



Economia Aziendale Online

## Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences  
International Quarterly Review

### *BANCHE VS IMPRESE: ANTAGONISTI O PARTNER NELLA CRESCITA?*

Anna Chiara Invernizzi, Valentina Brunetti, Roberto  
Colombo, Diana Anna Passarani

Pavia, Luglio 2017  
Vol. 8 - N. 2/2017

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)  
[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)



PaviaUniversityPress



DOI: 10.13132/2038-5498/8.2.131-148

## Banche vs Imprese: antagonisti o partner nella crescita?

Anna Chiara Invernizzi, Valentina Brunetti, Roberto Colombo, Diana Anna Passarani

### Abstract

Partendo dall'assunto secondo cui un rapporto banca-impresa basato sulla fiducia reciproca possa migliorare le possibilità di accesso al credito delle imprese, il presente studio è volto a comprendere "se e come" i meccanismi di pianificazione e controllo possano essere utilizzati per migliorare le attuali caratteristiche dei flussi informativi tra istituti di credito e PMI. Analizzando le odierne peculiarità del rapporto banca-impresa ed il grado di sviluppo della pianificazione strategica e del controllo di gestione, i risultati empirici permettono di concludere che banche ed imprese potranno essere considerate "partner nella crescita" solo se impareranno a sviluppare un pensiero ed una lingua comune. In quest'ottica, la funzione di traduttore potrebbe essere svolta dai sistemi di pianificazione e controllo, veicolati al sistema bancario attraverso la creazione di uno standard reporting condiviso da entrambe le parti. Dai risultati quantitativi è emerso inoltre come l'adozione di tali meccanismi consenta una diminuzione del costo del debito finanziario dell'1,4%.

L'analisi è stata condotta attraverso la somministrazione di questionari ad un campione di PMI e banche localizzate ed operanti nella provincia di Novara.

Starting from the idea that a two-way relationship between companies and banks can improve trust and influence the access to credit, this research aims to understand "whether and how" planning and control mechanisms improve information flows between banks and SMEs. Analyzing today's peculiarities of the bank-SMEs relationship controlling for the level of strategic planning and management control, our empirical results show that banks and enterprises are considered "partners in growth" only if they learn to develop a common thought and a common language. To this effect, planning and control systems perform the translator function and convey a certain standard reporting to the banking system which improves the accessibility to credit, reducing the cost of debt by 1,4 percent.

The survey has been based on a sample of SMEs and banks located in province of Novara.

**Keywords:** pianificazione, controllo di gestione, risorse finanziarie, rapporto banca-impresa.

### 1 – Introduzione

Il presente lavoro trae origine dalla consapevolezza che, nell'attuale contesto economico italiano, un efficiente e proficuo rapporto con le banche potrebbe rivelarsi un elemento chiave per consentire alle piccole e medie imprese di disporre delle risorse necessarie per lo sviluppo della propria attività.

Molto spesso, tuttavia, il colloquio tra Banca e Impresa è reso difficile, da un lato, dalla limitata ca-

pacità delle imprese di fornire alle banche un'informativa tempestiva e completa, dall'altro, dalla non sempre adeguata attitudine delle banche ad analizzare le dinamiche che caratterizzano l'impresa e il settore in cui opera.

L'anello di congiunzione tra questi due mondi potrebbe, dunque, essere individuato negli strumenti di pianificazione e controllo, le cui informazioni consentirebbero di instaurare tra banca e impresa un rapporto nel quale le garanzie assumano un peso via via decrescente nella valutazione del merito creditizio, lasciando il posto ad un'analisi qualitativa delle carat-

Anna Chiara Invernizzi

E-mail: anna.invernizzi@uniupo.it

Università del Piemonte Orientale – Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa

Valentina Brunetti

E-mail: valentina.brunetti@commercialistinovara.eu

Roberto Colombo

E-mail: roberto.colombo@commercialistinovara.eu

Diana Anna Passarani

E-mail: diana.passarani@uniupo.it

Università del Piemonte Orientale – Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa

teristiche strutturali delle imprese e ad una valutazione delle loro prospettive di sviluppo.

L'obiettivo del progetto di ricerca è quindi quello di fotografare il grado di utilizzo degli strumenti di pianificazione e controllo all'interno delle imprese e come le informazioni derivanti da tali strumenti vengano utilizzate nel rapporto con il sistema bancario, valutando eventuali spazi di miglioramento nella comunicazione tra questi due mondi che possano condurre ad un aumento delle possibilità di accesso al credito.

La presente analisi empirica suggerisce che gli strumenti di pianificazione e controllo potrebbero rivestire un ruolo chiave nel rapporto banca-impresa, migliorando le attuali caratteristiche dei flussi informativi esistenti e consentendo alle banche di condurre un'analisi del merito creditizio più accurata e basata su un'approfondita conoscenza delle peculiarità interne delle aziende e delle loro strategie di sviluppo futuro.

## 2 – Il rapporto banca - impresa

L'importanza del rapporto banca-impresa e la sua evoluzione nel tempo sono da sempre state al centro di numerosi studi teorici ed empirici, condotti con l'obiettivo, da un lato, di analizzare le forme di finanziamento delle imprese e, dall'altro, di definire un modello ideale di relazione tra queste ultime e gli intermediari finanziari (Beck, Demirgüç, 2006; Vos *et al.*, 2007; Elyasiani, Goldberg, 2004).

È indubbio infatti che la comprensione delle regole e delle peculiarità sottese a tale rapporto sia importante, da un punto di vista strategico-operativo, “sia per l'economia e gestione dell'impresa, che rapportandosi con la banca richiede il soddisfacimento di complessi e variegati bisogni finanziari, sia per la banca, per la quale l'esercizio del credito rappresenta una delle sue funzioni fondamentali che ne giustificano l'esistenza” (Scannella *et al.*, 2016: 9).

### 2.1 – Il rapporto banca-impresa: punto chiave dei sistemi bank-oriented

Il rapporto banca-impresa rappresenta il baricentro del sistema *bank-oriented*, da sempre contrapposto, in letteratura, al sistema *market-oriented*.

Tale dicotomia trae origine dalle evidenze empiriche che hanno dimostrato come, nel corso della storia, l'evoluzione dei sistemi economici e di quelli finanziari non sia stata ovunque lineare ed omogenea (Banfi *et al.*, 2010: 4).

Partendo, infatti, dalla tesi secondo cui l'evoluzione dei sistemi finanziari è in grado di influenzare il processo di industrializzazione e lo sviluppo delle strutture economiche di un Paese, le quali a loro volta determinano le caratteristiche dei mercati

finanziari, si è osservato come in alcuni Paesi si sia sviluppato un sistema in cui la principale fonte di finanziamento esterno delle imprese è rappresentata dai mercati finanziari. Tale modello, tipico dei paesi anglosassoni, si caratterizza per la presenza di un elevato numero di grandi *public company* quotate che, oltre all'autofinanziamento, raccolgono il capitale necessario al proprio sviluppo prevalentemente attraverso l'emissione di azioni ed obbligazioni. La caratteristica principale di questo sistema è quindi l'impiego diretto, da parte dei risparmiatori, del proprio capitale nelle imprese.

In contrapposizione al suddetto modello di governo del sistema finanziario, nell'Europa continentale si è sviluppato un sistema nel quale la principale fonte di finanziamento delle imprese è rappresentata dal credito bancario. Proprio per tale caratteristica, questo sistema è stato definito *bank-oriented* (Mayer, 1994)<sup>1</sup>.

Il rapporto banca-impresa rappresenta il nodo centrale del sistema *bank-oriented*, in quanto i risparmiatori, piuttosto che investire direttamente nelle imprese, consegnano il proprio capitale agli intermediari finanziari, tipicamente banche, i quali hanno il compito di selezionare i soggetti meritevoli di credito e di affidare loro i capitali raccolti. Tale attività, comunemente definita in letteratura come “funzione creditizia” o “di intermediazione” delle banche, è volta ad orientare le risorse finanziarie disponibili dei soggetti che si trovano in *surplus finanziario* verso quelli che, al contrario, vertono in situazione di *deficit finanziario* in quanto, nello svolgimento della propria attività economica, utilizzano risorse finanziarie in misura maggiore rispetto a quelle direttamente possedute<sup>2</sup>.

L'assunto secondo cui, in un contesto economico e finanziario caratterizzato dal modello *bank-oriented*, il ruolo di soggetto in *deficit finanziario* sia svolto principalmente dalle imprese, rende chiaro ed evidente come un corretto rapporto tra intermediario finanziario e impresa, basato sulla fiducia e sulla conoscenza reciproca, sia per l'impresa stessa una garanzia di disporre delle risorse economiche necessarie per lo sviluppo della propria attività.

<sup>1</sup> Cfr Mayer (1994: 3) “[...] *there are two classes of economies: Banking economies have small proportions of quoted companies, high concentration of ownership and long-term relations between banks and industry; Market economies have high proportions of quoted companies, low concentration of ownership and short-term relations between banks and industry*”.

<sup>2</sup> Per ulteriori approfondimenti sui concetti di “soggetti in surplus/deficit finanziario” e “funzione creditizia delle banche” si veda Ferrari *et al.*, 2016.

## 2.2 – Le caratteristiche del rapporto banca-impresa

Posto che, come si vedrà in seguito, la storia economica e finanziaria ha determinato, in Italia, lo sviluppo e la predominanza del sistema *bank-oriented*, il presente lavoro si pone tra i propri obiettivi quello di analizzare il punto cardine di tale sistema, ossia il rapporto banca-impresa, anche alla luce del fenomeno del *credit crunch*<sup>3</sup> che negli ultimi anni ha influenzato lo sviluppo delle imprese e soprattutto di quelle medio-piccole (PMI). Queste ultime sono le realtà imprenditoriali maggiormente coinvolte nel rapporto con le banche in quanto, molto spesso, le loro ridotte dimensioni non consentono l'accesso a mezzi di finanziamento diversi dal tradizionale finanziamento bancario.

L'analisi del rapporto in oggetto non può, innanzitutto, prescindere dalla comprensione del comportamento che ciascuna delle due entità adotta nei confronti della controparte. A tal fine, molti degli studi empirici, condotti con l'intento di carpire e modellizzare le caratteristiche ottimali del legame tra PMI e istituti di credito, hanno evidenziato risultati contrastanti.

