

Il controllo di gestione nella PMI

Manuale pratico per imprenditori



di Antonio Riccobono

FOCUS
DIGITAL

Il controllo di gestione nella PMI

Manuale pratico per imprenditori

di Antonio Riccobono

Introduzione

Da anni affianco imprenditori di piccole e medie imprese (PMI) nel migliorare la gestione finanziaria delle loro aziende. Oggi voglio parlarti in prima persona di un tema fondamentale ma spesso trascurato: il **controllo di gestione**. Guardando lo stato attuale delle PMI italiane, noto una situazione ricorrente: molti imprenditori non hanno una visione chiara e aggiornata della propria situazione economico-finanziaria. Un dato emblematico? Circa l'80% delle piccole imprese italiane non ha nemmeno un piano per sfruttare fondi e incentivi pubblici disponibili, come quelli del PNRR. Questo accade perché l'imprenditore, preso dalla gestione quotidiana, "fa" ma non **gestisce**: è concentrato sul lavoro di ogni giorno e fatica a dedicare tempo all'analisi strategica e alla pianificazione di lungo periodo. Il risultato è che molte opportunità di crescita o di miglioramento dell'efficienza vengono mancate.

Uno dei motivi principali di questa carenza di pianificazione è l'assenza di figure finanziarie dedicate all'interno della PMI. Nelle grandi aziende c'è il CFO (Chief Financial Officer), un direttore finanziario che presidia numeri, flussi di cassa e strategie. Ma per una PMI, un CFO esperto ha un costo annuo significativo, spesso fuori portata per imprese di piccole dimensioni o a conduzione familiare[4]. Dunque l'imprenditore si ritrova da solo a interpretare bilanci, prendere decisioni di investimento, gestire la cassa, senza avere sempre le competenze o il tempo necessari. Non sorprende quindi che spesso *navighi a vista*, prendendo decisioni basate più sull'istinto che sui numeri.

Come possiamo colmare questo **gap finanziario** nelle PMI? Una soluzione è coinvolgere professionalità esterne in modo flessibile. Negli ultimi anni si sta diffondendo la figura del **fractional CFO**, ovvero un direttore finanziario "a tempo parziale" o su chiamata. In pratica, invece di assumere un CFO a tempo pieno, la PMI può ingaggiare un esperto finanziario che dedica solo qualche giorno al mese all'azienda, portando competenze di alto livello a una frazione del costo di un dirigente full-time[5]. In altri casi si opta per un **temporary manager**, un esperto che entra in azienda per un periodo limitato (es. 6 mesi o un anno) con l'obiettivo di impostare certi processi e formare il team interno. Queste soluzioni, un tempo

poco comuni in Italia, oggi rappresentano un'alternativa concreta per molte PMI che vogliono strutturarsi meglio senza caricarsi di costi fissi insostenibili.

In parallelo, stiamo assistendo a un'altra rivoluzione: l'avvento di software e strumenti basati sull'**Intelligenza Artificiale (AI)** per il controllo di gestione finanziario. La domanda provocatoria è sorta spontanea: *serve davvero un CFO umano... o basta un agente AI?* La risposta, te lo dico subito, **non è** che l'AI sostituirà il CFO umano (spoiler: il fattore umano resta insostituibile), ma certamente queste tecnologie possono potenziare enormemente le capacità dell'imprenditore o del finanziario in azienda. Oggi esistono piattaforme di *smart finance* che collegano direttamente la contabilità aziendale a sistemi di analisi AI: in pratica, il software è in grado di analizzare migliaia di transazioni, costruire report automatici, calcolare indicatori di performance e persino formulare previsioni di cash flow o simulazioni di scenari futuri, il tutto in pochi secondi. L'AI diventa così un **assistente virtuale** che lavora instancabilmente sui numeri e fornisce informazioni pronte all'uso. Questo consente all'imprenditore di prendere decisioni su basi più solide e aggiornate, senza dover passare notti sui fogli Excel. L'Intelligenza Artificiale, insomma, sta diventando una tecnologia di supporto essenziale per le decisioni aziendali[6], aiutando a interpretare i dati in tempo reale e a valutare opzioni strategiche con maggiore consapevolezza.

Un esempio concreto: pensa alla gestione della liquidità. Tradizionalmente, l'imprenditore controlla a occhio quanto ha in banca e paga i fornitori cercando di "andare a sentimento". Un sistema di controllo di gestione evoluto, magari supportato da un algoritmo intelligente, può invece avvisarti in anticipo che tra due mesi avrai un picco di uscite (stipendi, tasse, rate di finanziamenti) non coperto dagli incassi previsti. Questo ti dà tempo per muoverti: ad esempio, puoi negoziare fidi con la banca, sollecitare pagamenti dai clienti o posticipare qualche spesa. Ecco come la **tecnologia** rende più semplice (e meno stressante) il lavoro decisionale dell'imprenditore.

Ma la rivoluzione tecnologica non si ferma all'interno dell'azienda: sta ridisegnando anche l'ecosistema finanziario esterno. Siamo entrati nell'era del **fintech**, termine con cui ci si riferisce all'innovazione tecnologica in ambito finanziario. Dietro la parola fintech c'è una trasformazione epocale: la tecnologia ha preso il cuore della finanza - un mondo tradizionalmente esclusivo, lento e opaco - e lo ha reso più aperto, accessibile e comprensibile[7]. Oggi chiunque, anche il piccolo imprenditore, può gestire il conto aziendale dallo smartphone, accedere a servizi prima impensabili e soprattutto cercare **finanziamenti** attraverso canali nuovi e alternativi rispetto alle banche tradizionali. Questa è l'evoluzione naturale di cui voglio parlarti: dopo aver messo ordine in casa propria con un controllo di gestione "tech", la PMI può guardare fuori e scoprire strumenti fintech per finanziare la crescita.

Mi riferisco in particolare a opportunità come l'**equity crowdfunding** e il **lending crowdfunding**. Fino a pochi anni fa, se una PMI voleva capitali, aveva poche scelte: rivolgersi a una banca (con tutte le garanzie richieste, i tempi lunghi e spesso con esiti incerti) oppure ai soci/familiari. Oggi, invece, può presentare il suo progetto su una piattaforma online e raccogliere fondi da una moltitudine di piccoli investitori privati, appassionati o semplici cittadini. Questo meccanismo di crowdfunding – equity se in cambio offri quote societarie, lending se prendi prestiti da ripagare con interesse – sta diventando sempre più diffuso anche in Italia[8]. È una finanza **alternativa** più flessibile e rapida, in cui domanda e offerta di capitali si incontrano online bypassando molti intermediari tradizionali. Si tratta di strumenti nati proprio grazie alla tecnologia e che oggi **democratizzano l'accesso al credito**, dando alle PMI (soprattutto startup o aziende innovative) la possibilità di ottenere fondi che altrimenti sarebbero difficili da raggiungere.

Attenzione, però: fintech non significa soldi facili. Questi nuovi canali vanno saputi utilizzare con cognizione. Ad esempio, l'equity crowdfunding richiede di saper “vendere” bene la propria idea a potenziali investitori online, comunicando valore e solidità. Il lending crowdfunding, dal canto suo, comporta assumersi impegni di rimborso verso decine o centinaia di finanziatori, quindi serve pianificazione rigorosa dei flussi di cassa per non deluderli. Inoltre, in parallelo all'aprirsi di queste opportunità, emergono anche rischi e responsabilità: gestire tanti nuovi soci (nel caso dell'equity), rispettare normative e trasparenza, difendersi da possibili frodi digitali. Come vedi, tecnologia e finanza aprono porte che vanno attraversate con preparazione.

In questo manuale pratico troverai un percorso guidato per capire **cos'è il controllo di gestione** e come adottarlo efficacemente nella tua PMI, anche se non sei un esperto di finanza. Useremo un linguaggio semplice e alcuni esempi concreti per chiarire concetti chiave. Vedremo insieme gli **strumenti principali** (dall'analisi di bilancio al budget, dal calcolo del punto di pareggio ai report direzionali) e ti fornirò piccole **checklist** e suggerimenti pratici per applicarli subito nella tua realtà aziendale. Parleremo anche di come la tecnologia – dai software gestionali all'AI – può darti una mano, e di come il controllo di gestione si collega alle scelte finanziarie più ampie, come appunto l'accesso a nuovi finanziamenti o l'uso di strumenti fintech.

L'obiettivo è che, al termine della lettura, tu abbia una mappa chiara di come **monitorare e controllare la salute economica** della tua impresa. Non dovrai più affidarti solo all'intuito o aspettare di parlare col commercialista una volta l'anno per scoprire se hai guadagnato o perso: potrai dotarti di un *cruscotto* di indicatori semplici ma fondamentali, grazie a cui aggiustare la rotta in tempo, prendere decisioni informate e guidare la tua PMI verso una crescita sostenibile e consapevole. Iniziamo quindi dalle basi, chiarendo cosa si intende per controllo di gestione e perché è così importante, anche (e soprattutto) in una piccola impresa.

