cui livello di dettaglio è da definirsi in dipendenza del caso specifico). Oltre a quest'ultimo punto, il visitatore necessita di discutere riguardo alle strategie di finanziamento dell'Impresa, così da completarne il quadro di valutazione della salute economico – finanziaria.

Prospettiva Economico Finanziaria – EF	
Fatturato annuale	- Esercizio corrente; Ultimi 3 Esercizi.
Utile e/o perdite d'esercizio	- Esercizio corrente; - Ultimi 3 Esercizi.
Margine Operativo per Prodotto/Servizio	- Netto; - Lordo.
Vendite	- in Volume di pezzi; in Valore dei pezzi.
Indici finanziari	- ROS – Return on Sales[7]; - ROI – Return on Investment[8]; - ROA – Return on Asset[9]; ROE – Return on Equity[10].
Costi generali	- Costi del personale; - Costi in Ricerca & Sviluppo; - Costi di Manutenzione; Costi di Sicurezza (assicurazione, sorveglianza, ecc).
Costi di vendita	- Promozione vendite; - Marketing e pubblicità; Supporto tecnico ai clienti.
Costi di Downtime	
Costi di Manufacturing	- Costi fissi di Produzione; - Costi variabili di Produzione; - Costo medio di produzione calcolato su un preciso orizzonte; - COGS; - Scostamento % (per lotto prodotto) tra costo TOT di Produzione consuntivo e

[7] Il **ROS** rappresenta il risultato operativo medio per unità di ricavo. Tale rapporto esprime la redditività aziendale in relazione alla capacità remunerativa del flusso dei ricavi.

[8] Il return on investment (o **ROI**, tradotto come indice di redditività del capitale investito o ritorno sugli investimenti) è un indice di bilancio che indica la redditività e l'efficienza economica della gestione caratteristica a prescindere dalle fonti utilizzate: esprime, cioè, quanto rende il capitale investito in quell'azienda.

[9] Il return on assets (**ROA**) è un indice di bilancio che misura la redditività relativa al capitale investito o all'attività svolta (analogo al ROI ma per gestione caratteristica e patrimoniale). Si calcola come rapporto tra utile corrente ante oneri finanziari (conosciuto anche come EBIT) e totale dell'attivo.

[10] In finanza aziendale, il return on common equity (**ROE**) è un indice di redditività del capitale proprio. Esprime, in massima sintesi, i risultati economici dell'azienda. È un indice di percentuale per il quale il reddito netto (RN) prodotto viene rapportato al capitale netto (CN) o capitale proprio dell'esercizio T-1, ossia alla condizione di produzione di diretta pertinenza.

	standard; - Per unità realizzata = Tot. dei costi di manufacturing/ Tot. delle unità realizzate.
Varianza dei Costi	Esempi: - Differenza tra il costo standard del materiale usato per la produzione attuale e il costo attuale; - Differenza tra il costo standard (orario) delle ore lavorate e il costo attuale.
Investimenti (annui) su Fatturato	Ogni Investimento è corredato da una breve descrizione: - Investimenti in nuove tecnologie di processo (Nr. e valore in €); - Investimenti in Ricerca & Sviluppo (Nr. e valore in €); - Investimenti in Formazione del Personale(Nr. e valore in €).
Strategie di finanziamento dell'Impresa	- Autofinanziamento - Finanziamento da terzi - Altro
Capacità/Tecniche di mantenimento dei clienti	- N° di clienti persi nell'ultimo anno. -
Durata media delle relazioni con i clienti	- Da quanto tempo il cliente intrattiene un rapporto con l'azienda in questione.
Tasso di successo tra preventivi effettuati e ordini acquisiti	-

Prospettiva delle Risorse Umane – RU

L'ultima Prospettiva componente il *Modello uno* è quella delle *Risorse Umane*.

In genere, nelle PMI, la fonte tipica del *know how* è da ricercarsi proprio nelle Risorse Umane attive nell'Impresa, i cui ruoli e confini tra le diverse mansioni sono spesso poco definiti; le informazioni rilevanti per la Gestione dei diversi aspetti del Business aziendale, quindi, possono essere più o meno strutturate a causa della mancanza di adeguati strumenti informativi gestionali che ne permettano la condivisione con tutti i livelli interessati. È quindi facile intuire la notevole importanza di un'attenta gestione dei dipendenti, Risorse fondamentali per l'Impresa.

Dopo aver individuato il N° di dipendenti (e relative classificazioni), il visitatore deve procedere a mappare le "*Principali skills del personale*" e ad individuare le "*Tecniche di incentivazione del personale*", particolarmente importanti ai fini del raggiungimento di un buon livello di efficienza lavorativa complessiva.

La "*Dimensione del Turnover*" ed il "*Tasso di assenteismo*" sono due indicatori che sono da utilizzarsi insieme alle informazioni ricavate dagli indicatori sopra introdotti: è, infatti, possibile capire quanto effettivamente il personale sia ben incentivato a mantenere attivo il contratto con l'azienda (vedasi il primo indicatore) ed a lavorare con un certo impegno (secondo indicatore). Per completare quest'analisi, dopo aver raccolto i dati numerici, è doveroso raccogliere il punto di vista dei dipendenti mediante l'uso di questionari, interviste, ecc.

A conclusione di tale analisi, è importante verificare che il "*Tasso di incidenti per numero di ore uomo lavorate*" sia sufficientemente basso, al contrario delle "*Vendite (produzione) per dipendente*", anch'esso indicatore di efficienza lavorativa.

Prospettiva delle Risorse Umane – RU	
N° di Dipendenti	- Totale; - N° dipendenti a tempo indeterminato; - N° Contratti a tempo determinato; - N° Rapporti di lavoro autonomo; - N° di donne; - % di donne sul totale; N° di dipendenti provenienti dal territorio.
Mansionario	- Mappa delle mansioni per ogni ruolo; da esaminare insieme all'Organigramma.
Principali skill del personale	- N° laureati; - N° diplomati (indicare tipo); - N° personale dell'amministrazione.
Tecniche di incentivazione del personale	
Dimensione del turnover	
Tasso di Assenteismo	
Grado di Soddisfazione dei dipendenti	Analisi a campione mediante interviste, questionari, ecc.
Valutazione del clima aziendale	Analisi a campione mediante interviste, questionari, ecc.
Tasso di incidenti per numero di ore uomo lavorate	-
Vendite (produzione) per dipendente	-

Modello Uno 4 - Prospettiva delle Risorse Umane

Capitolo Quarto – Discussione di una possibile Applicazione del Modello Uno

Di seguito, sono proposti due casi di possibile applicazione del *Modello Uno* appena descritto: il primo, è incentrato su una media Impresa, il ***Caseificio Fattorie Osella***; il secondo, invece, è su una piccola Impresa, ***Valle Cucine***.

Caso Media Impresa – *Fattorie Osella*

Profilo Aziendale

La centenaria Storia delle Fattorie Osella trova le proprie origini negli alpeggi della famiglia Osella sui monti Cuneesi, dai quali il nonno del fondatore Dario, il signor Giacomo, scendeva verso valle per vendere i propri formaggi.

Figura 7 - Logo Caseificio Fattorie Osella

Il 7 luglio del 1931 nasce a Caramagna P.te (CN) Dario Osella il quale, fin da bambino, è affascinato dalle antiche competenze casearie della sua famiglia. Intraprende gli Studi di Giurisprudenza all'Università di Torino che, tuttavia, ben presto lascia, spinto da un forte spirito imprenditoriale, per seguire la propria passione.

Nel 1952, Dario Osella fonda nel suo Paese natio il caseificio *Fattorie Osella*, nel quale ancora oggi sono prodotti i formaggi che negli anni lo hanno reso famoso, come la celebre Robiola.

Agli inizi degli anni ’80, Osella capisce che la migliore strategia per il proprio Caseificio è quella di crescere entrando in nuovi mercati; conscio di non potercela fare da solo, il 5 luglio del 1984 stringe un accordo di partnership (mediante “una stretta di mano”) con Kraft Foods (oggi Mondelez Italia), cui cede il 51% di Fattorie Osella, tenendo per sé e la sua famiglia la restante parte per continuare a garantire la qualità delle materie prime, delle ricette secolari e dei rapporti con gli allevatori. Questo accordo avrebbe consentito al Caseificio cuneese di avere accesso ad una distribuzione capillare dei propri formaggi e ad un supporto in comunicazione.

Nell’ottobre del 2012, la multinazionale Kraft separa la propria gestione nordamericana da quella internazionale dando vita ai due colossi Kraft Food Group e Mondelez International.

