

Cattedra **Pianificazione e Controllo**

---

RELATORE

---

CANDIDATO

Anno Accademico

## ***L'importanza del controllo di gestione nelle PMI in un contesto economico come l'Italia***

- ***Introduzione***

0.1 Piccole e Medie imprese

0.2 Ruolo delle PMI nell'economia italiana

0.3 Sfide e opportunità per le Piccole e Medie Imprese che operano nell'economia italiana.

### **1. Definizione e concetti chiave del controllo di gestione**

1.1 Concetti fondamentali (pianificazione, programmazione, gestione, controllo)

1.1.1 Pianificazione

1.1.2 Programmazione

1.1.3 Gestione

1.1.4 Controllo

1.2 Strumenti del controllo di gestione

1.2.1 L'analisi di bilancio

1.2.2 Il Budget

1.2.3 Il piano strategico

1.2.4 Il sistema per le rilevazioni extracontabili

1.2.5 Il sistema di reporting

1.3 Scopo e obiettivi del controllo di gestione

### **2. Analisi dei costi**

2.1 Costi diretti e Costi indiretti

2.1.1 Costi diretti

2.1.2 Corti indiretti

2.2 Costi fissi, Costi variabili, Costi semivariabili e Costi a gradini

2.2.1 Costi fissi

2.2.2 Costi variabili

2.2.3 Costi semivariabili

2.2.4 Costi a gradini

2.3 Margine di contribuzione

2.4 Break-even point e la break-even analysis

2.5 La leva operativa

### **3. Strumenti e tecniche del controllo di gestione applicabili alle PMI**

3.1 Budgeting

3.2 Analisi dei costi

3.3 Indicatori chiave di performance KPI

3.4 Benchmarking

### **4. Caso FINESTRE NURITH**

4.1 Descrizione e storia aziendale

4.2 Il controllo di gestione e la sua applicazione all'interno di  
FINESTRE NURITH

4.3 Piattaforma dedicata alla realizzazione e alla gestione degli ordini

4.4 Salesforce

- **Conclusioni**

---

## *Introduzione*

---

Data la grande crisi che sta colpendo l'economia mondiale, come riescono le piccole e medie imprese a sopravvivere e competere contro la concorrenza di imprese più grandi dotate di molte più risorse?

Quali sono le politiche che adottano per continuare ad essere competitive nel mercato?

Quali gli strumenti?

Sono queste le domande giuste da porsi per capire l'importanza degli strumenti della pianificazione e controllo e l'applicazione di questi nel contesto economico italiano ricco di piccole e medie imprese.

Le politiche e gli strumenti del controllo di gestione stanno diventando nell'ultimo decennio meccanismi utilizzati anche nel contesto delle PMI, che generalmente hanno risorse più limitate.

Questi strumenti permettono all'azienda di comprendere come comportarsi e adattarsi al mercato riuscendo ad ottenere dei vantaggi rispetto alle piccole e medie imprese che non ricorrono all'utilizzo di questi strumenti, e come rimanere competitive in mercati dove operano anche grandi imprese.

Affinché un'impresa sia redditizia e sostenibile, è necessario che le fasi in cui l'impresa viene articolata siano programmate, per potere sfruttare il tempo e le risorse in maniera ottimale, attenuando l'impatto delle circostanze sfavorevoli che potrebbero verificarsi;

Questo può avvenire mediante l'utilizzo di metodi, strumenti e sistemi della pianificazione e controllo, processi che sono l'ABC delle grandi imprese ma che nelle PMI scarseggiano.

Anche nelle imprese che decidono di farne uso, l'utilizzo è molte volte sporadico, occasionale e non è sempre coerente con gli obiettivi aziendali.

Le PMI in Italia rappresentano il 90% delle imprese attive, si può affermare che siano la forza dell'economia nazionale.

Per questo motivo è fondamentale l'utilizzo degli strumenti di pianificazione e controllo nelle PMI per l'efficienza dell'economia italiana e per il successo delle stesse.

Gli strumenti di pianificazione e controllo sono un'ottima arma per combattere l'incertezza e ottimizzare l'allocazione delle risorse permettendo al valore dell'azienda di crescere.

---

## 0.1 Piccole e Medie Imprese

---

La definizione di PMI opera una distinzione fra tre diverse categorie di imprese.

Ciascuna categoria corrisponde a un tipo di rapporto che si può stabilire tra un'impresa e un'altra. Questa distinzione è necessaria per avere un'immagine realistica della situazione economica di un'impresa ed escludere quelle che non sono vere e proprie PMI.

Le categorie sono le seguenti:

- *impresa autonoma*<sup>1</sup>: se l'impresa è completamente indipendente o ha una o più partecipazioni di minoranza (ciascuna inferiore al 25 %) con altre imprese;
- *impresa associata*<sup>2</sup>: se la partecipazione con altre imprese arriva almeno al 25 %, ma non supera il 50 %, si considera che il rapporto sia tra imprese associate;
- *impresa collegata*<sup>3</sup>: se la partecipazione con altre imprese supera il tetto del 50 %, le imprese sono considerate collegate

La categoria delle micro, piccole e medie imprese è costituita da imprese che:

- hanno meno di 250 occupati;
- il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro,
- il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di euro.

La definizione di Piccola e media impresa trova al suo interno un'ulteriore segmentazione delle imprese appartenenti alla categoria, sempre in funzione della loro dimensione, prendendo come valori di riferimento, atti ad associare l'impresa ad una delle dimensioni create dal legislatore, i dipendenti, il fatturato e l'attivo di bilancio.

---

<sup>1</sup> Commissione Europea, Guida all'utente alla definizione di PMI, pag.16

<sup>2</sup> Commissione Europea, Guida all'utente alla definizione di PMI, pag.18

<sup>3</sup> Commissione Europea, Guida all'utente alla definizione di PMI, pag.21

PMI → definizione di PMI fatta dalla Commissione Europe<sup>4</sup>

Categoria	Dipendenti		Fatturato		Attivo di bilancio
Microimpresa	< 10	e	≤ € 2 mln	oppure	≤ € 2 mln
Piccola impresa	< 50	e	≤ € 10 mln	oppure	≤ € 10 mln
Media impresa	< 250	e	≤ € 50 mln	oppure	≤ € 43 mln
Grande impresa	≥ 250	oppure	> € 50 mln	e	> € 43 mln

Tabella 1. (Definizione dei parametri per le microimprese e per le PMI)<sup>5</sup>

Dopo la contrazione avvenuta nel 2020 a causa della pandemia, nel 2021 è stata osservata una nuova crescita del numero delle PMI presenti in Italia.

In base agli ultimi dati demografici si stima che nel 2021 le PMI fossero 163.551, con una crescita del 4,2% rispetto al 2020 e del 2,3% rispetto al 2019. La maggioranza delle PMI italiane opera nel settore dei servizi.

Per definire cosa è una PMI è necessario definire cosa è un'impresa, e di conseguenza cosa è un imprenditore.

Il legislatore ha voluto definire prima il ruolo dell'imprenditore, definendo i requisiti minimi necessari per essere definito come tale tramite l'articolo 2082 del Codice civile.

Art. 2082:

<< È imprenditore chi esercita professionalmente una attività

<sup>4</sup> Confindustria, Rapporto regionale PMI 2023, Il sistema della PMI, pag. 13

<sup>5</sup> Commissione Europea, Guida all'utente alla definizione di PMI, pag.11

economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi.>><sup>6</sup>

Fornite le linee guida principali con l'articolo 2082 il legislatore, crea una distinzione per il piccolo imprenditore con l'articolo del Codice civile 2083. Che va a differenziarsi dall'imprenditore per gli obblighi da seguire, ridimensionati in misure idonee per la misura ridotta della sua impresa.

Il legislatore definisce il piccolo imprenditore come:

Art. 2083:

<< Sono piccoli imprenditori i coltivatori diretti del fondo, gli artigiani, i piccoli commercianti e coloro che esercitano un'attività professionale organizzata prevalentemente con il lavoro proprio e dei componenti della famiglia.>><sup>7</sup>

Dalla definizione possiamo desumere che non dobbiamo considerare il lavoratore autonomo come piccolo imprenditore ma quelle imprese dove il lavoro a livello qualitativo è svolto prevalentemente dall'imprenditore stesso o, come afferma l'articolo 2083, dai componenti della famiglia.

L'iscrizione nel registro delle imprese per le PMI avviene in una sezione speciale, rispetto all'iscrizione delle grandi imprese.

Le PMI svolgono da decenni un ruolo rilevante nella realtà italiana e in quella europea.

L'ultima rilevazione ISTAT contava 4.540.634 imprese italiane delle quali le PMI risultano essere 221.381 mentre le microimprese superano i 4,3<sup>8</sup> milioni

---

<sup>6</sup> *Codice civile*, Libro Quinto – Del lavoro, Titolo secondo – del lavoro nell'impresa, Art 2082

<sup>7</sup> *Codice civile*, Libro Quinto – Del lavoro, Titolo secondo – del lavoro nell'impresa, Art 2083.

<sup>8</sup> *Confindustria*, Rapporto regionale PMI 2023, Il sistema della PMI, pag. 20



Microimpresa (0-9)	4.314.961
Piccola (10-49)	196.855
Media (50-249)	24.526
Grandi (250+)	4.292

Grafico: Partitaiva.it • Fonte: Istat 2021

Tabella 2. (numerosità delle imprese divise per dimensione)<sup>9</sup>

Secondo i dati mostrati è possibile affermare chiaramente che le PMI costituiscano un pilastro del tessuto imprenditoriale italiano, rappresentando il 41%<sup>10</sup> del fatturato nazionale.

La tendenza dei fallimenti aziendali continua ad essere positiva complice, l'aumento dei costi delle materie prime, inflazione ed instabilità economico-politica.

È proprio da questo dato che possiamo capire che è importante provare a creare delle condizioni migliori e più sicure per le PMI nel contesto economico italiano.

<sup>9</sup> Jacopo Curletto, "Quante imprese ci sono in Italia", partitaiva, Aprile 2024 – con riferimento a dati ISTAT 2021

<sup>10</sup> Jacopo Curletto, "Quante imprese ci sono in Italia", partitaiva, Aprile 2024

---

## *0.2 Ruolo delle PMI nell'economia italiana*

---

Le PMI o piccole e medie imprese sono indubbiamente le realtà imprenditoriali più importanti in Italia, rappresentano per certo la spina dorsale del sistema produttivo italiano.

Le PMI in Italia sono delle imprese estremamente diverse l'una dall'altra, offrendo un panorama molto variegato su cui guardare. Di fatto tutt'ora oggi coesistono realtà che potremmo definire tradizionali e PMI che hanno avuto la capacità di sfruttare al meglio l'innovazione diventando una delle più preziose risorse economiche del paese.

Le piccole e medie imprese hanno una tale rilevanza nel panorama economico italiano, poiché esso è composto quasi esclusivamente da PMI di vario genere, le PMI in Italia rappresentano di fatto il 41% del fatturato generato in Italia dalle 4,4 milioni di imprese totali presenti nello scenario economico italiano.

Delle 4,4 milioni di imprese il 95,13% può essere definito secondo i canoni riportati pocanzi come una microimpresa, lo 0,09% è rappresentativo delle grandi imprese, e la restante parte è composta da PMI, che oltre alla grandissima percentuale di reddito che producono nello scenario italiano, sono anche responsabili del 33% dei posti di lavoro garantiti nel settore privato.

Le piccole e medie imprese sono quella categoria, l'unica, in grado di fornire all'Italia uno slancio allo sviluppo economico. Poiché questo avvenga è necessario puntare sull'aumento della loro produttività, e sulla crescita dimensionale delle PMI più piccole, in modo da colmare la mancanza delle grandi imprese nel nostro paese, e sopportare sostenibilmente la concorrenza delle grandi imprese presenti negli altri paesi.

L'innovazione digitale potrebbe contribuire a migliorare il potenziale di queste imprese rendendole più competitive all'interno del mercato.

Ed anche l'introduzione del controllo di gestione sarebbe sicuramente una pratica da integrare necessariamente per ottenere questi cambiamenti in maniera sostenibile.

L'utilizzo degli strumenti di gestione potrebbe essere in grado di garantire alle PMI di aumentare la produttività dell'impresa pianificando, programmando, gestendo e controllando le attività svolte.

Le piccole e medie imprese in Italia si contraddistinguono per la loro eterogeneità per molteplici fattori, quali la struttura, il tipo di attività che svolgono, la tipologia di organizzazione che applicano e specialmente la visione strategica che ognuna di esse possiede. Tutte queste caratteristiche per cui si differenziano l'una dall'altra generano eterogeneità nei risultati.

Data la loro rilevanza nell'economia italiana è la stessa normativa a tutelarle e incentivarle. Questi incentivi sono fondamentali, in quanto risultano compensativi per le PMI e i rispettivi limiti di budget stringenti che quest'ultime affrontano.

A seguito della crisi finanziaria del 2008 le PMI in Italia si sono gradualmente rafforzate a livello patrimoniale, specialmente grazie al mantenimento dei tassi di interesse ad un livello basso per alcuni anni.

Principalmente è stata la sostenibilità del debito a migliorare progressivamente, grazie all'aumento della capitalizzazione e la progressiva diminuzione del livello del debito delle PMI mediamente registrato, generando la capacità per il sistema produttivo italiano di essere in grado di affrontare la crisi economica scatenata dal Covid-19.

La *risalita*<sup>11</sup> quindi dal 2008 al 2019 ha avuto un ruolo decisivo per il panorama economico italiano di oggi, che sarebbe disastroso, se questa risalita non avesse portato ad una situazione di maggiore solidità patrimoniale, che ha reso in grado il sistema economico di affrontare la pandemia dignitosamente.

Nonostante il 2020 rappresenti per il paese come per il resto del pianeta un anno che ha portato un fortissimo shock all'economia, a causa delle severe restrizioni e vincoli imposti, le imprese hanno potuto resistere ai mesi più bui e alle chiusure totali delle attività grazie al sostegno fornito dai Governi e dalle BC.

---

<sup>11</sup> Confindustria, Rapporto di previsione, "L'economia italiana tra rialzo dei tassi e inflazione alta" - primavera 2023

Sono di fatto stati registrati, dopo i periodi più difficili, numerosi recuperi con entità e intensità differenti.

La costituzione del tessuto economico italiano ricco di microimprese e PMI ha portato ai risultati di recupero che oggi conosciamo, a fronte della flessibilità e reattività di cui imprese di più piccola dimensione si caratterizzano. Garantendo una ripresa sostenuta successivamente alla crisi generata dalla Pandemia Covid-19.

Già a partire dal 2021 secondo i dati del rapporto PMI Cerved risalente a novembre 2022 la categoria di imprese in esame sono state all'altezza di impadronirsi del giovamento della ripresa post-Covid 19, rilevando una riduzione della percentuale delle aziende a rischio dell'1,7% con un passaggio dal 10,7% al 9% delle imprese in una condizione precaria o definibile zona di rischio. Una riduzione rilevata che non riporta la percentuale al 7% che si registrava prima della pandemia, ma che da a ben sperare.

Sempre nel 2021 si era registrata una maggiorazione del numero delle imprese che si collocavano in area di solvibilità del 7,2% riportando questo valore poco distante da quello pre-pandemia.

Lo Cerved stima ed evidenzia che la dimensione aziendale è correlata al rischio, e di conseguenza afferma che le medie imprese risultano più solide delle piccole, essendo di fatto proprio le imprese più piccole ad aver registrato un aumento più pronunciato della rischiosità.

A partire dal 2022 però la fase di ripresa si è trovata di fronte alle ripercussioni subite dal sistema economico a causa del conflitto bellico scoppiato in Ucraina, e la conseguente insufficienza di materie prime e l'esplosione della crisi energetica; fattori che hanno fatto aumentare spropositatamente l'inflazione ed i tassi di interesse peggiorando notevolmente le condizioni per poter accedere al credito, andando ad erodere la liquidità.

*Il rapporto regionale PMI 2023<sup>12</sup> soffermandosi sulla struttura e sull'evoluzione dello stato di salute delle PMI, in una prospettiva territoriale, evidenzia i diversi impatti sui*

---

<sup>12</sup> *Confindustria*, Rapporto regionale PMI 2023, Il sistema della PMI, pag. 9

sistemi di PMI territoriali degli shock sequenziali che negli ultimi anni hanno colpito il sistema economico italiano.

Sul fronte dei conti economici si stima una tenuta di fatturato (+2,4%), valore aggiunto (1,4%) e MOL<sup>13</sup> (+2,9%), che recuperano i livelli del 2019.

Questi indicatori vengono però accompagnati da delle evidenze meno incoraggianti che suggeriscono una possibile inversione di tendenza nel biennio successivo.

