



Corso di laurea: Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra: Programmazione e controllo

**SISTEMI DI CONTROLLO E GESTIONE E MISURAZIONE  
DELLE PERFORMANCE NELLE PMI**

Prof. Cristiano BUSCO

---

RELATORE

Leonardo TRACCITTO Matr.259871

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2022/2023

<i>Introduzione</i> .....	3
---------------------------	---

**CAPITOLO I  
LE PMI E LA LORO GESTIONE**

1.1 Definizione di PMI.....	4
1.2 Caratteristiche delle PMI.....	8
1.3 Problematiche della gestione delle PMI.....	15

**CAPITOLO II  
I SISTEMI DI CONTROLLO E GESTIONE NELLE PMI**

2.1 Definizione di sistema di controllo e gestione .....	22
2.2 Caratteristiche dei sistemi di controllo e gestione nelle PMI .....	28
2.3 Strumenti e tecniche utilizzate nei sistemi di controllo e gestione .....	32

**CAPITOLO III  
LE PERFORMANCE NELLE PMI**

3.1 Definizione di performance .....	38
3.2 Indicatori di performance .....	39
3.3 Metodi di misurazione delle <i>performance</i> .....	42

**CAPITOLO IV  
IL CASO CERAMICHE CATALANO S.p.a.**

Introduzione .....	46
4.1 I risultati conseguiti .....	46
4.2 Gli indici .....	48
4.2.1 Indicatori di efficienza commerciale.....	48
4.2.2 Indici Economico - finanziari.....	49
4.2.3 Indici di operatività.....	50
4.2.4 Indici di produttività dei lavoratori.....	51
4.2.5 Indici di competitività .....	52
<i>Conclusioni</i> .....	57
<i>Bibliografia</i> .....	59

## Introduzione

L'elaborato valuta le *performance* delle PMI e le metodologie per la loro valutazione. La nozione di *performance* si riferisce ai risultati conseguiti in relazione alle risorse impiegate e, come è facile intuire, fornisce un'importante indicazione circa le capacità di governare correttamente le dinamiche aziendali. Negli anni della globalizzazione tali parametri hanno assunto una particolare centralità in quanto consentono di individuare sia i punti di forza che le vulnerabilità dell'azienda dandole l'opportunità di intervenire per promuovere i miglioramenti necessari a far fronte all'accresciuta competitività.

Si tratta di metodi largamente impiegati dalle grandi aziende ma, ormai, anche dalle PMI che ne hanno compresa l'importanza introducendoli nell'ordinaria gestione operativa. Il lavoro si compone di tre capitoli di cui il primo dedicato alle peculiarità delle PMI, analizzando, in particolare, le problematiche gestionali di tali realtà. Il secondo capitolo analizza i sistemi di monitoraggio diffusi tra le PMI e i metodi utilizzati per rilevare e valutare le principali grandezze espressive dei *trend* gestionali. Il terzo capitolo approfondisce le metodologie valutative soffermandosi, in modo specifico, sul metodo del *balance scorecard* che viene impiegato per risalire a ai *trend* e ai perfezionamenti richiesti in un'ottica dei clienti, della gestione interna, dell'apprendimento (*knowledge*) e in quella economico-finanziaria.

Il lavoro si conclude con l'analisi di un caso empirico, quello della Catalano S.p.a., una PMI del viterbese che fa ricorso ad alcuni indici confermando che la gestione basata sul costante monitoraggio produce il risultato di creare condizioni di estrema efficienza come quelli della società in questione.

# CAPITOLO I

## LE PMI E LA LORO GESTIONE

### 1.1. Definizione di PMI

PMI è l'acronimo di Piccole e Medie Imprese.

Nella realtà operativa, le PMI presentano una gamma di conformazioni e misure ma tendono a presentare gli stessi problemi operativi, spesso legati alle difficoltà di reperimento delle fonti finanziarie. Il tessuto produttivo italiano si caratterizza per la notevole diffusione delle PMI che, di fatto, sorreggono l'economia del Paese, creando indotto ed occupazione ed è soprattutto ad esse che tende a riferirsi la politica industriale nazionale<sup>1</sup>.

L'attenzione al fenomeno e la necessità di sostegno all'attività di tali realtà è stata oggetto di attenzione dei politici che hanno avuto bisogno di una definizione di PMI per potere indirizzare i propri interventi.

Nel 1992 la Commissione europea aveva suggerito ai governi dei Paesi membri l'adozione di misure specifiche per ridurre l'eccessiva varietà con cui operavano tali realtà. La successiva raccomandazione 96/280/CE, emanata dalla Commissione il 3 aprile 1996 anche per definire le PMI, contenne preoccupazioni legate all'assenza di una idea condivisa della nozione a livello europeo, che esponeva ad una distorsione della competizione tra i vari Stati membri. In quegli anni la Comunità europea si stava rafforzando, vedendo la nascita di un'Unione che avrebbe avuto una moneta unica di lì a poco, e l'adozione di una nozione di PMI si configurava come un riferimento unitario

---

<sup>1</sup> NOCI G., (2014), *Se il Made in Italy fosse un brand sarebbe il terzo al mondo*, Il Sole 24 Ore, 27/08/2014

che avrebbe aiutato a delineare gli interventi unionali in modo uniforme. Di fatto, la persistente difformità terminologica avrebbe esposto al rischio di creare opportunità per alcune realtà nazionali negandole ad altre.

Lo sviluppo di un mercato unico, senza confini interni, necessitava, infatti, di regole comuni che presupponevano identità di alcune nozioni, come quella relativa alle PMI. Le preoccupazioni descritte coinvolgevano, anche, le misure da destinare allo sviluppo regionale e al finanziamento della ricerca. Si avvertì la necessità di un'adozione omogenea anche in considerazione degli interventi in previsione della Commissione, della Banca europea per gli investimenti (BEI) e del Fondo europeo per gli investimenti (FEI) finalizzati alla creazione di maggiore coerenza ed efficienza nelle politiche a sostegno alle imprese, riducendo la probabilità di creare squilibri nel contesto competitivo.

Si dovette attendere il 2003 per ottenere una definizione condivisa della nozione: la definizione di micro, piccola e media impresa (PMI) in un'ottica giuridica viene fornita dall'Unione Europea nella Raccomandazione UE del 6 maggio 2003, n.2003/361/CE. Si tratta di un'importante nozione che ha rilevanza in tema di accesso alle misure pensate per tali realtà, come benefici fiscali, bandi e contributi pubblici<sup>2</sup>.

Nello specifico, affinché un'impresa possa essere considerata rientrante nella categoria delle PMI deve soddisfare alcuni requisiti che ne misurano l'attività: si definisce Media impresa quella in cui il numero dei dipendenti non supera le 250 unità, il fatturato annuo non supera i 50 milioni di Euro o il totale dell'attivo iscritto nello Stato Patrimoniale non eccede il limite dei 43 milioni di Euro; la Piccola impresa, invece, è quella la cui dimensione è sottostante a quella della Media impresa, pertanto, deve detenere un numero di dipendenti

---

<sup>2</sup> SAPELLI G., QUINTAVALLE E.(2019), *Nulla è come prima. Le piccole imprese nel decennio della grande trasformazione*, Milano, p.15 ss.

inferiore a 50, il fatturato annuo o il totale dell'attivo dello Stato Patrimoniale annuo non superano i 10 milioni di Euro.

Esiste anche la nozione di Micro impresa, che è riferita alle realtà operative che detengono un numero di dipendenti minore di 10, fatturando, annualmente, ovvero registrando nel totale dell'attivo dello Stato Patrimoniale meno di 2 milioni di Euro<sup>3</sup>.

Di seguito, uno schema che riassume i requisiti delle Micro, Piccole e Medie imprese.

TIPO	OCCUPATI		FATTURATO (milioni di euro)		ATTIVO (milioni di euro)
Media impresa	< 250	e	<= 50	oppure	<= 43
Piccola impresa	< 50	e	<= 10	oppure	<= 10
Micro impresa	< 10	e	<= 2	oppure	<= 2

Quella appena descritta è una definizione giuridica del profilo dimensionale delle imprese ma, nell'ambito aziendale l'accezione di PMI tende a riferirsi a realtà che, in senso lato, gestiscono attività di dimensioni circoscritte, spesso sotto la direzione familiare o di un solo imprenditore che assume le decisioni strategiche, commerciali e operative.

La direttiva riporta anche la nozione di impresa, già acquisita in ambito aziendale, ovvero: *“ogni entità, a prescindere dalla forma giuridica rivestita, che eserciti un'attività economica. Sono considerate tali anche le entità che esercitano un'attività artigianale o altre attività a titolo individuale o familiare, le società di*

---

<sup>3</sup> La classificazione prevede che l'impresa oltre al numero dei dipendenti e ai dati di fatturato e bilancio debba possedere anche il requisito di indipendenza. Si considera “indipendente” l'impresa il cui capitale o diritti di voto non siano detenuti per più del 25% da una o più imprese non conformi alle definizioni di piccola e media impresa.

*persone o le associazioni che esercitano un'attività economica*". Ciò premesso, rientrano, quindi, nella categoria di PMI: le microimprese, le piccole imprese e le medie imprese. Come già anticipato, il primo criterio dimensionale di classificazione delle PMI fa riferimento al numero di dipendenti occupati espresso in termini di unità lavorative per anno: "U.L.A."

Al fine di calcolare il numero di dipendenti di un'impresa secondo tale criterio, bisogna conteggiare gli occupati, ovvero i lavoratori che, nel corso dell'anno preso in considerazione, hanno svolto attività presso l'azienda sia a tempo pieno che parziale, inclusi periodi stagionali.

Nello specifico, vengono considerati dipendenti: i lavoratori assunti con contratti a tempo determinato o indeterminato, registrati nel libro matricola aziendale e vincolati da forme contrattuali che implicano un rapporto di subordinazione, ad eccezione di coloro che si trovano nello stato di cassa integrazione straordinaria, i proprietari-gestori e i soci che contribuiscono in modo continuo alle operazioni aziendali e ricevono benefici finanziari derivanti da tale coinvolgimento (escludendo i compensi legati alla partecipazione agli organi amministrativi dell'azienda)<sup>4</sup>.

Sono invece esclusi da tale conteggio i lavoratori inseriti nel programma di apprendistato, i lavoratori con contratto di formazione o di inserimento e i lavoratori in congedo di maternità o paternità.

Il computo delle ULA avviene su base mensile, considerando un mese come completamente lavorato qualora l'attività lavorativa sia svolta per oltre 15 giorni. Il calcolo procede analizzando i seguenti dati: numero di dipendenti, numero di mesi in cui ciascun dipendente ha lavorato e il numero di ore previste dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL).

---

<sup>4</sup> SAPELLI G., QUINTAVALLE E.(2019), *Nulla è come prima. Le piccole imprese nel decennio della grande trasformazione*, cit., p.34.

Nello specifico, per il calcolo dell'ULA si adotta la seguente equazione:

$$\text{ULA} = \text{Numero di dipendenti} * \text{Percentuale di tempo lavorato} * \text{Frazione dell'anno lavorata}$$

Dove, la Percentuale di tempo lavorato varia da 0 a 1, con 1, valore che rappresenta il 100% (tempo pieno), mentre, ad esempio, 0.5 indica un lavoro part-time al 50% delle ore. La Frazione dell'anno lavorata viene calcolata dividendo il numero di mesi lavorati per 12.

## **1.2 Caratteristiche delle PMI**

In Italia, le PMI costituiscono la fonte primaria della crescita e della stabilità socio-economica contribuendo allo sviluppo del Paese, nonché alla creatività produttiva e all'innovazione. In base alle ultime rilevazioni, le PMI italiane sono circa 211mila, il 4,78% del tessuto imprenditoriale italiano, e sono responsabili, da sole, del 41% dell'intero fatturato annuo generato, del 33% dell'occupazione in ambito privato e del 38% del valore aggiunto<sup>5</sup>.

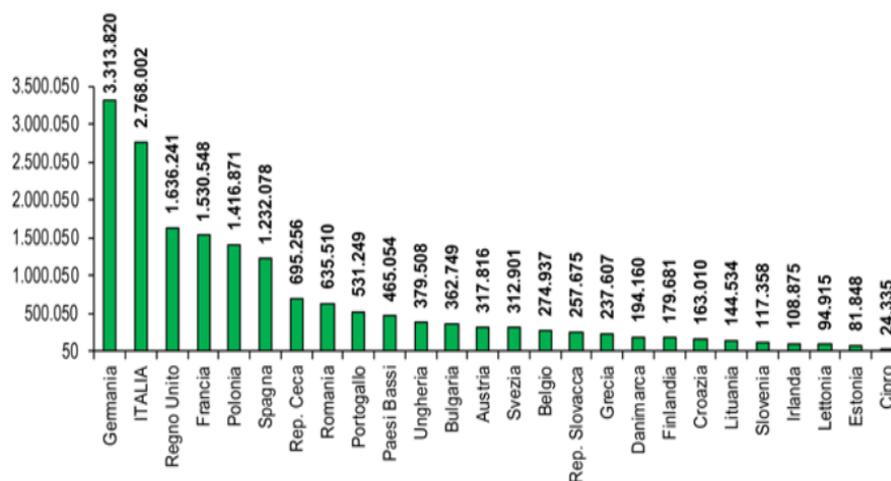
Considerando l'occupazione garantita dalla PMI, l'Italia si pone al secondo posto in Europa, anticipata solo dalla Germania, evidenziando che le piccole realtà sono in grado di garantire il sostegno economico di svariate famiglie.

Di seguito, la figura che mostra l'occupazione creata dalla PMI in Europa.

---

<sup>5</sup> Istat, 2022

Fig. 1: Occupazione nelle PMI in Europa



Fonte: Min. del lavoro e delle politiche sociali (2022)

Una delle prime caratterizzazioni dell'operatività delle PMI riguarda le forme di finanziamento. Per poter svolgere la propria attività, tutte le aziende necessitano di mezzi finanziari, ciò in particolar modo nella fase iniziale, di *start up*, caratterizzata da particolari esigenze legate alla predisposizione del capitale fisso, consistente in impianti e macchinari. Un altro momento critico, in cui servono i finanziamenti è quello relativo alla fase di sviluppo.

Le forme di finanziamento a cui ricorrono le imprese sono varie e dipendono, anche, dalla veste giuridica e dalla dimensione concreta<sup>6</sup>. Infatti, alcune forme di finanziamento sono riservate solo a specifiche tipologie di imprese, ad esempio, l'emissione di titoli obbligazionari è consentita unicamente alle società per azioni aventi specifici requisiti che si sostanziano in dimensioni particolarmente elevate<sup>7</sup>. Un altro elemento che incide sulla tipologia di finanziamento cui è possibile avere accesso è la dimensione societaria, le PMI,

<sup>6</sup> Per un approfondimento si rinvia a: AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., (2005), *Corso di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna

<sup>7</sup> Per una società non quotata in borsa esistono limitazioni per l'entità del prestito obbligazionario: è stabilito, infatti che quest'ultimo non superi il doppio della somma tra Capitale Sociale, Riserva Legale ed eventuali Riserve disponibili. Tali limiti non esistono per le società quotata in borsa.

ad esempio, tendono a ricorrere esclusivamente al capitale apportato dal proprietario o al prestito bancario non potendosi servire, quasi sempre, di strumenti riservati alle imprese di grandi dimensioni, come l'emissione di azioni o di obbligazioni.

