



BILANCIO

Controllo di gestione e finanza aziendale

di Giulio Bassi

Master di specializzazione

Controllo di gestione e finanza aziendale

Scopri di più

Quando parliamo di **controllo di gestione** parliamo di un argomento che in inglese viene chiamato "**Managerial Accounting**". La traduzione italiana richiama alla mente il lavoro di chi semplicemente valuta le **performances dei colleghi** e giudica se **l'operato è adeguato alle esigenze aziendali**. In realtà, il controllo di gestione è molto più di questo. Il controllo di gestione è una **funzione aziendale** che si occupa di **monitorare l'andamento dell'impresa**, fornendo informazioni tempestive ed efficaci, al fine di **supportare le decisioni strategiche** e operative dei manager. Il controllo di gestione è, quindi, una funzione di supporto fondamentale per la **gestione dell'impresa moderna** che ha a che fare quotidianamente con una **immensa mole di dati**, dovendola trasformare in informazioni utili. Per svolgere questo servizio, il manager il controllo di gestione si basa su una **serie di strumenti e metodi** che permettono di pianificare, misurare e analizzare i risultati ottenuti e le deviazioni rispetto agli obiettivi prefissati. Tra questi strumenti, alcuni dei più importanti sono il **budget**, il **bilancio**, il **cash flow**, gli indicatori di performance, la *Balanced Scorecard* e l'**organizzazione dei sistemi informativi**.

La **finanza aziendale**, a differenza del controllo di gestione, è la disciplina che **studia le modalità con cui le imprese si procurano e impiegano le risorse finanziarie** necessarie per realizzare i loro progetti di sviluppo. La finanza aziendale si occupa di **analizzare le fonti di finanziamento, i costi e i rischi associati**, le opportunità di investimento, la **valutazione delle attività** e delle operazioni finanziarie, la gestione della liquidità e del capitale circolante, la politica dei dividendi e la **struttura finanziaria ottimale**.

Il controllo di gestione e la finanza aziendale sono **due ambiti strettamente correlati e complementari**, in quanto entrambi contribuiscono a determinare la **creazione di valore** per l'impresa e per i suoi *stakeholder*.

Forse anche a causa della non perfetta traduzione di "**Managerial Accounting**", nel nostro Paese, c'è stata storicamente una **resistenza delle imprese medio piccole** a adottare sistemi di controllo di gestione, considerando queste tecniche una **formalità ed una seccatura** che rischiava di compromettere l'autonomia dell'imprenditore nel prendere decisioni.



In realtà, il controllo di gestione dovrebbe entrare nella **cultura aziendale di ogni impresa** (anche medie e piccole), così come sono naturalmente parte della nostra cultura tutte le attività che quotidianamente, istintivamente ed automaticamente svolgiamo **quando ci accingiamo ad effettuare un viaggio in auto**. La metafora del viaggio in auto aiuta a comprendere meglio il ruolo e le funzioni del controllo di gestione e della finanza aziendale, in quanto può farci comprendere bene come dalle nostre abitudini possono derivare **soddisfazione ed efficienza o rischi** per la nostra sicurezza, **sprechi di tempo e risorse**, esattamente come in azienda il comportamento dei manager può portare a **soddisfazioni economiche, patrimoniali e finanziarie** o, alternativamente, a **risultati insoddisfacenti forieri di rischi** e minacce per il futuro dell'azienda.