Cos'è il controllo di gestione

Controllo di gestione significa, in parole povere, **guidare l'azienda con i numeri**. È un insieme di metodologie e strumenti operativi che aiutano l'imprenditore a pianificare gli obiettivi, monitorare i risultati e prendere decisioni informate per correggere la rotta quando serve. Spesso si pensa al controllo di gestione come a qualcosa di complicato, "roba da grandi aziende", magari associandolo solo a budget, centri di costo e software costosi. In realtà il concetto di base è semplice: **stabilisco dove voglio andare, controllo periodicamente dove sto andando, e se c'è una deviazione intervengo per rimettermi in traiettoria**. Tutto qui. Ovviamente, facile a dirsi, meno a farsi – ma affrontiamolo un pezzo alla volta.

Possiamo dire che il controllo di gestione è un **processo ciclico** che coinvolge tre fasi fondamentali:

1. **Pianificazione degli obiettivi** – Si parte definendo *dove* l'azienda vuole arrivare, sia nel breve periodo (es. quest'anno voglio aumentare il fatturato del 10% mantenendo una certa redditività) sia nel medio-lungo (es. in 3 anni voglio aprire una nuova filiale, o lanciare una nuova linea di prodotti). Gli obiettivi devono essere chiari, misurabili e realistici. Pianificazione vuol dire anche suddividere gli obiettivi in passi intermedi: ad esempio, se il traguardo annuale è +10% di fatturato, il tuo piano potrebbe prevedere +2% a trimestre per i primi tre trimestri e +4% nell'ultimo (sapendo che magari nell'ultimo trimestre vendi di più).

2. **Monitoraggio dei risultati** – Durante l'anno (o il periodo pianificato) **controlli l'andamento** effettivo dell'azienda, raccogliendo i dati consuntivi: vendite realizzate, costi effettivamente sostenuti, margini ottenuti, cash flow del periodo e così via. Questo monitoraggio va fatto a intervalli regolari (mensile, trimestrale, ecc., a seconda della tua realtà) e confrontato con ciò che avevi pianificato. È la fase in cui scopri se sei "sul binario giusto" o se ci sono scostamenti (deviazioni) rispetto ai piani.

3. **Analisi e azioni correttive** – Quando identifichi differenze significative tra obiettivi e risultati, **indaghi le cause** e decidi come reagire. Ad esempio: le vendite sono sotto budget del 5% questo trimestre – perché? Colpa del mercato in calo, di un ritardo nel lancio di un prodotto, o magari di un problema nella forza vendita? Una volta capita la causa, puoi decidere un'azione: più marketing nel prossimo trimestre, oppure taglio di costi per compensare il minor fatturato, o ancora revisione al ribasso dell'obiettivo se ti rendi conto che era troppo ottimistico. L'analisi serve proprio a **correggere la rotta** mentre sei in viaggio, non a posteriori quando ormai l'anno è finito.

In sintesi, il controllo di gestione è come il **cruscotto dell'auto**: mentre guidi la tua impresa, ti dà informazioni su velocità (ritmo di crescita del fatturato), giri del motore (redditività), livello di carburante (liquidità) e altre "spie" che indicano salute o problemi (es. costi fuori controllo, debiti troppo alti, ecc.). Non solo: ti dice anche se stai seguendo la strada giusta per arrivare a destinazione (obiettivi) o se devi fare una deviazione. Sta poi a te, *pilota-imprenditore*, sterzare di conseguenza.

È importante chiarire un equivoco comune: **controllo** non significa "controllare" nel senso di *comando* e *gerarchia*, ma nel senso di **verifica e guida**. Alcuni imprenditori, sentendo la parola controllo, pensano a qualcosa di burocratico o di "poliziesco" – come se fosse un'ispezione interna per trovare errori e colpe. Non è questo lo spirito. Controllo di gestione vuol dire semmai *prendersi cura* della propria azienda attraverso i numeri, tenere il polso della situazione, proprio come un medico fa con pressione e temperatura per capire lo stato di salute di una persona.

Un altro concetto chiave è che il controllo di gestione **non è solo contabilità**. Certo, parte dai numeri contabili (bilancio, registrazioni di costi e ricavi, ecc.), ma li riorganizza e analizza in modo diverso rispetto al semplice obbligo fiscale. Mentre la contabilità fiscale serve principalmente a determinare tasse e risultati a consuntivo, il controllo di gestione guarda avanti: è orientato al futuro (come stiamo performando rispetto a dove volevamo essere?) e all'azione (cosa possiamo fare per migliorare?). Possiamo dire che la contabilità è uno specchietto retrovisore, il controllo di gestione è il parabrezza e il volante. Ti fa guardare la strada davanti e agire di conseguenza.

Infine, perché funzioni, il controllo di gestione deve diventare un **processo organizzativo** integrato nell'azienda. Non basta che l'imprenditore ogni tanto dia un'occhiata ai numeri; l'ideale è creare una *routine* (ad esempio, una riunione mensile o trimestrale dedicata a discutere i KPI, ossia gli indicatori chiave che vedremo più avanti) e coinvolgere anche i collaboratori chiave. In un'azienda piccola, magari è il titolare insieme al commercialista e a un paio di responsabili; in un'azienda un po' più strutturata ci sarà un controller interno o un consulente esterno che prepara i report per la direzione. L'importante è che il controllo di gestione non sia visto come un evento straordinario, ma come parte del *modo di gestire l'impresa*, un'abitudine virtuosa.

Nei capitoli che seguono approfondiremo i principali strumenti e concetti del controllo di gestione, ma prima di addentrarci negli aspetti tecnici, facciamo una breve tappa su alcuni **termini e acronimi** essenziali. Sono quelle sigle (tipo ROI, ROS, EBITDA, etc.) che spesso compaiono quando si parla di performance aziendali: conoscerle fin da subito ci aiuterà a seguire con più facilità gli esempi e le analisi pratiche.

Principali acronimi e indicatori di performance (ROI, ROE, ROS, ...)

Nel controllo di gestione si usano molti acronimi e indicatori. Qui di seguito trovi i principali, spiegati in modo semplice e senza troppi tecnicismi, così da avere un piccolo **glossario** di riferimento.

- **ROI (Return On Investment)** – In italiano, *ritorno sull'investimento* o **redditività del capitale investito**. Indica **quanto rende l'insieme dei capitali investiti nell'azienda** (sia mezzi propri che debiti). Si calcola di solito come rapporto tra il risultato operativo (il profitto generato dall'attività caratteristica, prima di interessi e tasse, spesso chiamato EBIT) e il capitale investito totale (somma di patrimonio netto e debiti finanziari). In pratica, il ROI risponde alla domanda: “*per ogni 100 euro impiegati nell'azienda, quanti euro di profitto operativo sto ottenendo?*”. Ad esempio, un ROI del 10% significa che ogni 100 € investiti nell'azienda generano 10 € di utile operativo. È un indicatore molto usato per capire l'efficienza complessiva dell'azienda nel remunerare chi ci ha messo i soldi (soci e finanziatori)[11][12]. Un ROI in crescita indica che l'azienda sta usando meglio i capitali a disposizione; viceversa, un ROI basso o in calo può segnalare risorse investite in modo poco redditizio.
- **ROE (Return On Equity)** – *Redditività del capitale proprio*. Questo indicatore misura **quanto rende per i soci l'investimento fatto nell'azienda**, quindi prende in considerazione solo il capitale proprio (equity). Si calcola come utile netto diviso patrimonio netto. In termini pratici: “*per ogni 100 euro che i proprietari hanno investito nell'azienda, quanti euro di utile netto ottengono?*”. Se ho un ROE del 15%, significa che il capitale dei soci frutta un 15% annuo. Il ROE è molto importante per capire la convenienza dell'investimento per chi detiene l'azienda: se è troppo basso (es. 2–3%) forse i soci potrebbero ottenere di più investendo altrove; se è alto (es. >20%) significa che l'azienda sta portando un ottimo ritorno ai proprietari (ma attenzione: un ROE molto elevato può anche significare una situazione di rischio o indebitamento alto, dipende dai casi).
- **ROS (Return On Sales)** – Conosciuto anche come *marginale sulle vendite* o **redditività delle vendite**. Indica **quanto profitto operativo genera l'azienda per ogni euro di ricavi**[13]. Si calcola come EBIT (utile operativo) diviso fatturato. In pratica il ROS ti dice la percentuale di ricavi che rimane dopo aver coperto tutti i costi operativi. Ad esempio, un ROS del 8% significa che su 100 € di vendite, 8 € sono di utile operativo e il resto (92 €) è servito per pagare costi di produzione, commerciali, amministrativi, ecc. Più il ROS è alto, più l'azienda è efficiente nel trasformare i ricavi in profitto. Confrontare il

ROS nel tempo o con quello di altre aziende concorrenti dà indicazioni utili sulla **competitività e struttura dei costi**: se il tuo ROS è inferiore a quello medio del settore, forse hai costi troppo alti o prezzi troppo bassi.

