

**Giuseppe Farneti
Monica Bartolini**

**SISTEMI DI CONTROLLO
MANAGERIALE
E MEDIE IMPRESE**

**Un'indagine
nella provincia
di Forlì-Cesena**

Conclusioni di Fabio Verna al convegno
Quale futuro per la media impresa?
Il ruolo degli strumenti di controllo manageriale
Forlì, 1 dicembre 2009

*Alma Mater Studiorum
Università di Bologna
Collana di studi economico-aziendali
della Facoltà di Economia con sede in Forlì
Serie studi e ricerche*

FrancoAngeli

Alma Mater Studiorum – Università di Bologna

Collana di studi economico-aziendali

della Facoltà di Economia con sede in Forlì

Serie Studi e Ricerche

diretta da Giuseppe Farneti

NELLA STESSA COLLANA

Serie Didattica

- C. del Sordo, F. Farneti, R.L. Orelli, *Introduzione alla contabilità generale e al bilancio d'esercizio. Tecniche di rilevazione e casi* (2007)
G. Farneti, *Ragioneria pubblica. Il "nuovo" sistema informativo delle aziende pubbliche* (2004)
G. Farneti, *Economia d'Azienda* (2007)
C. Gianfelici, *Elementi di computisteria* (2009)
G. Savioli, M. Bartolini (a cura di), *Contabilità d'impresa* (2005, 2008)

Serie Studi e Ricerche

- AA.VV., *L'evoluzione del controllo di gestione. Modelli ed esperienze* (2004)
E. Bracci, *La scuola dell'autonomia. Analisi di contesto e implicazioni gestionali* (2006)
E. Cantoni, *La capacità segnaletica degli indici di bilancio. Riscontri empirici in condizioni di disequilibrio gestionale* (2007)
C. del Sordo, *Il controllo direzionale nelle università. Dal sistema di bilancio alla balanced scorecard* (2005)
F. Farneti, *Il progressivo affermarsi del principio di accountability negli enti locali. Le implicazioni di tipo manageriale* (2004)
G. Farneti, M. Bartolini, *Sistemi di controllo manageriale e medie imprese. Un'indagine nella provincia di Forlì-Cesena* (2009)
G. Farneti, S. Pozzoli (a cura di), *Principi e sistemi contabili negli enti locali. Il panorama internazionale, le prospettive in Italia* (2005)
G. Farneti, S. Pozzoli (a cura di), *I principi di reporting per le pubbliche amministrazioni. L'evoluzione italiana e la prospettiva internazionale* (2006)
C. Gianfelici, *I servizi pubblici locali in outsourcing. Le funzioni di indirizzo e controllo dei Comuni* (2008)
R.L. Orelli, F. Visani, *Analisi e gestione dei costi negli enti locali. Stato dell'arte, modelli e applicazioni di cost management* (2004)
R.L. Orelli, *Gestire la cultura. La misurazione della performance del patrimonio culturale: principi, strumenti ed esperienze* (2007)
E. Padovani, *Il governo dei servizi pubblici locali in outsourcing. Il controllo dell'efficacia* (2004)
G. Savioli (a cura di), *Principi contabili internazionali e Basilea 2. L'impatto sulle PMI* (2008)
B. Siboni, *Introduzione allo studio di storia della ragioneria attraverso il pensiero e le opere dei suoi maestri* (2005)
B. Siboni, *La rendicontazione sociale negli enti locali. Analisi dello stato dell'arte* (2007)

La Collana di studi economico-aziendali della Facoltà di Economia, con sede in Forlì, si propone di contribuire a definire il quadro sistemico dei “principi” generali, propri delle discipline aziendalistiche.

L'impostazione della collana prevede la presenza di due differenti serie: “Didattica” e “Studi e ricerche”.

La Serie “Didattica” si compone dei lavori di docenti dell'area di Economia Aziendale e ha come principali destinatari gli studenti dei corsi di Economia Aziendale, Ragioneria Generale e Applicata, Analisi dei costi, Programmazione e controllo, Economia delle Aziende e delle Amministrazioni pubbliche. Nasce con l'obiettivo di fornire strumenti completi e nel contempo di agevole consultazione, che consentano di affrontare in modo approfondito anche i temi didatticamente più complessi. Va peraltro annotato che i contenuti della Serie “Didattica” possono anch'essi essere il risultato di un'intensa attività di ricerca, allorché, recependola, si propongano di aggiornare gli aspetti “manualistici” della nostra disciplina, nell'intendimento di formulare un quadro teorico sempre più rispondente alle esigenze del mondo reale e dunque, anche, aggiornato nelle sue finalità di tipo normativo.

La Serie “Studi e Ricerche” invece contiene i lavori di professori e ricercatori, principalmente della Facoltà di Economia di Forlì, che contribuiscono ad alimentare il dibattito scientifico su tematiche di particolare interesse dell'Economia Aziendale: ci si riferisce in particolare all'accountability, al controllo di gestione, all'analisi dei costi, ai principi contabili e in generale ai diversi strumenti del controllo direzionale, applicati ai vari contesti analizzati.

Specificata attenzione è rivolta al settore delle aziende non lucrative, specialmente quelle pubbliche, che presentano caratteri del tutto peculiari, ciò nonostante le relative considerazioni potranno avere larghi tratti in comune con altri tipi aziendali; questa serie, pertanto, vuole dare un contributo anche nella direzione di risolvere, o almeno di contribuire a superare, quello che tutti gli osservatori considerano come un freno per la nostra economia, ed un peso ingombrante per la stessa società civile: ci riferiamo all'inefficienza della pubblica amministrazione ed a come la stessa si ponga quale ostacolo, da superare, sia per realizzare un vivere più civile, sia per consentire un armonico sviluppo del sistema delle imprese.