Questi segnali di rallentamento provengono in particolare dalle zone del Centro-Sud ed evidenziano un incremento del divario strutturale esistente tra il sistema produttivo settentrionale e quello meridionale.

Gli effetti dell'inflazione e l'aumento del costo del debito fanno contrarre la redditività netta e conseguentemente gli utili delle PMI.

Già nel 2022 veniva stimato un calo del ROE<sup>14</sup> dello 0,6% con un passaggio dal 12% al 11,4%.

In concomitanza è aumentata anche la percentuale delle PMI in perdita passata dal 12.2% del 2021 al 27.9% nel 2022.

I dati registrati nel 2022 permettono però di affermare che il 2022 sia stato per le PMI un anno ampiamente positivo seppur non ai livelli del 2021, mentre per il 2023 c'è stata un'inversione di tendenza causata specialmente dall'inflazione da record registrata e dai ripetuti rialzi dei tassi di interesse come riportato pocanzi e dal Conflitto in Medio Oriente.

A confermarlo sono i dati diffusi da Cerved sulle chiusure che hanno ripreso a crescere per la prima volta dopo il 2019, e le abitudini di pagamento delle PMI dove si registrano

---

<sup>13</sup> MOL: Margine Operativo Lordo, considera solo la gestione caratteristica dell'impresa e si ottiene sottraendo al valore della produzione il costo della produzione escludendo dal calcolo gli ammortamenti e le svalutazioni.

<sup>14</sup> ROE: saggio di rendimento sul capitale proprio, è una misura sintetica del profitto ottenuto dagli azionisti di un'impresa, si ottiene dividendo l'utile netto per il capitale proprio

dei ritardi di oltre 2 mesi nei pagamenti e una percentuale di insolvenze salita fino al 10% durante il mese di giugno del 2023.

*Le previsioni per il 2024- 2025<sup>15</sup>* non sono floree soprattutto in relazione al rischio, per il quale l'indice prospettico elaborato da Cerved Group Score Forward Looking afferma che le PMI in sicurezza sarebbero indicativamente pari al 37,3% rispetto al 41% attuale percentuale già ribassata del 1,2% rispetto al 2022 dove le PMI in sicurezza risultavano il 42,2%.

La dimensione delle imprese italiane rimane ancora mediamente ed eccessivamente piccola, specialmente al Sud e in relazione ai principali competitor internazionali.

Questa condizione sintetizza e può essere indice di una serie di difficoltà che impattano di conseguenza sulla competitività delle imprese.

Esaminata la condizione e le prospettive del contesto economico delle PMI in Italia possiamo affermare che l'utilizzo di strumenti idonei del controllo di gestione potrebbe essere fondamentale per migliorare e mitigare la situazione che non si presenta come ottimale.

---

<sup>15</sup> La Stampa, Teleborsa, "Cerved rapporto PMI: risultati in frenata nel 2023 e previsioni peggiorative per il prossimo biennio" – Novembre 2023 - con riferimento al rapporto Cerved 2023

---

### *0.3 Sfide e opportunità per le Piccole e Medie Imprese che operano nell'economia italiana*

---

Quali sono le *sfide e le opportunità*<sup>16</sup> per le Piccole e Medie imprese che operano nell'economia italiana?

Le PMI hanno iniziato ad avere una funzione sempre più determinante all'interno dell'economia italiana e mondiale, andando a concorrere in maniera rilevante alla generazione di posti di lavoro, allo sviluppo economico e all'innovazione.

Nel 2021 e nel 2022 lo sviluppo economico italiano è stato in grado di risvegliare gli imprenditori, accendendo una forte speranza in loro; già a partire dal 2023 però è stato necessario riiniziare a guardare in faccia la realtà a causa di elementi come: l'incertezza geopolitica e l'aggressività delle banche centrali che necessariamente devono trovare un modo per contrastare l'inflazione.

Una certezza è però che l'Italia seconda solo alla Germania sia il cuore della manifattura europea, dimostrando anche nel periodo successivo alla pandemia una fortissima reattività. In questo sono proprio le PMI ad essere protagoniste, in 83 casi su 100 sono PMI guidate da famiglie.

In contesti di instabilità sempre più frequenti e causati dalle più disparate motivazioni diventa necessario creare delle connessioni forti tra il vertice aziendale e i lavoratori dell'impresa garantendo una buona comunicazione ma soprattutto costante. Questo anche a fronte della mancanza di lavoratori e la forte richiesta di quest'ultimi; così da fornire strumenti utili a gestire l'instabilità sopra citata e creare una maggior vicinanza tra il vertice aziendale e i lavoratori.

Un'altra sfida è di fatto la gestione delle risorse umane all'interno dell'azienda specialmente perché negli ultimi anni le richieste dei lavoratori non girano più attorno

---

<sup>16</sup> R&P, Magazine, "2024:Sfide e opportunità per le PMI che vogliono prosperare"

all'aumento del salario, che rimane indubbiamente una caratteristica importante se non fondamentale, ma si focalizzano su nuovi criteri per valutare l'offerta lavorativa, quali ad esempio l'equilibrio tra la vita lavorativa e quella privata, la flessibilità degli orari e delle modalità lavorative.

Anche i salari però nel contesto economico rimangono un punto delicato a cui dare importanza, in particolare perché in Italia i salari non sono competitivi specialmente in contesti aziendali con dimensioni ridotte che risultano incapaci di garantire delle retribuzioni coerenti con le necessità dei soggetti in una società caratterizzata da un forte dinamismo. Gli imprenditori, è proprio per queste motivazioni che dovrebbero applicarsi nel creare dei sistemi organizzativi e non esclusivamente produttivi, in modo da creare per i lavoratori un equilibrio tra vita e lavoro. Una sfida ancora troppo poco diffusa e troppo poco accolta nel sistema delle PMI italiane.

Partendo da questi presupposti che orientano le PMI alla costruzione di una rete di personale con un conseguente impegno nella gestione delle risorse umane. Quali sono per il 2024 le principali sfide e opportunità per le PMI?

Il mondo sta indubbiamente attraversando una fase caratterizzata da profondi cambiamenti, che devono essere accompagnati dall'implementazione dell'utilizzo della tecnologia e dell'innovazione, che si presentano come gli elementi chiave per essere in grado di gestire i contesti instabili dando origine ad un nuovo ordine.

In questo periodo caratterizzato da questa forte incertezza è importante per le PMI iniziare a utilizzare delle strategie sufficientemente innovative per riuscire ad avere successo nel mercato. Questa forte incertezza e i repentini cambiamenti possono essere però una grande opportunità per il progresso e lo sviluppo.

Ciò che diventa fondamentale in un contesto così dinamico per riuscire a sfruttare al meglio le opportunità di crescita è l'utilizzo del controllo di gestione all'interno di un'impresa, definendo obiettivi specifici stilando piani strategici in modo da avere una strada da seguire per affrontare le sfide e cogliere le opportunità del cambiamento con successo.



Ci sono varie opportunità per le PMI che operano nell'economia italiana, una delle più rilevanti al giorno d'oggi è proprio quella dell'innovazione, caratteristica che risulta fondamentale per far accrescere la competitività delle piccole e medie imprese. Ciò che ostacola l'innovazione, e quindi la sfida che le PMI tutti i giorni sono costrette ad affrontare, è indubbiamente la limitazione dei fondi e quindi del budget a loro disposizione, questo va a creare delle imponenti limitazioni sugli sforzi innovativi che vengono fatti dalle piccole e medie imprese.

La formalizzazione e l'implementazione di strategie garantirebbero alle piccole e medie imprese di poter gestire il budget in maniera ottimale e di sfruttare appieno e nella maniera più idonea le risorse permettendo all'impresa di sposare l'innovazione riuscendo in questo modo a promuovere il cambiamento.

Creare un ambiente interno stimolante che incoraggi la libera espressione e la creatività, creare collaborazioni con università o con istituti di ricerca, e perfino l'adozione delle più recenti tecnologie come l'utilizzo dell'intelligenza artificiale potrebbero migliorare l'efficienza e l'efficacia operativa in realtà di business già esistenti, o perfino dare vita a nuove realtà di business sfruttando nuove opportunità, andando ad ammortizzare le limitazioni causate dalla ristrettezza dei fondi disponibili.

Affrontare sfide ed esplorare nuovi orizzonti garantisce all'impresa non soltanto di sopravvivere all'interno del mercato ma bensì di diventare competitiva al suo interno.

Il Made in Italy rappresenta l'eccellenza ed ha sviluppato molto prestigio negli anni, soprattutto all'estero.

Questo deve essere supportato dall'implementazione di strategie che rappresentano le colonne su cui si poggia il successo delle PMI, colonne che sono rappresentate dall'innovazione, dall'internazionalizzazione, dalla tecnologia e dai processi per la sostenibilità.

È fondamentale investire e puntare su questi elementi per allargare gli orizzonti delle PMI e renderle in grado di mantenere un vantaggio competitivo nel mercato a lungo termine.

L'implementazione di queste strategie e l'investimento su di esse deve essere accompagnato da un'adeguata pianificazione strategica.

Per poter cogliere le opportunità è necessario in prima istanza essere preparati ad affrontare le sfide connesse.

# 1. Definizione e concetti chiave del controllo di gestione

Il controllo di gestione appartiene alla disciplina dell'*economia aziendale*<sup>17</sup>, e si fonda su strumenti e procedure definibili tecnico-contabili, con lo scopo di fornire delle informazioni di tipo specifico che risultano necessarie e di conseguenza indispensabili per la guida e la gestione aziendale.

Il *controllo di gestione*<sup>18</sup> è la fusione del controllo contabile con il controllo extracontabile, può avere varie funzioni ed essere fatto per scopi e motivazioni differenti. Il primo scopo può essere quello informativo interno, in modo da creare un'ambiente coinvolgente, ed inclusivo per tutti coloro che lavorano all'interno dell'impresa, creando consapevolezza nel personale di quelli che sono gli obiettivi aziendali.

Il controllo di gestione viene attuato a supporto delle decisioni strategiche che vengono prese da parte del board e dai manager in azienda. Questo tipo di pratiche hanno un orientamento al futuro e non si focalizza necessariamente sull'intera azienda ma potrebbe avere un focus specifico su un determinato prodotto, progetto o servizio che l'impresa vuole offrire in un determinato momento della sua vita.

Grazie al controllo di gestione è possibile andare ad individuare tutti quelli strumenti e quelle che vengono ritenute le pratiche migliori che calzano a pennello per un'impresa specifica, di fatto non esiste in questa materia una best practice applicabile in ogni contesto.

L'altra funzione attribuibile al controllo di gestione è la misurazione delle performance, economico-finanziarie, tecnico-operative e quelle qualitative.

Tutto questo può avvenire sia per l'intera azienda come abbiamo rimarcato in precedenza che per una singola area, e questa è una caratteristica fondamentale in quanto permette di analizzare ed interpretare le singole performance dei rispettivi centri di responsabilità, in modo da potere eventualmente capire da dove provengono i problemi all'interno

---

<sup>17</sup> L'economia aziendale è quella disciplina che studia dal punto di vista economico l'organizzazione, la gestione e il funzionamento delle imprese di ogni specie.

<sup>18</sup> Programmazione e controllo, Diciassettesima edizione – Charles T. Horngren, Gary L. Sundem, David Burgstahler, Jeff Schatzberg, Marco Agliati, Angelo Ditillo.

dell'azienda e da dove i maggiori guadagni o le migliori prestazioni, così da poter risolvere il singolo problema senza dover rivoluzionare l'intera gestione dell'impresa.

Il controllo di gestione è una disciplina che ha prettamente fini informativi interni, finalizzati alla comprensione degli errori commessi ed all'automiglioramento.

L'elemento fondamentale che unisce le rispettive unità organizzative all'interno dell'azienda tramite il controllo di gestione è proprio il flusso informativo che circola e permea in tutta l'azienda.

Senza un adeguata circolazione delle informazioni attraverso le varie organizzazioni, ognuna di esse continuerebbe il suo operato senza alcun tipo di coordinamento, creando inevitabilmente dei gravi problemi e dei forti disallineamenti che potrebbero divenire la causa di difficoltà aziendali.

Queste informazioni che possono essere quantitative o qualitative si propagano sia per vie formali che per vie informali, la maggior parte di queste proviene naturalmente da sistemi formali regolamentati.

(Le informazioni qualitative → sono informazioni che possiamo ritenere soggettive ma che garantiscono tramite una corretta interpretazione di arrivare a delle conclusioni con un quadro più chiaro.

Le informazioni quantitative → sono informazioni che derivano da ricerche numeriche, che risultano oggettive e statisticamente rilevanti.)

I manager aziendali sono liberi di costituire un sistema di controllo di gestione privi di vincoli, quando il sistema ha fini informativi interni all'azienda. In quanto non esiste alcuna normativa che imponga tassativamente l'utilizzo di questi sistemi.

È proprio per questa ragione, che le piccole medie imprese, cercando di evitare di sostenere un costo per realizzare e formalizzare dei documenti per la comunicazione interna, non essendo obbligate dalla legge a farlo, tengono a lasciare la comunicazione

interna informale, non curanti dei benefici che potrebbero ottenere e dei danni che potrebbero evitare dall'utilizzo di un sistema di pianificazione.

Le imprese solitamente fanno un'analisi costi-benefici, valutano quindi i costi previsti confrontandoli con i vantaggi che potrebbero ottenere, facendo così una valutazione dei vari sistemi che si potrebbero implementare all'interno dell'azienda, step che molto frequentemente nelle PMI viene bypassato, dando per scontato che i costi saranno nettamente superiori ai vantaggi probabili.

Esistono più fattori che vanno presi in considerazione quando si vanno a stabilire le modalità tramite le quali le informazioni amministrative possono essere in grado facilitare il coordinamento aziendale.

I principali fattori che è necessario considerare sono certamente tutte quelle peculiarità che fanno riferimento all'ambiente in cui l'impresa opera.

Quali: il grado di complessità, quello di incertezza e il grado di cambiamento della tecnologia principale utilizzata all'interno dell'impresa presa in considerazione nel caso specifico. È importante prendere in considerazione anche la struttura dell'azienda all'interno della quale vengono definiti i ruoli strategici presenti in azienda, le loro rispettive responsabilità e funzioni; e la strategia selezionata ed implementata in azienda.

---

*1.1 Concetti fondamentali (Pianificazione, programmazione, gestione, controllo) per le PMI*

---

Il *controllo di gestione*<sup>19</sup>, e di conseguenza la gestione di impresa si articola in quattro fasi: la pianificazione, programmazione, gestione dei processi e controllo.<sup>20</sup>

Fasi nelle quali viene redatto il piano strategico e il budget.

La costituzione per processi garantisce una lettura pluridimensionale, dove è presente la dimensione orizzontale e quella verticale.

La dimensione orizzontale è rappresentata da tutti i processi produttivi finalizzati alla produzione del prodotto o servizio indirizzato al mercato.

La dimensione verticale è composta dallo svolgimento di tutte le attività che fungono da supporto a quelle definibili primarie dell'attività di impresa.

A rendere fondamentali queste attività di supporto è proprio la coordinazione che queste ultime creano tra le varie funzioni organizzative aziendali.

Tutta la filiera che porta alla realizzazione del prodotto o servizio destinato al mercato è di fatto una rete di attività che sono tra loro interconnesse e coordinate grazie alle attività di supporto, nella prospettiva di soddisfazione di quelli che sono i desideri del consumatore finale.

La finalità principale dell'alto grado di coordinazione e della ricerca della soddisfazione del consumatore finale è la raccolta di risorse monetarie che siano in grado di alimentare il patrimonio degli stakeholder e degli shareholder.

Le fasi di pianificazione, programmazione, gestione dei processi e controllo rappresentano la gestione di impresa come una funzione circolare.

---

<sup>19</sup> Ordine dei dottori commercialisti ed esperti contabili di fermo – commissione di studio sul controllo di gestione e analisi finanziaria – “il controllo di gestione nelle PMI – l'imprenditore e lo sviluppo economico”.

<sup>20</sup> Fare Numeri, “Pianificazione e controllo di gestione”, Alice Gatti

Il piano strategico è la traduzione della strategia in azioni, è quindi quel documento che permette di formalizzare la strategia fissando specifici obiettivi e targets che si vogliono raggiungere tramite quest'ultima.

Il piano strategico è un documento di medio-lungo termine che si traduce successivamente in molteplici piani operativi nei quali vengono assegnate le risorse che risultano indispensabili e quindi necessarie per la realizzazione della strategia precedentemente individuata nel piano strategico e le responsabilità che ne conseguono. All'interno del piano strategico e quindi all'interno di un modello di pianificazione strategica vengono racchiuse tutte le componenti necessarie per la realizzazione e l'attuazione del piano operativo come la mission, la vision e gli obiettivi aziendali con la conseguente stesura di tutte le strategie necessarie per il raggiungimento e il rispetto di questi elementi.

