

Marcello D'Onofrio

Nuova  
edizione  
aggiornata  
e ampliata

## Il controllo di gestione: *conta sui conti!*

Come fare il controllo di gestione  
e analizzare lo stato di salute  
della propria azienda

Monitoraggio degli indicatori di crisi



FrancoAngeli

# MANAGEMENT TOOLS

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Marcello D'Onofrio

## **Il controllo di gestione: *conta sui conti!***

Come fare il controllo di gestione  
e analizzare lo stato di salute  
della propria azienda

**Monitoraggio degli indicatori di crisi**

 **FrancoAngeli**

**TOOLS**

**Per accedere all'allegato online è indispensabile  
seguire le procedure indicate nell'area Biblioteca Multimediale  
del sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)  
registrarsi e inserire il codice EAN 9788835109105 e l'indirizzo e-mail  
utilizzato in fase di registrazione**

*Nuova edizione aggiornata e ampliata.*

2.ª edizione. Copyright © 2010, 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:*

---

# Indice

<b>Introduzione</b> , di <i>Marcello D'Onofrio</i>	pag.	9
<b>1. Il controllo di gestione: istruzioni per l'uso</b>	»	13
1. Il controllo di gestione: processo e composizione	»	13
2. Il controllo di gestione: le fasi operative	»	19
<b>2. Programmare e redigere il budget: la prima fase del controllo di gestione</b>	»	20
1. Redazione del budget: la programmazione	»	20
2. I punti da seguire per programmare	»	22
3. Primo punto della programmazione: l'analisi iniziale	»	23
4. Alcuni concetti di organizzazione aziendale per capire l'analisi iniziale	»	24
5. L'identificazione dei punti di forza e di debolezza aziendali rispetto alla concorrenza	»	27
6. Secondo punto della programmazione: definire gli obiettivi e le strategie	»	28
7. Terzo punto della programmazione: redigere il piano	»	31
8. Primo campo operativo del budgeting: la situazione patrimoniale iniziale	»	32
9. Lo stato di equilibrio della situazione patrimoniale iniziale	»	37
10. Istruzioni operative del programma allegato al libro per l'analisi della situazione patrimoniale ed il calcolo degli indici	»	46
11. Secondo campo operativo del budgeting: la situazione economica iniziale	»	56
12. Il livello di redditività della situazione economica iniziale	»	56

13. Istruzioni operative del programma allegato al libro per l'analisi della situazione economica ed il controllo della redditività	pag.	67
14. Terzo campo operativo del budgeting: il budget economico	»	81
15. Istruzioni operative del programma allegato al libro per lo sviluppo e la redazione del budget economico	»	83
16. Quarto campo operativo del budgeting: il budget finanziario	»	88
17. Quinto campo operativo del budgeting: il budget patrimoniale	»	97
18. Conclusioni sulla prima fase del controllo di gestione	»	98
<b>3. La seconda fase: la gestione aziendale</b>	»	99
1. I piani operativi di budget come strumento di guida nella gestione aziendale	»	99
2. La redazione dei piani esecutivi di controllo	»	100
3. Il controllo dei risultati economici di periodo	»	106
4. Istruzioni del programma relative all'analisi degli scostamenti	»	113
5. Il quadro di controllo	»	115
6. Istruzioni operative del programma allegato al libro per la gestione di piani esecutivi	»	115
<b>4. La terza fase: il controllo dei risultati finali di gestione</b>	»	126
1. Il controllo dei risultati finali di gestione	»	126
2. L'analisi finale dei risultati economici, patrimoniali e finanziari	»	126
3. Gli organi del controllo di gestione: la Direzione generale, i manager ed i controller	»	127
4. Gli strumenti contabili da utilizzare	»	128
5. I centri di responsabilità	»	131
<b>5. L'obbligo del controllo di gestione: gli indicatori di criticità dettati dal Codice della Crisi</b>	»	136
1. Il codice della crisi d'insolvenza: gli indicatori della crisi di impresa	»	136
2. Schema degli indici di crisi: indici applicabili a tutte le imprese (patrimonio netto e DSCR)	»	138
3. Schema degli indici di crisi: indici per settore economico (schema di indici redatto dal CNDCEC)	»	140

