Gruppo Giovani
Associazione Industriali Cremona

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore

Governare lo sviluppo organizzativo dell'impresa

Prof. Fabio **ANTOLDI**
Direttore del CERSI, Centro di ricerca per lo sviluppo imprenditoriale
Università Cattolica del Sacro Cuore

fabio.antoldi@unicatt.it

Lunedì 19 ottobre 2026



1

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore

La differenza tra «amministrare» e «governare» un'impresa

Amministrazione



- Orentamento al breve termine
- L'ambiente in cui ci muoviamo è "dato" (SCP Paradigm)



- Focus su equilibrio e integrità
- Rispetto delle "regole del gioco"



- Focus su efficienza, rispetto del budget & contabilità



- Focus sui processi interni e l produttività

Governo Strategico



- Guardare all'esterno
- Orientamento al lungo termine
- L'ambiente in cui ci muoviamo "aperto" (cambia e noi possiamo cambiarlo)



- Progetto una strada verso il futuro: scopo, destinazione, obiettivi; visione a lungo ternine e pietre miliari



- Prendere il timone e guidare
- Esercitare la leadership sulle persone
- Compito (dovere/potere) del Top Mngt Team



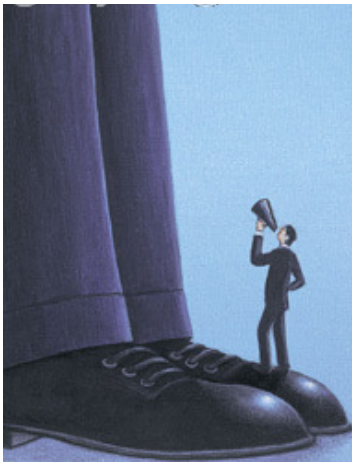
- In cerca di eccellenza
- Costruire un "vantaggio competiitvo"
- Continua innovazione e cambiamento

2

2

False credenze...

- Le Piccole e Medie Imprese (PMI) sono solo imprese **in una fase di transizione**: prima o poi devono diventare grandi...
- Le piccole e medie imprese occupano solo **spazi marginali del mercato** (non interessanti per le imprese maggiori) o mercati locali o mercati a bassa redditività…
- Le piccole e medie sono **imprese "minori"**, cioè una realtà meno innovativa, meno moderna, meno attraente, meno brava, complessivamente meno interessante…



3

3

La realtà



- Le PMI hanno un **ruolo fondamentale in tutti i sistemi economici**, anche quelli più consolidati.
- Le PMI possono avere successo anche **in settori evoluti e ad alta innovazione**.
- Le singole PMI possono divenire **casi importanti di successo** economico ed imprenditoriale.
- Le PMI possono avere successo anche **senza intraprendere sentieri di crescita** (ma c'è correlazione tra dimensioni e PIL)
- Le PMI hanno **assetti** organizzativi, dinamiche economiche e logiche strategiche **peculiari**.

4

4

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore

La classificazione usata dall'Unione Europea

Categoria d'impresa	Effettivi: unità lavorative-anno (ULA)	Fatturato annuo	o	Totale di bilancio annuo
Medie	< 250	≤ 50 milioni di EUR (nel 1996: 40 milioni di EUR)	o	≤ 43 milioni di EUR (nel 1996: 27 milioni di EUR)
Piccole	< 50	≤ 10 milioni di EUR (nel 1996: 7 milioni di EUR)	o	≤ 10 milioni di EUR (nel 1996: 5 milioni di EUR)
Micro	< 10	≤ 2 milioni di EUR (precedentemente non definito)	o	≤ 2 milioni di EUR (precedentemente non definito)

Per tutte deve valere il criterio di indipendenza (limite 25% capitale o voti)

(Fonte: Unione Europea, Raccomandazione della Commissione del 6 maggio 2003)

5

5

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore

La struttura delle imprese EU-27 per classi dimensionali (2023)