La fase successiva è la traduzione di queste strategie in termini operativi, fase in cui il controllo di gestione assume un ruolo centrale che permette di sviluppare la pianificazione operativa, utilizzando le così dette best practices adattate al caso specifico.

In questa fase vengono racchiuse le iniziative e gli obiettivi.

Tutte le aziende possiedono, o dovrebbero possedere, un piano strategico che ha solitamente una cadenza triennale.

Le iniziative sono le azioni pianificate atte al raggiungimento degli obiettivi che sono i risultati specifici espressi in maniera misurabile. Contesto nel quale il ruolo centrale viene assunto dall'analisi dei costi e dal budget.

Il budget può essere definito come un bilancio previsionale, rappresenta quindi un documento contabile, che rappresenta quantitativamente il piano d'azione collaborando al coordinamento e all'implementazione del piano stesso.

<<Il budget è uno strumento che supporta i manager sia nelle funzioni aziendali sia in quelle di pianificazione e controllo. I budget aiutano i manager a programmare il futuro, ma risultano utili anche a valutare quanto è accaduto in passato: vengono utilizzati come

benchmark, ossia come misura dei risultati stimati o desiderati, rispetto al quale confrontare i risultati effettivi.>><sup>21</sup>

Il budget quindi si focalizza sulla misurazione e la classificazione dei risultati finali raggiunti grazie all'applicazione delle strategie attuate dai manager in azienda, andando a mettere a confronto gli obiettivi preposti e i risultati ottenuti, sviluppando un'analisi sugli eventuali discostamenti rilevati, così da capire le cause e quali sono stati gli eventuali discostamenti dai piani e dai programmi prestabiliti.

Svolgere questo tipo di analisi diventa importante per il Management in quanto permetterà di capire quali possono essere delle best practice da applicare per raggiungere gli obiettivi prefissati nei piani e programmi prestabiliti tramite modalità più efficaci. Il budget è un documento che viene solitamente redatto annualmente, e fa riferimento all'esercizio successivo.

È di fatto uno strumento contabile ma al contempo è uno strumento di uso comune, poiché si tratta della definizione di una quantità di denaro destinata ad una determinata attività. Azione che viene fatta perfino all'interno delle famiglie.

All'interno delle imprese riveste però un ruolo particolarmente significativo in quanto induce l'azienda a prestare particolare attenzione all'impostazione dei programmi e al monitoraggio di questi quando diventano operativi, favorisce la propagazione di informazioni attraverso le differenti aree aziendali, e costituisce la costruzione di criteri valutativi per le performance che divengono condivisi nelle varie aree aziendali.

Il piano strategico e il budget vengono rispettivamente redatti durante le fasi nelle quali si articola la gestione d'impresa come detto in precedenza, che sono rispettivamente:

---

<sup>21</sup> Programmazione e controllo, Diciassettesima edizione – Charles T. Horngren, Gary L. Sundem, David Burgstahler, Jeff Schatzberg, Marco Agliati, Angelo Ditillo.



### 1.1.1 La pianificazione

La prima fase ovvero quella della *pianificazione*<sup>22</sup>, si scompone in più sottofasi, dove la prima è l'analisi del posizionamento aziendale che consiste in tutte le relazioni esistenti tra l'azienda e il mercato in cui essa si colloca, i competitor che deve affrontare e che sono presenti sul mercato di riferimento e i rapporti che riesce ad instaurare con i fornitori.

La seconda sottofase della pianificazione è rappresentata dall'individuazione di possibili scenari di sviluppo facendo particolare riferimento alla disponibilità di risorse detenute dall'impresa, alle caratteristiche dell'impresa nel caso specifico e al posizionamento che la medesima ha all'interno del mercato di riferimento.

La terza sottofase del processo di pianificazione è la definizione degli obiettivi aziendali, obiettivi che si articolano: in quelli strategici facendo riferimento al lungo periodo, e negli obiettivi operativi per quanto riguarda il breve periodo.

La quarta sottofase del processo di pianificazione è la formulazione delle politiche e l'identificazione delle risorse che risultano necessarie per conseguire gli obiettivi, definiti nella sottofase precedentemente descritta, facendo riferimento in particolare al medio e lungo periodo.

La fase della pianificazione aziendale è una fase fondamentale per tutte le imprese, è quindi necessario anche per le piccole e medie imprese fare affidamento sulla prima fase della gestione di impresa.

La definizione degli obiettivi e la conseguente formulazione di tutte le politiche necessarie per conseguirli è un'attività necessaria per ogni impresa, indipendentemente dalla sua dimensione e dalla sua complessità organizzativa o dal tipo di direzione da cui è caratterizzata.

---

<sup>22</sup> Furio Bartoli - Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese. Dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting – il controllo di gestione - la gestione di impresa - la pianificazione.

La differenza principale è racchiusa nelle modalità tramite le quali avviene la formalizzazione della fase di Pianificazione. La formalizzazione di fatto avviene tipicamente in aziende di una certa dimensione che hanno una buona articolazione organizzativa e un'elevata complessità.

Nelle imprese che rispettano queste caratteristiche la pianificazione viene formalizzata dentro il piano strategico, che è un documento rappresentativo di un piano pluriennale riguardante l'azienda e gli obiettivi che quest'ultima si preme di raggiungere nei successivi tre-cinque anni e le modalità tramite le quali sarebbe opportuno raggiungerli.

Nelle piccole e medie imprese però spesso il piano strategico non viene redatto, di conseguenza, tutta la fase della pianificazione rappresentata dalle sottofasi pocanzi descritte, rimane circoscritto all'interno della mente del singolo imprenditore o di pochi soggetti con i quali quest'ultimo collabora.

La mancata formalizzazione del piano strategico e degli obiettivi prefissati per il medio e lungo termine comporta la disinformazione del personale "più distante" dall'imprenditore in prima persona.

Il disegno strategico non avrà una sintesi formale e questo, andrà a compromettere il coinvolgimento del personale in quanto questo non sarà consapevole della pianificazione esistente poiché quest'ultima non verrà condivisa con tutti.

L'utilizzo della formalizzazione del processo di pianificazione, e quindi la stesura del piano strategico anche nelle piccole medie imprese, potrebbe garantire di avere la forza lavoro più consapevole ma soprattutto conscia dell'importanza dello sforzo che compiono e dell'importanza che ha il ruolo che ricoprono all'interno dell'azienda, o del processo produttivo, in quanto verrebbe riportato nel documento programmatico.

### 1.1.2 La programmazione

La seconda fase del controllo di gestione è la *programmazione*<sup>23</sup>, una fase nella quale vengono definiti tutti quegli obiettivi che sono definibili di breve periodo.

Gli obiettivi di breve periodo devono essere definiti assicurandosi di rispettare sempre gli obiettivi strategici e tutte le linee d'azione che vengono prestabilite durante la fase di pianificazione.

In questo caso l'orizzonte temporale che nella fase di pianificazione era di medio- lungo termine, sarà di breve termine ovvero all'interno di un arco temporale di un anno.

L'anno in questione corrisponde nella maggior parte dei casi con l'esercizio amministrativo.

Gli obiettivi di breve periodo si focalizzano sulla definizione dell'ambito di operatività di quella che è la gestione ordinaria andando a identificare, in primo luogo le attività, in secondo luogo le responsabilità e conseguentemente le modalità operative l'articolazione temporale e tutte quelle che sono le risorse necessarie per poter perseguire gli obiettivi.

Questo tipo di processo trova formalizzazione attraverso la redazione del budget che va a definire dettagliatamente tutta la fase di programmazione sopra descritta in un documento riassuntivo.

Ci troviamo anche in questo caso di fronte alla stesura di un documento che avviene tipicamente all'interno di aziende di grandi dimensioni e che garantisce alle imprese di avere una pianificazione strategica adeguata ed incorrere in minori rischi, mantenendo una trasparenza elevata in quella che è la posizione finanziaria aziendale, in quanto entrate e uscite vengono esplicitate all'interno di questa tipologia di documento.

---

<sup>23</sup> Furio Bartoli - Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese. Dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting – il controllo di gestione - la gestione di impresa - la programmazione.

Vantaggi che potrebbero essere sfruttati anche dalle piccole e medie imprese tramite la formalizzazione di queste fasi, che risultano fondamentali per la gestione di un'impresa indipendentemente dalla sua dimensione.

### 1.1.3 La gestione

La terza fase del controllo di gestione è la fase di *gestione*<sup>24</sup>, dove avviene la traduzione di tutte le decisioni che sono state prese nelle fasi precedenti in azioni concrete e fatti aziendali.

L'impresa ha un risultato economico e questo viene definito tramite il contributo che danno cinque diverse aree appartenenti alla gestione, la prima è l'area della gestione operativa che si occupa d'individuare l'area di operatività che risulta connessa all'oggetto dell'attività aziendale.

Quest'area è caratterizzata dagli investimenti operativi e dal reddito operativo.

La seconda area che contribuisce a creare il contributo economico è quella della gestione atipica, che si occupa di individuare tutti quei fatti aziendali che non sono direttamente connessi all'oggetto dell'attività aziendale.

La terza area è quella della gestione finanziaria, le ultime due aree sono quelle della gestione straordinaria e quella degli oneri tributari.

---

<sup>24</sup> Furio Bartoli - Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese. Dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting – il controllo di gestione - la gestione di impresa - la gestione.

#### 1.1.4 Il controllo

L'ultima fase del controllo di gestione viene rappresentata dalla fase di *controllo*.<sup>25</sup>

Il controllo è quella fase tramite il quale non si fa una semplice verifica delle altre tre fasi e degli eventuali discostamenti presentatisi tra quanto pianificato e gli obiettivi concretamente perseguiti.

L'attività di controllo verita sulla correzione degli andamenti, optando per operazioni e azioni che garantiscano il riallineamento dell'impresa con gli obiettivi prestabiliti.

Esistono diverse modalità di monitoraggio, e quindi più modi di fare controllo, la prima tipologia è il controllo preventivo che si occupa di anticipare tutte le condizioni opportune nelle quali si svolgerà la gestione dell'esercizio successivo.

Con un particolare Focus sul controllo incrociato tra obiettivi di breve termine e quelli di medio e lungo termine e la rispettiva coerenza tra questi.

La seconda tipologia è il controllo concomitante, che si occupa che le dinamiche presenti all'interno dell'azienda siano effettivamente coerenti con gli obiettivi di breve termine in programma. Questo tipo di controllo ha la finalità di far si che vengano poste in atto delle azioni correttive qualora, dal controllo risultasse che l'azienda con le azioni attuate non è in linea con gli obiettivi e senza un'immediata correzione non risulterebbe in grado di raggiungerli.

La terza tipologia di controllo è il controllo consuntivo, il controllo consuntivo è un tipo di controllo che serve a mettere a confronto gli obiettivi raggiunti e le azioni fatte per raggiungerli con quanto nelle altre fasi della pianificazione era stato prestabilito e con gli obiettivi che erano stati individuati.

Ha la funzione di far luce sulle dinamiche che hanno causato i discostamenti con lo specifico obiettivo di applicare una correzione alle azioni fatte facendo riferimento all'esercizio successivo.

---

<sup>25</sup> Furio Bartoli - Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese. Dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting – il controllo di gestione - la gestione di impresa - il controllo.

Le fasi di pianificazione, programmazione, gestione e controllo sono fondamentali non solo per le imprese di grandi dimensioni, ma bensì lo sono in ogni contesto.

È di estrema importanza anche per le PMI iniziare ad implementare e utilizzare questi strumenti, in quanto potrebbero garantire alle piccole e medie imprese dei vantaggi competitivi non indifferenti, e la possibilità di rendere l'impresa sostenibile economicamente.

Un altro vantaggio importante che si potrebbe ottenere implementando e utilizzando in modo efficace lo sviluppo e la formalizzazione delle fasi del controllo di gestione è la competitività dell'impresa stessa, anche all'interno di mercati assoggettati da una fortissima presenza di imprese di dimensioni più grandi.

La pianificazione, in primo luogo, potrebbe rendere le piccole e medie imprese più competitive nella proposta di prezzo per il prodotto o servizio che l'impresa offre, grazie soprattutto alla riduzione degli sprechi di risorse che si potrebbe evitare.

Negli ultimi anni il controllo di gestione nelle PMI ha iniziato ad assumere sempre più una valenza strategica. E il suo utilizzo è diventato sempre più diffuso anche per questa categoria di imprese.

Il controllo di gestione pone le sue radici su un controllo di tipo amministrativo e finanziario e può essere considerato come uno strumento in grado di allertare gli imprenditori in maniera da prevedere le crisi aziendali, andando a controllare gli eventuali divari presenti tra gli obiettivi prestabiliti e l'andamento aziendale effettivo, andando nell'immediatezza a correggere le azioni attuate dall'impresa per ridurre o eliminare completamente il gap rilevato nella fase di controllo. Gap che potrebbe risultare una sentinella per una possibile crisi, o per una crisi che potrebbe verificarsi qualora non si cambiasse la rotta seguita dall'impresa fino a quel momento.

---

## 1.2 Strumenti del controllo di gestione

---

Il controllo di gestione fa uso di *strumenti*<sup>26</sup> di vario genere in primo luogo con lo scopo di definire gli obiettivi a breve termine, come accade nella prima fase del controllo di gestione, la pianificazione; in secondo luogo con lo stesura del budget in modo da definire le modalità tramite le quali raggiungere questi obiettivi, assicurandosi successivamente che i risultati dell'impresa siano coerenti con le decisioni prese precedentemente, svolgendo in questo caso la gestione in senso stretto dell'azienda. Concludendo poi con il confronto e quindi il controllo dei risultati perseguiti rispetto agli obiettivi che erano stati fissati durante le fasi precedenti.

Dopo aver riassunto il processo circolare che rappresenta le funzioni principali del controllo di gestione, vediamo quali sono gli strumenti che permettono di poter effettivamente svolgere questi passaggi.

Un sistema di pianificazione e controllo usa degli *strumenti informativi*<sup>27</sup> che vengono organizzati in un sistema che fornisce degli output informativi alla dirigenza.

Gli strumenti principali del controllo di gestione sono strumenti che permettono la misurazione dei risultati raggiunti dal punto di vista contabile. Ma il monitoraggio contabile non è l'unico e non è sufficiente, per questo motivo agli strumenti contabili si aggiungono tutti quelli strumenti che permettono di fare delle rilevazioni extra-contabili che utilizzano metriche diverse da quella monetaria utilizzata negli strumenti di rilevazione contabile.

La prima distinzione dobbiamo quindi farla tra strumenti contabili e strumenti extra-contabili.

---

<sup>26</sup> Furio Bartoli - Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese. Dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting – il controllo di gestione – Gli strumenti del controllo di gestione.

<sup>27</sup> Fare Numeri, “Strumenti per il controllo di gestione”, Luigi Brusa.

La seconda distinzione che possiamo fare è tra gli strumenti che si occupano di fare delle rilevazioni consuntive e quelli che invece si concentrano a fare delle rilevazioni preventive, le rilevazioni consuntive o preventive possono a loro volta essere contabili o extra-contabili.

La rilevazione consuntiva che sia contabile o extra-contabile è un tipo di analisi oggettiva in quanto raccoglie i dati e i risultati ottenuti e li analizza; quella preventiva viene fatta grazie a stime e approssimazioni che sono necessariamente soggettive.

I principali strumenti del controllo di gestione sono rappresentati da: la contabilità generale, la contabilità analitica, l'analisi del bilancio di esercizio, il budget, il piano strategico, il sistema di indicatori per le rilevazioni extra-contabili.

#### *La contabilità generale e quella analitica.<sup>28</sup>*

La prima è quel tipo di contabilità che si occupa di fare delle rilevazioni in maniera cronologica attraverso l'utilizzo della partita doppia, analizza tutti i movimenti finanziari attribuibili all'attività dell'impresa, e quindi rileva i crediti, i debiti e relative entrate e uscite, rilevando i costi e ricavi dell'impresa. La contabilità generale si occupa della redazione del bilancio di esercizio come documento riassuntivo delle rilevazioni delle quali si occupa.

Il bilancio è composto da più documenti ed è regolamentato dall'articolo 2423 del Codice civile.

---

<sup>28</sup> Furio Bartoli - Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese. Dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting –La contabilità analitica – la contabilità generale e la contabilità analitica.