In linea generale, i finanziamenti aziendali si distinguono in 'capitale di proprietà' e 'capitale di terzi', dove, nel primo caso, l'imprenditore (individuale, in caso di socio unico, o i soci, nel caso di società con più soci), apporta capitali di "costituzione" all'atto di avviare l'impresa che prende il nome di 'capitale proprio' ed è costituito dai 'conferimenti'. In caso di necessità di apporti successivi, rispetto a quelli iniziali, si procede con nuovi apporti di mezzi finanziari, che consentono di detenere maggiori 'valori' investiti nell'attività, aumentando sia il diritto a percepire utili elevati che il rischio di subire perdite.

Ogni azienda detiene, poi, un'ulteriore possibilità di autofinanziarsi, con l'accezione "capitale proprio" si intende, proprio, il capitale di risparmio, ovvero, gli utili conseguiti dall'impresa che non sono stati prelevati dall'imprenditore o non sono stati distribuiti ai soci ma reinvestiti, in pratica si tratta di mezzi finanziari che sono stati prodotti dall'impresa e trattenuti per finanziare l'attività.

Può accadere che per potersi espandere, o anche per far fronte alla normale operatività, il "capitale proprio" non sia bastevole richiedendo un'ulteriore raccolta di capitale "da" terzi (che assume la configurazione di "finanziamento esterno").

Oltre a quelle descritte, esistono diverse classificazioni dei finanziamenti tra cui quella condivisa dalle scienze aziendali che suggeriscono la seguente ripartizione<sup>8</sup>:

---

<sup>8</sup> AIROLDI G. BRUNETTI G., CODA, V., (2005), *Corso di economia aziendale*, cit., pp.32-39

- debiti a breve termine (si considerano tali quelli la cui restituzione non eccede i 12 mesi);
- debiti a medio termine (se la loro durata è ricompresa tra 1 a 5 anni);
- debiti a lungo termine (la cui durata supera i 5 anni).

Alla luce di tale suddivisione, le PMI hanno minori possibilità, rispetto alla realtà di maggiori dimensioni, tendendo a progettare le proprie attività limitandosi al breve o medio termine, il che comporta che gli investimenti a cui accedono non sono quelli di lungo periodo, ma comportano una restituzione più ravvicinata, penalizzandone l'attività.

Il capitale di terzi si distingue in 'debiti di finanziamento' e 'debiti di funzionamento', avendo i primi l'obiettivo di ottenere una somma di denaro (mutui, scoperti di c/c, prestiti obbligazionari, ecc.), mentre, con i secondi, si fa riferimento alle dilazioni di pagamento che l'impresa ottiene dai suoi fornitori e che assumono la configurazione di veri e propri finanziamenti laddove lasciano agli imprenditori liquidità per un certo periodo di tempo.

Tali debiti, pur non apportando mezzi monetari all'impresa evitano, per il periodo della dilazione accordata, che ci sia un esborso di mezzi finanziari che, nel frattempo, possono essere investiti in altre attività. L'ottenimento delle dilazioni in oggetto è fortemente legato alla forza contrattuale delle imprese e ciò spiega l'ulteriore penalizzazione delle imprese di minori dimensioni che, rispetto alle grandi realtà, non garantiscono volumi elevati che possono aiutare ad ottenere tali concessioni di pagamento.

Un'ulteriore caratteristica delle PMI riguarda il tema dell'innovazione che non è considerato in maniera univoca, in quanto a parere di alcuni ricercatori esse innoverebbero in misura maggiore rispetto alle aziende di maggiori dimensioni ma, nella maggior parte dei casi, non mancano altri studiosi che,

invece, le ritengono meno propense all'innovazione<sup>9</sup>. Dunn (1996) ritenne che le PMI tendono ad essere meno creative e innovative, preferendo gestioni più tradizionali e conservatrici considerando l'innovazione come un costo più che un investimento<sup>10</sup>.

Egli ritenne che le PMI, spesso, si mostrano meno inclini a sviluppare collaborazioni esterne preferendo concentrarsi, principalmente, sulle dinamiche interne. Una teoria opposta, però, è stata elaborata da Craig e Moores (2006), che hanno ritenuto, all'opposto, che le imprese minori sembrano attribuire molta importanza alle pratiche e alle strategie innovative<sup>11</sup>. In base a tali studi le PMI, di natura più flessibile, in quanto non basate, rigidamente, su una distribuzione delle funzioni e un monitoraggio interno eccessivamente rigoroso, sarebbero più creative e innovative delle imprese a capitale diffuso. Nonostante tali studi, come anticipato, in generale prevale l'orientamento opposto, per cui l'azienda di minori dimensioni si mostrerebbe, fondamentalmente, conservatrice e poco innovativa.

Molti studi considerano le PMI poco orientate alla "cultura dell'innovazione", che la possa promuovere e supportare. In tali realtà si rileva poco incoraggiamento all'apertura e al cambiamento, all'ascolto delle idee provenienti da tutti i livelli dell'organizzazione e, soprattutto, all'investimento in R&S - Ricerca e Sviluppo finalizzata all'ottenimento di nuovi prodotti, servizi o processi. La collaborazione con istituti di ricerca o università può essere un modo per accedere a competenze e risorse aggiuntive ma necessita di una predisposizione che tende ad essere esclusiva delle realtà di maggiori

---

<sup>9</sup> DALLOCCHIO M. (1995), *Finanza d'azienda. Analisi e valutazioni per le decisioni d'impresa*, Egea, Milano, p. 112.

<sup>10</sup> In: GUALANDRI E., SCHWIZER P., (2005), *Bridging the Equity gap: il caso delle PMI innovative*, Unimore, p. 16.

<sup>11</sup> CRAIG J.B.L, MOORES K. (2006), *A 10-Year Longitudinal Investigation of Strategy, Systems, and Environment on Innovation in Family Firms*, in *Family Business Review*, vol. 19, n. 1, pp. 1-10.

dimensioni. Monitorare e adottare tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale, l'Internet of Things (IoT) e la blockchain può consentire alle PMI di migliorare l'efficienza operativa, creare nuovi prodotti o servizi e raggiungere nuovi mercati ma richiede che tali innovazioni sopraggiungano in azienda.

In tale ambito, buoni risultati sono pervenuti dalle iniziative di collaborazione tra PMI finalizzate a condividere risorse, competenze e conoscenze. I partenariati hanno, infatti, spesso accelerato l'innovazione e ridotto i rischi finanziari. Accade ancora troppo spesso che, sebbene le giurisdizioni offrano incentivi fiscali, sovvenzioni o finanziamenti a favore dell'innovazione nelle PMI, le aziende non siano predisposte ad esplorare queste opportunità per ottenere sostegno finanziario per i loro progetti innovativi.

Prevale, però, l'ascolto attento dei bisogni dei clienti che può portare a nuove idee e soluzioni anche se, troppo spesso, esso si realizza senza alcuna progettazione specifica riducendo tale funzione a mera raccolta di osservazioni.

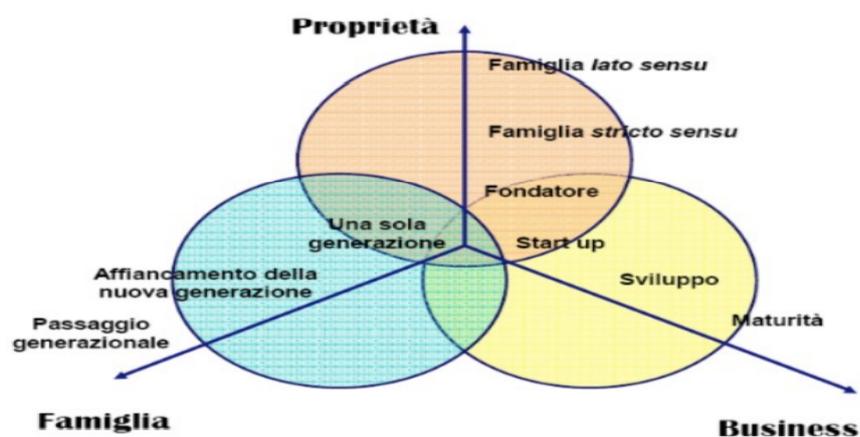
Da ciò è derivata la diffusione della convinzione della necessità di dovere investire nella formazione del personale per sviluppare competenze tecnologiche e creative finalizzate a favorire l'adozione di nuove pratiche innovative. L'innovazione non deve essere necessariamente una rivoluzione, ma dovrebbe avere una funzione "incrementale", ovvero apportare miglioramenti graduali ai prodotti o processi esistenti. La gestione conservativa delle PMI sarebbe dettata, anche, dalle ridotte capacità finanziarie di tali realtà che, rispetto alle imprese di maggiori dimensioni, incontrano maggiori difficoltà a reperire credito<sup>12</sup>. Una delle principali sfide che esse incontrano riguarda l'ambito della "digitalizzazione", che comporta

---

<sup>12</sup> DALLOCCHIO M. (1995), *Finanza d'azienda. Analisi e valutazioni per le decisioni d'impresa*, cit., p. 116.

un adeguamento infrastrutturale ovvero l'adozione delle ultime tecnologie informatiche per presiedere alle varie funzioni aziendali. L'*Industry 4.0* si sta diffondendo anche in tali realtà e vede la gestione avvenire in modalità digitale, che viene impiegata nelle funzioni più banali a in quelle più complesse. Un'altra caratteristica tipica delle PMI è che esse tendono ad avere una struttura organizzativa più piatta e flessibile, con decisioni assunte a livelli più bassi e meno gerarchizzati<sup>13</sup>. Le grandi imprese possono avere una struttura organizzativa più complessa, con più livelli gerarchici e una maggiore specializzazione delle funzioni e le decisioni si realizzano a vari livelli in base all'oggetto. Una delle caratteristiche tipiche delle PMI italiane è la componente familiare della compagine che, sebbene non assoluta, presiede le modalità operative di molte realtà operative. In tali realtà prevale la scelta di mantenere la proprietà in capo ai componenti familiari che comporta che lo sviluppo si realizzi seguendo dinamiche specifiche. Di seguito, una figura che mostra i possibili indirizzi perseguibili.

Fig. 2: Le dinamiche evolutive delle imprese familiari



Fonte: GUALANDRI E., SCHWIZER P., (2005)

<sup>13</sup> Ivi, p. 119.

Come si vede, un'impresa che nasce come realtà di famiglia, può perseguire obiettivi di crescita del Business, oppure, preferire il passaggio della proprietà in modalità familiare, il che ha il prezzo della rinuncia dello sviluppo fine a se stesso.

Il passaggio generazionale può portare alla scelta di perseguire nuovi Business o, più semplicemente, una crescita. Qualunque sia l'opzione scelta, ci si imbatte nella necessità di scegliere la forma di finanziamento da adottare.

Oggi, il sistema produttivo italiano si caratterizza per la presenza consistente di imprese controllate da una persona fisica o una famiglia: esse rappresentano il 75,2% delle unità produttive con almeno 3 addetti e il 63,7% di quelle con 10 addetti e oltre<sup>14</sup>. All'aumentare della dimensione dell'impresa si rileva una diminuzione della presenza del controllo familiare, che tuttavia permane significativa anche nei segmenti dimensionali più elevati: si passa infatti dal 78,2% delle microimprese (3-9 addetti) al 65,6% delle piccole (10-49 addetti), al 51,0% delle medie (50-249 addetti) per arrivare al 37,0% delle grandi (250 addetti e oltre)<sup>15</sup>.

### **1.3 Problematiche della gestione delle PMI**

La gestione delle piccole e medie imprese (PMI) può presentare diverse problematiche che possono influenzare la loro crescita, sostenibilità e competitività. Prima dell'avvento della globalizzazione, le imprese manifatturiere italiane emergevano per la qualità o l'eccellenza del prodotto finito, e il *marketing* si caratterizzava come "*factory-based*" basato, cioè, su iniziative specifiche delle aziende decontestualizzate rispetto al mercato.

---

<sup>14</sup> Istat (2021)

<sup>15</sup> Fonte Istat (2022)

L'arrivo di nuove forme di competizione e della digitalizzazione, hanno avviato processi di creazione del valore "oltre la fabbrica.

Con i mercati globalizzati, le previsioni e le pianificazioni, un tempo fattibili tramite semplici osservazioni dei diretti *competitors*, si sono rese più complesse, portando, spesso, alla rinuncia di una programmazione fissa delle attività. Quest'ultima è stata sostituita con il ricorso a "mosse strategiche" e successivi adattamenti finalizzati alla ricerca di innovazioni di valore orientate al cliente. Non potendo competere per dimensione/potere di mercato con i *leader*, la condizione per cui le PMI riescono a sopravvivere, e a volte a svilupparsi, non è più solo la capacità di focalizzazione, ma anche quella della riformulazione flessibile del proprio *business*. L'orientamento all'innovazione vede, oggi, le imprese manifatturiere avere superato il modello dell'innovazione "senza ricerca" che era diffuso negli anni passati ma, la mancanza di risorse e, soprattutto, la difficoltà al loro accesso, rendono difficoltosa tale strategia per cui, invece di difendere i propri brevetti, le imprese hanno preferito condividere la conoscenza con centri di ricerca, creando, spesso, *partnership* con le *majors* del settore<sup>16</sup>. Un altro modello competitivo osservato è quello di adattamento delle specificità del prodotto al cliente. Questo sistema gestionale è stato adottato in passato solo dalle imprese che operano su commessa (come nella cantieristica) e che servono clienti *business* (come nella filiera dell'automobile) divenendo, oggi, sempre più diffuse nelle imprese *consumer oriented*. Oggi, una delle maggiori questioni che coinvolgono tali realtà riguarda l'adeguatezza organizzativa, ovvero l'efficienza della distribuzione delle funzioni aziendali e della loro gestione. La figura che segue mostra come, in termini organizzativi, la dimensione

---

<sup>16</sup> FANNI M. (2000), *Manuale di finanza dell'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 88.

aziendale conta visto che le imprese di maggiori dimensioni distribuiscono meglio delle altre le varie funzioni aziendali.

