



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

Il controllo di gestione a supporto della governance aziendale

RELATORE:

CH.MO PROF. Madio Leonardo

LAUREANDO: Niccolò Zampieri

MATRICOLA N. 2100668

ANNO ACCADEMICO 2025 – 2026

Dichiaro in conformità con le linee guida di Ateneo “Linee guida per l’impiego degli strumenti di IA generativa nella didattica e nella redazione delle tesi di laurea e di dottorato” (https://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/2025/LineeGuidaImpiegoAI_Unipd_ITA_rev20251128.pdf) di:

- di NON aver usufruito di tecnologie di intelligenza artificiale generativa (ad esempio ChatGPT, Claude, Perplexity) per supportare vari aspetti della ricerca e della scrittura della mia prova finale;
- ✓ di aver usufruito di tecnologie di intelligenza artificiale generativa (ad esempio ChatGPT, Claude, Perplexity, Copilot) per:
 - ✓ Revisione della letteratura: utilizzo per identificare articoli scientifici pertinenti, generare stringhe di ricerca e organizzare la bibliografia. Tutti i riferimenti sono stati successivamente verificati attraverso database accademici tradizionali (WoS, Scopus, PubMed, Google Scholar).
 - ✓ Analisi linguistica e revisione testuale: correzione grammaticale, ortografica e stilistica del testo. Il contenuto concettuale, i ragionamenti e le argomentazioni rimangono interamente frutto del mio lavoro.
 - ✓ Strutturazione del lavoro: supporto nella definizione della struttura iniziale del lavoro e nell'organizzazione dello stesso.
 - Traduzione: assistenza nella traduzione di testi per consultazione di fonti in lingua straniera.
 - Analisi dei dati: supporto nella generazione o verifica di codice per l'elaborazione statistica/analisi dati. Tutti i risultati sono stati verificati e validati autonomamente.
 - ✓ Formattazione: assistenza nella formattazione della bibliografia, tabelle, o altri elementi grafici secondo le norme editoriali richieste.
 - Altro:

Il/La sottoscritto/a dichiara inoltre che:

L'utilizzo degli strumenti di intelligenza artificiale è stato coadiuvante e non sostitutivo delle proprie competenze;

Tutto il ragionamento critico, l'interpretazione dei risultati, le conclusioni e le argomentazioni presenti nella tesi sono frutto del proprio lavoro intellettuale indipendente;

Tutti i contenuti generati dall' intelligenza artificiale sono stati attentamente verificati, rivisti e rielaborati;

Si assume la piena responsabilità per la qualità, l'accuratezza e l'integrità scientifica del lavoro presentato.

Firma

Niccolò Zampieri

INDICE

1. Descrizione dell'organizzazione	4
1.1 Origini e storia	4
1.2 Struttura del gruppo	4
1.3 Principali dati riferiti all'organizzazione	5
2. Analisi del contesto competitivo	6
2.1 Il settore della consulenza aziendale alle PMI.....	6
2.2 Analisi SWOT di ADM ADVISORY SRL	7
2.3 Posizionamento competitivo	8
3. Descrizione dello stage.....	9
4. Approfondimento tematico.....	11
4.1 Introduzione.....	11
4.2 Governance aziendale e fabbisogno informativo	11
4.3 Il controllo di gestione come sistema informativo aziendale	12
4.4 Il controllo di gestione a supporto della governance: funzioni e strumenti	13
4.4.1 Dalla strategia all'azione: la programmazione degli obiettivi e il budget.....	13
4.4.2 Il monitoraggio delle performance: contabilità analitica, KPI e reporting.....	14
4.4.3 L'analisi degli scostamenti e le azioni correttive	15
4.5 Il controllo di gestione nelle PMI del Nord-Est: criticità e barriere all'adozione	15
4.6 Conclusioni.....	16
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	17

1. Descrizione dell'organizzazione

Lo stage oggetto della presente tesi è stato svolto presso ADM Advisory S.r.l., società con sede in Via San Crispino 82 a Padova e parte del Gruppo ADM Associati. La società opera nel campo della consulenza gestionale integrata e costituisce il nucleo operativo di un gruppo professionale multidisciplinare, molto radicato nel tessuto imprenditoriale del Nord-Est.