Art. 2423. Comma 1 e 2

<< Redazione del Bilancio

Gli amministratori devono redigere il bilancio di esercizio, costituito dallo stato patrimoniale [2424], dal conto economico [2425], dal rendiconto finanziario e dalla nota integrativa [2427].

Il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio.>><sup>29</sup>

Tutte le imprese possono essere rappresentate dentro la catena del valore con integrazioni soggettive collocate a monte o a valle rispetto a essa, rispettivamente con fornitori e distributori.

La gestione è suddivisa in diversi cicli, il primo è rappresentato dal ciclo economico, il secondo dal ciclo tecnico e l'ultimo dal ciclo finanziario.

Il primo si occupa dell'acquisizione delle materie prime necessarie per la produzione di prodotti o servizi, e della vendita degli stessi.

Il secondo rappresenta il lead-time ovvero il tempo necessario per la trasformazione delle materie prime acquistate nei prodotti o servizi venduti dall'impresa.

L'ultimo si occupa della gestione dei pagamenti e degli incassi, rispettivamente dei beni acquistati e di quelli venduti.

*La contabilità generale*<sup>30</sup> si occupa del ciclo finanziario, mentre il ciclo tecnico è di competenza della contabilità analitica, come detto in precedenza di fatto la contabilità generale tramite la stesura del bilancio di esercizio si limita a fornire delle informazioni riguardanti la situazione finanziaria, economica e patrimoniale dell'azienda.

---

<sup>29</sup> Codice civile, Libro Quinto – Del lavoro, Titolo quinto – Delle società, Art 2423

<sup>30</sup> Furio Bartoli - Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese. Dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting –La contabilità analitica – la contabilità generale e la contabilità analitica

*La contabilità analitica*<sup>31</sup> fornisce informazioni più dettagliate, si occupa di fatto di svolgere delle rilevazioni analitiche riguardanti i costi, i ricavi, ed i risultati relativi alle singole attività e processi aziendali. Rilevazioni che permettono di capire come vengono generati i ricavi, cosa assorbe i costi, da dove provengono i risultati dell'impresa a livello economico e in che modo viene generato il valore nella rete dei processi aziendali.

Si fanno delle indagini nella contabilità analitica in base ai costi, e ai ricavi attribuendoli a specifici oggetti di interesse. Tramite la contabilità analitica si riesce a fare un tipo di analisi che permette di fare una classificazione per destinazione, che permette di fare un'analisi che rilava i costi consuntivi, i costi standard, gli scostamenti e la convenienza economica.

Questo tipo di contabilità non viene disciplinata come la contabilità generale ma bensì utilizza delle forme libere che si sposano perfettamente con le esigenze aziendali.

In particolare, nelle piccole e medie imprese questo tipo di contabilità si occupa di calcolare il costo di prodotto, un'informazione fondamentale per stabilire un prezzo di vendita idoneo per il prodotto offerto.

### 1.2.1 L'analisi di bilancio

*L'analisi di bilancio*<sup>32</sup>,

il bilancio d'esercizio è un composto da più documenti che vengono redatti nella maggior parte dei casi per adempimento degli obblighi normativi, di conseguenza questi documenti non sempre sono esaustivi riguardo l'azienda. Diviene di conseguenza un documento fondamentale ma che per essere esaustivo ha necessità di essere riclassificato ed elaborato per poter fornire un'analisi economico finanziaria dell'azienda accurata.

---

<sup>31</sup> Furio Bartoli - Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese. Dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting –La contabilità analitica – la contabilità generale e la contabilità analitica

<sup>32</sup> Furio Bartoli - Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese. Dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting – L'analisi di bilancio.

Grazie alla riclassificazione diventa possibile evidenziare le variabili economiche più rappresentative, poter confrontare i bilanci in maniera temporale e mettere in evidenza gli elementi che risultano rappresentativi della gestione caratteristica dell'azienda.

L'analisi di bilancio può avvenire sia internamente che esternamente, quando vengono fatte internamente il fine è solitamente quello di supportare le attività del controllo di gestione, mentre quando vengono fatte esternamente hanno la finalità di fornire informazioni più dettagliate a quei soggetti che sono interessati ad investire in quell'impresa.

### 1.2.2 Il Budget

Il budget,

*il budget*<sup>33</sup> è uno strumento che permette di svolgere una misurazione preventiva dei possibili risultati economici e finanziari che saranno generati da tutti i programmi operativi e le strategie previste per l'anno successivo, il documento rappresentativo del budget è un bilancio preventivo, e si occupa della descrizione, e definizione del primo anno del piano strategico pluriennale, piano che solitamente nelle piccole e medie imprese viene a mancare, motivo per il quale frequentemente le PMI si limitano a fare delle ipotesi e delle proiezioni più ristrette rispetto alla previsione per l'intero anno successivo che viene fatta con il budget, questo penalizza le PMI in quanto limita le prospettive che hanno, in quanto viene a mancare la prospettiva di lungo termine tradotta in documenti come il piano strategico o business plan e il budget.

All'interno del budget diventa fondamentale definire gli obiettivi per l'anno successivo, e per ciascuno di questi obiettivi determinarne le modalità tramite le quali raggiungerli, i tempi necessari, definendo i rispettivi centri di responsabilità e le risorse necessarie.

Questo tipo di programmazione permette: la traduzione della strategia operativamente, l'efficientamento delle comunicazioni aziendali riguardo le strategie e il perseguimento di queste nei diversi livelli aziendali, coordina l'operatività aziendale fornendo dei livelli

---

<sup>33</sup> Furio Bartoli - Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese. Dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting – Il Budget

di responsabilità precisi, fornisce supporto per quanto riguarda la responsabilizzazione all'interno dell'azienda.

La programmazione annuale fa sì che lo sviluppo della strategia e l'attuazione della stessa diventino connessi.

Nelle PMI la programmazione annuale, anche avendo una sua elaborazione non trova il più delle volte una formalizzazione e questo comporta che il processo di informazione venga compromesso così come quello della divulgazione degli obiettivi annuali e delle modalità tramite le quali raggiungere quest'ultimi, ai dipendenti aziendali.

Questo tipo di programmazione annuale trova formalizzazione nel budget.

Il budget viene elaborato per periodi che vanno da mensili a trimestrali, o più in generale con una cadenza infrannuale, articolandosi per aree aziendali, e viene elaborato in termini economico-finanziari.

Ha due funzioni fondamentali, la prima è quella che ricopre in fase preventiva e la seconda invece è quella che ricopre in fase consuntiva.

Per quanto riguarda la prima, si tratta di stabilire i risultati che l'impresa dovrebbe raggiungere in un determinato arco temporale che è solitamente rappresentato dall'anno amministrativo successivo.

La funzione consuntiva della quale si occupa il budget garantisce di analizzare l'andamento della gestione, l'effettivo raggiungimento dei risultati prestabiliti e gli eventuali discostamenti.

È una tipologia di documento programmatico che comprende tutte le aree funzionali, i rispettivi livelli organizzativi, i processi aziendali e i prodotti e servizi che vengono realizzati dall'impresa.

Il processo di *budgeting*<sup>34</sup> si occupa: della traduzione del programma in flussi finanziari e reddituali, di allocare correttamente le risorse per il raggiungimento dei risultati, di

---

<sup>34</sup> Fare Numeri, "Budget: cos'è e come si prepara", Giuseppe Brusadelli

controllare che ci sia coerenza tra le risorse e i risultati attesi, e di sottolineare le dinamiche rispettivamente finanziaria e patrimoniale direttamente connesse con il programma annuale redatto.

Specialmente nel controllo consuntivo e nel controllo concomitante è il budget il punto di riferimento in base al quale si analizza la situazione e si rilevano discostamenti dalle previsioni, o dalle modalità tramite le quali i risultati andavano raggiunti.

Il budget è quindi l'insieme di tutti quei programmi che si occupano di orientare i processi dell'impresa per raggiungere i risultati prefissati.

Il processo di budgeting si articola in più fasi, nelle quali prima vengono predisposti vari budget settoriali o budget operativi: il budget commerciale, di produzione, degli acquisti, di altre aree funzionali, successivamente vengono predisposti dei budget di sintesi, come il budget degli investimenti, quello economico, quello finanziario e quello patrimoniale.

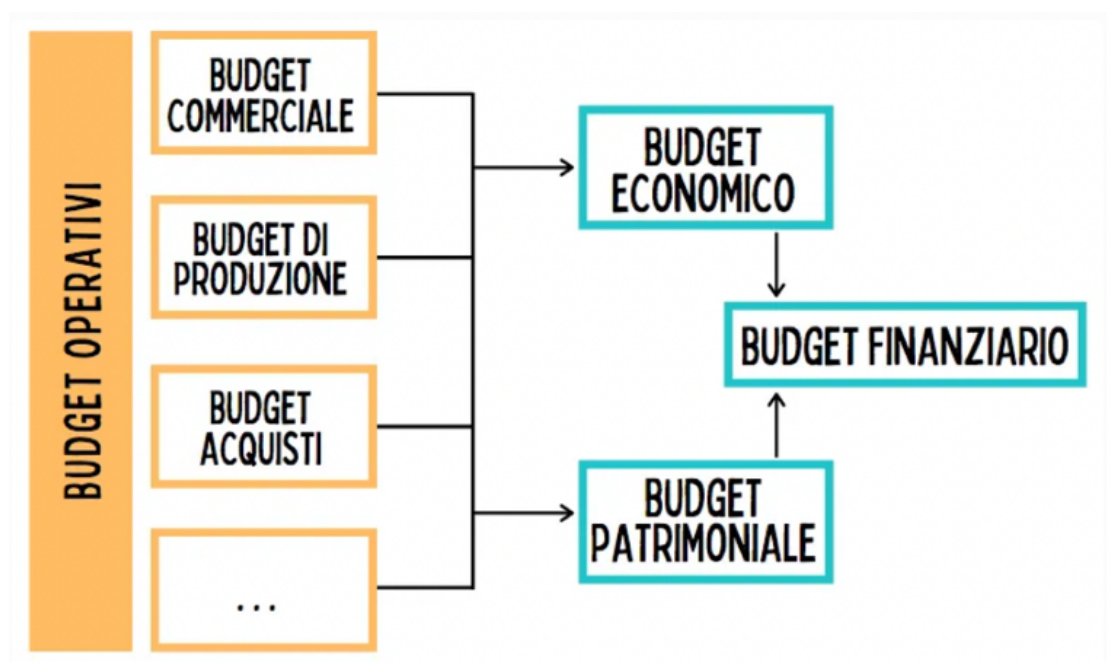


Grafico 1. budget operativi (fonte: Budget: cos'è e come si prepara – farenumeri.it)<sup>35</sup>

I *budget operativi* vengono adottati per le attività operative dell'azienda.

<sup>35</sup> Fare Numeri, "Budget: cos'è e come si prepara", Giuseppe Brusadelli

Il *budget commerciale* il primo ed anche il più importante di quelli operativi fa una previsione relativa a quali saranno le entrate e più specificatamente i ricavi ottenuti dalle vendite, ma si occupa anche di stimare i costi che sarà necessario sostenere per portare i prodotti sul mercato.

il *budget degli investimenti* si occupa dell'organizzazione degli acquisti delle risorse necessarie per svolgere i programmi operativi.

Il *budget economico* rappresenta un conto economico preventivo, ed è come nel caso del budget commerciale per quanto riguarda quelli operativi, il budget che rappresenta il processo aziendale più importante sull'attività di programmazione. In questo budget successivamente al calcolo rappresentativo dei costi variabili si vanno a definire tutti gli altri costi e le eventuali spese che risultano prioritarie, mentre per i costi fissi si prende spunto da quelli degli anni passati.

Il *budget finanziario* verifica gli impieghi e le fonti finanziarie. Stima quello che sarà il flusso di cassa aziendale in un arco temporale prestabilito, verificando che i programmi aziendali siano finanziariamente sostenibili.

Il *budget patrimoniale* rappresenta la previsione della condizione patrimoniale che avrà l'azienda al termine dell'esercizio. Si vanno a stimare le rimanenze, i crediti e i debiti commerciali, gli investimenti e le relative fonti di finanziamento, i mutui bancari e quindi le uscite che si avranno, e le altre voci riconducibili allo stato patrimoniale ma in questo caso preventivo.

Il *master budget*<sup>36</sup> è quel documento che va a racchiudere tutti i dati che sono stati precedentemente elaborati in tutto il processo di budgeting.

Andando a racchiudere il budget economico, quello patrimoniale e quello finanziario.

---

<sup>36</sup> Fare Numeri, "Budget: cos'è e come si prepara", Giuseppe Brusadelli

Viene redatto alla fine di tutto il processo di budgeting in modo da garantire una visione più ampia e completa delle previsioni che sono state fatte nei singoli budget pocanzi descritti. Andando a riassumere le informazioni presenti negli altri budget, rendendo più agevole la circolazione di un unico documento all'interno dell'azienda, e fissando le effettive priorità che si avranno per l'anno successivo dopo aver tenuto in considerazione i singoli budget.

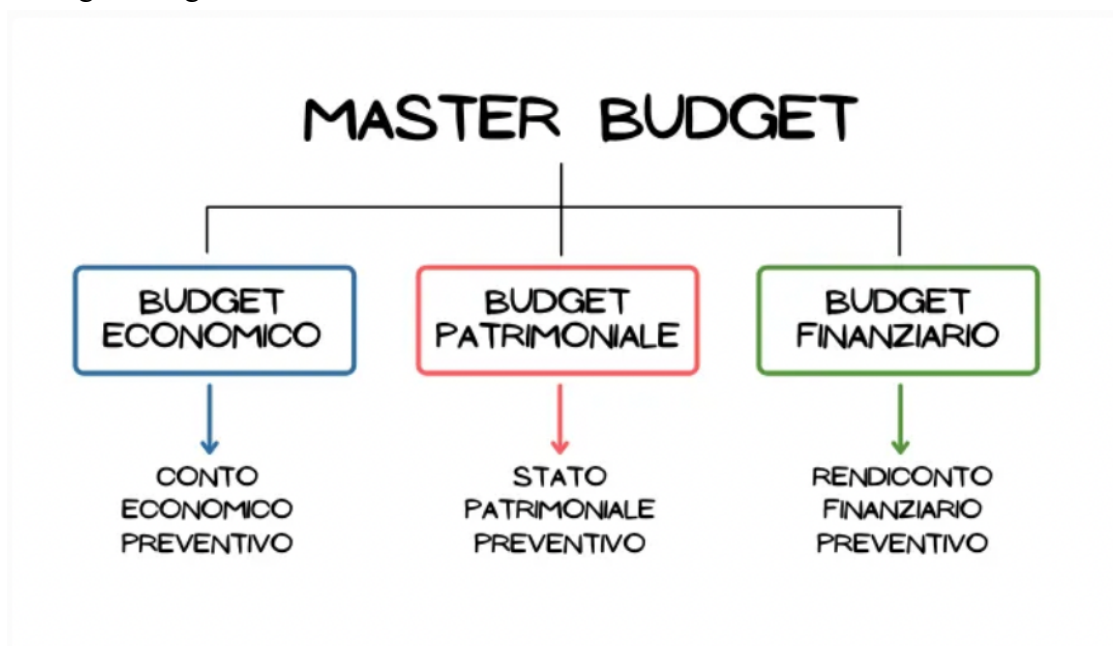


Grafico 2. Master budget (fonte: Budget: cos'è e come si prepara – farenumeri.it)<sup>37</sup>

### 1.2.3 Il Piano Strategico

*Il piano strategico,*<sup>38</sup>

il piano strategico o business plan è di norma composto dal piano industriale e dal piano finanziario che comprendono sia la gestione operativa che quella finanziaria. È un piano che viene elaborato per dare vita e formalizzare la pianificazione strategica e proiettare la gestione al futuro in un arco temporale di 3-5 anni.

<sup>37</sup> Fare Numeri, "Budget: cos'è e come si prepara", Giuseppe Brusadelli

<sup>38</sup> Fare Numeri, "Il piano strategico aziendale", Luigi Brusa

Il piano strategico si articola in diversi step, il primo è rappresentato dalla descrizione della strategia che è già presente, il secondo step invece è la definizione di tutte le idee imprenditoriali che si vorrebbero attuare negli anni successivi.

Il terzo step è formato dal piano di business da adottare con la definizione dei risultati attendibili e le modalità per raggiungere quest'ultimi.

Il quarto step è rappresentato dalla redazione del piano d'azione, un piano che ha il compito di rendere le idee un qualcosa di pratico giustificato da progetti opportunamente strutturati e arricchiti di tutti i dettagli necessari che determinano le risorse necessarie, i tempi di realizzazione e l'attribuzione delle responsabilità.