	Number of enterprises		Number of persons employed		Value added	
Class size	Number	Share	Number	Share	Billion €	Share
Micro	24,209,297	93.6%	40,803,310	30.0%	1,799	19.8%
Small	1,387,888	5.4%	26,770,763	19.7%	1,527	16.8%
Medium-sized	210,551	0.8%	21,156,339	15.5%	1,512	16.6%
SMEs	25,807,736	99.8%	88,730,412	65.2%	4,839	53.1%
Large	43,420	0.2%	47,355,823	34.8%	4,265	46.9%
Total	25,851,156	100.0%	136,086,235	100.0%	9,104	100.0%

*Source: Calculations by the JRC, **based on Eurostat's Structural Business Statistics, Short**-Term Business Statistics and National Accounts Database*

Katsinis, A., Lagüera-González, J., Di Bella, L., Odenthal, L., Hell, M., Lozar, B. ***Annual Report on European SMEs 2023/2024***, Publications Office of the European Union, Luxemburg, 2024.

6

6

Le PMI sono la «colonna vertebrale» dell'economia europea

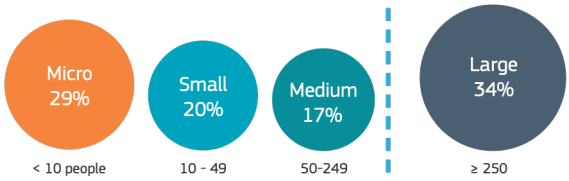


SMEs EMPLOY 2 OUT OF EVERY 3 EMPLOYEES AND PRODUCE 57 CENTS OF EVERY EURO OF VALUE ADDED [1]



9 OUT OF 10 EU SMEs ARE MICROS
(less than 10 employees)

EMPLOYMENT SHARE PER SIZE CLASS

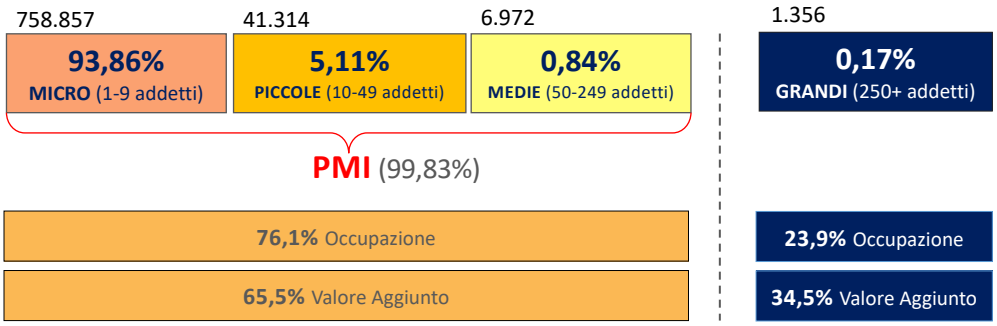


7

7

Le imprese in Lombardia

Le imprese attive in Lombardia sono **808.499** di cui:



