Capitolo II

FONDAMENTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Sommario: 1. Obiettivi e ruoli nel contesto aziendale - 1.1 Pianificazione strategica - 1.2 *Budgeting* e *forecasting* - 1.3 Analisi e *reporting* - 1.4 Supporto decisionale - 2. Principali approcci e metodologie.

1. Obiettivi e ruoli nel contesto aziendale

Il controllo di gestione, essenziale nella gestione aziendale moderna, mira a ottimizzare le prestazioni aziendali attraverso una serie di processi e funzioni specifiche. Questo capitolo esplora in dettaglio i diversi ruoli e obiettivi del controllo di gestione, sottolineandone l'importanza strategica nel panorama aziendale contemporaneo basata sui seguenti pilastri:

- **pianificazione strategica**: questa sezione discute come il controllo di gestione supporta la definizione degli obiettivi a lungo termine dell'azienda, illustrando l'importanza della pianificazione strategica attraverso esempi pratici come lo sviluppo di nuovi prodotti o l'espansione in nuovi mercati;
- ***budgeting e forecasting***: analizza il processo di creazione di *budget* e previsioni finanziarie, enfatizzando il loro ruolo nel garantire che le risorse siano allineate con gli obiettivi aziendali. Un esempio potrebbe essere la gestione di un *budget* per un progetto di *marketing* digitale;
- **analisi e *reporting***: esamina come il controllo di gestione fornisce analisi dettagliate delle prestazioni aziendali, identificando aree di miglioramento. Un esempio pratico potrebbe essere l'analisi trimestrale delle vendite per valutare l'efficacia di diverse strategie di *marketing*;
- **supporto decisionale**: discute come il controllo di gestione offre informazioni e *insight* basati sui dati per supportare il processo de-

cisionale, con esempi pratici come la valutazione dell'acquisto di nuove attrezzature o tecnologie.

Il controllo di gestione rappresenta infatti un processo integrato e continuo volto a indirizzare e monitorare le attività aziendali verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Esso ricopre un ruolo cruciale nel fornire alla direzione gli strumenti necessari per pianificare, controllare e migliorare continuamente le *performance* aziendali.

Nel contesto del controllo di gestione aziendale, diverse figure professionali svolgono ruoli cruciali per assicurare la corretta pianificazione, analisi e monitoraggio delle attività economico-finanziarie dell'azienda. Queste figure lavorano in sinergia per garantire che l'organizzazione raggiunga i suoi obiettivi strategici e operativi, gestendo efficacemente le risorse a disposizione. Di seguito sono elencate le principali figure professionali coinvolte e le loro responsabilità.

Controller *o responsabile del controllo di gestione*

- *Responsabilità principali*: coordinamento delle attività di controllo di gestione, definizione degli *standard* di *reporting* finanziario, analisi delle *performance* aziendali rispetto ai *budget* e ai *forecast*, identificazione di aree di miglioramento e di rischio.
- *Mansioni*: preparazione del *budget* annuale e dei *forecast* periodici, analisi degli scostamenti, reportistica per la direzione, supporto nelle decisioni strategiche, valutazione della redditività di prodotti, servizi o segmenti di mercato.

Financial analyst *o analista finanziario*

- *Responsabilità principali*: analisi delle informazioni economico-finanziarie per supportare la pianificazione e le decisioni di investimento dell'azienda.
- *Mansioni*: raccolta e analisi di dati finanziari, preparazione di *report* e presentazioni per la direzione, valutazione di progetti di investimento, analisi di bilancio, monitoraggio degli indicatori di *performance* finanziaria.

Business analyst

- *Responsabilità principali*: analisi dei processi aziendali per identifi-

care opportunità di miglioramento e ottimizzazione.
- *Mansioni*: analisi dei requisiti di *business*, valutazione dell'impatto dei cambiamenti sui processi aziendali, supporto nella definizione di KPI, elaborazione di modelli di *business* e analisi di fattibilità per nuovi progetti.