Figura 8 - Logo Mondelez International

Quest’ultimo, con sede a Deerfield, Illinois, vanta una presenza mondiale nell’ambito di produzione e commercializzazione di bevande e snack; la sua offerta spazia da biscotti, crackers e altri spuntini salati, cioccolato, caramelle e gomme da masticare a caffè, energy drinks, formaggi e altri prodotti alimentari. Tra gli altri, appartengono al portfolio di marchi Nabisco, Oreo, Cadbury, Milka, Cadbury Dairy Milk, Toblerone, Trident gums, Halls candies, Tang e Fattorie Osella. La multinazionale vende i propri prodotti a catene di supermercati, grossisti, distributori, outlet, distributori di carburante e punti vendita al dettaglio, attraverso un meccanismo di consegna diretta al negozio.

Oggi Fattorie Osella è una delle pochissime realtà di eccellenza italiana nel panorama caseario italiano ad aver conservato il 49% di proprietà della sua Impresa pur entrando a far parte di un gruppo multinazionale leader nel settore alimentare. Sono state unite due anime in un solo corpo: America e Piemonte, comunicazione e riserbo, automazione industriale ma soltanto a patto di riprodurre fedelmente movimenti della produzione manuale e artigiana; marketing moderno e rapporti umani con i fornitori locali.

Sita ancora nella sede storica a Caramagna Piemonte, Fattorie Osella ha mantenuto un DNA fondato su cura artigianale, tradizione, orientamento all'innovazione e rispetto per ambiente, territorio, animali e comunità. Sono valori impressi e protetti dal fondatore Dario ma condivisi da tutti i dipendenti:

- *Territorio*

  Il legame con il territorio è fondamentale e indissolubile poiché rappresenta l'ambiente ideale per conservare il patrimonio del saper fare il formaggio: è proprio grazie ai vicini pascoli e ai tradizionali allevamenti della zona che Robiola, Linea, Alpino e tutti i formaggi del Caseificio conservano la qualità e la bontà di un tempo.

- *Tradizione e Innovazione*

  Gesti antichi e rituali si alternano a processi moderni e strutturati, svolti in ambienti organizzati e puliti in cui sono rispettate rigorose procedure di sicurezza alimentare per offrire ai consumatori formaggi di grande eccellenza.

- *Qualità*

  F. Osella è la prima azienda casearia in Italia ad aver concluso un programma strutturato di valutazione del benessere animale conforme al Protocollo del Centro di Riferimento Nazionale del Benessere Animale (CReNBA) dell'Istituto Zooprofilattico di Brescia e ad avere l'idoneità alla certificazione del benessere animale del 100% degli allevamenti che conferiscono il latte. Per Fattorie Osella, che produce formaggi freschi e semi stagionati utilizzando solo latte piemontese di allevatori delle province di Cuneo e (alcune) di Torino, l'attenzione al benessere animale è un fattore imprescindibile. A conferma di ciò, il Caseificio ha realizzato il Manifesto del Benessere Animale, che è possibile visionare nell'Allegato 2.

  Ciascun allevatore è inoltre incentivato a dare il proprio contributo in maniera eccellente, poiché il Caseificio ha messo a punto un sistema di riconoscimenti volto a premiare significativamente chi utilizza alimenti naturali per i propri animali con il fine di garantire il raggiungimento di determinati parametri di qualità per le materie prime derivate.

Fattorie Osella si concentra su prodotti accomunati da un forte legame con il territorio e la tradizione d'origine. La strategia aziendale è quella di operare in un settore di nicchia del mercato caseario, proponendo prodotti tipici delle diverse zone d'Italia, caratterizzati da alta qualità e freschezza della produzione del Caseificio.

Sono presenti quattro linee di prodotti principali:

- *Robiola Osella*

  È un formaggio fresco con un delicato sapore di latte e una consistenza cremosa e vellutata, realizzato con la ricetta tipica della zona delle Langhe;

- *Formaggi Freschi*

  In questa categoria sono inclusi prodotti, come Linea e Primo Sale, contraddistinti da un'assenza di stagionatura e una domanda stagionale (più elevata nelle stagioni calde);

- *Ricotta*

  È un formaggio fresco dalla consistenza cremosa e vellutata caratterizzato da un sapore dolce e delicato;

- *Piumati*

  Questi formaggi sono caratterizzati da un breve periodo di stagionatura (9 giorni circa) previsto alla fine della fase produttiva, prima del confezionamento, che consente la formazione di una "muffetta" bianca sulla superficie; alcuni esempi sono l'Alpino, la Paglietta e le Scottarelle.

Con un Fatturato di (circa) 63€M e circa 150 addetti nel 2014 (dati pubblici), Fattorie Osella si inserisce a pieno titolo nella categoria delle Medie Imprese definita dal Sistema Italia. Al contrario della tendenza enogastronomica italiana, a causa della particolare freschezza del prodotto, la maggior parte del fatturato proviene dall'Italia, mentre solo in minima parte arriva dall'Estero.

Inizialmente, i prodotti erano venduti quasi totalmente nel Nord Italia (principalmente in Piemonte, Liguria e Lombardia); questa scelta strategica era dovuta alle tradizioni gastronomiche affini e ad una più facile gestione dei trasporti.

Dal 1984, con il passaggio del 51% dell'Impresa a Mondelez (allora Kraft Foods), F. Osella riesce ad avvalersi del supporto di una rete logistica molto più estesa ed efficiente, appropriandosi così di un asset vitale per la distribuzione a livello Nazionale. Da circa vent'anni, la produzione del Caseificio, pur essendo legata a filo multiplo con il Territorio d'origine, ha iniziato ad incontrare maggiormente anche i gusti della clientela del Sud Italia, più propensa a mangiare formaggi piccanti o di latte pecorino tipici della loro tradizione, ampliando ulteriormente il mercato in queste zone e nelle Isole.

Il mercato italiano di latticini e derivati ha superato le barriere dei confini nazionali e prevede forti interconnessioni con i Paesi esteri. L'andamento delle esportazioni italiane è positivo e negli ultimi anni ha fatto registrare un incremento delle stesse del 6,2% totale verso mercati europei e non. Le principali destinazioni dei prodotti caseari italiani sono Germania, Olanda e Stati Uniti e tutte registrano un alto tasso di crescita delle esportazioni.

Far fronte alla domanda crescente di questi Paesi è una delle future e principali sfide delle Fattorie Osella, per le quali, al momento, l'export incide solo marginalmente sul fatturato. Le possibilità di crescita, sfruttando le interazioni con Mondelez, sono molto grandi. I principali Stati di destinazione costituenti il Mercato estero del Caseificio sono costituiti dalla Germania (nella quale l'Impresa è storicamente presente dopo la fusione con la tedesca Kraft), gli Stati Uniti (nel quale è stato possibile entrare grazie al partner americano), Hong Kong ed il Giappone; quest'ultimo, presidiato grazie a dei contatti individuati personalmente da Dario Osella, pur essendo di peso marginale rispetto agli altri, è in forte crescita nell'ultimo Triennio.

Applicazione del Modello Uno

In questo paragrafo, mediante l'utilizzo di eventuali dati fittizi ed eventuali ipotesi, si procederà con la discussione di un'eventuale applicazione del suddetto Modello al Caseificio Osella.

L'azienda in questione, come emerge da quanto introdotto, è una realtà molto ben strutturata e complessa, caratteristiche in parte richieste e derivate dall'importante partner commerciale, ma assolutamente necessarie per consentirle di essere presente su tutto il territorio Nazionale e non solo. È quindi plausibile e realistico ipotizzare un'applicazione integrale del *Modello Uno*.

Prospettiva del Cliente

I clienti di F. Osella si configurano prevalentemente in Retailers per la GDO (Grande Distribuzione Organizzata) e Grossisti.

Il consumatore finale, infatti, deve necessariamente rivolgersi a questi intermediari per l'acquisto dei prodotti del Caseificio, i quali raggiungono gli scaffali mediante il servizio logistico di STEF, azienda leader europea nella gestione della catena del freddo. Questa configurazione di filiera si rende necessaria, per Fattorie Osella, per coprire l'intero territorio nazionale ed offrire elevati livelli di servizio agli acquirenti nell'ottica del raggiungimento di economie di scala.

Non va, quindi, trascurato l'alto potere contrattuale del consumatore finale che a valle della filiera sostiene un costo di sostituzione nullo, potendo scegliere dallo scaffale, a proprio piacere, il prodotto che più desidera. La vendita a supermercati o grandi distributori permette che i prodotti di marchi avversari vengano esposti sul medesimo scaffale, consentendo un'ampia gamma di scelta. I consumatori, in particolare, acquistano secondo il proprio gusto personale, per cui è fondamentale offrire prodotti in linea con le preferenze del segmento di mercato selezionato. Quindi, è particolarmente rilavante individuare le tecniche di acquisizione di nuovi consumatori (e mantenimento degli attuali) e procedere alla loro analisi, per individuarne eventuali criticità o punti di miglioramento.

