

## Il coordinamento nel panorama delle piccole imprese: Il caso di una microimpresa

di Fabrizio Gritta

L'[intervento del 25.10.2011](#), ha trattato l'importanza del coordinamento, introducendo i tre modelli ideali. Oggi, questo articolo continua il percorso intrapreso, esaminando come il coordinamento possa risolvere il problema organizzativo delle piccole imprese.

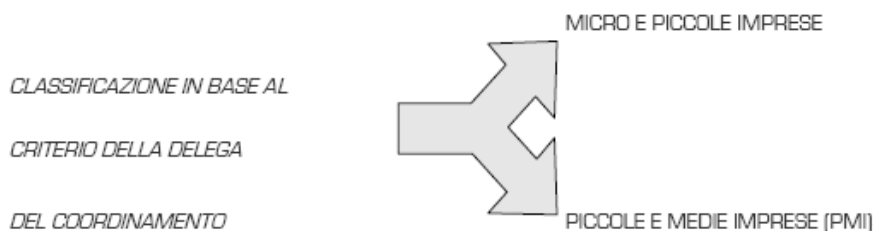
L'assetto della gestione dell'impresa si fonda su tre aree di funzioni:

- l'area della produzione, che racchiude tutte le funzioni specifiche inerenti l'acquisizione degli input, la logistica, la gestione delle scorte e la fase della trasformazione in valore;
- l'area della distribuzione, che tratta le funzioni inerenti lo studio del comportamento del consumatore, l'andamento della domanda, il marketing e la scelta del canale distributivo;
- l'area del coordinamento, che si occupa di gestire le altre due aree e, nelle piccole imprese, è affidata al titolare.

Focalizzare questo aspetto è fondamentale, perché anche l'organizzazione si fonda sulle tre aree.

Le piccole imprese utilizzano il modello di coordinamento basato sull'accentramento delle funzioni di governo in capo al vertice (1 livello di coordinamento). Esse abbracciano una categoria molto vasta, si passa da una dimensione di tipo ambulante, fino all'impresa con 10 dipendenti. L'organizzazione aziendale risente di queste differenze, e per scegliere la forma adeguata c'è bisogno di una classificazione che consenta di identificare il fabbisogno organizzativo.

Il criterio che utilizzeremo è quello della "delega del potere operativo", che esprime il grado di decentramento del controllo sulle funzioni. Il panorama che viene fuori è quello di due grandi tipologie di piccole imprese: da un lato le microimprese, dall'altro le piccole e le pmi. Per questa seconda tipologia è necessario separare le imprese di piccole dimensioni da quelle che presentano un management intermedio (pmi), che si proiettano verso l'utilizzo del modello di coordinamento su due livelli.



### Le microimprese

Nelle microimprese il coordinamento è interamente nelle mani della proprietà, che lavora in prima persona nella produzione. Il problema organizzativo è concentrato sulla pianificazione del "doppio ruolo" di operatore e supervisore. Il controllo sulla produzione è sul proprio lavoro, che solitamente avviene utilizzando tecniche di rivisitazione o controlli a vista.

### Le piccole imprese e le pmi

A differenza delle micro, le piccole imprese, presentano una forma minima di struttura. La produzione, per via della mag-

giore dimensione, risulta più standardizzata e l'imprenditore si stacca dal lavoro operativo, andando ad occupare il ruolo di coordinatore. Il nucleo operativo è composto da risorse umane alle dipendenze del titolare. Il controllo avviene preferendo modalità semplici, quali l'aggiustamento reciproco o la supervisione diretta. L'esigenza amministrativa viene soddisfatta attraverso un assetto organizzativo costituito da due elementi ben distinti: vertice strategico e nucleo operativo, che rispettivamente sono riferibili all'area del coordinamento e alle altre due. Nelle pmi, infine, nasce l'esigenza di una figura di raccordo tra produzione e vertice. Il coordinamento della gestione operativa viene completamente delegato al management, mentre la gestione strategica resta in capo al vertice. Il modello di coordinamento prevede una quarta area di gestione, di solito chiamata "Area tecnica di supporto", che si occupa del controllo operativo delle unità sottostanti. In questi casi, adottare l'organigramma di tipo elementare funzionale, può essere utile per riprodurre le dinamiche dei tre elementi dell'assetto: vertice strategico, management e nucleo operativo.