CFO (*Chief Financial Officer*) o direttore finanziario
- *Responsabilità principali*: supervisione della strategia finanziaria dell'azienda e della sua esecuzione, gestione delle risorse finanziarie, assicurazione della conformità alle normative fiscali e finanziarie.
- *Mansioni*: definizione della strategia finanziaria, gestione delle relazioni con banche e investitori, supervisione della contabilità e della tesoreria, ottimizzazione della struttura finanziaria dell'azienda.

CEO (*Chief Executive Officer*) o amministratore delegato
- *Responsabilità principali*: *leadership* complessiva dell'azienda, definizione della visione e della strategia aziendale, assicurazione del raggiungimento degli obiettivi aziendali.
- *Mansioni*: presa di decisioni strategiche, rappresentanza dell'azienda verso *stakeholder* esterni, supervisione dell'attuazione della strategia aziendale, gestione del *team* di *leadership*.

Responsabile di divisione o di dipartimento
- *Responsabilità principali*: gestione delle *performance* operative e finanziarie della propria divisione o dipartimento, allineamento con gli obiettivi aziendali.
- *Mansioni*: pianificazione e controllo delle attività del proprio settore, gestione del personale, monitoraggio dei KPI specifici del dipartimento, identificazione di iniziative di miglioramento.

Queste figure collaborano strettamente per assicurare che l'azienda non solo mantenga una solida *performance* economica ma sia anche in grado di adattarsi e rispondere efficacemente a cambiamenti del mercato e dell'ambiente esterno. La sinergia tra queste competenze è fondamentale per un efficace processo di controllo di gestione.

Le fasi del controllo di gestione, come sopra accennato, includono

la pianificazione strategica, la pianificazione operativa, la gestione del *budget*, l'analisi degli scostamenti e il *reporting*. Queste fasi sono da intendersi come un ciclo continuo, dove il *feedback* e l'analisi degli scostamenti giocano un ruolo fondamentale nel miglioramento costante delle *performance* aziendali.

La pianificazione strategica rappresenta infatti il punto di partenza del controllo di gestione, definendola come il processo mediante il quale l'azienda definisce la propria visione a lungo termine e determina le strategie per raggiungere gli obiettivi desiderati. La pianificazione operativa segue, dettagliando come gli obiettivi strategici verranno raggiunti attraverso azioni specifiche nel breve termine.

Il *budget* viene identificato come uno strumento chiave nel processo di controllo di gestione, fungendo da ponte tra la pianificazione e l'attuazione delle strategie. Verranno approfonditi in seguito concetti quali la preparazione del *budget*, i tipi di *budget* e l'importanza dell'analisi degli scostamenti per identificare le differenze tra i risultati previsti e quelli effettivi.

L'analisi degli scostamenti rappresenta infatti un passaggio critico che permette di valutare le *performance* aziendali e di identificare le aree che necessitano di interventi correttivi. Il *reporting* periodico, infine, è il mezzo attraverso cui le informazioni vengono comunicate ai vari livelli dell'organizzazione, consentendo la presa di decisioni informate.

L'obiettivo di questo manuale è proporre un approccio integrato al controllo di gestione, evidenziando l'interconnessione tra le varie fasi del processo e la necessità di un impegno costante da parte della direzione per garantire l'efficacia del sistema di controllo.

1.1 Pianificazione strategica

Nell'attuale scenario economico globale, caratterizzato da una costante evoluzione e da una crescente competitività, la pianificazione strategica emerge come un componente fondamentale del controllo di gestione. Questa sezione del manuale si propone di esplorare il ruolo della pianificazione strategica all'interno del controllo di gestione, evidenziando come essa rappresenti un pilastro indispensabile per il suc-

cesso e la crescita sostenibile delle organizzazioni. Attraverso l'analisi di approcci teorici e di casi studio concreti, verranno discusse le migliori pratiche e le sfide legate all'integrazione efficace della pianificazione strategica nel controllo di gestione.

La pianificazione strategica nel controllo di gestione rappresenta l'insieme dei processi attraverso i quali un'organizzazione definisce la sua direzione a lungo termine e distribuisce le sue risorse per perseguire questa visione. In questo contesto, il controllo di gestione agisce come un meccanismo di supporto, fornendo gli strumenti analitici necessari per valutare le *performance*, monitorare il progresso verso gli obiettivi e adattare le strategie in risposta a cambiamenti interni ed esterni.