Di conseguenza, si rivela quindi necessario, dato l'alto numero di clienti e consumatori, incrementare il più possibile la soddisfazione di entrambi, ponendo elevata attenzione a livello di servizio offerto, % di ordini soddisfatti, reclami, tempo medio di attesa di evasione dell'ordine, ecc.

Questi indicatori, per poter essere interpretati correttamente, devono essere associati ad altrettanti incentrati sulla raccolta di informazioni "standard" che, utilizzate insieme, consentono di disporre di un quadro complessivo dei rapporti con i Clienti; ad esempio, la "*Quota di mercato detenuta per tipologia di prodotto*" ed il "*Numero di Clienti*".

Per la consultazione del Template "*Prospettiva del Cliente – C*", poiché ne è prevista l'applicazione integrale, si rimanda al Capitolo Terzo o all'*Exhibit 3*.

Prospettiva dei Processi Aziendali

Fattorie Osella concentra la totalità della propria produzione nello storico stabilimento industriale di Caramagna Piemonte, suddiviso in diverse aree:

1. Reparto produttivo;
2. Zona di conferimento delle materie prime;
3. Magazzini;
4. Un laboratorio analisi;
5. Uffici amministrativi.

Per quanto riguarda i Processi relativi alla Produzione di Formaggi, il reparto produttivo è suddiviso in tre zone:

1. *Zona Rossa*, adibita a conferimento, stoccaggio e pastorizzazione del latte e della panna;
2. *Zona Bianca*, adoperata per la produzione e il confezionamento del prodotto;
3. *Zona Grigia*, che comprende il fondo linea del confezionamento e i magazzini.

A sovrintendere l'intero processo produttivo è il Casaro, una figura professionale specializzata. La Zona Bianca è suddivisa in reparti diversi, ognuno dei quali ospita il ciclo produttivo di una delle quattro famiglie di prodotti, la cui produzione avviene parallelamente. All'interno dello Stabilimento, la movimentazione e lo stoccaggio dei prodotti avvengono mediante composizione di bancali, ognuno dei quali viene identificato con un cartellino indicante tipologia di formaggio e lotto produttivo.

Riguardo la Produzione, con elevata probabilità il visitatore riuscirà ad utilizzare tutti gli indicatori del Blocco dedicato, così da raccogliere tutte le informazioni necessarie per l'analisi.

Poiché il Caseificio è attivo in un settore che, come è stato precedentemente già evidenziato, pone molta enfasi sul potere contrattuale dei consumatori finali, la gestione dei Processi di "*Innovazioni Tecnologiche*", sia di processo che, in particolar modo, di prodotto, riveste un ruolo particolarmente dedicato perché, per garantire la sopravvivenza di lungo periodo dell'Impresa, è necessario rincorrere i gusti dei clienti, mutevoli nel tempo senza però tralasciare gli aspetti economici e di qualità dei processi di realizzazione dei prodotti. Pertanto, il visitatore deve porre grande attenzione nell'analisi delle principali variabili d'influenza quali, ad esempio, i nuovi trend culinari, maggiore attenzione alla qualità e provenienza delle materie prime.

Per un'Impresa che aspiri ad affermarsi sul mercato, la gestione dei "*Processi Organizzativi*" e della "*Qualità*" deve essere affrontata con metodo e rigore, poiché entrambi gli aspetti sono determinanti del successo della stessa. Di conseguenza, il visitatore deve raccogliere più informazioni possibili, applicando i Blocchi di competenza, per potersi costruire un quadro chiaro e completo della situazione del Caseificio.

Essendo da oltre 30 anni partner di una grande Azienda Multinazionale, il Caseificio F. Osella è ormai dotato di una struttura organizzativa salda e fortemente radicata tra i dipendenti; tuttavia, ciò non è sufficiente a garantire efficienza ed efficacia dei Processi: per mantenerne alti i livelli, tale struttura deve essere costantemente revisionata e aggiornata quando necessario. In quest'ottica si inserisce l'analisi del visitatore, il quale, applicando integralmente il Blocco relativo, individua eventuali punti critici da sottoporre a processo di miglioramento.

Della "*Qualità*", Fattorie Osella ne ha fatto il suo fattore principe; infatti, può vantare ben 4 certificazioni, riconosciute sia in Italia che a livello internazionale:

- ISO 9001: Sistema di gestione della qualità;
- ISO 14001: Sistema di gestione ambientale;
- OHSAS 18001: Sistema di gestione della sicurezza sul lavoro;
- ISO 22000: Sistema di gestione della sicurezza alimentare.

I processi di controllo della Qualità sono pensati autonomamente dal Caseificio e validati con degli audit interni direttamente da Mondelez e dall'istituto Accredia, che valuta e valida l'operato del laboratorio. Merita citare il grande impegno dell'azienda per quanto riguarda l'analisi del lattosio: Fattorie Osella è tra le pochissime aziende in grado di proporre valori residui di lattosio inferiori a 0,001% e a utilizzare tecniche di produzione particolari (per i formaggi piumati) che sfruttano la formazione di una muffa naturale sulla superficie del formaggio, la quale si alimenta con il lattosio, abbattendone i livelli.

Per il caso specifico del Caseificio, a causa della particolarità del mercato in cui è attivo, il "*Benchmarking con la concorrenza*" deve essere incentrato dal visitatore principalmente sulla base della gamma di prodotti offerti ai clienti. A tal proposito, i prodotti di F. Osella sono caratterizzati sia da concorrenza diretta (prodotto paragonabile in termini di qualità e facilmente confrontabile dal cliente) che indiretta (prodotto differente in termini di qualità).

Nella prima categoria, si inseriscono le grandi aziende caseari che, come Osella, sfruttano la Grande Distribuzione Organizzata per la vendita dei loro prodotti; tra queste, si citano Nonno Nanni, Vallelata, Centrale del Latte di Torino, Abit, Philadelphia, Vallelata, Tapporosso e marchi propri dei supermercati. Per quanto riguarda questa categoria, F. Osella si colloca in un settore di prezzi medio – alto; rispetto a molti competitor, infatti, ad un prezzo superiore, offre prodotti qualitativamente migliori, utilizzando materie prime made in Italy e processi altamente controllati.

Nella concorrenza indiretta, sono classificati quei prodotti che, se acquistati per delle loro specifiche caratteristiche (alta qualità o basso prezzo), causano una diminuzione della domanda Osella. Per i formaggi di fascia alta, venduti per esempio da Eataly, si trovano, tra gli altri, competitor come Robiola di Roccaverano, Cascine Orsine, Centrale del latte di Alessandria e Asti, Caseificio Reale, Fior di Maso Bio e Caseificio di Alta Langa.

Nell'analisi dei rapporti con i "*Fornitori*", il visitatore troverà una situazione molto particolare, definibile quasi "famigliare". Il latte proviene da 38 storici conferenti, le cui cascine si trovano tutte in un raggio di circa 50 km dallo stabilimento di Caramagna P.te e sono ubicate principalmente nella provincia di Cuneo e alcune in quella di Torino. Il ritiro avviene tramite tre automezzi, che completano due viaggi al giorno. Gli autoveicoli partono di notte, sono in possesso delle chiavi delle stalle e caricano in autonomia il latte a bordo del mezzo refrigerato. A carico ultimato, ritornano nello stabilimento e scaricano la materia prima.

La panna viene ritirata due o tre volte alla settimana, nell'arco intero dell'anno, festività comprese. Questa materia prima è una delle voci che più incide sul bilancio di Fattorie Osella. Il prodotto viene comprato direttamente dai produttori italiani, a cottimo con piani di consegna ben specifici, che collaborano con il Caseificio da molti anni.

Da un tempo paragonabile sono attive le partnership con il fornitore dei gusti (17-18 tipi di erbe diverse), Menù di Medolla (Reggio Emilia) e con il fornitore di servizi Logistici Outbound, STEF Italia, avente la sede a Tavazzano con Villavesco (Lodi).

Prospettiva Economico Finanziaria

Essendo Fattorie Osella un'Impresa di medie dimensioni, è plausibile ipotizzare che la contabilità aziendale sia tenuta secondo i principi contabili definiti a livello Nazionale. Ciò nondimeno implica che non sia presente a livello aziendale un sistema finanziario di analisi dettagliata di derivazione Mondelez. È quindi realistico prevedere un'applicazione integrale del Template teorico proposto.