Fig. 3: Organizzazione e dimensione di impresa

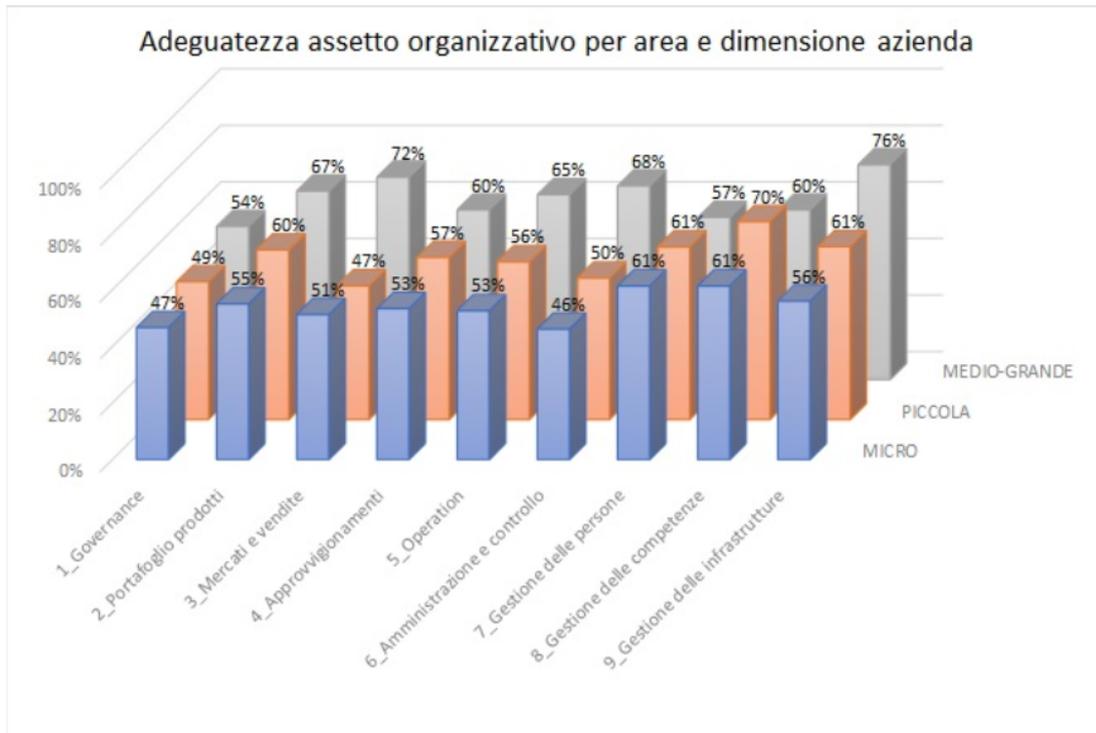


Fonte: Network Consulting Group (2023)

Normalmente, le soluzioni gestionali aziendali delle imprese informatiche tendono ad essere sviluppate per le realtà di maggiori dimensioni e ciò rende difficile la loro applicazione nelle PMI. Ad esempio, la gestione dei magazzini, che nelle PMI tende ad essere ricondotta a siti di piccola dimensione, viene configurata con sistemi che sono associati e gestibili solo se si è in presenza di vari articoli ovvero di differenti versioni, ipotesi poco aderente alle piccole realtà<sup>17</sup>. Di seguito, una descrizione analitica degli strumenti e tecniche nati per le grandi e di solito poco adattati alle piccole realtà.

<sup>17</sup> GUALANDRI E., SCHWIZER P., (2005), *Bridging the Equity gap: il caso delle PMI innovative*, cit., p.19.

Fig.4: Aree di impresa e adeguatezza organizzativa



Fonte: Network Consulting Group (2023)

La figura delinea le percentuali di imprese che utilizzano strumenti digitali o tecnologie specifiche per gestire le proprie funzioni evidenziando come le imprese più grandi vi ricorrano con maggiore frequenza.

Altre problematiche che caratterizzano, nello specifico, le PMI riguardano la limitatezza delle "risorse". Le PMI, infatti, spesso operano con risorse finanziarie e umane limitate rispetto alle grandi imprese. Come si è visto nel paragrafo precedente le motivazioni di tale *gap* sono legate sia a ragioni culturali che alla differente forza contrattuale detenuta<sup>18</sup>. Tale limite ha

<sup>18</sup> GUALANDRI E., SCHWIZER P., (2005), *Bridging the Equity gap: il caso delle PMI innovative*, cit., p.21.

ripercussioni sull'attività innovativa, sulla ricerca e sviluppo, nonché sulla capacità di competere con altre imprese<sup>19</sup>.

Le PMI possono avere difficoltà ad accedere a finanziamenti per la R&S perché non hanno la possibilità di offrire le garanzie richieste dalle istituzioni finanziarie che, tra l'altro, associano elevati livelli di rischio alle attività gestite. Anche la ricerca e il mantenimento di personale qualificato sono un viatico per accedere a dimensioni delle attività più pervasive ma esse sottintendono una disponibilità finanziaria e culturale, spesso, non detenute da tali realtà.

Tra i limiti delle PMI va annoverata, poi, la difficoltà a perseguire una politica di espansione geografica, in particolare, internazionale a causa anche delle reticenze ad aperture verso l'acquisizione di esperti linguisti e di normative estere. La mancanza di risorse può, poi, rendere difficile l'adattamento delle PMI ai mercati internazionali. Le PMI incontrano difficoltà anche a seguire la normativa nazionale tra cui quella che prevede sostegni finanziari o defiscalizzazioni, e potrebbero soffrire il gap con quelle maggiori per mantenere la conformità dell'attività alle normative fiscali, legali e regolamentari che sono in continua evoluzione<sup>20</sup>. La mancanza di competenze finanziarie può, inoltre, portare a problemi di interruzioni di flussi di cassa, indebitamento eccessivo e insostenibilità generale dell'attività. Le PMI potrebbero anche avere problemi con il proprio pubblico *target* a causa delle limitate risorse di *marketing* e promozione che le contraddistingue, esponendosi, così, al rischio di essere schiacciate dalla concorrenza delle grandi imprese o da nuovi entranti, anche perché, spesso, le entrate di nuove imprese si realizza con la riduzione dei prezzi che le realtà di minori dimensioni non riescono a sostenere. In generale, inoltre, rispetto alle grandi

---

<sup>19</sup> Network Consulting Group (2023)

<sup>20</sup> ANGELINO A., BALDA F., EMILIANI D., ROMANO G., SAMPOLI L., SCHIVARDI F (2020), *Rapporto Cerved PMI 2020*, Cerved, 12 Ottobre 2020

imprese, le PMI sono più vulnerabili alle fluttuazioni economiche. Scelte di natura macroeconomica, come la variazione del tasso di interesse, oppure un'improvvisa inflazione o uno *shock* della domanda dei consumatori possono avere un impatto significativo sulla loro stabilità finanziaria. Per far fronte a tali problemi sono necessarie diversificazione delle fonti di finanziamento, soluzioni tecnologiche adeguate, l'investimento nella formazione del personale, la collaborazione con altre imprese e istituzioni e la ricerca di supporto da parte di enti governativi o organizzazioni di settore.

In tal senso, la soluzione principale per le PMI potrebbe consistere nella generale apertura verso i mercati e le novità.

Negli ultimi anni si sta, comunque, osservando un discreto riscontro, anche tra le PMI, di sistemi di soluzioni gestionali come Software di Contabilità e Fatturazione che consentono di gestire le finanze, emettere fatture, registrare spese e monitorare flussi di cassa<sup>21</sup>. Software di Gestione delle Relazioni con i Clienti (CRM), stanno contribuendo a rendere più efficienti la gestione di contatti, il tracciamento di interazioni con i clienti, automatizzazione del processo di vendita e il miglioramento delle relazioni con l'esterno<sup>22</sup>. Piattaforme consentono di gestire le risorse umane, inclusa la gestione delle buste paga, le assunzioni, le valutazioni delle prestazioni ecc. Altri programmi aiutano a pianificare, monitorare e coordinare attività e progetti, migliorando la comunicazione e la collaborazione tra i membri del *team*. Sul piano operativo sono molto diffusi programmi che consentono di tenere traccia dei livelli di inventario, gestire ordini e automatizzare processi di rifornimento mentre nel commercio sono sempre più impiegati strumenti per gestire le vendite, il controllo delle scorte e le transazioni con i clienti. Molte "applicazioni" aiutano

---

<sup>21</sup> Strumenti come QuickBooks, FreshBooks e Zoho Books

<sup>22</sup> HubSpot CRM, Salesforce Essentials e Zoho CRM

a monitorare il tempo dei dipendenti, le presenze e le ore lavorative ed altre consentono di automatizzare le attività di marketing, tra cui l'invio di email, la gestione dei social media e la creazione di campagne. Sono diffuse anche soluzioni gestionali che offrono anche app mobili che consentono di monitorare e gestire le attività in movimento. Tra le PMI, infine, anche a seguito della diffusione di una normativa sempre più rigida, si colgono gli sviluppi di una embrionale politica per la "sostenibilità". Di seguito l'impiego degli indici effettuato dalle PMI.

## CAPITOLO II

### I SISTEMI DI CONTROLLO E GESTIONE NELLE PMI

#### 2.1 Definizione di sistema di controllo e gestione

Il Sistema di Controllo di gestione è definito dagli esperti e dai “professionisti”<sup>23</sup> come *“l’insieme delle linee di azione e delle procedure adottate dalla direzione allo scopo di favorire il raggiungimento degli obiettivi aziendali e di assicurare una condotta efficiente e ordinata della propria attività”*.

Con tali espressioni ci si riferisce all’insieme di procedure finalizzate alla realizzazione delle politiche aziendali, alla salvaguardia dei beni sociali, alla prevenzione e l’individuazione di frodi ed errori, all’accuratezza e alla completezza delle registrazioni contabili ed alla preparazione tempestiva di informazioni contabili affidabili e aderenti alle disposizioni normative.

Diverso da quello di controllo, ma a volte confuso, è il sistema amministrativo-contabile che è rappresentato dall’insieme di procedure e metodi utilizzati dalla società per rilevare e registrare contabilmente i fatti e le operazioni aziendali. Il Sistema di Controllo di Gestione viene strutturato dalla “Corporate Governance” che presiede al governo e controllo delle imprese. Occorre subito rimarcare che un sistema di controllo può variamente articolarsi in funzione delle specifiche caratteristiche aziendali. Si pensi al differente contesto normativo entro cui il sistema è chiamato ad operare, al “*modello di Governance*” adottato, nonché alle numerose altre variabili, quali dimensione e\o settore, che possono richiedere o suggerire la presenza di “*organi di controllo diversamente organizzati*”<sup>24</sup>. La versatilità delle funzioni degli

---

<sup>23</sup> Documento n. 400 dei Principi di revisione emanati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e dal Consiglio Nazionale dei Ragionieri e raccomandati dalla CONSOB.

<sup>24</sup> BRUNI G(1995)., *La contabilità del valore*, Torino, Giappichelli, p. 45.

organi deputati al controllo si rileva, altresì, dalla numerosità dei soggetti potenzialmente coinvolti:<sup>25</sup> la proprietà e il Top management (impegnati nella definizione delle linee di indirizzo del controllo); i *regulators* (Borsa, Consob, Ivass, Covip, Antitrust ecc.); il comitato per il controllo interno e il comitato per la remunerazione (istituiti in seno al Consiglio di amministrazione); il Collegio sindacale (ovvero, a seconda dei modelli di Governance il Consiglio di sorveglianza o il Comitato di controllo); la funzione di Internal Auditing e l'organismo di vigilanza ai sensi del Dlgs 231/01; la Società di revisione (o il revisore contabile). La richiamata pluralità di soggetti, aventi funzioni di controllo, può indurre a interrogarsi in merito alla sussistenza di un sistema effettivamente funzionante, e al rischio dell'esistenza di aree di sovrapposizione nelle rispettive attribuzioni. L'evoluzione del concetto di controllo ha contribuito notevolmente a fornire maggiore ordine, fissandone i criteri guida della funzione. Partendo dallo scopo primario di ogni organizzazione aziendale, ogni sistema di controllo deve assecondarne il perseguimento. In particolare il sistema deve essere imperniato sui seguenti obiettivi: Economicità (efficacia/efficienza nel conseguimento dei risultati economici, competitivi e sociali); Attendibilità del sistema informativo (con ripercussioni sul bilancio destinato a pubblicazione e sul reporting gestionale interno); Conformità alle normative di riferimento (civilistiche, fiscali,

---

<sup>25</sup>Il sistema di controllo è strettamente legato al processo di pianificazione e si configura come un meccanismo che può indirizzare lo svolgimento dell'attività dell'impresa verso gli obiettivi fissati attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse sotto il profilo dell'efficacia e dell'efficienza. Quindi controllare la gestione significa soprattutto valutare l'efficacia e l'efficienza dell'impresa e dei relativi centri di responsabilità. Il controllo tuttavia, dal momento che si occupa della dimensione economica e finanziaria della gestione, non sempre è in grado di dare informazioni in modo soddisfacente sui due parametri in questione. In sostanza, se tramite i costi si può adeguatamente calcolare l'efficienza, risulta difficile formulare un giudizio nei riguardi dell'efficacia, cioè degli aspetti qualitativi della gestione. Per questa ragione l'attività di controllo necessita l'attribuzione ad organismi deputati

ambientali, etiche, del lavoro eccetera). L'economicità richiede che gli obiettivi vengano raggiunti in maniera "paretiana", ovvero ricercando il massimo risultato, sacrificando minimamente le risorse. Relativamente all'attendibilità del sistema informativo, essa viene resa laddove vengano garantiti alcuni requisiti minimi. In primo luogo i sistemi informativi aziendali, devono rispettare alcuni presupposti riguardanti sia la dimensione informativa - relativa alle modalità di raccolta, trattamento ed elaborazione delle informazioni - che quella organizzativa - attinente le modalità con cui sono suddivise le attività di rilevazione e controllo dei dati. Perché possano dispiegare la propria efficacia i principi in argomento devono trovare adeguata applicazione nell'ambito di ciascun sottoinsieme componente il più generale sistema informativo d'azienda, con riguardo sia agli aspetti di natura contabile che quelli di tipo *extra* contabile o statistico. Allo stesso modo anche gli strumenti di *reporting* (fra cui va annoverato il Bilancio di esercizio), scaturendo dalla sintesi di innumerevoli informazioni provenienti dal sistema informativo aziendale, devono sottostare ad alcune regole fondamentali<sup>26</sup>.

La conformità del funzionamento delle attività aziendali alla normativa preposta, è una funzione che richiede non solo che siano espletate le relative formalità, quanto, soprattutto, che vi sia un aggiornamento continuo.

Economicità, attendibilità del sistema informativo e conformità alle norme richiedono l'impostazione di un corretto sistema di verifica.