La pianificazione strategica inizia con la definizione chiara degli obiettivi di lungo termine, che devono essere allineati con la missione e i valori aziendali. Il controllo di gestione contribuisce a questo processo attraverso l'analisi delle *performance* passate e l'identificazione di aree di miglioramento.

Una componente cruciale della pianificazione strategica è l'analisi dell'ambiente esterno e interno. Strumenti come l'analisi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) permettono di identificare le opportunità e le minacce che possono influenzare l'organizzazione, nonché i suoi punti di forza e di debolezza interni.

Sulla base dell'analisi ambientale, vengono sviluppate strategie mirate a sfruttare le opportunità e a mitigare le minacce. Il controllo di gestione supporta questo processo attraverso modelli finanziari e simulazioni che aiutano a prevedere gli impatti delle diverse opzioni strategiche.

La fase di implementazione richiede una dettagliata pianificazione operativa e l'allocazione delle risorse. Il controllo di gestione gioca un ruolo essenziale nel monitoraggio dell'avanzamento verso gli obiettivi e nell'identificazione di eventuali scostamenti da correggere tempestivamente.

La valutazione continua delle strategie implementate consente di misurare l'efficacia della pianificazione strategica. Il controllo di gestione fornisce i dati e gli indicatori necessari per questa analisi, facilitando l'adozione di azioni correttive o di aggiustamenti strategici.

La pianificazione strategica nel controllo di gestione presenta diver-

se sfide, tra cui la necessità di gestire l'incertezza, l'integrazione delle informazioni provenienti da fonti diverse e la resistenza al cambiamento all'interno dell'organizzazione. Le migliori pratiche per superare queste sfide includono l'adozione di un approccio flessibile e adattivo alla pianificazione, l'investimento in sistemi di *business intelligence* per migliorare la raccolta e l'analisi dei dati, e il coinvolgimento di tutti i livelli dell'organizzazione nel processo di pianificazione strategica.

La pianificazione strategica rappresenta un aspetto cruciale del controllo di gestione, fornendo la direzione e il quadro necessari per navigare con successo nel complesso ambiente aziendale contemporaneo. Integrando efficacemente la pianificazione strategica nel controllo di gestione, le organizzazioni possono migliorare la loro capacità di raggiungere gli obiettivi di lungo termine, adattarsi ai cambiamenti e promuovere una crescita sostenibile.

1.2 *Budgeting* e *forecasting*

Il *budgeting* e il *forecasting* rappresentano due strumenti essenziali nel panorama del controllo di gestione, svolgendo un ruolo cruciale nel guidare le aziende verso il successo finanziario e operativo. Mentre il *budget* è una previsione fatta sull'anno successivo, il *forecast* è invece una previsione sull'anno in corso che si basa sui valori dell'anno passato e sul valore tendenziale dell'anno in corso.

Di seguito esploreremo l'importanza di questi strumenti e descriveremo le principali tecniche di *budgeting*, dall'elaborazione dei *budget* per divisione fino al *master budget*.

Il *budgeting* aiuta le aziende a definire obiettivi finanziari chiari e realistici, promuovendo una gestione efficace delle risorse e una pianificazione strategica. Attraverso il processo di *budgeting*, le aziende possono allocare risorse in modo ottimale, controllare i costi e stimolare l'efficienza operativa. D'altra parte, il *forecasting* permette nel breve periodo alle aziende di anticipare cambiamenti e sfide future, offrendo la flessibilità necessaria per adattarsi rapidamente a nuove condizioni di mercato.

Le tecniche di *budget* sono strumenti fondamentali per il controllo di

gestione, permettendo alle aziende di pianificare e monitorare le risorse finanziarie in modo efficace. Queste tecniche supportano i processi decisionali, contribuendo alla realizzazione degli obiettivi aziendali. Di seguito, approfondiremo alcune delle tecniche di *budget* più rilevanti, esaminando i loro punti di forza, le applicazioni pratiche e come possono influenzare le decisioni strategiche.