4. Gli indicatori specifici della crisi di impresa applicabili per alcune categorie	pag. 142
5. Frequenza di monitoraggio degli indicatori di allerta crisi: le relazioni periodiche	» 145
6. Le modalità di segnalazione	» 146
7. Gli strumenti di allerta: i tre pilastri di allerta crisi	» 147
8. Iniziative del debitore	» 152
9. OCRI: Organismo di Composizione della Crisi e Collegio degli Esperti	» 152
10. Il quadro degli indicatori: approfondimento del DSCR	» 156
<b>6. Come calcolare lo stato di salute della propria azienda: la valutazione delle performance e i nuovi criteri di bilancio</b>	» 167
1. L'analisi per indici: l'interpretazione e l'analisi di bilancio	» 167
2. L'analisi di bilancio: i tre aspetti dello stato di salute aziendale	» 168
3. Il calcolo dello stato di salute aziendale e la valutazione delle performance: la Cartella Clinica Aziendale	» 171
<b>7. Programma di calcolo della salute aziendale e del rating di bilancio: istruzioni operative</b>	» 184
1. Istruzioni operative del programma di calcolo della salute aziendale	» 184



## **C'è in crisi o sei in crisi?**

Questa è la vera domanda che ogni imprenditore dovrebbe porsi.

La vera crisi sta nella **cultura aziendale**. L'imprenditore negli ultimi vent'anni ha condotto la propria attività di impresa in un sistema "viziato": ha sempre ottenuto con facilità i finanziamenti bancari, non curando la propria gestione, non rendendosi conto se la sua azienda fosse in perdita oppure no, senza porsi il problema del perché avesse necessità di chiedere soldi in banca, confondendo i finanziamenti come se fossero ricavi.

La verità è che le aziende in tutti questi anni, nascondendosi dietro un credito bancario troppo facile, hanno prodotto delle perdite senza rendersene conto, non controllandosi i conti, se non in fase di chiusura di bilancio dopo quattro o cinque mesi finito l'esercizio e soprattutto con l'ottica di non pagare imposte, senza porsi il problema della perdita.

Questo libro è rivolto a tutti coloro che, invece, vorrebbero condurre la propria azienda con la giusta cultura aziendale, portando all'interno il **controllo di gestione**.

**Conta sui conti!** Ecco perché è importante.

Negli ultimi anni di forte crisi economica, molteplici aziende hanno chiuso per l'incapacità di governare i costi piuttosto che generare ricavi. In altre parole, molte aziende si sono trovate nella condizione in cui, pur avendo un buon volume di ricavi, non sono riuscite a governare, ovvero rilevare e prevedere l'andamento dei costi da sostenere per lo svolgimento dell'attività aziendale. Si sono verificati casi anche in cui le aziende hanno subito cali di fatturato e difficoltà di accesso al credito, andando in default.

Pertanto, per poter reagire occorre intraprendere una serie di azioni in modo rapido efficace e sulla base di considerazioni derivanti dall'analisi della situazione aziendale. Il **controllo di gestione** è lo strumento che consente di comprendere in modo approfondito gli equilibri reddituali, finan-

ziari e patrimoniali di una azienda per poter prendere delle decisioni. È molto importante che le aziende adottino dei modelli di controllo di gestione, che consentano di reagire e pianificare un percorso di crescita con reazioni consapevoli e rapide.

Il **controllo di gestione** è il processo attraverso il quale la direzione aziendale, a prescindere dal settore a cui viene applicato, si assicura che le risorse si acquisiscano e si impieghino in modo efficace ed efficiente, per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. La funzione del controllo di gestione è perciò quella di guidare l'attività d'impresa, qualunque essa sia, verso gli obiettivi prestabiliti presupponendo una chiara definizione delle leve decisionali delle risorse a disposizione dei manager e delle relative responsabilità.

Da un punto di vista operativo, il controllo di gestione può essere definito come un processo composto, la cui concretizzazione avviene attraverso la definizione del:

- budget;
- la sua applicazione nella gestione;
- ed il controllo.

Quest'ultimo orientato a guidare il comportamento degli operatori aziendali verso il raggiungimento dei traguardi prefissati.

Pertanto, il controllo di gestione è un insieme di strumenti e tecniche in grado di fornire alla direzione e alla proprietà di una qualunque impresa informazioni utili per comprendere meglio la realtà aziendale ed assumere decisioni più razionali.