L'ultimo step del piano strategico è rappresentato dalla formalizzazione delle aspettative che si hanno in termini di risultati a livello economico-finanziario.

#### 1.2.4 Il sistema per le rilevazioni extracontabili

Il sistema per le *rilevazioni extracontabili*<sup>39</sup>,

le rilevazioni extracontabili fanno riferimento ad una molteplicità di grandezze diverse tra loro, che vengono monitorate in modo da completare ed integrare le rilevazioni contabili di cui abbiamo parlato in precedenza.

In qualche modo danno una vera e propria spiegazione alle rilevazioni contabili.

Nelle rilevazioni extracontabili vengono ad esempio prese come parametro di riferimento le unità di prodotti vendute, le quantità prodotte, il tempo di realizzazione di un prodotto e di conseguenza il tempo di consegna dello stesso. Sono tutte quelle rilevazioni che possono essere fatte e quelle misurazioni che si possono fare che, come unità di misura, non utilizzano una quantità monetaria.

---

<sup>39</sup> Fare Numeri, "Strumenti per il controllo di gestione", Luigi Brusa.

Furio Bartoli - Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese. Dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting – Il controllo di gestione – Gli strumenti del controllo di gestione.



Per le rilevazioni extracontabili non è presente un sistema predeterminato o regolamentato, è necessario selezionare le rilevazioni che si vogliono fare in base ad un criterio di rilevanza secondo le caratteristiche specifiche o gli obiettivi dell'azienda. Così da rilevare le informazioni più determinati per il caso specifico.

Questi strumenti che abbiamo analizzato hanno come output quello che viene chiamato reporting direzionale che può essere riassunto in un unico documento che si occupa di confrontare i risultati realmente ottenuti con quelli che erano stati prestabiliti evidenziandone gli scostamenti.

#### 1.2.5 Il sistema di reporting

Il *sistema di reporting*<sup>40</sup> può essere definito come degli strumenti fondamentali per il governo dell'impresa, poiché fornisce supporto a tutte quelle attività decisionali, operative e quelle che si occupano di monitorare l'andamento dell'azienda, che sono tutte le attività che rappresentano interamente il processo del controllo di gestione.

Il reporting si realizza tramite la stesura di più report che rappresentano l'andamento economico e gestionale.

È un processo molto utile in quanto consente alle varie aree aziendali di 'imparare dai propri errori' e di avere una guida che indica quale è la strada da seguire ma soprattutto quale strada è stata seguita quando si è raggiunto il successo, e quale strada non si dovrebbe seguire perché viceversa non ha portato al successo.

È un efficace strumento che fornisce feedback in maniera continuativa permettendo a chi lavora alle strategie o collabora per il raggiungimento degli obiettivi di capire se sta facendo bene, e a che punto si trova nel raggiungergli.

Anche i sistemi di reporting fanno sempre più uso di indicatori poiché sono più immediati, sintetizzano al massimo le informazioni, sono univoci e non hanno necessità

---

<sup>40</sup> Furio Bartoli - Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese. Dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting –Il reporting per la direzione – Il sistema di reporting

di essere interpretati. Negli ultimi anni si utilizzano sempre di più sistemi di performance management.

Uno tra i più gettonati sistemi di performance Management è la *balance scorecard*<sup>41</sup>, è un sistema che utilizza delle mappe strategiche per esplicitare la strategia, occupandosi poi di arrivare fino all'attuazione di quest'ultima ed alla verifica attraverso schede valutative che coinvolgono tutta l'organizzazione.

Con la *balance scorecard* la valutazione delle prestazioni avviene usando quattro differenti prospettive, quella economico-finanziaria, quella del cliente, quella dei processi interni all'organizzazione, e quella dell'apprendimento e della crescita organizzativa.

La *balance scorecard* permette di far sì che l'organizzazione e la strategia siano allineate tra loro, grazie alla traduzione della strategia in maniera operativa, fornendo come output una tabella da prendere come riferimento, facilmente comprensibile dai vari attori che fanno parte dell'organizzazione.

Questo strumento permette di capire come si faccia a costruire valore partendo da elementi immateriali, collegando operativamente processi di pianificazione e programmazione.

---

<sup>41</sup> Furio Bartoli - Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese. Dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting –Il controllo di gestione – Balanced scorecard

---

### *1.3 Scopo e obiettivi del controllo di gestione*

---

Lo *scopo e l'obiettivo*<sup>42</sup> principale del controllo di gestione è indubbiamente la misurazione e il conseguente monitoraggio dei risultati economico-finanziari.

Questo non necessariamente garantisce la corretta conduzione di un'impresa.

Il ruolo principale rivestito da questa disciplina è di fatto un ruolo guida verso gli obiettivi aziendali di breve, e di medio-lungo termine.

La responsabilizzazione dei soggetti che si trovano a ricoprire cariche importanti all'interno dell'azienda.

Questa guida che viene fornita dal controllo di gestione è importante per aiutare le persone a prendere delle decisioni che risultino convenienti economicamente valutando le possibili conseguenze ed elaborazioni di queste.

---

<sup>42</sup> Controllo PMI – “ I 10 vantaggi del controllo di gestione” – 5 Settembre 2023

## 2. Analisi dei costi

Tutte le imprese sono caratterizzate da una specifica posizione all'interno della catena del valore, dove a monte è integrata con i fornitori e a valle dai clienti.

Ogni impresa svolge delle attività che sono rappresentate da diversi cicli, come quello finanziario, quello economico e quello tecnico. A valutare ed analizzare questi cicli sono la contabilità generale e la contabilità analitica.

In particolare, la contabilità analitica si occupa di svolgere rilevazioni che sono destinate ad elaborare i costi, i ricavi e i risultati economici che riguardano le attività e i processi dell'organizzazione considerata.

*La contabilità analitica*<sup>43</sup> ci permette quindi di individuare la provenienza dei nostri costi e dei nostri ricavi, quella del valore creato in azienda e dei risultati economici ottenuti.

I costi possono essere classificati in diversi modi, quali ad esempio in base alla riferibilità dividendoli in costi diretti e costi indiretti.

In base alla variabilità, facendo una divisione tra costi fissi, costi variabili e costi semi variabili.

Divisioni dei costi che ci permetteranno di calcolare il margine di contribuzione, il break-even point, di svolgere la break-even analysis e di calcolare la leva operativa di un'azienda.

---

<sup>43</sup> Furio Bartoli - Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese. Dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting –La contabilità analitica – la contabilità generale e la contabilità analitica

---

## 2.1 Costi diretti e Costi indiretti <sup>44</sup>

---

### 2.1.1 Costi Diretti

I *costi diretti* sono una categoria di costi caratterizzata dalla possibilità di poterli ricondurre in maniera diretta all'oggetto dal quale essi provengono, o per il quale vengono sostenuti.

Con i costi diretti è possibile ricondurre in maniera chiara la quantità esatta e la loro provenienza.

Sono costi sopportati in modo specifico per un determinato oggetto, o solitamente per l'oggetto protagonista dell'azienda considerata.

Solitamente i costi diretti sono composti dalle materie, dalla manodopera, dai pagamenti sostenuti a causa di lavorazioni esterne.

In quanto costi che possono facilmente essere ricondotti in maniera certa all'oggetto.

### 2.1.2 Costi Indiretti

I costi indiretti sono dei costi definibili generici, o comunque che risultano comuni a più centri di interesse e non ad un unico e specifico oggetto.

Sono di fatto tutti quei costi per i quali non è possibile fare un'attribuzione univoca e oggettiva verso un oggetto specifico.

L'attribuzione che viene fatta per questi costi non dipende dall'effettivo assorbimento, o generazione di competenza dei vari oggetti, è bensì più generica ed approssimativa, in quanto non è di fatto possibile fare una divisione precisa come nel caso dei costi diretti.

Un esempio che potrebbe risultare esplicativo dei costi indiretti è il pagamento dei salari dei dipendenti amministrativi, i quali risultano fondamentali all'interno dell'organizzazione, ma il costo sostenuto per pagarli non può essere ricondotto ad un

---

<sup>44</sup> Fare Numeri – “ Costi Diretti e Indiretti: Ecco le differenze”- Luigi Brusa

oggetto piuttosto che ad un altro, in quanto essi svolgono una funzione necessaria per più centri di responsabilità.

I costi diretti vengono di conseguenza ripartiti tra i vari oggetti aziendali in maniera proporzionale in base alle variabili selezionate per la suddivisione.

Per effettuare una ripartizione accurata ed il meno soggettiva possibile, sarà necessario selezionare dei criteri per la suddivisione che siano il più oggettivi e tecnici possibile.

---

## 2.2 Costi fissi, Costi variabili, Costi semivariabili e Costi a gradini<sup>45</sup>

---

### 2.2.1 Costi Fissi

I costi fissi, sono dei costi che rimangono costanti al variare della produttività aziendale, sono dei costi più generici, che rimangono costanti con l'aumento o la diminuzione della quantità di prodotti o servizi prodotti dall'azienda.

Fanno parte dei costi fissi, tutti i costi che possono essere definiti di struttura, o ad esempio i costi considerati di marketing, tutti quei costi che indipendentemente dalla quantità prodotta esistono, e rimangono invariati.

### 2.2.2 Costi Variabili

I costi variabili sono dei costi che al contrario dei costi fissi, con la variazione della quantità prodotta, variano proporzionalmente, all'aumentare della produzione anche essi aumentano.

Ad esempio, il costo delle materie prime sarà direttamente proporzionale con l'aumento della produzione, in quanto l'aumento dell'acquisto di queste è direttamente correlato al fabbisogno che dovrà essere soddisfatto per la produzione di un prodotto o servizio specifico.

I costi variabili possono essere lineari, come nel caso mostrato nel Grafico 3.

Ovvero quando unitariamente rimangono invariati all'aumentare della produzione.

Possono essere poi degressivi o progressivi.

Nel primo caso il costo variabile unitario diminuirà con l'incremento della produzione.

Nel secondo caso, quando i costi variabili vengono definiti come progressivi, aumentano unitariamente con l'aumentare della produzione.

Quando si presentano le ultime due tipologie di costo variabile, ovvero quella degressiva o quella progressiva, sarà necessario fare affidamento su una media dei costi

---

<sup>45</sup> Fare Numeri – “ Costi fissi e variabili: Tipologie ed esempi ”- Giuseppe Brusadelli

rilevati, per poter attribuire un costo all'oggetto finale e stabilirne di conseguenza il prezzo.

La distinzione tra costi fissi e costi variabili deve essere contestualizzata in un arco temporale, che solitamente deve corrispondere a quello annuale, che coincide con l'esercizio.

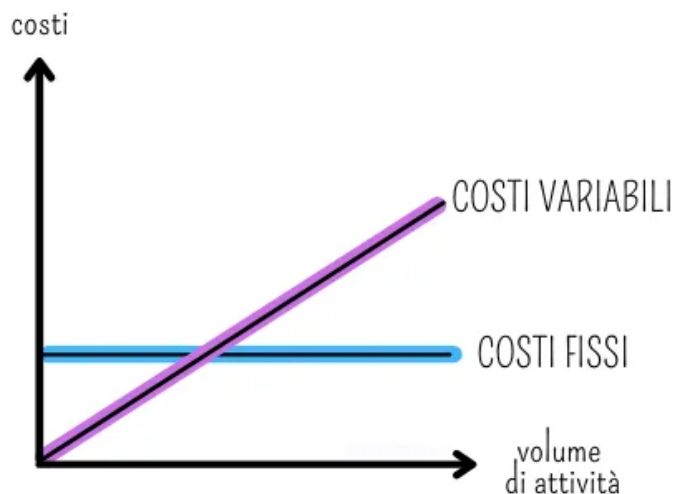


Grafico 3. Costi Fissi e Variabili (fonte: Costi fissi e variabili: tipologie ed esempi – farenumeri.it)

### 2.2.3 Costi Semi variabili

Sono un ibrido tra i costi fissi e quelli variabili, sono infatti composti da una parte dei primi e una parte dei secondi.

Solitamente sono rappresentati da una parte definibile come canone fisso, che è il costo base da cui partiranno successivamente i costi variabili, che dipenderanno dalla quantità consumata.

### 2.2.4 Costi a gradini

Sono costi che vengono divisi in maniera scaglionata, appunto a gradini, in base a criteri specifici, ogni gradino è la rappresentazione di un determinato livello produttivo o di attività ai quali viene direttamente connesso un costo specifico

Sia i costi semi variabili che i costi a gradini sono delle tipologie di costi misti.

Esistono varie metodologie per fare le configurazioni di costo.



Le tre principali tecniche sono il full costing, il direct costing e il direct costing evoluto.

Nel full costing all'oggetto viene attribuita una percentuale di tutti i costi che vengono sostenuti dall'organizzazione.

Il direct costing è un metodo tramite il quale vengono separati i costi fissi da quelli variabili, e sono esclusivamente quest'ultimi ad essere attribuiti all'oggetto.

Il direct costing evoluto è la rielaborazione del metodo del direct costing, che aggiunge ai costi variabili anche i costi fissi diretti, in quanto risultano più oggettivi.

In questo metodo e nel direct costing viene utilizzato il MDC (Margine di Contribuzione).

---

### 2.3 Margine di contribuzione

---

*Il margine di contribuzione*<sup>46</sup> è pari alla differenza tra i ricavi e il costo variabile complessivo, rappresenta in quale quantità l'oggetto partecipa alla copertura dei costi fissi ed alla creazione dell'utile.

I ricavi derivanti dall'oggetto sono di fatto poi scomposti in una parte destinata al ripagamento dei costi variabili, e con la restante parte avverrà la copertura dei costi fissi e la generazione dell'utile per quanto riguarda un oggetto in particolare.

Questo tipo di analisi permette all'azienda di comprendere anche se la strategia di prezzo utilizzata è efficace per la quantità di costi sostenuti dall'organizzazione per quel quell'oggetto.

Ovvero indica se il livello di prezzo deciso per quel prodotto o servizio permette la generazione di utile successivamente alla copertura dei costi e mostra quando questo avviene in che quantità lo fa.

Dopo aver calcolato il MDC è possibile calcolare anche il MDC% che si otterrà dividendo il margine di contribuzione per il prezzo medio di vendita moltiplicando successivamente il tutto per cento. Evidenziando in questo modo quale è effettivamente la convenienza economica che stiamo ottenendo vendendo un determinato prodotto o servizio ad un determinato prezzo dopo la copertura dei costi, permettendoci di mettere a confronto due oggetti di versi e la loro convenienza.

---

<sup>46</sup> Furio Bartoli - Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese. Dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting – La contabilità analitica – Il margine di contribuzione

---

#### *2.4 Break-even point e break-even analysis*

---

Il break-even point è il punto di pareggio, mentre la break-even analysis è l'analisi che permette di verificare come si comportano i costi e i ricavi in base ad un determinato livello produttivo, ed alle quantità vendute.

Per fare questo tipo di analisi che ci porterà all'ottenimento del punto di pareggio come output, o break-even point, dobbiamo prendere come input la somma dei costi fissi CF e dei costi variabili CV, (i costi fissi totali sommati al prodotto tra la quantità prodotta ed il costo variabile unitario), somma che sarà pari ai costi totali CT.

Dopo aver svolto questa prima parte rappresentata dal calcolo dei costi totali rispetto ad un determinato livello produttivo, si passa alla seconda fase dell'analisi che riguarda il calcolo dei ricavi.

Per ottenere i ricavi totali, avremo la necessità di moltiplicare in questo caso la quantità venduta con il ricavo unitario.

Sia i costi totali che i ricavi totali verranno rappresentati da due rette, quella dei ricavi partirà dall'origine degli assi, mentre quella dei costi totali, partirà da un livello che sarà pari a quello dei costi fissi sostenuti, l'incontro tra queste due rette è il punto di pareggio o break-even point, ovvero quel punto dal quale i ricavi ottenuti saranno utili perché ci sarà stata la copertura di tutti i costi fissi.

Algebricamente il punto di pareggio espresso in quantità, si ottiene dividendo i costi fissi totali per il margine di contribuzione unitario (ovvero il prezzo del prodotto/servizio unitario meno i costi variabili unitari). Punto nel quale per una determinata quantità i ricavi ottenuti dalla vendita, saranno uguali ai costi che sono stati sostenuti per la produzione del prodotto o servizio che è stato venduto.

---

## 2.5 La leva operativa

---

La *leva operativa*<sup>47</sup> è un indice necessario per comprendere quanto i costi fissi e i costi variabili influenzino rispettivamente sul RO<sup>48</sup> in base alle variazioni di fatturato.

Il focus della leva operativa è la rilevazione della variazione del RO dovuto alla variazione delle quantità vendute.

l'effetto leva avviene a causa della quantità dei costi fissi, tanto più saranno elevati, tanto più grande sarà l'effetto leva che si avrà.