A. Budget *per divisione*

Il *budget* per divisione si concentra sulla suddivisione dell'organizzazione in centri di costo o di profitto distinti, ognuno con obiettivi e *budget* specifici. Questo approccio permette un monitoraggio più accurato delle *performance* e una responsabilizzazione maggiore dei *manager* di divisione. Ad esempio, in una società di produzione, il *budget* per la divisione produzione terrà conto dei costi diretti di materie prime, manodopera e *overhead*, mentre il *budget* per la divisione vendite includerà previsioni di vendita, commissioni e spese pubblicitarie. La sfida principale consiste nell'assicurare che ogni divisione sia allineata con gli obiettivi complessivi dell'azienda.

B. Budget *flessibile*

Il *budget* flessibile è progettato per adattarsi a variazioni nel volume delle attività, rendendolo particolarmente utile in ambienti dinamici. A differenza di un *budget* statico, che rimane fisso indipendentemente dai cambiamenti nel livello di attività, il *budget* flessibile si aggiusta per riflettere le reali condizioni operative. Questo rende possibile valutare le *performance* in modo più equo, poiché il confronto tra i dati reali e quelli budgettati tiene conto delle variazioni nell'attività. Per esempio, un'azienda che produce beni di consumo potrebbe utilizzare un *budget* flessibile per gestire le spese in funzione delle fluttuazioni stagionali della domanda.

C. Zero-Based Budgeting *(ZBB)*

Lo *Zero-Based Budgeting* richiede che ogni spesa venga giustificata da zero per ogni nuovo ciclo di *budget*, indipendentemente dai livelli di spesa passati. Questo approccio incentiva un esame critico di tutte le voci di spesa, promuovendo l'efficienza e la riduzione dei costi. Il ZBB

è particolarmente efficace in contesti dove è necessario un rigoroso controllo dei costi o in situazioni di ristrutturazione aziendale. Tuttavia, può essere un processo che richiede tempo e risorse, poiché richiede una valutazione dettagliata di ogni aspetto della spesa aziendale.

D. Master budget

Il *master budget* rappresenta la sintesi di tutti i *budget* parziali dell'azienda (*budget* delle vendite, di produzione, degli acquisti, ecc.) e include il *budget* operativo e il *budget* finanziario. Funge da strumento di pianificazione e controllo complessivo, offrendo una visione olistica della situazione finanziaria prevista per l'intera organizzazione. La creazione del *master budget* inizia con il *budget* delle vendite, che serve come base per tutti gli altri *budget* operativi. Successivamente, vengono elaborati il *budget* di produzione, il *budget* degli acquisti e il *budget* dei costi operativi, che insieme formano il *budget* operativo. Infine, il *budget* finanziario include previsioni sui flussi di cassa, bilanci previsionali e stati patrimoniali previsionali, completando così la visione finanziaria complessiva dell'azienda.

La scelta della tecnica di *budget* più adatta dipende da vari fattori, inclusa la dimensione dell'azienda, la complessità delle operazioni, la volatilità dell'ambiente di mercato e le risorse disponibili per il processo di *budgeting*. Un'applicazione efficace di queste tecniche consente di migliorare la pianificazione finanziaria, ottimizzare l'allocazione delle risorse, aumentare la trasparenza e promuovere una cultura aziendale incentrata sul raggiungimento degli obiettivi.

Il *forecast*, nel contesto del controllo di gestione, rappresenta una stima prospettica delle *performance* economiche, finanziarie o operative di un'organizzazione per l'anno in corso, calcolata partendo dai dati effettivi dell'anno precedente e integrando le tendenze osservate nei periodi iniziali dell'anno in corso. Questa previsione è realizzata attraverso un processo di analisi che considera vari fattori, quali i risultati già conseguiti, le condizioni di mercato attuali, le strategie aziendali in atto, e qualsiasi variazione significativa nell'ambiente operativo o strategico dell'organizzazione.

Il *forecast* si distingue dal *budget*, che è una pianificazione dettaglia-

ta all'inizio dell'anno finanziario e serve come punto di riferimento per la gestione. Invece, il *forecast* viene aggiornato periodicamente (mensilmente, trimestralmente) per riflettere le variazioni nelle condizioni di mercato o nelle strategie aziendali, fornendo una stima più realistica e attuale delle aspettative di fine anno. Questo processo consente ai *manager* di adottare decisioni informate e tempestive per correggere eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati, ottimizzando così la gestione delle risorse e migliorando le *performance* aziendali.