- **EBIT e EBITDA** – Questi non sono indici percentuali ma valori assoluti, comunque molto utilizzati. **EBIT** significa *Earnings Before Interest and Taxes*, in italiano **utile operativo** (letteralmente “utili prima di interessi e tasse”). È il profitto dell’attività caratteristica, quello che rimane tolti i costi operativi ma prima di considerare il costo del debito (interessi) e le imposte. **EBITDA** invece è *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, in italiano detto comunemente **Margine Operativo Lordo (MOL)**. È l’utile operativo *prima* però anche di sottrarre ammortamenti e accantonamenti. In pratica l’EBITDA misura il flusso di cassa operativo generato dall’azienda, escludendo gli effetti delle politiche di ammortamento. Spesso si guarda l’EBITDA perché dà un’idea più “pulita” della performance operativa e della capacità di generare cassa, soprattutto quando si confrontano aziende diverse o si valuta la capacità di ripagare i debiti. Ad esempio, un’azienda con EBITDA molto basso rispetto ai debiti potrebbe avere problemi a far fronte alle proprie obbligazioni finanziarie.
- **DSCR (Debt Service Coverage Ratio)** – Questo indicatore forse è un po’ più tecnico, ma merita menzione specialmente per chi cerca credito bancario. Il DSCR misura la **capacità dell’azienda di ripagare i debiti finanziari** con i flussi di cassa generati. Si calcola infatti come rapporto tra il flusso di cassa operativo disponibile per il servizio del debito (tipicamente EBITDA o simili, al netto delle tasse e altre uscite operative) e la quota di debito da rimborsare in un dato periodo (rate capitale + interessi). Se il DSCR è 1 significa che l’azienda genera appena il cash flow sufficiente a pagare le rate; se è 2 significa che genera il doppio del necessario (quindi è in una situazione di sicurezza); se è sotto 1 vuol dire che i flussi non coprono il debito (situazione di rischio default). Le banche guardano con molta attenzione questo numero quando valutano la concessione di finanziamenti.
- **KPI (Key Performance Indicators)** – Più che un singolo indice, questo termine indica in generale gli **indicatori chiave di performance** che un’azienda decide di monitorare. Nel contesto del controllo di gestione, i KPI possono essere finanziari (come quelli elencati sopra: ROI, ROS, ecc.) ma anche operativi: ad esempio, per un’azienda di produzione potrebbe esserci il *costo unitario di produzione*, il *tasso di difettosità*, il *tempo medio di consegna*; per un’azienda commerciale il *fatturato per addetto*, il *numero di nuovi clienti acquisiti*, e così via. L’idea è che ogni impresa scelga alcuni indicatori chiave (non troppi, magari 5–10 in totale) che più di altri rappresentano la **salute e il progresso** verso gli obiettivi. Questi KPI

diventano le “spie” sul cruscotto del controllo di gestione. Nel nostro manuale ci concentriamo sugli indicatori finanziari principali, ma ricordati che il controllo di gestione può (e dovrebbe) includere anche metriche operative e qualitative adatte al tuo settore.

Con queste definizioni di base in tasca, dovresti già sentirti più a tuo agio quando nei prossimi capitoli parleremo di margini, redditività, costi fissi e variabili, budget e così via. Ora possiamo entrare nel vivo degli **strumenti del controllo di gestione**, ovvero quelle tecniche pratiche che ti permettono di mettere in atto il processo di pianificazione-verifica-correzione di cui abbiamo parlato. Li affronteremo uno per uno, cercando di fornire per ciascuno una spiegazione accessibile e qualche esempio concreto di applicazione nella PMI.

Strumenti e tecniche del controllo di gestione

In questa sezione esamineremo i principali strumenti operativi che compongono un sistema di controllo di gestione. Puoi immaginarli come le diverse “**leve**” che hai a disposizione per analizzare la tua azienda sotto vari punti di vista. Non tutte le imprese utilizzano tutti gli strumenti, almeno non all’inizio: molto dipende dalle dimensioni, dal settore, dalle competenze interne. Ma conoscere l’esistenza di questi strumenti ti aiuterà a capire quali potrebbero fare al caso tuo e a costruire, passo dopo passo, il tuo sistema di controllo personalizzato. Ecco gli strumenti che tratteremo: **analisi di bilancio e indici**, **analisi per flussi di cassa**, **pianificazione finanziaria e budgeting**, **analisi degli scostamenti (budget vs consuntivo)**, **analisi del punto di pareggio**, **reporting** e **sistemi digitali di controllo**.

Analisi di bilancio e principali indici

Il primo strumento fondamentale è l’**analisi di bilancio**, ovvero l’esame approfondito dei dati contabili della tua azienda (stato patrimoniale, conto economico e rendiconto finanziario) per trarne informazioni utili sulla performance e sulla solidità. Se la contabilità è vista spesso come un obbligo fiscale, l’analisi di bilancio è invece un potente alleato gestionale: è come prendere gli ingredienti “grezzi” (numeri di bilancio) e cucinarli per ottenere dei “**piatti**” **informativi** facilmente digeribili.

L’analisi di bilancio tipicamente si svolge in due modi complementari: **analisi per indici** e **analisi per margini/riclassificazioni**. Vediamole brevemente.

- **Analisi per indici**: consiste nel calcolare una serie di **indicatori numerici** (molti li abbiamo già introdotti: ROI, ROE, ROS, ecc.) che mettono in relazione voci del bilancio per evidenziare aspetti chiave. Ad esempio, il *Current Ratio* (indice di liquidità corrente) è dato da Attività Correnti / Passività Correnti e ci dice se l’azienda ha risorse a breve sufficienti a coprire le obbligazioni a breve (se è sotto 1, potenzialmente c’è rischio di tensione di liquidità). Ci sono indici

per la struttura finanziaria (es. rapporto di indebitamento = debiti / patrimonio), per la redditività (margin e ritorni come ROS, ROI...), per l'efficienza (rotazione magazzino = costo del venduto / magazzino medio, che indica in quanti giorni ruota il magazzino) e così via^{[14][12]}. Non spaventarti per tutti questi nomi: l'idea è che, a seconda della domanda che ti fai sul bilancio, puoi trovare un indice che ti aiuta a rispondere. Ad esempio: **“Sono finanziariamente equilibrato?”** → guarda indici di liquidità e indebitamento; **“Sto guadagnando abbastanza in relazione alle vendite?”** → guarda ROS; **“Rendo bene rispetto ai capitali investiti?”** → guarda ROI; **“Sto crescendo?”** → guarda incremento di fatturato e magari il margine operativo rispetto all'anno precedente, e così via.

- **Analisi per margini e riclassificazioni:** questo approccio prevede di **riclassificare il bilancio** (soprattutto il conto economico) in modo da evidenziare alcuni risultati intermedi significativi. Un esempio classico è la **riclassificazione a valore aggiunto e margine operativo**: si parte dal fatturato, si tolgono i costi variabili di produzione e si ottiene il *Margine di contribuzione* (o Margine Lordo); poi si tolgono i costi fissi e si arriva all'utile (o perdita) operativo. Questo schema aiuta a capire come sono composti i costi e soprattutto quanto l'azienda riesce a coprire i costi fissi con i propri margini. Un'altra riclassificazione utile è quella dello stato patrimoniale in **capitale investito e fonti di finanziamento**: si riorganizzano le voci per vedere da dove vengono i soldi (capitale proprio, debiti a breve, debiti a lungo) e come sono investiti (attività correnti, immobilizzazioni, ecc.). Questa visione ti fa capire, ad esempio, se stai finanziando il magazzino con troppi debiti a breve (situazione che può essere pericolosa) o se hai immobilizzi molto alti rispetto ai mezzi propri (rischio di rigidità finanziaria). L'analisi per flussi (di cui parliamo dopo) è in fondo una riclassificazione dinamica che spiega come si passa da un anno al successivo in termini di cassa e posizione finanziaria.

Nel fare l'analisi di bilancio di una PMI, bisogna tenere a mente alcune particolarità: spesso i bilanci delle piccole imprese sono *“sporchi”*, nel senso che possono includere elementi non puramente operativi (per esempio, l'imprenditore che si assegna un compenso basso e porta parte del reddito attraverso utili, oppure spese personali in parte mescolate ai costi aziendali, ecc.). Inoltre le PMI possono avere contabilità semplificate o regimi fiscali agevolati che rendono difficile il confronto con altre aziende. Pertanto, l'analisi va fatta con un po' di sensibilità, magari *“aggiustando”* certi dati per avere un quadro più realistico. Ad esempio, se il titolare non prende uno stipendio da dirigente, il ROS ufficiale sarà alto, ma bisognerebbe considerare che in un'azienda più grande quel costo ci sarebbe: a parità di condizioni, magari il ROS effettivo sarebbe più basso. Insomma, **interpreta gli indici e i margini con la conoscenza che hai della tua azienda**, non prenderli mai come verità assolute calate dall'alto.