De la Torre et al. (2010), cercando di confutare la tesi secondo cui le banche non sarebbero interessate ad intrattenere rapporti con le PMI (Stein, 2002; Mian, 2006; Francis et al., 2008), hanno dimostrato come gli istituti di credito ritengano profittevole il segmento delle imprese di media e piccola dimensione. In particolare, le PMI sono percepite come clienti ai quali offrire, secondo la logica del *cross-selling*<sup>4</sup>, svariate combinazioni di servizi che vanno oltre il semplice rapporto di finanziamento. Ciò che è importante per la banca, al fine di determinare il costo dei servizi offerti, è la comprensione del rischio delle imprese. Secondo alcuni studi (Fredrikson e Moro, 2014; Elyasiani e Goldberg, 2004), la disponibilità per le banche delle informazioni necessarie per valutare la rischiosità imprenditoriale è positivamente correlata alla durata del rapporto banca-impresa<sup>5</sup>. Di

conseguenza, una relazione stabile e duratura potrebbe portare dei benefici sia all'intermediario finanziario sia all'impresa. Conoscendo in maniera particolareggiata le caratteristiche dell'impresa, la banca potrebbe valutare il rischio di credito in modo più accurato al fine di offrire servizi ad un costo adeguato e adatti alle esigenze di sviluppo del cliente. Questa intensa relazione consentirebbe quindi alle imprese di accedere più facilmente ai servizi bancari e ad un costo adeguato (Petersen et al., 1994; Comeig et al., 2015). In particolare, le imprese in grado di ottenere finanziamenti a costi più contenuti sarebbero quelle che privilegiano una stretta relazione con una o poche banche di riferimento, rispetto alle imprese che, secondo la logica del multi – affidamento, operano con un considerevole numero di intermediari finanziari (Hernández-Canovás e Martínez-Solano, 2006)<sup>6</sup>.

Nonostante la conferma della migliore accessibilità al credito da parte delle imprese che intrattengono un duraturo rapporto con la banca, altri studi hanno dimostrato come tali imprese sopportino un costo del debito più elevato rispetto a quelle che non hanno legami con l'istituto di credito (Hernández-Canovás e Martínez-Solano, 2010). In particolare, la durata e l'intensità della relazione bancaria comportano costi superiori ai benefici. La stabilità e la vischiosità delle relazioni creano un maggior potere contrattuale per le banche che si traspongono in tassi di interesse più elevati (Forestieri e Lazzari, 2003)<sup>7</sup>.

Sebbene i risultati siano controversi, la disamina degli studi ha consentito l'individuazione di un comune denominatore che caratterizza il rapporto banca-impresa: l'asimmetria informativa.

A prescindere dal fatto che la relazione in esame debba essere protratta o meno nel tempo, secondo la letteratura, il rapporto tra datore e prestatore di risorse finanziarie è ostacolato spesso dalla presenza di in-

---

*the risk, the higher the interest rate charged and the higher the fees for additional services”.*

<sup>6</sup> In merito ai benefici per le PMI derivanti dalla stabile e duratura relazione con una o poche banche di riferimento, si veda anche Cenni et al., “*Our analysis suggests that both large firms and SMEs gain an advantage from forming close lending relationships with the effect being more pronounced for SMEs. Specifically, SMEs should aim to concentrate their debt with the main bank in order to reduce the risk of credit rationing*” (Cenni et al., 2015: 250). Inoltre, è stato provato come la stretta relazione con la banca di riferimento giochi un ruolo fondamentale nelle scelte di innovazione e apertura verso mercati esteri delle PMI (Frazzoni et al., 2011).

<sup>7</sup> Rostamkalaei e Freel (2016) hanno, inoltre, dimostrato come i tassi di interesse aumentino all'aumentare delle dimensioni aziendali e della complessità del business.

---

<sup>3</sup> Sul concetto di *credit crunch* si veda Peek et al., (1994: 691) “[...] a credit crunch concerns a reduction in the flow of loans (lending)”.

<sup>4</sup> De la Torre et al., (2010: 2281), “[...] relationship lending is not the only way in which banks can extend financing to these firms. [...] lending is just one part of a larger overall package that banks provide to SMEs. Banks find SMEs profitable through a combination of services; and this places cross-selling at the heart of the banks’ SME business strategy”.

<sup>5</sup> In particolare, secondo Fredriksson e Moro (2014: 68), “[...] it is extremely important for a bank to price customer services according to their risk – the higher

formazioni nascoste e dal rischio di comportamenti non osservabili di tipo opportunistico<sup>8</sup>. Tali problemi di asimmetria informativa derivano da ciò che maggiormente caratterizza e contraddistingue le PMI: l'opacità informativa. Rispetto alle imprese di grandi dimensioni, le PMI forniscono all'esterno informazioni contabili e gestionali poco precise e non organizzate secondo documenti formalmente strutturati, come ad esempio budget o business plan (Valletta, 2009: 7).

Di conseguenza, in presenza di un rapporto banca-impresa non impostato secondo una logica di trasparenza, l'istituto di credito, in qualità di parte meno informata, potrebbe decidere di non finanziare l'impresa per evitare:

- problemi di selezione avversa: l'impresa, al fine di ottenere risorse finanziarie, potrebbe essere indotta a fornire informazioni distorte sopravvalutando le prospettive di reddito della propria azienda;
- problemi di *moral hazard*: l'impresa, una volta ottenuto il finanziamento, potrebbe porre in essere comportamenti opportunistici impiegando le risorse finanziarie per attività diverse da quelle indicate inizialmente.

Quindi, ciò che diventa importante per le imprese, al fine di ottenere la provvista finanziaria richiesta, è capire effettivamente di cosa la banca necessita per una valutazione attendibile del merito creditizio, instaurando un rapporto informativo basato su dati precisi e veritieri<sup>9</sup>.

### 2.3 – Il rapporto banca-impresa nel contesto italiano

Nel contesto economico europeo, ciò che caratterizza maggiormente il sistema produttivo italiano è sicu-

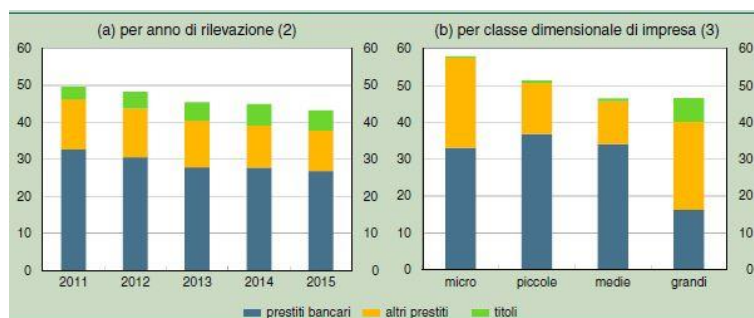
<sup>8</sup> Per maggiori dettagli sul concetto di asimmetria informativa, si veda Akerlof, 1970.

<sup>9</sup> In merito alle informazioni utilizzate dalle banche per la valutazione delle imprese, Cole *et al.* hanno dimostrato come “*in their decisions to extend or deny credit to small businesses, large banks use standard quantitative criteria whereas small banks are more reliant upon qualitative criteria based upon their loan officers' personal interactions with and assessments of loan applicants. In this study, we provide empirical evidence supportive of the hypothesis that large and small banks differ in their approaches to evaluating small business loan applications. Our evidence suggests that large banks employ a cookie-cutter approach to small business lending to control for agency problems and to maintain consistent loan standards. In contrast, small banks face less severe agency problems and are likely to have superior knowledge about their customers.*” (Cole *et al.*, 2004: 249).

mente la prevalenza di piccole e medie imprese<sup>10</sup> che, nel corso della storia, grazie alle ridotte dimensioni e all'elevata specializzazione, hanno raggiunto livelli produttivi e qualitativi di eccellenza, oggi riconosciuti in tutto il mondo. Una delle peculiarità che in molti casi contraddistingue le piccole e medie imprese è la composizione delle fonti di finanziamento. “Storicamente il sistema finanziario italiano è stato descritto come un sistema fortemente orientato alle banche” (De Crescenzo 2006: 126) proprio in virtù delle due caratteristiche di fondo che accomunano le modalità di finanziamento delle piccole e medie imprese: il ricorso prevalente al credito bancario, soprattutto a breve termine, e all'autofinanziamento (Trotta e Mauro, 2007; Brighi e Torluccio, 2008; Ghini, 2007).

**Figura 1: Leva finanziaria e composizione dei debiti finanziari (valori percentuali)**

Fonte: Rapporto annuale di Banca d'Italia



Come evidenziato dalla Relazione annuale di Banca d'Italia, con riferimento al 2015, la leva finanziaria “è particolarmente elevata per le aziende di minore dimensione, per le quali la dipendenza dal credito bancario resta un tratto strutturale<sup>11</sup>. [...] i finanziamenti hanno ripreso a crescere per le imprese in condizioni finanziarie solide, mentre hanno continuato a contrarsi per quelle più rischiose. Permane un elevato divario a sfavore delle piccole imprese, che dipende soprattutto dalla situazione finanziaria, tipicamente più fragile, e dalla specializzazione settoriale” (Banca d'Italia, 2016: 66 e ss)<sup>12</sup>.

<sup>10</sup> Per maggiori dettagli si veda l'“Annual report on european SMEs 2014/2015” consultabile alla pagina [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/index_en.htm)

<sup>11</sup> La leva finanziaria è pari al rapporto tra i debiti finanziari e la somma degli stessi con il patrimonio netto.

<sup>12</sup> Si evidenzia come negli ultimi anni siano stati creati strumenti alternativi di finanziamento quali minibond e quotazione all'AIM. Tali strumenti, accanto alla richiesta di risorse finanziarie ai fondi di investimento, hanno registrato una scarsa diffusione a causa,

La disponibilità di risorse finanziarie a breve termine e l'impiego dei flussi di cassa generati dalla gestione corrente mostrano, da un lato, come le piccole e medie imprese siano maggiormente focalizzate sulla gestione del ciclo commerciale corrente e, dall'altro, come il ruolo svolto dalle banche si limiti ad assicurare il finanziamento della gestione ordinaria delle imprese piuttosto che favorire, in ottica prospettica, progetti di crescita e sviluppo a medio e lungo termine.

Nonostante ciò, la ripresa della nostra economia, nell'ambito della quale le piccole e medie imprese svolgono un ruolo fondamentale nella creazione di crescita e occupazione, dipende in larga misura dall'orientamento di tali imprese verso progetti di sviluppo strategici di lungo periodo e dalla disponibilità di capitali e finanziamenti con caratteristiche idonee a permettere lo sviluppo concreto di tali progetti. Diventa quindi chiara la centralità del rapporto banca-impresa nella crescita e nello sviluppo delle piccole e medie imprese. Tuttavia, come menzionato in precedenza, tale relazione è negativamente influenzata dall'opacità informativa e dalla scarsa trasparenza delle imprese.

Nel contesto italiano, a fronte del desiderio diffuso delle piccole e medie imprese di non far cadere il velo delle asimmetrie informative, le banche hanno sempre cercato di creare uno stretto legame con le aziende clienti al fine di superare i sopracitati problemi di selezione avversa e comportamenti opportunistici. Ciò nonostante, la riorganizzazione che ha interessato il sistema bancario ha comportato importanti mutamenti nelle relazioni con il sistema imprenditoriale: è sovente venuto meno il rapporto diretto tra l'impresa e il proprio referente bancario, a seguito dell'accentramento del potere decisionale e dell'utilizzo di strumenti automatici di valutazione (rating), in un contesto di accresciuta selettività nella concessione del credito<sup>13</sup>. Di conseguenza, il rapporto tra banche e imprese si è sempre più caratterizzato per una scarsa capacità del sistema bancario di valutare efficacemente *ex ante* ed *ex post* il rischio e la redditività prospettica delle imprese clienti.

