



Autore: Dott. Simone Caglieri

Il controllo di gestione può essere definito come il processo di pianificazione economico-finanziaria e di monitoraggio che si compone delle seguenti fasi:

- 1) **Pianificazione.** Fissare gli obiettivi economici, patrimoniali e finanziari (fatturato, costi, finanziamenti, acquisto immobilizzazioni ecc.) sia nel breve termine (prossimi dodici mesi) sia in quello m/l con un arco di tempo che, generalmente, va dai tre ai cinque anni;
- 2) **Meccanismo di feedback.** Comparazione e analisi degli scostamenti tra i dati consuntivi e gli obiettivi definiti in sede di impostazione del controllo di gestione. Tale comparazione è finalizzata alla verifica delle cause degli scostamenti, in modo da comprendere il perché di tali differenze e apportare le necessarie correzioni o alle strategie aziendali o alla programmazione.

Nel presente articolo ci occuperemo di come pianificare la gestione economico-finanziaria della nostra impresa nei prossimi 12 mesi.

TECNICHE PER LA STIMA DI DATI PREVISIONALI

La creazione di un bilancio previsionale, stimando tutti gli aspetti economici, patrimoniali e finanziari di un'azienda, non è di semplice attuazione. A venirci in aiuto è la dottrina economica, la quale ci informa che esistono alcune metodologie che possiamo utilizzare simultaneamente per stimare le varie voci del bilancio:

- **Analisi delle serie storiche.**
Una delle tecniche più utilizzate per stimare i costi, ricavi, incassi e pagamenti è quella di basarsi sui suddetti valori che l'impresa ha registrato negli anni precedenti, in modo da studiare il suo andamento nel tempo e prevederne lo sviluppo futuro. Ad esempio, qualora negli ultimi 3 anni i ricavi sono aumentati del 5%, è plausibile ipotizzare un incremento in tal senso anche nel prossimo esercizio.
- **Dati settoriali.**
Lo sviluppo economico-finanziario di un'impresa può essere stimato prendendo in esame i dati del settore di mercato di appartenenza. Ad esempio, se in uno specifico mercato i dati dei concorrenti indicano che mediamente i crediti delle aziende sono incassati nell'arco di 60 giorni oppure che la marginalità economica è del 10%, è presumibile che questi valori possano essere utilizzati come previsionali anche nella nostra azienda. Esistono diverse banche dati che forniscono statistiche settoriali: chi vi scrive generalmente utilizza le informazioni contenute nel [Cerved](#), [Istat](#) e [Icribis](#). Tali indici, suddivisi per codice ATECO, rappresentano lo stato di salute dei vari settori di mercato in Italia e possono essere utilizzati scomponendoli e adeguandoli al nostro bilancio previsionale.
- **Sistema dei budget.**

La pianificazione economico-finanziaria deve essere espressa mediante i budget, cioè uno strumento di programmazione consistente in un documento previsionale in cui vengono indicate le risorse economiche che una data organizzazione prevede di spendere, in uno specifico arco temporale, al fine di ottenere un certo risultato. La finalità del budget è la pianificazione, permettendo all'azienda di definire un percorso da seguire, coordinare le attività volte al raggiungimento degli obiettivi prefissati e, infine, controllare che non vi siano state deviazioni al percorso prefissato.

Sono esempi di budget: budget delle vendite, budget della produzione, budget del personale, budget delle spese generali, budget degli investimenti/disinvestimenti e dell'ammortamento.

STIMIAMO I COSTI E I RICAVI

Passiamo ora al lato pratico, pianificando inizialmente i costi e i ricavi della nostra azienda. In premessa, il consiglio di chi scrive è quello di usufruire delle seguenti basi di dati:

- **Consulenti.**

Vi sono determinate informazioni che possono essere ottenute dai professionisti della nostra azienda, commercialisti e consulenti del lavoro. Nello specifico, il commercialista potrà fornirci i dati previsionali su:

- Ammortamenti, cioè l'usura e il deterioramento fisico delle immobilizzazioni;
- Imposte.

Il consulente del lavoro potrà indicarci i costi del personale, tenendo in considerazione eventuali assunzioni o licenziamenti che programiamo di fare nel corso dell'anno.

- **Banche, istituti di credito e società di leasing.**

Richiediamo alle banche e alle società di leasing i piani di ammortamento dei finanziamenti e leasing in essere, in modo da poter avere a disposizione le scadenze e relativi impegni finanziari.

- **Agenzia delle Entrate.**

Qualora l'azienda abbia rateizzato avvisi bonari o cartelle, ivi compresa la rottamazione, i piani di rateizzo dell'Agenzia delle Entrate/Riscossioni ci indicheranno le scadenze di ciascuna rata.

