



Due premesse:

- La definizione di imprese di diversa dimensione è alquanto incerta:
 - Dimensione qualitativa
 - Dimensione quantitativa
 - Dimensione spaziale
 - Dimensione temporale
- Le medie imprese sono ancora più difficili da definire rispetto alle piccole e alle grandi
- Le medie imprese presentano alcune peculiarità



LA DEFINIZIONE DI PMI

Per definire una PMI in genere si possono utilizzare diversi **parametri** evocativi della dimensione:

- ✓ **Numero di dipendenti**
- ✓ **Fatturato**
- ✓ **Capitale investito**
- ✓ **Numero di unità produttive**



LA DEFINIZIONE DI PMI

Dal punto di vista normativo, la definizione di micro, piccole e medie imprese è quella adottata dalla Commissione Europea con la **raccomandazione del 6/5/2003, in vigore dall'1/1/2005:**

	Micro imprese	Piccole imprese	Medie imprese
N° max. dipendenti	< 10	< 50	< 250
Fatturato (mln. €)	2 (non definito nel '96)	10 (7 nel '96)	50 (40 nel '96)
Tot. Stato Patrimoniale (mln. €)	2 (non definito nel '96)	10 (5 nel '96)	43 (27 nel '96)

Vincoli: il capitale non deve essere detenuto per più del 25% da aziende che non rispondano a questi requisiti.

Limiti: il limite relativo al personale deve essere sempre rispettato, insieme ad almeno uno dei due limiti finanziari.



LA DEFINIZIONE DI PMI

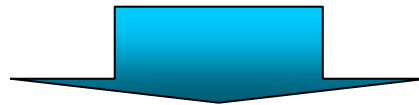
- Rispetto alla precedente raccomandazione del 1996, la modifica più importante introdotta dalla Commissione per la definizione delle piccole e medie imprese riguarda il criterio del **massimale finanziario** (fatturato o volume totale del bilancio), che è stato **sensibilmente aumentato per tenere conto dell'inflazione e degli incrementi di produttività** verificatisi nel periodo successivo. Il criterio relativo al numero di dipendenti è invece rimasto invariato.



LA DEFINIZIONE DI PMI

I parametri normativi previsti per la definizione delle PMI, esclusivamente di carattere quantitativo, lascerebbero intuire una sorta di automaticità nel processo di identificazione, nonché una valenza quasi assoluta (indipendente dal contesto di riferimento) di tali grandezze.

In realtà questo è solo parzialmente vero, in quanto **la dimensione di un'impresa ha una forte connotazione di carattere relativo**, cioè rispetto ai concorrenti e all'ambito competitivo in cui l'impresa è inserita.



La **dimensione** delle imprese è influenzata dalla **libertà di assumere decisioni strategiche** e da **quanto le scelte costituiscano un punto di riferimento per i concorrenti**



I CARATTERI DISTINTIVI DELLE PMI

Oltre agli aspetti quantitativi descritti, le PMI presentano alcuni **tratti caratteristici di natura qualitativa**, rappresentati da:

- ✓ Stretto **legame famiglia-impresa**
- ✓ Spiccato **accentramento della gestione**
- ✓ Presenza in **ambiti competitivi ristretti**



RELAZIONE FAMIGLIA-IMPRESA

- La **relazione tra famiglia e impresa** si concretizza in genere in una forma di **sovrapposizione** che può assumere differenti gradualità:
 - **totale**: tutte le risorse umane e di capitali di cui l'impresa necessita sono fornite dalla famiglia proprietaria;
 - **parziale**: quando l'impresa ha già superato le dimensioni minime e la famiglia proprietaria si limita ad offrire parte delle risorse e delle competenze necessarie all'attività aziendale.
- Questa **sovrapposizione influenza**, positivamente o negativamente, i **meccanismi di funzionamento**, la **capacità di risposta agli stimoli ambientali**, i **percorsi di sviluppo** dell'impresa (es. cambio generazionale, apertura del capitale a terzi, condivisione di patti di famiglia, ecc.).
- Per quanto concerne la **sfera patrimoniale**, la sostanziale identità tra famiglia e impresa può rendere **non significativa l'osservazione dei soli beni iscritti in bilancio** per apprezzare la dotazione di risorse e la capacità dell'impresa di sostenere percorsi di crescita.



CENTRALITA' DELLA GESTIONE

- Indipendentemente dal livello di complessità del profilo organizzativo, nelle PMI, in genere, le **decisioni sia di carattere operativo sia di carattere strategico dipendono** dalle idee, dalle capacità e dalle competenze **del solo imprenditore**, o di un **ristretto numero di soggetti**.
- Inoltre, **i soggetti che affiancano l'imprenditore** non sono sempre portatori di particolari competenze, ma sono molto più spesso **membri della famiglia**, oppure **persone che hanno condiviso con l'imprenditore la storia dell'impresa** verso i quali esiste un debito di riconoscenza, o anche **persone che ricoprono ruoli strategici** (ad esempio, il responsabile amministrativo).
- Ne deriva che, in molti casi, **l'imprenditore rappresenta il fulcro decisionale e il più potente motore dell'attività** imprenditoriale, oltre che il principale propulsore di qualsiasi forma di innovazione strategica.



