

AMMINISTRAZIONE & FINANZA

# Amministrazione e finanza nelle PMI innovative

Nuove metriche per valutare la performance

**Amedeo De Luca**



FRANCOANGELI

## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...





**Amedeo De Luca**

# Amministrazione e finanza nelle PMI innovative

Nuove metriche per valutare la performance



FRANCOANGELI

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.  
*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

---

# Indice

**Prefazione** pag. 15

## **Parte I - Sistemi informativi integrati e performance aziendali**

<b>1. Nuovi sistemi informativi per il controllo di gestione e della performance nelle Pmi</b>	»	21
1. Importanza del sistema integrato di rilevazione dei dati aziendali	»	21
2. Il processo di raccolta dei dati basato su un data-base multidimensionale a struttura gerarchica	»	22
3. I vantaggi del sistema gestionale integrato	»	24
4. Scomposizione del conto economico e ribaltamento dei costi comuni per valutare la performance aziendale	»	27
<b>2. Nuovi sistemi di rilevazione dei dati aziendali per la misurazione delle performance delle Pmi</b>	»	30
1. Introduzione	»	30
2. La progettazione dei sistemi di rilevazione nelle Pmi: approccio top-down	»	31
3. Centralità del fabbisogno conoscitivo dell'imprenditore e prospettive di valutazione della performance aziendale	»	31
4. Sistema informativo e valutazione del successo aziendale	»	34
4.1. La misurazione dei segmenti di risultato	»	35
4.2. La misurazione di variabili chiave del successo competitivo e operativo	»	36
4.3. Gli indicatori di performance etico-sociale	»	36
5. Dalla valutazione della performance alla costruzione del sistema di rilevazione	»	37

<b>3. Sistemi gestionali e misurazione della performance nelle Pmi</b>	pag.	38
1. Introduzione: il Business Process Management	»	38
2. Il processo di normalizzazione dei dati gestionali con gli strumenti di Business Intelligence	»	39
3. Misurazione della performance dell'azienda attraverso sistemi gestionali integrati e non	»	42
3.1. Sistema gestionale integrato	»	42
3.2. Sistema gestionale non integrato	»	44
4. Quale architettura tecnologica per le Pmi?	»	46
<b>4. Misurare le performance finanziarie dell'azienda: metriche di redditività</b>	»	48
1. Le metriche delle performance aziendali	»	48
2. Le performance finanziarie	»	48
3. Utile netto e redditività delle vendite (ROS)	»	49
3.1. Significato dei due indicatori	»	49
3.2. Costruzione degli indicatori	»	50
4. Redditività degli investimenti	»	50
4.1. Valutazione degli investimenti multi-periodo	»	51
4.2. Applicazione	»	51
5. Redditività degli investimenti di marketing	»	52
<b>5. Bilancio sociale e valutazione integrata delle performance delle Pmi</b>	»	54
1. Introduzione	»	54
2. La funzione del Bilancio sociale per la rendicontazione dell'operare responsabile dell'impresa	»	54
3. Dall'Accounting all'Accountability (bilancio sociale)	»	56
3.1. Profilo del BS (strumento di accountability)	»	57
3.2. Differenza tra bilancio di esercizio e bilancio sociale	»	58
3.3. Orientamento europeo in tema di Corporate social responsibility	»	58
4. Integrazione della rappresentazione e valutazione di differenti tipi di performance aziendali	»	58
5. Rappresentazione e valutazione integrata dell'azienda	»	60
6. Conclusioni	»	62
<b>Bibliografia della Parte I</b>	»	63