Un piccolo esempio, con dati economici pubblicati (2014) è il seguente:

Fatturato annuo	€ 63.087.010,00
Margine Operativo Lordo (MOL)	€ 10.473.766,00
Utile/Perdita d'esercizio	€ 6.047.291,00
Totale Passività	€ 48.116.350,00
Patrimonio Netto	€ 11.169.768,00
ROA	17.90%
ROI	17.46%
ROS	13.32%
ROE	54.14%

Prospettiva delle Risorse Umane

Come spesso accade per le piccole e medie Imprese fortemente legate al territorio d'origine, il *know how* aziendale è gelosamente conservato nei dipendenti, la maggior parte dei quali proviene dal medesimo territorio. Fattorie Osella non fa eccezione: operai, impiegati e dirigenti provengono da Paesi delle provincie di Cuneo e Torino; si conoscono fra di loro e, molte volte, i legami proseguono oltre l'ambiente lavorativo; c'è una grande attenzione e rispetto per il collega (spesso anche concittadino). Il visitatore, quindi, noterà un forte senso di coesione e di appartenenza al Caseificio, che nella zona di Caramagna P.te è da sempre visto come fonte di benessere economico e di opportunità per il territorio.

La partnership con un grande Gruppo non ha sconvolto questo "ecosistema" lavorativo, grazie alle ferme condizioni volute dal patron Dario Osella durante la fusione, ma ha positivamente influito nella creazione di nuovi ruoli aziendali, particolarmente interessanti per le nuove generazioni di laureati.

Per quanto riguarda l'analisi della sicurezza, tutto il personale nonché i visitatori, prima di poter entrare nelle diverse zone di produzione (Rossa, Grigia e Bianca), è obbligato a indossare camici appositi, scarpe antinfortunistiche e deve lavare le proprie mani con disinfettante e sapone dedicati; nella zona Rossa, tuttavia, può accedere solamente il personale addetto. Per quanto riguarda la sicurezza del lavoratore, è stata migliorata e rafforzata sia la cartellonistica già presente (segnali di pericolo, divieto e avvertimento, cartelli di sicurezza) che la segnaletica a terra. Nei corridoi di passaggio più stretti, condivisi sia per personale a piedi che per la movimentazione di mezzi, sono presenti delle pulsantiere che avvertono l'operatore addetto alla movimentazione della presenza di persone attraverso segnali, suoni e uso di specchi.

Sono state implementate delle norme all'interno dello stabilimento che tutti gli operatori devono rispettare, chiamate Le 10 Regole d'Oro. Alcuni esempi di queste regole sono: mantenere pulito ed ordinato il posto di lavoro, utilizzare sempre le scarpe di sicurezza, posizionare correttamente i pallet, proteggere le mani e l'udito ecc.

Caso Piccola Impresa – *Valle Cucine*

Profilo Aziendale

Valle Cucine è una piccola Impresa di circa 60 addetti, costituita nel 1988 da tre soci per la produzione e vendita di cucine componibili nel mercato del Nord-Ovest italiano. Grazie alle eterogenee esperienze e attitudini dei tre fondatori, fin dai primi anni di attività Valle Cucine ha sviluppato importanti competenze in ambito tecnico (progettazione e produzione) e organizzativo, favorendo sia un rapido aumento dei volumi produttivi che il miglioramento dei processi manageriali. Pochi anni dopo la fondazione, uno dei soci ha acquisito la proprietà e la guida dell'intera azienda, rafforzando ulteriormente la politica di espansione e promuovendo lo sviluppo di sistemi Gestionali finalizzati a supportare i processi decisionali della direzione.

Nel 1993, la sede legale e operativa dell'azienda è stata trasferita da Luserna San Giovanni all'attuale stabilimento produttivo di Bricherasio, ulteriormente ampliato nel 2005 grazie all'acquisto di un fabbricato adiacente. La crescita dimensionale è stata accompagnata da un sorprendente aumento del fatturato, attualmente di circa 12M di Euro, in controtendenza rispetto all'andamento complessivo del settore; nel 2016, infatti, il fatturato dell'azienda è aumentato del 45%.

Si tratta di risultati particolarmente positivi soprattutto se così si considerano la recente costituzione dell'azienda e la specificità del settore di appartenenza; il settore dei mobili per cucina è infatti caratterizzato da una forte pressione competitiva, un trend di crescita negativo e una elevata concentrazione; sul territorio nazionale, vi operano circa 100 tra piccole, medie e grandi Imprese e oltre 500 artigiani. Le prime 10 aziende del settore rappresentano circa il 36% dell'offerta nazionale mentre le successive 30 ne coprono circa il 28%.

Il rapido successo dell'azienda è attribuibile a molteplici aspetti: l'abilità nell'individuare un bisogno non ancora completamente soddisfatto, ossia quello di cucine di buona qualità a prezzi medi, in un settore ormai saturo; la capacità di garantire un alto livello di servizio ai clienti, cosa che tipicamente caratterizza aziende di grandi dimensioni; l'attenzione verso il miglioramento e l'innovazione, non solo in ambiente produttivo ma anche organizzativo – gestionale. La politica di sviluppo aziendale induce l'imprenditore alla valutazione sull'investimento nella vendita dei prodotti sull'intero mercato del Nord Italiano, poiché ancora caratterizzato da interessanti prospettive di crescita.

Già a partire dalla fine degli anni '90, accanto alle certificazioni, l'azienda ha iniziato ad introdurre i primi concetti di gestione della Qualità Totale. Il forte impulso registrato dal processo di certificazione, operando a livello di organizzazione e processi, ha subito ottenuto un'immediata ricaduta positiva sulla qualità dei prodotti offerti. Pochi anni dopo, l'amministratore delegato è riuscito a promuovere la diffusione del concetto di Total Quality Management, spinto dall'effettiva convinzione che la qualità dell'intero sistema organizzativo rappresentasse un requisito indispensabile per generare prodotti e servizi di qualità, soddisfare il cliente e favorire la crescita di fatturato e di redditività. I risultati conseguiti dall'azienda hanno dimostrato come la continua evoluzione del sistema di qualità, illustrata nella tabella successiva, abbia contribuito a migliorare nel tempo Il rapporto qualità prezzo dei prodotti offerti; tuttavia, ciò ha implicato la sempre maggiore esigenza di una metodologia particolarmente evoluta per un'attenta e dettagliata analisi delle prestazioni.

1999	Certificazione ISO 9002
2002	Certificazione di Prodotto (vecchia norma Europea 1153) + Certificazione ISO 9001/00
	Premio Qualità Italia (mod. European Foundation for Quality Management - EFQM)
2004	Premio Qualità Italia (mod. European Foundation for Quality Management - EFQM)
2005	Premio Qualità Italia (mod. European Foundation for Quality Management - EFQM)
2008	Certificazione di Prodotto (nuova norma Europea 14749)

L'azienda offre cucine componibili di tipo classico e moderno, di fascia media, apprezzate per il buon rapporto prezzo qualità. Dal 2006, grazie agli investimenti in tecnologia e design, l'azienda ha progressivamente elevato il proprio posizionamento sul mercato. Le cucine realizzate sono proposte non come un mero prodotto di arredamento ma come il cuore della casa, dove si mangia, si beve, si dialoga, e in quanto tale viene offerta ad un prezzo competitivo (accessibile ad un vasto pubblico), pur mantenendo un buon livello qualitativo di tutti i componenti.

Le cucine Valle sono considerate un prodotto affidabile e disponibile ad un prezzo competitivo; l'affidabilità è garantita dal marchio prodotto sicuro che assicura non solo un attento monitoraggio lungo tutto il processo produttivo, ma anche l'attenta gestione delle 5 attività di seguito elencate.

- Selezione dei materiali

  La certificazione di Qualità di Prodotto impone, in fase di progettazione, la valutazione delle funzionalità di qualsiasi nuovo prodotto da inserire a catalogo. Il Responsabile Tecnico dell'azienda seleziona solo materiali che superano determinati requisiti meccanici, documentati da schede tecniche e test dettagliati;

- Valutazione periodica dei fornitori

  Ogni anno, l'ufficio acquisti valuta i fornitori considerando due parametri chiave, il materiale difettoso e i ritardi di consegna. I fornitori che non rispettano i requisiti richiesti dall'azienda vengono monitorati con particolare attenzione e, se necessario, sostituiti;

- Controlli in fabbrica sul prodotto (materie prime, semilavorati e prodotti assemblati)

  Ciascun operaio svolge le mansioni assegnategli rispettando una tabella predefinita dei controlli sul prodotto (periodicamente aggiornati); il Responsabile Qualità verifica annualmente la conoscenza e l'effettiva attuazione dei controlli assegnati;

- Test meccanici sui mobili finiti

  Annualmente, un campione rappresentativo di mobili viene prelevato dal Controllo Qualità e analizzato dai laboratori accreditati che sottopongono i mobili a prove di resistenza e durata. Nel caso di risultato negativo, i responsabili tecnico e di produzione verificano subito i correttivi necessari;

- Analisi dei reclami e degli scarti di produzione

  Trimestralmente, la Direzione esamina i dati sintetici sui resi dei clienti e sugli scarti di Produzione. Nel caso in cui un reparto evidenzi un elevato numero di problemi, resi o scarti, viene analizzata dettagliatamente la causa principale di tali problemi rilevati.

