

CONTROLLO***Controllo di gestione e finanza aziendale armi di competitività***di **Giulio Bassi**

Master di specializzazione

Controllo di gestione e finanza aziendale

Scopri di più

Il **controllo di gestione** e la **finanza aziendale** rappresentano oggi non più ambiti riservati alle grandi società, ma **competenze fondamentali per qualsiasi realtà imprenditoriale** che ambisca a crescere in modo sostenibile e a **conseguire vantaggi competitivi** nei confronti della concorrenza.

Il **ruolo del controller** ha subito una **trasformazione radicale negli ultimi anni**: da meramente operativo, è diventato un vero stratega, un partner del CEO nella definizione delle linee di sviluppo aziendale. Questa evoluzione non è casuale, ma riflette un **cambiamento profondo** nella concezione stessa della finanza aziendale.

Il *controller* moderno **deve saper leggere non solo i numeri**, ma anche **le tendenze di mercato**, anticipare i rischi e cogliere le opportunità. Chi rimane ancorato a una **visione puramente contabile** è destinato a **perdere competitività**.

Queste nuove figure professionali devono **possedere competenze trasversali** che spaziano dall'analisi dei costi alla pianificazione strategica, dalla **gestione della tesoreria** alla valutazione degli investimenti sino a competenze informatiche e **matematico/statistiche**. In particolare, la capacità di implementare un efficace sistema di controllo di gestione **rappresenta oggi una discriminante fondamentale** tra le aziende che prosperano e quelle che **faticano a mantenere la propria posizione sul mercato**.

Troppo spesso il **controllo di gestione viene percepito** dalle PMI italiane come un adempimento burocratico, un **costo aggiuntivo privo di reali benefici**. Niente di più errato. Un sistema di controllo di gestione ben strutturato rappresenta un **vero e proprio motore di crescita**, in grado di fornire informazioni preziose per ottimizzare i processi aziendali, **ridurre gli sprechi e massimizzare la redditività**.

Il problema di molte aziende italiane è che si rendono conto dell'importanza del controllo di gestione **solo quando emergono criticità finanziarie** e, a quel punto, implementare i sistemi necessari diventa più complesso e costoso.

La verità è che il **controllo di gestione non è un lusso**, ma una necessità strategica. Attraverso l'analisi dei costi, la definizione di KPI significativi e la redazione di *budget* previsionali, le aziende possono individuare tempestivamente aree di inefficienza, **ottimizzare l'allocazione delle risorse**, monitorare l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi prefissati e **adottare azioni correttive** prima che le criticità si trasformino in problemi strutturali.

Un efficace sistema di controllo di gestione permette, inoltre, di **superare l'approccio "a sensazione"** che caratterizza ancora troppe realtà imprenditoriali italiane, sostituendolo con un **processo decisionale basato su dati oggettivi e misurabili**.

La contabilità analitica: il cuore pulsante dell'azienda moderna

Se la **contabilità generale risponde a esigenze prevalentemente fiscali e civilistiche**, la **contabilità analitica rappresenta** lo strumento principe per comprendere la **reale redditività dell'azienda** nelle sue diverse articolazioni. Attraverso **l'analisi dei centri di costo e di ricavo**, la determinazione del *break-even point* e l'implementazione di un sistema di analisi dei costi (Full, Direct o ABC che sia), è possibile ottenere una **visione granulare dell'andamento economico dell'impresa**.

La contabilità analitica permette di **rispondere a domande cruciali**: quali **prodotti generano maggior valore**? Quali **attività assorbono più risorse**? Quali clienti sono realmente profittevoli? Senza queste informazioni, qualsiasi strategia commerciale o produttiva rischia di basarsi su **presupposti fallaci**.

Particolarmente rilevante è la **capacità di distinguere tra costi fissi e variabili**, diretti e indiretti, evitabili e inevitabili. Solo attraverso questa classificazione è **possibile costruire un sistema di pricing** che garantisca **margini adeguati e competitività sul mercato**.

La contabilità analitica consente, inoltre, di **superare i limiti intrinseci del bilancio d'esercizio**, che offre una fotografia statica della **situazione patrimoniale ed economica dell'azienda**, ma non fornisce informazioni sufficienti per orientare le scelte gestionali quotidiane.