In pratica, la creazione di un *budget* e/o di un *forecast* implica l'analisi di serie storiche, l'interpretazione di tendenze interne ed esterne all'organizzazione e l'applicazione di modelli previsionali. Questi modelli possono includere approcci quantitativi, come analisi di regressione e metodi di *smoothing*, o qualitativi, basati su intuizioni manageriali e valutazioni esperte. L'obiettivo è di affinare le previsioni man mano che si dispone di più informazioni, per avvicinarsi il più possibile alla realtà futura dell'azienda, consentendo così una gestione più efficace e proattiva.

Le tecniche di *budgeting* e *forecasting* giocano un ruolo cruciale nel controllo di gestione, fornendo alle aziende previsioni accurate sulle *performance* future basate su dati storici e tendenze attuali. Queste previsioni aiutano le aziende a prendere decisioni informate, pianificare strategie future e adattarsi dinamicamente all'evolversi delle condizioni di mercato. Di seguito, esploreremo diverse tecniche di *budgeting* e *forecasting*, evidenziando come possono essere applicate per migliorare la pianificazione e il controllo di gestione.

A. Budgeting *e* forecasting *qualitativo*

Il *budgeting* qualitativo si basa su giudizi soggettivi e opinioni esperte piuttosto che su dati numerici. Questo approccio è particolarmente utile quando i dati storici sono limitati o non applicabili a nuove situazioni. Tecniche come il metodo *Delphi*, che raccoglie e aggrega le opinioni di esperti attraverso più *round* di sondaggi, e l'analisi scenari, che esplora diverse possibili future condizioni di mercato, sono esempi di *forecasting* qualitativo. Queste tecniche permettono di incorporare intuizioni umane e esperienze nel processo di previsione.

B.* Budgeting *e* forecasting *quantitativo

Il *budgeting* quantitativo utilizza dati storici e modelli matematici per prevedere future *performance*. Questo approccio è diviso in due categorie principali: modelli di serie storiche e modelli causali.

Modelli di serie storiche: questi modelli presuppongono che i dati futuri seguiranno gli stessi *pattern* dei dati passati. Metodi come la media mobile, l'esponenziale *smoothing* e l'ARIMA (*Autoregressive Integrated Moving Average*) sono comuni in questa categoria. Ad esempio, utilizzando l'esponenziale *smoothing*, un'azienda può prevedere le vendite future dando più peso ai dati recenti rispetto a quelli più vecchi, adattandosi così alle tendenze emergenti. Di seguito i modelli di serie storiche utilizzati principalmente nella prassi finanziaria:

- ***Media mobile***: utilizzata per livellare le serie temporali per evidenziare le tendenze a lungo termine. È particolarmente utile in presenza di dati stagionali. Immagina di avere i dati mensili delle vendite di un prodotto negli ultimi 12 mesi. Per calcolare una media mobile semplice a 3 mesi, sommi le vendite degli ultimi tre mesi e dividi il risultato per 3. Questo ti dà la media mobile per l'ultimo mese. Ripeti il processo per ogni mese, spostandoti indietro di un mese alla volta, per lisciare le fluttuazioni a breve termine e vedere la tendenza.

- ***Metodo esponenziale* smoothing**: questo metodo attribuisce un peso maggiore ai dati più recenti, presumendo che siano più rilevanti per fare previsioni. La versione più semplice è lo *smoothing* semplice, mentre le versioni più complesse includono lo *smoothing* doppio e triplo per gestire tendenze e stagionalità. Considera una serie temporale dei consumi di energia elettrica. Utilizzando lo *smoothing* esponenziale semplice, potresti dare più peso ai consumi più recenti per prevedere il consumo del mese successivo. Il peso diminuisce esponenzialmente per i dati più vecchi, con un parametro di *smoothing* (*alpha*) che determina quanto velocemente i pesi diminuiscono.