Applicazione del Modello Uno

L'esigenza di misurare e monitorare le prestazioni in Valle Cucine nasce come diretta Conseguenza della decisione della Direzione di implementare non ritualmente la norma ISO 9001. Tale norma prevede, infatti, che l'organizzazione debba individuare, raccogliere e analizzare i dati appropriati per dimostrare l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di Gestione per la Qualità e per valutare dove possono essere apportati miglioramenti continui sull'efficacia di tale sistema. La norma ISO, In altre parole, prescrive la misurazione delle prestazioni senza indicare gli strumenti modelli da adottare.

L'applicazione del *Modello Uno* ha come scopo quello di fornire un'analisi complessiva dei dati in merito alle prestazioni per la soddisfazione del cliente, la conformità del prodotto, l'andamento di prodotti, di processi e rapporto con i fornitori.

Se da un lato è evidente la positiva influenza della normativa ISO, capace di promuovere l'introduzione di una cultura aziendale volta alla persecuzione delle massime prestazioni, dall'altro è bene sottolineare la forte necessità di individuare la presenza e la solidità di un legame stabile e profondo tra strategie aziendali e prestazioni monitorate, poiché sono queste ultime il *driver* del cambiamento e dell'evoluzione del Business Aziendale.

Prospettiva del Cliente

In un settore come questo, il potere contrattuale dei clienti raggiunge livelli molto elevati ed è supportato da specifiche caratteristiche richieste alle Imprese quali qualità del prodotto/servizio di vendita e post – vendita, attenzione ai gusti personali del cliente, flessibilità e personalizzazione dei prodotti ordinati. Alla luce di quanto appena evidenziato, è plausibile ipotizzare un'applicazione integrale del Modulo relativo alla Prospettiva del Cliente del *Modello Uno*.

L'azienda distribuisce i propri prodotti utilizzando una rete di rivenditori di mobili specializzati (cucine, camere e soggiorni), prevalentemente di piccole e medie dimensioni; l'83% dei clienti ha un fatturato di acquisto inferiore ai 30k€. Nonostante le ridotte dimensioni dei clienti, la passione del titolare per le tecnologie informatiche ha permesso l'introduzione di numerose soluzioni volte al miglioramento del Servizio al Cliente; Valle Cucine ha anticipato la concorrenza di almeno 3-4 anni nell'offerta di numerosi servizi; i principali sono di seguito elencati:

- Sito Internet, dal 1998
  Informazioni dettagliate su azienda, assortimento di prodotto (ante, maniglie, top, meccanismi, cappe, ecc.) e qualità sono disponibili online e aggiornate in tempo reale;
- Newsletter, dal 2004
  Circolare cartacea inviata mensilmente a tutti i clienti via posta; tale meccanismo permette di comunicare in modo tempestivo ed efficace informazioni su prodotti e servizi offerti, nonché di somministrare questionari mirati per valutare la soddisfazione dei clienti in modo puntuale e veloce;
- Servizio SMS, dal 2007
  Utilizzo di SMS per l'invio di informazioni ai clienti sulla merce in consegna;
- Servizio email, dal 2010
  Tale servizio ha soppresso il precedente, utilizzando la posta elettronica per l'invio dei documenti di dettaglio riassuntivi dell'ordine effettuato.

Seguire l'evoluzione ed i trend della moda voluta dalla clientela; assecondare il cliente andando a soddisfare le necessità; fidelizzare il cliente fornendo attenti servizi post vendita, di supporto per eventuali evenienze; proporre prodotti dall'ottimo rapporto qualità/prezzo/design: queste sono solo alcune tecniche messe in pratica da sempre da Valle Cucine per mantenere la clientela attuale e ampliare il parco clienti, attirandone di nuovi.

Prospettiva dei Processi Aziendali

La capacità di offrire soluzioni personalizzate in base a specifiche esigenze del cliente costituisce un aspetto caratterizzante l'offerta di Valle Cucine. Questi prodotti, i cosiddetti "personalizzati", non rappresentano casi isolati ma sono una realtà importante, poiché costituiscono una buona percentuale del fatturato complessivo. La Gamma offerta, che è già particolarmente vasta data l'alta configurabilità del prodotto, può così essere ulteriormente ampliata per meglio rispondere alle richieste del cliente. La varietà e la qualità caratterizzanti i prodotti di Valle Cucine, per i quali lo stesso modello di prodotto è potenzialmente disponibile in diverse varianti, richiedono un sistema produttivo particolarmente reattivo e flessibile, considerando, inoltre, una difficile previsione della domanda.

Come conseguenza di quanto detto, Valle Cucine necessita di disporre di un'analisi approfondita e dettagliata relativamente alla gestione della Produzione, con particolare attenzione alle efficienze in termini di costi, qualità e livello di servizio proposto al cliente.

Il visitatore, dopo aver raccolto le informazioni necessarie richieste dalla Prospettiva, dispone di tutti gli strumenti necessari per esaminare attentamente il modello di gestione della Produzione applicato da Valle Cucine, evidenziandone eventuali punti deboli e di possibile miglioramento. Si configura simile al *Just-in-time* (JIT) e garantisce una buona performance in termini di flessibilità e qualità offerta; tuttavia, la sfida per Valle Cucine si sposta su un altro obiettivo tipico dei sistemi di pianificazione e controllo della produzione, e cioè la velocità: il visitatore si accorgerà della grande necessità di abbassare di più i tempi di attraversamento della linea produttiva e di conseguenza i lead time medi di consegna dei prodotti.

Per quanto riguarda le attività legate alla supply chain esterna, l'efficienza viene perseguita attraverso politiche volte al contenimento del valore dei magazzini e all'ottimizzazione degli acquisti e delle scorte, per minimizzare il lento movimento e l'obsolescenza dei componenti.

La continua attività di ricerca volta a migliorare le prestazioni, lo stile, la qualità, l'affidabilità e l'efficienza energetica di prodotti e processi, ha da sempre rappresentato un importante punto di forza dell'azienda. All'interno del quartiere generale dell'Impresa, oltre ad essere disegnate e sviluppate le nuove gamme di prodotti, vengono anche effettuati i test a campione sui componenti dei prodotti finali.

Mediante l'applicazione del Modulo relativo al "*Benchmarking con la concorrenza*" inserita in una stretta collaborazione tra il visitatore, la Direzione aziendale ed il responsabile commerciale, è possibile raggiungere un'analisi dettagliata del settore al fine di individuarne i fattori critici caratterizzanti nonché quelli relativi all'offerta dell'azienda, confrontata con quella dei principali concorrenti.

In relazione al rapporto con i fornitori, Valle Cucine ha implementato una serie di meccanismi volti ad efficentare e migliorare le comunicazioni con i fornitori, tra le quali si citano:

- Area Rivenditori, dal 2008
  Implementazione di una sezione del sito web riservata ai clienti rivenditori; tale area rappresenta un utile supporto operativo per i rivenditori in quanto contiene tutte le informazioni aggiornate in tempo reale in merito a listini, copia commissione, proposte di mostre, archivio newsletter;
- Fatture via mail, dal 2010
  Sostituzione delle fatture cartacee con l'invio del documento in formato elettronico e con conseguenti vantaggi in termini di velocità e facilità di archiviazione;
- Barcode Info System, dal 2009
  Monitor e lettori barcode in produzione per controllare meglio il prodotto che arriva al cliente;
- Spunta Colli acquisti, dal 2009
  Gli autisti sono dotati di appositi palmari per effettuare la spunta dei colli in fase di consegna della merce.

Prospettiva Economico Finanziaria

L'efficienza economica è un obiettivo critico per Valle Cucine, poiché si pone in trade-off con i fattori critici di successo precedentemente individuati, quali qualità, grande varietà di prodotto e flessibilità della produzione; oltre a questi, è necessario considerare anche la competitività economica con i concorrenti, i quali, come precedentemente accennato, possono essere sia di grandi dimensioni (fattore che consente un più elevato sfruttamento delle economie di scala) che artigianali (verso quest'ultimi, il vantaggio economico di una piccola produzione in serie è più marcato).

Questi fattori critici devono quindi essere controbilanciati da un'attenzione particolare ai costi, per poter offrire il prodotto finale ad un prezzo comunque competitivo con la concorrenza. L'obiettivo di riduzione di tali costi può essere raggiunto con diverse modalità: ad esempio, l'efficentamento dei processi produttivi implica una riduzione dei costi variabili di produzione, di quelli relativi agli scarti e/o rilavorazioni; una riduzione dei costi generali (SG&A) consente di disporre di un operating profit più elevato; un'attenta ed oculata gestione delle scorte implica la riduzione dei costi di mantenimento a magazzino dei prodotti (raw materials e finished products).