AMBITI COMPETITIVI RISTRETTI

- Le PMI in genere operano in **ambiti competitivi ristretti**, cioè non perseguono contemporaneamente lo sviluppo lungo le diverse dimensioni dell'ambito competitivo:
 - **ambito di segmento**: varietà dei prodotti venduti e dei clienti serviti;
 - **ambito geografico**: insieme delle aree o dei Paesi in cui l'impresa opera;
 - **ambito di settore**: insieme dei settori correlati in cui l'impresa compete;
 - **grado di integrazione**: numero delle fasi del processo produttivo realizzate internamente all'impresa.
- Tali comportamenti sono giustificati da **caratteristiche strutturali** delle PMI, quali la limitatezza delle risorse umane e finanziarie.
- Tali comportamenti ben si prestano ad essere adottati in **settori frammentati**, in **settori concentrati all'interno di aree d'affari poco attrattive** per le imprese che operano con un ambito competitivo ampio, o in **settori** caratterizzati da una **domanda** strutturalmente **limitata**.



Elementi qualitativi delle Piccole Imprese

- **Team di vertice ristretto**
 - Poche persone portatrici dell'idea imprenditoriale
 - OSF che ruota intorno alle competenze distintive di queste persone
 - Presenza di un imprenditore tecnico-specialista
- **Ambiti competitivi ristretti**
 - Le FI delle piccole imprese non sviluppano tutte le dimensioni dell'ambito competitivo
 - Le FI delle piccole imprese non sono però per questo banali
- **Proprietà e governo**
 - Sovrapposizione dell'istituto impresa a l'istituto famiglia



... nelle Medie Imprese invece

- **Il Team di vertice si allarga**
 - Presenza del comitato di direzione
 - Spesso un'articolazione funzionale
 - L'imprenditore diventa un tecnico-generalista
- **Mutano gli ambiti competitivi**
 - Le dimensioni dell'ambito competitivo si ampliano
 - Comunque uno o pochi settori correlati
- **Proprietà e governo**
 - La famiglia fornisce capitale di rischio e imprenditorialità
 - Competenze manageriali sono portate da persone non della famiglia



Elementi distintivi della media impresa (rispetto alla grande)

- Maggior finalizzazione del sistema impresa
- Forti legami con il territorio di origine
- Struttura organizzativa e sistemi operativi semplici
- Uso più intensivo delle risorse
- Una cultura interna molto coesa rispetto a valori, principi
- Modalità di gestione top-down delle attività strategiche e partecipativa di quelle operative → *Paternalismo illuminato*



Studi sulle piccole imprese

- Molti studi su questa classe dimensionale d'impresa
 - Si parla di PMI, ma poi di fatto si studiano le piccole
- Evidenze empiriche su realtà con poche decine di dipendenti:
- Responsabilità decisionali accentrate su di una persona
 - Risorse manageriali assenti o poco qualificate
 - Struttura organizzativa non definita e assenza di sistemi operativi (no gestione personale e gestione finanziaria)
 - Ridotti margini di libertà strategica
 - Ambito geografico limitato



Studi sulle grandi imprese

Filone di studio e di ricerca	Temi e interrogativi negli studi manageriali	Interrogativi "adatti" per le medie imprese	Vincoli e specificità delle medie imprese rispetto alle grandi
Sistemi capitalistici	Confronti fra modelli di capitalismo → fine del capitalismo familiare	Come far evolvere il modello delle imprese familiari (meno banche e più soci, meno amici e più manager, ecc.)?	
Gestione del portafoglio di business	Definizione delle strategie di allocazione delle risorse		<ul style="list-style-type: none">• Risorse imprenditoriali e manageriali più legate al business in cui operano → bassa mobilità del portafoglio• Barriere all'uscita• Risorse finanziarie limitate (mantenere il controllo)
Strategie internazionali (per es., Bartlett e Ghoshal)	Come sviluppare e gestire la capacità organizzativa per realizzare le nuove strategie globali	<ul style="list-style-type: none">• In quali Paesi avviare l'internazionalizzazione?• Come individuare un partner adatto?	
Imprenditorialità interna (per es., Hamel)	Come favorire il cambiamento e la nascita di nuove iniziative nell'impresa	Come favorire il ruolo del top management per sviluppare la capacità di cogliere le opportunità?	Nelle medie imprese i processi di allocazione delle risorse non sono, in genere, vischiosi e burocratizzati