---

soprattutto, delle ridotte dimensioni delle imprese italiane e della preferenza per il credito bancario. Sul tema delle fonti di finanziamento alternative al credito bancario si veda lo studio di Casey e O'Toole (2014) condotto a livello europeo.

Per maggiori informazioni sulle caratteristiche dei mini-bond e sul loro grado di diffusione si veda "I° Report italiano sui Mini-Bond" (Politecnico di Milano, Dipartimento di Ingegneria gestionale, 2015)

<sup>13</sup> Zara (2012: 3) rileva come "la differenza rispetto al passato sta proprio nella standardizzazione del risultato del processo valutativo e nella relativa rigidità della decisione conseguente".

È proprio in questo contesto di crescente difficoltà di comunicazione che potrebbe entrare in gioco la funzione di pianificazione e controllo. Quest'ultima infatti, se da un lato consentirebbe alle imprese di pianificare, monitorare ed eventualmente correggere tempestivamente l'andamento della propria gestione e dei piani di sviluppo intrapresi, dall'altro potrebbe fornire alle banche un ottimo strumento di valutazione del merito creditizio delle imprese clienti.

Come meglio spiegato in seguito, il controllo di gestione, definito come "attività di guida svolta dai manager, [...], per assicurarsi l'acquisizione e l'impiego delle risorse in modo efficace ed efficiente al fine di conseguire gli obiettivi economici prestabiliti" (Brunetti, 1979: 10-11) in fase di pianificazione, se concretamente adottato dalle imprese e opportunamente condiviso con le banche, potrebbe consentire a queste ultime di:

- valutare, *ex ante*, il merito creditizio dell'impresa sulla base della bontà del piano strategico elaborato;
- monitorare, successivamente alla concessione di credito, l'efficacia delle azioni intraprese per realizzare gli obiettivi predefiniti in sede di pianificazione strategica.

L'utilizzo delle informazioni derivanti dagli strumenti di pianificazione e controllo nel rapporto con il sistema bancario condurrebbe, di conseguenza, verso un meccanismo di valutazione del rischio di credito basato non più sulla presenza di garanzie ma piuttosto su aspetti qualitativi, *assets* tangibili e prospettive di crescita delle imprese.

### 3 – Il processo di misurazione della *performance*

La *performance* dell'impresa può essere definita come "il risultato atteso o conseguito dalle prestazioni derivanti dallo svolgimento dei processi organizzativi e gestionali" (Pistoni e Songini, 2002: 44); il termine fa quindi riferimento ai concetti di prestazione, risultato e rendimento e la sua analisi risulta utile al fine di valutare la consistenza e la qualità dei risultati ottenuti dall'impresa. Gli elementi essenziali per la valutazione della *performance* sono (Borrè, 2003):

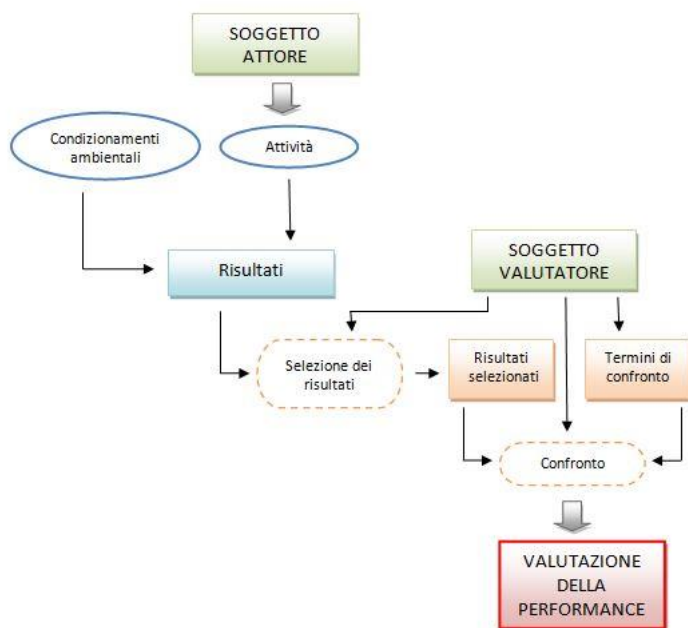
- il soggetto attore;
- lo svolgimento di un'attività;
- la produzione di risultati;
- il soggetto interessato alla valutazione;
- i termini di confronto con i risultati.

Il soggetto attore viene identificato con l'impresa la quale, sulla base della dotazione di risorse che ha a disposizione, svolge la propria attività con l'obiettivo di raggiungere gli scopi per i quali è stata creata.

I risultati sono il frutto, da un lato, dell'attività posta in essere dall'impresa e, dall'altro, dei condizionamenti che l'ambiente esterno ha sugli esiti dell'attività stessa.

## Figura 2: Gli elementi essenziali per la valutazione della performance

Fonte: Rielaborazione propria sulla base di Borrè L., 2003, *Gli assetti e le performance d'azienda. Un modello di valutazione*, Giuffrè



Per l'identificazione del soggetto valutatore, ossia del soggetto interessato a misurare e valutare la *performance*, e dei termini di confronto, occorre discernere le due prospettive secondo cui può essere eseguita la valutazione. Quest'ultima può infatti avvenire secondo una prospettiva interna, attraverso l'utilizzo dei sistemi di pianificazione e controllo, oppure secondo una prospettiva esterna.

### 3.1 – La prospettiva interna per la valutazione della performance: pianificazione, programmazione e controllo di gestione

Quando il processo in oggetto avviene secondo una prospettiva interna, il soggetto valutatore è identificato con l'impresa e la valutazione della *performance* rientra nella più grande area di "pianificazione, programmazione e controllo di gestione" dove è utilizzata come meccanismo di valutazione e di incentivo dei soggetti aziendali (identificati con l'impresa in quanto soggetto attore) ai quali, in sede di pianificazione, vengono assegnati degli obiettivi da raggiungere. In estrema sintesi, le attività svolte nell'ambito della pianificazione e del controllo di gestione possono essere riassunte con la seguente figura.

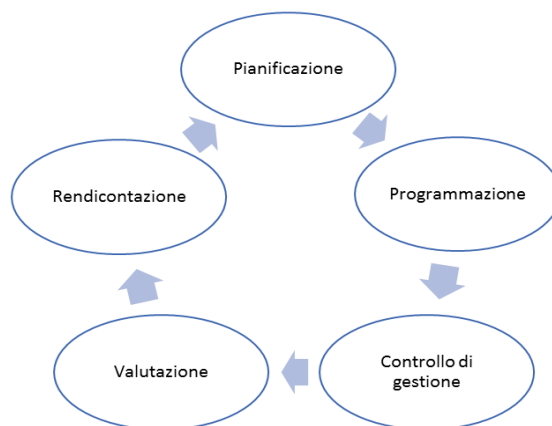
In fase di pianificazione, l'impresa elabora un piano strategico con orizzonte temporale di medio/lungo termine nel quale vengono formalizzati gli obiettivi da perseguire e le strategie da adottare<sup>14</sup>. Tale piano viene definito considerando l'azienda nella sua globalità. In quest'ottica, riprendendo le parole di Brusa (Brusa, 2000), la pianificazione strategica può essere definita come "il processo con cui si cerca di costruire un certo futuro e di predisporre i mezzi più validi per far sì che esso si realizzi.

In altri termini, pianificare significa:

1. stabilire quali obiettivi si vogliono raggiungere in un certo periodo di tempo;
2. predisporre i mezzi per raggiungere tali obiettivi."<sup>15</sup>

Nella fase di programmazione<sup>16</sup>, l'impresa provvede ad articolare gli obiettivi di lungo periodo pianificati in obiettivi di breve termine. Questi ultimi vengono poi assegnati ai vari soggetti aziendali, i quali, disponendo delle risorse necessarie, sono responsabili del loro raggiungimento.

### Figura 3: Le fasi dell'attività di "pianificazione e controllo di gestione"



<sup>14</sup> La necessità di saper coniugare attività di pianificazione e pensiero strategico è stata ben espressa anche da Chung (1987).

<sup>15</sup> Ponendo maggior enfasi sull'importanza di impostare l'organizzazione dell'impresa con uno sguardo sempre rivolto al futuro, Pellicelli ritiene che pianificare significhi inserire nell'attività del presente ogni elemento del futuro che possa essere predeterminato, in modo che nelle decisioni presenti si tenga conto sia delle modificazioni che l'ambiente può presumibilmente portare all'economia dell'impresa, sia di quanto l'impresa pensa di fare nel futuro" (Pellicelli, 1992).

<sup>16</sup> Per approfondimenti sull'attività di programmazione si veda Arcari A. M., 2010, *Programmazione e controllo*, McGraw-Hill; Brusa L. (2000), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè Editore, Milano.



A differenza della fase precedente, quella di programmazione ha come orizzonte temporale di riferimento il breve periodo, che in ottica aziendalistica viene identificato nell'anno, e ha come fine ultimo quello di trasformare le linee guida del piano strategico in azioni operative<sup>17</sup>. Il mezzo attraverso il quale l'attività di programmazione si concretizza è il budget. Esso esprime in termini economico-monetari gli effetti del piano strategico relativamente al breve periodo; definisce le azioni che è necessario intraprendere per il raggiungimento dei singoli obiettivi, il momento in cui tali azioni devono concretizzarsi e le persone responsabili della loro realizzazione (Arcari, 2010; Abernathy e Brownell, 1999; Meo Colombo, 2014). Il budget è quindi lo strumento che spiega come le strategie di lungo periodo dovrebbero essere attuate nel *day by day*, dando evidenza di quello che dovrebbe accadere nell'ipotesi in cui si realizzassero tutte le condizioni operative ipotizzate per la redazione dello stesso.<sup>18</sup>

In ultima analisi, indossando le vesti di traduttrice delle strategie pianificate in scelte concrete, la programmazione diventa dunque l'elemento essenziale della fase successiva, quella del controllo di gestione<sup>19</sup>.

Il controllo di gestione è "volto ad accertare l'efficacia, a breve e a lungo, con cui si svolge l'attività e tende a verificare, non solo il conseguimento

degli obiettivi e delle strategie ma anche l'andamento dei fattori ambientali e di quelli interni, al fine di individuare opportunità e minacce incombenti" (Brunetti, 1987: 179-180). In particolare, nelle fasi di controllo e valutazione, l'impresa analizza i risultati raggiunti e, con la rendicontazione, confronta tali risultati con gli obiettivi iniziali, modificando, se occorre, la strategia elaborata in partenza (Anthony *et al.*, 2001). In questo caso, l'analisi della *performance* diventa fondamentale perché consente all'impresa di capire se le proprie scelte di gestione sono corrette o se è necessario intervenire con delle azioni correttive. Il controllo deve essere rivolto, da un lato, all'analisi degli scostamenti tra quanto preventivato nel budget e i risultati consuntivi derivanti dalla contabilità analitica e gestionale; dall'altro, al monitoraggio del piano pluriennale. Il primo controllo, quello sugli scostamenti, ha l'obiettivo di capire l'origine di questi ultimi, al fine di intraprendere adeguate azioni correttive. Il controllo del piano pluriennale consente, invece, di analizzare e comparare le scelte operative programmate e successivamente verificatesi a consuntivo, e le scelte strategiche inizialmente definite con il piano. Tale analisi dovrebbe inoltre essere volta a verificare la coerenza tra le attuali caratteristiche dell'impresa e le scelte strategiche fatte in passato: il controllo di gestione dovrebbe quindi assumere le caratteristiche di un controllo di tipo strategico (Brunetti, 1987; Riva, 2005; Mintzberg, 1994)<sup>20</sup>.

