

Perché nelle PMI tutto “dipende dall'imprenditore”

E perché questo è il primo ostacolo a una gestione sostenibile

In molte piccole e medie imprese italiane l'organizzazione ruota attorno all'imprenditore. Decisioni operative, economiche e strategiche sono spesso concentrate in un'unica persona, che conosce profondamente clienti, fornitori e dinamiche aziendali. Questo modello può funzionare nelle fasi iniziali, ma nel tempo diventa un limite. Quando tutto dipende dall'imprenditore, **la gestione perde controllo, continuità e prevedibilità.**

Il paradosso delle PMI

Con la crescita dell'impresa aumentano:

- la complessità operativa,
- il numero di decisioni,
- il rischio di inefficienze non intercettate.

Molti imprenditori arrivano così a una situazione frequente:

l'azienda lavora di più, ma è governata di meno.

Non per mancanza di competenze, ma perché **le responsabilità non sono chiaramente individuate.**

Quando le responsabilità non sono chiare

In molte PMI:

- non è definito chi decide cosa,
- non è chiaro chi è responsabile dei risultati,
- gli interventi correttivi arrivano tardi.

Le conseguenze sono concrete:

- problemi che emergono dal bilancio, non prima,
- costi che si trascinano senza controllo,
- numeri analizzati ma non governati.

In questo contesto, introdurre strumenti di controllo di gestione senza strutturare le responsabilità **non produce valore.**

Controllo di gestione e responsabilità: il legame essenziale

Il controllo di gestione non è fatto di report, ma di **responsabilità economiche.**

Un risultato può essere controllato solo se:

NETPROF STUDIO

CONSULENZA PER UN'ECONOMIA SOSTENIBILE

TEL 0437 751075

E-MAIL posta@netprofstudio.it

- qualcuno può influenzarlo,
- sono chiare le leve decisionali,
- esistono obiettivi misurabili.

In sintesi:

non esiste controllo di gestione senza responsabilità chiaramente definite.

È su questa base che si costruiscono i centri di responsabilità, adattati alla dimensione della PMI.

Il collegamento con gli adeguati assetti organizzativi

Il tema è anche normativo.

L'art. 2086 c.c. richiede all'imprenditore l'adozione di **adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili**, idonei a rilevare tempestivamente le criticità.

Un assetto può dirsi realmente adeguato solo se:

- ruoli e responsabilità sono individuati,
- le decisioni non dipendono da una gestione informale,
- i risultati sono attribuibili e monitorabili.

Un'azienda in cui tutto dipende dall'imprenditore è **strutturalmente fragile**, anche se formalmente in equilibrio.

Responsabilità come strumento di tutela

Chiarire le responsabilità non significa perdere controllo, ma **rafforzarlo**.

Significa prevenire rischi, migliorare le decisioni e dare struttura all'esperienza.

Il controllo di gestione non nasce dai numeri, ma dall'organizzazione.

E l'organizzazione inizia sempre da una domanda semplice:

Chi è responsabile di cosa, e in base a quali risultati?

Nel prossimo articolo affronteremo un equivoco molto diffuso:



perché responsabilità non significa colpa e perché senza responsabilità non può esserci miglioramento.

A cura di Maura Chiara Cian
Documento del 16/04/2026