1.1 Origini e storia

Il Gruppo ADM Associati nasce a Padova nel 1998 (ADM Associati, 2024) per iniziativa di Alessandro Allamprese, Teresa Donofrio e Guglielmo Martinelli, le cui iniziali compongono appunto l'acronimo che identifica il gruppo. Le origini sono quelle di un'associazione tra dottori commercialisti e revisori contabili, con un'offerta inizialmente concentrata sulla consulenza tributaria e societaria, sul tax planning e sulla predisposizione di bilanci.

Nel corso degli anni il gruppo ha percorso una traiettoria di crescita strutturata e progressiva. Nel 2001 viene costituita ADM Advisory S.r.l., entità dedicata alla consulenza aziendale a supporto delle Piccole Medie Imprese (PMI); nel 2002 prende avvio la Business Unit di finanza aziendale; nel 2005 l'offerta si arricchisce con l'analisi strategica, la pianificazione finanziaria e lo sviluppo di business plan. A partire dal 2010, il Controllo di Gestione viene introdotto come servizio sistematico nelle aziende clienti più strutturate, avvalendosi della contabilità industriale e di strumenti di Business Intelligence. Nel 2012, la partnership con professionisti legali e HR completa l'offerta del gruppo. Oggi il team di ADM fornisce consulenza ad alto valore aggiunto nelle seguenti aree: pianificazione strategica e controllo di gestione, corporate finance, HR management, legal, trust & trustee, operazioni straordinarie.

1.2 Struttura del gruppo

Il Gruppo ADM Associati si articola in più entità giuridiche specializzate (ADM Associati, 2024), tutte operanti nella sede di Padova:

- ADM Advisory S.r.l.: servizi di consulenza gestionale e controllo di gestione, realtà presso la quale ho svolto il tirocinio oggetto della presente tesi;
- Studio Associato Allamprese Donofrio Martinelli: servizi di consulenza fiscale, societaria e tributaria;

- ADM Trusts e Trustees S.r.l.: consulenza specialistica in materia di trust e tutela dei patrimoni;
- SLS Human Resources S.r.l.: consulenza del lavoro e HR management;
- ADM Services Società Cooperativa: gestione e coordinamento logistico-organizzativo del network professionale.
- KALAWAY S.r.l.: finanza aziendale strategica e corporate finance;

Questa struttura multisocietaria consente al gruppo di presentarsi al mercato come un unico interlocutore, in grado di rispondere in modo integrato alle esigenze aziendali nelle diverse aree funzionali.

ADM rappresenta quindi una consulting firm integrata che offre servizi a 360 gradi: il cliente non si rivolge a più professionisti distinti, ma trova all'interno del gruppo competenze complementari coordinate da un'unica regia, ottimizzando così i tempi e la coerenza delle soluzioni proposte.

1.3 Principali dati riferiti all'organizzazione

Il gruppo esercita l'attività con il contributo di circa 40 collaboratori, di cui 6 operanti nella sola ADM Advisory, divisi tra diverse figure: soci, lavoratori autonomi, dipendenti e stagisti.

Come anticipato, il gruppo opera attraverso un'unica sede situata a Padova, con un'attività prevalentemente rivolta alle PMI del territorio veneto. Una parte della clientela presenta tuttavia una dimensione internazionale, con imprese che operano anche sui mercati esteri attraverso attività di export o mediante sedi operative localizzate fuori dall'Italia. In questo senso, il gruppo eroga anche servizi di consulenza in materia di fiscalità internazionale, guidando le imprese nella gestione di tematiche fiscali e societarie connesse ai rapporti con l'estero.