Dalla disamina delle fasi attraverso le quali avviene la valutazione della *performance*, pare evidente come il controllo di gestione, se preceduto da un'accurata attività di pianificazione e programmazione, possa diventare uno strumento utile per apprezzare l'andamento dell'attività d'impresa<sup>21</sup> e per valutare il comportamento degli operatori aziendali ai quali, attraverso il budget, vengono assegnati degli obiettivi da raggiungere correlati alla più ampia strategia delineata nel piano.

Nel panorama della letteratura, l'importante ruolo svolto dalla funzione di pianificazione, programmazione e controllo di gestione è avvalorato da diversi studi empirici. In particolare, Miller e Cardinal hanno evidenziato una relazione positiva tra *performance* finanziaria dell'impresa e presenza di un sistema di pianificazione e controllo della strategia

<sup>17</sup> Su questa linea, Frova riconosce il legame tra piano e budget: la pianificazione strategica è definita come un processo sistematico di formulazione degli obiettivi d'impresa, di individuazione e gestione delle risorse, di delineazione delle politiche aziendali. Essa coinvolge molteplici livelli e funzioni e si estrinseca in piani di medio/lungo periodo caratterizzati, da un lato, dal legame con il budget annuale e, dall'altro, dalla possibilità di essere modificati e riconsiderati in qualsiasi momento (Frova in Guatri, 1992).

<sup>18</sup> Per ulteriori analisi sull'utilizzo del budget si veda Bubbio A. (1991), *Il budget nel governo dell'impresa*, Pirola Editore, Milano; Stamerra G., Zoni L. (2009), *Il ruolo del budget in tempi di crisi: perchè non si può rinunciare alla formalizzazione dei piani di azione*, *Economia & Management*, n. 4.

<sup>19</sup> Lo stretto legame tra queste tre fasi, pianificazione, programmazione e controllo, è da sempre stato riconosciuto in letteratura. In particolare, secondo Brusa e Dezzani, nella fase di pianificazione strategica vengono definiti gli obiettivi di fondo della gestione aziendale e si individuano le linee strategiche per raggiungerli. Tale processo è proiettato in un lasso di tempo futuro piuttosto lungo, di norma pluriennale e, ad intervalli più brevi, occorre non solo aggiornare il piano, ma anche stabilire precisi programmi d'azione per il breve periodo e verificare il grado di concreto raggiungimento dei medesimi.

<sup>20</sup> Sul punto, Riva scrive: "lo scopo del controllo strategico e gestionale è valorizzare l'avanzamento verso il progetto strategico di fondo" Riva A. (2005), *I sistemi di controllo strategico gestionale. Modelli sistemici e problemi evolutivi*, *Economia Aziendale Online*, Vol. 3, p. 38.

<sup>21</sup> In proposito, Rudd *et al.* scrivono "Theory predicts that successful organizations will anticipate and address environmental turbulence through strategic planning" (Rudd *et al.*, 2008: 99).

adottata; Invernizzi et al. (2016) hanno empiricamente dimostrato l'importanza della funzione di pianificazione e controllo quale strumento utile per migliorare la previsione dei risultati futuri e di conseguenza la credibilità delle aziende; inoltre, una relazione positiva è stata documentata anche tra innovazione e capacità dell'impresa di adattare la strategia pianificata ai mutamenti della propria struttura e dell'ambiente esterno in cui la stessa opera (Dibrell *et al.*, 2014).

Infine, per quanto concerne l'ultimo elemento essenziale per la valutazione della *performance*, ossia i termini di confronto con i risultati, è evidente come, in ipotesi di valutazione interna, l'accesso ai dati aziendali sia diretto e totalitario e, di conseguenza, non ci siano limiti alla qualità e alla quantità dei confronti.

### **3.2 – La prospettiva esterna per la valutazione della performance: la pianificazione e il controllo di gestione nel rapporto Banca-Impresa**

Quando la valutazione della *performance* avviene secondo una logica esterna, il soggetto valutatore si identifica con tutti coloro che appartengono all'ambiente esterno in cui opera l'impresa. Secondo il modello della formula imprenditoriale (Coda, 1988), possono essere individuate due distinte categorie:

- gli interlocutori sociali;
- gli attori del sistema competitivo.

Gli interlocutori sociali sono tutti coloro che detengono le condizioni prime essenziali allo svolgimento dell'attività d'impresa e che ad essa possono porre vincoli ed affidare aspettative da soddisfare (risparmiatori, istituti di credito, lavoratori, istituti ed organismi pubblici, ecc.), mentre gli attori del sistema competitivo, secondo il modello delle cinque forze di Porter<sup>22</sup>, costituiscono l'insieme dei soggetti che delimitano l'ambito a cui si rivolge il prodotto/servizio offerto dall'impresa e, in particolare, le cinque categorie di soggetti individuate sono: concorrenti attuali, potenziali entranti, clienti, fornitori e produttori di beni sostitutivi.

Indipendentemente dal fatto che il soggetto valutatore esterno all'impresa appartenga all'una o all'altra categoria, ciò che differisce sensibilmente tra la prospettiva di valutazione interna e quella esterna è la possibilità di disporre di tutti i dati necessari per soddisfare le proprie esigenze informative. Se la prospettiva di analisi è esterna, la valutazione può avvenire solamente attraverso l'analisi di dati resi disponibili

dall'impresa (in base a norme di legge o su base volontaria) o reperiti nell'ambito del sistema ambientale. In questo senso, il bilancio di esercizio diventa lo strumento primario dal quale trarre informazioni per tutti i soggetti non coinvolti direttamente nella gestione ed interessati, a vario titolo, alla valutazione della *performance* dell'impresa.

La selezione dei risultati e dei termini di confronto dipende anche dall'approccio del soggetto valutatore. In particolare, gli interlocutori sociali sono interessati a comprendere il grado di soddisfacimento delle loro attese, sollecitate dalla formula imprenditoriale definita dalla società, e la capacità di quest'ultima di perseguire il soddisfacimento di tali attese anche nel futuro; gli attori del sistema competitivo analizzano, invece, i risultati dell'impresa per identificarne i punti di forza e di debolezza e il loro cambiamento nel tempo e nello spazio.

Quindi, il metodo di valutazione della *performance* di impresa, adottato dalle due categorie di soggetti, è significativamente diverso: mentre per gli interlocutori sociali la valutazione dei risultati misura il grado di soddisfazione dei propri bisogni ed interessi riposti nei rapporti intrattenuti con l'impresa, per gli attori del sistema competitivo tale valutazione è espressione di quanto l'impresa si stia rafforzando, o indebolendo, in vista delle interazioni che questi ultimi avranno con essa (Borrè, 2003)<sup>23</sup>.

Ai fini del presente lavoro e come già accennato in precedenza, tra gli interlocutori sociali può essere indubbiamente compresa la banca, la quale è interessata alla valutazione della *performance* aziendale per giudicare il merito creditizio dell'impresa.

Tuttavia, proprio perchè la banca compie la valutazione secondo la logica esterna, l'analisi in questione può essere condotta solamente sulla base del bilancio d'esercizio e delle ulteriori informazioni che l'impresa stessa decide di fornire.

Richiamando dunque i concetti di asimmetria informativa e di opacità delle PMI italiane descritti in precedenza e accostandoli alla difficoltà di reperimento delle informazioni, necessarie per un'accurata valutazione del merito creditizio da parte delle banche, pare chiara la necessità di comprendere se il rapporto banca-impresa possa essere migliorato attraverso un'adeguata condivisione delle informazioni derivanti da un efficiente sistema di controllo di gestione.

<sup>22</sup> Per approfondimenti sul modello delle cinque forze di Porter si veda Porter M. E. (2004), *Il vantaggio competitivo*, Einaudi, traduzione a cura di M. Pacifico e A. Fabris.

<sup>23</sup> Per approfondimenti sul concetto di ambiente esterno e sulle interazioni che l'impresa può avere con esso si veda AA.VV. (2006), *Lezioni di Economia Aziendale*, Università degli Studi di Torino – Facoltà di Economia, Dipartimento di Economia Aziendale, Giappichelli, capitolo 2.

#### 4 – Metodologia ed obiettivi di ricerca

Per analizzare il rapporto banca-impresa ed il possibile ruolo che il controllo di gestione può rivestire in tale rapporto, sono stati utilizzati i dati relativi ad un campione di PMI e di banche localizzate ed operanti nella provincia di Novara.

Per l'individuazione delle PMI si è, preliminarmente, fatto riferimento alla definizione condivisa a livello europeo<sup>24</sup>, secondo cui sono considerate piccole e medie imprese quelle che hanno un numero di addetti inferiore a 250 unità e che soddisfano almeno uno dei seguenti requisiti:

- fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro;
- totale attivo di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.

All'interno di tale definizione, le piccole imprese sono definite come imprese con meno di 50 dipendenti e che realizzano un fatturato annuo oppure un totale attivo di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di Euro.

Successivamente, condividendo l'impostazione di Bogarelli (Bogarelli, 2015: 82) secondo cui "non ha senso una determinazione dimensionale, se tale dimensione non venga riferita [...] alla natura e allo scopo dell'indagine", il campione di imprese è stato determinato alla luce delle segmentazioni operate dalle banche ai fini delle proprie valutazioni interne sul merito creditizio. Di conseguenza sono state definite "PMI" le imprese aventi un fatturato compreso tra 5 e 100 milioni di Euro. All'interno di tale range, le imprese sono state ulteriormente suddivise in tre sottoinsiemi:

1. fatturato uguale o inferiore a 15 milioni di Euro;
2. fatturato superiore a 15 milioni di euro e inferiore o uguale a 50 milioni di Euro;
3. fatturato superiore a 50 milioni di Euro.

Da un punto di vista metodologico, per la raccolta e l'analisi dei dati, è stato seguito un approccio misto, di tipo quantitativo e qualitativo.

Per ogni azienda facente parte del campione sono state raccolte informazioni quantitative legate alle principali voci di bilancio oggetto di tale studio: fatturato, oneri finanziari, debiti verso banche<sup>25</sup>.

Successivamente, l'approccio qualitativo (Trucco, 2013), basato sulla somministrazione di questionari (Filotto e Caratelli, 2015; Frank e Goyal, 2005;

Brounen *et al.*, 2004)<sup>26</sup>, ha permesso, da un lato, di disporre di informazioni altrimenti non rinvenibili pubblicamente e, dall'altro, attraverso domande "aperte", di conoscere il pensiero di aziende e banche in merito alle tematiche oggetto di analisi.

