

# API Torino

Il controllo di gestione nelle PMI



Associazione  
Piccole e Medie  
Imprese di Torino e Provincia

Aderente alla CONFAPI



## Elementi, obiettivi e requisiti del controllo di gestione nella PMI

Il sistema di controllo di gestione è l'insieme di **strumenti, processi e metodologie** che consente di trasformare i dati economico finanziari in decisioni operative.

Analizza gli scostamenti tra budget e consuntivo, individua le aree di inefficienza e supporta la pianificazione di lungo periodo. È il passaggio da una gestione “a sensazione” ad una basata su numeri, obiettivi e indicatori concreti.

L'assenza di un controllo di gestione può avere effetti pesanti: **inefficienze non rilevate, errori di pricing, investimenti sbagliati e tensioni sotto il profilo della liquidità.**

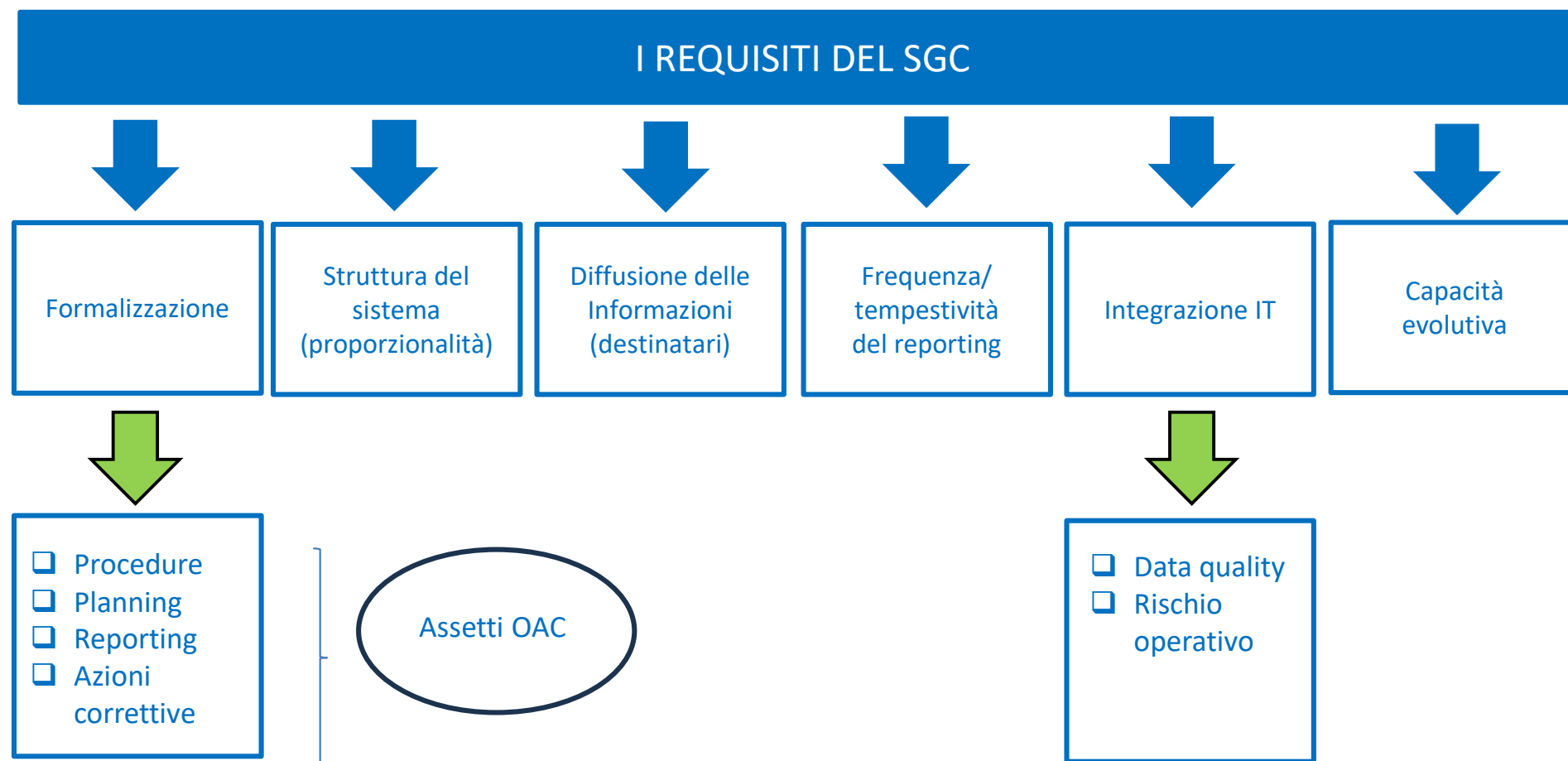
## Elementi, obiettivi e requisiti del controllo di gestione nella PMI