La revisione è, in sostanza, un meccanismo di verifica: per suo tramite sono valutati comportamenti risultati a fronte di definiti parametri-obiettivo, al fine di assicurare e rafforzare certe relazioni organizzative. L'obiettivo della revisione è di esaminare le azioni, le decisioni, i risultati, i rendiconti di quei

---

<sup>26</sup> In tal senso è anche intervenuta più volte la Commissione europea ad esortare il rispetto di alcune regole di rilevazione dettate.

rapporti riconducibili a specifiche persone con definite responsabilità, confrontando tali elementi con il *benchmark* di riferimento.

Pur adattandoli ai fini che si intendono raggiungere, i principi di base di un controllo interno devono, in ogni caso, essere formulati nel rispetto dei tre obiettivi descritti. Il sistema di controllo della gestione aziendale, secondo quanto stabilito dai principi di revisione di generale accettazione, coinvolge cinque elementi<sup>27</sup>: l'ambiente di controllo; il sistema informativo; le procedure di controllo; la valutazione del rischio gestionale; il monitoraggio.

Il primo elemento, l'ambiente di controllo, rappresenta l'insieme dei controlli generali che concorrono a dare affidamento all'organizzazione dell'azienda, pur non riferendosi direttamente ad una voce di bilancio o del ciclo operativo. L'ambiente di controllo consiste nelle azioni, politiche e procedure che riflettono l'attitudine generale del soggetto economico, dell'alta direzione e dei responsabili di unità organizzative a predisporre il sistema di controllo interno. Un'elevata integrità e valori etici del *management*; un'equilibrata filosofia di controllo e stile di direzione; la presenza di organi amministrativi indipendenti dalle direzioni esecutive; un'elevata attenzione alla competenza degli operatori che operano in posizioni critiche; una struttura organizzativa che agevoli controlli da parte del *management*; un'assegnazione equilibrata di autorità e responsabilità; adeguati processi di gestione delle risorse umane, rappresentano tipici elementi dell'ambiente di controllo<sup>28</sup>. Relativamente alle

---

<sup>27</sup> SCIARELLI S.,(2002) *La produzione del valore allargato quale obiettivo dell'etica nell'impresa*, Finanza Marketing Produzione, n.4, p.81.

<sup>6</sup> Il controllo può essere inteso in due accezioni: tradizionale: insieme di attività di misurazione, valutazione e correzione delle prestazioni realizzate dai dirigenti, al fine di favorire il loro adeguamento agli obiettivi e piani aziendali; allargato: insieme di attività volte ad influenzare i comportamenti di singole persone e\o gruppi di persone in modo da favorire il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

<sup>7</sup> UNIONCAMERE (2017), *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, Milano, F. Angeli.

caratteristiche del sistema informativo aziendale esse devono essere tali da soddisfare particolari obiettivi conoscitivi, sia con riferimento alle transazioni correlate ai valori economici e finanziari - sia con riferimento ai saldi finali relativi alla situazione finale e quindi correlati ai valori patrimoniali.

Le procedure di controllo integrano cinque differenti categorie che sono tipicamente applicate con riferimento a specifiche transazioni e saldi finali di bilancio: adeguata separazione dei compiti; corretta autorizzazione per tutte le operazioni; adeguata documentazione e registrazione delle operazioni; controllo fisico sui beni e registrazioni; controlli indipendenti sulle prestazioni effettuate<sup>29</sup>. Gli altri due elementi del sistema di controllo, la valutazione del rischio gestionale e il monitoraggio, costituiscono non già veri e propri elementi del sistema di controllo quanto, piuttosto, principi che devono orientare la progettazione e verifica degli elementi del sistema di controllo stesso. In tale ottica i controlli interni devono essere progettati prioritariamente in aderenza alle aree più critiche dal punto di vista gestionale, nelle quali vi sono rischi afferenti all'efficacia ed all'efficienza dell'operatività aziendale, all'attendibilità dei dati ed alla conformità rispetto alle normative di riferimento<sup>30</sup>. Al fine di accertare l'aderenza, e l'effettivo funzionamento dei medesimi nel tempo, occorre monitorare, costantemente, l'adeguatezza dei controlli interni nei vari elementi di cui essi si compongono. La valutazione del rischio gestionale attiene, per l'appunto, alla capacità della direzione di identificare situazioni di rischio che possano avere ripercussioni sugli obiettivi prioritari d'azienda. Una loro presenza richiede la progettazione di controlli *ad hoc* che consentano di fronteggiare tali situazioni di rischio minimizzando

---

<sup>30</sup> SCIARELLI S.(2002), *La produzione del valore allargato quale obiettivo dell'etica nell'impresa*, cit., p.88.

la possibilità di errori o irregolarità<sup>31</sup>. Il monitoraggio consiste nella verifica continua dell'efficacia del disegno di controlli interni e dell'effettiva operatività dei medesimi al fine di accertare che essi agiscano secondo gli obiettivi formulati (controlli operanti) e, al contempo, siano adeguati rispetto agli eventuali cambiamenti intervenuti nella realtà operativa (controlli aderenti)<sup>32</sup>. Le informazioni necessarie alla valutazione, ed all'eventuale modifica, dei controlli interni provengono da numerose fonti, quali per esempio: studi dei sistemi di controllo interni esistenti; rapporti della funzione di revisione interna; rapporti di eccezioni delle attività di controllo operate; rapporti di enti di sorveglianza; *feedback* dal personale interno; rimostranze di soggetti esterni eccetera. Ciò testimonia la necessità di un ambiente estremamente integrato cui fare riferimento. In relazione alla tipologia dei sistemi di controllo è possibile riscontrare diverse configurazioni di revisione interna, quali quelle seguenti:

- *Financial Auditing*, ovvero Sistemi di Controllo Interni che svolgono con continuità il confronto tra determinati obiettivi di attendibilità e i sistemi informativi utilizzati dall'*auditee*, onde prevenire la produzione di dati inattendibili;
- *Operational Auditing*, ovvero sistemi di controllo che svolgono con continuità il confronto tra determinati obiettivi gestionali di economicità e i risultati organizzativi ottenuti dall'*auditee*, onde prevenire scostamenti significativi rispetto alle direttive assegnate;
- *Compliance auditing*, che svolgono con continuità il confronto tra determinati obiettivi di conformità alle normative applicabili e comportamenti adottati dall'*auditee*, onde prevenire il rischio di sanzioni significative;

---

<sup>31</sup> Per esempio in presenza di vendite effettuate sotto costo per motivi di marketing o legata alla obsolescenza dei prodotti ceduti).

<sup>32</sup> GOLINELLI G..M. (1994), *Struttura e governo d'impresa*, III ed., Padova, CEDAM, p.123.

- *Management Auditing*, sistemi di controllo interni che sono tipici dei gruppi e che svolgono con continuità il confronto tra determinati obiettivi competitivi, economico finanziari e socio ambientali e i risultati ottenuti, onde prevenire scostamenti significativi rispetto alle aspettative degli azionisti<sup>33</sup>.

## **2.2 Caratteristiche dei sistemi di controllo e gestione nelle PMI**

I sistemi di controllo di gestione nelle grandi e nelle piccole imprese possono differire significativamente a causa delle diverse dimensioni, strutture organizzative, risorse e obiettivi che caratterizzano i due tipi di aziende. A ciò si aggiunga che le imprese di maggiori dimensioni sono sottoposte a una normativa diversa che comporta obblighi ben più consistenti che si trasferiscono nell'architettura del controllo di gestione. Ad esempio, le imprese quotate sono sottoposte a rigidi protocolli dettati dalla Consob che non coinvolgono le imprese minori, oppure a rendicontazioni circa la strategia ESG (*Environmental, Social and Governance*) adottate, oltre che a più accurati controlli necessari per soddisfare specifici bisogni conoscitivi degli *stakeholders*. Le grandi imprese hanno strutture organizzative più complesse, con diverse divisioni, reparti e unità operative e ciò richiede una formalizzazione dei processi di controllo particolarmente adeguata al fine di monitorare e coordinare le attività. Le PMI tendono ad avere strutture più semplici e meno gerarchiche, il che può rendere i processi di controllo meno formali e più agili ma non per questo non devono essere predisposti.

Le grandi imprese dispongono, inoltre, di risorse finanziarie e umane maggiori, il che consente loro di investire in sistemi di controllo e

---

<sup>33</sup> RICCABONI A.(2013), *Il controllo di gestione: obiettivi, attori, strumenti*, in MARASCA S., MARCHI L., RICCABONI A. (a cura di) *Controllo di gestione, metodologie e strumenti*, II edizione, Arezzo, Knowita.

monitoraggio più sofisticati, come *software* ERP (*Enterprise Resource Planning*) o *reporting* avanzati, mentre le imprese minori, detenendo minori dosi di risorse, tendono ad adottare soluzioni di controllo più semplici e meno costose. Un'altra differenza risiede nel fatto che le imprese di maggiori dimensioni tendono a diversificare le attività e spesso operano su scala internazionale, di conseguenza, i loro sistemi di controllo devono affrontare questioni come la gestione delle filiali, la valutazione delle *performance* a livello globale e la gestione del rischio su larga scala<sup>34</sup>. Ciò non accade nelle realtà minori che sono, generalmente, più focalizzate su mercati locali o specifici settori, per cui i loro sistemi di controllo si concentrano, spesso, su obiettivi più mirati e su aspetti come il controllo delle spese e la gestione della produzione. Un'altra differenza tra i due sistemi di controllo risiede nella loro flessibilità, date le loro dimensioni e complessità, le grandi imprese possono talvolta essere meno efficienti nel modificarli, inoltre, i cambiamenti richiedono spesso una pianificazione più estesa e possono essere influenzati da diverse parti interessate (*stakeholders*), ciò non accade tra le PMI che tendono ad essere più flessibili nell'adattare i loro sistemi di controllo in base alle esigenze mutevoli del mercato e alle nuove opportunità. Inoltre, i sistemi di controllo nelle grandi imprese possono essere più dettagliati e formali, dotati di procedure e linee guida ben definite per garantire la coerenza e la conformità alle politiche aziendali mentre, nei sistemi di controllo delle PMI la formalità potrebbe essere meno accentuata e il controllo potrebbe essere esercitato anche attraverso comunicazioni informali e decisioni basate sulla conoscenza diretta dei proprietari e dei *manager*<sup>35</sup>. In generale, la principale

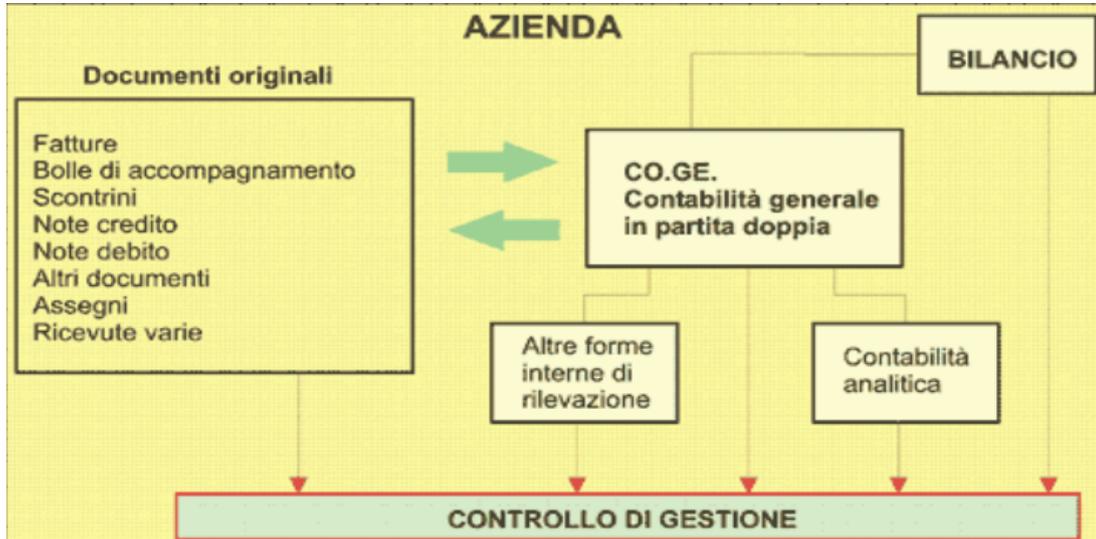
---

<sup>34</sup> RICCABONI A.(2013), *Il controllo di gestione: obiettivi, attori, strumenti*, cit., p.67.

<sup>35</sup> BREALEY R.A., MYERS S.C., ALLEN F. E SANDRI S. (2007), *Principi di Finanza Aziendale*, Quinta edizione, Milano, McGraw-Hill, p.87.

differenza tra i sistemi di controllo di gestione delle grandi imprese rispetto a quelli delle PMI risiede nella scala, nella complessità e nella profondità con cui vengono predisposti, dovendo rispondere ad esigenze e sfide di contesti aziendali differenti. Ciò premesso, un sistema di controllo di gestione delle PMI si presenta come un insieme di processi, strumenti e metodologie che aiutano i proprietari e *i manager* a monitorare, valutare e ottimizzare le *performance* aziendali al fine di raggiungere gli obiettivi strategici e operativi. Questi sistemi sono particolarmente importanti per le PMI perché consentono loro di adottare decisioni informate, identificare aree di miglioramento e mantenere un vantaggio competitivo nel mercato. Il sistema di controllo della gestione delle PMI coinvolge, in maniera trasversale, tutte le funzioni aziendali. La figura che segue sintetizza i presidi coinvolti.

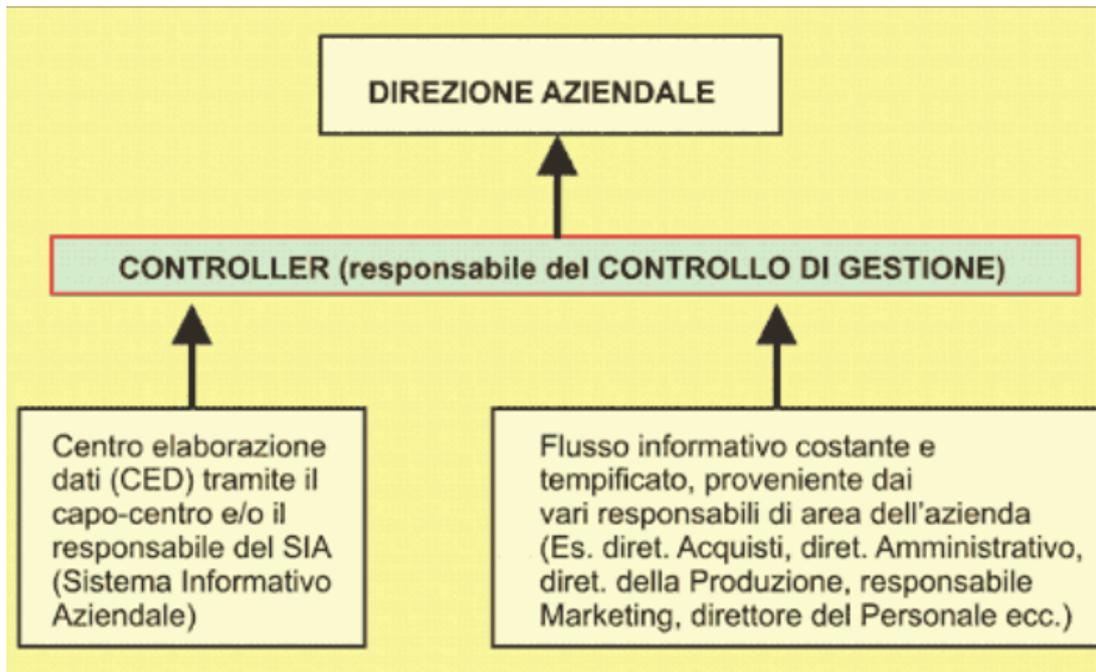
Fig.5: Il controllo di gestione aziendale



Fonte: pmi.it

Il controllo in oggetto prevede che vi sia un Controller, ovvero un responsabile del "Controllo di gestione" che riceve i flussi informativi per, poi, valutarli, di seguito tali relazioni.