## **Parte II - Pianificazione strategica e finanziaria nelle Pmi**

<b>1. Strategie e business planning della moderna impresa</b>	pag.	67
1. Premessa	»	67
2. Evoluzione del concetto di finanza e di strategia d'impresa	»	68
3. Strategia d'impresa e strategia finanziaria	»	68
4. Business planning	»	70
5. Pianificazione strategica e rischio imprenditoriale	»	72
<b>2. Pianificazione aziendale e budget strategico</b>	»	74
1. La pianificazione aziendale	»	74
2. La pianificazione strategica: i moderni approcci	»	75
2.1. Fasi della pianificazione strategica	»	76
2.2. Pianificazione industriale e budget strategico	»	77
<b>3. Valutazione e creazione di valore dell'azienda con la pianificazione finanziaria e patrimoniale</b>	»	79
1. Introduzione	»	79
2. Pianificazione finanziaria e patrimoniale per la guida interna: riscontri dottrinari ed empirici	»	80
3. Pianificazione finanziaria e patrimoniale per la guida interna	»	81
3.1. Calcolo dell'EVA dell'azienda Alfa: un'applicazione	»	83
4. Pianificazione finanziaria e patrimoniale per la guida esterna	»	86
5. Pianificazione finanziaria e patrimoniale come strumento di adempimento normativo	»	86
6. Snamprogetti: caso di una pianificazione orientata alla creazione di valore	»	87
<b>Bibliografia della Parte II</b>	»	89

## **Parte III - Sistemi di valutazione della performance aziendale**

<b>1. Valutazione delle Pmi con l'analisi reddituale</b>	»	93
1. Attuale necessità di valutazione delle Pmi	»	93
2. Il metodo di valutazione reddituale	»	94
2.1. Il reddito medio prospettico	»	95



2.2. L'orizzonte temporale di valutazione	pag.	95
2.3. Il tasso di attualizzazione	»	96
3. Applicazione del metodo di valutazione reddituale a una piccola impresa	»	97
<b>2. Valutazione delle Pmi con il metodo finanziario</b>	»	99
1. Introduzione	»	99
2. Strutturazione del metodo finanziario	»	99
2.1. Calcolo dei flussi di cassa (Free cash flow)	»	99
2.2. Attualizzazione dei flussi di cassa	»	100
2.3. Scelta del tasso di attualizzazione	»	100
3. Calcolo del valore del capitale (WACC)	»	102
4. Calcolo operativo del valore dell'impresa con il metodo finanziario	»	102
<b>3. Valutazione prospettica dell'impresa nell'ottica dell'istituto creditizio</b>	»	105
1. I bilanci pro-forma per la valutazione di un'azienda	»	105
2. Strutturazione del processo previsionale	»	106
3. Raccordo dell'analisi economico-finanziaria con l'analisi competitiva	»	108
3.1. Il budget del reddito operativo e i relativi value drivers	»	108
3.2. Il budget degli attivi di stato patrimoniale e i relativi value drivers	»	109
3.3. Il budget dei passivi di stato patrimoniale e i relativi value drivers	»	110
4. La messa a punto dei documenti di bilancio previsionale	»	110
4.1. Il budget del reddito operativo, degli attivi e dei passivi di stato patrimoniale	»	111
5. Dalle ipotesi previsionali alla determinazione di un preventivo integrato e alla sensitivity analysis	»	112
<b>Bibliografia della Parte III</b>	»	114
<b>Parte IV - Programmazione e Controllo di gestione nelle Pmi: nuovi approcci</b>		
<b>1. Pianificazione e controllo di gestione nelle Pmi</b>	»	117
1. Il controllo di gestione	»	117
2. L'attività di direzione	»	117