Questo avviene perché all'aumentare della quantità venduta i costi fissi che ricadono unitariamente sul prodotto si riducono, e tanto più saranno alti i costi fissi totali, tanto più sarà alta la quantità da vendere necessariamente per coprirli.

È un indice importante, in quanto ci indica quanto è elastico il RO, in base ad una variazione dei volumi di vendita.

Una leva operativa bassa, indica un rischio minore per l'impresa, in quanto la maggioranza dei suoi costi sono variabili e quindi generati dal volume di produzione, e viceversa una leva operativa alta è rappresentativa della presenza di una maggioranza di costi fissi che al contrario di quelli variabili non diminuiscono al diminuire del volume di produzione.

---

<sup>47</sup> Borsa italiana – “Leva operativa cos'è e a cosa serve” – 13 Aprile 2022

<sup>48</sup> RO: è il risultato della gestione caratteristica di un'impresa in un determinato periodo di tempo.

### 3. Strumenti e tecniche del controllo di gestione applicabili alle PMI.

Come abbiamo visto nel primo capitolo per l'applicazione del controllo di gestione vien fatto uso di vari strumenti.

I principali strumenti del controllo di gestione sono rappresentati da:

la contabilità generale, la contabilità analitica, l'analisi del bilancio di esercizio, il budget, il piano strategico, il sistema di indicatori per le rilevazioni extra-contabili.

Come vengono applicati questi strumenti alle piccole e medie imprese?

Alcuni di questi strumenti come il bilancio di esercizio, l'analisi dello stesso e la contabilità sia generale che analitica sono generalmente più diffusi ed utilizzati.

La stesura del budget con l'attività di budgeting, la stesura del piano strategico, ed il sistema di indicatori per le rilevazioni extracontabili, sono meno comunemente utilizzati ed integrati nelle PMI ed in particolare in quelle imprese con dimensioni particolarmente ridotte.

Vengono di fatto ad essere utilizzate poco frequentemente tutte quelle attività che sono destinate alla pianificazione, programmazione, alla gestione e al controllo, che garantirebbero una maggiore fluidità, organizzazione aziendale e coordinazione delle varie attività e del personale appartenente a diverse aree dell'organizzazione.

---

### 3.1 Budgeting

---

All'interno delle PMI è frequente riscontrare timori ed insicurezze riguardo l'attività di budgeting, in quanto in particolare nelle imprese di più piccola dimensione che fanno capo ad un unico responsabile o imprenditore/fondatore, quest'ultimo risulta spesso contrario ad implementare nuove attività, come quella del budgeting o equivalenti ad essa. Gli strumenti necessari per redigere il budget all'interno di una piccola media impresa non si discostano da quelli necessari per farlo in imprese di più grandi dimensioni, è differente però il contesto applicativo.

L'imprenditore in contesti con dimensioni più contenute ricopre un ruolo centrale in tutte o nella maggioranza delle attività che vengono svolte all'interno dell'organizzazione, dato grazie al quale è possibile affermare che il contesto organizzativo strutturale è di tipo verticale.

In secondo piano è necessario valutare anche il livello di competenze posseduto, che è generalmente minore, ed è la motivazione che porta all'utilizzo di strumenti previsionali che per quanto siano i medesimi delle grandi imprese, sono caratterizzati da una minore complessità.

*La formulazione del budget*<sup>49</sup> in questo caso sarà affidata all'imprenditore stesso, in quanto è l'unico soggetto ad avere una visione chiara ed una conoscenza approfondita di tutte le attività aziendali e della strategia o delle strategie aziendali, che si vogliono applicare.

Per implementare e garantire la responsabilizzazione in azienda, sarebbe poi opportuno che la determinazione degli obiettivi dei diversi centri di responsabilità venissero determinati dai responsabili delle varie unità organizzative.

I ruoli destinati alla verifica degli output e all'analisi degli scostamenti sono rappresentati dal controller, responsabile della pianificazione e controllo, e dal responsabile amministrativo.

---

<sup>49</sup> Furio Bartoli - Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese. Dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting – Il budget

All'interno delle PMI il ruolo del controller o responsabile della pianificazione e controllo, non trova generalmente un coinvolgimento esclusivamente in questa attività, specialmente nelle fasi in cui non è necessario redigere il budget o analizzare gli scostamenti, viene bensì impiegato anche in attività secondarie di tipo amministrativo.

Il ruolo del budgeting che negli anni ha assunto una maggiore importanza anche all'interno delle PMI rimane ancora uno strumento poco utilizzato nei contesti organizzativi di piccole e medie dimensioni, ma soprattutto nei contesti di più piccole dimensioni.

È necessario di fatto che il Budget diventi anche in questi contesti uno strumento fondamentale, in quanto garantirebbe la creazione di una cultura aziendale orientata alla programmazione delle attività. L'incremento graduale dell'utilizzo di questo strumento porterebbe giovamento all'organizzazione, nella programmazione sì, ma soprattutto nell'inclusione dei vari centri di responsabilità con la conseguente condivisione degli obiettivi aziendali.

Per far sì che l'introduzione del budget sia efficace, è fondamentale che sia l'imprenditore in prima persona inizialmente ad essere coinvolto nell'implementazione dello strumento, in modo che sia lui, in primo luogo, a riconoscere l'importanza dello strumento e la sua utilità all'interno dell'organizzazione, evitando così che il budget non venga seguito a partire dal vertice a causa della sfiducia verso lo stesso, in quanto novità.

Per elaborare il budget all'interno di una PMI sarà necessario in primo luogo analizzare la situazione aziendale corrente, in secondo luogo sarà necessario prevedere la possibile evoluzione del mercato e dell'ambiente nel quale l'impresa opera, andando solo successivamente a definire la strategia aziendale e a quantificare gli obiettivi che si vogliono raggiungere durante un determinato arco temporale, solitamente annuale nelle PMI in modo da attenuare la rigidità del budgeting e garantendo un'ampia flessibilità dello strumento, dopo aver determinato gli obiettivi e le strategie che si vogliono implementare sarà necessario redigere un piano d'azione e fare una quantificazione degli obiettivi dividendoli per centri di responsabilità, in modo da poter verificare che questi siano effettivamente raggiungibili con le risorse a disposizione previste dal budget.

Dopo aver consolidato il budget, sarà necessario verificarlo, in modo da assicurarsi che non siano presenti errori o incongruenze nelle informazioni inserite nel documento così da poterlo approvare formalmente e diffondere all'interno dell'organizzazione.

---

### 3.2 Analisi dei costi

---

*Analizzare e controllare i costi aziendali*<sup>50</sup> per le PMI è un'attività che avviene di rado, è di fatto una minoranza la percentuale delle PMI che realizza un piano per pianificare la cadenza dei pagamenti da effettuare e come detto in precedenza anche la stesura dei budget avviene sporadicamente.

Tanto più sporadicamente avviene la verifica degli scostamenti tra quanto stabilito all'inizio dell'esercizio e cosa effettivamente si sta facendo.

La realizzazione e formalizzazione degli obiettivi non assicura il pieno raggiungimento di questi, o l'assenza di scostamenti dagli stessi, ma la presenza di un monitoraggio frequente se non costante, può indubbiamente essere un metodo per essere consapevoli dell'andamento aziendale rispetto alle aspettative ed un utile punto di riferimento per fare dei cambiamenti riguardo la gestione.

L'analisi dei costi avviene attraverso la verifica dei costi fissi e quelli variabili in relazione alla realizzazione dei ricavi aziendali.

Questo avviene per capire se i costi aziendali siano consoni con i prezzi proposti dei prodotti e servizi offerti, ovvero se i ricavi ottenibili dagli stessi sono sufficienti a coprire i costi e fornire una congrua remunerazione per il rischio corso nell'attività di impresa.

---

<sup>50</sup> Furio Bartoli - Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese. Dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting –La contabilità analitica



Questo tipo di procedura non è comunemente utilizzata nelle PMI, e il controllo dei sostenuti avviene sporadicamente e da una percentuale di imprese bassa.

Le PMI tendono generalmente a fidarsi di professionisti con i quali sono in contratto, come ad esempio commercialisti o fiscalisti, che sono però soggetti esterni all'azienda e generalmente all'oscuro di informazioni fondamentali riguardanti tutta la filiera produttiva aziendale.

Anche se l'azienda in questione si trova in buone o addirittura ottime condizioni, questo non è necessariamente un'ottima notizia, in quanto senza svolgere analisi mirate sui costi, sulla produzione e su quelli che potrebbero essere gli eventuali sprechi di denaro presenti. Non si può essere sicuri che quella condizione non potrebbe essere meglio di ciò che è. Quando poi ci si trova in una situazione di incertezza diventa ancora più importante analizzare i costi sostenuti, con strumenti idonei ed in maniera precisa, in modo da evitare i costi non necessari fino all'ultimo centesimo, e ridurre il più velocemente possibile le condizioni di incertezza presenti.

*Il controllo dei costi è necessario*<sup>51</sup> all'interno delle PMI per essere in grado di verificare e tenere sotto controllo tutta la gestione aziendale, cercando di comprendere qual è l'andamento reale di entrate e uscite, la verifica della situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'azienda. In modo da poter apporre dei cambiamenti correttivi riguardanti le decisioni strategiche, ottenendo un'inversione di marcia nell'andamento aziendale qualora risultasse necessario. Svolgere l'analisi dei costi è una misura preventiva.

L'attuazione di pratiche mirate, e preventive potrebbe garantire l'intervento mirato sulle problematiche presenti evitando all'impresa di incorrere in crisi e fallimento.

L'analisi dei costi e quindi dei numeri è fondamentale per apportare migliorie alle performance aziendali, non solo quando queste vanno male.

---

<sup>51</sup> Controllo dei costi aziendali nelle PMI è importante analizzare tutte le aziende – Milena Martinato – Gennaio 2019

Ma è utile anche per comprendere quali sono le strategie che permettono all'azienda di andare bene, generando dei risultati ottimali, in modo da non apportare variazioni a queste strategie e magari, applicarle anche in contesti differenti se risultano efficaci per la tipologia di azienda in questione o per il suo sistema produttivo.

L'analisi dei numeri porta le PMI a poter prendere decisioni consapevoli e informate; creando una visione nitida di quelle che potrebbero essere le opportunità di crescita presenti, la possibilità di individuare tutti questi fattori che influenzano, o potrebbero influenzare i costi sostenuti o da sostenere e la comprensione dall'andamento presente e futuro del mercato di riferimento.

Da studi svolti da, si può affermare che le aziende che fanno uso del controllo di gestione riescono mediamente ad ottenere fino ad un aumento 20% di redditività ed apportare migliorie nelle loro performance finanziarie che può arrivare ad un 15%, riducendo i costi operativi di una percentuale variabile che può arrivare a toccare il 20%, diversamente dalle PMI che non fanno uso del controllo di gestione.

Viste e considerate le possibili migliorie apportabili e la differenza ottenibile grazie all'applicazione della gestione. Uno degli step fondamentali da cui partire per ottenere queste migliorie è proprio l'implementazione dell'analisi dei costi, che è in grado di fornire una visione completa alle PMI della loro organizzazione e delle attività svolte all'interno di quest'ultima.

Individuando e comprendendo i rapporti tra i costi, gli investimenti, la gestione dei flussi di cassa e il margine di profitto, in modo da poter cogliere il più rapidamente possibile le opportunità presenti e sfruttarle appieno.

---

### 3.3 Indicatori chiave di performance KPI

---

Gli indicatori di performance aziendale sono tutti quegli indicatori numerici, come ad esempio il ROI<sup>52</sup> che si occupano di valutare le metodologie che incidono sulla realizzazione di un obiettivo.

I KPI<sup>53</sup> o indicatori di performance sono quindi delle misure di tipo quantificabile riguardanti le performance per raggiungere obiettivi strategici nel tempo, e vengono utilizzati per poter valutare l'operato dei manager o nel caso delle PMI e quindi di contesti più piccoli dell'imprenditore o del dirigente responsabile delle decisioni riguardanti quella specifica area operativa o quello specifico obiettivo.

Per poter definire un indicatore di performance aziendale valido è necessario che sia detenga delle caratteristiche, deve essere: rilevante, quantificabile, e continuativo.

Una delle fasi fondamentali che precede l'utilizzo dei KPI<sup>54</sup> è proprio l'individuazione degli indicatori di performance che siano adatti alla misurazione che vogliamo fare, e che risulta utile per la nostra azienda.

Avendo una grande disponibilità di dati diventa difficile fare una scelta che permetta di fare non solo delle misurazioni, ma piuttosto le giuste misurazioni.

Bisogna fare una selezione degli indicatori di performance che risultino i più dignificativi per la tipologia di azienda presa in considerazione.

Per potere fare delle scelte che ci permettano di misurare le performance a livello temporale atte al raggiungimento degli obiettivi che possiamo definire fondamentali o strategici per la nostra impresa, ovvero quelli che permettono all'impresa e

---

<sup>52</sup> ROI: Tasso di rendimento sul totale degli investimenti di un'impresa.

È uno degli indici di bilancio di più frequente utilizzo nell'analisi di redditività aziendale.

<sup>53</sup> "L'uso dei KPI nella PMI" – Marketing per PMI – Ottobre 2022

<sup>54</sup> "KPI nelle piccole medie imprese: l'importanza di utilizzarli" – LinkedIn – Teresa Angelino – Agosto 2020

all'imprenditore di poter raggiungere obiettivi collocati a livelli sempre più alti per l'impresa stessa o per l'imprenditore.

L'introduzione di nuovi strumenti all'interno delle PMI spaventa sempre, l'utilizzo dei KPI è però una volta implementati molto lineare ed intuitivo. Specialmente se prima vengono definite le performance da misurare e in che modo farlo.

Un buon inizio sarebbe quello di creare almeno un indicatore di performance per ogni funzione aziendale presente, in modo da verificare che determinati obiettivi vengano raggiunti.

Creando successivamente poi una serie di KPI per ogni area o funzione aziendale in modo da misurare le strategie utilizzate per il raggiungimento dei vari obiettivi fondamentali per ciascuna delle funzioni aziendali. Così da poter tramite il raggiungimento dei singoli obiettivi, arrivare a raggiungere quelli fondamentali e principali per l'impresa nella sua generalità.

Alla luce del panorama nazionale ed internazionale per poter sopportare la forte concorrenza presente nel mercato è diventato fondamentale fare uso di questi strumenti, rappresentati in questo caso dai KPI.

Che sono uno strumento fondamentale per le singole imprese che gli permette di auto misurarsi.

Deve essere fatto uso dei KPI all'interno di un insieme di indici, in quanto se non contestualizzati potrebbero risultare irrilevanti, poco esplicativi e interpretabili erroneamente.

Dopo avere implementato i KPI diventa fondamentale che si faccia un controllo periodico degli stessi in modo da poter correggere l'operato qualora si riscontrassero delle problematiche, così da riportare l'impresa ad operare in maniera ottimale per raggiungere gli obiettivi aziendali in maniera efficace ed efficiente.

Ogni qualvolta questo tipo di misurazione non viene posta in essere è ormai certo che l'impresa non sarà nelle condizioni di riconoscere in tempi idonei i problemi ed i deficit aziendali per poter porre in essere azioni correttive ristabilendo l'equilibrio ed evitando lo spreco di risorse in un'attività che non ne produrrà altre.

---

### 3.4 Benchmarking<sup>55</sup>

---

Il confronto dei risultati della propria impresa con i risultati di altre imprese collocate all'interno dello stesso mercato è quell'attività che viene chiamata benchmarking.

Tramite questa pratica le imprese possono essere agevolate nel comprendere quali sono le pratiche atte alla gestione aziendale che risultano le migliori, grazie all'osservazione della propria impresa confrontandola con quelle concorrenti.

Si parte dal confronto dei bilanci per provare a comprendere chi è a realizzare delle prestazioni migliori e la maniera grazie alla quale sono state realizzate.

Lo studio delle altre imprese viene fatto per poter apprendere dalla concorrenza, ma anche per poter comprendere quale è il loro modo di operare e di ottenere buoni risultati.

Ma questo studio serve anche per capire: se le prestazioni dell'impresa che lo svolge sono coerenti con quelle del mercato e con gli obiettivi raggiunti dalle altre imprese all'interno del medesimo mercato, se una problematica rilevata è di entità generale o è circoscritta alla nostra impresa ed anche a comprendere se ed in quale modo far accrescere il valore aziendale, lavorando sulla catena del lavoro qualora fosse necessario, dopo aver verificato le condizioni di altri attori appartenenti a quest'ultima.