Il budget come bussola aziendale

Al giorno d'oggi, la capacità di pianificare rappresenta un **vantaggio competitivo determinante**. Il *budget* non è semplicemente un documento formale, ma un **potente strumento di programmazione** che consente di definire obiettivi misurabili, allocare **risorse in modo efficiente e monitorare** sistematicamente gli scostamenti tra risultati attesi e risultati effettivi.

Un **budget ben strutturato** non è una previsione, ma un **impegno**. Deve essere sufficientemente

ambizioso da stimolare il miglioramento, ma anche realistico per mantenere la credibilità del processo di pianificazione.

La redazione del *budget* richiede un **approccio metodologico rigoroso**, che prevede fasi che vanno dall'analisi storica, alla definizione degli obiettivi condivisi, alla pianificazione delle azioni da organizzare per raggiungere gli stessi obiettivi fino alla **predisposizione dei documenti di sintesi**, della loro lettura, interpretazione e utilizzo per le successive decisioni.

In questo percorso assume particolare importanza la fase di *budgeting* finanziario, che consente di anticipare eventuali tensioni di liquidità e pianificare con adeguato anticipo il ricorso a fonti di finanziamento esterne.

La **valutazione degli investimenti**, inoltre, rappresenta **uno degli ambiti più critici della finanza aziendale**. In un contesto caratterizzato da tassi di interesse volatili e crescente incertezza geopolitica, la capacità di selezionare progetti realmente creatori di valore assume un'importanza strategica.

Gli strumenti tradizionali di **capital budgeting**, come il VAN e il TIR, mantengono la loro validità, ma **devono essere integrati con approcci più sofisticati**. L'analisi di scenario e le opzioni reali consentono di incorporare nella **valutazione l'incertezza e la flessibilità gestionale**.

In finanza, inoltre, **sicuramente delicata è la determinazione del costo del capitale**, che deve riflettere adeguatamente il profilo di rischio dell'azienda e del progetto specifico. Un errore in questa fase può **portare a decisioni di investimento subottimali**, con significative ripercussioni sulla **creazione di valore nel lungo periodo**.

Tutte queste decisioni vengono **supportate da un organico sistema di controllo di gestione** e da un *budget* ben strutturato, **senza il quale l'azienda rischia di sottovalutare alcune delle variabili** che portano l'azienda al **rendimento desiderato**.

La **recente impennata dell'inflazione e il conseguente rialzo dei tassi di interesse** hanno inoltre riportato in auge l'importanza di una **gestione attiva della tesoreria aziendale**. Il *cash management* non è più un'attività puramente operativa, ma assume una **valenza strategica nella preservazione del valore** e nella gestione dei rischi finanziari.

La liquidità è come l'ossigeno per l'azienda: la sua importanza diventa evidente solo quando inizia a scarseggiare. **Un'efficace pianificazione dei flussi di cassa** consente di ottimizzare la gestione del circolante e minimizzare il ricorso a finanziamenti onerosi e, senza un *budget*, la pianificazione del *cash flow* si fa **particolarmente incerto**.

La **gestione attiva del capitale circolante rappresenta una leva fondamentale** per liberare risorse finanziarie senza ricorrere a fonti esterne. Ottimizzare i tempi di incasso dai clienti, negoziare condizioni vantaggiose con i fornitori e razionalizzare le scorte di magazzino sono

azioni che **possono generare un significativo impatto positivo sulla posizione finanziaria netta dell'azienda.**

La digital transformation nel controllo di gestione

La **rivoluzione digitale** ha profondamente trasformato anche gli strumenti a disposizione **del controller e del CFO**. L'avvento di *software* gestionali integrati, *business intelligence*, l'incremento esponenziale dei dati a disposizione dell'azienda e, più recentemente, **l'intelligenza artificiale**, hanno ampliato enormemente le **possibilità di analisi e previsione.**

La **digitalizzazione dei processi amministrativi non è più un'opzione**, ma una necessità. Le aziende che ancora si affidano a fogli di calcolo per il controllo di gestione si trovano in una **posizione di svantaggio competitivo**. Infatti, i moderni ed economici sistemi di *Business Intelligence* consentono di: **integrare dati provenienti da fonti eterogenee**, automatizzare la produzione di *report* e *dashboard*, effettuare analisi multidimensionali (per prodotto, cliente, area geografica), **identificare correlazioni** e *pattern* non immediatamente evidenti e **sviluppare modelli predittivi basati** su tecniche di *machine learning*.

