



Mercoledì 21/01/2026

I numeri chiave per guidare la PMI ? Produttività del lavoro: misurare il valore aggiunto per dipendente

A cura di: AteneoWeb S.r.l.

Nelle PMI italiane, il costo del lavoro è spesso una delle voci più pesanti del conto economico. Tuttavia, guardare ai dipendenti solo come un costo è un errore strategico miope. Il vero imprenditore guarda alla produttività: quanto valore è in grado di generare ogni singola persona che lavora in azienda?

Misurare la produttività del lavoro non serve a "controllare" il personale, ma a capire se l'organizzazione aziendale, i processi e le tecnologie fornite mettono le persone nelle condizioni di creare ricchezza reale. Senza una produttività crescente, è impossibile aumentare gli stipendi o i margini aziendali nel lungo periodo.

Cos'è e come si calcola

Esistono vari modi per misurare la produttività, ma il più efficace per una PMI è il rapporto tra Valore Aggiunto e numero di dipendenti. Il Valore Aggiunto è una misura migliore del semplice fatturato, perché depura il risultato dai costi esterni (materie prime, servizi), isolando ciò che l'azienda ha creato "internamente".

Dati da bilancio:

Valore Aggiunto: si calcola prendendo il Valore della Produzione (A) e sottraendo i Costi per materie prime (B.6) e per Servizi (B.7) e Godimento beni di terzi (B.8).

Numero di dipendenti: dato medio dell'anno, spesso riportato in Nota Integrativa, o costo del personale (B.9) se si vuole un indice di rendimento monetario.

La formula principale è: Valore Aggiunto / Numero medio dipendenti

Una variante utile è il rapporto tra Valore Aggiunto e Costo del Personale, che indica quanti euro di valore crea l'azienda per ogni euro speso in salari.

Questo KPI ti dice, in media, quanta ricchezza ha generato ogni dipendente al netto di ciò che è stato comprato fuori:

trend crescente: è l'obiettivo. Significa che l'azienda sta diventando più brava a fare le cose, grazie a migliore organizzazione, automazione o competenze più alte.

trend decrescente: pericoloso. Se assumi nuove persone ma il valore aggiunto totale non cresce proporzionalmente, stai diluendo l'efficienza. Potresti avere sovrastrutture, processi lenti o personale non formato adeguatamente.

confronto col costo: se il Valore Aggiunto per dipendente è appena superiore (o peggio, inferiore) al costo medio per dipendente, l'azienda è in grave difficoltà: lavora solo per pagare gli stipendi, senza generare utili per gli investimenti o per la proprietà. Idealmente, il valore aggiunto per addetto dovrebbe essere almeno 1,5 o 2 volte il costo del lavoro.

Business Plan PMI

Programma in Microsoft Excel per la stesura di un business plan di una piccola o microimpresa, da personalizzare con le specifiche esigenze di ogni realtà. Modello semplificato, adatto per le piccole e medie realtà.

Clicca qui per approfondire



Perché è strategico per la tua PMI

Questo indicatore è la bussola per gli investimenti in tecnologia e formazione. Se la produttività è bassa, comprare macchinari più veloci o software gestionali (ERP) diventa una priorità non rinviabile.

L'automazione non serve a "licenziare", ma ad aumentare il valore aggiunto che ogni persona può gestire. Inoltre, aiuta a definire le politiche di pricing. Se la tua produttività è alta, puoi permetterti prezzi competitivi mantenendo buoni margini. Se è bassa, sarai sempre fuori mercato o lavorerai in perdita. Infine, è un dato chiave per le politiche retributive: puoi concedere premi di produzione reali e sostenibili solo se legati a un incremento di questo indice.

Un esempio pratico La "Sartoria di Lusso Sas" ha 10 dipendenti e genera un Valore Aggiunto di 600.000 euro.

Produttività : $600.000 / 10 = 60.000$ euro per dipendente.

Il costo medio di un dipendente è 35.000 euro. L'azienda ha un margine sano (60k generati contro 35k di costo). L'anno dopo, assumono 2 persone (totale 12) ma il Valore Aggiunto sale solo a 620.000 euro a causa di disorganizzazione.

Nuova produttività : $620.000 / 12 = 51.666$ euro.

La produttività è crollata. L'imprenditore capisce che l'inserimento dei nuovi non è stato gestito bene e che i processi produttivi si sono ingolfati, erodendo la marginalità complessiva.

Conclusione e azioni chiave Le persone sono il motore, la produttività è la velocità.

calcola il valore aggiunto per addetto degli ultimi 3 anni per vedere il trend.

se l'indice stagna, non assumere prima di aver rivisto i processi o introdotto nuovi strumenti tecnologici.

lega una parte dei premi aziendali al raggiungimento di obiettivi di produttività, non solo di fatturato.

Leggi anche i precedenti articoli della rubrica:- I numeri chiave per guidare la PMI - La riclassificazione dello stato patrimoniale: una mappa per la solidità della PMI- I numeri chiave per guidare la PMI - La riclassificazione del Conto Economico per svelare e comprendere la redditività della PMI- I numeri chiave per guidare la PMI - Seguire il flusso di cassa: il rendiconto finanziario per la PMI- I numeri chiave per guidare la PMI - ROI (return on investment): la guida definitiva per misurare il successo del capitale investito- I numeri chiave per guidare la PMI - ROE (return on equity): perché è l'indicatore più amato da soci e imprenditori- I numeri chiave per guidare la PMI - EBITDA e EBITDA margin: come valutare la pura redditività operativa della tua PMI- I numeri chiave per guidare la PMI - ROS (return on sales): misurare l'efficienza delle vendite e la redditività di ogni euro fatturato- I numeri chiave per guidare la PMI - Margine di contribuzione: lo strumento essenziale per decisioni di prezzo e analisi di break-even- I numeri chiave per guidare la PMI - Analisi del punto di pareggio (break-even point): come calcolare il fatturato minimo per sopravvivere e prosperare- I numeri chiave per guidare la PMI - Il 'ciclo di cassa': la mappa per comprendere e ridurre il fabbisogno finanziario- I numeri chiave per guidare la PMI - Rapporto di indebitamento (debt-to-equity): misurare l'equilibrio tra capitale proprio e debiti- I numeri chiave per guidare la PMI - Posizione finanziaria netta (PFN): il cruscotto per monitorare la sostenibilità del debito aziendale- I numeri chiave per guidare la PMI - Rapporto PFN/EBITDA: la bussola delle banche per misurare la sostenibilità del tuo debito- I numeri chiave per guidare la PMI - Grado di copertura delle immobilizzazioni: come garantire solidità ai tuoi investimenti a lungo termine- I numeri chiave per guidare la PMI - Patrimonio netto tangibile: scopri il valore reale e prudenziale della tua azienda al netto degli intangibili- I numeri chiave per guidare la PMI - Leva finanziaria: come usare il debito per accelerare la crescita senza perdere il controllo- I numeri chiave per guidare la PMI - Indice di rotazione del magazzino: trasforma le scorte da costo a motore di liquidità - I numeri chiave per guidare la PMI - Giorni medi di giacenza del magazzino: ottimizzare le scorte per liberare capitale- I numeri chiave per guidare la PMI - Indice di rotazione dell'attivo circolante: misurare l'efficienza nella gestione di crediti e magazzino