Prima di passare oltre, un piccolo consiglio pratico: oggi esistono tool digitali e piattaforme online che, inserendo i dati di bilancio (o importandoli dal tuo software contabile), ti calcolano automaticamente i principali indici e spesso li confrontano con medie di settore. Molti di questi strumenti sono gratuiti o a basso costo e possono darti un primo sistema di *benchmark* (cioè confronto) per capire dove sei posizionato. Tuttavia, fare almeno una volta l'esercizio "a mano", magari con un foglio Excel, di calcolare e capire gli indici, è molto utile per appropriarti del significato di ciascun numero. Non limitarti a leggere "il ROS è 8%": chiediti sempre **perché** è 8%, da cosa è dipeso, e se è un valore buono o meno per la tua attività.

Analisi per flussi di cassa (cash flow)

Un'impresa può essere redditizia ma avere comunque problemi di liquidità. E viceversa, può avere tanta cassa ma bruciare valore. Per questo, accanto all'analisi "per indici" tradizionali, è fondamentale guardare l'azienda dal punto di vista dei **flussi di cassa**. L'**analisi per flussi** risponde a domande tipo: "Da dove arrivano i soldi che sono entrati in azienda nell'ultimo periodo? E dove sono andati quelli usciti?".

Lo strumento formale che risponde a queste domande è il **rendiconto finanziario**, un prospetto che riconcilia l'utile di esercizio con la variazione di liquidità, distinguendo i flussi in tre categorie: flussi della gestione operativa (quelli derivanti dall'attività tipica, es. incassi da clienti meno pagamenti fornitori, stipendi, ecc.), flussi della gestione di investimento (es. acquisto o vendita di macchinari, immobili, altre aziende) e flussi della gestione finanziaria (es. nuovi finanziamenti ottenuti o rimborsati, aumenti di capitale, dividendi pagati). Senza entrare troppo nel tecnico, capire il rendiconto significa capire **come si è mossa la cassa**: hai generato cash flow dall'attività? L'hai usato per investire o per rimborsare debiti? Oppure hai dovuto finanziare la gestione attingendo a riserve o indebitandoti?

Un modo più semplice e immediato di fare analisi per flussi, in particolare in una PMI, è focalizzarsi sul **ciclo finanziario operativo**: quanti giorni in media impieghi a incassare dai clienti, quanti giorni tieni le merci in magazzino, in quanti giorni paghi i fornitori. Da questi dati puoi ricavare il **capitale circolante** necessario per operare. Ad esempio, se paghi i fornitori in 30 giorni ma incassi dai clienti a 90 giorni, dovrai finanziare 60 giorni di operatività (stipendi, materie prime, ecc.) con mezzi tuoi o con affidamenti in banca. Conoscere il *working capital* (capitale circolante) e cercare di ottimizzarlo è un aspetto cruciale del controllo di gestione finanziaria: significa magari scoprire che, negoziando condizioni migliori (incassare prima o pagare un po' dopo), puoi ridurre il bisogno di cassa e risparmiare interessi passivi.

L'analisi dei flussi ti mette anche al riparo da un classico *paradosso*: "**Perché se ho utili, non ho soldi in banca?**". Succede quando gli utili sono stati assorbiti, ad esempio, dall'aumento del magazzino o dai crediti verso clienti. L'utile sta nei

prodotti in magazzino o nelle fatture emesse e non ancora incassate. Viceversa puoi trovarti con molta liquidità e aver fatto una perdita, magari perché hai incassato un vecchio credito o venduto un macchinario: in cassa entrano soldi, ma contabilmente non è un ricavo operativo corrente. Ecco perché tenere d'occhio i flussi di cassa è vitale.

Praticamente, come puoi fare? Un approccio pratico è costruire un **piccolo rendiconto finanziario gestionale** a fine anno (o fine trimestre), partendo dall'utile e aggiustandolo:

- Aggiungi gli **ammortamenti** (che abbassano l'utile ma non sono uscite di cassa).
- Togli o aggiungi le variazioni di magazzino, crediti e debiti: se ad esempio i crediti verso clienti sono aumentati, vuol dire che hai fatto vendite non incassate e quindi riduci la cassa disponibile rispetto all'utile; se il magazzino è aumentato hai usato cassa per comprare merci non ancora vendute; se i debiti verso fornitori sono aumentati significa che *non* hai pagato tutto e quindi hai in cassa più di quanto l'utile suggerirebbe.
- Considera gli investimenti in beni strumentali (uscita di cassa, anche se non incide subito sull'utile se ammortizzi) e le nuove fonti finanziarie (prestiti ottenuti aumentano la cassa, prestiti rimborsati la diminuiscono; aumenti di capitale la aumentano, dividendi ai soci la diminuiscono).

Facendo queste addizioni e sottrazioni arrivi proprio a spiegare la differenza tra utile e variazione di cassa. All'inizio può sembrare complesso, ma è un esercizio illuminante. E soprattutto ti fa capire se la gestione **opera in autofinanziamento** (cioè genera flussi sufficienti a sostenersi) o se stai "mangiando cassa". Ricorda: **il profilo finanziario è quello che spesso fa la differenza tra un'azienda che sopravvive e una che fallisce**, più ancora del profitto. Ci sono imprese fallite pur essendo profittevoli sulla carta, solo perché non incassavano abbastanza in fretta o perché crescevano troppo velocemente senza avere finanza per sostenere la crescita. Il controllo di gestione deve vigilare molto su questi aspetti.

Pianificazione finanziaria e Budget

Arriviamo ora allo strumento principe della **pianificazione**: il **budget**. Fare budget significa, né più né meno, **scrivere prima quello che poi confronterai con il consuntivo**. In altre parole, è dare forma concreta alla prima fase del controllo di gestione (la pianificazione degli obiettivi) traducendola in numeri previsionali. Un budget tipicamente comprende: una previsione di conto economico (ricavi, costi, margini attesi in un periodo futuro, di solito l'anno prossimo, suddiviso magari mese per mese o trimestre), una previsione finanziaria (cash flow attesi, posizione finanziaria netta a fine periodo) e una previsione patrimoniale (stato patrimoniale atteso, per vedere ad esempio l'evoluzione dei crediti, debiti, magazzino, ecc.). Se questo ti sembra troppo, considera che puoi iniziare in modo semplice: il classico

budget economico annuale, ovvero il conto economico previsionale dell'anno, suddiviso per mese o trimestre.

Come costruire un budget economico annuale in una PMI? In genere si parte dai **ricavi**: fai una stima delle vendite future, basandoti magari sul *trend* degli anni precedenti e aggiustandolo per le informazioni che hai (es. mercato in crescita o calo, nuovi clienti acquisiti, variazione di prezzi prevista, ecc.). Poi si stimano i **costi variabili** correlati alle vendite (materie prime, provvigioni, costi di produzione legati ai volumi, ecc.), ottenendo così un margine lordo. Poi si mettono in lista tutti i **costi fissi** che sai già di dover sostenere (stipendi, affitti, leasing, spese generali, ammortamenti, ecc.). Il risultato è l'utile operativo atteso. Infine consideri oneri finanziari (interessi su eventuali prestiti) e tasse stimate, arrivando all'utile netto atteso.

Chiaramente un budget è basato su assunzioni: non sarà mai una previsione perfetta. Ma il suo valore sta proprio nel processo di "*pensare prima*" a cosa potrebbe accadere e in quali condizioni l'azienda si troverà. Ad esempio, se dal budget vedi che nel mese di agosto prevedi un forte calo di incassi (perché la tua attività è stagionale) ma i costi fissi resteranno, saprai in anticipo che ad agosto avrai probabilmente un cash flow negativo – e puoi prepararti per tempo (magari accumulando liquidità nei mesi precedenti o riducendo certe spese in quel periodo).

Il budget non è solo uno strumento finanziario, è anche uno strumento **motivazionale e di coordinamento**. Condividere con il tuo team (anche piccolo) gli obiettivi numerici può aumentare la consapevolezza di tutti. Ad esempio, se i tuoi commerciali sanno che l'obiettivo di fatturato del trimestre è 500 mila €, potranno misurare i propri progressi e magari sentirsi spronati a raggiungerlo. Se il responsabile di produzione sa che nel budget i resi per prodotti difettosi devono stare sotto una certa soglia percentuale, sarà più attento ai controlli di qualità. Insomma, il budget **allinea gli sforzi** verso obiettivi comuni.

Un errore da evitare è considerare il budget come "troppo facile" o, al contrario, come un inutile esercizio perché "tanto le cose cambiano". È vero che il budget non si realizzerà mai al centesimo, ma non è questo lo scopo: lo scopo è darti una *mappa* da confrontare con la realtà per capire **dove e di quanto** stai divergendo. È un po' come prevedere il meteo: anche se non azzechi ogni singola goccia di pioggia, sapere che probabilmente poverà ti fa portare l'ombrello. Così il budget: anche se non sarà preciso al 100%, ti avrà fatto riflettere e **preparato** su scenari possibili.