Il controllo di gestione permette di trovare risposte a domande fondamentali che chi è alla guida di un'impresa deve necessariamente porsi, quali ad esempio:

- anche se la mia azienda mostra un utile a fine anno, esistono aree della mia attività in utile ed altre in perdita?
- quali sono i margini unitari dei miei prodotti? come cambieranno a fronte di un maggior o minor utilizzo della capacità produttiva?
- mi conviene investire nell'acquisto di un nuovo macchinario?
- è vantaggioso richiedere un nuovo finanziamento bancario o conviene utilizzare capitale proprio?
- quanto peggiorerebbe l'utile della mia azienda a fronte di un calo del fatturato?

Il controllo di gestione mette dunque a disposizione una serie di tecniche utili per la gestione aziendale, che molto spesso non vengono utilizza-

te da parte dei decisori, ma che invece aiutano a mantenere sotto controllo l'andamento della propria azienda.

Purtroppo, vi sono molti imprenditori che pensano di conoscere bene e con tempestività i risultati della propria azienda, ma molto spesso non è così. Infatti, la maggior parte di loro naviga a vista ed utilizza molto poco i numeri della contabilità.

In modo particolare, dalla lettura dell'opera emerge quanto sia importante l'applicazione di un attento controllo di gestione e quanto questo sia efficace come **strumento di comunicazione fra la direzione e lo staff aziendale**. Infatti, questa addivene importante ed essenziale soprattutto per:

- 📖 fissare gli obiettivi e trasmetterli allo staff aziendale;
- 📖 controllare periodicamente lo stato di raggiungimento degli obiettivi, comunicarli agli staff aziendali e discuterne con loro gli avvenimenti;
- 📖 fare riunioni periodiche;
- 📖 comunicare le strategie aziendali per il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- 📖 comunicare variazioni al budget in base agli accadimenti di mercato o gestionali;
- 📖 ed altro ancora.

Il libro spiega, quindi, l'importanza del controllo di gestione, la sua composizione, la metodologia attraverso la quale si redige ed introduce inoltre, man mano che vengono trattati gli argomenti specifici, dell'esemplificazioni pratiche di un caso aziendale.

Per di più, il libro spiega il D.Lgs. n. 14 del 12/01/2019 (pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 38 del 14/02/2019) recante il **Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza** in attuazione della Legge 19/10/2017 n. 155, il quale decreto attribuisce all'imprenditore l'**obbligo di dotarsi di strumenti** atti alla tempestiva rilevazione dello stato di crisi e alla conseguente assunzione di idonee iniziative.

Pertanto, nella prima parte del testo viene illustrato il ruolo del controllo di gestione e le fasi operative di applicazione:

- † la programmazione e la redazione del budget;
- † la gestione;
- † il controllo ed analisi degli scostamenti.

Successivamente, nelle parti a seguire, accompagnate sempre da esemplificazioni pratiche, il libro spiega passo per passo la fase della pianificazione, della gestione e del controllo.

In più, all'opera sono allegati sei programmi esecutivi di controllo realizzati in excel:

1. un programma relativo alla determinazione e controllo dell'**equilibrio finanziario**;
2. un programma relativo alla determinazione e controllo della **gestione aziendale** concernente gli aspetti di natura economica;
3. un programma relativo alla progettazione e controllo del **cash-flow** (flusso di cassa);
4. un programma relativo alla compilazione e controllo dei risultati aziendali attraverso i **piani esecutivi di controllo**;
5. un programma al controllo globale dei risultati attraverso il **quadro di controllo**;
6. un programma di monitoraggio degli indicatori di allerta crisi come disposto dal D.Lgs. 14 del 12/01/2019 sulla crisi d'impresa.

Sperando che i lettori possano trovare di facile interpretazione i concetti illustrati ed auspicando che tali concetti ed esempi pratici possano dare un aiuto concreto per poter attingere dalle banche i giusti mezzi finanziari di cui si abbisogna, auguro a tutti una buona lettura.