Entrambe le serie risultano di utile approfondimento anche per professionisti e operatori, fornendo una guida a quanti sono chiamati a collaborare nelle singole aziende, e uno stimolo a coloro che vorranno approfondire, in termini applicativi, le problematiche peculiari a più ristrette categorie aziendali.

Prof. Giuseppe Farneti

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.
L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

INDICE

CAPITOLO I

PRESENTAZIONE DELLA RICERCA (di *Giuseppe Farneti*)

1. Il significato della ricerca e il contesto delle conoscenze cui fa riferimento	pag.	1
1.1. Gli studi sulle realtà locali: loro significato	»	1
1.2. I risultati di precedenti ricerche sul tema delle piccole e medie imprese	»	3
1.3. Il ruolo dei sistemi di controllo manageriale	»	9
1.4. Il riferimento alle medie imprese	»	12
2. Gli obiettivi del progetto di ricerca	»	12
3. La struttura e i contenuti del volume	»	13

CAPITOLO II

LA RICERCA EMPIRICA: ASPETTI METODOLOGICI

1. Definire la media impresa (di <i>Valentina Biagetti</i>)	»	15
2. Metodologia della ricerca e definizione del campione (di <i>Monica Bartolini</i>)	»	21
3. I caratteri del tessuto imprenditoriale locale (di <i>Emiliano Cantoni</i>)	»	22
4. I caratteri del campione (di <i>Monica Bartolini</i>)	»	27
5. Il profilo economico-finanziario delle imprese del campione (di <i>Emiliano Cantoni</i>)	»	30
Appendice 1 – Il questionario somministrato alle imprese (di <i>Monica Bartolini</i>)	»	34

CAPITOLO III

I RISULTATI DELL'INDAGINE

1. Il profilo imprenditoriale (di <i>Monica Bartolini</i>)	pag. 65
2. Il fenomeno della successione imprenditoriale (di <i>Anna Raffoni</i>)	» 70
3. La struttura organizzativa (di <i>Silvia Gardini</i>)	» 74
3.1. I caratteri e la tipologia della struttura organizzativa	» 75
4. Le forme di governance (di <i>Monica Bartolini</i>)	» 79
5. Il vantaggio competitivo (di <i>Monica Bartolini</i>)	» 82
5.1. Il contesto competitivo	» 82
5.2. Il vantaggio competitivo	» 84
6. I processi di crescita (di <i>Cristina Gianfelici</i>)	» 87
7. L'internazionalizzazione delle imprese (di <i>Monica Bartolini</i>)	» 92
7.1. Le esportazioni	» 95
7.2. Gli investimenti in altri Paesi	» 98
7.3. Gli enti di supporto per l'internazionalizzazione delle imprese (di <i>Chiara Immordino</i>)	» 103
7.4. Alcune considerazioni di sintesi sul livello di internazionalizzazione delle imprese locali	» 110
8. I rapporti con altre imprese (di <i>Franco Visani</i>)	» 113
9. L'innovazione (di <i>Monica Bartolini</i>)	» 119
9.1. Il processo di innovazione	» 128
9.2. L'innovazione nelle imprese locali: una sintesi	» 137
10. Le relazioni con le istituzioni e i servizi sul territorio (di <i>Daniela Sangiorgi</i>)	» 138
10.1. I rapporti con le istituzioni, la formazione e la consulenza	» 140
10.2. Finanziamenti e istituti di credito	» 143
10.3. I servizi e le infrastrutture del territorio	» 144

CAPITOLO IV

I SISTEMI DI CONTROLLO MANAGERIALE NELLE IMPRESE LOCALI (di *Monica Bartolini*)

1. La funzione Amministrazione, Finanza e Controllo	» 149
1.1. Lo sviluppo dei sistemi di controllo manageriale: la teoria	» 150
1.2. Disallineamento tra <i>teoria</i> e <i>prassi</i>	» 158
1.3. I <i>fabbisogni</i> di controllo	» 163
1.4. L'implementazione di sistemi di <i>controllo strategico</i>	» 165

1.5. I sistemi di misurazione della performance	pag. 167
1.6. Driver di sviluppo dei sistemi di controllo	» 170
2. Sistemi di controllo manageriale e tessuto imprenditoriale locale: una sintesi	» 171
2.1. Livello di managerializzazione e sistemi di controllo	» 181
CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE (di <i>Giuseppe Farneti</i>)	» 185
<i>CONCLUSIONI DI FABIO VERNA AL CONVEGNO DEL 1° DICEMBRE 2009 “QUALE FUTURO PER LA MEDIA IMPRESA? IL RUOLO DEGLI STRUMENTI DI CONTROLLO MANAGERIALE”</i>	» 191
BIBLIOGRAFIA	» 205

CAPITOLO I

PRESENTAZIONE DELLA RICERCA*

Questo lavoro presenta i risultati di un'indagine svolta sul territorio provinciale di Forlì-Cesena, il cui obiettivo principale consiste nell'indagare il ruolo dei sistemi di controllo manageriale nel tessuto imprenditoriale locale. Oggetto di analisi sono, in particolar modo, le imprese locali di medie dimensioni.

1. Il significato della ricerca e il contesto delle conoscenze cui fa riferimento

Si vogliono qui delineare alcuni aspetti relativi al significato degli studi sulle realtà locali, ai risultati di precedenti ricerche aventi ad oggetto le piccole-medie imprese del territorio, al ruolo dei sistemi di controllo manageriale e al perché del riferimento alle medie imprese.