2.1. Il piano strategico	pag. 118
2.2. Il piano di sviluppo aziendale	» 120
2.3. Il Budgeting	» 121
2.3.1. Finalità del sistema di budgeting	» 121
2.3.2. Centri di responsabilità	» 122
2.3.3. Indici di bilancio e flussi finanziari	» 123
3. Consigli per stendere un sistema di budgeting	» 124
<b>2. Controllo di gestione e performance nelle Pmi</b>	» 125
1. Importanza del controllo di gestione e delle misure delle performance aziendali	» 125
2. Le attività del controllo di gestione	» 126
3. La struttura tecnico-contabile del controllo di gestione	» 127
4. Le fasi del controllo di gestione	» 128
5. Performances aziendali e controllo di gestione: le dimensioni	» 129
5.1. Dalla mission aziendale agli indicatori di performance	» 130
6. Relazione tra controllo di gestione e performances aziendali: evidenze empiriche	» 131
<b>3. Come disegnare la Balanced Scorecard per il controllo strategico dell'azienda</b>	» 134
1. Introduzione	» 134
2. Il modello di base della BSC	» 135
3. Le prospettive della BSC	» 136
3.1. La prospettiva finanziaria (financial perspective)	» 136
3.2. La prospettiva dei clienti (customer perspective)	» 137
3.3. La prospettiva del processo interno (internal business process perspective)	» 137
3.4. La prospettiva dell'apprendimento e della crescita (learning and growth perspective)	» 138
4. Come costruire la BSC	» 138
4.1. La strategic map	» 139
4.2. Come disegnare la strategic map	» 140
4.3. Le relazioni di causa-effetto	» 142
5. Gli errori da evitare nella costruzione della BSC	» 144
<b>4. L'analisi degli scostamenti per il controllo di gestione (Best practice)</b>	» 145
1. Programmazione aziendale e analisi degli scostamenti	» 145
1.1. Le fasi del processo di programmazione e controllo	» 146
1.2. Le differenti modalità di controllo	» 146

2. L'analisi degli scostamenti, fondamento del controllo di gestione	pag. 147
2.1. Caratteristiche dell'analisi degli scostamenti	» 147
3. Lo schema di analisi degli scostamenti	» 148
4. Mappa strategica di supporto all'analisi degli scostamenti	» 150
4.1. Strategia aziendale e modalità di analisi degli scostamenti	» 152
<b>5. Il controllo dei costi nelle Pmi</b>	» 153
1. Introduzione	» 153
2. A cosa serve il sistema di controllo dei costi	» 153
3. Le fasi per l'introduzione del sistema di controllo dei costi	» 154
4. Controllo direzionale e analisi dei costi	» 156
4.1. Contabilità generale e contabilità analitica	» 157
5. Metodologie di costing	» 157
5.1. Direct costing e break-even point	» 158
5.2. Full costing	» 158
5.3. Direct costing evolutivo	» 158
5.4. Activity Based Costing (ABC)	» 159
6. I sotto-sistemi di budget	» 160
6.1. Budget Commerciale	» 160
6.2. Budget di Produzione	» 161
6.3. Budget dei Servizi Generali	» 161
6.4. Budget degli investimenti	» 162
7. Master Budget Economico	» 162
8. Master Budget Finanziario	» 163
9. Conclusioni	» 164
<b>6. Flussi finanziari rilevanti e riclassificazione dello stato patrimoniale nelle Pmi</b>	» 165
1. Ruolo della finanza in azienda	» 165
2. Modalità di gestione dell'impresa e impatto sul fabbisogno di risorse finanziarie	» 166
3. Stato patrimoniale e ciclo produttivo globale	» 167
4. Uno schema per individuare le cause dei fabbisogni finanziari nello Stato patrimoniale e nel Conto economico	» 168
5. Caso applicativo: identificazione dei flussi finanziari rilevanti nell'Azienda "X"	» 170