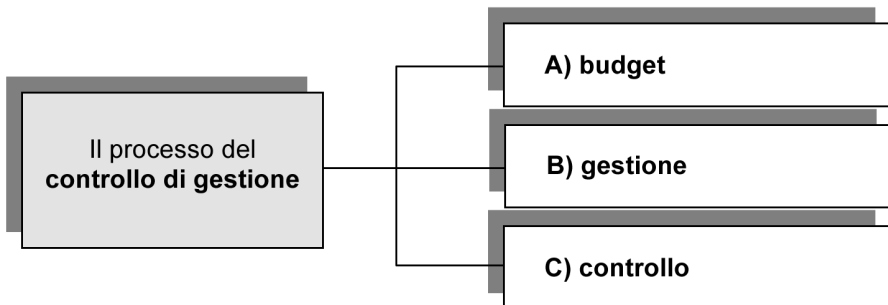
*Marcello D'Onofrio*

# 1

## Il controllo di gestione: istruzioni per l'uso

### 1. Il controllo di gestione: processo e composizione

Il **controllo di gestione**<sup>1</sup> è un metodo di conduzione aziendale composto dal **budget**, dalla **gestione** e dal **controllo**, orientato a guidare i *manager aziendali* verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati.



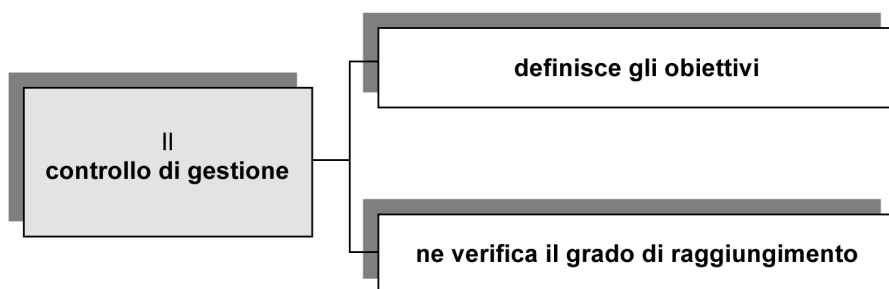
**Fig. 1 - Ambiti applicativi del controllo di gestione**

- A) il **budget** fissa gli obiettivi aziendali in termini economici-finanziari, di strategie e di tempo;
- B) la **gestione** applica le strategie delineate per il raggiungimento degli obiettivi prefissati dal budget;
- C) infine, il **controllo** verifica periodicamente gli scostamenti dei risultati effettivamente raggiunti con il budget delineato.

1. Argomento che può essere approfondito con corso pratico dedicato in [www.accademiaimprenditoriale.it](http://www.accademiaimprenditoriale.it).

Nella realizzazione di tale processo, in un **primo momento** si valuta la fattibilità economica delle strategie d'azione elaborate per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e ad hoc si progettano le strategie. In un **secondo momento**, si predispongono strategie mirate ad ottimizzare l'organizzazione aziendale, tra cui la comunicazione fra i vari responsabili, i meccanismi di coordinamento, le relazioni fra i budget ed altri meccanismi di controllo.

Addiviene quindi palese una duplice utilità funzionale del controllo di gestione:



**Fig. 2 - L'utilità del controllo di gestione**

Pertanto, il controllo di gestione è senza dubbio lo strumento necessario all'imprenditore per gestire la propria attività secondo le giuste regole aziendali: con *consapevolezza, visione globale, informazioni chiare e precise*.

Dunque, il controllo di gestione mette a disposizione una serie di tecniche utili per la gestione aziendale, che molto spesso non vengono utilizzate da parte dei decisori, ma che invece aiutano a mantenere sotto controllo l'andamento della propria azienda.

Purtroppo, vi sono molti imprenditori che pensano di **conoscere bene i risultati della propria azienda**, ma molto spesso non è così. Infatti, l'imprenditore negli ultimi vent'anni ha condotto la propria attività di impresa in un sistema "viziato": ha sempre ottenuto con facilità i finanziamenti bancari, non curando la propria gestione, non rendendosi conto se la sua azienda fosse in perdita oppure no, senza porsi il problema del perché avesse necessità di chiedere soldi in banca, confondendo i finanziamenti come se fossero ricavi.

La verità è che le aziende in tutti questi anni, nascondendosi dietro un credito bancario troppo facile, hanno prodotto delle perdite senza

rendersene conto, non controllandosi i conti, se non in fase di chiusura di bilancio dopo quattro o cinque mesi finito l'esercizio e soprattutto con l'ottica di non pagare imposte, senza porsi il problema della perdita.