Con riferimento ai dati economici di ADM Advisory S.r.l. (bilancio non consolidato) (ADM Advisory S.r.l., 2025), nell'esercizio 2024 la società ha registrato ricavi pari a €442.676, in crescita rispetto ai €361.529 del 2020, con un incremento di circa il 22% nei cinque anni di riferimento. Nel 2024 il margine EBITDA si attesta al 37,1%, con un valore assoluto di €165.016, e l'utile netto raggiunge €118.802. Gli indicatori di redditività risultano particolarmente elevati: il ROE si posiziona al 90,51% e il ROA al 74,05%. La società non presenta debiti verso il sistema bancario, evidenziando una struttura finanziaria solida e integralmente autofinanziata.

2. Analisi del contesto competitivo

Il presente capitolo analizza il contesto competitivo in cui opera ADM Advisory S.r.l., rammentando che la stessa non opera in isolamento ma è inserita all'interno di una struttura multisocietaria specializzata, ADM ASSOCIATI. L'analisi si articola in tre parti: il quadro generale del settore, l'analisi SWOT e, infine, lo studio del posizionamento competitivo della società.

2.1 Il settore della consulenza aziendale alle PMI

Il mercato della consulenza aziendale in Italia è caratterizzato da una struttura frammentata, con operatori di dimensioni molto eterogenee: dalle grandi multinazionali, le cosiddette Big Four e le principali boutique di strategia, fino agli studi professionali di piccole e medie dimensioni, radicati nei territori. Quest'ultima categoria, cui appartiene ADM, assume un ruolo particolarmente rilevante nel segmento della consulenza rivolta alle PMI, che costituisce l'ossatura del sistema produttivo italiano.

Secondo l'Osservatorio Assoconsult 2024-2025, il mercato della consulenza aziendale in Italia ha generato nel 2024 un valore complessivo della produzione superiore ai 6 miliardi di euro (Assoconsult, 2025), registrando una crescita dell'8,5% rispetto all'anno precedente, coinvolgendo oltre 44mila professionisti. Per il biennio 2025-2026 si prevede una crescita media annua del 6%, a conferma del ruolo sempre più rilevante assunto dalla consulenza nel supporto alle imprese.

Le principali tendenze che caratterizzano il settore includono: la crescente complessità normativa (fiscale, giuslavoristica e societaria), che aumenta la domanda di supporto professionale specializzato; la digitalizzazione dei processi aziendali, che crea nuove opportunità per i consulenti in grado di integrare competenze tecnologiche; l'internazionalizzazione delle PMI, che richiede competenze internazionali sempre più sofisticate; e infine, la pressione concorrenziale esercitata dalla diffusione di piattaforme digitali che standardizzano alcuni servizi, aumentando la competizione sui prezzi.

In questo scenario, le società di consulenza rivolte alle PMI assumono un ruolo sempre più orientato non solo alla gestione degli adempimenti, ma anche al supporto dei processi decisionali e strategici dell'impresa.

2.2 Analisi SWOT di ADM ADVISORY SRL

Di seguito si riporta la matrice SWOT, elaborata considerando il contesto complessivo del Gruppo ADM Associati, all'interno del quale opera ADM Advisory. L'obiettivo è quello di individuare i principali fattori interni ed esterni che influenzano il posizionamento competitivo della società nel mercato della consulenza aziendale.

PUNTI DI FORZA (<i>Strengths</i>)	PUNTI DI DEBOLEZZA (<i>Weaknesses</i>)
• Offerta consulenziale integrata e multidisciplinare • Esperienza pluriennale e radicamento nel tessuto imprenditoriale veneto • Rapporto diretto e fidelizzato con il cliente, basato sulla fiducia • Conoscenza delle esigenze delle PMI e dei contesti aziendali locali	• Dimensione più contenuta rispetto ai grandi operatori del settore • Forte dipendenza dal rapporto fiduciario e dal mercato locale di riferimento • Difficoltà di standardizzare servizi altamente personalizzati
OPPORTUNITÀ (<i>Opportunities</i>)	MINACCE (<i>Threats</i>)
• Crescente diffusione della domanda di sistemi di controllo di gestione nelle PMI • Digitalizzazione dei processi aziendali e crescente utilizzo di strumenti informativi avanzati • Crescente complessità normativa che aumenta la domanda di supporto specialistico • Evoluzione del consulente come partner strategico dell'impresa	• Concorrenza di grandi studi nazionali e internazionali • Pressione sui prezzi esercitata da piattaforme digitali e soluzioni standardizzate • Diffusione di software percepiti come sostitutivi della consulenza • Resistenza culturale delle PMI a considerare la consulenza un investimento