Accanto al budget annuale, in contesti di incertezza o di piani di crescita, può essere utile fare anche un **piano pluriennale** o almeno **simulare scenari**. Ad esempio: cosa succede ai miei conti se i ricavi crescono del 5% ogni anno per 3

anni? E se invece restano piatti o calano? Che impatto ha un certo investimento (es. l'acquisto di un macchinario o l'apertura di un nuovo punto vendita) sul mio utile e sulla mia cassa nei prossimi anni? Giocare con queste simulazioni (oggi molti software o anche semplici modelli Excel permettono di farlo facilmente) ti dà quella visione prospettica che è tipica del controllo di gestione più evoluto. Un concetto legato a questo è la **leva finanziaria**: se investi denaro preso a prestito, quanto acceleri la crescita dei risultati? Attenzione perché la leva è un'arma a doppio taglio: amplifica i guadagni ma anche le perdite. Nel pianificare finanziariamente devi considerare il *mix* tra mezzi propri e debito e capire se il livello di indebitamento rimarrà sano nel tempo (ricordi il DSCR visto prima? Ecco, quello è un numero da tenere d'occhio in queste valutazioni).

Per concludere questa parte, ribadiamo un messaggio: *il budget non è una profezia, ma uno strumento di gestione*. Dopo averlo fatto, **usalo** davvero. Non lasciarlo in un cassetto. Rivedilo periodicamente, aggiornalo se le condizioni cambiano molto, e soprattutto confrontalo con i consuntivi per fare l'analisi degli scostamenti, di cui parliamo subito.

Analisi degli scostamenti (budget vs consuntivo)

Abbiamo pianificato un budget, ora puntualmente la realtà andrà diversamente – è normale. L'**analisi degli scostamenti** è lo strumento che ti permette di capire *dove* e *perché* la realtà si è discostata da quanto previsto, e quindi di attivare eventuali azioni correttive. In pratica consiste nel confrontare, per ciascuna voce significativa, il valore **budget** con il valore **consuntivo**, calcolando la differenza (scostamento, o *variance* per usare il termine inglese spesso usato).

Mettiamo che a fine trimestre fai questo esercizio. Alcuni scostamenti salteranno subito all'occhio: ad esempio, **ricavi**: budget 500 mila €, consuntivo 450 mila € → scostamento -50 mila € (cioè hai venduto meno del previsto). **Costo del personale**: budget 80k, consuntivo 85k → scostamento +5k (hai speso più del previsto). **Utile operativo**: previsto 50k, ottenuto 30k → scostamento -20k.

A questo punto l'analisi diventa interessante perché devi **spiegare le cause** di quegli scostamenti. Ci sono tecniche di analisi di varianza abbastanza strutturate, ma qui restiamo sull'impostazione pratica. Una buona prassi è suddividere gli scostamenti per **natura**:

- **Scostamento di volume**: nel caso dei ricavi, ad esempio, -50k può dipendere semplicemente dal fatto che hai venduto meno pezzi o servizi del previsto. Un minor volume si trascina dietro anche differenze sui costi variabili (che di solito saranno più bassi del previsto in termini assoluti, se hai prodotto/venduto meno).
- **Scostamento di prezzo**: sempre sui ricavi, può darsi che tu abbia applicato prezzi medi leggermente diversi da quelli ipotizzati (es. hai dovuto fare sconti maggiori, oppure il mix di prodotti venduti era spostato verso quelli a prezzo più basso).

Questo incide sui ricavi totali indipendentemente dai volumi.

- **Scostamenti di costo:** qui possiamo avere differenze sul costo delle materie prime (prezzi di acquisto diversi da quelli preventivati, magari aumentati), sull'efficienza produttiva (se hai più costi variabili per unità prodotta del previsto, forse c'è stata meno efficienza o più scarti) o sui costi fissi (ad esempio spese generali aumentate perché hai dovuto assumere una figura in più non prevista, o costi energetici balzati oltre le stime).

Conviene spesso partire dalle macro-voci e poi dettagliare dove serve. Esempio: utile inferiore al previsto. Perché? Perché i ricavi sono minori e i costi leggermente maggiori. Ok, scendiamo: ricavi minori perché volumi inferiori (scostamento volume negativo) mentre il prezzo medio è ok. Costi maggiori perché? Il personale è costato 5k in più – magari c'è stata più straordinario o un premio extra. I costi commerciali sono nella norma, i costi di produzione variabili in totale sono più bassi (perché hai prodotto meno) ma se calcoliamo il costo per unità prodotta forse è salito (quindi c'è inefficienza). E così via.

L'analisi degli scostamenti **permette di individuare le voci dove si sono verificati problemi o, al contrario, andamenti migliori del previsto, e di apportare modifiche mirate per raggiungere gli obiettivi prefissati**[15]. È un po' come fare la diagnosi dopo aver preso la "febbre" del termometro. Se i ricavi sono più bassi, la "cura" potrebbe essere intensificare marketing o capire se c'è un problema di mercato; se certi costi sono fuori controllo, potresti decidere azioni di riduzione o di ottimizzazione (cercare fornitori alternativi, migliorare la produttività, ecc.).

Vale la pena sottolineare che gli scostamenti **possono essere anche positivi** (cioè meglio del previsto). In tal caso vanno analizzati lo stesso, perché capire cosa ha funzionato è utile quanto capire cosa non ha funzionato. Ad esempio, se hai venduto 20% in più del budget, potresti scoprire che è merito di un cliente nuovo importante o di un prodotto di successo imprevisto: questa informazione ti serve per aggiornare le strategie (magari puntare ancora di più su quel cliente o prodotto). Oppure se un costo è venuto significativamente più basso, capisci se è stata fortuna (es. un prezzo di mercato calato) o se c'è stata una buona pratica da consolidare (es. un processo più efficiente).

Dal punto di vista organizzativo, nelle PMI spesso l'analisi degli scostamenti la fa l'imprenditore stesso con il commercialista o con il suo braccio destro amministrativo. L'importante è farla con regolarità e subito **trarre delle conclusioni operative**. Non deve restare un report sterile. Se aspetti la fine dell'anno per vedere gli scostamenti, hai perso la chance di intervenire. Meglio un'analisi semplice ma trimestrale, che un'analisi sofisticata ma annuale. Anche perché, come dice un detto manageriale, *"presto fatto è meglio che perfetto e tardi"*. Lo scopo del controllo di gestione è aiutarti a prendere decisioni in tempo utile. Se scopri a

marzo che a gennaio eri fuori budget, puoi ancora recuperare; se lo scopri a dicembre... è andata.

Una volta individuati gli scostamenti e le cause, **aggiorna il tuo piano**: il controllo di gestione è dinamico. Se per esempio i costi delle materie prime salgono ovunque e il tuo budget dei mesi successivi era basato su prezzi vecchi, è inutile mantenere quelle cifre: rifai le previsioni con i nuovi dati (quello che in gergo si chiama *reforecast*, cioè una riformulazione del budget in corso d'opera). Questo non vuol dire "aggiustare il tiro" per far tornare i conti a posteriori, ma essere realistici e quindi porre nuovi target adeguati alla situazione mutata.

Analisi del punto di pareggio (Break-even point)

Tra gli strumenti di controllo, uno molto utile per prendere decisioni e valutare la struttura dei costi è l'analisi del **punto di pareggio** (in inglese *break-even point*). Il punto di pareggio è quel livello di vendita (in unità o in valore monetario) in cui i **ricavi coprono esattamente tutti i costi**, senza produrre né utile né perdita. In altre parole, è il *minimo* che devi vendere per **andare in pari**.

Calcolarlo richiede di distinguere bene i **costi fissi** e i **costi variabili** del tuo business. I costi fissi sono quelli che sostieni comunque, indipendentemente da quanto produci/vendi (es: l'affitto del capannone, gli stipendi del personale fisso, assicurazioni, leasing dei macchinari, ecc.). I costi variabili invece **crescono all'aumentare della produzione/vendita** (es: le materie prime, i consumi energetici di produzione, eventuali provvigioni sulle vendite, trasporti di spedizione merce, etc.). Una volta che hai chiaro, in un periodo considerato (di solito un anno), qual è l'ammontare dei costi fissi totali e qual è il margine che ottieni su ogni unità venduta (prezzo di vendita meno costo variabile unitario, chiamato anche *margine di contribuzione unitario*), il **break-even** in quantità si calcola con una semplice formula:

$$\text{Quantità di break - even} = \frac{\text{Costi Fissi}}{\text{Margine di contribuzione unitario}}$$

Se vuoi il break-even in termini di fatturato:

$$\text{Fatturato di break - even} = \frac{\text{Costi Fissi}}{\text{Percentuale di margine di contribuzione}}$$

(Dove la percentuale di margine di contribuzione è il margine unitario diviso il prezzo di vendita, cioè la % di ogni euro di ricavo che contribuisce a coprire i costi fissi).

Facciamo un esempio numerico semplice: supponi che la tua azienda produca un unico prodotto che vendi a 50 € al pezzo; il costo variabile per pezzo (materia prima + manodopera variabile) è 30 €. Quindi il **margine di contribuzione unitario è 20 €** (in percentuale, 20/50 = 40% per ogni euro di vendita). I tuoi costi fissi totali annui (affitti, stipendi, ammortamenti, ecc.) ammontano a 10.000 €. Il break-even in unità

sarà $10.000 / 20 = 500$ pezzi. In altre parole, devi vendere **500 unità** per coprire tutti i costi. In termini di ricavi, 500 pezzi sono 25.000 € di fatturato: quello è il tuo **fatturato di pareggio**. Vendendo più di 25.000 €, sarai in utile; vendendo meno, sarai in perdita. Naturalmente, se hai diversi prodotti, l'analisi si può fare per ciascuno o in modo complessivo ponderando i margini (diventa un po' più complicato ma il concetto è lo stesso).