Attuare questa procedura nelle PMI per la condizione attuale delle piccole e medie imprese nel nostro paese è un qualcosa di difficile poiché si tratta della comparazione di bilanci, e visto e considerato che si evidenzia una difficoltà già nell'analisi del proprio, è facile comprendere che la comparazione di questo con altri richiede delle competenze non possedute nella maggioranza dei casi.

Se ci fosse la piena comprensione dell'importanza che questo tipo di analisi può rappresentare, ci sarebbe però certamente l'implementazione delle competenze necessarie per svolgerla anche nelle PMI.

---

<sup>55</sup> Fare Numeri - "Che cos'è il benchmarking?" – Giuseppe Brusadelli  
"Benchmarking nelle PMI?" – intervista di Franco Del Vecchio – Coordinatore del Comitato di  
Redazione Dirigenti Industria – Febbraio 2022

Per svolgere il benchmarking sarebbe necessario scaricare i bilanci delle imprese concorrenti, riclassificarli, analizzarli e mettere a confronto i dati con quelli della impresa protagonista del benchmarking, ovvero quella che sta svolgendo l'analisi.

Dopo aver svolto questa procedura ed aver individuato delle informazioni utili per apportare delle migliori alle strategie aziendali, l'azione necessaria è quella di elaborare un piano d'azione in modo da apportare delle migliorie all'impresa ovvero raggiungere in qualche modo lo scopo dell'analisi di benchmarking svolta, mantenendo sempre alta l'attenzione riguardo nuovi possibili cambiamenti.

È una procedura molto importante, proprio perché molte PMI non sono consapevoli di quali possano essere i margini di miglioramento che potrebbero avere, proprio a causa della mancanza dello svolgimento dell'analisi di benchmarking.

Per mantenere accesa la competitività aziendale risulta però molto importante svolgere un'analisi di questo tipo.

## 4. Caso FINESTRE NURITH

Il caso aziendale verte sulla comprensione dell'applicazione del controllo di gestione all'interno dell'azienda, le metodologie, gli strumenti effettivamente applicati e in relazione a questi i vantaggi ottenuti a livello contabile ed extra contabile.

Partendo dalla metodologia di integrazione del controllo di gestione, e il progressivo incremento dello stesso negli anni, fino ad arrivare alla tipologia degli strumenti utilizzati e le motivazioni alla base di queste scelte, cercando di capire nella loro opinione, visto il successo aziendale, perché è così importante al giorno d'oggi per le imprese integrare questo genere di strumenti, e quali sono i principali rischi schivabili ed i vantaggi ottenibili.

---

## 4.1 Descrizione e Storia Aziendale

---

<< *FINESTRE NURITH è un'azienda leader nella produzione di infissi e serramenti, dal design esclusivo ed elegante e dall'elevata qualità, rigorosamente made in italy.*>><sup>56</sup>

FINESTRE NURITH azienda leader non solo nel suo settore, è stata premiata con il PREMIO INDUSTRIA FELIX <sup>57</sup>(INDUSTRIA FELIX AWARD) nel 2023 per essere tra le aziende più competitive del Sud Italia.

L'azienda premiata durante il 52° evento Premio Industria Felix, ha ricevuto il premio come “Miglior media impresa con sede legale nella provincia di Taranto e tra le migliori imprese a vocazione internazionale con sede legale nella regione Puglia per performance gestionale e affidabilità finanziaria Cerved”

in collaborazione con

LUISS Cerved  
INDUSTRIA FELIX  
Associazione Culturale

con il sostegno di

CONFINDUSTRIA

con il patrocinio di

CONFINDUSTRIA PUGLIA simest  
gruppo odp

Politecnico di Bari UNIVERSITÀ Aldo Moro

UNIVERSITÀ del Salento Università di Foggia

media partner

24 ORE ask news

con la partnership di

PLUS

Grant Thornton ME Consulting Group

Industria Felix Magazine supports

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

2023

**Industria Felix**  
MAGAZINE

LII EVENTO, ACAYA (LE), 29 GIUGNO 2023  
ACAYA GOLF RESORT

**PREMIO INDUSTRIA FELIX**  
INDUSTRIA FELIX AWARD

**9<sup>a</sup> Edizione** Puglia  
**5<sup>e</sup> Edizioni** Basilicata e Molise  
**2<sup>a</sup> Edizione** Calabria  
**1<sup>a</sup> Edizione** Sicilia

www.industriafelix.it #IndustriaFelix #IFM

---

<sup>56</sup> FINESTRE NURITH – “Azienda “

<sup>57</sup> FINESTRE NURITH – “Premio Industria Felix 2023: FINESTRENURITH tra le aziende più competitive del sud Italia “



<< *FINESTRENURITH, azienda con sede principale a Ginosa (TA) che da quasi 40 anni si occupa della produzione di infissi ed oscuranti in alluminio e pvc, rigorosamente Made in Italy, negli ultimi anni ha registrato una crescita importante: nel 2022 ha raggiunto un fatturato di € 47.6 Mio, 37% in più del fatturato 2021, realizzato con 115 dipendenti, 3.7% in più dei dipendenti del 2021 e con due sedi produttive, di cui la seconda in Lombardia.*

*Il premio è stato assegnato sulla base dei risultati di bilancio conseguiti nell'anno fiscale 2021, analizzati dal Comitato Scientifico coordinato a livello nazionale dal professor Cesare Pozzi, docente di Economia industriale dell'Università Luiss Guido Carli e ritirato da Emiliana Bitetti per la Direzione Marketing e Comunicazione, nonché rappresentante della seconda generazione, attiva da diversi anni in azienda. >><sup>58</sup>*



<sup>58</sup> FINESTRE NURITH – “Premio Industria Felix 2023: FINESTRENURITH tra le aziende più competitive del sud Italia “

FINESTRE NURITH nata a Sud di Ginosa è presente in tutta Italia con 450 rivenditori, 5 area manager e 30 agenti.

Nata come piccolo laboratorio e crescita nel tempo fino a raggiungere 150 dipendenti.

Ed è oggi caratterizzata da due stabilimenti principali, lo stabilimento SUD sito a Ginosa dove l'azienda è nata e lo stabilimento NORD sito in provincia di Mantova.

Il primo è costituito da tre capannoni con 17000 mq di superficie coperta e 37000 mq di superficie totale.



59

Mentre il secondo nato nel 2020, sviluppato con tecnologie modernissime di automazione e macchine a controllo numerico in un unico capannoni di 21000 mq.

---

<sup>59</sup> FINESTRE NURITH – “sede e stabilimenti”

I titolari rimangono a stretto contatto con i dipendenti per trasmettere conoscenze e competenze per far sì che queste non vengano perse, accompagnandosi però di un direttore vendite, 7 area manager, 30 Agenti e 450 Rivenditori.



60

### *Immagine*

Quello che caratterizza l'azienda è la conoscenza approfondita del settore grazie all'esperienza di oltre 30 anni all'interno dello stesso, grazie a ciò che può essere definito Know How (tutto l'insieme delle abilità, dei saperi e delle competenze che risultano fondamentali per svolgere bene una o più attività specifiche all'interno di un settore industriale e/o commerciale) sviluppato con gli anni e l'esperienza, riescono ad offrire prodotti esclusivi.

L'impresa si focalizza nella produzione di: finestre, portefinestre, portoncini, pannelli, e sistemi oscuranti, in grado di isolare termicamente gli ambienti e di consentire di avere un isolamento acustico e un risparmio energetico importante.

---

<sup>60</sup> FINESTRE NURITH – “sede e stabilimenti”

L'azienda si fonda su dei pilastri che da sempre l'accompagnano nell'attività d'impresa, che sono rappresentati da: innovazione; selezione dei materiali; precisione maniacale; cura dei particolari; investimenti nelle tecnologie e diversificazione dei prodotti; valori che sono il fondamento delle scelte di tipo strategico e operativo con il fine di avere una clientela soddisfatta e che hanno portato l'impresa a diventare leader nel mercato.

FINESTRE NURITH, ricorre esclusivamente a personale specializzato per poter mantenere l'unicità dei prodotti e servizi offerti assicurandone la durata nel tempo.

L'azienda nasce nel 1986 come Pvc-Infissi snc (società in nome collettivo), con l'obiettivo di fornire un prodotto di alta qualità, gli infissi.

Partendo da una snc, grazie alla crescita esponenziale all'interno del mercato avvenuta nel corso degli anni la sua forma societaria ha subito dei cambiamenti, passando in primo luogo ad una forma di Srl (società a responsabilità limitata) nel 1990, trasformandosi appena 15 anni dopo in una S.p.A<sup>61</sup> (società per Azioni) continuando però a garantire la cura dei dettagli e la flessibilità che caratterizza l'artigianalità, anche raggiungendo volumi ben più ampi.

Quella di FINESTRE NURITH, iniziata nel 1986 è una storia di passione e competenze che hanno portato ad una crescita esponenziale, che ha portato l'azienda a diventare leader nel settore dei serramenti e degli infissi, e ad essere associata a qualità e design di sistemi avanzati di finestre in pvc, persiane in alluminio e pvc, scuroni in alluminio, portoncini bugnati in alluminio, pannelli in vetroresina e controtelai portacardini.<sup>62</sup>

La storia di FINESTRE NURITH, ha inizio nel 1986 quando tre operatori del settore, con una visione ambiziosa ed innovativa per gli anni decisero di investire nel PVC, scelta che

---

<sup>61</sup> La Società per Azioni S.p.A., è un tipo di società che prevede la responsabilità limitata di tutti i soci e la divisione del capitale in azioni, facendo fronte alle spese ed ai debiti esclusivamente con il patrimonio aziendale.

<sup>62</sup> FINESTRE NURITH – “ Finestre in PVC, Portoncini, Persiane, Scuroni, Grate di sicurezza”

in un primo momento ha portato a momenti difficili, ma molto distanti dal risultato ottenuto negli anni.

Grazie alla fiducia, l'intraprendenza la costanza e alle scelte strategiche portate avanti dai tre soci, l'azienda ha lasciato alle spalle le difficoltà molto velocemente.

Già nel 1999 l'azienda si presentava forte e solida, i risultati davano spazio a nuove aspettative di crescita, divenute reali con la costruzione di tre nuovi stabilimenti destinati alla produzione di infissi in PVC<sup>63</sup> e persiane in alluminio, terminati nel Giugno 2009 con l'inaugurazione dell'ultimo dei tre.

Il grande successo deriva dalla filosofia che ruota attorno FINESTRE NURITH il cui punto fondamentale è il valore attribuito al rapporto umano e alle sue risorse, facendo attenzione alle esigenze del cliente e dei partner, alle competenti tecniche ed al coinvolgimento professionale del dipendente.

L'azienda è rappresentata da una struttura organizzativa di tipo gerarchico molto snella, velocizzando in questo modo la gestione degli ordini e garantendo rapidità nel prendere decisioni eliminando l'eccessiva burocratizzazione.

La crescita esponenziale dell'azienda è continuata, affermandosi nel 2020 con la realizzazione di una nuova sede produttiva denominata NURITH-NORD in provincia di Mantova in una posizione strategica a ridosso dell'autostrada del Brennero.

---

<sup>63</sup> PVC: cloruro di polivinile, cioè un materiale termoplastico ricavato da materie prime naturali, la cui caratteristica principale è la sua versatilità di utilizzo.

---

#### *4.2 Il controllo di gestione e la sua applicazione all'interno di FINESTRE NURITH<sup>64</sup>*

---

Il controllo di gestione all'interno di FINESTRE NURITH è stato implementato diversi anni addietro con la trasformazione dell'azienda in una società per azioni dato che il volume del fatturato continuava a crescere.

Gli strumenti di gestione che vengono utilizzati da FINESTRE NURITH sono diversi, hanno dei gestionali di produzione, dei gestionali di fatturazione e quindi di contabilità in generale e degli strumenti che sono trasversali con la funzione di monitoraggio di entrambe le cose ovvero la produzione e la fatturazione.

Per la produzione viene fatto uso di un sistema che parte dal web, da dove il rivenditore può progettare l'infisso con le dimensioni e tutti i relativi dettagli che il rivenditore ha modo di rilevare nel cantiere in maniera specifica, inserendoli successivamente nella piattaforma web.

La piattaforma è direttamente collegata con il software interno contenuto nei server aziendali, grazie ai quali gli ordini emessi dal rivenditore vengono recepiti passando per i software gestionali per poi arrivare direttamente alla produzione.

Facciamo chiarezza sul percorso che fa l'ordine.

Dopo essere stato inviato dal cliente, in una prima fase passa attraverso il gestionale nel quale viene registrato l'ordine, e dopo essere stato verificato una seconda volta per accertare che non siano presenti errori, l'ordine arriva alle macchine che dovranno produrre la commessa e la commessa verrà prodotta solo dopo l'approvazione del responsabile di produzione che darà l'autorizzazione per iniziare a produrla.

---

<sup>64</sup> Le informazioni contenute nel testo sono il risultato dell'analisi di un'intervista ai responsabili della pianificazione e controllo dell'azienda trattata – FINESTRE NURITH

Questo tipo di verifica da parte del gestionale è un controllo di secondo livello in quanto già nella fase di costituzione dell'ordine il software svolge una verifica nel programma del cliente, nella quale se vengono rilevati errori il rivenditore sarà inabilitato ad inviare l'ordine, procedura che assicura sia all'azienda che al rivenditore rispettivamente di non poter ricevere, inviare un ordine con degli errori tecnici presenti al suo interno.

Superata questa fase l'azienda farà di nuovo riferimento al gestionale per tutto ciò che riguarda: documenti di trasporto, organizzazione della spedizione e tutte le procedure organizzative necessarie da quando la commessa è pronta a quando arriva al rivenditore che l'ha ordinata, il quale avrà la responsabilità dell'installazione della quale FINESTRE NURITH non si occupa direttamente.

Questa procedura, i vari passaggi e le informazioni necessarie vengono raccolte dentro una piattaforma di nome salesforce, è una piattaforma che si occupa del controllo di gestione, e possiamo descriverla come un contenitore che si occupa dell'organizzazione di tutti i rapporti.

Ad esempio, quelli con la clientela in tutti i suoi aspetti, raccogliendo ad esempio i reclami di quest'ultima.

Può anche occuparsi della gestione del fatturato, realizzando dei filtri mensili, annuali, o ad per cliente.

---

### *4.3 Piattaforma dedicata alla realizzazione e alla gestione degli ordini*<sup>65</sup>

---

Nel 2019 è partito lo sviluppo del software in questione, che permette al rivenditore di avere una maggiore autonomia, e di velocizzare l'emissione la ricezione e il tempo che trascorre tra l'emissione dell'ordine e l'inizio della preparazione della commessa.

Solo dal 1° gennaio del 2023 è diventato fruibile per i rivenditori.

È l'unico software tramite il quale l'azienda riceve ordini escluse delle situazioni straordinarie per le quali il configuratore non può essere utilizzato. Situazioni per le quali ancora si utilizzano ordini cartacei che solitamente sono di piccole commesse o di pezzi particolari appartenenti ad una commessa.

Tramite l'utilizzo del software e quindi la presenza di un automatismo, oltrepassata la fase iniziale di assettamento per l'utilizzo del software da parte dei rivenditori e da parte della PMI in questione, dove è stato necessario verificare che questo funzionasse bene e che non commettesse errori e che i rivenditori non commettessero errori nell'inserimento di dati nella piattaforma, è stata smaltita tutta una parte di controllo che prima doveva essere svolta dalle persone.

L'implementazione come in qualsiasi altro caso e la personalizzazione del software secondo le esigenze della azienda fornisce sì un'automatizzazione ed uno smaltimento di lavoro in maniera più rapida e con un tasso di errore decisamente più basso.

Nella fase iniziale è stato necessario ricontrollare per verificare che da nessuna parte ci fossero dei fraintendimenti quindi fraintendimenti da parte del software, da quella del rivenditore e nemmeno da parte delle macchine che si occupano della realizzazione della commessa. Errori di tipo interpretativo dei dati inseriti.

---

<sup>65</sup> Le informazioni contenute nel testo sono il risultato dell'analisi di un'intervista ai responsabili della pianificazione e controllo dell'azienda trattata – FINESTRE NURITH



Proprio perché, è stato necessario programmare anche le macchine, in funzione della tipologia di dati che dovevano ricevere ed elaborare e come dovevano interpretarli per realizzare la commessa in modo corretto.

Tutti i dati inseriti all'interno del preventivo prima di arrivare alla produzione vengono tradotti in numeri. Questi numeri assumono un significato specifico.

Sono di fatto delle coordinate che indicano tutte le specifiche da applicare a quella commessa in particolare.