Tutto ciò, però, deve necessariamente essere bilanciato con le altre esigenze del Business: in primis la varietà di prodotto, che implica un numero di codici elevato per una piccola Impresa; in secondo luogo la velocità di consegna al cliente, che impatta direttamente sul livello di servizio offerto ai clienti.

Prospettiva delle Risorse Umane

Il mansionario di Valle Cucine consiste in un elenco dei compiti e delle responsabilità elaborati per ogni collaboratore, a partire dal suo inserimento nell'organico dell'azienda. Insieme all'organigramma, esso definisce i ruoli, le relazioni gerarchiche e le funzioni di riferimento di ciascun soggetto e costituiscono i documenti organizzativi di riferimento.

L'analisi del mansionario rappresenta un processo particolarmente utile per il visitatore, il quale riesce ad elaborare un quadro generale dell'organizzazione che può utilizzare come strumento base per le analisi complessive, presupponendo eventuali connessioni con la revisione dei flussi aziendali, in termini di prodotti, documenti e comunicazioni.

Esaminando le mansioni relative ad una figura aziendale, quindi, vengono spesso evidenziate e risolte potenziali sovrapposizioni con le figure "limitrofe", nonché eventuali problemi operativi che potrebbero ostacolare lo svolgimento delle mansioni assegnate; fatto, quest'ultimo, che comporterebbe insoddisfazione lavorativa del dipendente sul medio/lungo periodo.

Nell'analisi del mansionario di Valle Cucine, devono essere considerati anche i requisiti e le competenze necessarie per ricoprire un determinato ruolo, nonché gli obiettivi strategici a cui ciascun soggetto è chiamato a contribuire; con tale informazioni, è possibile procedere alla stesura di un "censimento" delle figure aziendali presenti in azienda.

L'utilizzo di tale Prospettiva, quindi, consente al visitatore di fornire un'analisi dettagliata che possa essere utilizzata dalla Direzione nelle attività gestionali come strumento di supporto del controllo dell'organizzazione aziendale e di promozione del miglioramento continuo delle competenze individuali.

Conclusioni

I Modelli oggetto di tale elaborato saranno utilizzati come strumento di analisi nell'ambito del Progetto PMInnova; le discussioni di applicazione appena presentate hanno l'onere di introdurre al lettore le modalità di analisi che verosimilmente saranno applicate a casi concreti.

In conclusione, dai due casi presentati e dopo un'attenta analisi in letteratura, è possibile affermare che non sempre gli imprenditori delle PMI sono consci dell'importanza dell'applicazione di un cruscotto d'indicatori per la misura e l'analisi delle prestazioni aziendali; alcuni lo sottovalutano, ritenendolo utile solo in Imprese di maggiori dimensioni. Altri, che spesso ricoprono anche funzioni operative, come ad esempio il Direttore commerciale, sommersi dalle attività di *day-by-day*, non hanno il tempo di riflettere su come migliorare l'organizzazione e si affidano all'istinto contando sulle proprie doti di leadership.

In tal modo, tuttavia, trascurano la forza dirompente che una dettagliata ed attenta analisi delle prestazioni possa contribuire a guidare l'Impresa nell'ottica del miglioramento continuo. Si sottolinea quindi l'importanza di coinvolgimento della Direzione nell'applicazione di entrambi i Modelli proposti (*Nuovo Zero* ed *Uno*) poiché quando questa ne dedica qualche porzione del proprio tempo, sta in realtà effettuando un vero e proprio investimento, perché esamina quali soluzioni siano preferibili per traghettare la propria Impresa verso un nuovo progetto o un futuro più stabile e prospero.

Riferimenti Bibliografici

BUBBIO A., *Balanced Scorecard e Controllo strategico: le relazioni*, Amministrazione & Finanza Oro n.1/2000.

CHENNELL, A. F., DRANSFIELD, S. B., FIELD, J. B., FISHER, N. I., SAUNDERS, I. W., SHAW, D.E., *OPM: a system for Organizational Performance Measurement*, Presented at "Performance Measurement – Past, Present and Future", University of Cambridge, 19-21 July 2000.

FERNANDESA, K. J., RAJAB V., WHALLEYC A., *Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization*, Department of Management Studies, University of York, Heslington (York) England, UK.

GARENGO P., BITITCI U., BERNARDI G., BIAZZO S., *La misurazione delle prestazioni nelle piccole e medie Imprese: i primi risultati di uno studio empirico,* Rivista Piccola Impresa/Small Business - n. 2, anno 2007.

GRANT, R. M., *Contemporary Strategy Analysis*, 7th Edition.

HARMON, P., (2007), *Business Process Management and the Balanced scorecard by Ralph Smith*, BPTrends (Business Process Trends).

HUDSON, M., SMART, A., BOURNE, M., (2001), *Theory and practice in SME performance measurement systems*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21 Issue: 8, pp.1096-1115.

HUDSON SMITH, M., SMITH, D., *Implementing strategically aligned performance measurement in small firms*, International Journal of Production Economics, April 2007, Pages 393-408.

KAPLAN, R., NORTON, D., *Putting the Balanced Scorecard to Work*, Harvard Business Review, September-October 1993 Issue.

KAPLAN, R., NORTON, D., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System,* Harvard Business Review, January–February 1996 issue.

KAPLAN, R., NORTON, D., *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, July-August 2005 Issue.

MONTE, A. P., FONTENETE, C., *Balanced Scorecard in SMEs – A Proposal for Small Gas Stations in Portugal*, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, 2012.

NASTASIEA, M., MIRONEASA, C., *Key Performance Indicators in Small and Medium Sized Enterprises,* Faculty of Mechanical Engineering, Mechatronics and Management, Ştefan Cel Mare University of Suceava.

NEELY, A., MILLS, J., PLATTS, K., RICHARDS, H., GREGORY, M., BOURNE, M., *Performance measurement system design: Developing and testing a process-based approach,* International Journal of Operations &Production Management, Vol. 20 No. 10, 2000, pp. 1119-1145.

NEELY, A., KENNERLEY, M., *A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems*, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Cranfield, UK.

RANGONE, A., *A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises*.

RENDA, A., LUCHETTA, G., *L'Europa e le Piccole e Medie Imprese: Come rilanciare la sfida della Competitività*, Dipartimento delle Politiche Europee.

STRITESKA, M., SPICKOVA, M., *Review and Comparison of Performance Measurement Systems*, University of Pardubice, Faculty of Economics and Administration, Pardubice, Czech Republic.

TERZIOVSKI, M., (2006), *Innovation Practice and Its Performance Implications in Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Manufacturing Sector: A Resource-Based View*, Department of Management and Marketing, Faculty of Business and Economics, The University of Melbourne, Victoria, Australia.

UNIONE INDUSTRIALE di TORINO, *Rapporto PMI Piemonte* (2017).

LE PMI IN EUROPA, https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016 .

PROGRAMMA ELITE ROADSHOW, http://www.pmi.it/economia/mercati/news/161652/progetto-elite-tour-confindustria-via.html .

PROGRAMMA HORIZON 2020, Sito Ufficiale, http://www.horizon2020.it .

PROGRAMMA PMInnova, Sito Ufficiale, www.pminnova.eu .

PROGRAMMA POR FESR 2014/2020, Sito Ufficiale della Regione Piemonte, http://www.regione.piemonte.it/europa2020/fesr/ .

Exhibits

Exhibit 1 – Il *Modello Zero*

In questo Allegato, è possibile visionare il Concept di partenza utilizzato come base per la progettazione del *Nuovo Modello Zero*.

Denominazione	
Indirizzo	
Web site	
E - mail	

La Società	
Estremi di costituzione	Data: Luogo:
Oggetto sociale	
Settore ATECO	
Forma amministrativa adottata	- Società di persone - Società di capitali - Società cooperativa - Impresa individuale - Impresa Familiare - Altro Ci sono stati dei cambiamenti di forma giuridica della società negli scorsi 5 anni d'attività? Quali?

Assetto proprietario	- Numero dei soci: … - Di cui Donne: … L'Impresa ha una proprietà di tipo familiare? sì no L'Impresa appartiene a un gruppo di Imprese? sì no Impresa femminile si no
Organo di gestione	Indicare il numero di componenti: Indicare il numero di componenti con deleghe operative Presenza di donne: N° %
Sedi secondarie	No Si Dove:
Breve descrizione della PMI	
Punti di forza e punti di debolezza	

Informazioni sugli ultimi tre esercizi	
Fatturato annuale	
Utile e/o perdite nei tre esercizi	
Costi (annui) su Fatturato	- Costi del personale; - Costi in Ricerca & Sviluppo
Investimenti (annui) su Fatturato	- Investimenti in nuove tecnologie di processo; - Investimenti in Ricerca & Sviluppo; - Investimenti in Formazione del Personale
% di export	
Copertura stimata del mercato	
Strategie di finanziamento dell'Impresa	- Autofinanziamento; - Finanziamento da terzi; - Altro.