1.1. Gli studi sulle realtà locali: loro significato

La ricerca è nata nell'ambito di un consistente riconoscimento di fondi alla Facoltà di Economia da parte della *Fondazione della Cassa dei Risparmi di Forlì* da destinarsi all'attività di ricerca¹. Questi fondi sono stati in maggioranza utilizzati per finanziare le persone che si dedicano, nelle diverse aree disciplinari, alla ricerca, in particolare attraverso borse per i dottorandi o borse post-dottorato. La scelta fatta invece dal sottoscritto è stata quella di finanziare un'attività di ricerca che si rivolgesse al territorio. È infatti nostra opinione che il rapporto fra Università e territorio, specialmente per una Facoltà di Economia, deve essere sinergico e che, in una certa misura, la didattica e la ricerca

* Capitolo scritto da Giuseppe Farneti.

¹ Ad essa va pertanto il nostro più sentito ringraziamento, segnatamente al suo Presidente, Avv. Pier Giuseppe Dolcini.

devono essere unite da un filo comune; che deve vedere la ricerca funzionale al miglioramento delle condizioni in cui operano le imprese e la didattica adeguarsi alle esigenze del contesto socio-economico di riferimento². Come si vedrà, infatti, l'Università è un elemento importante del contesto in cui operano le imprese, del quale le stesse si avvantaggiano con maggiore o minore efficacia e che pertanto costituisce un tema di doveroso approfondimento.

Più in generale è nostra opinione che gli studi sul sistema delle imprese, in qualsiasi estensione territoriale e per qualsiasi tipologia considerata³, costituiscono una parte importante dell'Economia d'Azienda e sono necessari per definire i sistemi economici con quella profondità che si rende opportuna ove su di essi si voglia riflettere, per poi intervenire, al fine di sostenerli da parte delle diverse istituzioni pubbliche o private (tipicamente associazioni di categoria ed enti territoriali). Naturalmente il loro approccio sarà diverso da quello, pur tuttavia necessario, che è proprio dell'Economia Politica e dunque anche dell'Economia Industriale, che è focalizzato alla conoscenza complessiva di un territorio attraverso la considerazione dei risultati, anche in termini dinamici, dell'attività dei soggetti che vi operano, nel loro complesso. Per l'economista aziendale, invece, il tessuto economico è formato da soggetti (tipicamente le imprese) che sono analizzati non solamente attraverso i risultati che producono⁴, ma altresì attraverso le attività che essi esprimono e che spiegano i suddetti risultati. È evidente, come conseguenza, che questa tipologia di analisi⁵, è in grado⁶, meglio di ogni altra:

1. di aiutare i decisori pubblici e privati che hanno un ruolo nella gestione e nello sviluppo del territorio o di sue parti;
2. di fornire le conoscenze per fare loro comprendere come i risultati di quel territorio si muoveranno in futuro e con quale velocità rispetto ad altri territori;

² Con uno sforzo, pertanto, anche da parte dei docenti di una facoltà decentrata, come quella di Forlì, di abbandonare in parte le logiche che vedono talora la loro attività come eterodiretta.

³ Va al riguardo riflettuto che le classificazioni sono sempre funzionali agli obiettivi conoscitivi.

⁴ Tali risultati quando fanno riferimento all'intero territorio sono, appunto, recepiti dagli studi a carattere economico-politico.

⁵ Essa diventa vera ricerca allorché, sulla base di una bene individuata metodologia, è in grado di accrescere il patrimonio delle conoscenze suscettibili di farci meglio utilizzare le informazioni dalla stessa ritraibili, come si è verificato ad esempio nelle situazioni cui faremo riferimento nel secondo paragrafo.

⁶ L'argomento trova un primo approfondimento in Farneti (2007, pp. 16-18); in esso, dopo avere affermato che l'Economia Aziendale deve elaborare le regole comuni che sono applicabili in tutte le aziende, si chiarisce che esse fanno riferimento alla struttura dell'azienda (persone, mezzi e condizionamenti/opportunità ambientali), ai suoi caratteri, ai principi che ne condizionano l'esistenza e dunque, attraverso il processo decisionale, ai comportamenti.

3. di mettere a disposizione dei decisori della singola impresa⁷ elementi conoscitivi di grande importanza per cercare di migliorarne la competitività.

Vogliamo richiamare, relativamente a questi obiettivi di fondo dell'attività d'indagine sui sistemi d'impresa in una prospettiva interna, i risultati di un lavoro cui abbiamo partecipato (Cavaliere, 2009⁸): «Si potrebbe sinteticamente affermare che *l'azionalista è interessato al buon governo delle aziende*, che può essere analizzato e studiato tanto nell'ottica del consigliere di amministrazione o del capo della struttura, quanto in quella del regolatore pubblico (che deve agevolare la crescita delle aziende, dei settori e dell'intera economia) o delle *authority* (chiamate a "sorvegliare" l'andamento di interi settori di attività) o della magistratura (chiamata a risolvere le controversie che emergono come conseguenza dei rapporti contrattuali con i soggetti)». In esso si osserva come gli economisti, in particolare nordamericani, manifestino un crescente interesse alle problematiche interne all'azienda, ponendosi al riguardo, significativamente, una domanda: «c'è da chiedersi se si tratta di un avvicinamento di finalità conoscitive e di prospettive metodologiche fra due ambiti di studio (così come la nostra tradizione scientifica ci porta ad intenderli), ovvero di un sempre maggiore rilievo attribuito alle problematiche economico-aziendali in un contesto scientifico intitolato all'*Economics*, nel quale gli studi sistematici dedicati all'economia delle aziende non hanno mai assunto una loro autonoma identità, mentre le problematiche delle attività produttive vengono affrontate partendo dalla prospettiva dei soggetti operanti nelle aziende, dei manager». Il presente lavoro può offrire un contributo anche in questa direzione, quella di affermare il rilievo, riferito sia alle finalità sia alla specifica metodologia seguita, degli studi circa le problematiche interne all'azienda.