Fonte: elaborazioni da Unioncamere Lombardia, ASIA-ISTAT, dicembre 2025

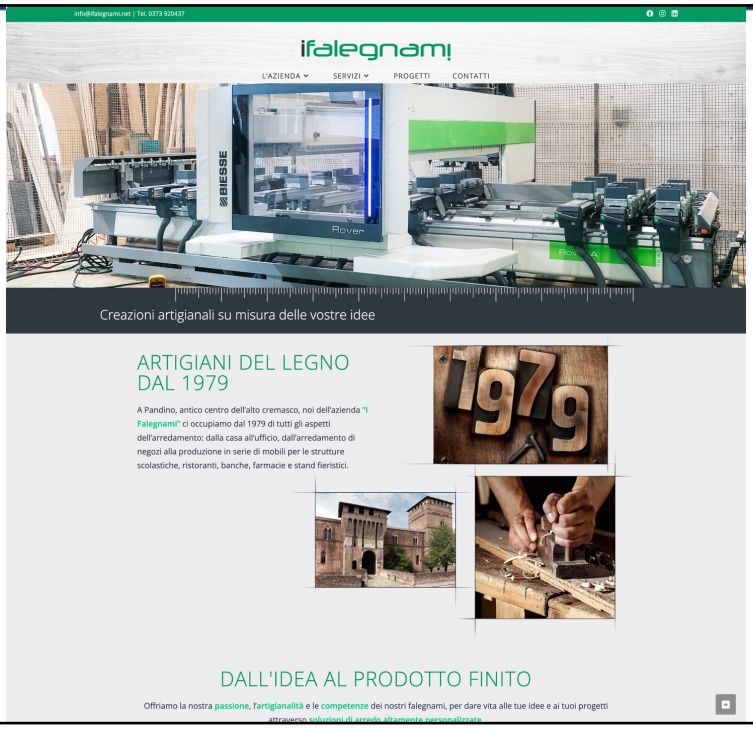
8

8

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore

Un esempio…





9

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore

Definire le piccole-medie imprese: approccio qualitativo



Centralità della **FIGURA IMPRENDITORIALE**

ASSETTO ORGANIZZATIVO SEMPLICE

CONTROLLO e **GOVERNO** di tipo **FAMILIARE**

GAMMA delle **STRATEGIE** più **LIMITATA** (focus)

10

10

Centralità dell'imprenditore

- L'imprenditore è il motore e il pivot dell'impresa: il potere è nelle sue mani.
- La strategia della PMI è il risultato di una visione intuitiva del suo leader, frutto della sua conoscenza ed esperienza.
- La visione, passo per passo, si perfezione attraverso un processo di learning-by-doing
- La leadership imprenditoriale fa leva sulla totale dedizione al lavoro, sulla focalizzazione su un business ristretto, su conoscenza implicita e sulla esperienza diretta.



11

11

Assetto organizzativo semplice

- L'organizzazione è di tipo imprenditoriale no staff, scarsa divisione del lavoro, poca (o assente) gerarchia manageriale.
- Struttura elementare: piatta, non formale, altamente flessibile.
- Minimo uso dei sistemi di management (pianificazione, controllo, gestione del personale, ecc.).
- Attività poco formalizzate.
- Capacità di risposta rapida



12

12

Strategie competitive più limitate

- Arene competitive più ristrette:
  - Numero limitato di clienti o segmenti serviti.
  - Ambito geografico più ristretto *(ma dipende…)*
  - Portafoglio limitato di prodotti
- Potere di mercato limitato
- Strategie di focalizzazione: per ampiezza, fase di produzione, bisogni dei clienti…
- Strategie di nicchia
- Risorse limitate



13

13

Proprietà e governo familiare

- Sovrapposizione tra famiglia e impresa (valori, patrimonio, risorse, fini, persone).
- L'equilibrio dipende dal ciclo di vita della famiglia e da quello dell'impresa.
- Scelta tra manager professionisti e membri della famiglia per le posizioni chiave.
- Questioni legate alla Corporate governance



14

14

PMI e organizzazione aziendale

- «Piccolo» non significa «disorganizzato»
- Diffidenza delle PMI verso modelli organizzativi e tecniche di gestione creati e sviluppati per le grandi imprese
- Necessità dell'assetto organizzativo di evolvere nel tempo
- Relazione tra contesto competitivo e sviluppo dell'assetto organizzativo
- Spesso il passaggio generazionale (insieme al fattore "tempo") segna un momento critico per l'organizzazione: il passaggio dal «saper fare» al «saper gestire»

15

15

L'organizzazione aziendale è la risposta...

- Al problema della **determinazione del modello di divisione del lavoro** (orizzontale e verticale) e delle **modalità di coordinamento** di flussi di attività.
  - Struttura organizzativa
  - Sistemi di management
- Al problema **dell'ottenimento di determinati comportamenti** da parte delle persone o la regolazione dei loro ambiti di discrezionalità
  - Integrazione e coordinamento
  - Controllo
  - Motivazione