La maggior parte degli imprenditori, durante l'esercizio, naviga a vista ed utilizza molto poco i **numeri della contabilità**.

È un difetto che viene da lontano e scaturisce da un ritardo culturale, che invece in altri paesi come l'Inghilterra, l'America ed anche la Francia hanno sentito qualche decennio prima. Invero, in tali paesi si avvertiva per prima la necessità di **leggere i numeri aziendali con più facilità** ed utilizzare quindi il **conto economico «a scalare»**, che sottrae ordinatamente dai ricavi i vari costi ed evidenzia in modo immediato i margini aziendali e quindi in ultimo l'utile.

Gli imprenditori italiani invece, abituati a considerare la contabilità come una **formalità di natura fiscale**, ponendosi solo il problema di pagare meno tasse possibile, hanno continuato per molti anni a leggere il conto economico su due colonne e non capire con immediatezza le risultanze gestionali.

Tuttavia il controllo di gestione è molto di più di questo!

Il controllo di gestione non solo verifica i valori del conto economico, quindi le marginalità, l'utile o la perdita, ma si allarga ad altri settori,



**Fig. 3 - Settori di controllo dell'attività aziendale**

che permettono di **tenere sotto controllo aspetti altrettanto importanti dell'attività aziendale**:

- † l'**aspetto patrimoniale**, che tiene sotto controllo la solidità aziendale;
- † l'**aspetto finanziario**, che tiene sotto controllo il cash-flow dove le entrate devono coprire le uscite;
- † l'**aspetto degli investimenti**, che controlla la fattibilità o meno di un nuovo investimento da fare;
- † l'**aspetto del marketing**, che controlla tutta l'attività commerciale.

L'aspetto **economico** del controllo di gestione è sicuramente uno dei più importanti e fa da guida a chi ha la responsabilità di direzione.

Dal controllo del conto economico ci si può accorgere, sottraendo dai ricavi i costi variabili (cioè quelli proporzionali alla produzione) del **margin di copertura dei costi fissi** (cioè quelli che si sostengono in azienda a prescindere dalla produzione), vedi fig. 4.

Pertanto, se tale margine risulta superiore ai costi fissi, ne scaturisce un guadagno, in caso contrario si ha una perdita.

Un buon controllo di gestione risponde periodicamente (possibilmente con cadenza mensile) a domande che spesso l'imprenditore si dovrebbe porre, come ad esempio:

- † Sto guadagnando?
- † Quanto ho guadagnato?
- † Se ho perso, quanto ho perso e perché?
- † Posso aumentare i guadagni?

Ma, non solo, ci può dire molto di più.



**Fig. 4 - Schema tipo per il controllo di gestione economico**

L'analisi delle singole voci dei costi fissi ed il loro confronto con quanto previsto, evidenzia dove si è ecceduti e permette di correre tempestivamente ai ripari. Mentre la verifica delle percentuali dei costi variabili rispetto ai ricavi evidenzia la bontà dei prezzi di vendita e se sono adeguati o sottocosto.

Dall'analisi degli scostamenti fra il realizzato ed il preventivato, scaturisce perciò il **buono o il cattivo andamento di ciascuna voce** e si delineano le azioni più opportune per modificare e migliorare la situazione, ad esempio:

- se i consumi sono saliti, si dovranno verificare i fornitori e lo stock di magazzino;
- se i costi del personale sono aumentati si andrà a controllare i rendimenti in produzione;
- se i costi finanziari sono schizzati alle stelle, si dovranno controllare gli utilizzi degli affidamenti e la giusta applicazione da parte della banca dei tassi d'interesse concordati;
- ed altro ancora.

Non è un caso che il controllo di gestione sia anche chiamato «contabilità direzionale» e che derivi da dati più importanti scaturenti da procedure extracontabili (ad esempio lo stock con valore di mercato e non fiscale, ammortamenti tecnici, ecc.).

Il controllo di gestione costituisce, infatti, una rappresentazione reale dell'impresa:

☞ **un vero e proprio strumento per la direzione, che permette di decidere a ragion veduta** e di evitare rischi, errori e costosi ritardi.

Inoltre, addivene anche la giusta occasione per verificare l'andamento di ogni reparto o settore con una visione globale della situazione e permette di **capire quale effetto ha ogni scostamento sull'andamento generale**.