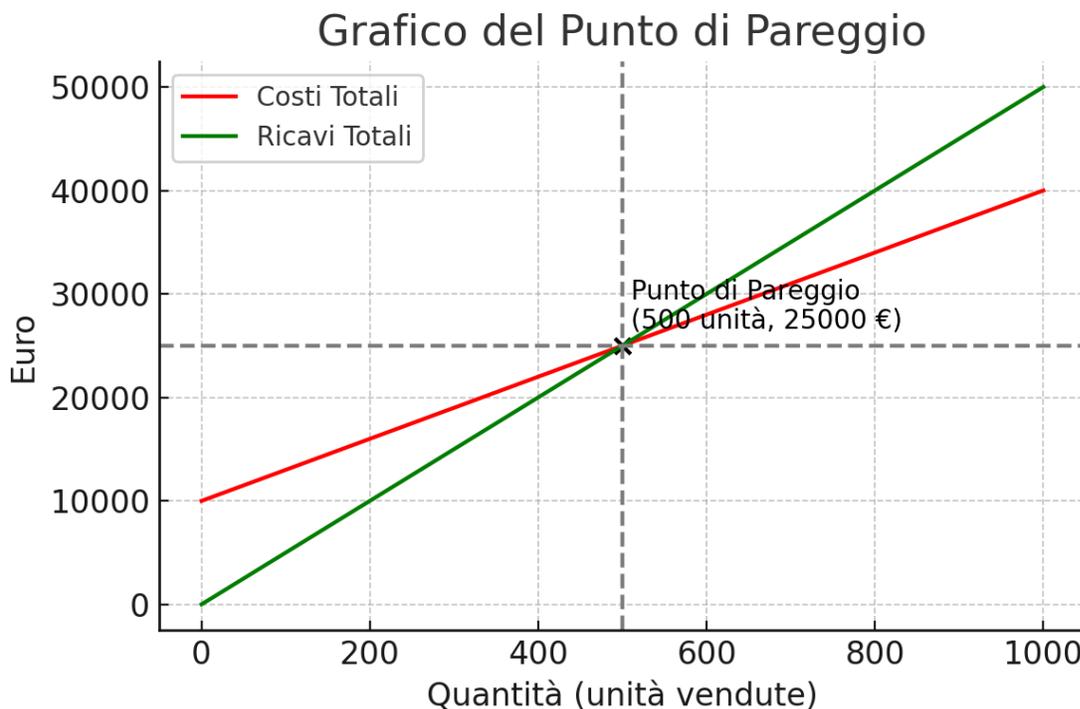


Grafico 1: Esempio di grafico del punto di pareggio. Nel grafico sopra, la linea verde rappresenta i **Ricavi Totali** che crescono all'aumentare delle unità vendute, la linea rossa i **Costi Totali** (che partono da un valore iniziale pari ai costi fissi e poi salgono con pendenza data dai costi variabili unitari). Il **punto di intersezione** delle due rette (indicato dal cursore) è il **punto di pareggio**^{[16][17]}: in questo esempio a **500 unità vendute** corrispondono **25.000 €** di ricavi e altrettanti 25.000 € di costi totali. A sinistra di quel punto (meno vendite) l'area tra le linee indica una perdita, a destra invece c'è profitto. Questo grafico aiuta a comprendere la **dipendenza del risultato dai volumi e dalla struttura dei costi**: se i costi fissi aumentano (linea rossa si alza verso l'alto), il break-even si sposta a destra (serviranno più vendite per coprirli); se si riesce a migliorare il margine unitario (ad esempio aumentando il prezzo o riducendo i costi variabili per unità, quindi rendendo la linea verde più ripida o la rossa meno ripida), il break-even si sposta a sinistra (bastano meno pezzi per andare pari).

L'analisi del break-even è particolarmente utile per prendere decisioni di tipo "make or buy", di valutazione di investimenti, di scelta del mix di prodotti. Ad esempio: se introdurre una nuova linea di prodotto comporta 50.000 € in più di

costi fissi all'anno (es: per un macchinario e un tecnico dedicato), quanti pezzi di quel prodotto devo vendere per giustificare l'investimento? Se un certo servizio lo posso esternalizzare risparmiando costi fissi ma pagando qualcosa in più per unità (quindi trasformando fissi in variabili), come cambia il mio punto di pareggio e la mia rischiosità? Di solito, **abbassare la quota di costi fissi riduce il punto di pareggio**, quindi rende l'azienda più flessibile nei periodi di contrazione (perché non ha grosse spese fisse da coprire), mentre aumentare i costi fissi alza il break-even e rende la struttura più "rigida" ma potenzialmente più redditizia oltre quel volume (perché poi i costi variabili sono minori).

Per una PMI, conoscere il proprio punto di pareggio ha implicazioni pratiche immediate. Ad esempio, sai che sotto un certo livello di fatturato annuale **entrestri in perdita**: questo ti permette di avere una sorta di "soglia minima" nei tuoi obiettivi di vendita. Oppure, se stai valutando di assumere una nuova figura (che è un costo fisso in più), puoi calcolare di quanto dovrebbero aumentare i ricavi (o i margini) per compensare quel costo e mantenere lo stesso utile. In periodi di crisi, sapere il break-even aiuta a decidere velocemente misure di riduzione costi: ad esempio, se prevedi un calo di domanda, potresti dover tagliare costi fissi per abbassare il break-even e adattarti al nuovo livello di attività.

Tieni comunque presente che il break-even è un'analisi statica e semplificata: nella realtà, non è che dopo aver venduto il "pezzo in più" tutto d'un colpo inizi a fare profitti smaglianti. L'andamento è graduale e spesso i costi non sono perfettamente separabili in fissi e variabili (ci sono costi **semifissi** o **semivariabili**, come ad esempio la bolletta elettrica che ha una quota fissa e una variabile, o il personale che se aumenta la produzione oltre un certo limite richiede straordinari – quindi variabile – ma fino a quel limite è fisso). Insomma, usalo come bussola approssimativa, non come sentenza precisa. Però come bussola è ottima.

Reporting e indicatori chiave (KPI)

Un sistema di controllo di gestione produce molti numeri e analisi: budget, consuntivi, scostamenti, indici, ecc. Affinché tutte queste informazioni siano utili, vanno **comunicate e sintetizzate** nel modo giusto. Ecco perché parliamo di **reporting**, ovvero l'insieme dei report (relazioni, prospetti) che raccogli e distribuisce a te stesso e/o ai collaboratori per illustrare l'andamento dell'azienda.

Per una PMI, il reporting può essere molto snello. Non immaginiamoci necessariamente i "libroni" di report mensili tipici delle multinazionali. In una piccola impresa, un buon **cruscotto di controllo** potrebbe stare in **una pagina**: i 5-6 indicatori chiave con i rispettivi valori, e magari un semaforo verde/giallo/rosso accanto per indicare se vanno bene, così così o male rispetto agli obiettivi. Ad esempio, il tuo report mensile potrebbe contenere: Fatturato del mese e YTD (year-to-date, ovvero da inizio anno) vs budget, Margine operativo (o EBITDA) mese

e YTD vs budget, Posizione finanziaria netta (cassa meno debiti) attuale vs inizio anno, e 2-3 KPI operativi (es: numero nuovi ordini, produttività oraria media, soddisfazione clienti se la misuri). Tutto qui. In aggiunta, potresti avere un breve commento scritto di 5 righe con spiegati eventuali scostamenti significativi (“mese sotto budget per rallentamento commesse settore X, compensato solo in parte da minori costi variabili; prevediamo recupero nei prossimi due mesi grazie a nuovo ordine acquisito...”). Questo tipo di report è prezioso perché **va dritto al punto** e permette a chiunque in azienda (che conosca un minimo i termini) di capire come stiamo andando.

Chiaramente, il reporting può anche essere più dettagliato se serve. Ad esempio, un allegato potrebbe essere il **conto economico gestionale** del mese e cumulato con confronto budget e anno precedente, in forma tabellare. Oppure un prospetto che dettaglia le vendite per linea di prodotto o per area geografica, se questo è rilevante per le tue decisioni. L'idea chiave è: **l'informazione giusta, alla persona giusta, al momento giusto**. L'imprenditore avrà forse bisogno solo del quadro d'insieme (i numeri top-line), mentre magari il responsabile vendite vorrà il dettaglio per cliente. Cerca di non sommergere tutti di dati inutili: *meno ma meglio* è un ottimo principio nel reporting.