Fig.6: Il Controller



Fonte: pmi.it

Oggi giorno, anche nelle imprese di minori dimensioni sono sempre più diffusi sistemi informatici che consentono di raccogliere ed elaborare i dati immessi, che ribadisce la necessità che vi sia accuratezza nell'inserire gli *input* affinché si possa assicurare un successivo controllo di gestione adeguato<sup>36</sup>. Ciò appurato, una volta immessi i dati, nelle forme adeguate, si rende necessaria una loro lettura finale che, tra l'altro, non può prescindere dalla valutazione d'insieme. La dottrina aziendalistica ha proposto alcuni sistemi di controllo specifici, volti ad assicurare un monitoraggio della gestione capillare ed esaustivo. Di seguito alcuni di essi.

<sup>36</sup> RICCABONI A.(2003), *Il controllo di gestione: obiettivi, attori, strumenti*, cit., p.101.

### 2.3 Strumenti e tecniche utilizzate nei sistemi di controllo e gestione

Come anticipato, un sistema di controllo di gestione per PMI è un'infrastruttura organizzativa che aiuta a monitorare e migliorare le *performance* aziendali attraverso il monitoraggio, l'analisi e l'adattamento delle attività aziendali in base agli obiettivi strategici. Adattare tale sistema alle dimensioni, alle risorse e alle esigenze specifiche dell'impresa costituisce il presupposto fondamentale per realizzare i suoi scopi. Nel tempo sono state sviluppate tecniche finalizzate ad individuare le criticità dei sistemi di gestione nonché i loro punti di forza offrendo, oggi, la possibilità di monitorare i sistemi gestionali in maniera molto accurata.

I sistemi di controllo si avvalgono di strumenti come la predisposizione di "obiettivi" e la valutazione dei motivi dei discostamenti e di KPIs (*Key Performance Indicators* - Indicatori chiave di *performance*). Definendo chiaramente i primi e rilevando i secondi si è in grado di misurare il progresso aziendale verso gli scopi perseguiti e i fattori critici che impediscono di raggiungerli appieno<sup>37</sup>. Ad esempio, per una PMI potrebbero essere importanti metriche come il fatturato, la redditività, la quota di mercato, la soddisfazione del cliente, ecc. e comprendere come intervenire in tal senso costituisce un importante presupposto di crescita.

I KPIs sono metriche utilizzate per valutare il successo o il rendimento di un'organizzazione, di un processo, di un progetto o di un individuo verso gli obiettivi prestabiliti. Essi consentono di monitorare e valutare quanto delineato in modo oggettivo, basato su dati concreti, variando a seconda del contesto e degli obiettivi specifici. Essi, tuttavia, possono coprire una vasta

---

<sup>37</sup> BREALEY R.A., MYERS S.C., ALLEN F. E SANDRI S. (2007). *Principi di Finanza Aziendale*, cit., p.89.

gamma di aree, tra cui le finanze, il *marketing*, la produzione, le risorse umane e altro ancora. I KPIs variano in base ai diversi settori che monitorano<sup>38</sup>: nel “Settore finanziario”, i più diffusi, sono: Margine di profitto lordo; Ritorno sugli investimenti (ROI); Fatturato; Rapporto debito/capitale proprio; Nel “Settore marketing” sono conosciuti il Tasso di conversione; il Costo per acquisizione cliente (CPA); il Tasso di apertura e clic delle e-mail, il Coinvolgimento sui social media; Nel “Settore delle risorse umane” rilevano il Tasso di assenteismo; la Rotazione del personale; il Tempo medio di occupazione di una posizione, il Costo medio di reclutamento, il rapporto Produzione/manifatturiero; L’ “Efficienza della produzione” viene misurata con i seguenti tassi: il Tasso di scarto o rifiuti, il Tempo medio di ciclo, la Disponibilità delle macchine; Nell’ambito “Servizio clienti” vengono valutati: il Tempo medio di risposta loro fornita, il Tasso di soddisfazione del cliente, il Numero di reclami non risolti, il Tempo medio di risoluzione dei problemi. Per quanto attiene alla “Tecnologia dell’informazione” essa viene monitorata valutando: il Tempo di disponibilità del sistema (*uptime*), il Tempo medio di risoluzione dei *ticket*, il Numero di vulnerabilità di sicurezza risolte, il Tempo medio di caricamento delle pagine web. Gli indicatori chiave di prestazione dovrebbero essere definiti in modo chiaro, allineandoli agli obiettivi dell’organizzazione o del progetto, essi devono essere misurabili, realistici e rilevanti. Il monitoraggio costante tramite KPIs ha il pregio di consentire l’assunzione di decisioni informate e di apportare modifiche quando necessario per migliorare le prestazioni complessive<sup>39</sup>. Oltre ai KPIs, tra gli strumenti più diffusi, in tema di controllo, rilevano anche i *budget* previsionali, riferiti a diverse aree aziendali e utili per confrontare, regolarmente, i risultati

---

<sup>38</sup> DEL BALDO M., ARCARI A.M., RUISI M. (2019), *Controllo di gestione nelle PMI e consulenti esterni*, “Management control, Vol.1, p. 93.

<sup>39</sup> Ivi, p. 95.

effettivamente conseguiti con le previsioni di partenza. Si tratta di strumenti che aiutano ad identificare gli scostamenti e ad assumere provvedimenti correttivi tempestivi. Anche mantenere una rendicontazione finanziaria accurata, comprensibile e tempestiva rispetto al verificarsi degli eventi si rivela utile al controllo di gestione. Ci si riferisce al Bilancio, ovvero allo Stato patrimoniale, al Conto economico e agli altri rapporti finanziari che forniscono una panoramica chiara della salute economico-finanziaria dell'azienda.

Un utile apporto al sistema valutativo deriva dal tracciamento delle *performance* delle vendite e delle attività di *marketing* attraverso KPIs specifici come i tassi di conversione delle vendite, i costi di acquisizione dei clienti, il valore della vita del cliente, ecc. anche monitorare l'utilizzo delle risorse umane, come l'efficienza operativa, la produttività dei dipendenti, l'assenteismo, ecc. può aiutare ad identificare aree in cui la formazione o la riorganizzazione potrebbero essere necessarie.

Tra gli strumenti impiegati va citata anche l'identificazione e la valutazione dei "rischi aziendali" potenziali implementando piani di mitigazione appropriati, ciò include rischi finanziari, operativi, legali o di conformità (*compliance*). La cura dell'accuratezza dei sistemi di controllo passa, invece, per l'utilizzo del *software* e degli strumenti appropriati per la raccolta, l'analisi e la visualizzazione dei dati aziendali (ciò può semplificare il processo decisionale fornendo informazioni chiare e aggiornate)<sup>40</sup>. Il sistema di controllo di gestione dovrebbe essere flessibile e adattabile alle mutevoli condizioni del mercato il che impone di rivedere regolarmente le *performance*, analizzare i risultati e apportare modifiche ai piani di azione quando necessario. Coinvolgere i dipendenti a tutti i livelli nell'adempimento del sistema di controllo di

---

<sup>40</sup> BREALEY R.A., MYERS S.C., ALLEN F. E SANDRI S.(2007), *Principi di Finanza Aziendale*, cit., p.91.

gestione è un'altra istanza dell'architettura del monitoraggio efficiente, in quanto una partecipazione attiva può migliorare l'efficacia del sistema e promuovere un senso di responsabilità condivisa. Tra i sistemi di controllo più analitici merita una menzione particolare l'Activity-Based Costing (ABC), un approccio di contabilità dei costi che mira a comprendere, in modo accurato e dettagliato, come vengono effettivamente allocati i costi all'interno di un'organizzazione. Questo sistema si basa sulla suddivisione delle funzioni svolte all'interno dell'azienda in unità più piccole chiamate "attività" e quindi attribuisce i costi specifici in base al loro consumo di risorse<sup>41</sup>.

L'ABC si differenzia dal tradizionale metodo di contabilità dei costi, noto come "*costing basato sul volume*", che spesso assegna i costi alle unità prodotte in modo proporzionale al volume di produzione, senza tener conto della complessità delle attività coinvolte, andando a distinguere le singole origini degli stessi. L'implementazione dell'ABC comporta solitamente i seguenti passaggi: 1) "Identificazione delle attività": le attività vengono identificate all'interno dei processi aziendali e, una volta terminata la riclassificazione, queste possono essere suddivise, ulteriormente, in sotto-attività per ottenere una visione più dettagliata. 2) "Identificazione delle risorse", che comporta che si identifichino le risorse (come manodopera, macchinari, materiali, etc.) necessarie per svolgere ciascuna attività. 3) "Calcolo dei costi delle risorse", che prevede che i costi associati a ciascuna risorsa vengano singolarmente valutati (ad esempio, il costo dell'ora lavorativa di un dipendente, il costo di manutenzione di una macchina, ecc.)<sup>42</sup>. 4) "Assegnazione dei costi alle attività", i costi delle risorse vengono assegnati alle attività in base al loro consumo specifico, ad esempio, se un'attività richiede più tempo di lavorazione da parte

---

<sup>41</sup> PALAZZI A., CIAMBOTTI M., GELSOMINI L.(2019), *L'Adozione dell'activity based costing nelle PMI: analisi di un caso*, in "Management control", Vol. 1, pp. 98-121.

<sup>42</sup> Ivi, p. 122.

dei dipendenti, le verrà attribuito una quota di costo più alto. 5) “Assegnazione dei costi alle unità prodotte”, infine, i costi delle attività vengono allocati alle unità prodotte in base al peso delle attività effettivamente svolte per produrle. L’obiettivo principale dell’ABC è di fornire una visione più precisa dei costi aziendali, consentendo all’azienda di assumere decisioni più informate riguardo alla produzione, ai prezzi, alla strategia di prodotto e ad altri aspetti gestionali, tuttavia, va notato che l’implementazione del sistema descritto può essere più complessa rispetto ai metodi tradizionali di contabilità dei costi, in quanto richiede una maggiore raccolta di dati e un’analisi più dettagliata delle attività aziendali. Tale aspetto penalizza le PMI che non sempre hanno le risorse per gestire una simile organizzazione.

Il sistema di allocazione dei costi basato sull’Activity-Based Costing (ABC) è stato sviluppato per fornire un’allocazione dei costi più accurata e dettagliata rispetto ai tradizionali metodi, come quello basato solo sulla valutazione dei volumi di produzione realizzati, tuttavia, come qualsiasi sistema, presenta alcuni svantaggi che possono impedirne l’impiego nelle PMI.

L’implementazione di un sistema ABC richiede una quantità significativa di tempo e risorse, l’identificazione delle attività chiave, la determinazione dei costi degli *input* utilizzati da ciascuna attività e la creazione di modelli per allocare i costi ai prodotti o ai servizi. Si tratta di un processo che, come è immaginabile, può risultare complesso e dispendioso<sup>43</sup>. L’ABC richiede una quantità dettagliata di dati riguardanti le attività e le risorse. La raccolta e la gestione di queste informazioni possono essere difficili e necessitare di un notevole impegno, inoltre, l’assegnazione dei costi alle attività può spesso essere poco oggettiva. Ciò può portare a discrepanze nei risultati, soprattutto

---

<sup>43</sup> PALAZZI A., CIAMBOTTI M., GELSOMINI L. (2019), *L’Adozione dell’activity based costing nelle PMI: analisi di un caso*, cit., p.124.

se le persone coinvolte nel processo rivelano interpretazioni differenti delle attività e delle loro relazioni. Il monitoraggio continuo delle attività e delle risorse impiegate può richiedere, poi, risorse aggiuntive, le aziende devono impegnare tempo e denaro per garantire che i dati siano accurati e aggiornati, altrimenti il sistema potrebbe diventare inaffidabile. In alcuni casi, l'attenzione eccessiva ai dettagli può portare a una complessità sovrabbondante, potrebbero, infatti, esserci attività marginali che assorbono una quantità sproporzionata di risorse per essere monitorate e allocate. A ciò si aggiunga che l'ABC si concentra, principalmente, sull'allocazione dei costi, ma potrebbe non tenere pienamente conto degli obiettivi strategici dell'azienda che possono prescindere valutando diversamente gli esborsi in un'ottica di futuro recupero<sup>44</sup>. L'ABC è più utile in settori in cui si rilevano molte attività indirette e diverse fonti di costi indiretti. In alcune aziende con una struttura di costo semplice, come spesso sono quelle gestite dalle PMI, l'ABC potrebbe non fornire benefici significativi rispetto ai metodi di allocazione più comuni. Per tali motivi l'adozione dell'ABC potrebbe essere accolta con resistenza all'interno dell'organizzazione dove i dipendenti potrebbero arrivare a ritenere il sistema eccessivamente complicato e potenzialmente minaccioso per i loro reparti o responsabilità. In definitiva, l'ABC può essere un metodo utile per migliorare l'allocazione dei costi in molte PMI, ma è importante valutare attentamente i suoi vantaggi e svantaggi specifici prima di decidere di implementarlo.

---

<sup>44</sup> Ciò potrebbe portare a decisioni di allocazione che non supportano appieno la strategia aziendale.

## CAPITOLO III

### LE PERFORMANCE NELLE PMI

#### 3.1 Definizione di performance

La *performance* è una misura dell'efficienza e dell'efficacia con cui un'organizzazione o un'azienda raggiunge i suoi obiettivi e produce risultati. Questa misura può essere applicata a vari aspetti e livelli dell'azienda, esistendo sia una valutazione della *performance* globale dell'ente che quella per ambiti, che si avvale di indici finanziari, operativi, strategici e di gestione.