Le evidenze emerse dall'analisi SWOT saranno utilizzate nel paragrafo successivo per approfondire il posizionamento competitivo di ADM Advisory nel mercato della consulenza aziendale.

2.3 Posizionamento competitivo

Nel panorama della consulenza aziendale, ADM si colloca nella fascia degli studi multidisciplinari di medie dimensioni, specializzati nell'assistenza alle PMI locali. Il principale elemento distintivo della società è la capacità di combinare competenze specialistiche diverse in un servizio integrato e personalizzato, fondato sulla conoscenza diretta delle realtà aziendali con cui opera.

A differenza dei grandi operatori del settore, ADM compete su variabili diverse dalla dimensione e dal prezzo, basando il proprio posizionamento competitivo sui seguenti fattori: la prossimità territoriale e la conoscenza del tessuto economico locale; la relazione diretta e continuativa con l'imprenditore; la flessibilità e rapidità di risposta; l'integrazione dei servizi, che riduce la necessità per il cliente di ricorrere a più fornitori di servizi distinti. È proprio questa natura multidisciplinare, capace di generare sinergie tra le diverse aree di competenza, a costituire il reale vantaggio competitivo della società. Questo approccio integrato costituisce la linfa del gruppo, distinguendolo dal servizio tendenzialmente frammentato offerto dai competitor di stampo tradizionale.

La crescente presenza delle grandi imprese di consulenza nel segmento delle PMI e la diffusione di soluzioni digitali standardizzate, rappresentano le principali sfide competitive. In risposta, ADM persegue una strategia di differenziazione, specializzandosi in servizi ad alto valore aggiunto, basata sulla personalizzazione del servizio e sulla relazione continuativa con il cliente.

3. Descrizione dello stage

Durante il periodo di stage presso ADM Advisory S.r.l. ho ricoperto il ruolo di *Junior Controlling Consultant* all'interno dell'area Controllo di Gestione.

Il mio ruolo faceva riferimento gerarchicamente al Responsabile d'Area, socio co-fondatore della società. Per le attività quotidiane e la supervisione operativa dei progetti assegnati sono stato affiancato dal Tutor aziendale, che ricopriva il ruolo di *Senior Financial Controller* e ha rappresentato il principale punto di riferimento per il mio inserimento e la mia formazione professionale.

L'attività svolta ha richiesto una costante collaborazione interfunzionale. Ho interagito con l'Area Finance per l'acquisizione e la verifica delle informazioni economico-finanziarie dei clienti, con l'Ufficio Risorse Umane per l'analisi e la previsione del costo del personale, e con l'Area Tax per approfondire gli aspetti societari e tributari delle aziende seguite. Sul fronte delle relazioni esterne, ho avuto delle interazioni con gli uffici amministrativi e contabili delle aziende clienti finalizzate alla raccolta della documentazione amministrativo-contabile. Ho inoltre partecipato ad incontri con consulenti IT per approfondire gli strumenti digitali a supporto delle attività di controllo.

Lo scopo del tirocinio è stato quello di acquisire una conoscenza concreta del controllo di gestione in un contesto di consulenza aziendale, comprendendo il suo funzionamento, i suoi strumenti e il suo contributo alle scelte manageriali.