1.2. I risultati di precedenti ricerche sul tema delle piccole e medie imprese

Nel 1988 chi scrive, osservando la realtà delle piccole e medie⁹ imprese

⁷ Ci riferiamo alle persone fisiche che danno concreto contenuto al soggetto economico nella definizione cui riteniamo utile riferirci, per la quale «insieme al capitale di rischio, nell'area del soggetto economico della moderna impresa c'è pure la "tecostruttura"» (Bertini, 1990, p. 30).

⁸ Cfr. a p. 39.

⁹ Allora considerate come quelle, rispettivamente, con 21-50 e 51-100 addetti; mentre quelle oltre i 101 addetti erano collocate come proprie di una maggiore dimensione. Va al riguardo rammentato, da una parte, il fatto che la dimensione definisca una qualità dell'impresa, dall'altra la strumentalità di ogni classificazione. Allora non si considerarono le imprese sino a 20 dipendenti, poiché in esse generalmente non sono presenti quegli elementi di azionalità che, riferiti alla struttura, ai caratteri e ai principi, ne condizionano l'esistenza (Farneti, 2007, p.16). In una recen-

marchigiane (Farneti, 1988), poi convalidata dalle osservazioni fatte sul territorio della provincia di Forlì (Farneti, Marchi, 1992) e di Forlì-Cesena (Farneti, Silvi, 1997) nonché, come si vedrà, dal presente lavoro, ebbe modo di “spiegare” come esista una relazione, relativamente alle piccole imprese, fra sviluppo della funzione amministrativa in senso lato¹⁰, anzi, fra innovazione¹¹ della stessa e crescita dimensionale¹².

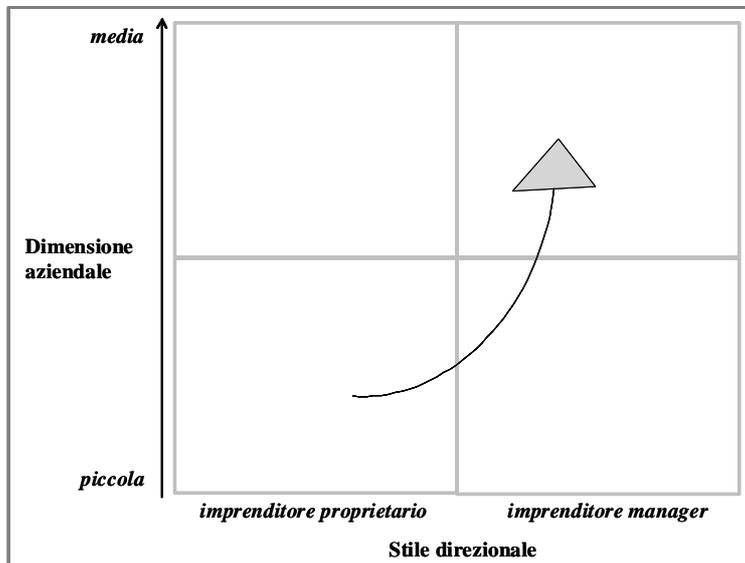
Tale relazione è spiegata dalla tavola 1. In essa si mettono in relazione la dimensione con lo sviluppo dello stile direzionale, da imprenditore proprietario a imprenditore manager, attraverso lo sviluppo delle attività riferibili alla funzione amministrativa in senso lato. Questo è il modello che esprime lo “sviluppo ideale”.

te ricerca (Devecchi, 2007), ricca di riflessioni di grande interesse, si sono considerati tre cluster, in funzione del fatturato, da 0,4 a 50 milioni di euro, le “piccole” *family business*, da 50 a 100 milioni, le “medie” imprese di famiglia, oltre i 100 milioni, le “grandi” imprese familiari. Il nostro studio si è invece focalizzato, come si vedrà, solo sulla media dimensione, comprensiva delle imprese con almeno un fatturato di 10 milioni, considerando come piccole quelle con fatturato inferiore. Al riguardo, si può osservare come in tal modo le “medie” imprese sono comprensive anche di quelle che si trovano in una fase di transizione e che dunque non hanno completato ragionevolmente il loro percorso verso la razionalità manageriale dei comportamenti per mezzo di una buona utilizzazione degli strumenti e dei processi operativi che ricompriamo, come subito si dirà, nei processi di governo (da noi ricompresi nella “funzione amministrativa in senso allargato”).

¹⁰ In quella ricerca (Farneti, 1988, pp. 24-26) era indicato che la funzione amministrativa in senso stretto fa essenzialmente riferimento alla rilevazione delle operazioni di gestione esterna e, talora, alle attività ricomprese nel controllo a bilancio preventivo; ma, con specifico riferimento alle piccole imprese, essa si allarga ulteriormente per comprendere anche la gestione del personale, del denaro, del sistema informativo e dei processi di programmazione e controllo. In altre parole, tutte le aree funzionali che esulano dai processi di produzione-vendita, quelle che in dottrina sono state definite come afferenti ai sottosistemi delle decisioni e dell’informazione (Bertini, 1990; Farneti, 2007), o alle aree operazionali non caratteristiche e a quelle non operazionali (Ferrero, 1980).