Il questionario rivolto alle imprese è stato suddiviso in due sezioni: la prima – Il rapporto con le banche – ha consentito di raccogliere dati relativi ai flussi informativi attualmente utilizzati nel rapporto con il sistema bancario; la seconda – Il controllo di gestione – ha permesso di verificare il livello di implementazione degli strumenti di pianificazione e controllo e l'importanza che ad essi viene attribuita in generale ed, in particolare, nell'ambito dello scambio di informazioni con le banche.

Il questionario destinato alle banche è stato predisposto con il duplice obiettivo di comprendere quali sono e che caratteristiche dovrebbero avere le informazioni e i dati forniti dalle imprese e di individuare eventuali carenze, riscontrate dalle banche, in relazione al rapporto con le imprese clienti.

Entrambi i questionari, prevedendo domande con risposte a scelta multipla e "domande aperte", sono stati sviluppati allo scopo di rispondere ai seguenti quesiti:

**domanda 1:** *Quali sono le attuali caratteristiche del rapporto banca-impresa?*

**domanda 2:** *Qual è l'attuale grado di sviluppo e di implementazione dei sistemi di pianificazione e controllo all'interno delle imprese?*

**domanda 3:** *I sistemi di pianificazione e controllo possono contribuire a migliorare il rapporto banca-impresa?*

Rispondendo a tali interrogativi, la presente ricerca apporta, nel panorama scientifico legato allo studio della gestione d'impresa, caratteri di novità e originalità. Infatti, partendo dall'assunto che un corretto rapporto tra intermediario finanziario e impresa sia per quest'ultima un importante mezzo per disporre delle risorse economiche necessarie allo sviluppo della propria attività, la logica di valutazione esterna della *performance* è stata accostata a quella interna. Come esposto nel paragrafo 3.1.2, la valutazione ad opera delle banche può avvenire solamente attraverso l'analisi di dati resi disponibili dall'impresa in base a norme di legge o su base volontaria. La difficoltà di reperimento di tali informazioni, spesso lamentata dalle banche e la propensione delle imprese a non ri-

<sup>24</sup> Per maggiori dettagli sulla definizione europea di piccole e medie imprese si veda "Guida dell'utente alla definizione di PMI" pubblicata a cura della Commissione Europea.

<sup>25</sup> Per la raccolta dei dati quantitativi è stata utilizzata la banca dati Aida.

<sup>26</sup> Come evidenziato da Brighi e Torluccio, molti studi relativi alle modalità di finanziamento delle imprese sono stati condotti attraverso il metodo dei questionari al fine di prediligere informazioni di tipo qualitativo.

velare all'esterno tutte le informazioni necessarie per consentire una corretta valutazione del loro andamento hanno quindi posto le basi della presente indagine.

Il carattere di originalità della ricerca è, pertanto, rinvenibile nel considerare che l'analisi non si limita ad indagare il rapporto banca-impresa evidenziandone i pregi e i difetti ma, facendo un passo in avanti, arriva a comprendere se la funzione di pianificazione e controllo, che ogni impresa dovrebbe adottare per il corretto perseguimento delle proprie strategie, possa altresì contribuire a migliorare il rapporto con gli istituti di credito.

#### 4.1 – Il campione e i dati raccolti

Per quanto concerne le imprese, il campione è stato definito partendo dalla popolazione di imprese locali tenute al deposito del bilancio (Sainaghi e D'Angella, 2011) e aventi un fatturato compreso tra 5 e 100 milioni di Euro<sup>27</sup>. Sono state successivamente eliminate le imprese per cui non si disponeva di un contatto e-mail; alle imprese rimanenti è stato sottoposto il predetto questionario, ottenendo un campione finale di 129 imprese, con una *redemption* del 52%<sup>28</sup>.

Il campione di banche è stato definito somministrando il questionario a 13 responsabili della gestione del rapporto con le imprese di 8 istituti di credito operanti nella provincia di Novara. In questo caso la *redemption* è stata del 92%.

#### 4.2 – Criteri di analisi dei dati raccolti

Dato il carattere di originalità del progetto, è stato prediletto un criterio di analisi di tipo qualitativo diretto a comprendere il reale pensiero di banche e imprese in merito alle tematiche indagate. L'esame dei dati è, quindi, avvenuto sulla base del confronto delle risposte raccolte, con particolare interesse per quelle relative alle "domande aperte". Con specifico riferimento alla domanda 3, è stata inoltre condotta un'analisi di tipo quantitativo, basata sul seguente modello di regressione lineare:

$$\text{Oneri Finanziari/Debiti verso banche} = \alpha - \beta_1 \text{CdG} + \beta_2 \text{diff} - \beta_4 \text{anni} + \beta_3 \text{dip} + \beta_5 \text{sett}$$

dove:

- OF/Debiti verso banche = rappresenta la variabile dipendente del modello;
- CdG = è la variabile che rappresenta l'adozione del controllo di gestione (1 = sì adozione; 0,5 = adozione in parte; 0 = no adozione)

- Diff = è la variabile binaria che rileva la difficoltà riscontrata dalle imprese nell'accesso al credito (1 = sì difficoltà; 0 = no difficoltà);

- Anni = rappresenta gli anni di attività dell'impresa;
- Dip = identifica il numero di dipendenti (variabile di controllo della dimensione);
- Sett = è la variabile che rappresenta il settore di attività dell'impresa (1 = produzione; 2 = servizi).

La variabile dipendente, OF/Debiti verso banche, è stata scelta quale approssimazione dei costi sostenuti per le risorse finanziarie messe a disposizione delle banche ed utilizzate dalle imprese per la propria attività. A tal fine, attraverso l'analisi dei bilanci, sono stati esclusi tutti gli oneri finanziari non legati ai debiti verso le banche. Il costo delle risorse finanziarie di tipo bancario è stato, quindi, assunto quale *proxy* della capacità dell'impresa di negoziare ed ottenere buoni tassi d'interesse.

La prima variabile indipendente, l'adozione del controllo di gestione da parte delle imprese, rappresenta l'elemento principale di analisi. L'ipotesi testata con il modello è quella di relazione negativa con la variabile dipendente: maggiore è l'intensità con cui viene adottato il controllo di gestione, minore è il rapporto OF/Debiti verso banche.

La difficoltà di accesso al credito riscontrata negli ultimi anni dalle imprese rappresenta la seconda variabile indipendente. In questo caso, il modello di analisi ipotizza una relazione positiva con la variabile dipendente in quanto la caratteristica di avere avuto difficoltà nell'ottenimento di risorse finanziarie potrebbe essere indice di una valutazione non positiva del merito creditizio dell'impresa e, di conseguenza, di un maggior costo delle risorse finanziarie messe a disposizione dagli istituti di credito.

La terza variabile indipendente, gli anni di attività, fa riferimento all'esperienza maturata dall'impresa nella gestione del rapporto con le banche ed, in questo caso, è stata ipotizzata una relazione negativa con il rapporto OF/Debiti verso banche. Un'impresa con maggiore esperienza dovrebbe aver creato, nel tempo, un rapporto di fiducia e trasparenza con gli istituti di credito e, di conseguenza, dovrebbe riuscire ad ottenere risorse finanziarie a costi inferiori rispetto alle imprese più giovani e con meno esperienza nella gestione del rapporto banca-impresa.

Le ultime due variabili, ossia il numero di dipendenti e il settore di attività, sono state inserite nel modello con lo scopo di comprendere l'esistenza o meno di una relazione significativa con la variabile dipendente.

#### 5 – I risultati ottenuti

I risultati ottenuti sono stati classificati ed organizzati sulla scorta della metodologia di analisi precedentemente esposta. Vengono quindi esposti, preliminar-

<sup>27</sup> I dati raccolti sono riferiti al 2015.

<sup>28</sup> I dati sono stati raccolti con il supporto della Camera di Commercio di Novara.

mente, i dati di tipo qualitativo e, successivamente, i risultati dell'analisi quantitativa.

### 5.1 – I risultati qualitativi

La raccolta dei dati di tipo qualitativo è avvenuta attraverso la previsione di domande, all'interno di entrambi i questionari, relative alle due aree oggetto della presente indagine: il rapporto banca-impresa e la funzione di pianificazione e controllo di gestione.

Con riferimento al rapporto banca-impresa, le domande poste hanno permesso di raccogliere evidenze in merito a:

- utilità di un rapporto banca-impresa basato sulla fiducia;
- grado di conoscenza delle banche in merito alle caratteristiche interne delle aziende clienti e del settore in cui queste ultime operano;
- particolari richieste di informazioni provenienti, negli ultimi anni, dalle banche e caratteristiche delle risposte delle imprese;
- grado di attendibilità e precisione della documentazione fornita generalmente dalle imprese nell'ambito del flusso informativo intrattenuto con le banche.

Le domande relative alla pianificazione ed al controllo di gestione hanno riguardato:

- l'attuale grado di implementazione di tali sistemi all'interno delle imprese;
- le motivazioni alla base delle quali le imprese hanno scelto, eventualmente, di non attuare o di attuare in parte i sistemi in oggetto;
- il grado di importanza attribuito dalle imprese alle principali finalità per le quali dovrebbe essere attuato un efficiente meccanismo di pianificazione e controllo;
- importanza e ruolo che questi sistemi potrebbero ricoprire nell'ambito del rapporto banca-impresa.

Le risposte ottenute sono state classificate ed analizzate secondo le aree tematiche appena esposte. In particolare, per le domande inserite, in modo speculare, in entrambi i questionari, è stata condotta un'analisi comparata tra le risposte delle banche e quelle delle imprese, con un interesse particolare per le opinioni raccolte grazie alle "domande aperte"<sup>29</sup>.

#### 5.1.1 – I risultati qualitativi: il rapporto banca-impresa

Con riferimento al rapporto banca-impresa, nel 100% delle risposte, sia imprese che banche ritengono utile instaurare un rapporto di fiducia con la relativa controparte. Secondo le imprese tale legame è utile in quanto:

<sup>29</sup> A tal fine, nell'esposizione dei risultati sono state riportate le risposte alle "domande aperte" ritenute più significative.

*"permette di mantenere un rapporto chiaro e duraturo con stabilità di condizioni"*

*"facilita l'accesso al credito"*

*"la banca è un partner fondamentale per lo sviluppo delle attività delle PMI"*

Anche dal lato delle banche, tale rapporto di fiducia viene reputato fondamentale poiché:

*"in presenza di rapporto di fiducia consolidato la Banca risulta facilitata nell'accompagnare il cliente sia in fase espansiva del business (riconoscendo la credibilità dei progetti di crescita illustrati) sia durante una eventuale fase di difficoltà aziendale (riconoscendo la credibilità delle azioni correttive da adottarsi)"*

In relazione alla conoscenza che le banche possiedono delle dinamiche interne all'azienda e del relativo settore di appartenenza, in entrambe le fasce di fatturato analizzate, più dell'80% delle imprese ritiene la conoscenza attuale delle banche non sufficiente. Benché le imprese reputino utile un maggior approfondimento da parte degli istituti di credito sulla gestione aziendale, nel caso delle imprese di minore dimensione (fatturato inferiore a 15 milioni di Euro), il 66% di esse ha dichiarato di non aver percepito negli ultimi anni un aumento di interesse in tal senso.

