

BILANCIO

Controllo di gestione e finanza aziendale

di **Giulio Bassi**



Spesso viene fatta **confusione** tra la disciplina del **controllo di gestione** e quella della **finanza aziendale**: quale delle due è prevalente? E che differenza c'è tra l'una e l'altra?

In realtà, **sulla prevalenza non esiste una risposta** perché, come ogni funzione ha in azienda una sua missione che interagisce con le altre, così, specularmente, ogni disciplina di economia aziendale ha una sua funzione che interagisce con le altre.

L'azienda è un **sistema** e, di conseguenza, l'economia aziendale è un insieme di tecniche ognuna della quali, pur avendo obiettivi specifici, viene adottata per raggiungere l'unico scopo di ottimizzare l'efficienza della gestione.

Il **controllo di gestione** ha come obiettivo fondamentale quello di **fornire le informazioni** affinché il management sia in grado di valutare le performances aziendali, pianificare l'attività nel modo più efficiente e monitorare che i piani vengano raggiunti.

Per fare questo il controllo di gestione **fa uso di informazioni che vengono da altre discipline aziendali** (organizzazione, marketing, finanza ... ecc.).

Mentre il **controllo di gestione predispone i report e indirizza la pianificazione**, le altre tecniche sono utilizzate a supporto per la produzione e l'interpretazione delle informazioni necessarie.

Ne consegue che, per aiutare l'azienda a raggiungere i suoi obiettivi di prestazione e di crescita finanziaria, il controller dovrebbe conoscere **non solo tecniche di budgeting e pianificazione** ma anche, tra le altre, quelle di **finanza aziendale** che forniscono informazioni su come:

- **valutare la redditività dei prodotti o dei servizi offerti dall'azienda;**

- individuare le **opportunità di investimento più redditizie**;
- **pianificare e gestire le risorse finanziarie dell'azienda**;
- **valutare i progetti di investimento** e le opportunità di crescita;
- **gestire i rischi finanziari dell'azienda**.

I principali **strumenti e tecniche utilizzati nel controllo di gestione** sono:

- **Budgeting**: processo di pianificazione delle attività finanziarie e operative dell'azienda per un determinato periodo di tempo. I budget sono utilizzati per definire gli obiettivi aziendali e per monitorare le prestazioni aziendali rispetto a questi obiettivi.
- **Analisi dei costi**: processo di rilevamento, classificazione e assegnazione dei costi alle diverse attività o ai prodotti dell'azienda. L'analisi dei costi è utilizzata per determinare il costo di produzione di un prodotto o di un servizio, per individuare le opportunità di riduzione dei costi e per valutare la redditività dei prodotti o dei servizi offerti dall'azienda.
- **Predisposizione di indicatori di prestazione (KPI - Key Performance Indicators)**: misure quantitative utilizzate per valutare le prestazioni aziendali rispetto agli obiettivi prefissati. I KPI possono includere misure finanziarie, come il margine lordo o il rendimento del capitale investito, o misure non finanziarie, come il tasso di soddisfazione dei clienti o il tasso di assenteismo.
- **Balanced Scorecard**: è un sistema di misurazione delle prestazioni aziendali che si basa su un insieme di indicatori di prestazione raggruppati in quattro categorie: finanziaria, clienti, processi interni, apprendimento e crescita. La *Balanced Scorecard* è utilizzata per tradurre la strategia aziendale in obiettivi e misure di prestazione specifiche.
- **Analisi dei risultati e il sistema di reporting**: processo di raccolta, elaborazione e diffusione dei dati aziendali ai diversi livelli gerarchici. Attraverso il confronto dei risultati ottenuti con gli obiettivi prefissati e l'individuazione delle cause delle eventuali variazioni rispetto agli obiettivi, il controllo di gestione deve riuscire a valutare l'efficacia delle azioni intraprese e, quindi, formulare raccomandazioni per ottimizzare le prestazioni aziendali.

D'altra parte, i **principali strumenti e tecniche utilizzati in finanza aziendale** sono:

- **Analisi storica dei bilanci**: processo di valutazione della situazione finanziaria di un'azienda attraverso l'analisi dei suoi documenti contabili, in particolare del bilancio d'esercizio. L'analisi del bilancio permette di comprendere la struttura finanziaria dell'azienda, la sua redditività e la sua liquidità, nonché la dinamica della sua evoluzione passata.
- **Analisi dei flussi di cassa**: processo di valutazione della capacità di un'azienda di generare flussi di cassa futuri. L'analisi dei flussi di cassa è utilizzata per valutare la sostenibilità dei progetti di investimento, per prendere decisioni di finanziamento ed è utilizzata a supporto di operazioni di acquisizione/vendita di aziende.
- **Valutazione delle opportunità di investimento**: è il processo di valutazione dei progetti di investimento proposti dall'azienda al fine di individuare quelli che offrono il

maggior rendimento atteso. La valutazione delle opportunità di investimento può essere effettuata utilizzando diverse tecniche, come il metodo del DCF (*Discounted cash flow*), quello del TIR (Tasso Interno di Rendimento).

- **Gestione delle fonti di finanziamento:** è il processo di individuazione e selezione delle fonti di finanziamento più appropriate per l'azienda, tenendo conto dei suoi obiettivi di finanziamento e dei suoi vincoli finanziari. La gestione delle fonti di finanziamento può includere l'emissione di obbligazioni, la richiesta di prestiti bancari o il ricorso a forme di finanziamento alternativo, come il *factoring*, il *leasing*, il *crowdfunding* ... ecc.
- **Gestione dei rischi finanziari:** è il processo di identificazione, valutazione e gestione dei rischi finanziari a cui è esposta l'azienda. La gestione dei rischi finanziari può includere l'adozione di politiche di copertura del rischio, come l'acquisto di prodotti derivati o l'adozione di politiche di diversificazione del portafoglio di investimento.

Così come il pilota di un aereo deve conoscere tutti gli strumenti a disposizione sua e dei suoi assistenti per sapere esattamente, in caso di bisogno, cosa chiedere e che istruzioni impartire per migliorare la qualità e la sicurezza del volo, altrettanto, prima di occuparsi del controllo di gestione, **il controller dovrebbe acquisire consapevolezza di tutti quegli strumenti che le varie discipline aziendali mettono a disposizione** per migliorare la qualità delle informazioni e minimizzare il rischio di errore.

Essere a conoscenza degli **strumenti finanziari a disposizione delle Banche, delle linee guida EBA e dei fattori maggiormente rilevanti nel processo di valutazione del rischio per un finanziatore** (come ad esempio i fattori ESG) pone il **Commercialista** in una **posizione di vantaggio** che può essere fondamentale se si vuole che le **richieste di finanziamento** abbiano una **buona probabilità di essere accolte**.