16

16

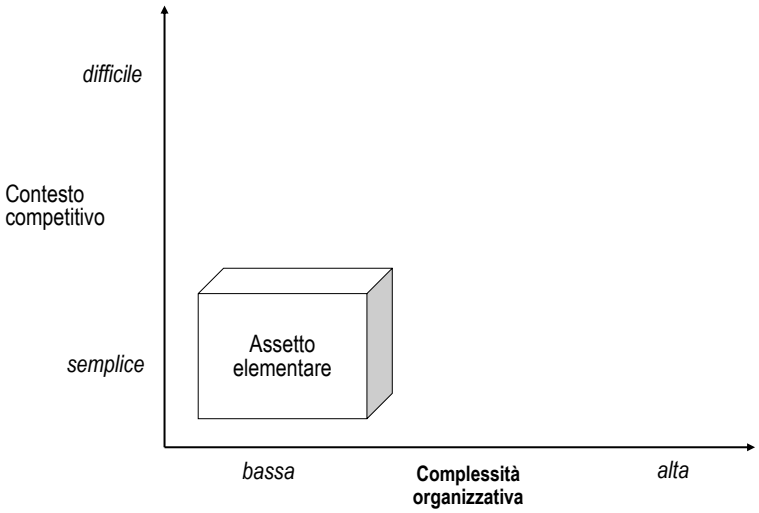
La storia di
Giannino Zanichelli

[diventare imprenditore]



17

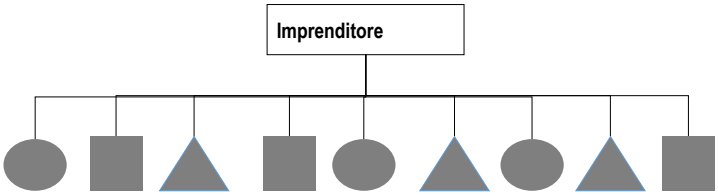
Le modifiche dell'assetto organizzativo della PMI



18

18

La struttura organizzativa di tipo elementare

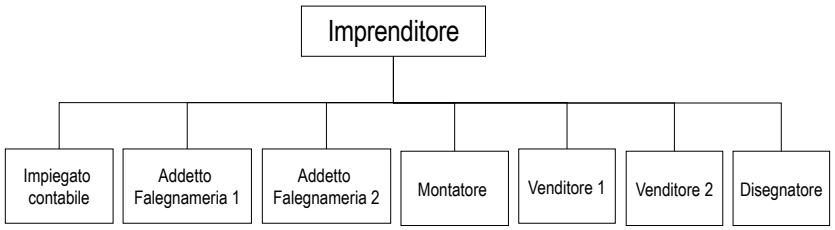


- Centralità assoluta dell'imprenditore
- Scarsa o assente divisione e specializzazione del lavoro, comunque informale e "variabile" tra le persone
- È una soluzione efficace ed efficiente, perché flessibile e poco onerosa
- È adatta per organizzazioni a bassa complessità e con poca pressione competitiva
- Tuttavia non sempre rimane valida…

19

19

Esempio di struttura elementare

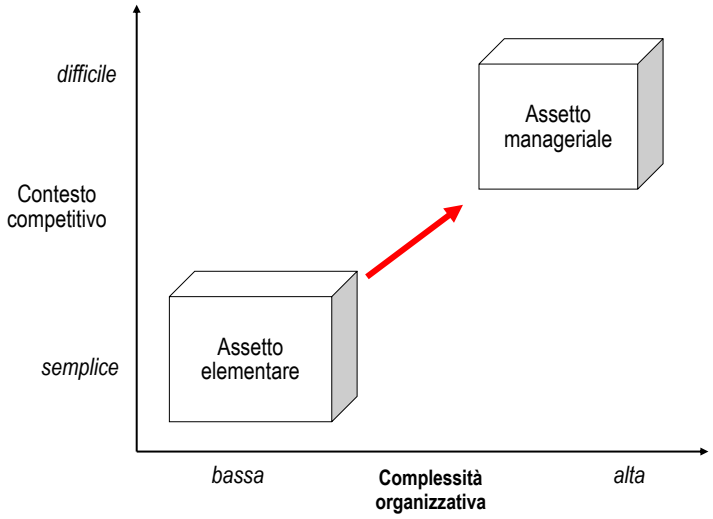


- Micro impresa che produce e vende mobili
- Imprenditore e 7 addetti
- Quali caratteristiche?
  - Profilo collaboratori (anzianità, istruzione, grado di autonomia)…
  - Ruolo imprenditoriale…
  - Set di competenze aziendali…