Analizzando le risposte delle banche si evince come esse, in parziale accordo con quanto percepito dalle imprese, ritengano di non avere sempre una piena consapevolezza delle caratteristiche interne delle aziende e del settore in cui operano<sup>30</sup>. La non perfetta conoscenza è maggiore con riguardo alle imprese di minore dimensione e, in tal caso, il 67% delle banche imputa la mancanza di informazioni alle carenze nell'assetto amministrativo delle imprese stesse. La totalità delle banche rileva inoltre come negli ultimi anni ci sia stato un incremento delle richieste di ulteriori informazioni in merito all'andamento delle imprese clienti, come ad esempio:

*"situazioni infra-annuali in occasione di revisioni o aumento degli affidamenti; business plan relativi alle operazioni di medio e lungo termine di maggiore rilievo"*

<sup>30</sup> La domanda posta alle banche è stata: "Ad oggi, ritiene che la Banca abbia un grado di conoscenza sufficiente delle aziende e del settore in cui operano?". Le possibili risposte erano "Sì", "No", "Non sempre" ed al soggetto intervistato è stato chiesto di fornire una risposta in relazione alle imprese appartenenti a ciascuna delle tre fasce di fatturato individuate.

*“articolazione delle aree geografiche di sbocco delle vendite; analisi delle strutture societarie per gruppi complessi; elenco dei rapporti bancari in essere e relative scadenze”*

Dalle risposte delle banche si evince inoltre come, nella maggior parte dei casi, le imprese non abbiano risposto con sufficiente tempestività ed esaustività alle richieste e tali carenze siano state riscontrate soprattutto per le imprese con fatturato inferiore a 50 milioni di Euro. Per contro, la totalità delle imprese ritiene di aver risposto in modo tempestivo ed esaustivo a tutte le richieste delle banche<sup>31</sup>.

Riguardo alla generalità dei documenti richiesti, il 75% dei soggetti intervistati ha dichiarato di aver riscontrato *spesso* difficoltà o carenze nella produzione degli stessi da parte delle imprese con fatturato inferiore a 15 milioni di Euro; al contrario, per le imprese rientranti nelle altre fasce di fatturato sono state riscontrate *raramente* tali carenze.

In merito al grado di attendibilità della documentazione prodotta, quest'ultima è stata giudicata sufficientemente attendibile solo per le imprese con fatturato superiore a 50 milioni (per le imprese con fatturato inferiore a tale importo, la documentazione è stata giudicata *non sempre attendibile* nel 75% dei casi).

Invertendo i ruoli e quindi indagando la conoscenza che le imprese hanno dei metodi di valutazione adottati dalle banche, è emerso come la quasi totalità delle aziende abbia un grado di conoscenza *medio* dei criteri utilizzati per l'attribuzione del *rating*<sup>32</sup>.

### **5.1.2 – I risultati qualitativi: i sistemi di pianificazione e controllo**

In merito alla funzione di pianificazione e controllo di gestione, essa viene attuata dal 63% delle imprese, mentre il 21% svolge solamente attività di reportistica periodica senza compiere preliminarmente un'attività di pianificazione. Approfondendo tale analisi, si evidenzia come l'89% delle imprese che non adotta alcuna attività di pianificazione e controllo appartenga alla fascia con fatturato inferiore a 15 milioni di Euro.

<sup>31</sup> Si rileva che il 57% delle imprese con fatturato inferiore a 15 milioni di Euro e il 69% di quelle con fatturato inferiore a 50 milioni di Euro ha dichiarato di aver ricevuto, negli ultimi anni, richieste di ulteriori informazioni in merito all'andamento aziendale, quali situazioni infra-annuali, budget e piani previsionali.

<sup>32</sup> In relazione a tale domanda, le possibili risposte erano: “Basso o nullo”; “Medio”; “Alto”. La maggioranza delle imprese appartenenti ad entrambe le fasce di fatturato (il 76% della totalità delle imprese partecipanti all'indagine) ha dichiarato di possedere un livello medio di conoscenza, mentre solo il 14% ha risposto “Alto”.

La scelta di non-attuazione deriva dal pensiero secondo cui:

*“il controllo di gestione non è funzionale al raggiungimento degli obiettivi aziendali”*

*“il costo del controllo di gestione supera i potenziali benefici”*

*“il controllo di gestione è per aziende di maggiori dimensioni”*

Le imprese che non attuano solamente la fase di pianificazione hanno, invece, giustificato la loro scelta sostenendo che:

*“è impossibile prevedere il futuro con un sufficiente grado di attendibilità. I piani sono destinati ad essere disattesi e quindi non sono utili”*

*“in azienda mancano adeguate competenze”*

*“il costo di un processo di pianificazione supera i potenziali benefici”*

La decisione di alcune imprese di non eseguire la totalità delle fasi previste dalla funzione di pianificazione e controllo è coerente con le risposte ricevute in merito alla documentazione prodotta nell'ambito di tali attività. Il documento maggiormente utilizzato (92% dei casi) è il report periodico, mentre il 96% delle imprese che attua tutte le fasi del controllo di gestione redige il budget e il 44% stila il piano pluriennale.

Attraverso il questionario è stato inoltre chiesto alle imprese di valutare<sup>33</sup> la funzione di pianificazione e controllo quale strumento che:

- contribuisce ad orientare le decisioni;
- consente di porsi degli obiettivi e di verificarne il raggiungimento;
- consente di motivare, responsabilizzare e valutare le persone;
- aumenta il coordinamento delle risorse aziendali;
- consente di vedere in anticipo possibili criticità;
- migliora la possibilità di accesso al credito.

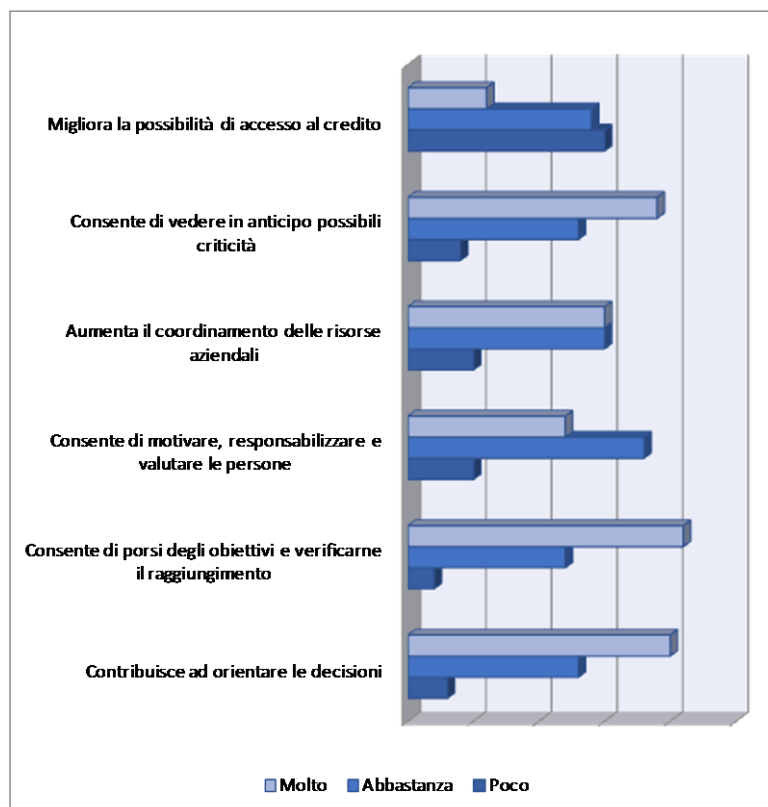
Le risposte a tale quesito sono riportate nel seguente diagramma.

Dall'analisi del diagramma emerge come la maggior parte delle imprese consideri la pianificazione ed il controllo quali strumenti *molto utili* per orientare le decisioni, per porsi degli obiettivi e per verificarne il successivo raggiungimento. Tali risposte ri-

<sup>33</sup> Le risposte possibili erano “Poco”; “Abbastanza”; “Molto”. L'analisi di tali risposta è stata condotta sulla totalità delle imprese partecipanti all'indagine, senza distinzione per le tre fasce di fatturato.

sultano coerenti con l'ulteriore percezione del controllo di gestione come strumento idoneo a far emergere in anticipo possibili criticità. Per contro, il 34% delle imprese considera la pianificazione ed il controllo di gestione *poco utili* per migliorare l'accesso al credito; il 32% lo ritiene *abbastanza utile*, mentre solo il 14% lo valuta come *molto utile*<sup>34</sup>.

**Figura 4: Grado di importanza attribuito agli obiettivi del sistema di pianificazione e controllo**



Ponendo l'enfasi sull'analisi delle possibili interazioni tra rapporto banca-impresa e sistema di pianificazione e controllo, si evidenzia come la totalità delle banche ritenga che la comunicazione con le imprese aventi un fatturato inferiore a 50 milioni di Euro debba essere migliorata; mentre il 67% pensa che tale miglioramento debba verificarsi anche con le imprese con fatturato superiore. Inoltre, il 100% degli istituti di credito considera utile la presenza di un sistema di pianificazione e controllo per la gestione del rapporto banca-impresa in quanto:

*“l'analisi di un'impresa basata solo con i dati di bilancio disponibili è fatta con lo “specchietto retrovisore”. È necessario che l'impresa sia in grado di*

<sup>34</sup> Si evidenzia come il 19% delle imprese non abbia risposto a tale domanda.

*fornire dati prospettici su cui basare le future stime di fabbisogno finanziario”*

*“la conoscenza e la progettazione dei risultati che l'azienda intende conseguire permettono, sia all'imprenditore sia a chi valuta il credito di avere maggiori informazioni e quindi di adottare le decisioni e le correzioni necessarie”*

*“i “numeri” che vengono forniti all'esterno devono nascere da un processo “ragionato” e “pensato” all'interno dell'azienda. [...] è fondamentale che l'azienda “rifletta” sui propri numeri e sia attrezzata per generarli con professionalità e, soprattutto, sistematicità”*

*“la pianificazione e il controllo delle spese consentono di fronteggiare gli impegni alle scadenze previste e di evitare utilizzi scorretti degli affidamenti bancari”*

Tali considerazioni vengono supportate dal pensiero delle banche secondo cui una maggiore comunicazione di informazioni gestionali, previsionali e consuntive da parte delle imprese potrebbe facilitare l'accesso al credito.

Con riferimento alle imprese che adottano un sistema di pianificazione e controllo, le banche ritengono che, mediamente, tali sistemi non siano sempre adeguati alle dimensioni ed al grado di complessità aziendale<sup>35</sup>.

Se, da un lato, l'utilizzo dei sistemi di pianificazione e controllo viene consigliato dalle banche, dall'altro, anche le imprese si dimostrano convinte nel ritenere utile la condivisione di determinate informazioni, come ad esempio:

- strategie intraprese e da intraprendere;
- previsioni di andamento e di sviluppo;
- grado di raggiungimento degli obiettivi.