Durante l'esperienza di tirocinio mi sono occupato principalmente di analisi di bilancio, con la riclassificazione dello stato patrimoniale e del conto economico, dell'analisi della clientela e del costo del lavoro. Ho supportato l'analisi delle vendite per segmento di clientela e l'analisi dei margini, con l'obiettivo di identificare le aree di maggiore redditività e quelle di maggiore criticità. Ho contribuito alla predisposizione di modelli di budget e forecast in Excel, svolgendo poi l'analisi degli scostamenti tra dati consuntivi e valori previsionali. Ho redatto report e documenti di sintesi e, in affiancamento al tutor, ho partecipato alla fase di interpretazione dei risultati a supporto delle valutazioni per il cliente.

Le 320 ore di stage mi hanno permesso di acquisire competenze concrete nel campo del controllo di gestione, osservando da vicino il reale funzionamento di un'azienda. Ho compreso e approfondito come gli strumenti appresi in ambito accademico vengano effettivamente impiegati per monitorare le performance, valutare la salute economico-finanziaria e orientare le decisioni del management.

In merito agli strumenti informatici ho potenziato le mie competenze nell'utilizzo di Excel e acquisito una familiarità con Power BI, per la reportistica e il monitoraggio dei KPI.

4. Approfondimento tematico

4.1 Introduzione

In passato, uno dei principali limiti per le aziende era rappresentato dalla scarsità dei dati disponibili. Oggi, invece, viviamo in un'epoca in cui le imprese operano in un contesto in cui hanno accesso ad una crescente disponibilità di dati. La nuova sfida non riguarda più soltanto la raccolta dei dati, bensì la capacità di interpretarli e trasformarli in informazioni utili e rilevanti.

Governare un'azienda richiede pertanto un sistema informativo solido, tempestivo e affidabile. Il controllo di gestione rappresenta una risposta concreta a questa esigenza: un sistema attraverso cui l'azienda, anche coadiuvata da consulenti esterni, organizza e interpreta i dati disponibili, fornendo al management una base informativa per orientare le proprie decisioni.

Il presente elaborato si propone di analizzare in che modo il controllo di gestione supporti la governance aziendale nei processi decisionali, evidenziandone sia le potenzialità sia i limiti che, nella pratica, ne possono ridurre l'efficacia. A tal proposito, il principale interrogativo a cui questo lavoro intende rispondere è: “In che modo e attraverso quali strumenti il controllo di gestione può guidare e supportare le scelte strategiche della governance?”

4.2 Governance aziendale e fabbisogno informativo

La governance comprende “l'insieme di meccanismi e di regole, giuridiche e tecniche, finalizzate alla conduzione del governo dell'impresa, che sia non solo efficace ed efficiente, ma anche corretto ai fini della tutela di tutti i soggetti interessati alla vita dell'impresa” (Borsa Italiana, s.d.).

All'interno di tale sistema operano diversi soggetti decisionali, tra cui il consiglio di amministrazione, il management o l'imprenditore stesso, con ruoli e responsabilità distinti nel processo di governo e nelle scelte strategiche aziendali.

In concreto, governare un'impresa significa svolgere un insieme di funzioni fondamentali: definire gli indirizzi strategici, allocare le risorse, monitorare le performance e adottare tempestive azioni correttive in caso di scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati.

Al crescere della complessità delle organizzazioni, la governance non può basarsi esclusivamente sull'esperienza o sull'intuizione dei decisori. Per garantire l'efficacia dei processi decisionali, è necessario rispondere a un adeguato fabbisogno informativo, attraverso informazioni tempestive, accurate, rilevanti e orientate all'azione, in grado di ridurre l'incertezza decisionale.

I sistemi di controllo manageriale, come la pianificazione strategica, il budgeting e il monitoraggio delle performance, hanno un ruolo centrale di collegamento tra la governance e i risultati organizzativi. Tali strumenti consentono di tradurre gli indirizzi strategici definiti dalla governance in azioni operative concrete, favorendone l'attuazione e il monitoraggio.

Il controllo di gestione non rappresenta quindi un elemento accessorio del sistema di governance, bensì il principale strumento operativo attraverso il quale gli obiettivi strategici vengono implementati, coordinati e verificati.