Particolarmente promettente è **l'applicazione dell'intelligenza artificiale** e del sistema del *Digital Twin* nella previsione dei flussi di cassa e **nell'individuazione precoce di segnali di criticità finanziaria.**

La finanza sostenibile: nuova frontiera del valore aziendale

La crescente attenzione verso le tematiche ESG (*Environmental, Social, Governance*) ha aperto nuove prospettive anche **nell'ambito della finanza aziendale**. Gli investitori istituzionali, i consumatori e le autorità di regolamentazione **richiedono alle imprese non solo performance economiche**, ma anche un impegno **concreto verso la sostenibilità.**

La **finanza sostenibile non è filantropia**, ma un nuovo modo di concepire la creazione di valore. Le aziende che integrano fattori ambientali e sociali **nella loro strategia ottengono vantaggi competitivi** misurabili nel **medio-lungo periodo.**

Questa evoluzione si riflette anche negli **strumenti di finanziamento disponibili per le imprese**, con la diffusione di *green bond*, *sustainability-linked loan* e altri prodotti finanziari che **premiano comportamenti virtuosi dal punto di vista della sostenibilità.**

La **rendicontazione non finanziaria**, un tempo considerata un adempimento accessorio, diventa quindi parte integrante del sistema informativo aziendale, **richiedendo competenze specifiche nella misurazione e comunicazione delle performance ESG.**

Ancora, senza una pianificazione ed un controllo di gestione integrato **sarebbe difficile programmare delle strategie ESG** che siano coerenti con gli obiettivi finanziari dell'azienda e funzionali alle strategie.

La consulenza specializzata: un acceleratore di competitività

L'implementazione di un efficace sistema di controllo di gestione e finanza aziendale richiede **competenze specialistiche** che non sempre sono disponibili all'interno dell'organizzazione, soprattutto nelle PMI. Il ricorso a consulenti esterni rappresenta quindi spesso una **scelta obbligata per colmare questo gap**.

La consulenza in ambito finanziario **non deve limitarsi al trasferimento di tecniche e metodologie**, ma deve accompagnare l'azienda in un percorso di crescita culturale. L'obiettivo ultimo **è rendere l'organizzazione autonoma** nella gestione dei processi di pianificazione e controllo.

Un approccio efficace alla **consulenza prevede tipicamente:**

1. **l'assessment della situazione di partenza;**
2. **la definizione di un piano d'azione condiviso;**
3. **l'implementazione graduale degli strumenti di controllo;**
4. **la formazione del personale interno;**
5. **l'affiancamento nella fase di avvio;**
6. **il monitoraggio periodico dei risultati.**

Particolarmente preziosa è la capacità del **consulente di adattare metodologie e strumenti alle specificità dell'azienda**, evitando l'applicazione di modelli standardizzati che spesso si rivelano inefficaci nel contesto **peculiare di ciascuna realtà imprenditoriale**.

Conclusione

In un contesto economico caratterizzato da **crescente complessità e incertezza**, il controllo di gestione e la finanza aziendale rappresentano strumenti indispensabili **per affrontare con successo le sfide del mercato**. Le aziende che investono nello sviluppo di queste competenze **acquisiscono un vantaggio competitivo significativo**, basato sulla capacità di prendere decisioni informate e tempestive.

La trasformazione digitale, l'evoluzione del quadro normativo e la **crescente attenzione verso la sostenibilità** rendono sempre più necessario un aggiornamento continuo delle **conoscenze in questo ambito**. I professionisti che sapranno coniugare solide competenze tecniche con una



visione strategica del business **saranno sempre più ricercati**, sia come manager aziendali che **come consulenti esterni**.

Una celebre citazione attribuita al fisico britannico Lord Kelvin afferma: "***Ciò che non si misura non si può migliorare***". Mai come oggi questa massima **risulta attuale nel descrivere l'importanza critica del controllo di gestione** nel determinare il successo delle organizzazioni moderne.

Le aziende italiane che intendono rafforzare la propria competitività non possono prescindere dallo **sviluppo di un efficace sistema di pianificazione e controllo**. In quest'ottica, l'investimento nella formazione e nell'aggiornamento delle competenze manageriali rappresenta una delle **leve strategiche più potenti per garantire una crescita sostenibile nel lungo periodo**.

Chi saprà cogliere questa sfida potrà trasformare i **numeri in strumenti di creazione di valore**, facendo della finanza non un vincolo ma un motore di sviluppo aziendale.