La Produzione	
Tipo di prodotto	
Organizzazione del lavoro	- Divisione del lavoro per processi - Divisione del lavoro per progetti - Organizzazione a team/gruppi - Altro
Organigramma dell'Impresa	- Struttura gerarchica; - Coordinamento di gruppi; - Decentramento di funzioni; - Altro
Organizzazione della logistica interna:	- A flussi - A isole - A piccioli centri autonomi - Altro
Ciclo / Tempo di produzione	
Strozzature nel processo produttivo	
WIP medio	

Il Personale	
N° addetti	- N° dipendenti a tempo indeterminate; - N° Contratti a tempo determinato; - N° Rapporti di lavoro autonomo
Principali skill del personale	- N° laureati; - N° diplomati (indicare tipo); - N° personale dell'amministrazione
Procedure di gestione ordini	
Procedure di controllo avanzamento produzione	
Modi di incentivazione del personale	
Dimensione del turnover	

Il Mercato	
Tipo di prodotto	
Organizzazione delle rete di distribuzione	Tipologia del canale di vendita: - diretto - corto - lungo Distribuzione al dettaglio: - si - no - % sulla distribuzione totale Distribuzione all'ingrosso: - si - no - % sulla distribuzione totale
Strategie di market coverage:	- distribuzione intensiva: rifornire il maggior numero possibile di rivenditori - distribuzione esclusiva: solo un numero limitato di rivenditori al dettaglio - distribuzione selettiva: numero elevato di rivenditori, ma selezionati
% Ordini soddisfatti	
Costi vari di vendita	- Promozione vendite - Marketing e pubblicità - Supporto tecnico ai clienti
Principali concorrenti	
Fornitori con i quali si possono creare collaborazioni per progetti comuni	

La PMI ha già partecipato a bandi EU o nazionali per ottenere finanziamenti? **Quali?**	
Quale tipo di supporto viene richiesto tra i seguenti (indicare):	IX. Ricevere periodicamente informazioni di base sui bandi EU, a fronte di un Abbonamento X. Ricevere una valutazione dello stato tecnico-gestionale-finanziario della propria PMI XI. Definire un contratto di una consulenza con il Politecnico di Torino, per un progetto individuale che applichi innovazione alla propria PMI XII. Partecipare alla formulazione di una proposta di progetto su bando della Commissione Europea, inserendo la propria PMI in un Consorzio di progetto Europeo.

Exhibit 2 – Il Nuovo Modello Zero

Incluso in questo Allegato, è presentato il Nuovo Modello Zero per la fase di raccolta preliminare delle informazioni dell'Impresa.

Denominazione	
Indirizzo	
Numero di Telefono	
E - mail	

La Società	
Estremi di costituzione	- Data; - Luogo.
Oggetto sociale	
Settore ATECO	
Forma amministrativa adottata	- Società di persone - Società di capitali - Società cooperativa - Impresa individuale - Impresa Familiare - Altro
Assetto proprietario	- Numero dei soci: … - Di cui Donne: … L'Impresa appartiene a un gruppo di Imprese? sì no
Organo di gestione	Numero di componenti:
Sedi secondarie	- No; - Si; - Dove.
Breve descrizione della PMI	
Punti di forza e punti di debolezza	

Informazioni sugli ultimi tre esercizi	
Fatturato annuale	
Utile e/o perdite nei tre esercizi	
Costi (annui) su Fatturato	Costi del personale Costi in Ricerca & Sviluppo
Investimenti (annui) su Fatturato	Investimenti in nuove tecnologie di processo Investimenti in Ricerca & Sviluppo Investimenti in Formazione del Personale
% di export	
Copertura stimata del mercato	
Strategie di finanziamento dell'Impresa	- Autofinanziamento - Finanziamento da terzi - Altro

I Processi	
Tipo di prodotto	Elenco dei Prodotti proposti dall'azienda.
Organizzazione del lavoro	- Divisione del lavoro per processi - Divisione del lavoro per progetti - Organizzazione a team/gruppi - Altro
Organigramma dell'Impresa	Struttura gerarchica Coordinamento di gruppi Decentramento di funzioni Altro
Organizzazione della logistica interna:	- A flussi - A isole - A piccioli centri autonomi - Altro
Ciclo / Tempo di produzione	
Strozzature nel processo produttivo	
WIP medio	
Procedure di gestione ordini	
Procedure di controllo avanzamento produzione	
Certificazioni di Processo	- Qualità dei processi; - Ecosostenibilità dei processi;

Il Personale	
N° addetti	N° dipendenti a tempo indeterminato N° Contratti a tempo determinato N° Rapporti di lavoro autonomo
Principali skill del personale	N° laureati N° diplomati (indicare tipo) N° personale dell'amministrazione
Dimensione del turnover	

Il Mercato	
Tipo di prodotto	Elenco dei Prodotti Proposti suddivisi per Mercato di vendita.
Organizzazione delle rete di distribuzione	Tipologia del canale di vendita: - Diretto - Corto - Lungo Distribuzione al dettaglio: - si - no - % sulla distribuzione totale Distribuzione all'ingrosso: - si - no - % sulla distribuzione totale
Strategie di market coverage:	- Distribuzione intensiva: rifornire il maggior numero possibile di rivenditori; - Distribuzione esclusiva: solo un numero limitato di rivenditori al dettaglio; - Distribuzione selettiva: numero elevato di rivenditori, ma selezionati.
% Ordini soddisfatti	
Copertura stimata del mercato	
Principali concorrenti	

La PMI ha già partecipato a bandi EU o nazionali per ottenere finanziamenti? **Quali?**	
Quale tipo di supporto viene richiesto tra i seguenti (indicare):	XIII. Ricevere periodicamente informazioni di base sui bandi EU, a fronte di un Abbonamento XIV. Ricevere una valutazione dello stato tecnico-gestionale-finanziario della propria PMI XV. Definire un contratto di una consulenza con il Politecnico di Torino, per un progetto individuale che applichi innovazione alla propria PMI XVI. Partecipare alla formulazione di una proposta di progetto su bando della Commissione Europea, inserendo la propria PMI in un Consorzio di progetto Europeo.

Exhibit 3 – Il *Modello Uno*

Incluso in questo Allegato, è presentato il Modello Uno per la fase di raccolta analisi delle performance dell'Impresa.

Prospettiva del Cliente – C	
Quota di Mercato detenuta (per tipologia di prodotto)	
Numero di Clienti	- Totale; - Nazionali (N° e %); - Esteri (N° e %).
Organizzazione della rete di distribuzione	Tipologia del canale di vendita: - Diretto; - Corto; - Lungo. Distribuzione al dettaglio: - Distribuzione all'ingrosso:
Strategie di market coverage	- Distribuzione intensiva: rifornire il maggior numero possibile di rivenditori; - Distribuzione esclusiva: solo un numero limitato di rivenditori al dettaglio; Distribuzione selettiva: numero elevato di rivenditori, ma selezionati.
Livello di Servizio offerto al Cliente	Individuazione e/o definizione del Target da raggiungere/mantenere
% Ordini soddisfatti in tempo sul totale dei ricevuti	Individuazione di eventuali mancate consegne sul totale degli ordini ricevuti da evadere in un preciso orizzonte temporale stabilito a priori per l'analisi (es, 1 settimana, 1 mese, ecc)
% di Reclami	
Soddisfazione dei Clienti per l'ordine	- Ordini ripetuti; - Ordini resi; Tasso di fedeltà dei clienti.