La *performance* aziendale, pertanto, rimanda ad una valutazione globale delle prestazioni di un'azienda o di un'organizzazione, che tiene conto di vari indicatori e metriche, tra cui quelli principali sono i seguenti: *Performance finanziaria*, che viene valutata tramite indicatori come il fatturato, il margine di profitto, il flusso di cassa (*cash flows*), il rendimento sugli investimenti (ROI) e altri dati finanziari che riflettono la stabilità e le potenzialità finanziarie dell'azienda; la *Performance operativa* che si riferisce all'efficienza con cui un'azienda gestisce le operazioni ordinarie, intese come quelle che ne rendono possibile, l'operatività. Essa si avvale di metriche come la produttività, la qualità del prodotto o del servizio e la riduzione degli sprechi e dei costi operativi<sup>45</sup>.

La *Performance strategica* fa riferimento alla capacità dell'azienda di definire e perseguire una strategia chiara e coerente per raggiungere i suoi obiettivi a lungo termine. L'analisi del mercato, la posizione competitiva, la penetrazione di nuovi mercati sono i principali indicatori di tale *performance*. La *Performance*

---

<sup>45</sup> CARAMIELLO C., DI LAZZARO F., FIORI G., (2003) *Indici di bilancio: Strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, Milano, Giuffrè Editore, p.105.

*di gestione* si concentra sulla *leadership* e sulla capacità di gestione dell'azienda includendo la valutazione della *leadership*, la pianificazione strategica, la gestione delle risorse umane e la cultura aziendale. La *Performance delle risorse umane* valuta il contributo dei dipendenti ai risultati conseguiti dall'azienda, misurando dati come la soddisfazione dei dipendenti, il tasso di *turnover*, lo sviluppo delle competenze e altri indicatori correlati alle risorse umane. Come si è visto nelle pagine precedenti, la *Performance aziendale* può essere misurata utilizzando una serie di metriche e indicatori chiave (KPI) pertinenti ai diversi aspetti dell'azienda che si ottengono tramite il confronto tra vari risultati conseguiti. Queste misurazioni consentono all'azienda di valutare il proprio successo, identificare le aree di miglioramento e assumere decisioni informate per ottimizzare le operazioni e raggiungere gli obiettivi aziendali<sup>46</sup>. La valutazione della *performance* aziendale è un processo che dovrebbe essere continuo e dinamico contribuendo ad aiutare le aziende a mantenere la loro competitività e ad adattarsi alle mutevoli condizioni di mercato in tal senso, occorrerebbe che la procedura del loro calcolo sia strutturata e non sporadica. Si seguito un approfondimento degli indicatori descritti.

### **3.2 Indicatori di performance**

Un modello gestionale particolarmente impiegato dal *Performance management* è la *Balanced Scorecard*, metodo che si è diffuso per respingere la precedente impostazione che circoscriveva gli indicatori di monitoraggio ai soli aspetti economico-finanziari estendendoli ad altri aspetti. In passato, infatti, in molte PMI si osservava una scarsa condivisione della strategia e una considerevole

---

<sup>46</sup> CARAMIELLO C., DI LAZZARO F., FIORI G.(2003), *Indici di bilancio: Strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, cit., p.109.

disomogeneità nell'impiego delle risorse, rispetto alle funzioni strategiche perseguite e la nuova metodologia ha contribuito a dare ordine a tali aspetti<sup>47</sup>. Per superare questi problemi Kaplan e Norton<sup>48</sup> svilupparono un approccio, la *Balanced Scorecard* che si presta sia alle grandi realtà che alle PMI. Esso allarga e cerca di rendere coerenti le quattro diverse prospettive di valutazione delle *performance* dell'impresa: la *prospettiva finanziaria*, che si interroga su come apparire agli azionisti al fine di creare un rapporto di massima fiducia, e si avvale di indicatori di *performance* e redditività al fine di verificare l'aspetto; la *prospettiva del consumatore*, che si interroga su come soddisfare pienamente i consumatori, in questo caso l'obiettivo risulterà essere il miglioramento dell'offerta e del servizio dedicato al cliente; la *prospettiva interna dell'impresa* che riguarda l'esigenza di eccellere, e che trova risposta nel migliorare i processi *core*; infine la *prospettiva di innovazione e apprendimento* che si pone l'obiettivo di come mantenere le capacità di apprendimento e migliorarle nel tempo. L'obiettivo, in tal caso, è il perfezionamento dell'apprendimento e lo sviluppo organizzativo.

In sintesi, partendo dalla definizione di una strategia misurata da una serie di indicatori, la *Balanced Scorecard* prevede una serie di azioni migliorative dei processi cui fa seguito una fase di raccolta e di analisi dei dati che ne esprimono le *performance* che vengono confrontati con i valori-*target* determinati precedentemente nella fase di formulazione della strategia<sup>49</sup>. In questo modo si determina un processo correttivo di tipo ricorsivo che si rivela in grado di creare valore. Il modello di *Balance Scorecard* individua varie fasi di

---

<sup>47</sup> Tali incoerenze venivano rilevate anche nei processi aziendali, spesso non progettati in linea con le priorità strategiche, e nell'intera organizzazione.

<sup>48</sup> In: BALESTRI G (2009), *Il Bilancio di esercizio- secondo i principi contabili nazionali ed internazionali*, Hoepli, p.28.

<sup>49</sup> CARAMIELLO C., DI LAZZARO F., FIORI G.(2003), *Indici di bilancio: Strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, cit., p.108.

perfezionamento per cui, per ciascuna prospettiva, si stabiliscono alcune puntualizzazioni<sup>50</sup>:

- gli *obiettivi*: ovvero ciò che deve essere raggiunto;
- le *misure*: gli indici utilizzati per quantificare il raggiungimento di ciascun obiettivo;
- i *bersagli*: che sono i valori-obiettivo delle misure;
- le *iniziative*: ovvero le azioni chiave e, in genere, tutti i programmi da porre in essere al fine del raggiungimento degli obiettivi.

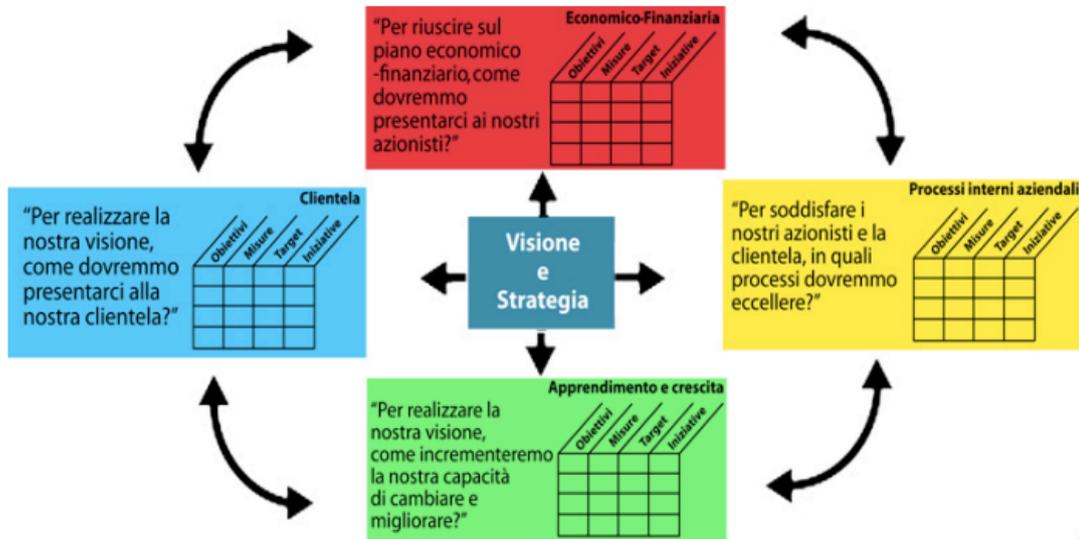
L'attuazione della *Balanced Scorecard* prevede, inoltre, che venga analizzata ogni possibile interrelazione che può concretizzarsi nel perseguimento delle diverse prospettive e degli obiettivi. Ad esempio, un'interrelazione possibile è data da una riduzione della tempistica relativa all'evasione degli ordini (prospettiva interna), che, una volta realizzata, migliora il servizio reso ai clienti (prospettiva del consumatore) ed incrementa le vendite (prospettiva finanziaria).

La figura che segue indica le quattro dimensioni con cui viene misurata la *performance* di un'azienda secondo il metodo della *Balance Scorecard* (Economio-finanziaria; Processi interni aziendali; Apprendimento e crescita e Clientela).

---

<sup>50</sup> TULLIO A. (2011), *Il budget: L'analisi di bilancio, la programmazione, il reporting*, Milano, IPSOA, p.65.

Fig.7: Il Balance Scorecard



Fonte: CARAMIELLO C., DI LAZZARO F., FIORI G. (2003)

Il modello impiega i classici KPI indicati nelle pagine precedenti, ma lo fa segmentando i vari ambiti in cui essi si realizzano nelle aree idonee a fornire informazioni relative ai risultati nelle aree<sup>51</sup>: Economico-finanziaria; Processi interni aziendali; Apprendimento e crescita e Clientela. Come si è detto il metodo prevede una misurazione delle performance, di seguito tale approfondimento.

### 3.3 Metodi di misurazione delle performance

Gli indicatori di performance (KPI) vengono misurati procedendo per fasi, in *primis* quella che vede attribuite le varie funzioni di monitoraggio all'interno dei reparti<sup>52</sup>. In tale fase i responsabili individuano i soggetti deputati a

<sup>51</sup> CARAMIELLO C., DI LAZZARO F., FIORI G.(2003), *Indici di bilancio: Strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, cit., p.111.

<sup>52</sup> ROBERT N. A. (2012), *Il Bilancio: analisi economiche per le decisioni e la comunicazioni della performance*, Milano, McGraw-Hill, p.112.

raccogliere i dati sensibili, ovvero quelli ritenuti utili per calcolare le *performance*. Una volta conclusa tale fase, si procederà ad indicare le metodologie di “raccolta” dei dati, cui segue la loro “lettura”. È evidente la criticità insita nella fase di raccolta che, laddove non adeguata, può compromettere il risultato finale, determinando una valutazione strategica sbagliata. Tra i metodi di valutazione dei KPI tra le PMI rilevano i seguenti<sup>53</sup>: il “Fatturato” è un importante indicatore di risultato operativo e commerciale conseguito dall’azienda e si ottiene valutando le fatture emesse durante l’esercizio. Tale indicatore può essere riferito anche a porzioni annuali, quali i mesi o il trimestre ecc. e la sua “lettura” implica la valutazione circostanziata ovvero collegata agli accadimenti specifici in azienda, ad esempio, se si realizza un evento promozionale, l’incremento di fatturato del periodo in cui esso è stato posto in essere potrà essere riferito a tale specifica iniziativa.

Il “Margine di profitto” si ottiene dalla differenza tra il fatturato dei costi totali ed il metodo per il suo calcolo si basa sulla valutazione delle fatture vendita e quelle acquisto.

Il “*Market Share*” è la quota di mercato di un’azienda rispetto a quella dei concorrenti e costituisce un importante riferimento circa la sua “forza contrattuale”. Essa si calcola confrontando i fatturati realizzati e i margini di profitto.

Il “*Customer Satisfaction* (Soddisfazione del cliente) è un indicatore del grado di soddisfazione dei clienti e si realizza, per lo più, tramite sondaggi, recensioni o *feedback*.

Il Tasso di *churn* (abbandono clienti) fa riferimento al numero di clienti che lasciano un’azienda o un servizio nel tempo, e si misura confrontando i nominativi dei clienti oppure il numero degli acquirenti presso tutti i punti

---

<sup>53</sup> Ivi, p. 114.

vendita. È anche possibile risalire a tale dato, ricorrendo a interviste o a *report* degli addetti alle vendite<sup>54</sup>.

L'indice "Costo per acquisizione del cliente" (CAC) indica il costo medio per acquisire un nuovo cliente un parametro che occorre confrontare con il ricavo medio per cliente per valutare un possibile intervento volto alla sua riduzione. Il "Tasso di conversione" indica, invece, la percentuale di utenti o visitatori del sito *web* che compiono un'azione desiderata (ad esempio, effettuare un acquisto o registrarsi). Il metodo per ottenere tale valore è quello di verificare le persone che visitano il sito e confrontarle con le interrelazioni poste in essere.

Il "Tempo medio di risposta" misura il tempo medio impiegato dall'azienda per rispondere alle richieste dei clienti o agli incidenti e si ottiene rilevando le date di richiesta e confrontarle con quelle di risposta.

Il "Livello di inventario" valuta la quantità di merci stanziata in magazzino rispetto alla domanda o alle vendite.

Il "Tempo di attività (*uptime*)" è un indice che misura quanto tempo un sistema, un'applicazione o un dispositivo impiegato in azienda rimane operativo senza interruzioni ed è ottenuto direttamente dalle rilevazioni fatte dai tecnici.

Il "Ritorno sugli investimenti (ROI)" è un indice che calcola il guadagno o la perdita generati da un investimento rispetto al costo dell'investimento stesso, e si ottiene applicando la relativa formula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Reddito operativo}}{\text{Fatturato}} \times \frac{\text{Fatturato}}{\text{Capitale investito netto}}$$

---

<sup>54</sup> ROBERT N. A. (2012), *Il Bilancio: analisi economiche per le decisioni e la comunicazioni della performance*, cit., p.119.

Il “Tasso di assenteismo” misura, invece, la percentuale di dipendenti assenti dal lavoro rispetto al totale e si ottiene valutando le assenze realizzate nel periodo di riferimento rispetto al numero complessivo dei lavoratori.

Il parametro “Livello di sicurezza” valuta la frequenza degli incidenti o delle violazioni della sicurezza sul luogo di lavoro e si calcola registrando tutti gli episodi verificatisi. Il “Tempo di ciclo di produzione” indica il tempo necessario per completare un ciclo di produzione, dalla progettazione alla consegna del prodotto finito. I responsabili delle varie fasi sono tenuti ad indicare, a tale scopo, il tempo di inizio e di fine delle lavorazioni. Infine, la “Retribuzione media dei dipendenti” indica la remunerazione erogata mediamente e si ottiene rapportando il “monte salari” al numero dei lavoratori. Gli indicatori elencati non esauriscono l’elenco dei potenziali misuratori delle performance aziendali, di seguito un caso pratico che descrive alcuni ulteriori indici impiegati dalle PMI.

## CAPITOLO IV

### IL CASO CERAMICHE CATALANO S.p.a.

#### **Introduzione**

L'azienda Catalano, fondata nel 1967 e sita a Fabrica di Roma (VT) è *leader* nel settore della ceramica per l'arredo bagno. L'azienda vanta prodotti di altissima qualità e dal *design* unico, ottenuti grazie ai notevoli investimenti in innovazione, succedutisi negli anni, che sono stati orientati a dotare la struttura di un alto grado di automazione che, accompagnato da un riconosciuto sapere artigianale, ne sancisce il successo odierno. La filosofia produttiva dell'azienda è da sempre volta ad ottenere una qualità dei prodotti tutta italiana, perseguendo una vera e propria missione, Catalano S.p.a., infatti, pur esportando, investe e produce solo in Italia, garantendo uno *standard* di eccellenza non imitabile avvalendosi di manovalanza locale altamente professionale. Il marchio "Made in Italy" è per Catalano sinonimo di eccellenza, affidabilità, ingegno e innovazione. L'ultimo bilancio disponibile della società è quello relativo all'esercizio 2021, che si è chiuso con 53.739.484 euro di fatturato e un utile di 10.477.357 euro.