L'auto ha bisogno di carburante per muoversi, che corrisponde alle **risorse finanziarie che l'impresa deve procurarsi sul mercato**. Il carburante, come le risorse finanziarie dell'impresa, ha un costo, che dipende dal **prezzo e dalla quantità consumata**, e che influisce sulla **redditività dell'auto**, così come il costo delle risorse finanziarie influisce sulla redditività dell'impresa. Ognuno di noi, prima di fare il pieno dell'auto, valuta i prezzi dei vari operatori e, compatibilmente con le opportunità e possibilità che gli vengono offerte, **sceglie il fornitore più adeguato**: quello che fornisce il prodotto migliore al minor prezzo. Nessuno di noi si sognerebbe di fare il pieno di gasolio pur avendo un'auto a benzina solo per la comodità o solo per il prezzo. Perché, quindi, in azienda non dovremmo comportarci nello stesso modo? Perché non dovremmo **ricercare le fonti finanziarie migliori** rispetto alle nostre esigenze? Perché ricercare fonti a breve termine, quando tali risorse servono a finanziare immobilizzazioni tecniche che dovranno rimanere in impresa per anni?

Quante volte ci è capitato di vedere aziende che, per la comodità della trattativa estendono affidamenti di cassa per recuperare risorse necessarie a finanziare **investimenti a medio lungo termine**? E quante volte questa situazione ha portato l'azienda nel medio lungo termine a dovere **afrontare gravi squilibri finanziari** accumulati nel tempo a causa di tale comportamento? Il carburante deve essere gestito con efficienza, **evitando sprechi e ottimizzando il rendimento**. Il carburante deve essere anche sufficiente, garantendo una buona autonomia esattamente come deve essere gestita **la struttura delle risorse finanziarie utilizzate dall'impresa**.

Rifornire l'auto di carburante non è sufficiente: quando ci mettiamo in auto lo facciamo ovviamente perché abbiamo una destinazione. La destinazione che ci imponiamo in auto corrisponde alla **visione e alla missione dell'impresa**, la rotta che imponiamo al nostro viaggio corrisponde alla strategia dell'impresa e agli obiettivi da raggiungere. È difficile stabilire la rotta quando non si ha chiara la destinazione e, quindi, è **difficile stabilire le operazioni da eseguire** in azienda **senza avere ben chiaro quale sia l'obiettivo finale**. Nel colloquio con l'imprenditore, spesso, si fa fatica a fargli comprendere quanto importante sia dedicare tempo per esplicitare quale sia **la missione della sua azienda**. Tuttavia, quando l'imprenditore comprende che non riesce ad enunciare le strategie da adottare per raggiungere i suoi obiettivi a lungo termine, realizza l'importanza di fare **chiarezza sui concetti che stanno alla base di ogni singola operazione** che deve pianificare per sé e per i suoi collaboratori. Il



manager/guidatore **deve pianificare il percorso**, scegliendo **le strade più convenienti e sicure**, e tenendo conto delle condizioni del traffico, del clima e del territorio. Il guidatore deve anche **monitorare il tragitto**, verificando la distanza percorsa, il tempo impiegato, il consumo di carburante, la velocità e la direzione. Quando si incontrano ostacoli, incidenti o imprevisti il manager/guidatore deve anche **essere in grado di correggere la rotta** prendendo, a volte, decisioni improvvise.

Oltre al carburante ed alla definizione di una destinazione, l'esperienza di guida di un'auto non può fare a meno di una serie di **strumenti e di indicatori** che aiutino a controllare lo stato del mezzo e a prendere le decisioni più opportune. Ognuno di noi, quando entra nella propria auto, fa uso, senza farci più caso, del cruscotto e del navigatore, del climatizzatore e degli airbag, del cambio e della frizione, dei freni e delle luci, delle cinture di sicurezza ecc... L'uso di tutti questi strumenti è oramai diventato una consuetudine ed un automatismo, in poche parole è entrata a far parte della cultura del guidatore. Questi strumenti corrispondono, in azienda, ai **sistemi informativi, ai modelli di budget, ai report di performance, ai flussi di cassa**, agli indicatori finanziari e non finanziari, ai piani di azione, ai feedback, alle procedure, alle norme, ecc. che il **controllo di gestione mette a disposizione del manager**. Anche questi strumenti devono entrare a far parte della **cultura del manager/impreditore** e dei suoi collaboratori, affinché diventi una **consuetudine ed un automatismo farne uso** all'occorrenza.