Oggi, grazie ai software gestionali e alle dashboard digitali, si può impostare molto del reporting in modo semi-automatico. Ci sono strumenti di Business Intelligence che, collegati al tuo sistema contabile, generano grafici e tabelle aggiornate quotidianamente. Per esempio, puoi avere sul tuo tablet un'app che ti mostra le vendite aggiornate al giorno prima, il cash flow degli ultimi 30 giorni, ecc. Queste tecnologie sono fantastiche, ma ricordati che **il valore non sta nel grafico colorato in sé, sta nell'interpretazione che tu ne dai e nelle decisioni che prendi**. Non farti incantare solo dalle dashboard: farti le giuste domande su quello che vedi è il cuore del controllo di gestione.

Un consiglio per rendere efficace il reporting nella PMI: **personalizzalo sui tuoi bisogni specifici**. Ogni impresa è diversa. Se, ad esempio, hai problemi di incasso, tieni nel cruscotto l'indice di rotazione crediti o l'ammontare di crediti scaduti. Se il tuo business è in forte crescita, focalizzati su indicatori di struttura (rapporto debito/EBITDA, DSCR, ecc., per controllare che la finanza regga la crescita). Se stai lanciando un nuovo prodotto, inserisci un KPI di vendite di quel prodotto vs target. Il controllo di gestione non è uguale per tutti: costruiscilo come un vestito su misura per la tua PMI.

Chiudiamo questo capitolo con una nota sul **reporting nelle PMI italiane**. Spesso, specialmente nelle realtà più piccole e a conduzione familiare, formalizzare report e indicatori non è nella cultura aziendale. Le informazioni circolano in modo informale (due chiacchiere in ufficio, telefonate, il titolare che “sa tutto” a memoria). Questo va bene quando si è in pochi e con poche variabili da seguire, ma appena l'azienda

crece un po', c'è il rischio di perdere il controllo di qualche pezzo. Introdurre un semplice report mensile può sembrare all'inizio una formalità in più, ma ti assicuro che porta disciplina e visibilità che fanno la differenza. È un piccolo investimento di tempo che frutta in serenità e consapevolezza. Inoltre, se un domani cercherai investitori o dovrai parlare con banche, presentarti con un sistema di reporting già rodato e con numeri chiari e spiegati, ti darà molta più **credibilità** (mostrerai di avere il polso della situazione e di non improvvisare). Insomma, anche se sei una PMI, pensa in grande: adotta le buone pratiche dei "grandi" ma in scala adatta a te.

Strumenti digitali e soluzioni software

Concludiamo la rassegna degli strumenti di controllo di gestione parlando di tecnologia. Abbiamo già accennato all'Intelligenza Artificiale e ai software di gestione: qui riassumiamo le opzioni principali che hai oggi a disposizione per **digitalizzare** (in parte o completamente) il tuo sistema di controllo di gestione.

- **Foglio di calcolo (Excel o similari):** È ancora lo strumento più diffuso per controllare la gestione nelle PMI. Un buon vecchio Excel ben fatto può contenere il tuo budget, i consuntivi e calcolare scostamenti e indici. Vantaggi: flessibilità massima e costo praticamente zero (lo sanno usare tutti). Svantaggi: è manuale, soggetto a errori (basta una formula sbagliata) e poco scalabile se i dati aumentano. Per iniziare, comunque, va benissimo. Assicurati solo di strutturarli bene: magari un foglio per l'inserimento dei dati (o l'import da contabilità) e fogli separati per i report, evitando di fare pasticci con troppe celle collegate a caso.
- **Software gestionale integrato (ERP):** Molte PMI adottano un software gestionale per la contabilità, la fatturazione, il magazzino ecc. Alcuni di questi gestionali hanno moduli aggiuntivi per il controllo di gestione: ad esempio reportistica personalizzabile, cruscotti KPI integrati, funzioni di budgeting. Se hai già un gestionale, vale la pena esplorare queste funzionalità: magari hai già in casa strumenti che non stai usando. A volte basta chiedere al fornitore del software una giornata di formazione su questi moduli per scoprire che puoi evitare di fare le cose a mano perché il sistema le fa già (es: generare automaticamente il rendiconto finanziario o calcolare gli indici di bilancio).
- **Business Intelligence (BI) e Dashboard:** Ci sono strumenti di BI come PowerBI, Tableau, Qlik, ecc., che permettono di collegarsi a diverse basi di dati (dal tuo gestionale, o anche a fogli Excel) e creare visualizzazioni interattive. Per una PMI all'inizio possono sembrare overkill (e in effetti richiedono un minimo di competenza tecnica per impostarli), ma se i dati diventano tanti possono fare la differenza. Oggi esistono anche versioni "light" o template preconfezionati per PMI, e alcuni sono plug-and-play con i gestionali cloud più diffusi.

- **Software dedicati al budgeting e forecasting:** Sul mercato esistono applicativi specifici per fare budget, piani finanziari e simulazioni (“what if analysis”). Alcuni sono tarati sulle PMI con costi abbordabili. Spesso offrono interfacce guidate per inserire le assunzioni di budget e producono automaticamente i tre prospetti (economico, patrimoniale, finanziario) pro forma, oltre a gestire revisioni di budget e versioni multiple. Valuta queste soluzioni se la tua pianificazione diventa articolata e se hai difficoltà a gestire scenari con Excel.
- **Controllo di gestione in cloud con AI:** E arriviamo alla frontiera più avanzata. Stanno nascendo piattaforme online dove tu colleghi la tua contabilità (tramite API, cioè interfacce di collegamento sicure) e il sistema in automatico ti genera dashboard, avvisi e consigli. Alcune integrano algoritmi di intelligenza artificiale che “studiano” l’andamento storico e fanno previsioni future o segnalano anomalie. Per esempio, possono dirti “Attenzione, questo mese i costi energetici sono del 30% superiori alla media, come già avvenuto 3 volte negli ultimi 24 mesi in periodi di picco produttivo” oppure “In base ai tuoi dati attuali, prevediamo tensione di cassa fra 2 mesi, valuta di ridurre uscite o aumentare incassi in quel periodo”. È un po’ come avere un **consulente virtuale** sempre sul pezzo. Naturalmente queste piattaforme hanno un costo di abbonamento, ma in molti casi ripagato dal tempo che ti fanno risparmiare e dalle informazioni che forniscono. Inoltre, più le usi più l’AI impara sulla tua azienda e (in teoria) diventa accurata nei suggerimenti.
- **Fractional CFO e consulenza esterna digitalizzata:** Non è un software, ma merita menzione un trend attuale. I fractional CFO di cui parlavamo prima spesso lavorano in remoto su più aziende e usano **tool digitali condivisi**. Potresti valutare di collaborare con un esperto che ti aiuti a implementare il sistema di controllo e ti metta a disposizione una piattaforma dove tu vedi i report in tempo reale, mentre lui/lei li prepara e li analizza per te periodicamente. È una via di mezzo tra fare da sé e assumere qualcuno: sfrutti il digitale per avere la competenza umana on demand.

Chiudendo questo capitolo, il messaggio è: **non avere paura della tecnologia, ma adottala al ritmo giusto per te**. Se sei all’inizio, Excel andrà benone. Quando sentirai che ti sta stretto (troppi file, rischio di errori, tempo perso a fare cose manuali ripetitive), sarà il segnale per fare un passo in più e magari investire in uno strumento più evoluto. L’obiettivo finale è che il sistema di controllo sia il più possibile **snello, automatico e in tempo reale**, così tu puoi dedicare la testa non a fare i conti, ma a interpretarli e decidere.

Implementare il controllo di gestione in pratica: checklist per la PMI

Abbiamo passato in rassegna concetti e strumenti. A questo punto potresti chiederti: da dove inizio, concretamente, per portare il controllo di gestione nella mia azienda? Ogni realtà è diversa, ma ecco una **checklist pratica** in passi sequenziali che puoi adattare alla tua situazione. Immaginiamo di partire quasi da zero (ovvero con solo la contabilità base in essere).

1. **Prendi consapevolezza dei numeri storici:** Prima di tutto, raccogli gli ultimi dati di bilancio e prova a ricavarne qualche indicatore chiave. Se non l'hai mai fatto, chiedi al tuo commercialista di aiutarti a calcolare almeno ROS, ROE, qualche indice di liquidità e indebitamento, e il rendiconto finanziario dell'ultimo anno. Questo è il *punto zero* da cui parti. Capire da dove parti ti aiuta a fissare poi obiettivi realistici.
2. **Definisci gli obiettivi strategici e i KPI:** Chiarisci (magari assieme ai tuoi soci o collaboratori di fiducia) quali sono gli **obiettivi principali** per l'anno prossimo e oltre. Più crescita o più efficienza? Puntare a x di fatturato o migliorare i margini? Ridurre debiti? Aumentare la produzione? Da questi obiettivi, decidi 4-5 **KPI** che userai come stella polare. Ad esempio: *Fatturato mensile*, *Margine Lordo %*, *Cliente nuovo acquisiti*, *Rotazione magazzino*, *Posizione finanziaria netta*. Quelli che contano per te.
3. **Organizza i dati e responsabilità:** Decidi **chi** si occuperà di raccogliere ed elaborare i dati (puoi essere tu stesso all'inizio, o una persona amministrativa interna, o un consulente esterno). Prepara uno schema di **contabilità gestionale** se serve: ad esempio, se vuoi controllare separatamente i risultati di due linee di business, assicurati che la contabilità distingua ricavi e costi per linea (potrebbe voler dire creare centri di costo o voci dedicate nel piano dei conti). Identifica le fonti dei dati: contabilità per dati economico-finanziari, magari un foglio a parte per metriche operative (es. numero clienti lo prenderai dal CRM o dalle fatture, la produzione da un registro interno, ecc.).
4. **Implementa gli strumenti base:** Crea un **modello di budget** (anche semplice) e compila il budget per l'anno a venire. Allestisci un file (o un sistema) per raccogliere mensilmente i consuntivi. Predisponi un **template di report** mensile con gli indicatori chiave e definisci che aspetto avrà (tabella, grafico, ecc.). In questa fase potresti usare modelli predefiniti: ad esempio, molte associazioni di categoria o camere di commercio hanno schemi di budget e report per PMI. Personalizzali sulle tue voci.
5. **Coinvolgi il team e comunica:** Spiega alle persone coinvolte cosa stai facendo e perché. Se hai dipendenti o collaboratori chiave, condividi almeno in parte gli obiettivi di budget che li riguardano. Il controllo di gestione

funziona meglio se tutti rimangono nella stessa direzione e se c'è **trasparenza** su cosa si misura. Puoi anche stabilire dei mini-rituali: ad esempio, la riunione di inizio mese per guardare insieme i numeri del mese precedente.