Lead Time	- Waiting Time medio per evasione dell'ordine; - Response Time medio per cliente.
Profittabilità per ogni tipologia di cliente	-
Tasso di fedeltà dei clienti	-
Capacità/Tecniche di acquisizione di nuovi clienti	- N° di nuovi clienti acquisiti nell'ultimo anno. -
Capacità/Tecniche di mantenimento dei clienti	- N° di clienti persi nell'ultimo anno. -
Durata media delle relazioni con i clienti	- Da quanto tempo il cliente intrattiene un rapporto con l'azienda in questione.
Tasso di successo tra preventivi effettuati e ordini acquisiti	-

Prospettiva dei Processi Aziendali – PA		
Informazioni Generali	*Layout dello Stabilimento*	
	Mezzi di Movimentazione Interna	- Tipologia; - N° per tipologia.
Produzione	*Tipologia di prodotti/servizi*	
	Capacità	- Produttiva totale; - Utilizzata (% sul totale); - Inutilizzata (% sul totale).
	Produzione media	- Giornaliera; - Settimanale; - Mensile; - Nei periodi di picco; Nei periodi di rallentamento della Produzione.
	Schedule Attainment	- N° di Ore/Giorni in ritardo o anticipo rispetto alla schedulazione; - Numero degli ordini prodotti in tempo/Totale degli ordini in produzione; - Numero degli ordini prodotti in ritardo/Totale degli ordini in produzione; Rapporto tra la produzione effettuata e quella schedulata.
	Produttività aziendale media	Rapporto tra (valore della produzione)/(totale impieghi

	Ciclo / Tempo di produzione	- Average Manufacturing Cycle Time; - Tempo ciclo medio dalla richiesta di produzione alla realizzazione del prodotto finito; - CTR (Cycle Time Ratio) = Standard CT/ Real CT; - Rapporto tra Tempo ciclo effettivo e quello minimo (ideale).
	WIP medio	- Numero di giorni; - Numero di unità.
	Strozzature nel processo produttivo	
	Procedure di controllo avanzamento produzione	
Innovazioni Tecnologiche	*Numero di Processi/prodotti innovati*	- Calcolato sull'anno; - Calcolato sul Biennio; - Calcolato sul Quinquennio.
	Breve descrizione dei Processi/Prodotti innovati	
	Investimenti in Ricerca e Sviluppo	- Per i Processi; - Per il Prodotti.
	% di nuovi prodotti in portafoglio	
	Numero di prodotti lanciati	- Nell'ultimo anno; - Nell'ultimo Biennio.

	Brevetti	- Per I Processi; - Per I Prodotti.
	Numero di Brevetti	- Totale; - Medio sviluppati all'anno.
	Numero di Premi vinti per Innovazioni tecnologiche	
Processi Organizzativi	*Organigramma dell'Impresa*	- Struttura gerarchica; - Coordinamento di gruppi; - Decentramento di funzioni; - Altro.
	Organizzazione del lavoro	- Divisione del lavoro per processi; - Divisione del lavoro per progetti; - Organizzazione a team/gruppi; - Altro.
	Organizzazione della logistica interna	- A flussi; - A isole; - A piccioli centri autonomi; - Altro.
	Organizzazione della logistica esterna	
	Inventory Turns	

	Procedure di gestione ordini	
Gestione Della Qualità	*Downtime della Produzione*	- Mean Time Between Failure = (running time – downtime)/ number of failures; - Failure frequency.
	Rilavorazioni	- Tempo perso X tasso di produttività X costo orario;
	Conformità	- N° di prodotti conformi/N° di prodotti realizzati
	Numero medio di difetti per unità	Totale dei difetti riscontrati in un lotto/Totale dei prodotti costituenti il lotto; - % di difetti dovuti ai macchinari; - % di difetti dovuti a errori umani.
	Numero di Richiami	Media sul totale dei clienti.
	Numero di Lamentele dei clienti	
	Descrizione dei Processi di gestione dei Richiami e delle Lamentele	

Ecosostenibilità dei Processi	*Consumo Energetico medio*	(MWh/m2/year) (gas, elettricità, calore, biomasse, ecc)
	% di scarti di produzione sottoposti a riciclo	
	Ore annuali medie di attività industriale	Moltiplicato per il consumo energetico medio orario consente di trovare il consumo annuale
	% di utilizzo di materiali riciclabili	
	Quantità media di sostanze inquinanti prodotte	- Sostanze Gassose; - Sostanze liquide; - Sostanze solide. A seconda dell'orizzonte considerato (orario, Giornaliero, ecc), si può ottenere l'inquinamento medio totale annuo per sostanza inquinante
Benchmarking con i Competitors	*Elenco dei principali competitors*	
	Performance	- Di prezzo; - Di qualità del prodotto/servizio; - Di tempo di consegna/fornitura.
	Numero di Prodotti innovativi nella Gamma offerta	

Fornitura	*Rapporto tra arrivi previsti e arrivi consuntivi*	
	Conformità delle Consegne	- Deve essere consegnato esattamente quanto ordinato.
	Qualità dei Prodotti Consegnati	- Il prodotto ordinato deve essere esattamente della qualità richiesta.
	Puntualità delle Consegne	- N° e % di consegne puntuali in un periodo di tempo definito a priori
	Rapporto con i Fornitori	- Tipologia di Fornitori; - Contrattualistica.
	Partnership	- Attive (N°); - Potenziali (breve descrizione del/dei partner e del tipo di collaborazione che si vuole/si può instaurare).

Prospettiva Economico Finanziaria – EF	
Fatturato annuale	- Esercizio corrente; Ultimi 3 Esercizi.
Utile e/o perdite d'esercizio	- Esercizio corrente; - Ultimi 3 Esercizi.
Margine Operativo per Prodotto/Servizio	- Netto; - Lordo.
Vendite	- in Volume di pezzi; in Valore dei pezzi.
Indici finanziari	- ROS – Return on Sales[11]; - ROI – Return on Investment[12]; - ROA – Return on Asset[13]; ROE – Return on Equity[14].
Costi generali	- Costi del personale; - Costi in Ricerca & Sviluppo; - Costi di Manutenzione; Costi di Sicurezza (assicurazione, sorveglianza, ecc).
Costi di vendita	- Promozione vendite; - Marketing e pubblicità; Supporto tecnico ai clienti.
Costi di Downtime	

[11] Il **ROS** rappresenta il risultato operativo medio per unità di ricavo. Tale rapporto esprime la redditività aziendale in relazione alla capacità remunerativa del flusso dei ricavi.

[12] Il return on investment (o **ROI**, tradotto come indice di redditività del capitale investito o ritorno sugli investimenti) è un indice di bilancio che indica la redditività e l'efficienza economica della gestione caratteristica a prescindere dalle fonti utilizzate: esprime, cioè, quanto rende il capitale investito in quell'azienda.

[13] Il return on assets (**ROA**) è un indice di bilancio che misura la redditività relativa al capitale investito o all'attività svolta (analogo al ROI ma per gestione caratteristica e patrimoniale). Si calcola come rapporto tra utile corrente ante oneri finanziari (conosciuto anche come EBIT) e totale dell'attivo.

[14] In finanza aziendale, il return on common equity (**ROE**) è un indice di redditività del capitale proprio. Esprime, in massima sintesi, i risultati economici dell'azienda. È un indice di percentuale per il quale il reddito netto (RN) prodotto viene rapportato al capitale netto (CN) o capitale proprio dell'esercizio T-1, ossia alla condizione di produzione di diretta pertinenza.

Costi di Manufacturing	- Costi fissi di Produzione; - Costi variabili di Produzione; - Costo medio di produzione calcolato su un preciso orizzonte; - COGS; - Scostamento % (per lotto prodotto) tra costo TOT di Produzione consuntivo e standard; - Per unità realizzata = Tot. dei costi di manufacturing/ Tot. delle unità realizzate.
Varianza dei Costi	Esempi: - Differenza tra il costo standard del materiale usato per la produzione attuale e il costo attuale; - Differenza tra il costo standard (orario) delle ore lavorate e il costo attuale.
Investimenti (annui) su Fatturato	Ogni Investimento è corredato da una breve descrizione: - Investimenti in nuove tecnologie di processo (Nr. e valore in €); - Investimenti in Ricerca & Sviluppo (Nr. e valore in €); - Investimenti in Formazione del Personale(Nr. e valore in €).
Strategie di finanziamento dell'Impresa	- Autofinanziamento - Finanziamento da terzi - Altro
Capacità/Tecniche di mantenimento dei clienti	- N° di clienti persi nell'ultimo anno. -
Durata media delle relazioni con i clienti	- Da quanto tempo il cliente intrattiene un rapporto con l'azienda in questione.
Tasso di successo tra preventivi effettuati e ordini acquisiti	-

Prospettiva delle Risorse Umane – RU	
N° di Dipendenti	- Totale; - N° dipendenti a tempo indeterminato; - N° Contratti a tempo determinato; - N° Rapporti di lavoro autonomo; - N° di donne; - % di donne sul totale; N° di dipendenti provenienti dal territorio.
Mansionario	- Mappa delle mansioni per ogni ruolo; da esaminare insieme all'Organigramma.
Principali skill del personale	- N° laureati; - N° diplomati (indicare tipo); - N° personale dell'amministrazione.
Tecniche di incentivazione del personale	
Dimensione del turnover	
Tasso di Assenteismo	
Grado di Soddisfazione dei dipendenti	Analisi a campione mediante interviste, questionari, ecc.
Valutazione del clima aziendale	Analisi a campione mediante interviste, questionari, ecc.
Tasso di incidenti per numero di ore uomo lavorate	-
Vendite (produzione) per dipendente	-