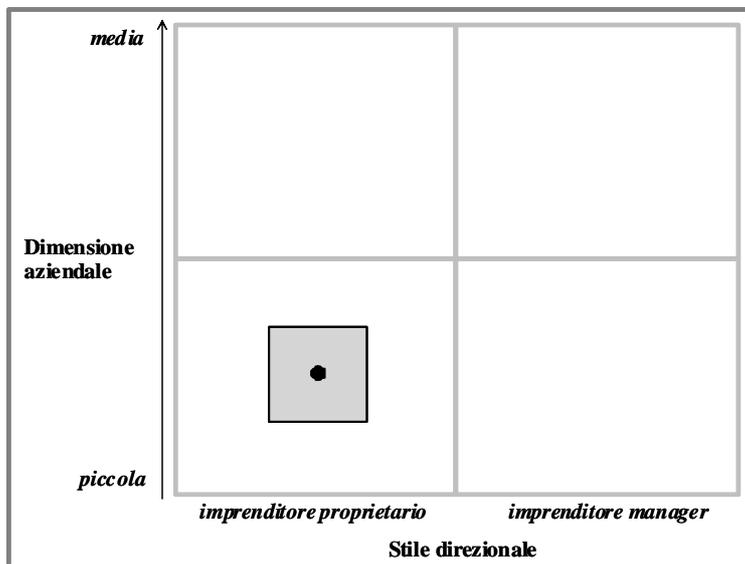
¹¹ Allora definita come qualsiasi modificazione della combinazione produttiva, anche di tipo organizzativo, che ne aumenti l’efficienza o l’economicità, chiarendosi che «l’auspicata innovazione delle funzioni aziendali ricomprese nell’“amministrazione in senso lato”, comporterebbe benefici particolarmente intensi per quelle aziende che prima delle altre ne percepissero la necessità e che poi, diffondendosi, porterebbe ad un aumento della competitività dell’intero sistema delle imprese minori» (Farneti, 1988, p. 27).

¹² Proseguendo, si era scritto che: «Si dovrebbe comprendere come l’appropriarsi della funzione amministrativa da parte del soggetto economico comporterebbe benefici, in termini di maggiore competitività, non solo per i migliori risultati direttamente connessi con la suddetta funzione, basti pensare ad una utilizzazione più razionale delle risorse umane e finanziarie, ma, grazie ai processi di pianificazione e controllo ed alla maggiore disponibilità di informazioni, anche al notevolissimo effetto sinergico sulle funzioni operazionali caratteristiche, di tipo produttivo e commerciale»; dunque, si può affermare, sulle innovazioni di processo e di prodotto e sulla internazionalizzazione delle imprese.

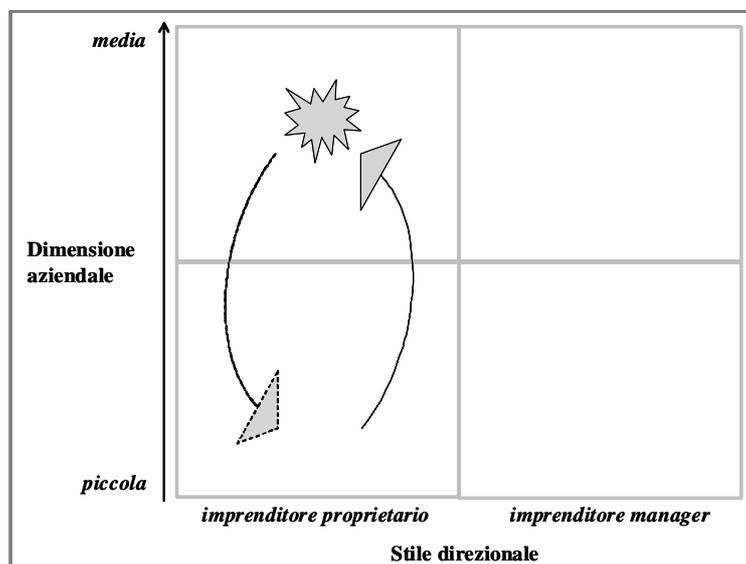


Tav. 1 – Lo “sviluppo ideale”

Ma vanno considerate anche quelle imprese, riconducibili alle due tavole successive (tavole 2 e 3), che non vogliono o non possono crescere.



Tav. 2 – Imprese “piccole nane”



Tav. 3 – Lo “sviluppo crisi”

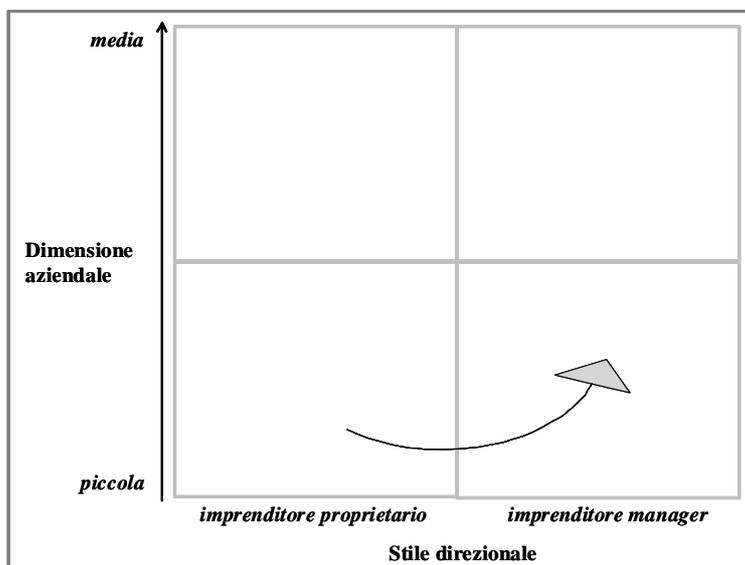
Sono, rispettivamente, i modelli delle imprese denominate “piccole nane” e “sviluppo crisi”. Le prime si caratterizzano per una sostanziale assenza di spinte innovatrici nella funzione amministrativa, nei processi di governo aziendale. Le seconde fanno riferimento alle imprese, sempre di questo tipo, che comunque, spesso per motivi contingenti, in particolare legati alla congiuntura favorevole, hanno visto incrementare la loro dimensione; relativamente ad esse si deve osservare che lo sviluppo quantitativo è destinato a non durare, probabilmente a sfociare in una crisi.