### **Il caso concreto di una micro impresa**

Si propone il caso di un laboratorio di riparazione di calzature e borse, il cui proprietario sarà chiamato Fabrizio per motivi di privacy; il lavoro operativo viene svolto personalmente da lui.

La struttura è così composta.

#### RISORSE UMANE

Una figura artigianale che collabora occasionalmente nell'attività di riparazione di scarpe e borse.

#### RISORSE STRUTTURALI

- Laboratorio in locazione;
- Un'attrezzatura per la lucidatura e minuterie varie.

Dopo una serie di colloqui, è emerso che il Sig. Fabrizio non riusciva a gestire produzione e amministrazione in modo efficace.

La produzione non seguiva un metodo di lavoro. Il collaboratore veniva chiamato quando la ditta si trovava in ritardo con le consegne. Questo disordine condizionava anche il controllo sul lavoro e sul magazzino, che veniva rifornito solo quando ci si rendeva conto di dover acquistare parti di ricambio, interrompendo spesso il lavoro. Questo stato provocava una riduzione della produttività e una mancanza di controllo gestionale.

E' stato deciso di impostare l'attività sul modello di coordinamento, con l'introduzione delle seguenti funzioni aziendali:

1) funzione operativa, che comprende le attività della produzione. Questa viene svolta direttamente dal Sig. Fabrizio, con un aiuto occasionale di una persona di fiducia. Il primo passo del nostro intervento è stato quello di disegnare il processo produttivo. Il lavoro viene eseguito seguendo una procedura suddivisa in tre fasi: ricezione del prodotto da riparare, lavorazione e consegna al cliente.

Il controllo sulla produzione basato sulla supervisione diretta delle fasi.

**CONSEGNA CALZATURE DA PARTE DEL CLIENTE**

In questa fase si compila un foglio descrivendo il tipo di riparazione e la data di consegna concordata con il cliente e in coerenza con i tempi di lavorazione. Fase svolta dal Sig. Fabrizio

**RIPARAZIONE CALZATURA**

In questa fase viene effettuata la riparazione. Se durante la lavorazione viene a mancare il materiale di consumo, questo viene acquistato subito. Fase svolta dal Sig. Fabrizio, aiutato occasionalmente da altra risorsa.

**CONSEGNA CALZATURA AL CLIENTE**

In questa fase avviene la consegna del prodotto al giorno e all'orario stabilito. Fase svolta dal Sig. Fabrizio, aiutato occasionalmente da altra risorsa.

2) funzione promozione e pubblicità, rientrante nell'area del collocamento. Riguarda attività di fidelizzazione della clientela. La stampa di volantini, un servizio post-vendita, una maggiore puntualità nella consegna dei lavori contribuiscono allo scopo ;

3) funzione amministrativa, che rientra nell'area di coordinamento. Riguarda il controllo della contabilità e la supervisione delle altre due funzioni.

Il Sig. Fabrizio ha più tempo per coordinare le diverse attività e pianificare la gestione. Le otto ore lavorative sono state programmate seguendo un calendario settimanale nel quale vengono scadenzati step sul controllo operativo e sulle attività contabili, quali la compilazione di una prima nota e un inventario di magazzino.

Si è stabilito anche un compenso mensile per il titolare, per rendere più rappresentativa la struttura dei costi e permettere una minima forma di analisi dei costi e della redditività d'impresa.

Lo scopo dell'organizzazione consiste nel mettere in relazione le funzioni aziendali, attraverso leggi di comportamento. Il modello di coordinamento consente proprio questo: educare l'imprenditore ad ottimizzare le risorse a disposizione attraverso la conoscenza delle leggi fondamentali del sistema azienda.

Il caso di oggi, ne è una testimonianza. A distanza di alcuni mesi, siamo tornati a trovare il Sig. Fabrizio. Abbiamo notato come riesca a governare la sua impresa con una logica diversa rispetto a prima e, di conseguenza, aver maturato quella capacità di prendere decisioni programmate.

31 maggio 2012  
Fabrizio Gritta