Il sistema di controllo di gestione si compone dei seguenti elementi:

- un insieme di **attività di pianificazione e controllo e di indicatori** finalizzate a definire e a monitorare le prestazioni aziendali;
- un **set di strumenti tecnico-contabili e IT**, progettati per fornire informazioni a supporto dei processi decisionali e dell'attività di pianificazione e controllo (dall'Excel avanzato ai software di business intelligence: l'importante è scegliere strumenti calibrati sulla complessità dell'impresa);
- un **sistema informativo** destinato a diffondere le informazioni, raccolte e organizzate in modo selettivo, al fine di focalizzare l'attenzione sulle variabili strategiche, dalle quali dipende la capacità di creare nel tempo valore economico.

Ogni componente rappresenta un sottosistema, ciascuno dei quali è complementare agli altri

## Elementi, obiettivi e requisiti del controllo di gestione nella PMI



## Il piano e il budget come strumenti di pianificazione e di controllo

Il business plan è lo strumento fondamentale per:

- pianificare la strategia aziendale di **medio e lungo periodo**;
- **ottimizzare e controllare** l'uso delle risorse;
- **misurare e valutare** le prestazioni;
- **migliorare** la comunicazione interna tra le funzioni aziendali coinvolte;
- definire il **fabbisogno** di risorse;
- monitorare e gestire i **rischi**.

Il business plan, quindi, fornisce all'imprenditore, al management, ai **potenziali finanziatori e investitori**, e più in generale agli stakeholders, gli elementi necessari per comprendere la fattibilità tecnica ed economico-finanziaria di un progetto imprenditoriale.

## Il piano e il budget come strumenti di pianificazione e di controllo

Il business plan è, tuttavia, non solo uno strumento di pianificazione, ma anche di **controllo** attraverso il costante monitoraggio dei dati economici, patrimoniali e finanziari a consuntivo ed il loro confronto con quelli previsionali allo scopo di individuare ed implementare le eventuali azioni correttive.

È importante, peraltro, osservare che il business plan descrive anche il **profilo di rischio** dell'impresa in quanto quest'ultimo deriva direttamente dalla strategia aziendale che trova la sua pianificazione nel business plan.

Esso ha un ruolo fondamentale in diversi ambiti; a titolo esemplificativo e non esaustivo il business plan è richiesto ai fini del ricorso al credito bancario e alle forme di finanza complementare (es: crowdfunding, minibond, social bond, green bond, ecc.), del supporto del ventures capital e del private equity, nei processi di ristrutturazione aziendale, nelle operazioni di M&A, nell'attività di valutazione d'azienda prevalentemente secondo un metodo reddituale o finanziario. **Di fatto, però, è riduttivo ritenerlo fondamentale solo al ricorrere delle suddette circostanze.**

## Il piano e il budget come strumenti di pianificazione e di controllo

Il business plan interessa un **arco temporale pluriennale** e la sua elaborazione aiuta a ridurre i margini di aleatorietà nelle scelte imprenditoriali; in particolare il business plan consente di valutare in via preliminare se il progetto è in grado di realizzare gli equilibri fondamentali di:

- **solidità patrimoniale**, intesa come equilibrio tra le fonti e gli impieghi;
- **solvibilità finanziaria**, intesa come capacità dell'azienda a far fronte in ogni momento ai flussi di cassa in uscita;
- **redditività economica**, intesa come capacità di generare reddito ad un tasso che consenta di remunerare gli investimenti.

## Il piano e il budget come strumenti di pianificazione e di controllo

Anche il **budget** è un documento previsionale che definisce le risorse economiche, le entrate e le uscite pianificate per un determinato periodo, ma, a differenza del piano che ha natura pluriennale, esso riguarda solitamente un anno.