20

20

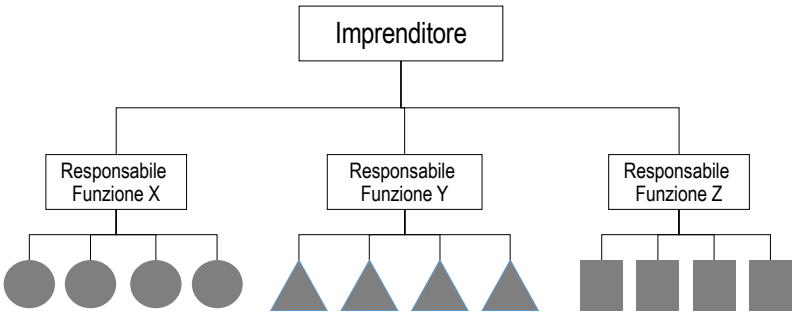
Gli assetti organizzativi della PMI



21

21

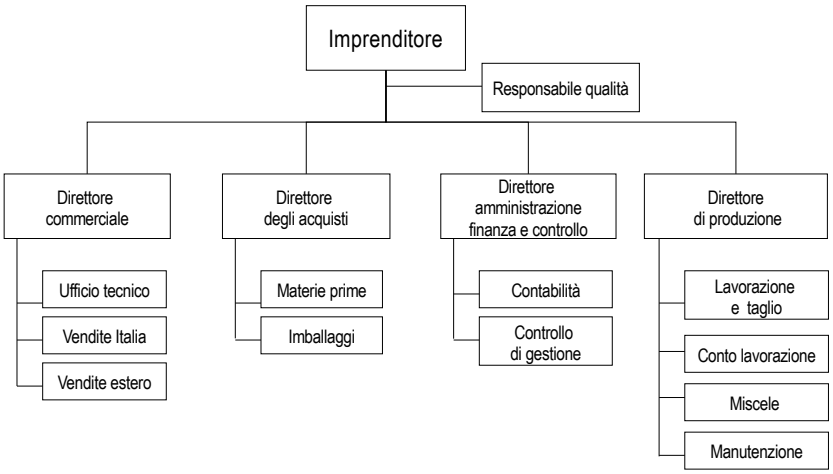
La struttura organizzativa di tipo funzionale



22

22

Esempio di struttura funzionale

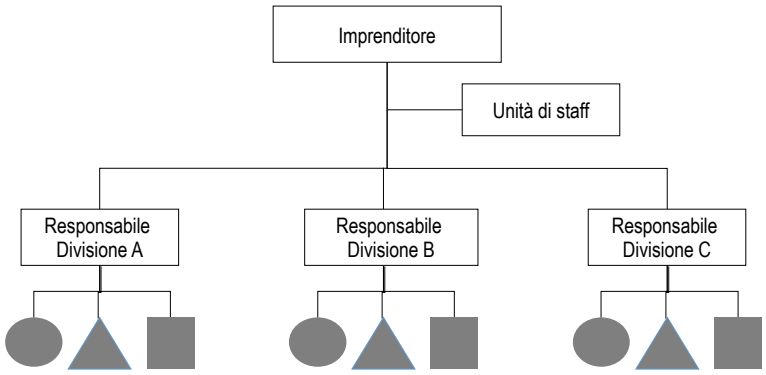


Una piccola impresa produttrice di articoli in resine espanse (33 addetti)

23

23

La struttura organizzativa di tipo divisionale



24

24

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore

La storia di **Giannino Zanichelli**

[evoluzione dell'impresa]



25

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore

Il caso «ZAPI S.p.a.»

ZAPI GROUP

ZAPI ZIVAN ZTP BEST MOTOR



26

26

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore

Performance di ZAPI Spa (2005-2014)