Attraverso questa piattaforma c'è la possibilità per il rivenditore di gestire integralmente i propri ordini, configurando con le preferenze fornite dal cliente il prodotto, con delle ovvie limitazioni quali richieste irrealizzabili a livello pratico nell'ambito produttivo.

Per il resto l'impostazione produttiva di FINESTRE NURITH è quella di realizzare un prodotto su misura per il cliente e le sue esigenze, per quanto riguarda misure, colori, e accessoristica applicabile al prodotto, mantenendo la flessibilità di un artigiano realizzando però il prodotto su larga scala.

Tramite la piattaforma il rivenditore realizza un preventivo che fornisce anche il prezzo approssimativo di vendita in funzione delle preferenze inserite per il prodotto nel caso specifico, in modo da avere anche nell'immediatezza un valore approssimativo per far capire al cliente quale sarà la fascia di prezzo che dovrà andare a spendere per acquistare quel prodotto con le caratteristiche selezionate, fornendo un'immagine tridimensionale del prodotto creato nell'immediato, segnalando qualora ci fossero degli errori presenti, impedendo in quel caso l'invio dell'ordine; Il configuratore pone un'autocorrezione, questo serve a garantire che nella assoluta maggioranza dei casi è impossibile che un ordine arrivi sbagliato.

In questo modo l'azienda garantisce un prodotto personalizzabile al 100%, in modo pratico veloce e preciso.

Successivamente alla realizzazione del preventivo, e al successivo invio dell'ordine, l'elaborazione avviene tramite un software interno, dove si possono applicare dei filtri, ad esempio per visionare gli ordini degli ultimi sette giorni, entrando in uno specifico ordine si può visionare come sono stati configurati i prodotti presenti in quella commessa.

Nel momento in cui l'ordine viene visualizzato, automaticamente arriva alla produzione. Il passaggio dell'essere umano nella fase che precede la produzione è un passaggio finalizzato alla verifica della situazione contabile, che può essere l'attesa di un anticipo o la verifica delle condizioni di pagamento concordate.

Nel momento in cui la parte commerciale approva l'ordine e afferma che questo può andare avanti, l'ordine che già veniva visualizzato dalla produzione diventa conforme per essere realizzato.

I responsabili di produzione in base alla competenza a seconda che l'ordine sia da realizzare in pvc o in alluminio, i due materiali principali utilizzati in azienda, si prendono carico dell'ordine il quale viene lottizzato e passato automaticamente alle macchine. Questo software gestisce tutti gli ordini e fornisce poi dei riepiloghi che riguardano gli uffici della produzione.

Ci sono poi tutte le fasi che riguardano la logistica, che si occupa delle commesse da quando sono pronte a quando arrivano al rivenditore.

La catena del valore è in questo caso rappresentata, in prima istanza dal cliente che emette l'ordine, seguito poi dalla parte commerciale che dopo l'arrivo dell'ordine approva la situazione contabile del cliente e manda avanti l'ordine, confermando alla produzione l'eseguibilità dello stesso.

La produzione manda l'ordine in elaborazione nelle macchine di produzione, che realizzano la commessa con tutte le specifiche indicate dalle coordinate presenti nell'ordine.

Gli infissi realizzati vengono presi dai responsabili della logistica e la commessa viene assemblata in attesa di essere inserita nel carico destinato al rivenditore finale, il quale dopo la consegna si occuperà di organizzare con mezzi propri la data e le modalità del montaggio della commessa ricevuta al cliente finale.

Mediamente dall'emissione dell'ordine alla consegna della commessa passano circa 3 mesi.

Ultimata anche la fase di consegna dell'ordine all'interno dell'azienda vengono utilizzati altri due software. Uno utile per tutta la reportistica e quindi prettamente utilizzata le 4 fasi fondamentali del controllo di gestione, pianificazione programmazione, gestione e controllo. In modo più specifico specialmente nel caso specifico per la fase di gestione e quella di controllo.

---

#### 4.4 Salesforce<sup>667</sup>

---

Salesforce è un raccogliatore che prende tutti i dati dell'azienda e crea report, gestisce reclami, ha rapporti con gli agenti del territorio dove ognuno di questi ha la sua area, i suoi clienti, il suo fatturato, il fatturato per cliente e il fatturato totale per i clienti che quell'agente ha.

È il software che si occupa di tutta la reportistica dell'azienda.

Quel software che si occupa di tutti i report aziendali che permettono di capire l'andamento aziendale e il rispetto degli obiettivi prestabiliti. Di fatto c'è proprio una parte che monitora l'andamento completo dell'azienda.

È un software che è “una miniera di dati, programmabile, che consente di gestire praticamente ogni cosa” come definito da un impiegato dell'ufficio IT CED di FINESTRE NURITH.

I Report generati da salesforce servono per fare delle analisi e permettere di prendere delle decisioni migliorative sulla base dei dati rilevati.

Nelle dashboard possono essere inseriti dei filtri, andando a visionare l'andamento negli anni, definire le regioni, o ad esempio un rapporto di una determinata regione in un periodo specifico selezionato discrezionalmente.

È possibile vedere ad esempio il numero totale di pezzi prodotti in un determinato anno, o nell'anno corrente fino al giorno x del controllo.

È possibile vedere la divisione del numero dei pezzi per singolo prodotto, potendo anche rilevare qual'è effettivamente il prodotto più gettonato, o quello che genera più entrate per l'azienda.

---

<sup>66</sup> Le informazioni contenute nel testo sono il risultato dell'analisi di un'intervista ai responsabili della pianificazione e controllo dell'azienda trattata – FINESTRE NURITH

<sup>67</sup> Software basato sul cloud. Piattaforma CRM che consente alle aziende di connettersi in modo efficiente con i clienti e partner, aumentando la propria produttività.

Il software permette anche di visualizzare, monetariamente parlando, per prodotto nell'anno a quanto ammontano le vendite. Sono presenti delle divisioni e grafici a candela che permettono di fare delle analisi per capire quale è il prodotto che va più forte e poter andare a capire quali sono le motivazioni del perché questo avviene. La suddivisione è realizzabile anche cliente per cliente, andando ad analizzare i suoi acquisti.

Per cliente è possibile sapere quanti e quali prodotti hanno “fatto più numeri”.

Nel programma è possibile vedere anche le opportunità che vengono generate dai software CRM, che rappresentano quelle opportunità che si possono definire per ogni cliente dove c'è una rete di agenti che sotto di loro hanno dei rivenditori, rappresentati da rivendite pubbliche o store ufficiali o rivenditori multimarca, dove gli agenti possono creare delle opportunità e definirsi degli obiettivi da raggiungere.

Si possono analizzare anche le opportunità non per singolo cliente ma più in generale dell'agente di una determinata regione, analizzando l'andamento dell'agente stesso, preparandogli anche un piano di appuntamenti (che generalmente viene fatto dall'agente in autonomia).

C'è poi una gestione dei casi aperti, i casi possono essere ad esempio reclami, ovvero tutte le segnalazioni di problematiche rilevate dal rivenditore dopo la ricezione della commessa.

Reclami che vengono analizzati per vedere se la problematica rilevata, dipenda effettivamente da FINESTRE NURITH oppure no, e qualora non dipendesse da FINESTRE NURITH il compito di chi analizza il reclamo sarà quello di provarlo.

Andando a chiudere il reclamo dopo aver analizzato il caso registrando la risoluzione, e le modalità tramite quali è avvenuta, procedimento che avviene per iscritto.

Vengono poi fatti dei report e un 'analisi della gestione dei reclami, per capire la tipologia del rivenditore e quindi del cliente con il quale l'azienda si va ad interfacciare. Questo viene fatto in quanto potrebbe accadere che uno stesso cliente abbia più volte lo stesso problema e faccia lo stesso tipo di contestazione.

In questo caso l'azienda fa un'analisi della situazione per capire se il problema sorge da un errore commesso dall'azienda o dal cliente stesso, e come è possibile evitare che il problema sorga nuovamente.

Un altro tipo di analisi realizzata è quella sugli ordini in consegna nei successivi trenta giorni, divisi per cliente, o per data di consegna.

Questa è già una statistica del momento che mostra chi ha ordinato di più.

È possibile in questo modo capire se un cliente in un determinato momento è quello che ha fatto degli ordini più importanti, e di conseguenza l'azienda sarà in grado di capire che ha 5 ordini in consegna nei successivi 30 giorni avendo conoscenza della data esatta della consegna ordine per ordine. Quest'analisi può essere fatta sia per cliente che per data di consegna prevista.

Questo avviene perché l'azienda potrebbe avere l'interesse nel vedere data per data le consegne da fare per ottimizzare la gestione del carico, il trasporto dello stesso, la fatturazione, i ddt che devono viaggiare e quindi entro quando questa documentazione deve essere pronta e gli uffici, di conseguenza, devono coordinarsi affinché questo avvenga.

Verificando il numero di ordini in una giornata specifica, si potrà vedere che sono raggruppati per rivenditori geograficamente collocati in luoghi situati in un'unica tratta, cosa non casuale ma bensì organizzata dalla logistica in maniera dettagliata.

Data la distribuzione che FINESTRE NURITH fa in tutta Italia.

Vengono di fatto creati degli itinerari per le consegne, che sono vari ed hanno delle direzioni diverse, ed in base a queste ed alla collocazione geografica del rivenditore la commessa viene inserita in un determinato carico piuttosto che in un altro.

Un'altra funzionalità del programma è quella di segnalare i rivenditori che anche di poco hanno superato il fido stabilito con degli accordi.

Dove viene permesso un pagamento posticipato, che può essere a 30 o a 60 giorni, ad esempio, con un limite quantitativo accordato anche in questo caso.

La parte commerciale si occupa quindi del confronto con il cliente per la sistemazione della situazione e dei pagamenti.

Ci sono anche report economici che possono essere fatti con il software per analizzare la condizione del cliente economicamente parlando.

All'interno del profilo di ogni cliente registrato su salesforce l'azienda può andare a verificare gli ordini passati, quando sono stati fatti e consegnati, l'entità di questi, cosa è stato ordinato e le specifiche di ogni prodotto dentro l'ordine.

In modo da garantire l'efficienza anche nell'assistenza del cliente per quanto riguarda gli ordini già consegnati nell'eventualità che siano sorti dei problemi all'interno della commessa, riuscendo ad avere a portata di un click tutto il profilo del cliente ed i relativi ordini.

## Conclusioni

L'esempio di crescita esponenziale di FINESTRE NURITH ci permette di comprendere quanto sia importante per una PMI in crescita andare ad implementare sistemi di pianificazione e controllo al suo interno, in concomitanza con la crescita dimensionale dell'azienda.

La ricerca mette in risalto che il controllo di gestione è necessario ed importante per il successo delle PMI nel contesto economico italiano, l'efficacia dei programmi e degli strumenti di pianificazione introdotti è sinonimo di resilienza per quanto riguarda le sfide che il mercato e l'economia italiana rappresentano, fornendo alle PMI l'opportunità di essere più flessibili e organizzate, e permettendo alle stesso di cogliere le opportunità che si presentano.

Uno dei fattori più rilevanti è proprio la quasi assenza di pianificazione specialmente a livello finanziario, che se ci fosse invece garantirebbe alle PMI di ottenere finanziamenti più facilmente, implementando l'efficienza della gestione della liquidità dell'organizzazione, specialmente prendendo in considerazione il contesto italiano nel quale l'accesso al credito è molto limitato e le caratteristiche necessarie per accedervi sono molto stringenti.

L'implementazione di una varietà di strumenti è necessaria per monitorare le performance aziendali e per la velocizzazione delle procedure produttive, di controllo e per la gestione degli ordini dei clienti.

L'implementazione di sistemi di controllo permetterebbe poi di monitorare i processi e i risultati ottenuti, ed il loro andamento nel tempo, semplificando per le PMI l'adattamento alle condizioni variabili all'interno del mercato, soprattutto all'interno dei mercati più variabili e competitivi, il controllo sarebbe un ottimo strumento per prendere decisioni informate e tempestive.

Le PMI affrontano delle sfide molto complesse specialmente a livello normativo e burocratico, e la pianificazione e controllo insieme ai suoi strumenti sarebbe un ottimo



modo per ottimizzare le risorse e migliorare la competitività di aziende di piccole dimensioni nel mercato nazionale ma soprattutto in quello internazionale dove la concorrenza è rappresentata da grandi imprese.

Il controllo di gestione è tutt'ora oggi, nonostante i benefici che comporta, una pratica ancora poco utilizzata nelle Piccole e Medie imprese in forte espansione specialmente nel contesto economico italiano.

Questo quadro non si limita ad assicurare il successo alle Piccole e Medie imprese italiane, bensì fornisce un quadro strutturato per le pratiche manageriali e permette di affrontare in modo efficace tutte le sfide che vengono generate da un contesto economico in continua evoluzione. Con il controllo di gestione è di fatto possibile migliorare il processo di pianificazione strategica, migliorare l'ottimizzazione delle risorse utilizzate, aumentare l'efficienza operativa nei processi di produzione e realizzazione dei prodotti o servizi offerti, e rafforzare tutte le capacità necessarie per prendere le decisioni in azienda, dalle più alle meno rilevanti.

Gli strumenti offerti dal controllo di gestione per le PMI sono essenziali, in quanto ricoprono un ruolo centrale nel monitoraggio delle performance.

La promozione di una cultura organizzativa è di fatto orientata a semplificare l'ambiente lavorativo aziendale anche nei contesti in cui è presente una forte innovazione e un rapido cambiamento.

L'orientamento alla cultura organizzativa come citato non diventa solo una scelta di tipo strategico ma è fondamentale per poter rimanere competitivi e continuare prosperare all'interno del mercato, che risulta un mercato globalizzato e in costante trasformazione.

La ricerca evidenzia che l'incentivazione della cultura organizzativa orientata all'introduzione del controllo di gestione è fondamentale per il successo e la crescita con un orientamento a lungo termine per le PMI italiane, in quanto fornisce dei punti di partenza efficaci per le pratiche manageriali in un contesto economico molto complesso ed in continua evoluzione come quello presente in Italia.

Il controllo di gestione non deve essere percepito come un costo dall'impresa, ma come un investimento a lungo termine fondamentale per il mantenimento della condizione floreale dell'azienda.

---

## Sitografia

---

1. [Allegato I Regolamento \(UE\) n. 651\\_2014 Definizione di PMI](#)
2. [RAPPORTO REGIONALE PMI 2023](#)
3. [Quante imprese ci sono in Italia: dati aggiornati.](#)
4. [Cerved, Rapporto PMI: risultati in frenata nel 2023 e previsioni peggiorative per il prossimo biennio](#)
5. [Controllo di gestione nelle pmi: tutto ciò che devi sapere - Lex e Business Advisory](#)
6. <https://controllopmi.it/2023/09/05/i-10-vantaggi-del-controllo-di-gestione/>
7. [Il controllo di gestione nelle PMI](#)
8. [Piccole e medie imprese: più solide di quanto si pensi](#)
9. [2024: Sfide e Opportunità per le PMI che vogliono prosperare](#)
10. [Quando il lavoro non basta. Sfide e opportunità per le piccole e medie imprese italiane nel mondo che verrà - FormaFuturi](#)
11. [Pianificazione e controllo di gestione - FareNumeri](#)
12. [Strumenti per il controllo di gestione - FareNumeri](#)
13. [Costi fissi e variabili: tipologie ed esempi - FareNumeri](#)
14. [Leva operativa: cos'è e a cosa serve - Borsa Italiana](#)
15. [Controllo dei costi aziendali nelle PMI è importante analizzare tutte le aziende](#)
16. [L'importanza dell'analisi dei numeri per le PMI | I-AER](#)
17. [Definizione KPI nella PMI: Cosa sono. Esempi - Marketing per PMI](#)
18. [KPI nelle Piccole Medie Imprese: l'importanza di utilizzarli](#)
19. [Benchmarking: cosa significa? Ecco alcuni esempi - FareNumeri](#)
20. [Benchmarking nelle PMI? - Industria](#)

21. [Azienda | FINESTRENURITH](#)
22. [PREMIO INDUSTRIA FELIX 2023: FINESTRENURITH TRA LE AZIENDE PIU' COMPETITIVE DEL SUD ITALIA](#)
23. [Infissi e Serramenti in PVC | FINESTRENURITH](#)
24. [Sede e Stabilimenti | FINESTRENURITH](#)

---

*Bibliografia*

---

25. “il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese. Dalla contabilità analitica al budget, dall’analisi di bilancio al sistema di reporting” – Furio Bartoli
26. Programmazione e controllo, Diciassettesima edizione – Charles T. Horngren, Gary L. Sundem, David Burgstahler, Jeff Schatzberg, Marco Agliati, Angelo Ditillo.