4.3 Il controllo di gestione come sistema informativo aziendale

Esperienza e buon senso non sono più sufficienti per governare organizzazioni sempre più articolate e complesse: occorrono strumenti idonei che consentano di prendere decisioni corrette in rapporto agli obiettivi da raggiungere. Uno di questi è, appunto, il controllo di gestione.

Secondo Brusa, il controllo di gestione è un sistema direzionale attraverso cui il management verifica che la gestione aziendale si svolga in condizioni di efficienza e di efficacia coerenti con gli obiettivi definiti in sede di pianificazione strategica (Brusa, 2000).

Il controllo di gestione svolge diverse funzioni: supporta il management nel raggiungimento degli obiettivi strategici, monitora l'andamento aziendale e fornisce le basi informative per individuare e correggere eventuali deviazioni rispetto ai risultati prefissati. Se efficacemente progettato e implementato, consente di ridurre le asimmetrie informative e migliorare la qualità delle decisioni aziendali.

Nel corso del tempo il controllo di gestione ha vissuto un'evoluzione significativa: da strumento prevalentemente contabile orientato al controllo dei costi e alla verifica dei risultati passati, si è trasformato in un sistema di supporto alle decisioni orientate al futuro. Simons evidenzia come i sistemi di controllo manageriale possano assumere un ruolo attivo nella creazione di vantaggi competitivi, superando la logica consuntiva in favore di una prospettiva

proattiva focalizzata sulla pianificazione strategica, sul monitoraggio delle performance e sull'attivazione di interventi correttivi (Simons, 1990).

Un ulteriore aspetto rilevante è che il controllo di gestione non è un sistema universale: deve essere cucito su misura in funzione della tipologia di azienda, del settore in cui opera, delle dinamiche del mercato e della fase del ciclo di vita in cui si trova. Le esigenze informative non sono quindi statiche, ma variano nel tempo e tra le diverse organizzazioni. Il controllo di gestione va pertanto interpretato come un sistema dinamico e flessibile, capace di adattarsi continuamente all'evoluzione del contesto aziendale.

4.4 Il controllo di gestione a supporto della governance: funzioni e strumenti

Dopo aver analizzato il controllo di gestione nella sua dimensione teorica, occorre comprendere come esso si traduca concretamente in un supporto alla governance. È attraverso funzioni specifiche e strumenti operativi che il controllo di gestione si sviluppa e si concretizza nell'attività aziendale.

4.4.1 Dalla strategia all'azione: la programmazione degli obiettivi e il budget

La governance definisce la direzione strategica dell'azienda, stabilendo obiettivi di medio-lungo periodo. A tal fine, il controllo di gestione interviene attraverso la funzione di programmazione, traducendo gli indirizzi strategici in azioni concrete e misurabili. Questa funzione trova concreta espressione nel budget.

Il budget può essere definito come il documento contabile-amministrativo attraverso cui gli obiettivi del piano strategico vengono tradotti, su un orizzonte di breve periodo, in grandezze quantitative di natura economico-finanziaria. In fase preventiva, permette di allocare le risorse disponibili in modo coerente con il piano strategico; in fase consuntiva, funge da parametro di riferimento per verificare l'andamento della gestione e il livello di raggiungimento degli obiettivi prefissati. Il budget rappresenta quindi lo strumento di collegamento tra la dimensione strategica e quella operativa dell'impresa.

L'importanza del budgeting come strumento di resilienza aziendale è stata evidenziata anche dalla letteratura empirica. Roffia e Dabić (2024), in uno studio pubblicato su *Review of*

Managerial Science e condotto su un campione di PMI manifatturiere, distributive e del settore costruzioni delle province di Verona e Vicenza, hanno rilevato una relazione positiva tra l'utilizzo di strumenti di controllo manageriale, tra cui il budget, e la capacità delle imprese di reagire agli shock esterni, con particolare riferimento alla crisi pandemica del 2020. I risultati suggeriscono che sistemi di controllo strutturati possono favorire una maggiore capacità di previsione, monitoraggio e adattamento, rendendo il budget una leva strategica per la gestione dell'incertezza.