Aggiornamento

	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Ricavi delle vendite	102.067.550	88.406.312	79.348.513	86.059.009	65.578.643	39.145.881	74.545.094	76.149.804	65.406.614	56.772.705
EBITDA	46.893.138	41.659.412	37.800.732	42.047.793	30.640.107	13.731.043	33.196.794	33.402.873	29.968.290	25.123.967
Utile Netto	40.439.562	28.231.053	25.815.131	28.817.012	20.489.284	7.956.945	22.600.652	20.080.810	17.671.417	15.214.758
Totale Attività	219.192.575	150.960.105	118.448.146	110.764.693	88.247.923	63.558.259	62.726.957	47.620.274	42.331.212	37.393.544
Patrimonio Netto	176.210.512	135.770.949	107.539.897	97.056.659	68.239.648	55.250.368	47.293.420	31.870.864	27.790.055	26.118.637
Posizione fin.ria netta	-21.087.105	-38.702.885	-10.743.804	-58.810.871	-39.809.077	-24.887.946	-8.362.878	-2.809.200	-2.239.549	-2.899.038
EBITDA/Vendite (%)	44,99	46,41	46,85	47,66	45,42	33,68	42,97	42,48	44,16	42,59
Red.tà vendite (ROS)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Red.tà tot. attivo (ROA)	21,06	27,23	31,49	37,01	33,39	19,60	51,22	68,44	69,16	65,52
Red.tà cap. proprio (ROE)	22,95	20,79	24,01	29,69	30,03	14,40	47,79	63,01	63,59	58,25
Debt/Equity ratio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01
Debiti v/banche su fatt.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,09	0,15	0,24	0,35
Debt/EBITDA ratio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01
Rotaz. cap. investito (volte)	0,47	0,59	0,67	0,78	0,74	0,62	1,19	1,60	1,55	1,52
Dipendenti	177	168	163	170	158	163	144	144	137	140

27

27

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore

Quando si pone il problema del manager nella PMI?

- Per risolvere i problemi emergenti in un **percorso di sviluppo dimen-sionale** dell'impresa (passaggio da micro a piccola, a media, a grande azienda)
- Per affrontare situazioni di **discontinuità aziendale**, come:
  - Successione generazionale problematica
  - Acquisizione di altra impresa da gestire/integrare
  - Partecipazione ad alleanze/collaborazioni/consorzi
  - Progetti di diversificazione strategica
  - Percorsi di internazionalizzazione
  - …

28

28

Evoluzione dell'assetto organizzativo

- Lo sviluppo dell'assetto organizzativo implica **interventi a più livelli**
- Cambiamenti nella **struttura organizzativa**: nuova divisione e specializzazione del lavoro, processo di delega e rapporti gerarchici
- Cambiamenti nei **ruoli, in particolare dell'imprenditore**: parziale, progressiva separazione tra funzione di governo imprenditoriale e funzione direzionale, eventualmente anche della funzione proprietaria.
- Cambiamento della **cultura organizzativa**: non può più esserci solo la cultura dell'imprenditore
- Nuovi fabbisogni di coordinamento richiedono **sistemi di management**: sistemi di pianificazione e controllo, di gestione del personale (anche per complicazioni nel gestire i percorsi di carriera, soprattutto se impresa familiare con più membri della famiglia inseriti in azienda)

29

29

Ma cosa significa delegare …?

- Non sempre chi ha capacità imprenditoriali sa anche **"gestire"**
- L'imprenditore deve saper **costruire un gruppo dirigente**
- La **delega** è un processo di **decentramento di potere decisionale** (e non di "passaggio ad altri di attività")
- Per poter decidere davvero servono: **obiettivi chiari**, **informazioni** (generali e specialistiche), **contesto organizzativo favorevole**.
- Non c'è delega senza **controllo** (principio di controllabilità e meccanismi di controllo)

30

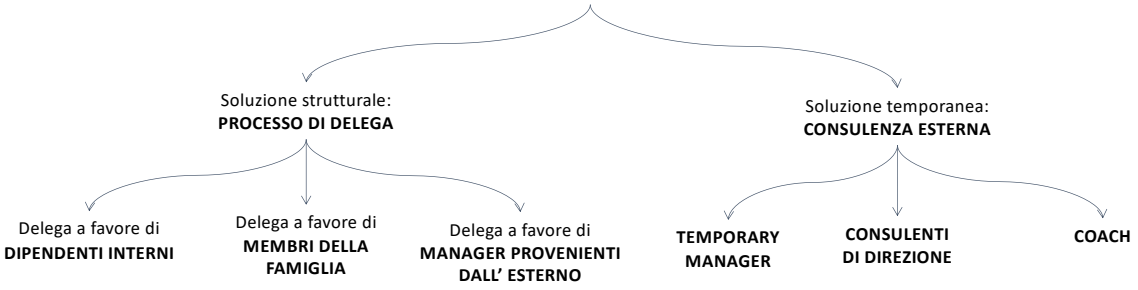
30

L'evoluzione dell'assetto organizzativo

I SINTOMI: inefficienze organizzative, perenne senso di affanno, deficit di tempo dell'imprenditore, errori frequenti, clima organizzativo non positivo, defezioni, opportunità perse…