Possiamo ora riepilogare le **principali funzioni del controllo di gestione** e della finanza aziendale usando la metafora dell'auto, evidenziando **le analogie e le differenze**.

- **La funzione di pianificazione** consiste nel definire gli **obiettivi da raggiungere**, le risorse da impiegare, le azioni da intraprendere e i tempi da rispettare. Nella metafora dell'auto, corrisponde a scegliere la destinazione, il percorso, il mezzo di trasporto e la durata del viaggio. In azienda ciò significa esplicitare **“vision”, “mission” e “valori” dell'azienda**, al fine di far discendere delle strategie coerenti, chiare e condivisibili da tutta l'organizzazione.
- **La funzione di misurazione** consiste nel **rilevare e quantificare i dati relativi alle performance economiche**, finanziarie e qualitative dell'impresa, confrontandoli con gli standard e i benchmark di riferimento. Nella metafora dell'auto, corrisponde a leggere il cruscotto, il navigatore, il computer di bordo e gli altri strumenti che forniscono informazioni sullo stato dell'auto e sul tragitto. In azienda la misurazione tradizionalmente è rappresentata dalla **contabilità generale, dalla contabilità dei costi e dalla contabilità analitica**, ma oggi viene integrata anche con la **registrazione di elementi qualitativi** della gestione come la soddisfazione della clientela, l'efficienza dei processi, la verifica del clima aziendale e, non ultimo, la **verifica dei fattori ESG**. Nel controllo di gestione oggi si parla spesso di **“dashboard”** o cruscotti e di strumenti informatici a basso costo a disposizione di chiunque voglia adottare questi sistemi di misurazione, senza necessariamente **stravolgere la struttura organizzativa**, inserendo figure professionali costose o prevedendo onerosi investimenti informatici.
- **La funzione di analisi** consiste nell'interpretare e spiegare i dati rilevati, individuando le **cause e gli effetti delle variazioni rispetto agli obiettivi**, le opportunità e le minacce,



i punti di forza e di debolezza, i fattori critici di successo e di insuccesso. Nella metafora dell'auto, corrisponde a valutare le condizioni del traffico, del clima, del territorio, del carburante, della meccanica, della sicurezza e della soddisfazione del viaggio. In azienda, tale funzione è quella normalmente attribuita al **Marketing strategico** o, nelle aziende più piccole, **all'imprenditore stesso che ha l'obiettivo di analizzare i dati di mercato**, le tendenze, i dati storici per estrapolare quelle informazioni significative utili alle proprie decisioni. Aziende più strutturate possono delegare tale funzione alla **figura del "Controller" interno o esterno**.

- **La funzione di controllo** consiste nel verificare il **raggiungimento degli obiettivi**, il rispetto delle regole, la coerenza tra le azioni e la strategia, la qualità dei processi e dei risultati, la gestione dei rischi e delle opportunità. Nella metafora dell'auto, corrisponde a controllare la velocità, la direzione, la distanza, il tempo, il consumo, il livello di carburante, la pressione delle gomme, l'usura dei freni, l'efficienza del motore, la sicurezza dei passeggeri, ecc. In azienda, tale funzione rappresenta **la necessità di periodiche riunioni che l'imprenditore e/o i vari managers**, per la parte di loro competenza, **devono organizzare** per prendere consapevolezza dei risultati delle analisi e per rendersi conto tempestivamente se siano necessarie operazioni utili a raccogliere opportunità o ad allontanare minacce e rischi.
- **La funzione di supporto** consiste nel fornire al manager le **informazioni, i modelli, gli strumenti, le procedure, le norme, i feedback**, le raccomandazioni, le soluzioni, i piani di azione, le *best practice*, le lezioni apprese, ecc. che gli consentano di prendere le decisioni più adeguate e di migliorare le performance. Nella metafora dell'auto, corrisponde a usare il climatizzatore, il cambio, i freni, le luci, le cinture di sicurezza, gli airbag, ecc. per rendere il viaggio più confortevole, sicuro e piacevole. Tale **funzione di supporto** è quella **attribuita al "Controller"** (interno o esterno) o, nelle aziende più piccole al **responsabile finanziario/amministrativo** che ha l'obbligo di organizzare una distribuzione tempestiva, sotto forma di report o "cruscotti", delle informazioni utili ai vari managers.