- ***Metodi ARIMA (*AutoRegressive Integrated Moving Average*)***: questi modelli sono utilizzati per analizzare e prevedere serie tem-

porali basandosi sulle proprie *lag* (ritardi) e sulla differenziazione dei dati per stabilizzarli. Per prevedere le azioni future del mercato basandoti sulle serie storiche dei prezzi, potresti usare un modello ARIMA che tiene conto delle autocorrelazioni dei prezzi passati e delle differenze tra di essi per stabilizzare la serie e renderla stazionaria, prima di effettuare la previsione.

Modelli causali: questi modelli cercano di prevedere il futuro identificando relazioni causali tra variabili. La regressione lineare è una tecnica comune, che può essere utilizzata per prevedere le vendite basandosi su fattori come la spesa pubblicitaria o le condizioni economiche generali. Questi modelli sono particolarmente utili quando si desidera comprendere come specifici cambiamenti influenzeranno le *performance* future. Di seguito i modelli causali utilizzati principalmente nella prassi finanziaria:

- ***Metodi di regressione***: la regressione lineare e la regressione multipla sono tecniche statistiche utilizzate per prevedere il valore di una variabile in base al valore di una o più altre variabili. Se vuoi prevedere il fatturato annuale di un'azienda basandoti su fattori come la spesa pubblicitaria e il numero di nuovi clienti, potresti usare una regressione multipla, dove il fatturato è la variabile dipendente e la spesa pubblicitaria e i nuovi clienti sono le variabili indipendenti.

- **Machine learning**: tecniche come le reti neurali, le macchine a vettori di supporto e gli algoritmi di foresta casuale possono essere utilizzate per modellare e prevedere serie temporali complesse basandosi su grandi volumi di dati e relazioni non lineari. Per prevedere la domanda di un servizio di *ride-sharing* in diverse zone della città, potresti utilizzare reti neurali per modellare complesse relazioni non lineari tra vari fattori, come il tempo, il giorno della settimana, gli eventi locali e le tendenze storiche della domanda.

- **Budgeting *e* forecasting *basato su altri modelli causali***: questo approccio cerca di prevedere il futuro considerando le relazioni causali tra variabili, ad esempio, l'impatto di eventi specifici o interventi

sulle variabili di interesse. Immagina di voler prevedere l'impatto di una campagna promozionale sulle vendite di un prodotto. Utilizzando un modello causale, considereresti le vendite precedenti e durante la campagna, controllando altre variabili che potrebbero influenzare le vendite, per isolare l'effetto causale della campagna sulle vendite.

- ***Simulazioni Monte Carlo***: una tecnica che utilizza la ripetizione di simulazioni casuali per prevedere l'evoluzione di variabili che hanno una certa incertezza. Per valutare il rischio di un progetto di investimento, potresti usare le simulazioni Monte Carlo per prevedere il ritorno sull'investimento, simulando migliaia di scenari possibili basandoti sulla variazione dei costi del progetto, i tassi di interesse e altri fattori economici, per ottenere una distribuzione probabilistica dei possibili ritorni sull'investimento.

Forecasting* basato su *time series decomposition

La decomposizione delle serie temporali scompone una serie storica in componenti di tendenza, stagionalità e rumore casuale. Questo approccio permette di isolare e analizzare gli effetti stagionali e le tendenze a lungo termine, migliorando l'accuratezza delle previsioni. Per esempio, un'azienda di abbigliamento potrebbe utilizzare la decomposizione delle serie temporali per prevedere le vendite stagionali, separando gli effetti delle festività o dei cambi di stagione dalle tendenze di crescita generale.

Scenario *planning* e *forecasting*

Lo scenario *planning* combina elementi qualitativi e quantitativi per esplorare come diversi scenari futuri potrebbero influenzare le *performance* aziendali. Questo approccio richiede di costruire diversi "mondi futuri" possibili e di modellare come l'azienda potrebbe performare in ciascuno di essi. È particolarmente utile in contesti di grande incertezza, dove le decisioni strategiche devono tenere conto di molteplici possibili evoluzioni del mercato.