#### **4.1 I risultati conseguiti**

L'azienda vanta 223 dipendenti ed opera come Società per azioni, non è quotata e il suo capitale sociale è detenuto da 37 azionisti<sup>55</sup>. Negli ultimi 5 anni, la società ha registrato un calo del fatturato fino al 2019, per poi riprendere la crescita. Di seguito, gli indicatori generali dell'attività.

---

<sup>55</sup> Catalano S.p.a. possiede anche 4 partecipate

Fig. 8. Indici generali

Bilancio non consolidato	31/12/2021 EUR	31/12/2020 EUR	31/12/2019 EUR	31/12/2018 EUR	31/12/2017 EUR	31/12/2016 EUR
☞	12 mesi Dettagliato ICS					
Ricavi delle vendite	53.739.484	46.912.407	44.067.012	45.851.907	47.480.153	48.585.072
EBITDA	18.381.719	13.413.240	11.882.762	12.984.069	13.269.796	14.933.236
Utile Netto	10.477.357	7.160.978	5.680.818	6.090.089	5.376.088	6.292.911
Totale Attività	97.925.099	88.383.561	84.750.694	81.368.069	80.353.298	92.266.473
Patrimonio Netto	70.791.740	62.044.010	56.316.208	51.813.232	46.756.655	45.693.562
Posizione finanziaria netta	-10.174.518,00	-11.060.710,00	-2.163.793,00	5.899.483,00	9.256.445,00	4.593.530,00
EBITDA/Vendite (%)	32,43	27,21	25,75	27,74	27,48	30,10
Redditività delle vendite (ROS) (%)	24,92	19,03	16,61	16,66	15,57	19,17
Redditività del totale attivo (ROA) (%)	14,42	10,61	9,04	9,58	9,36	10,31
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	14,80	11,54	10,09	11,75	11,50	13,77
Debt/Equity ratio	0,14	0,19	0,27	0,31	0,29	0,39
Debiti v/banche su fatt. (%)	17,57	23,71	32,65	34,60	27,71	36,10
Debt/EBITDA ratio	0,54	0,87	1,27	1,25	1,01	1,20
Rotaz. cap. investito (volte)	0,55	0,53	0,52	0,56	0,59	0,53

Fonte: AIDA

Tali risultati derivano dalla lunga esperienza dell'azienda che è nata oltre cinquant'anni fa, iniziando ad operare in versione artigianale per diventare, successivamente, sempre più industrializzata. La scelta dei fondatori è stata, costantemente, quella di cercare di offrire prodotti distinti per la loro elevata qualità per cui oggi l'azienda produce articoli che si distinguono per la loro modernità, quali lavabi e servizi igienici auto-igienizzanti, che subiscono un trattamento vetrificante che garantisce tali requisiti<sup>56</sup>. L'azienda esporta in tutto il mondo ed è organizzata con un ufficio appositamente preposto ai rapporti con i clienti esteri, mentre un altro si occupa del soddisfacimento dei bisogni di quelli nazionali. L'attività commerciale della Catalano S.p.a. si presenta in costante evoluzione e ciò è evidente nella crescita del fatturato medio registrata negli ultimi decenni. Di seguito gli indicatori di efficienza.

<sup>56</sup> Molto ricercata è l'estetica dei prodotti che ha portato l'azienda a produrre articoli a doppio smalto che presentano un *design* bicolore particolarmente raffinato.

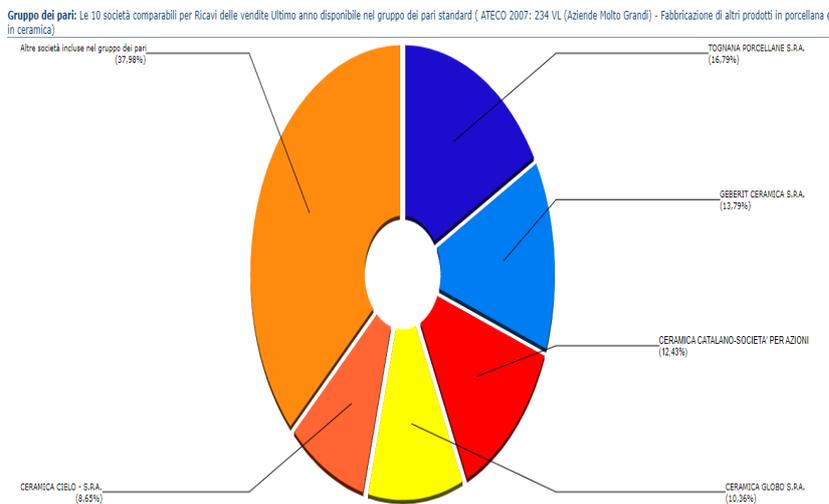
## 4.2 Gli indici

L'azienda analizza le proprie *performance* suddividendole in quelle *Commerciali, Economico-finanziarie; Operatività, Produttività dei dipendenti* e relative alla *Competitività di mercato*<sup>57</sup>.

### 4.2.1 Indicatori di efficienza commerciale

Nel 2021, la Catalano S.p.a., ha rilevato un aumento dei ricavi del 10.16% rispetto al 2016 confermando l'efficienza della funzione commerciale aziendale. Data la tipologia della lavorazione, il mercato in cui opera l'azienda si caratterizza per la presenza di molte PMI e la Catalano S.p.a. ne detiene una quota dell'8,65%.

Fig. 9. Quota di mercato



Fonte: AIDA

<sup>57</sup> Quest'ultimo, come si vedrà, viene ottenuto più che da un rapporto da una serie di valutazioni.

Considerando i risultati conseguita dall'impresa, se ne conferma l'efficienza commerciale, proprio confrontandoli con quelli realizzati dal "gruppo dei pari", ovvero dalle imprese del settore con un fatturato simile. Di fondamentale rilievo anche gli indici *economico-finanziari*.

#### 4.2.2 Indici Economico - finanziari

L'analisi degli indicatori relativi all'efficienza *economico-finanziaria* viene realizzata calcolando specifici rapporti di valore, di seguito l'indicazione, nello specifico, dei *ratios* aziendali degli ultimi sei anni<sup>58</sup>.

Fig. 10. Indici economico-finanziari

Bilancio non consolidato	31/12/2021 EUR	31/12/2020 EUR	31/12/2019 EUR	31/12/2018 EUR	31/12/2017 EUR	31/12/2016 EUR
☐	12 mesi Dettagliato ICS					
<b>1. Indicatori finanziari</b>						
- Indice di liquidità	2,15	2,48	1,80	1,38	1,21	1,44
- Indice corrente	2,80	3,13	2,64	2,26	2,20	2,23
- Indice di indebitam. a breve	0,71	0,73	0,74	0,77	0,62	0,54
- Indice di indebitam. a lungo	0,29	0,27	0,26	0,23	0,38	0,46
- Indice di copertura delle immob. (patrimoniale)	0,45	0,49	0,55	0,61	0,76	0,81
- Grado di ammortamento	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
- Rapporto di indebitamento	1,38	1,42	1,50	1,57	1,72	2,02
- Indice di copertura delle immob. (finanziario)	1,62	2,06	1,87	1,66	1,51	1,64
- Debiti v/banche su fatt.	17,57	23,71	32,65	34,60	27,71	36,10
- Costo denaro a prestito	1,65	1,49	1,40	1,44	2,19	1,24
- Grado di copertura degli interessi passivi	111,73	77,07	56,42	55,77	45,38	67,38
- Oneri finanz. su fatt.	0,29	0,35	0,46	0,50	0,61	0,45
- Indice di indep. Finanz.	72,29	70,20	66,45	63,68	58,19	49,52
- Grado di indep. da terzi	2,83	2,57	2,15	1,94	1,53	1,05
- Posizione finanziaria netta	-10.174.518,00	-11.060.710,00	-2.163.793,00	5.899.483,00	9.256.445,00	4.593.530,00
- Debt/Equity ratio	0,14	0,19	0,27	0,31	0,29	0,39
- Debt/EBITDA ratio	0,54	0,87	1,27	1,25	1,01	1,20

Fonte: AIDA

Ciascun indicatore è stato ottenuto confrontando i valori di bilancio, ad esempio, *l'indice di liquidità* viene ottenuto tramite il seguente rapporto:

<sup>58</sup> I dati relativi agli esercizi precedenti mostrano un *trend* costante di crescita dell'attività.

$$\frac{\text{Attivo circolante} - \text{Rimanenze}}{\text{Debiti a breve}}$$

Oppure, l'indice corrente che mostra la capacità del solo attivo circolante di far fronte ai debiti a breve è stato ottenuto dl seguente rapporto:

$$\frac{\text{Attivo circolante}}{\text{Debiti a breve}}$$

Il rapporto d'indipendenza finanziaria, invece, è dato da:

$$\frac{\text{Patrimonio netto}}{\text{Totale attività}}$$

Esso è un importante indicatore di "stabilità" mostrando quanta parte dell'attivo sia proprio e non fonte di indebitamento.

#### 4.2.3 Indici di operatività

L'operatività di un'azienda si riferisce ai risultati della gestione. Un aspetto centrale di tale *performance* riguarda i "Tempi" di alcune operazioni. Di seguito, gli indici della "gestione corrente" della Catalano S.p.a. che fa riferimento alla qualità dell'operatività.

Fig. 11. Indici di operatività

Indici della gestione corrente							
Rotaz. cap. investito (volte)	0,55	0,53	0,52	0,56	0,59	0,53	0,49
Rotaz. cap. cir. lordo (volte)	1,08	0,85	0,87	0,99	1,14	0,94	1,02
Incidenza circolante operativo	27,83	38,94	50,43	56,88	44,63	36,87	40,87
Giac. media delle scorte (gg)	74,45	84,39	128,55	140,09	141,44	134,57	138,06
Giorni copertura scorte (gg)	291,19	332,32	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Durata media dei crediti al lordo IVA (gg)	91,61	124,09	117,80	125,38	111,81	95,36	114,39
Durata media dei debiti al lordo IVA (gg)	147,31	166,31	141,97	131,47	198,67	212,46	219,97
Durata Ciclo Commerciale (gg)	235,48	290,09	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

Fonte: AIDA

Tra gli indici più interessanti, la “Rotazione del capitale investito”, dato dal rapporto:

$$\frac{\text{Ricavi totali}}{\text{Totale attività}}$$

Esso indica l’*output* generato dal capitale investito.

Un altro indice di estremo rilievo è la “Giacenza media delle scorte”, ottenuto dal rapporto:

$$\frac{\text{Rimanenze} - \text{Acconti}}{\text{Ricavi} + \text{Altri proventi}}$$

La “Durata del ciclo commerciale” è data da:

$$\text{Durata media dei crediti al lordo dell'Iva} + \text{Giorni di copertura delle scorte} - \text{Durata media dei debiti al lordo dell'Iva}$$

Esso indica i giorni intercorrenti tra il momento in cui si realizzano i prodotti e il ricavo relativo. Un’attenzione particolare è riservata alla valutazione della produttività dei lavoratori, come di seguito.

#### **4.2.4 Indici di produttività dei lavoratori**

Alle prese con la crisi pandemica, l’azienda Catalano aveva dovuto fare a meno di alcuni dipendenti che, però, ha riassunto nel 2022, potendo contare, oggi, su 223 lavoratori totali.

Fig. 12: Indici di produttività

4. Indici di produttività						
- Dipendenti	223	213	220	223	233	224
- Ricavi pro-capite	254.140	231.400	209.730	209.860	207.220	221.470
- Valore aggiunto pro-capite	142.240	115.460	108.950	113.300	113.320	127.110
- Costo lavoro per addetto	59.810,00	52.490,00	54.940,00	55.080,00	56.360,00	60.330,00
- Rendimento dipendenti	4,25	4,41	3,82	3,81	3,68	3,67

Fonte: AIDA

Tra gli indici più interessanti rileva il dato “Ricavi pro-capite”, ottenuto dal rapporto:

$$\frac{\text{Ricavi di vendita}}{\text{Numero di dipendenti}}$$

Si tratta di un valore che indica il contributo fornito da ciascun lavoratore alla realizzazione del valore totale della produzione. Una menzione particolare va riservata al “Valore aggiunto pro-capite”, dato dal rapporto:

$$\frac{\text{Valore aggiunto}}{\text{Numero di dipendenti}}$$

dove il valore aggiunto è dato dalla differenza tra il valore della produzione di beni e servizi conseguita dalle singole branche produttive ed il valore dei beni e servizi intermedi dalle stesse consumati<sup>59</sup>.

#### 4.2.5 Indici di competitività

Catalano S.p.a. realizza altre valutazioni tese ad individuare i livelli della propria competitività nel mercato.

<sup>59</sup> Come si vede dalla tabella tale valore presenta un *trend* di costante crescita.

Uno degli indici valutati riguarda il “Tempo medio di incasso” (TMI) ed è dato dal seguente rapporto:

$$\frac{\textit{Crediti verso clienti}}{\textit{Fatturato giornaliero}}$$

Il rapporto viene calcolato ponendo al numeratore i crediti complessivi a una determinata data e, al denominatore, il totale delle vendite effettuate nell’esercizio, su base giornaliera<sup>60</sup>.

Considerando che il fatturato (*Merci conto vendite*) è registrato al netto dell’IVA, si rende necessario omogeneizzare i due valori scorporando l’imposta applicata sui crediti verso clienti (oppure aggiungerla all’ammontare del fatturato). Il “Tempo medio di incasso” informa sul tempo che intercorre in media dalla vendita all’incasso e mostra l’efficienza dell’azienda nel riscuotere i crediti. Esso è un buon indicatore di “competitività” e del “fabbisogno finanziario dell’impresa”.

Un elevato tempo medio di incasso può essere il risultato di un limitato potere contrattuale nei confronti dei clienti ma, anche, di una scarsa solidità di questi ultimi, mentre un’elevata e persistente giacenza di crediti può essere causata dalla presenza di crediti inesigibili che si sommano, sistematicamente, a quelli fisiologicamente generale dell’attività caratteristica. Per formulare un giudizio sul “potere contrattuale” dell’azienda nei confronti dei propri clienti si calcola anche la “Giacenza media dei crediti dei concorrenti”, così da poter operare gli indispensabili confronti.

In alcune aziende, infatti, la concessione di dilazioni di pagamento rappresenta una condizione necessaria per competere con gli altri produttori.

---

<sup>60</sup> Quindi si tratta di una media.