Ognuna di queste funzioni in azienda viene agevolata dall'utilizzo di **strumenti, modelli e tecniche** che la dottrina e la prassi hanno nel tempo identificato per agevolare le varie attività. Non serve necessariamente utilizzare tutte le tecniche, in quanto l'utilizzo delle tecniche **dipende da molteplici fattori**: la dimensione dell'impresa, il settore di attività, la struttura organizzativa ed infine le specifiche strategie e peculiarità che distinguono ogni singola impresa. Quando la norma parla di "**adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili**" ([articolo 2086, cod. civ.](#)), fa cenno proprio a tale aspetto, lasciando all'imprenditore la **decisione delle tecniche da adottare** e dal grado di approfondimento con cui utilizzare le stesse, rendendo obbligatorio l'utilizzo di quelle sole tecniche che aiutino l'azienda ad **assicurarsi la continuità ed un futuro proficuo e soddisfacente**. Tra le tecniche che possono aiutare gli imprenditori/manager a svolgere determinate attività manageriali vi sono tecniche come la **Balanced Scorecard**, la **mappa strategica**, il **Business model Canvas**, l'analisi SWOT e l'analisi PESTEL e ancora tecniche di budgeting, l'analisi della competitività e le analisi di bilancio, le analisi dei costi e l'analisi del BEP (*Break Even Point*) ecc...



La metafora dell'auto e del guidatore ci aiuta a capire il **ruolo e le funzioni del controllo di gestione e della finanza aziendale** nell'impresa. Il controllo di gestione e la finanza aziendale sono come il carburante e il navigatore dell'auto, che permettono al manager/guidatore di raggiungere la destinazione desiderata, con efficienza, efficacia e sicurezza. Il controllo di gestione e la finanza aziendale sono anche come il cruscotto e il computer di bordo dell'auto, che forniscono al guidatore le informazioni necessarie per **monitorare e valutare le performance**, per correggere la rotta, per gestire i rischi e le opportunità, per migliorare la qualità del viaggio, rendere il viaggio più confortevole, soddisfacente e gratificante. Il Legislatore europeo, nazionale e locale, sta facendo molti sforzi per venire incontro alla necessità delle aziende di adeguarsi agli scenari economici dei nostri tempi e che impongono scelte continue e alta velocità decisionale. Molte Regioni italiane **finanziano percorsi formativi per managers imprenditori** e collaboratori, destinando risorse finanziarie per quelle aziende che vogliono **progettare percorsi formativi di adeguamento** della propria struttura a sistemi moderni di controllo di gestione e all'utilizzo degli strumenti informatici capaci di gestire con efficienza l'immensa mole di dati che ogni azienda ha oggi a disposizione e che possono aiutare a prendere decisioni basate sui fatti e non semplicemente sull'intuito. Gli strumenti che mette a disposizione il Legislatore permettono alle aziende di **progettare su misura percorsi formativi** che, basandosi sulle proprie specifiche esigenze, accompagnino le stesse ad adottare le tecniche più adeguate e meno costose da mantenere permettendo alle stesse di entrare con il tempo a far parte della cultura aziendale: il percorso è lungo, ma le leggi di finanziamento a disposizione delle aziende permettono di **ammortizzare il costo nel tempo**, dando anche alle piccole imprese l'opportunità di usufruire di consulenze che diversamente sarebbero, per loro, **troppe onerose**.