Le analisi di sensitività, applicate nel contesto di *budgeting* e *fore-*

casting attraverso un approccio scenario *based planning*, offrono una visione approfondita su come variazioni in determinate variabili chiave possano influenzare i risultati finanziari attesi di un'organizzazione. Questo strumento permette ai decisori di individuare le variabili più critiche, migliorando la preparazione dell'azienda di fronte all'incertezza futura.

L'analisi di sensitività aiuta quindi a comprendere come le fluttuazioni nei costi delle materie prime, nei tassi di interesse, nei volumi di vendita, e in altre variabili critiche, possano impattare su indicatori finanziari fondamentali quali reddito operativo, flusso di cassa, o il valore complessivo dell'azienda. Questo approccio è cruciale durante la pianificazione e la fase di previsione, in quanto consente di identificare i potenziali rischi associati a ogni ipotesi, facilitando una pianificazione finanziaria più informata e resiliente.

L'adozione di un approccio *scenario based* arricchisce l'analisi di sensitività, permettendo di considerare diverse combinazioni di ipotesi per generare vari scenari futuri. Questi scenari possono variare da quelli più probabili a quelli ottimistici o pessimistici, fornendo un quadro completo delle potenziali dinamiche operative e strategiche. Tale metodologia promuove una gestione del rischio più efficace, consentendo alle aziende di prepararsi adeguatamente a differenti contingenze.

Di seguito gli *step* propedeutici per implementare un'analisi di sensitività efficiente:

1. **Identificazione delle variabili chiave**: questa fase richiede un'analisi accurata per determinare quali variabili influenzano maggiormente le previsioni finanziarie. Ad esempio, l'azienda potrebbe considerare i prezzi di vendita, i costi di produzione, i tassi di cambio e i tassi di interesse come elementi chiave.

2. **Definizione degli scenari**: si procede alla creazione di scenari che riflettono diverse combinazioni delle variabili identificate. Questo permette di simulare vari contesti di mercato e condizioni operative.

3. **Calcolo dell'impatto**: utilizzando modelli finanziari sofisticati, si

valuta come le variazioni nelle variabili selezionate influenzino gli indicatori di *performance* finanziaria sotto ciascuno scenario.

4. **Analisi e interpretazione**: analizzando i risultati ottenuti per ogni scenario, è possibile individuare quali variabili esercitano l'influenza maggiore sulla *performance* aziendale, permettendo ai *manager* di formulare strategie mirate a mitigare i rischi o a capitalizzare le opportunità.

Alla luce di quanto sopra, immaginiamo un'azienda nel settore manifatturiero che desidera valutare l'effetto di un aumento del 15% nei costi del lavoro sul margine operativo. Attraverso l'analisi di sensitività, si possono creare scenari che includano questa variazione insieme a possibili aumenti dei prezzi di vendita o riduzioni dei costi operativi. I risultati permetteranno all'azienda di comprendere come diversi fattori interagiscano tra loro e influenzino i risultati finanziari, facilitando l'identificazione di strategie di adattamento o di crescita.

L'integrazione dell'analisi di sensitività in un *framework* scenario *based* nel processo di *budgeting* e *forecasting* equipaggia le aziende con un potente strumento di gestione del rischio. Questo approccio non solo migliora la comprensione dell'esposizione aziendale alle fluttuazioni delle variabili chiave ma anche rafforza la capacità dell'organizzazione di navigare con fiducia in un contesto di mercato variabile, assicurando decisioni strategiche ben fondate che sostengono il successo aziendale nel lungo termine.

Queste tecniche possono variare in complessità e nell'adeguatezza alla specifica situazione o ai dati disponibili. La scelta della tecnica di *forecasting* più appropriata dipende dalla natura dei dati, dagli obiettivi della previsione e dalle risorse disponibili per l'analisi.

Il *forecasting* è un elemento vitale del controllo di gestione, che fornisce le basi per la pianificazione strategica e operativa. Scegliere la tecnica di *forecasting* più adatta dipende dalla natura dei dati disponibili, dalla complessità del mercato e dagli obiettivi specifici dell'azienda. Un'implementazione efficace del *forecasting* può significativamente migliorare la capacità di un'azienda di navigare l'incertezza, ottimizzare le risorse e capitalizzare sulle opportunità future.