Ogni impresa ha caratteristiche particolari e sue specifiche esigenze, ma nessuna ha problemi insolubili e tutte traggono vantaggi rilevanti da una buona organizzazione e dal **controllo stretto dei costi e delle spese**.

Un controllo di gestione completo dovrebbe avere anche un budget completo di riferimento, cioè un **conto economico di previsione**, mensilizzato e progressivo, che funga da termine di confronto.

Ma attenzione!!!

Molti imprenditori sono scettici su questo punto perché sostengono che i ricavi non sono prevedibili con sufficiente precisione.

Ma non è così!

In questo caso, la prospettiva di riferimento è diversa, perché i termini sui quali si fonda il ragionamento del controllo di gestione non sono i ricavi, ma altri due fattori estremamente importanti:

- i **costi fissi**, che variano soltanto in funzione del tempo;
- la **percentuale dei costi variabili**, proporzionali ai ricavi.

Con questi due elementi di riferimento, si ottiene subito l'**informazione utile sulla redditività** che si sta ottenendo e si possono quindi assumere decisioni importanti.

Per esempio, se si sono coperti i costi fissi di periodo, si possono promuovere vendite a prezzi più bassi per catturare un nuovo importante cliente, riducendo i margini senza correre il rischio di andare in perdita.

Il **calcolo del punto di pareggio**, come verrà approfondito nei capitoli successivi, esplicita assai bene questo concetto. Infatti, l'utilità di questa formula può essere utilizzata sotto diversi aspetti:

- ▣ rovesciandola per calcolare la **percentuale di margine** necessaria in caso di **nuovi prodotti o nuovi mercati**;
- ▣ inserendo valori diversi di costi fissi in caso di **investimenti**;
- ▣ calcolando i volumi necessari quando cambiano i margini o quale livello di ricavi è necessario per conseguire un utile predeterminato.

Certamente, non addiviene necessario calcolare il punto di pareggio per ogni decisione aziendale, ma sicuramente consente all'imprenditore di raccogliere più rapidamente le novità e di **adeguare con maggior prontezza la propria impresa alle variazioni di mercato**.

Tutte le imprese possono prevedere con sufficiente esattezza quanto dovranno pagare a fine mese, ma non tutte sono certe di incassare quanto previsto alla scadenza stabilita e di sapere con precisione per quali importi dovranno attivare il **credito bancario**.

Per gestire adeguatamente le problematiche finanziarie è necessaria una pianificazione che non prenda dati esclusivamente dalla contabilità, (che registra soltanto ciò che è già avvenuto), ma anche da altre fonti attendibili.

Inoltre, insieme al conto economico di previsione, è fondamentale altresì il monitoraggio sulla **gestione dei flussi finanziari** attraverso la gestione del **cash-flow** (flusso di cassa), prevedendo un **aggiornamento frequente**, possibilmente giornaliero.

## 2. Il controllo di gestione: le fasi operative

Le fasi operative del controllo di gestione sono tre:

1. la **programmazione** e la redazione del budget;
2. la **gestione** e l'analisi degli scostamenti dal budget periodico;
3. l'**analisi degli scostamenti** dal budget annuale.

Nella **prima fase**, attraverso lo strumento della *programmazione*, si redige il **budget** e si studiano le strategie operative per il suo raggiungimento. La redazione del budget viene quindi elaborata sulla base dei dati consuntivi degli anni precedenti, analizzando le prospettive di mercato e le risorse aziendali.

Nella **seconda fase**, per mezzo della *gestione*, vengono applicate le **strategie** delineate e quindi controllate periodicamente attraverso l'analisi degli scostamenti. Pertanto, in base alle risultanze scaturenti, si verifica lo stato di raggiungimento degli obiettivi economici, apportando tempestivamente, ove necessario, i dovuti accorgimenti gestionali.

Infine, nella **terza fase**, tramite l'*analisi degli scostamenti*, viene elaborata l'esame finale degli scostamenti, attraverso la quale è possibile associare i risultati raggiunti con quelli prefissati per l'intero anno di gestione economica.

Tali fasi operative del controllo di gestione verranno approfondite nei capitoli successivi ed esemplificate attraverso un caso pratico aziendale.