4.4.2 Il monitoraggio delle performance: contabilità analitica, KPI e reporting

Una volta fissati gli obiettivi attraverso il budget, la governance ha bisogno di strumenti che ne accertino lo stato di attuazione. In questo contesto si inserisce la funzione di monitoraggio del controllo di gestione, che rileva con continuità l'andamento della gestione e segnala lo stato alla direzione, fornendo le basi per valutare se le azioni messe in atto siano coerenti con i risultati programmati.

Contabilità analitica

La contabilità analitica rappresenta un pilastro fondamentale del controllo di gestione, poiché consente di disaggregare costi e ricavi separatamente per ciascun centro di costo, prodotto, cliente o area aziendale. A differenza della contabilità generale, che offre una visione d'insieme dei risultati, quella analitica permette alla governance di individuare dove l'azienda genera valore e dove invece risulta inefficiente, informazione essenziale per allocare le risorse in modo mirato e prendere decisioni più consapevoli.

KPI (Key Performance Indicators)

Il monitoraggio delle performance si avvale inoltre dei KPI, indicatori sintetici che misurano l'andamento delle principali aree aziendali. La letteratura evidenzia tuttavia come la progettazione di un sistema di misurazione efficace non sia un processo immediato. Garengo *et al.* (2005), in una rassegna pubblicata su *International Journal of Management Reviews*, hanno evidenziato come le PMI tendano ad adottare sistemi di misurazione delle performance eccessivamente semplificati o focalizzati prevalentemente sugli aspetti economico-finanziari, trascurando indicatori relativi a clienti, processi interni e sviluppo organizzativo. Emerge quindi che non esiste un sistema di KPI universalmente valido, ma deve essere progettato in funzione del settore, della dimensione e delle specificità dell'azienda.

Reporting

Il reporting è il processo con cui le informazioni prodotte dal controllo di gestione vengono sintetizzate e comunicate alla governance. Il report rappresenta il documento finale di questo processo: una rappresentazione leggibile e strutturata della situazione aziendale, spesso corredato da grafici e tabelle di sintesi. Affinché risulti utile ed efficace alle valutazioni manageriali deve essere sintetico e tempestivo, in grado di fornire una visione d'insieme e orientare gli interventi correttivi.

4.4.3 L'analisi degli scostamenti e le azioni correttive

L'ultima fase del controllo di gestione è l'analisi degli scostamenti, momento in cui si confrontano i risultati effettivamente conseguiti (consuntivi) con quelli attesi (budget). In questa fase il controlling non si limita alla sola individuazione di divergenze, ma ne analizza le cause, distinguendo tra fattori interni controllabili e cause riconducibili al contesto esterno. Questa analisi, sviluppata con cadenza periodica e infrannuale, consente alla governance di riallocare tempestivamente le risorse, modificare i processi, ottimizzare la produzione o rivedere il budget.

Va evidenziato come il controllo di gestione operi su due dimensioni distinte ma complementari: una operativa orientata al breve periodo, che monitora l'andamento della gestione corrente attraverso KPI, analisi degli scostamenti e reporting; e una strategica, con un orizzonte di medio-lungo periodo, che definisce e verifica gli indirizzi complessivi dell'impresa mediante strumenti come il business plan e il budget annuale. Il controllo di gestione esprime il suo pieno potenziale solo quando è in grado di integrare queste due dimensioni, facendo dialogare le informazioni operative con gli indirizzi strategici di lungo periodo.

4.5 Il controllo di gestione nelle PMI del Nord-Est: criticità e barriere all'adozione

Nelle PMI del Nord-Est il controlling tende spesso a non esistere come sistema strutturato, in quanto viene gestito informalmente sulla base dell'intuizione e dell'esperienza diretta dell'imprenditore. Questo approccio, tipico delle imprese padronali, è soggetto ad una

progressiva obsolescenza che rischia di tradursi in scelte subottimali in un mercato sempre più mutevole e incerto.