<b>7. Programmazione dei flussi di cassa a breve termine nelle Pmi</b>	pag.	172
1. Limiti del bilancio nell'ambito delle analisi finanziarie	»	172
2. Principio generale di equilibrio finanziario	»	172
3. Flusso di cassa della gestione commerciale (FCGC)	»	173
4. Le componenti della dinamica finanziaria	»	174
5. Programmazione dei flussi a breve termine	»	175
6. Conclusioni	»	177
<b>8. Il finanziamento delle start up</b>	»	178
1. Introduzione	»	178
2. Obiettivi del capitolo	»	178
3. Financing di una start-up tramite capitale di rischio	»	178
4. Fasi del ciclo di vita di una start-up	»	179
5. Finanziatori di una start-up: i Business Angels	»	180
6. Finanziatori di una start-up: i Venture Capitalist	»	181
6.1. Valutazione dei business plan da parte dei Venture Capitalist	»	182
6.2. Implementazione del piano e analisi dei rischi	»	183
6.3. La stesura del Piano finanziario	»	183
6.4. Determinazione del valore della società	»	183
7. Compilazione finale del term sheet e conclusione della procedura di financing	»	185
8. Consiglio conclusivo	»	185
<b>9. Il Beyond Budgeting, strumento gestionale emergente</b>	»	186
1. Il budgeting tradizionale	»	186
2. La necessità di “superare” il budgeting tradizionale	»	187
3. Il Beyond Budgeting, nuovo strumento di gestione aziendale	»	189
3.1. I principi gestionali del BB	»	189
4. Utilizzazioni del BB presso alcune multinazionali	»	191
5. Una concreta applicazione del BB	»	192
5.1. Il progetto Value for money	»	192
5.2. Il processo di budgeting	»	193
5.3. L'Activity-based cost management	»	193
6. Conclusioni	»	194
<b>Bibliografia della Parte IV</b>	»	195

**Parte V - Valutazione degli investimenti  
e decisioni aziendali**

<b>1. La gestione dei rischi aziendali e finanziari: il risk management</b>	pag. 199
1. Introduzione	» 199
2. Fasi del processo di risk management	» 200
2.1. Risk assessment	» 200
2.2. Valutazione quantitativa dei rischi	» 201
2.3. Tipologia di rischi e loro mappatura	» 201
3. Un'applicazione: valutazione, gestione e controllo del rischio finanziario	» 203
3.1. Strategia di gestione del rischio	» 203
3.2. Controllo del rischio (Risk control)	» 205
4. Conclusioni	» 205
<b>2. Scelta dei metodi di valutazione degli investimenti aziendali</b>	» 207
1. Introduzione	» 207
2. Metodologie di valutazione degli investimenti	» 208
2.1. Criteri pratici per la valutazione degli investimenti	» 208
2.2. Considerazioni di sintesi	» 210
3. Valutazione di investimenti di differente durata	» 210
3.1. Le metodologie adottabili	» 211
3.2. Un'applicazione esemplificativa	» 211
4. Decisione di sostituzione di un bene strumentale: un'applicazione	» 212
4.1. Decisione da assumere sulla base delle valutazioni svolte	» 214
<b>3. Crisi economica e scelte di finanziamento: mutuo o leasing?</b>	» 215
1. Introduzione	» 215
2. Gli elementi che caratterizzano un'operazione di leasing o di mutuo ipotecario	» 216
2.1. Investimento immobiliare	» 216
2.2. Investimento in immobili tramite mutuo ipotecario	» 216
2.3. Investimento in immobili tramite leasing finanziario	» 218
3. Conclusioni	» 218
3.1. Consigli pratici	» 219
<b>Bibliografia della Parte V</b>	» 220