REQUISITO NECESSARIO: consapevolezza dell'imprenditore (e partecipazione dei collaboratori)

La sfida del cambiamento organizzativo



31

31

Questioni chiave nel processo di delega dell'imprenditore

	Dipendenti interni	Membri della famiglia	Manager dall'esterno
Chi è il delegato	Dipendente fidato e di lungo corso, cresciuto in azienda.	Un membro della famiglia (della nuova generazione).	Manager esperto e competente, proveniente da altra azienda
Vantaggi di questa soluzione	È percepita come "naturale", continuativa, coerente con la storia e i valori. Costa meno.	Risponde all'esigenza di continuità, favorisce il processo di successione imprenditoriale	Porta nuove competenze laddove mancano, aria fresca, possibili best practice.
Attese dell'imprenditore	Fedeltà a lui e all'impresa, immediata operatività. Allineamento a lui nel comportamento.	Che il successore cresca rapidamente e acquisisca autonomia anche in chiave del passaggio generazionale	Complementarietà, rispetto, consonanza, senso di appartenenza, risultati tangibili.
Attese del delegato	Crescita professionale (imparare) e ricompensa. Autonomia decisionale. Riconoscimento sociale. Formazione	Avere spazio personale. Essere riconosciuto nel ruolo da chi è in azienda. Valorizzare talenti e competenze.	Chiara job description e obiettivi. Autonomia. Valutazione performance. Riconoscimento competenze.

32

32

Questioni chiave nel processo di delega dell'imprenditore

	Dipendenti interni	Membri della famiglia	Manager dall'esterno
Errori da evitare da parte dell' imprenditore	Continuare a trattarlo come prima. Delegittimarlo davanti agli altri collaboratori intervenendo direttamente su di loro.	Trattarlo paternalisticamente "da figlio" (o nipote). Delegittimarlo coi collaboratori. Valutarlo non per i meriti oggettivi.	Non dargli abbastanza tempo. Confrontarlo a sé stesso. Bypassarlo coi dipendenti.
Errori da evitare da parte del delegato	Continuare a fare ed essere ciò che era prima, non cercare davvero autonomia. Mancanza di coraggio	Avere fretta oppure (al contrario) attendere sempre ordini	Fretta nell'implementare il cambiamento e innovazioni. Arroganza. Sottovalutazione cultura organizzativa
Rischi connessi all'operazione	Collaboratore non all'altezza o incapace di entrare nel ruolo (per eccesso di subordinazione).	Familiare non adeguato, ombra del genitore, mito della "gavetta"	Divergenza di visioni e stile. Il manager risulta "ingombrante" per l'imprenditore
Effetti in caso di fallimento	Sudditanza, falsa delega, delegittimazione, inefficienze	Conflitto familiare. Percezione di rischio continuità da parte dei dipendenti.	Conflitto e uscita. Nuovo accentra-mento. Chiusura definitiva verso l'esterno.

33

33

Cosa si può fare?

1. Precisare le **responsabilità funzionali**
2. Oggettivare e strutturare il **processo decisionale**
3. Utilizzare (con equilibrio) le **riunioni di direzione**
4. Inserire **nuove figure professionali** (o sostituzione di chi c'è)
5. Condurre un **intervento formativo** (e di coaching) sul gruppo dirigente
6. **Selezionare con cura le persone** (competenze e carattere giusti)
7. Modificare il **ruolo dell'imprenditore** che da capo unico e indiscusso deve divenire leader di un team.