Lo studio condotto da Garengo *et al.* (2005), già citato in precedenza, individua nelle PMI diversi ostacoli all'adozione di sistemi strutturati di misurazione e controllo delle performance. Queste barriere sono legate alla limitata disponibilità di risorse finanziarie e umane dedicate, alla difficoltà di percepire i benefici dei sistemi di misurazione più formali e alla prevalenza di un orientamento decisionale rivolto al breve periodo. A questi elementi si aggiungono limiti culturali: nelle PMI l'introduzione di sistemi formalizzati può essere percepita come invasiva o come una perdita di controllo e di autonomia decisionale da parte dell'imprenditore.

Tuttavia, anche nelle realtà in cui il controllo di gestione è formalmente presente, non sempre le sue potenzialità vengono pienamente valorizzate. La sua efficacia dipende dalla compatibilità con la struttura, la dimensione e la cultura organizzativa dell'impresa in cui viene applicato. Nelle PMI quindi, la sfida non consiste soltanto nell'adozione di strumenti di controllo, ma nella capacità di integrarli in un sistema capace di orientare efficacemente le decisioni aziendali.

4.6 Conclusioni

Il presente elaborato ha analizzato come il controllo di gestione supporti e generi valore per la governance aziendale nel processo decisionale, esaminandone funzioni e principali strumenti.

Il controllo di gestione rappresenta un supporto essenziale alla governance, in quanto consente di tradurre l'enorme flusso di dati generato dall'attività d'impresa in informazioni rilevanti e strutturate, capaci di orientare decisioni tempestive e consapevoli.

La forza di questo sistema non risiede nella sola rendicontazione, ma nella sua natura preventiva, diretta non solo ad individuare e correggere gli errori, ma anche a prevenirli.

Una governance senza questi strumenti è miope e, in uno scenario incerto e in rapida trasformazione, il controllo di gestione non può essere visto come un mero adempimento burocratico costoso e fine a sé stesso.

Nella realtà delle PMI del Nord-Est, emergono ancora resistenze culturali che portano le scelte decisionali ad essere tuttora ancorate all'intuito dell'imprenditore, piuttosto che supportate da idonei strumenti informativi.

Ma in uno scenario sempre più selettivo, sarà il controllo di gestione, fondato sull'integrazione dei dati, a salvaguardare la competitività e la continuità aziendale?

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

ADM ADVISORY S.R.L., 2025. Bilancio d'esercizio 2020-2024 [dati interni]. Documento non pubblicato. Padova: ADM Advisory S.r.l.

ADM ASSOCIATI, 2024. Chi siamo [online]. Disponibile su: <<https://www.admassociati.it>> [Data di accesso: 01/07/2025].

ASSOCONSULT, 2025. Osservatorio sul Management Consulting. 16° Rapporto 2024-2025 [online]. Roma: Assoconsult. Disponibile su <https://assoconsult.org/wp-content/uploads/2025/11/Assoconsult_Osservatorio-2025_low.pdf> [Data di accesso: 01/07/2026].

BORSA ITALIANA, s.d. Corporate Governance [online]. Disponibile su: <https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/corporate-governance.html> [Data di accesso: 01/07/2026].

BRUSA, L., 2000. Sistemi manageriali di programmazione e controllo. Milano: Giuffrè.

Garengo, P., Biazzo, S. and Bititci, U.S. (2005) 'Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda', *International Journal of Management Reviews*, 7(1), pp. 25–47.

Roffia, P. and Dabić, M. (2024) 'The role of management control and integrated information systems for the resilience of SMEs', *Review of Managerial Science*, 18(5), pp. 1353–1375. doi:10.1007/s11846-023-00657-6.

Simons, R. (1990) 'The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives', *Accounting, Organizations and Society*, 15(1–2), pp. 127–143.