E' possibile distinguere il budget in:

- **economico**: relativo a costi e ricavi;
- **finanziario o di tesoreria**: per il monitoraggio dei flussi di cassa;
- **degli investimenti**: pianifica l'acquisto (e la dismissione) di beni durevoli.

**Il budget economico, finanziario e degli investimenti sono strettamente correlati fra loro.**



# I KPI come parte integrante del controllo di gestione

I **Key Performance Indicator (KPI)** sono indicatori di prestazioni chiave.

Pur non avendo natura economica, patrimoniale o finanziaria, essi consentono di anticipare l'andamento atteso delle grandezze economiche, patrimoniali e finanziarie.

La definizione dei KPI richiede:

- la definizione di obiettivi chiari, misurabili, tangibili
- la scelta del giusto metro di misurazione
- la definizione delle modalità di aggregazione di molteplici KPI
- la definizione di un livello di prestazione desiderato per un periodo specifico e le rispettive soglie (i limiti superiore e inferiore determinano lo scostamento del valore obiettivo)
- la definizione della frequenza di aggiornamento dei KPI
- la «storicizzazione» delle misurazioni dei KPI
- l'integrazione dei KPI con i **KRI (Key Risk Indicator)** tenendo presente che talvolta il KPI è anche KRI (es: anzianità dello scaduto)

## Sviluppo futuro

L'evoluzione del settore di riferimento unitamente a fattori esterni quali gli shock macroeconomici, i cambiamenti nel contesto competitivo e le instabilità geopolitiche, aumentano la volatilità delle principali variabili economiche e finanziarie. È pertanto fondamentale identificare le variabili che potrebbero compromettere il raggiungimento degli obiettivi aziendali, come ricavi, utili, EBITDA, EBIT, flusso di cassa, ecc., e valutarne l'eventuale scostamento. È altresì importante comprendere gli effetti indiretti di tali fattori sugli obiettivi strategici dell'azienda ed è pertanto necessario monitorare i KPI appropriati.

Il business plan deve evolvere verso un modello di **“business plan risk adjusted”** che si basa sul processo ERM e si riferisce a un tipo di business plan che tiene conto dei **rischi e delle incertezze** associate a un progetto o a un'azienda.

Invece di fornire solo proiezioni finanziarie e piani operativi basati su stime deterministiche, un business plan risk adjusted incorpora una valutazione delle probabilità e degli impatti dei potenziali rischi, permettendo di ottenere una visione più realistica e pragmatica delle aspettative di performance aziendale.

## Appendice – esempi di KPI

### **KPI Produzione**

- Numero di pezzi lavorati per turno
- Numero di rilavorazioni al giorno
- Tempo intercorrente tra l'acquisizione dell'ordine e l'emissione della merce
- Scostamento tra tempi pianificati e tempi consuntivati
- Tempo medio attrezzaggio per impianto
- Numero di ore di fermo macchina

### **KPI Assistenza clienti**

- Numero di chiamate giornaliere
- Durata media di una conversazione
- Numero di risposte esaustive a clienti
- Numero di reclami dei clienti elaborati al giorno

## Appendice – esempi di KPI

### KPI Vendite

- Numero di nuovi clienti
- Percentuale di chiusura vendite
- Valore medio di vendita per linea
- Percentuale media di scontistica
- Puntualità nelle consegne a cliente
- Ritardo nei pagamenti cliente **(KRI)**
- numero resi da cliente

### KPI Ricerca e sviluppo

- Numero di progetti di sviluppo annuali valutati positivamente
- Scostamento tra il tempo di pianificazione del progetto e quello di realizzazione
- Numero di modifiche al progetto iniziale

## Appendice – esempi di KPI

### **KPI Acquisti e gestione dei materiali**

- Tempo medio intercorrente dall'ordine alla consegna della merce
- Tempo medio di evasione di una richiesta di acquisto
- Numero scouting nuovi fornitori
- Numero delle non conformità rilevate in accettazione
- Numero delle difformità di fatturazione rispetto alla contrattazione
- Indice di rotazione del magazzino per items

### **KPI Risorse umane**

- Turn over
- Ore/giorni di formazione all'anno
- Ore di straordinario per dipendente
- Ore di assenza/malattia per dipendente

## Contatti





Via Pianezza 123 – 10151, Torino | +39 011 45 13 111

[www.apito.it](http://www.apito.it) [fiscale@apito.it](mailto:fiscale@apito.it)