L’ultimo modello è quello delle imprese “piccole eccellenti”, nelle quali, come si evince dalla figura successiva (tav. 4), allo sviluppo qualitativo non si è ancora affiancato quello quantitativo, o perché non si sono ancora manifestate le relative opportunità, o per scelta consapevole, allorché il soggetto economico non vuole correre il rischio connesso allo sviluppo dimensionale, e che pertanto preferiscono, almeno transitoriamente, l’obiettivo del consolidamento.

In particolare, nella ricerca del 1988 si è messo in luce che i valori che sono propri delle imprese eccellenti¹³, sono naturalmente presenti nelle piccole imprese, generalmente a carattere familiare. Il passaggio dall’eccellenza potenziale a quella effettiva comporta il superamento di alcuni punti di debolezza, come

¹³ Cfr. a p. 134-135 (Farneti, 1998), dove ci riferiamo a: (1) il ruolo dell’autofinanziamento e del lavoro come “valore”; (2) un clima collaborativo e partecipativo; (3) la “cura” per la qualità e per le relazioni con l’ambiente, con un soggetto economico che non è esclusivamente orientato dall’esigenza di conseguire profitti; (4) l’imprenditore come creatore d’innovazioni; (5) i manager che “sentono” di impersonare la continuità dell’impresa.

quelli relativi alla carenza di competenze specifiche, qui ricompresi nei contenuti dello sviluppo di tipo qualitativo.



Tav. 4 – Imprese “piccole eccellenti”

Si è pertanto osservato che i valori tradizionali dell’impresa di successo, riconducibili all’economicità della gestione, alla capacità d’innovare il sottosistema della produzione (negli aspetti tecnici e commerciali), alla valorizzazione delle risorse umane, vengono percepiti e ricondotti a sistema se si pone attenzione a quelle sensibilità prima e attività poi, per diventare quindi funzioni aziendali, che abbiamo considerato nell’ambito della funzione amministrativa in senso lato. Ciò porta a una serie di conseguenze, anche di tipo normativo (per le imprese e per le istituzioni), relative a:

1. la scala di apprendimento del percorso di sviluppo qualitativo¹⁴;
2. il ruolo della ricerca e i rapporti con le Università e le Istituzioni, ai quali, come si è osservato all’inizio, siamo particolarmente sensibili e che potrebbero costituire un “volano” per lo sviluppo;
3. la formazione e la consulenza, da orientare alla luce delle considerazioni sino ad ora espresse;
4. i servizi alle imprese, da sviluppare in conseguenza, riducendo l’autoreferenzialità e gli atteggiamenti burocratici (peraltro presenti

¹⁴ Su questo punto e sui successivi, si veda il paragrafo conclusivo dello studio cui ci stiamo riferendo (Farneti, 1988, “Alcune riflessioni di tipo normativo”, pp. 140-156).

anche nella formazione e nella consulenza appena richiamate) che talvolta manifestano i soggetti interessati, creando così le premesse per lo sviluppo di “veri” sistemi locali.

Le ricerche successive, all’inizio menzionate, hanno validato i contenuti della ricerca del 1988. In particolare, quella relativa al modello di sviluppo e alla posizione competitiva delle imprese della provincia di Forlì (Farneti, Marchi, 1992), allora comprensiva anche dell’attuale provincia di Rimini, ha confermato la validità, a fondamento di una soddisfacente posizione competitiva, del modello di valori cui si è fatto riferimento e il ruolo della funzione amministrativa in senso lato, che abbiamo appena evidenziato, con le variegata attività in essa ricomprese. Si era allora verificato come le difficoltà, allorché presenti, richiedevano una risposta non solamente da parte delle singole imprese, ma dei sistemi cui esse appartengono, aggiungendo che «quest’ultimo concetto deve essere inteso come individuazione di aggregazioni di imprese, anche diverse per i diversi problemi, che operano per superare, insieme, i vincoli connessi alla dimensione». Introducendo così la considerazione della “collaborazione”, accanto a quella della “competizione”, successivamente ricca d’interessanti sviluppi, negli studi e nella realtà operativa.

La ricerca relativa al settore metalmeccanico della provincia di Forlì-Cesena (Farneti, Silvi, 1997), definita come “ideale prosecuzione” della precedente, che era finalizzata a costituire una base informativa per impostare la politica dei servizi da parte delle istituzioni locali, indagò sul rapporto fra sviluppo manageriale (crescita qualitativa) e propensione all’innovazione (che è il presupposto alla crescita quantitativa), individuando come solamente il 21% del campione osservato presentasse una alta propensione rispetto a questi due aspetti e definendo altresì le iniziative che si rendevano necessarie per estendere i comportamenti più virtuosi.