Ciò in quanto:

*“tra banche ed imprese deve instaurarsi un rapporto di fiducia e di scambio continuo di informazioni”*

<sup>35</sup> In particolare, con riguardo per le imprese con fatturato inferiore a 15 milioni di Euro, il 42% delle banche ritiene che il sistema di pianificazione e controllo non sia mai adeguato alle dimensioni ed alle caratteristiche dell'impresa.

## 5.2 – I risultati quantitativi

Come precedentemente illustrato, l'analisi qualitativa delle risposte fornite da banche ed imprese attraverso la compilazione dei questionari è stata affiancata da una regressione lineare basata sul seguente modello:

$$\text{Oneri Finanziari/Debiti verso banche} = \alpha - \beta_1 \text{CdG} + \beta_2 \text{diff} - \beta_4 \text{anni} + \beta_3 \text{dip} + \beta_5 \text{sett}$$

La tabella riportata di seguito mostra i risultati della regressione.

**Figura 5: Regressione**

| Dependent Variable | OF/DEBITI_BANCHE |
|--------------------|------------------|
| CdG                | -0.014 (0.006)** |
| Diff.              | 0.012 (0.005)**  |
| Dip.               | -0.000 (0.000)   |
| Anni               | -0.002 (0.001)*  |
| Produzione         | 0.002 (0.006)    |
| Servizi            | 0.004 (0.009)    |
| Constant           | 0.045 (0.008)    |
| Observations       | 129              |
| R-squared          | 0.16             |

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

Dall'osservazione della figura 5, si può notare come la presenza in azienda della funzione di pianificazione e controllo sia negativamente correlata al rapporto OF/Debiti verso banche. Ciò significa che l'incidenza degli oneri finanziari sul debito verso le banche è più basso nelle imprese che adottano i sistemi di pianificazione e controllo. La medesima correlazione negativa si ha anche per gli anni di attività dell'impresa che possono essere considerati una *proxy* dell'esperienza nella gestione del rapporto con le banche.

Una relazione positiva è stata, al contrario, riscontrata con la variabile *diff*. In particolare, l'analisi mostra come l'aver avuto, in passato, difficoltà nell'accesso al credito aumenti l'incidenza degli oneri finanziari sui debiti verso le banche.

Le ulteriori variabili utilizzate nel modello di regressione non sono significative<sup>36</sup>.

L'applicazione di tale modello mostra risultati statisticamente significativi e capaci di spiegare il

16% della varianza del rapporto OF/Debiti verso banche (R-squared = 0,16). Questo valore di R-quadro suggerisce una modesta bontà di adattamento del modello. Una possibile ragione è che l'impatto della variabile dimensionale non ha impatto significativo al 5%.

## 6 – Analisi dei risultati

L'analisi dei risultati è stata condotta seguendo l'ordine di esposizione delle domande di ricerca. Inizialmente sono state studiate le attuali caratteristiche del rapporto banca-impresa; successivamente è stato fotografato il grado di utilizzo dei sistemi di pianificazione e controllo all'interno delle imprese ed, infine, si è cercato di trovare la combinazione perfetta per comprendere se banche ed imprese possano essere considerate antagonisti o partner nella crescita.

**Domanda 1:** *Quali sono le attuali caratteristiche del rapporto banca-impresa?*

Benché da entrambe le parti venga condivisa l'idea secondo cui sarebbe utile instaurare un rapporto di fiducia con la relativa controparte, allo stato attuale, il rapporto banca-impresa sembra essere permeato da un deficit di conoscenze. Da un lato, le banche sono carenti nel possesso di accurate informazioni relative alle dinamiche aziendali e del settore di appartenenza delle imprese clienti; dall'altro, le aziende non mostrano di conoscere in modo approfondito i sistemi di valutazione del merito creditizio.

In particolare, è emerso come la carenza informativa e conoscitiva in entrambi i sensi sia maggiore con riferimento alle imprese di minore dimensione. Queste ultime, secondo le banche, sono quelle che rispondono alle richieste con scarsa tempestività ed esaustività e che mostrano maggiori difficoltà o carenze nella produzione dei documenti. Questi sono, inoltre, ritenuti sempre attendibili solo se provenienti da imprese di maggiore dimensione (fatturato superiore a 50 milioni di Euro), viceversa, ai documenti trasmessi dalle imprese minori viene frequentemente assegnato un basso grado di attendibilità.

Nonostante in letteratura sia condiviso il pensiero secondo cui la continuità e l'intensità del rapporto con il debitore determinino un vantaggio informativo delle banche rispetto agli altri potenziali finanziatori (Corigliano, 2007), lo stato dell'arte mostra come tale vantaggio informativo risulti minato dalle caratteristiche dei flussi documentali tra prenditore e datore di fondi. Le imprese ritengono di rispondere tempestivamente e con chiarezza alle richieste delle banche, mentre queste ultime giudicano poco affidabile la documentazione ricevuta, soprattutto se proveniente da imprese di più ridotta dimensione.

In ultima analisi, dimostrata la necessità di creare un rapporto di fiducia reciproca e data l'importanza

<sup>36</sup> Si sottolinea che, per verificare eventuali problemi di multicollinearità, prima di girare il modello di regressione, sono state calcolate le correlazioni tra le variabili incluse nel modello. Non si evidenziano valori di correlazione superiori a 0.7, il limite generalmente utilizzato. (Hair *et al.*, 1992).



del ruolo svolto dalle banche nello sviluppo delle PMI, appare chiaro come per queste ultime sia essenziale risolvere i problemi comunicativi attualmente presenti. Le imprese dovrebbero, da un lato, comprendere meglio i meccanismi di valutazione del merito creditizio e, dall'altro, strutturare al proprio interno dei meccanismi atti a fornire dati adeguati a soddisfare le esigenze delle banche. A fronte di tali sforzi di adattamento richiesti alle imprese, le banche dovrebbero, a loro volta, modificare gli attuali criteri di valutazione del merito creditizio, basati su dati passati e sulla disponibilità di adeguate garanzie, concentrandosi maggiormente sulle prospettive di sviluppo delle imprese e sulla capacità di queste ultime di raggiungere gli obiettivi prefissati.

**Domanda 2:** *Qual è l'attuale grado di sviluppo e di implementazione dei sistemi di pianificazione e controllo all'interno delle imprese?*

I risultati mostrano come la maggioranza delle imprese intervistate adotti in tutto o in parte il sistema di pianificazione e controllo. Tra coloro che hanno deciso di non attuarlo, ci sono soprattutto imprese di minore dimensione (fatturato inferiore a 15 milioni di Euro). Tale decisione deriva innanzitutto da una non corretta conoscenza dei benefici che la pianificazione e il controllo di gestione potrebbero apportare all'azienda e da una percezione di costi di implementazione superiori rispetto a tali benefici.

Con riferimento alle imprese che adottano il sistema in oggetto, i dati evidenziano come spesso non vi sia una totale consapevolezza del significato delle fasi di pianificazione, programmazione e controllo e dei documenti che caratterizzano ogni fase. La quasi totalità delle imprese dichiara di redigere il budget ma solo il 44% formalizza le scelte strategiche in un piano pluriennale. Posto che, come descritto nel paragrafo 3.1.1, il primo documento dovrebbe essere diretta conseguenza del secondo, i risultati consentono di comprendere come l'attività di pianificazione e controllo non sia sempre sfruttata al massimo delle sue potenzialità.

Malgrado la non efficiente implementazione dei meccanismi di pianificazione e controllo, a livello teorico, le imprese che li adottano dimostrano di conoscere la loro utilità al fine di orientare le decisioni, porsi degli obiettivi e verificarne il successivo raggiungimento.

**Domanda 3:** *I sistemi di pianificazione e controllo possono contribuire a migliorare il rapporto banca-impresa?*

Posto che banche ed imprese potrebbero essere partner nella crescita solo migliorando le attuali caratteristiche dei reciproci flussi informativi, la funzione

di pianificazione e controllo potrebbe diventare lo strumento per raggiungere tale obiettivo.

Ciò è avvalorato innanzitutto dal pensiero delle banche secondo cui la presenza di un sistema di pianificazione e controllo consentirebbe di migliorare il rapporto con le imprese.

*“È necessario che l'impresa sia in grado di fornire dati prospettici su cui basare le future stime di fabbisogno finanziario”*

La tesi è ulteriormente confermata dagli stessi istituti di credito, i quali ritengono che una maggior comunicazione di informazioni gestionali, previsionali e consuntive da parte delle imprese possa facilitare l'accesso al credito. Infatti, la valutazione ad opera delle banche avviene non solo attraverso l'esame del bilancio d'esercizio ma anche tramite la richiesta di ulteriori documenti quali budget, piani pluriennali e report periodici.

Inoltre, la necessità di condividere informazioni derivanti dai sistemi di pianificazione e controllo è condivisa anche dalle imprese, le quali ritengono tuttavia che le banche non sempre riescano ad analizzarle correttamente.

Infine, l'analisi di regressione mostra una relazione negativa tra adozione dei meccanismi di pianificazione e controllo ed incidenza degli oneri finanziari sul debito verso le banche. La medesima correlazione si ottiene anche per gli anni di attività dell'impresa, i quali possono essere considerati come espressione dell'esperienza nella gestione del rapporto con le banche.

Tali relazioni mostrano quindi come l'incidenza dei costi legati all'ottenimento di risorse finanziarie si riduca con l'esperienza e con l'adozione di strumenti formali di indirizzo e controllo dell'attività aziendale.

## 7 – Conclusioni

Dopo aver evidenziato i problemi che oggi affliggono il rapporto banca-impresa e dopo aver compreso come viene giudicata ed attuata la funzione di pianificazione e controllo, il presente lavoro dimostra come le due aree di analisi possano essere coniugate per apportare benefici sia alle imprese che alle banche.

Mettendo in luce i problemi di opacità informativa che, secondo la letteratura, affliggono le PMI, i risultati mostrano come il rapporto banca-impresa presenti, attualmente, criticità dovute soprattutto alle caratteristiche della documentazione prodotta dalle imprese. Infatti, il pensiero prevalente delle banche rivela come le PMI forniscano all'esterno informazioni contabili e gestionali poco precise e non efficientemente organizzate secondo documenti strutturati quali business plan o budget.

In conclusione, dopo aver dimostrato l'importanza di un rapporto basato sulla fiducia reci-

proca riconosciuta da entrambe le parti in gioco, si può affermare che banche ed imprese potranno essere considerate “partner nella crescita” solo se impareranno a sviluppare un pensiero ed una lingua comune. In quest’ottica, la funzione di traduttore potrebbe essere efficacemente svolta dai sistemi di pianificazione e controllo, veicolati al sistema bancario attraverso una reportistica standardizzata<sup>37</sup>.

## 8 – Limitazioni e future ipotesi di ricerca

Avendo focalizzato l’attenzione sulle imprese di una sola provincia, il presente studio si pone come punto di partenza per verificare la validità dei risultati ottenuti su un campione definito a livello regionale e nazionale. Inoltre, le risposte qualitative potrebbero essere ulteriormente approfondite attraverso future ricerche condotte mediante interviste dirette.