In aggiunta a queste informazioni, vediamo come stimare le altre voci del conto economico:

- I **ricavi** possono essere stimati con il budget delle vendite, all'interno del quale saranno indicate le quantità, i prezzi unitari e la previsione del conseguente ricavo totale suddiviso per tipologie di prodotti/servizi. Nella sua redazione la stagionalità ricopre un ruolo rilevante, sulla base della quale avremo diversi flussi delle vendite. Altra metodologia di stima dei ricavi, più approssimativa, è quella di pianificare i ricavi, suddivisi per clienti, sulla base del fatturato registrato per ciascuno di essi nell'anno precedente con l'aggiunta di variazioni (ad esempio, se ci poniamo come obiettivo quello di incrementare i ricavi del 5%, potremo stimare il fatturato sulla base di quello dell'anno precedente, suddiviso per clienti, con l'aumento di detta percentuale);
- **Acquisto merci/materie prime** stimabile mediante la costruzione del budget della produzione, degli approvvigionamenti e delle rimanenze, con la definizione delle quantità del costo, dei consumi e del tempo che sarà impiegato per la produzione medesima. Altra metodologia di stima, più approssimativa, è quella di stimare il suddetto onere in proporzione a quello sostenuto nell'anno precedente rispetto al fatturato;
- Gli **altri costi** possono essere stimati dividendoli in due categorie:
 - **Costi fissi**, i quali non variano al variare della produzione, per cui che il ciclo produttivo dell'impresa produca 100 o 100.000 prodotti, il costo rimarrà sostanzialmente invariato. Ne sono degli esempi le assicurazioni, le utenze, gli affitti, ecc. Il consiglio è quello di stimare detti costi sulla base dei valori registrati nei due precedenti anni;
 - **Costi variabili**, i quali variano al variare della produzione, come ad esempio gli acquisti di materie prime o merci. In tal caso il costo stimato varia sulla base della variazione del fatturato previsionale (ad esempio se stimiamo un aumento del fatturato del 5% è consigliabile aumentare la stima del suddetto costo del 5% rispetto all'anno precedente).

STIMIAMO LO STATO PATRIMONIALE E LA FINANZA

Una volta aver stimato il conto economico, concludiamo con lo stato patrimoniale e il rendiconto finanziario, la cui redazione si basa principalmente nella costruzione dei seguenti budget:

- **Budget del personale.**
Il budget del personale pianifica lo sviluppo del costo della forza lavoro – compresi straordinari, ferie, ratei ecc. - che sarà impiegata dall'azienda nel corso dell'anno, in considerazione delle risultanze del budget della produzione e, quindi, del tempo che sarà necessario per la realizzazione dei beni/servizi. Questo budget, parzialmente costruito in sede di stima dei costi, ci permette anche di pianificare i debiti verso dipendenti, erario per ritenute/addizionali e verso enti previdenziali (Inps e Inail);
- **Budget del patrimonio netto.**
Nel budget del patrimonio netto sono previsti eventuali distribuzioni di utili o incrementi del capitale netto derivanti da apporti dei soci o altre situazioni (si pensi alle variazioni conseguenti a un'operazione di fusione societaria);
- **Budget dei piani di ammortamento finanziari.**
All'interno del budget in esame sono riportati i piani di ammortamento dei finanziamenti bancari, i leasing e i rateizzi tributari.
- **Budget degli investimenti/disinvestimenti.**
Nel budget degli investimenti/disinvestimenti, come dice la stessa denominazione, sono indicati gli acquisti e le vendite di immobilizzazioni materiali e immateriali pianificati nel corso dell'anno.
- **Budget dell'ammortamento.**
Nel budget dell'ammortamento è stimato il riparto nel tempo del costo di acquisto delle immobilizzazioni (ammortamento).

Un passaggio fondamentale della costruzione dello stato patrimoniale previsionale è costituita dalla stima dei **debiti verso fornitori e crediti verso clienti**, per il quale è consigliabile utilizzare i giorni di dilazionamento verso clienti e fornitori, o quelli storici dell'azienda (dei quali siamo già a conoscenza, cliente per cliente e fornitore per fornitore) oppure quelli settoriali.

L'ultima voce che rimane da pianificare è quella della finanza, per la quale è necessario costruire il **rendiconto finanziario** (di seguito lo schema base). Una volta aver costruito il conto economico e (parzialmente) quello patrimoniale - quindi avendo a disposizione tutte le informazioni economico-patrimoniali necessarie -, la redazione del rendiconto finanziario è di semplice attuazione.

RENDICONTO FINANZIARIO	2024
MON	0
+ Ammortamenti operativi	0
AUTOFINANZIAMENTO OP. LORDO	0
- Imposte	0
AUTOFINANZIAMENTO OP. NETTO	0
Variazione dilazione clienti e fornitori	0
Variazione altre componenti working capital	0
Variazione accantonamenti a fondi rischi	0
Variazione fondo TFR	0
FREE CASH FLOW OPER. CORRENTE	0
-Capex	0
FREE CASH FLOW OPERATIVO	0
Variazione area finanziaria	0

COSERVICE S.R.L.S.

"Società di consulenza aziendale e ricerca finanza d'impresa"

www.coservicefirenze.com - info@coservicefirenze.com

FREE CASH FLOW ANTE STRAORDI.	0
-Compensi e contributi amministratori	0
-Flusso degli investimenti accessori	0
Ammortamenti accessori	0
Variazione area straordinaria	0
FREE CASH FLOW AL SERVIZIO DEBITO	0
-Rimborsi finanziamenti	0
- Rimborsi finanziamenti a breve termine	0
- Rimborsi finanziamento soci	0
- Diminuzione patrimonio netto	0
-Oneri finanziari netti	0
FLUSSO CASSA DISCREZIONALE	0
Accensione finanziamenti	0
Accensione finanziamenti a breve termine	0
Accensione finanziamento soci	0
Aumento patrimonio netto	0
Arrotondamenti	0
VARIAZIONE SALDO CASSA	0

Il rendiconto finanziario ci permette, sulla base della stima del conto economico e dello stato patrimoniale previsionale, di stimare le **variazioni finanziarie** che intercorreranno sia nell'anno sia nei singoli mesi.