La letteratura successiva ha comunque ulteriormente validato le conclusioni della ricerca del 1988. In particolare, è ormai un fatto tranquillamente accettato, come si evidenzia anche nel prosieguo di questo lavoro, quello di considerare la piccola impresa come una realtà non necessariamente transitoria¹⁵, non me-

¹⁵ Cfr. anche i risultati della ricerca di Devecchi (2007, p. 343). In questo lavoro si sono identificate cinque tipologie aziendali nel ciclo di vita: (1) l’azienda esclusivamente padronale; (2) l’azienda padronale allargata; (3) l’azienda pseudo manageriale; (4) l’azienda manageriale evoluta; (5) l’azienda manageriale sofisticata. È interessante l’enfasi che viene data alla tecnostuttura organizzativa, lungo questi cinque stadi. Sotto questo profilo, siamo portati a ritenere che questo aspetto sia realmente caratterizzante della media e della grande dimensione, talché si può forse sostenere che il “vecchio” binomio piccole e medie imprese, in alternativa alle grandi, possa essere sostituito da quello relativo alle medio-grandi imprese, in alternativa alle piccole; nel senso che il passaggio dalla piccola alla medio-grande dimensione vede sostituire la gerarchia dei valori che l’impresa deve esprimere, dall’importanza della funzione amministrativa allargata a una necessaria tensione all’organizzazione: anche questo aspetto emergeva nella nostra precedente ricerca del 1988.

ramente un momento di passaggio verso la grande impresa. Ma come una realtà stabile che definisce, tipicamente in Italia, in particolare nella nostra provincia, uno specifico modello di sviluppo, portatore e conseguenza di valori specifici, di una sua identità. In grado, meglio di quanto non avvenga per la grande impresa (tuttavia necessaria, specialmente in determinati comparti produttivi), di coniugare benessere individuale e collettivo, necessità del presente e sviluppo sostenibile, tensione ai risultati economici e rispetto per le persone, prospettiva di breve periodo e tensione al futuro, equa suddivisione del reddito fra le esigenze dei proprietari e quelle dell'impresa (autofinanziamento).

1.3. Il ruolo dei sistemi di controllo manageriale

I sistemi di controllo manageriale comprendono processi operativi (tipicamente programmazione e controllo e valutazione dei responsabili) e strumentazioni contabili ed extra-contabili, con specifica cura per l'acquisizione delle conoscenze necessarie allo svolgimento del processo decisionale, che definiscono la razionalità dei comportamenti¹⁶. Nell'ambito delle attività che abbiamo considerato nella funzione amministrativa allargata, funzionale al corretto governo delle imprese, cartina di tornasole della loro capacità di competere e di svilupparsi, indubbiamente il nucleo centrale di esse è espresso dai sistemi di controllo manageriale, che nel tempo devono, come emerge dalle precedenti ricerche, percepirsi e poi svilupparsi con gradi diversi di contenuti e di formalizzazione a seconda della complessità gestionale e, soprattutto, della dimensione aziendale. Sulla base dell'esperienza, e anche dei risultati di questo lavoro, si può anche verificare la stretta connessione fra tali strumenti e il progredire della tecnostuttura organizzativa, ponendosi dunque come l'elemento centrale delle nostre considerazioni. Ma vi sono ulteriori considerazioni da sviluppare al riguardo per "spiegare" meglio l'impostazione di questo studio.

La capacità delle imprese di competere, dopo il lavoro di Porter (1985), si è ampiamente focalizzata sul concetto di creazione di valore e di connessa capacità delle imprese, muovendo dalla considerazione che il diverso modo di esprimere la propria catena del valore attesta il proprio vantaggio competitivo (o, al contrario, la propria debolezza nei confronti dei concorrenti). Esso trova origine nella differenza fra ricavi conseguiti e costi sostenuti, i secondi analizzati lungo la catena del valore. «Tale condizione si realizza tanto più quanto il prodotto o servizio ha caratteri di unicità e di non facile replicabilità, condizioni che si realizzano in via temporanea e non permanente. Se la strategia competitiva è il tentativo di differenziarsi attraverso la scelta deliberata di un diverso insieme di attività, il valore si genera attraverso la combinazione di dette attività; si acquisisce un vantaggio competitivo se si svolgono le attività in modo

¹⁶ Per un approfondimento sul tema, cfr. fra gli altri Merchant e Riccaboni (2001).

migliore o in modo più economico rispetto ai propri concorrenti»¹⁷.

È noto che le attività analizzate lungo la catena del valore portino a considerare quelle “primarie” e quelle di “supporto”¹⁸. Le prime riconducibili al processo di produzione-vendita (con servizi post-vendita), le seconde atte ad aumentare l’efficienza e l’efficacia delle prime, relative agli approvvigionamenti (funzione di acquisto); allo sviluppo della tecnologia (funzione di R&S); alla gestione delle risorse umane; alle infrastrutture che «sono rappresentate dall’insieme di attività che supportano l’intera catena del valore, quali la finanza, la contabilità, i sistemi di pianificazione, la gestione della qualità, i sistemi informativi».