Al fine di trarre informazioni significative sull'efficacia nella riscossione dei crediti tramite la lettura di questo indice è necessario, altresì, conoscere il valore che esso ha assunto negli esercizi precedenti. Sotto il profilo finanziario un aumento della durata media dei crediti, a parità di altre condizioni, determina un maggiore investimento in capitale circolante ciò implica un più elevato bisogno finanziario che, a sua volta, genera maggiori oneri di natura finanziaria, ovvero interessi passivi<sup>61</sup>.

Un importante limite del significato del "Tempo medio di incasso" deriva dal fatto che esso dipende, inevitabilmente, dalla situazione delle vendite nei diversi periodi dell'anno. I crediti verso clienti, infatti, si riferiscono a un preciso istante, e se questo valore è soggetto a variazioni nell'arco dell'esercizio, a causa della forte stagionalità delle vendite, l'informazione fornita dal quoziente non è indice di un valore "mediamente vero"<sup>62</sup>. L'analisi di competitività di Catalano S.p.a. rimanda anche ai debiti correnti, in particolare, l'indice utilizzato a tale scopo è il seguente:

$$\frac{\text{Debiti verso fornitori}}{\text{Acquisti giornalieri}}$$

il rapporto fornisce un'indicazione, espressa in giorni, relativa alla durata media dei debiti verso fornitori, denominato "Tempo medio di pagamento" (TMP). Al pari del precedente, l'indice fornisce informazioni sulla competitività e sul fabbisogno finanziario<sup>63</sup>. A parità di altre condizioni, un

---

<sup>61</sup> BALESTRI G.(2009) *Il Bilancio di esercizio- secondo i principi contabili nazionali ed internazionali*, op. cit., p.78.

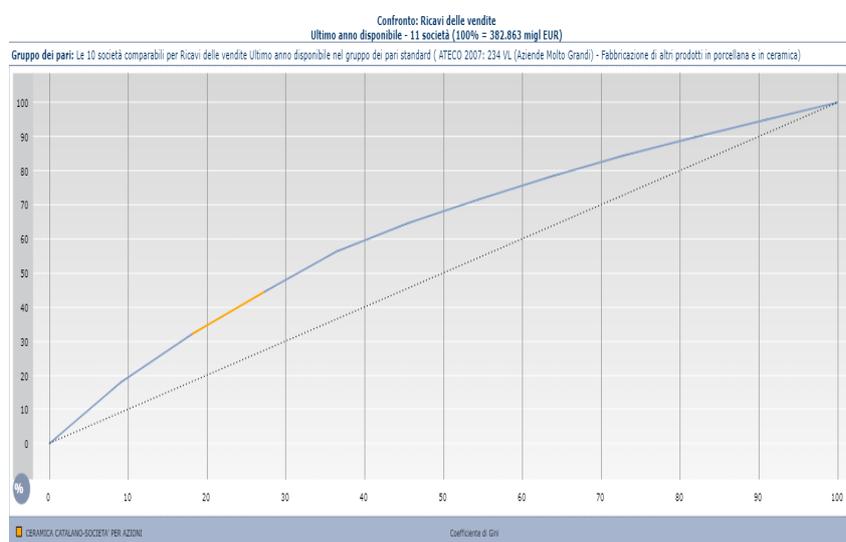
<sup>62</sup> Si pensi, ad esempio, ad un'azienda che produce panettoni, i suoi crediti verso clienti a fine anno sono particolarmente elevati rispetto al resto dell'esercizio.

Se il tempo medio di incasso fosse calcolato in qualsiasi momento dell'anno, diverso dal 31 dicembre, le informazioni che da esso si potrebbero trarre sarebbero ben diverse.

<sup>63</sup> Anche in questo caso è necessario procedere all'omogeneizzazione delle poste sotto il profilo dell'Iva.

valore “Debiti verso fornitori”<sup>64</sup> di ragguardevoli dimensioni, significa un minore investimento in *capitale circolante*, il che implica, in ultima istanza, minori fabbisogni finanziari e maggiore competitività. Non vi è dubbio che i brillanti risultati conseguiti da Catalano S.p.a. la rendono particolarmente competitiva, la grafica della distribuzione dei risultati ne evidenzia una collocazione al di sopra della media del settore.

Fig. 13: Indice di distribuzione



Fonte: AIDA

Ciò è confermato considerando le nove *competitors* della Catalano S.p.a. posizionate in un ordine di fatturato (Ricavi dalle vendite): la società si pone al terzo posto, dopo Ideal Standard s.r.l. e Tognana Porcellane Spa.

<sup>64</sup> E più in generale, passività correnti

Fig. 13. Posizionamento per fatturato

Gruppo dei pari: Le 10 società comparabili per Ricavi delle vendite Ultimo anno disponibile nel gruppo dei pari standard (ATECO 2007: 294-VL (Aziende Molto Grandi) - Fabbricazione di altri prodotti in porcellana e in ceramica)														
Ragione sociale	Codice consolidato	Anno	Ricavi delle vendite migl EUR	EBITDA migl EUR	EBITDA/Vendite %	Redditività delle vendite (ROS) %	Utile Netto migl EUR	Totale Attività migl EUR						
<b>Ultimo anno disponibile</b>														
X Mediana			30.731	4.897	15,60	10,55	2.149	46.357						
X Deviazione standard			15.511	5.051	8,92	8,64	3.342	22.210						
X Media			39.316	7.081	16,80	11,78	3.855	51.606						
X TOGNANA PORCELLANE S.P.A.	Non Cons.	2022	72.620	8.836	4	11,89	7	10,55	6	5.495	3	73.728	2	
X GEBERIT CERAMICA S.P.A.	Non Cons.	2022	59.622	2	3.076	9	4,96	11	1,79	10	1.151	10	39.468	8
X CERAMICA CATALANO-SOCIETA' PER AZIONI	Non Cons.	2021	53.739	3	18.382	1	32,43	2	24,92	2	10.477	1	97.925	1
X CERAMICA GLOBO S.P.A.	Non Cons.	2022	44.809	4	14.941	2	32,74	1	29,50	1	9.713	2	71.192	3
X CERAMICA CIELO - S.P.A.	Non Cons.	2022	37.421	5	8.842	3	22,11	3	17,50	3	5.378	4	55.853	5
X META S.P.A.	Non Cons.	2021	30.731	6	4.897	6	15,60	6	8,56	7	2.149	6	58.651	4
X GRUPPO SANITARI ITALIA SPA	Non Cons.	2022	29.593	7	4.319	8	11,71	8	5,09	9	1.585	8	44.508	7
X CERAMICA FLAMINIA - S.P.A.	Non Cons.	2022	27.215	8	5.744	5	20,23	4	13,24	4	2.958	5	46.357	6
X GALASSIA S.R.L.	Non Cons.	2022	26.706	9	4.357	7	15,73	5	6,75	8	1.367	9	34.074	9
X TECMA - SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	Non Cons.	2022	25.089	10	2.804	10	11,03	9	10,74	5	2.011	7	13.859	11
X HATRIA S.R.L.	Non Cons.	2022	24.928	11	1.697	11	6,32	10	0,95	11	121	11	32.052	10

Fonte: AIDA

Coerentemente con gli indici sulla competitività, nel suo comparto, la società si distingue per il più elevato valore dell'Ebitda il che denota che la redditività supera di gran lunga quella degli altri configurando, di per sé, un dato molto positivo e confermativo di solidità e, soprattutto, di "efficienza"<sup>65</sup>. Tali dati autorizzano a ritenere che la posizione relativa della società appare particolarmente consolidata e che eventuali crisi settoriali dovrebbero colpire, dapprima i *competitors* e, solo poi, la Catalano Spa che gode di un vantaggio comparato. Tale affermazione si basa sulla decisa superiorità della sua redditività che implica che, eventuali disinvestimenti non renderebbero la sua attività poco redditizia, potendo contare su un buon ritorno<sup>66</sup>.

<sup>65</sup> Ciò vale anche per il ROS e per il livello di Utile netto che la pone al primo posto.

<sup>66</sup> Tale conclusione è tratta dal livello dell'EBTDA conseguito.

## Conclusioni

Il lavoro ha analizzato un tema di estremo rilievo in ambito aziendale, ovvero l'analisi delle *performance* realizzate dalle PMI, un processo cruciale per valutare la salute finanziaria e operativa di queste aziende. Le PMI svolgono un ruolo fondamentale nell'economia di molti Paesi e la loro crescita e sostenibilità sono di estrema importanza per la stabilità economica.

Se in passato le PMI si limitavano a valutare l'andamento aziendale concentrandosi limitatamente sui livelli di fatturato, oggi si osserva, anche in tali realtà, la diffusione di metodologie tese a calcolare anche altre tipologie di risultato. Permangono, in ambito finanziario, le attenzioni verso la profittabilità dell'azienda con l'impiego dell'indice del "Reddito netto", dato dalla differenza tra il reddito totale e le spese totali nonché del "Margine di profitto", dato dal rapporto reddito netto / fatturato (che indica la percentuale di profitto generata dalle vendite) e sugli "Indici di liquidità" dati dal rapporto tra attività correnti (come contanti, conti in banca, inventario) e passività correnti (come debiti a breve termine).

Altri indici di rilievo nella misurazione delle *performance* riguardano il "Periodo medio di riscossione dei crediti" dato dal tempo necessario per raccogliere i crediti dai clienti, nonché del "Periodo medio di pagamento dei debiti" che indica quanto tempo l'azienda impiega per pagare i fornitori.

Altri indici fanno riferimento alla valutazione dell'Efficienza operativa che viene misurata da altri rapporti, come quello noto come "Rotazione dell'inventario" che misura la frequenza con cui l'inventario viene rinnovato durante l'anno. Una rotazione elevata può indicare una gestione efficiente dell'inventario. Anche monitorare la produttività dei dipendenti in termini di vendite o produzione è particolarmente diffuso, indicando l'efficienza delle risorse umane impiegate. Gli indici indicati fanno riferimento alla gestione

ordinaria dell'impresa mentre, per comprendere la sua collocazione nel mercato, molte PMI, che subiscono in modo particolare tale pressione, ricorrono all' "Analisi della concorrenza" che individua la posizione dell'azienda rispetto ai concorrenti nel settore. Tale indice si è particolarmente diffuso a seguito della diffusione della globalizzazione, quando, anche le PMI hanno dovuto rivedere la propria gestione, anche in relazione alla necessità di mantenere un elevato indice di competitività, per cui l'analisi delle *performance* e il loro monitoraggio, sono concetti da considerare dinamici nel senso che si adeguano alle istanze del momento. Tra gli indicatori sviluppati a seguito dell'evoluzione economica degli ultimi decenni si rinvengono quelli deputati all' "analisi dei rischi" volti ad identificare e valutare i rischi che potrebbero influenzare negativamente le *performance* future dell'azienda. Sempre più diffusi, anche tra le PMI, sono i *budget* e le "previsioni" che mirano a creare un piano finanziario per orientare la crescita e l'allocazione delle risorse.

L'elaborato ha evidenziato che una realtà come la Catalano S.p.a., che si occupa di produrre ceramiche, è riuscita a monitorare le proprie *performances*, introducendo un protocollo volto a monitorare e valutare i *trend* aziendali ottenendo, come risultato finale, una "visione d'insieme" che consente una gestione informata e consapevole delle criticità e dei punti di forza. La gestione della realtà viterbese offre una chiara prova che le interrelazioni che si creano nel "sistema azienda" necessitano di essere supervisionate, soppesate e monitorate anche in virtù della successiva valutazione del *trend* assunto.

Gli indici, infatti, oltre che assicurare una costante supervisione delle *performance*, consentono di valutare i *trend* ovvero gli andamenti realizzati dall'azienda. Oltre a fornire informazioni, essi consentono di avere chiare le criticità su cui occorre intervenire. In conclusione, il lavoro ha consentito di risalire ai vantaggi ritraibili dall'utilizzo degli indici per misurare le

*performance* delle PMI offrendo n riferimento indispensabile per far fronte alle implicazioni della competitività.

### *Bibliografia*

AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., (2005), *Corso di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna

ANGELINO A., BALDA F., EMILIANI D., ROMANO G., SAMPOLI L., SCHIVARDI F (2020), *Rapporto Cerved PMI 2020*, Cerved, 12 Ottobre 2020

BALESTRI G (2009), *Il Bilancio di esercizio- secondo i principi contabili nazionali ed internazionali*, Hoepli

BREALEY R.A., MYERS S.C., ALLEN F. E SANDRI S. (2007), *Principi di Finanza Aziendale*, Quinta edizione, Milano, McGraw-Hill

BRUNI G(1995)., *La contabilità del valore*, Torino, Giappichelli

- CARAMIELLO C., DI LAZZARO F., FIORI G., (2003) *Indici di bilancio: Strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, Milano, Giuffrè Editore
- CRAIG J.B.L, MOORES K. (2006), *A 10-Year Longitudinal Investigation of Strategy, Systems, and Environment on Innovation in Family Firms*, in *Family Business Review*, vol. 19, n. 1
- DALLOCCHIO M. (1995), *Finanza d'azienda. Analisi e valutazioni per le decisioni d'impresa*, Egea, Milano
- DEL BALDO M., ARCARI A.M., RUISI M. (2019), *Controllo di gestione nelle PMI e consulenti esterni*, "Management control, Vol.1,
- FANNI M. (2000), *Manuale di finanza dell'impresa*, Giuffrè, Milano
- GOLINELLI G..M. (1994), *Struttura e governo d'impresa*, III ed., Padova, CEDAM
- GUALANDRI E., SCHWIZER P., (2005), *Bridging the Equity gap: il caso delle PMI innovative*, Unimore
- NOCI G., (2014), *Se il Made in Italy fosse un brand sarebbe il terzo al mondo*, Il Sole 24 Ore, 27/08/2014
- PALAZZI A., CIAMBOTTI M., GELSOMINI L.(2019), *L'Adozione dell'activity based costing nelle PMI: analisi di un caso*, in "Management control", Vol. 1
- RICCABONI A.(2013), *Il controllo di gestione: obiettivi, attori, strumenti*, in MARASCA S., MARCHI L., RICCABONI A. (a cura di) *Controllo di gestione, metodologie e strumenti*, II edizione, Arezzo, Knowita.
- ROBERT N. A. (2012), *Il Bilancio: analisi economiche per le decisioni e la comunicazioni della performance*, Milano, McGraw-Hill
- SAPELLI G., QUINTAVALLE E.(2019), *Nulla è come prima. Le piccole imprese nel decennio della grande trasformazione*, Milano,
- SCIARELLI S.(2002) *La produzione del valore allargato quale obiettivo dell'etica nell'impresa*, *Finanza Marketing Produzione*, n.4
- TULLIO A. (2011), *Il budget: L'analisi di bilancio, la programmazione, il reporting*, Milano, IPSOA

UNIONCAMERE (2017), *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*,  
Milano, F. Angeli