34

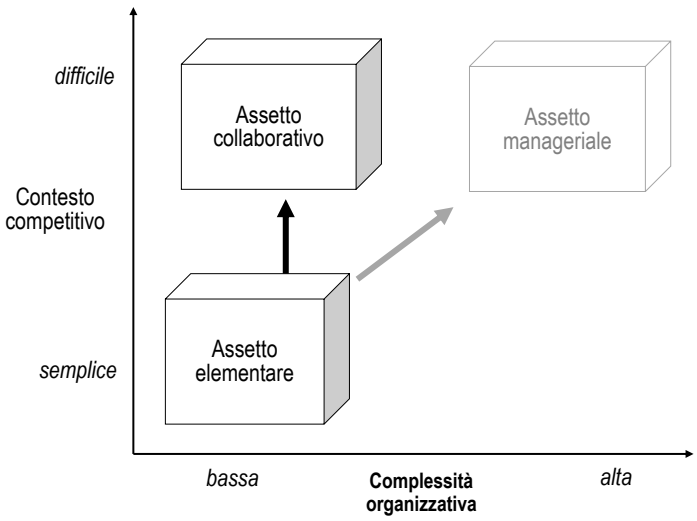
34

Analisi organizzativa dei processi, formalizzazione dei ruoli e assegnazione delle responsabilità

1. **Analisi (AS-IS) delle attività, dei processi e dei carichi di lavoro**, identificando le prassi e le possibili inefficienze e/o problemi. Come? tramite *interviste* a tutto il personale operativo e amministrativo, osservazione diretta sul campo e *analisi documentale*.
2. **Analisi (AS-IS) dei flussi informativi** tra le unità organizzative (inclusa mappatura dei dati generati/necessari) e **dei processi decisionali** routinari e straordinari (chi decide, come, quando); identificazione degli attori coinvolti e del loro ruolo effettivo (con focus speciale su imprenditore e responsabili unità organizzative).
3. Discussione sul livello di efficienza/inefficienza dello status quo, disegno/modifica dei processi e poi **formalizzazione delle nuove procedure condivise (TO-BE);** eventuale automazione di parte dei processi; riassegnazione di compiti, responsabilità e potere decisionale; disegno dei diagrammi di flusso dei principali processi; identificazione dei ruoli, per es. tramite matrice RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) o strumenti similari.
4. **Output:** disegno di **nuovo organigramma** (funzionale, divisionale, misto?); adozione di adeguati sistemi informativi e manageriali; sistemi di pianificazione obiettivi strategici e di controllo; inserimento nuove posizioni manageriali; ridefinizione ruolo dell'imprenditore/i.

35

Gli assetti organizzativi delle Pmi



36

Dalla competizione alla collaborazione

La **COLLABORAZIONE con altre PMI** può essere

- una valida soluzione per un'impresa che incontri
- vincoli dimensionali nel perseguire i suoi obiettivi strategici.
- Possibili benefici:
  - condivisione rischi e investimenti, ottenimento di nuove risorse finanziarie;
  - compressione dei tempi di realizzazione di nuovi prodotti o di penetrazione di nuovi mercati;
  - superamento delle barriere all'entrata in mercati difficili o protetti;
  - raggiungimento del livello di massa critica;
  - difesa da aggressione di grandi imprese;
  - acquisizione di capacità o competenze non possedute.

37

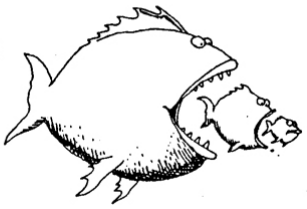
La soluzione di collaborare tra PMI

- In genere presenta alcuni **vantaggi importanti**:
  - Possibile conseguimento di economie di scala su approvvigionamenti, vendita, promozione, progettazione, ricerca e sviluppo;
  - Bassi investimenti richiesti ai soci
  - Accesso più facile a informazioni e tecnologie
  - Salvaguardia dell'autonomia delle singole imprese socie
- Ma si scontra di norma contro **alcuni ostacoli**:
  - Rischio di opportunismo o conflitti tra i soci (se troppo simili)
  - Cultura individualistica degli imprenditori
  - Scarsa propensione ad investire sul lungo periodo
  - Mancanza di una reale visione strategica collettiva
  - Possibile deficit di capacità gestionali (e di cultura manageriale)

38

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore

Mercati globali, piccole imprese e competitività



In diversi settori, in questa economia globale, più l'impresa è grande, più risulta competitiva. Tuttavia in certe circostanze…

39