## Parte VI - Metriche aziendali ed analisi dei dati

<b>1. Cruscotti di indicatori di performance e business intelligence</b>	pag. 223
1. Introduzione	» 223
2. Il cruscotto di indicatori di performance e la business intelligence	» 223
3. Il cruscotto integrato nei raggruppamenti societari	» 224
3.1. Disegno del cruscotto	» 225
3.2. Alimentazione del database	» 227
3.3. Implementazione del cruscotto	» 227
4. Conclusioni	» 228
<b>2. Market basket analysis e cross selling nelle Pmi</b>	» 229
1. Obiettivi e utilizzazione della Market Basket Analysis	» 229
1.1. Cosa dà la Market Basket Analysis	» 230
2. Applicazioni della MBA nei settori merceologici e di servizi	» 231
3. La procedura informatica di elaborazione della MBA: approccio empirico	» 232
4. Misura della “prossimità” tra prodotti/clienti	» 233
4.1. Indici di similarità per due generici clienti	» 234
4.2. Calcolo degli odds	» 236
4.3. Calcolo degli odds e degli odds ratio sui portafogli dei clienti di una banca	» 237
4.4. Grafo dei rapporti di associazioni di prodotti	» 237
4.5. Utilizzazione in chiave “strategica” dei risultati degli indici di attrazione tra prodotti	» 238
<b>3. Misurazione dell’efficacia della pubblicità: una metodologia innovativa</b>	» 239
1. Introduzione	» 239
2. La comunicazione aziendale e il problema della misurazione della sua efficacia	» 240
3. I modelli ad equazioni strutturali	» 241
4. Misurazione dell’efficacia della comunicazione nel settore del retail	» 244
5. Il modello per la valutazione dell’impatto globale della pubblicità	» 245
6. Valutazione degli effetti diretti ed indiretti dell’efficacia della comunicazione	» 246
7. Conclusioni	» 247
<b>Bibliografia della Parte VI</b>	» 249



---

## Prefazione

La complessità dell'ambiente economico, la crisi finanziaria mondiale, la crescente pressione competitiva, la riduzione del ciclo di vita dei prodotti, la clientela sempre più attenta ed esigente, l'adeguamento alle vertiginose innovazioni tecnologiche, l'internalizzazione, i gravosi adempimenti normativi cui devono sottostare le imprese di piccole-medie dimensioni (Pmi), rendono oggi complessa e critica la gestione di queste ultime.

In Italia, l'attuale – perdurante – crisi economico-finanziaria (una delle più gravi in Europa dalla fine della seconda guerra mondiale) sta provocando sulle Pmi un peggioramento del risultato economico, dei margini operativi e della posizione finanziaria, unitamente ad una riduzione della capacità di autofinanziamento e ad una maggiore difficoltà di reperire nuove risorse finanziarie (un'impresa su due ha oggi difficoltà ad ottenere finanziamenti).

Secondo le dichiarazioni Ires (febbraio 2011), nel 2009 il 35% delle imprese italiane ha chiuso l'esercizio in rosso. Diverse Pmi si sono nel frattempo trasferite all'estero.

In questo scenario le Pmi, per sopravvivere in un mercato “globalizzato” ed al tempo stesso “individualizzato” (che guarda al singolo cliente), devono puntare sull’“innovazione”, fattore chiave per raggiungere l'obiettivo strategico di competitività e di crescita.

Oggi sopravvivono le imprese innovative e flessibili, in grado di offrire un portafoglio di prodotti attrattivo per la clientela, di realizzare processi produttivi efficienti e di ottimizzare i costi di produzione.

Alle attuali – concrete – minacce, sul piano della concorrenza nazionale ed internazionale, le Pmi devono pertanto rispondere riorganizzando la loro struttura produttiva e – soprattutto – innovando i modelli gestionali, per raggiungere – in linea con l'attuale paradigma delle imprese “virtuose” (rilevazione *Europe's 500*, febbraio 2011) – un vantaggio competitivo “sostenibile”.



A questo scopo le Pmi devono adottare sistemi software “integrati” e nuove metodologie, in grado di trasformare i dati in “informazioni” prima, in “conoscenza” poi, e infine, in “competenze distintive”.

Il successo dell’azienda è oggi legato alla sua capacità di interagire efficacemente con vari interlocutori (clienti, investitori, fornitori, personale interno, ecc.).