Questa teorizzazione, che vuole avere un contenuto fortemente normativo, presenta l’indubbio interesse di avere esplicitato la realtà sistemica dell’impresa e di avere collegato le forze che in essa operano, individuando i sottosistemi di produzione e di decisione o, per altro verso, le attività operazionali caratteristiche e non, in accordo con la nostra teoria (G. Farneti, 2007). Il vantaggio competitivo nasce, infatti, dal valore che si è capaci di creare, che consegue dalle attività dalle quali si generano costi e da quelle che si pongono a loro sostegno, non meno importanti, poiché da esse dipende l’efficienza e l’efficacia delle prime. Si individuano poi le due fondamentali strategie, di differenziazione e di costo e le loro interazioni, nonché le connessioni con l’ambiente competitivo. Certamente questa concettualizzazione presenta spunti interessanti e fa riflettere, ma non dice alcunché a chi è già abituato a ragionare in termini sistemici nell’ambito dell’Economia Aziendale. Essa trascura poi il ruolo estremamente importante dei sistemi di controllo manageriale, che la nostra dottrina ricomprende nell’ambito dei sottosistemi delle decisioni e dell’informazione. Li considera sì fra le attività di supporto, con riferimento alle “infrastrutture”, ma operativamente li trascura, quando invece da essi dipende la razionalità dei

¹⁷ Cfr. Lorenzoni (2007, p. 23). L’Autore così prosegue: «Le imprese effettuano una strategia di differenziazione quando riescono ad aumentare la propensione a pagare un prezzo superiore con un limitato incremento nei costi. Le imprese seguono, invece, una strategia di *leadership* di costo quando mettono in atto manovre adatte a raggiungere elevate economie di scala e di riduzione dei costi di produzione di beni o servizi». Aggiungendo (p. 24): «La catena del valore enfatizza il fatto che il vantaggio competitivo può scaturire da più dimensioni e che ogni attività può contribuire a migliorare o consolidare il posizionamento dell’impresa. È quindi uno schema che si presta all’analisi delle opportunità di una strategia di differenziazione nonché della struttura di costo di un’impresa». L’Autore si sofferma quindi sulle recenti evoluzioni che la teoria ha messo in luce (da p. 28), in particolare sulla prospettiva del “sistema delle attività”, che la vera strategia è quella di “essere differenti” e che in particolare si deve curare la coerenza fra le attività nel ridurre i costi ed aumentare la differenziazione, sino ad evidenziare (da p. 32) che il vantaggio competitivo dipende «anche da come l’impresa si inserisce nel “sistema del valore” complessivo», sino ad individuare (a p. 36), due traiettorie decisionali per la generalità delle imprese: quella competitiva e quella cooperativa.

¹⁸ Si segue l’analisi come “spiegata” da Lorenzoni (2007) dei sistemi di controllo manageriale, che la nostra dottrina ricomprende nell’ambito dei sottosistemi delle decisioni.

comportamenti e la percezione stessa delle attività e della loro collocazione nella catena del valore (o nei sottosistemi d'impresa, come noi li abbiamo sempre considerati). A riprova si può riflettere sul punto che la catena del valore "esplosa" con riferimento alle diverse attività, le sviluppa tutte in termini analitici, nelle mutue relazioni, ma non quelle che fanno parte delle "infrastrutture"¹⁹.

Non solo, i sistemi di controllo manageriale, attraverso la strumentazione utilizzata, riescono a fare percepire la realtà sistemica dell'impresa e a fare riflettere, sia in fase decisionale che di controllo, sulle conseguenze di determinate attività. Perché allora trascurarli o perché ridurli a tecnicismi tenuti lontani dalla considerazione delle politiche e delle strategie²⁰? Ci si può porre la domanda e tentare una risposta alla luce delle osservazioni di Cavalieri²¹. Gli economisti da una parte, o comunque dall'altra gli studiosi dell'impresa di matrice anglosassone, di fronte alla necessità, che viene dal mondo operativo e da quello scientifico, di "spiegare" pienamente il fenomeno della produzione economica, devono esprimere un interesse; ne sono "costretti", nei confronti delle problematiche interne dell'impresa. Ma senza mettere in discussione i loro presupposti scientifici (che non conoscono l'Economia Aziendale²²) e risolvendole, ne consegue, secondo la prospettiva dei comportamenti che si possono rendere opportuni per i manager. L'evoluzione è comunque interessante. Nel merito, una ulteriore motivazione per avere scelto un ambito di studio non ricorrente, ossia quello sui sistemi di controllo manageriale.

¹⁹ Cfr. la figura di Lorenzoni (2007, p. 19).

²⁰ Ci sembra che negli ultimi sviluppi della teoria sul valore si possa cogliere una maggiore attenzione ai contenuti qui richiamati. Ci riferiamo all'ultimo "decalogo" (Rappaport A., 2006), dove si sottolinea l'importanza della strategia e dei risultati di lungo periodo rispetto a quelli di breve periodo, incentivando i responsabili in conseguenza e imponendosi di restituire il capitale agli azionisti in mancanza di idonee prospettive d'investimento. La crisi mondiale che stiamo vivendo e, in particolare, la considerazione delle sue cause, non possono che enfatizzare questa impostazione. Anche se, dobbiamo qui sottolinearlo, le suddette cause non sono certamente estensibili alle nostre medie imprese, prevalentemente familiari, nelle quali si esprimono "valori" in assoluta controtendenza, come si cerca di mettere in luce anche in questa ricerca.

²¹ Cfr. la nota n. 8.

²² Al contrario, il riferimento all'Economia Aziendale presenta sempre la possibilità di migliorare le conoscenze, anche teoriche, e dunque le indicazioni indirizzate alle imprese. Per un esempio, relativo ai contenuti del rendiconto finanziario, che per esser significativo e per costituire il fondamento di valutazioni previsionali deve dare conto delle forze che hanno determinato il cambiamento, nel tempo, della posizione finanziaria netta e che, in particolare, conformemente al modo di essere del sottosistema della produzione, deve considerare, o dovrebbe, la configurazione del capitale circolante tipico (cfr. Farneti, 2009).