6. **Monitora regolarmente:** Raccogli i dati consuntivi con la frequenza scelta (consiglio: mensile è l'ideale per una PMI). Fai girare i calcoli e produci il report il prima possibile dopo la chiusura del mese (entro la metà del mese successivo, ad esempio). Più i dati sono "freschi", più potrai reagire in tempo.
7. **Analizza e discuti gli scostamenti:** Alla luce dei report, dedica tempo all'**analisi**. Se sei solo tu, ritagliati qualche ora senza distrazioni per riflettere sui numeri. Se hai un team, discutine insieme. Chiediti i perché di ogni variazione importante. Questo è il momento di *imparare* dai numeri: sta emergendo qualche trend? Ci sono segnali di allarme? Ci sono cose che vanno meglio del previsto su cui puntare di più?
8. **Decidi azioni correttive (o confermate):** Dal confronto tra programma e realtà, fai scaturire decisioni. Ad esempio: "Ok, le vendite online stanno andando molto meglio del previsto, spostiamo budget pubblicitario dai canali tradizionali a quelli digital". Oppure: "I costi di trasporto sono fuori controllo, valutiamo un nuovo corriere o addebitiamo le spese di spedizione al cliente sopra un certo peso". Ogni mese/quartale dovresti identificare 2-3 azioni da intraprendere. Non serve rivoluzionare tutto ogni volta, ma nemmeno restare fermi: **il controllo serve a guidare il cambiamento consapevole**.
9. **Aggiorna il piano:** Se i discostamenti non sono episodi isolati ma indicano un cambio di scenario, **aggiorna il budget** (reforecast). È segno di maturità ammettere che alcune assunzioni sono cambiate e rivedere il piano. Ad esempio, se un mercato si è chiuso improvvisamente (pensa a certi settori durante la pandemia), tanto vale rifare le previsioni per il resto dell'anno su basi nuove. Questo ti darà nuovi target con cui misurarti e eviterà di avere numeri di budget ormai irraggiungibili o troppo facili che non servono più a nulla.
10. **Affina e automatizza:** Dopo qualche ciclo, guarda cosa ha funzionato e cosa no nel tuo sistema di controllo. Magari ti rendi conto che certi indicatori non erano così utili - eliminali o sostituiscili. Forse l'inserimento manuale dei dati è troppo oneroso - valuta di integrare meglio i sistemi o di usare un software. Il controllo di gestione **evolve col tempo**: non avere paura di modificare l'approccio. L'importante è mantenere lo **scopo**: avere controllo e visione, non fare report per amore dei report.

Implementare il controllo di gestione è un viaggio, non una destinazione finale. All'inizio potrà sembrare faticoso inserire questa "nuova routine" nella già intensa vita d'impresa. Ma una volta che avrai preso il ritmo, ti accorgerai di come **non ne potrai più fare a meno**: guidare l'azienda con il pilota automatico spento, ma con

radar e strumenti attivi, ti farà sentire più sicuro e consapevole.

Conclusioni: controllo di gestione e crescita dell'impresa

Siamo giunti al termine di questo percorso. Abbiamo visto cos'è il controllo di gestione, perché è importante e quali strumenti offre, e come muovere i primi passi per adottarlo in una PMI. Vorrei chiudere con una visione d'insieme: il controllo di gestione non è un fine in sé, ma un **mezzo** per aiutarti a fare quello che più conta, ovvero far crescere in modo sano e sostenibile la tua impresa.

Ricordiamoci le sfide iniziali: l'imprenditore spesso è solo di fronte ai numeri, la figura del CFO può mancare per questioni di costi, e in questo la tecnologia (dall'AI ai software fintech) sta giocando un ruolo di supporto sempre più cruciale. Abbiamo oggi l'opportunità di colmare il gap di competenze finanziarie attraverso strumenti intelligenti che ci affiancano; tuttavia la **strategia** e la **visione imprenditoriale** restano in capo a te, umano. L'AI ti darà dati e previsioni, ma la decisione se aprire quella nuova linea di prodotti, se entrare in un nuovo mercato o se riorganizzare l'azienda la prenderai tu, con la tua esperienza e intuito. In questo senso, possiamo dire che l'AI e gli strumenti di controllo **“rendono più forte”** l'imprenditore, come un esoscheletro finanziario che ti permette di sollevare pesi maggiori di quelli che potresti da solo.

Guardando al futuro, è chiaro che le PMI italiane dovranno sempre più evolvere verso modelli gestionali e finanziari innovativi. Il **fintech** farà parte di questo percorso: già ora, piattaforme di crowdfunding, di invoice trading, di prestiti peer-to-peer offrono canali di finanziamento alternativi che riducono la dipendenza dal credito bancario tradizionale. Questa maggiore disponibilità di capitali però premia chi si presenta con i **numeri in ordine**. Un'azienda che mostra di avere controllo di gestione, piani finanziari chiari e KPI monitorati, farà certamente migliore impressione su un investitore o su una piattaforma di lending, rispetto a chi non sa fornire se non il bilancio annuale e qualche idea vaga. La **finanza alternativa** è un'occasione, ma come abbiamo detto richiede visione e controllo: raccogliere capitali senza un piano solido rischia di essere un'opportunità sprecata[18]. Dunque controllo di gestione e fintech vanno a braccetto nel futuro: il primo ti aiuta a gestire bene la rotta interna, il secondo ti fornisce nuovo carburante per andare lontano, ma se unisci le due cose puoi puntare davvero a traguardi ambiziosi.

In conclusione, il **valore profondo** del controllo di gestione nella PMI sta nel permettere all'imprenditore di passare dalla cultura del “fare e sperare” alla cultura del “gestire e decidere”. Non c'è nulla di male nell'ammettere che all'inizio molte decisioni in azienda si prendono “a naso”: è naturale quando le risorse sono poche e si è concentrati sull'operatività. Ma fare il salto di qualità significa iniziare a mettere i numeri accanto alle sensazioni, misurare quello che prima si intuiva e basare le

scelte su informazioni oggettive. Questo manuale ha cercato di mostrarti che non serve un MBA o chissà quale complessità per iniziare: con un linguaggio semplice e strumenti alla portata di tutti, anche la piccola impresa familiare può fare *controllo di gestione*. Anzi, direi che **ne ha ancora più bisogno**, perché i margini di errore spesso sono ridotti e le risorse limitate: navigare a vista in un mare competitivo è troppo pericoloso.

Perciò, armati di questo bagaglio di conoscenze e non aver timore di sperimentare nella tua realtà. Inizia in piccolo, ma inizia. Ogni numero che guarderai con attenzione, ogni report che discuterai con il tuo team, ogni decisione che prenderai basandoti su un'analisi, sarà un passo verso un'azienda più solida e pronta ad affrontare le sfide future. E ricorda: non sei solo in questo percorso. Confrontati con altri imprenditori (la cultura del controllo va diffusa, e magari puoi fare rete per condividere best practice), coinvolgi i tuoi consulenti in modo proattivo, sfrutta le nuove figure come i fractional manager o le comunità online di business. L'ecosistema sta evolvendo e ti offre strumenti: sta a te coglierli.

Spero che questo manuale ti sia stato utile come guida pratica. **Il controllo di gestione**, una volta implementato, diventerà per te non un costo o una fatica in più, ma un *investimento* che restituisce tempo, serenità e risultati migliori. Come diceva Peter Drucker, “**ciò che non si misura, non si migliora**”. E noi aggiungiamo: misurare, nelle PMI, oggi è possibile come non mai – con semplicità e efficacia. Buon lavoro e buona crescita per la tua impresa!

Antonio Riccobono

✉ antonio.riccobono@focus-digital.it

🔗 www.focus-digital.it

🔗 <https://www.linkedin.com/in/antonio-riccobono-1806861b/>