Nonostante ciò, i risultati appaiono comunque significativi ed in grado di mettere in luce le problematiche esistenti nella comunicazione tra banche ed imprese. Inoltre, la dimostrazione del “cosa” potrebbe contribuire a migliorare tale rapporto, pone le basi per future indagini volte a meglio comprendere “come” poter ottenere tale miglioramento.

L’analisi delle modalità con cui sfruttare a pieno tutte le potenzialità della funzione di pianificazione e controllo, sia come strumento di gestione interna, sia come anello di congiunzione tra impresa e banca, potrebbe essere condotta osservando:

- le figure aziendali e non che sono e che dovrebbero essere coinvolte nel rapporto con le banche e nell’attuazione interna della pianificazione e del controllo di gestione;
- le caratteristiche della documentazione che è e che dovrebbe essere prodotta ed utilizzata nel flusso informativo tra banche ed imprese.

## References

AA.VV. (2006), *Lezioni di economia aziendale*, Università degli Studi di Torino – Facoltà di Economia, Dipartimento di Economia Aziendale, *Giappichelli*, IT.

AA.VV. (2015), *I° Report italiano sui Mini-Bond*, Politecnico di Milano, Dipartimento di Ingegneria Gestionale, Milano, IT.

<sup>37</sup> A tal fine, si fa presente come la totalità delle banche sia favorevole alla creazione di uno standard reporting condiviso nell’ambito dei rapporti con ogni impresa cliente. L’importanza dei risultati ottenuti è riconosciuta anche dalla letteratura recente, secondo cui “*having accurate company default prediction model is vital for both banks and enterprises, especially small enterprises*” (Ciampi e Gordini, 2013: 23).

Abernathy M. A., Brownell P. (1999), The role of budgets in organization facing strategic change: an exploratory study, *Accounting, Organizations and Society*, n. 24.

Akerlof G.A. (1970), The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, n. 3, [488-500].

Anthony R. N., Hawkins D. F., Macrì D. M., Merchant K. A. (2001), *Sistemi di controllo: analisi economiche per le decisioni*, McGraw-Hill, Milano, IT.

Arcari A. M. (2010), *Programmazione e controllo*, McGraw-Hill.

Banca d’Italia (2016), *Relazione annuale – anno 2015*, Roma, IT

Banfi A., Capizzi V., Nadotti L., Valletta M. (2010), *Economia e gestione della banca*, McGraw-Hill, Milano, IT.

Beck T., Demirgüç-Kunt A. (2006), Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 30, [2931-2943].

Bogarelli P. (2015), Il fronteggiamento della crisi nelle imprese minori: l’interazione professionisti-proprietà, *Economia Aziendale Online*, Vol. 6, n. 2, [79-98].

Borrè L. (2003), Gli assetti e le performance d’azienda. Un modello di valutazione, *Giuffrè*, [68].

Brighi P., Torluccio G. (2008), Selezione e specificazione delle fonti di finanziamento nelle PMI in Italia, *Banca Impresa Società*, n. 1, [71-112].

Brounen D., de Jong A., Koedijk K. (2004), *Corporate Finance in Europe – Confronting Theory with Practice*, Erasmus University Rotterdam, Department of Financial Management, working paper.

Brunetti G. (1979), *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Franco Angeli Edizione, Milano, IT.

Brusa L. (2000), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè Editore, Milano, IT.

Brusa, L., Dezzani, F. (1983), *Budget e controllo di gestione*, Giuffrè Editore, Milano, IT.

Bubbio A. (1991), *Il budget nel governo dell’impresa*, Pirola Editore, Milano, IT.

- Casey E., O'Toole C. M. (2014), Bank lending constraints, trade credit and alternative financing during the financial crisis: Evidence from European SMEs, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 27, [173-193].
- Cenni S., Monferrà S., Salotti V., Sangiorgi M., Torluccio G. (2015), Credit rationing and relationship lending. Does firm size matter?, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 53, [249-265].
- Chung K. H. (1987), *Management. Critical Success Factor*, Allyn and Bacon, Boston.
- Ciampi F., Gordini N. (2013), Small enterprises default prediction modeling through artificial neural networks: an empirical analysis of Italian small enterprises, *Journal of Small Business Management*, Vol. 51, n. 1, [23-45].
- Clarkson Centre for Business Ethics (1999), *Principles of Stakeholder Management – “The Clarkson Principles”*, University of Toronto.
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, IT.
- Cole R.A., Goldberg L.G., White L.J. (2004), Cookie Cutter vs. Character: The Micro Structure of Small Business Lending by Large and Small Banks, *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 39, n. 2, [227-251].
- Comeig I., Fernández-Blanco M.O., Ramírez F. (2015), Information acquisition in SME's relationship lending and the cost of loans, *Journal of Business Research*, Vol. 68, [1650-1652].
- Corigliano R. (2007), *Banca e Impresa in Italia: caratteri evolutivi del relationship lending e sostegno dello sviluppo*, Banca Impresa Società, Vol. 1, [27-58].
- Dibrell C., Craig J. B., Neubaum D. O. (2014), Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance, *Journal of Business Research*, Vol. 67, [2000-2007].
- De Crescenzo V. (2006), *Le scelte di finanziamento delle imprese: un'analisi comparata*, Giuffrè Editore, IT.
- De la Torre A., Martínez Peria M.S., Schumukler S.L. (2010), Bank involvement with SMEs: Beyond relationship lending, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 34, [2280-2293].
- Elyasiani E., Goldberg L.G. (2004), Relationship lending: a survey of the literature, *Journal of Economics and Business*, Vol. 56, [315-330].
- Frank M.Z., Goyal V.K. (2005), Trade-off and Pecking Order Theories of Debt, *School of Business at Dartmouth, Center for Corporate Governance*, working paper.
- Frazzoni S., Mancusi M., Rotondi Z., Sobrero M., Vezzulli A. (2011), Relationships with banks and access to credit for innovation and internationalization of SMEs, in *L'Europa e oltre. Banche e imprese nella nuova globalizzazione*, Edibank, IT.
- Ferrari A., Gualandri E., Landi A., Vezzani P. (2016), *Il sistema finanziario: funzioni mercati e intermediari*, G. Giappichelli Editore, Torino, IT.
- Filotto U., Caratelli M. (2015), *Verso una nuova relazione tra banche e imprese*, Bancaria, gennaio 2015, [72-83].
- Forestieri G., Lazzari V. (2003), *Il finanziamento delle imprese. Quale futuro?*, Bancaria Editrice, Roma, IT.
- Francis B., Hasan I., Wang H. (2008), Bank consolidation and new business formation, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 32, [1598-1612].
- Fredriksson A., Moro A. (2014), Bank-SMEs relationship and banks' risk-adjusted profitability, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 41, [67-77].
- Frova, S. (1992), *Pianificazione*, in *Economia delle aziende industriali e commerciali*, a cura di Guatri L., Egea, Milano, IT.
- Ghini A. (2007), *La cultura dell'indebitamento delle imprese italiane*, *Economia Aziendale 2000 Web*, Vol. 2-3, [83-97].
- Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E. (1992), *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, New York.
- Hernández-Canovás G., Martínez-Solano P. (2006), Banking Relationships: Effects on Debt Terms for Small Spanish Firms, *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, n. 3, [315-333].
- Hernández-Canovás G., Martínez-Solano P. (2010), Relationship lending and SME financing in the continental European bank-based system, *Small Business Economics*, Vol. 34, n. 4, [465-482].
- Invernizzi A. C., Menozzi A., Passarani D. A., Patton D., Viglia G. (2016), *Entrepreneurial overconfidence*

- and its impact upon performance, *International Small Business Journal*, 0266242616678445.
- Mayer C., Winter, (1994), The assessment: money and banking theory and evidence, *Oxford Review of Economic Policy*, Vol.10, n. 4, [1-13].
- Meo Colombo C. (2014), Le condizioni di successo del budgeting. Funzioni tradizionali e innovative del processo di budgeting, *Economia Aziendale Online*, Vol. 4/2013, [289-300].
- Mian A. (2006), Distance Constraints: The limits of foreign lending in poor economies, *Journal of Finance*, Vol. 61, [1465-1505].
- Miller C. C., Cardinal L. B. (1994), Strategic planning and firm performance: A Synthesis of more than two decades of research, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, [1649-1665].
- Mintzberg H. (1994), The Fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, Gen-Feb. 1994.
- Peek J., Rosengren E. (1995), Bank regulation and the credit crunch, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 19, [679-692].
- Pellicelli G. (1992), Strategia e pianificazione delle imprese, *Giappichelli Editore*, Torino, IT.
- Petersen M.A., Rajan R.G. (1994), The benefits of lending relationship: evidence from small business data, *Journal of Finance*, Vol. 43, [3-37].
- Pistoni A., Songini L. (2002), Reporting e valore. Misurazione delle performance aziendali, *Egea*, [44].
- Porter M. E. (2004), Il vantaggio competitivo, *Einaudi*, traduzione a cura di M. Pacifico e A. Fabris.
- Riva A. (2005), I sistemi di controllo strategico gestionale. Modelli sistemici e problemi evolutivi, *Economia Aziendale Online*, Vol. 3, [33-50].
- Rostamkalaei A., Freml M. (2016), The cost of growth: small firms and the pricing of bank loans, *Small Business Economics*, Vol. 46, n. 2, [255-272].
- Rudd J. M., Greenley G. E., Beatson A.T., Lings I. N. (2008), Strategic Planning and performance: Extending the debate, *Journal of Business Research*, Vol. 61, [99-108].
- Sainaghi R., D'Angella F. (2011), Strategie e performance delle imprese alberghiere di Milano, *Economia Aziendale Online*, Vol. 2, [209-221].
- Scannella E., Pastorello N., Minio G. e Argento A. (2016), Profili teorici ed evidenze empiriche del rapporto banca-impresa. Un'indagine sul territorio, *Franco Angeli*, Milano, IT.
- Stamerra G., Zoni L. (2009), Il ruolo del budget in tempi di crisi: perchè non si può rinunciare alla formalizzazione dei piani di azione, *Economia & Management*, n. 4.
- Stein J. (2002), Information production and capital allocation: Decentralized versus Hierarchical firms, *Journal of Finance*, Vol. 57, [1891-1921].
- Trotta A., Mauro M. (2007), Il rapporto banca-impresa artigiana nella provincia di Catanzaro: prime riflessioni alla luce dei processi di globalizzazione finanziaria, *Small Business*, n. 3, [89-107].
- Trucco S. (2014), Linee evolutive del sistema di controllo interno a supporto della comunicazione finanziaria, *Economia Aziendale Online*, Vol. 4, [215-227].
- Valletta M. (2009), Le aggregazioni bancarie e l'evoluzione del rapporto banca-impresa nella provincia di Novara, *Giuffrè Editore*, IT.
- Vos E., Yeh A.J., Carter S., Tagg. S. (2007), The happy story of small business financing, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 31, [2648-2672].
- Zara C. (2012), Il rapporto banca-impresa: dal conflitto alla logica win-win, *Economia e Management*, n. 2, [2-4].