Alla piccola o media impresa occorrono, pertanto, strumenti in grado di: a) anticipare i cambiamenti del mercato e le strategie della concorrenza; b) individuare le proprie aree di eccellenza e di criticità; c) trasformare gli obiettivi strategici in piani operativi; d) misurare e monitorare lo stato di attuazione della strategia; e) suggerire – ove necessario – tempestive azioni di miglioramento.

A questo scopo, i nuovi sistemi di *Business Process Management* (BPM), finalizzati alla gestione dei processi aziendali ed alla riduzione dei costi, unitamente ai nuovi approcci di gestione ed analisi dei dati, consentono di monitorare le variabili chiave e di valutare le performance economico-finanziarie dell’impresa.

I moderni sistemi di *Financial Management* permettono di governare le molteplici variabili influenzanti la redditività di un’azienda, di razionalizzare le procedure interne e di semplificare le attività di definizione dei piani.

I sistemi di *Financial governance* consentono di controllare i costi, di effettuare previsioni sui flussi finanziari e gestire le varie tipologie di rischio (*risk management*): operativo, di credito, di mercato, ecc., in linea con le prescrizioni di Basilea 2.

Altri strumenti utili per le Pmi sono i sistemi di *Financial Intelligence* per la *Pianificazione e Controllo*, per l’analisi dei costi e l’analisi di profitabilità dei clienti.

Inoltre, tramite sistemi “integrati” di indicatori, descrittivi delle dinamiche aziendali, le Pmi possono essere in grado di individuare le cause del successo/insuccesso dell’impresa, valutandone le performance (*Performance Management*) dal punto di vista: 1) economico; 2) della competitività; 3) dei processi interni, 4) dell’apprendimento e della crescita professionale, secondo il nuovo paradigma della *Balanced Scorecard* (BSC), «testata d’angolo» del moderno controllo di gestione, in grado di raccordare i risultati della gestione operativa alla pianificazione strategica dell’azienda.

Il presente volume si colloca in questo scenario; esso tratta i sistemi gestionali innovativi e le nuove metodologie, in grado di indirizzare le Pmi verso l’innovazione, alla base – ripetiamo – della sopravvivenza e della crescita aziendale.

Vengono perciò trattati i temi di seguito indicati.

1. **Sistemi informativi integrati e performance aziendali:** nuovi sistemi per la rilevazione dei dati e il controllo di gestione nelle Pmi; valutazione integrata delle performance delle Pmi e bilancio sociale.
2. **Pianificazione strategica e finanziaria:** budget strategico e creazione di valore con la pianificazione finanziaria e patrimoniale.
3. **Sistemi di valutazione delle performance aziendali:** valutazione delle Pmi con l'analisi reddituale e con il metodo finanziario; valutazione prospettica dell'impresa nell'ottica dell'istituto creditizio.
4. **Programmazione e controllo di gestione** nelle Pmi con nuovi approcci: la balanced scorecard per il controllo strategico dell'azienda; controllo dei costi; analisi degli scostamenti; flussi finanziari rilevanti e riclassificazione dello stato patrimoniale; programmazione dei flussi di cassa a breve termine; finanziamento delle start up; *beyond budgeting*.
5. **Valutazione degli investimenti e decisioni aziendali:** gestione dei rischi aziendali e finanziari; scelta del metodo di valutazione degli investimenti aziendali; scelta di finanziamento tra mutuo o leasing.
6. **Metriche aziendali ed analisi dei dati:** cruscotti di indicatori di performance e *business/financial intelligence*; market basket analysis e cross selling; misurazione dell'efficacia della pubblicità sul comportamento d'acquisto del cliente/consumatore (Key performance Indicator).

In un futuro prossimo sopravviveranno le imprese che – con lungimiranza – avranno adottato gli strumenti di conoscenza (*know how to achieve*) capaci di governare la complessità ambientale e di mercato.

A.D.L.  
*Università Cattolica del “Sacro Cuore”*

Milano febbraio 2011



## Parte I - Sistemi informativi integrati e performance aziendali