



CONTROLLO

Come Excel guida il Controllo di Gestione forward-looking

di Giulio Bassi

Seminario di specializzazione

Guida pratica al budget con excel

Scopri di più

È oramai chiaro a tutti come, per gestire un'azienda, non ci si possa limitare all'analisi dei dati storici in quanto oggi, molto più che nel passato, è **fondamentale anticipare i rischi**, simulare scenari futuri e guidare le decisioni strategiche attraverso strumenti che integrino la dimensione quantitativa con quella qualitativa. Excel, da semplice foglio di calcolo, si è evoluto in un vero e proprio strumento di **business intelligence**, e quindi si conferma il partner ideale per qualsiasi azienda **che intende approcciarsi a una gestione basata su dati** e non solo sull'intuito.

Dalla visione all'anticipazione del rischio

L'obiettivo aziendale per eccellenza è la **creazione di valore attraverso la ricerca continua di un vantaggio competitivo**. Questo paradigma richiede un **Controllo di Gestione** che superi la logica contabile tradizionale, quella focalizzata esclusivamente sui risultati storici, per abbracciare una visione forward-looking orientata all'anticipazione degli scenari e alla **gestione proattiva dei rischi**.

Questo passaggio consiste nell'integrare i **fattori quantitativi, i tradizionali dati finanziari del bilancio**, con i fattori qualitativi rappresentati dai **Key Performance Indicators (KPI) non finanziari**. Questi ultimi misurano **dimensioni strategiche** come la soddisfazione del cliente, l'efficienza dei processi, la qualità dei prodotti e l'innovazione tecnologica. Solo attraverso questa sintesi si ottiene una visione strategica completa dell'impresa, capace di orientare le decisioni verso la **generazione di valore nel medio-lungo termine**.

Il budget diventa, quindi, lo sviluppo operativo a breve termine del **business plan**, il documento che traduce la strategia in azioni concrete e misurabili. Non si tratta più di un mero esercizio contabile di previsione, ma di uno **strumento manageriale** che connette la visione aziendale con l'operatività quotidiana, rendendo esplicite le ipotesi sottostanti e quantificando l'**impatto delle scelte strategiche sui risultati attesi**.



L'architettura del budget

Per essere veramente utile al decision making, il **budget** deve fornire informazioni complete anche sull'aspetto patrimoniale e sulla **dinamica monetaria e finanziaria**.

Excel è lo **strumento più semplice e immediato** che permette a professionisti e manager di far quadrare tutti i prospetti tipicamente utilizzati nella pianificazione (Conto economico, Stato Patrimoniale e Rendiconto finanziario di cassa). La coerenza matematica tra questi prospetti **non è un vezzo formale**, ma la garanzia che il modello rappresenti fedelmente le relazioni causa-effetto tra le **operazioni aziendali e i loro impatti** su tutti gli aspetti della gestione aziendale.

Il **budget** è, in sostanza, una **contabilità elaborata in preventivo**. Come la contabilità generale registra *ex post* le operazioni aziendali, il **budget** le anticipa, evidenziando matematicamente come ogni azione si ripercuota simultaneamente sulla redditività economica, sulla **solidità patrimoniale e sulla liquidità finanziaria**. Gestire centinaia di conti patrimoniali ed economici interconnessi richiede un metodo rigoroso e uno strumento potente come Excel, **capace di automatizzare i calcoli** mantenendo la trasparenza delle logiche sottostanti.

Le regole d'oro per un modello affidabile

La costruzione di un modello di **budget** in Excel richiede un **approccio metodico** che parte dalla comprensione della struttura aziendale per arrivare alla creazione di un meccanismo di calcolo **robusto ed elastico**.

Il processo si articola in fasi precise. Prima di tutto, è necessaria **un'analisi storica preliminare dei dati aziendali** per comprendere le dinamiche ricorrenti e identificare i driver di performance, dopodiché si procede con la costruzione sulla carta del modello, **definendo le relazioni logiche tra le diverse voci** e i flussi informativi che collegano le aree aziendali realizzando un meccanismo di quadratura.

Excel, integrato con **le capacità di Power Pivot e Power Query**, permette di collegare razionalmente le azioni operative ai risultati finanziari. Attraverso tabelle pivot dinamiche e modelli di dati relazionali, è possibile gestire la complessità **senza perdere il controllo**, trasformando centinaia di transazioni in informazioni sintetiche e actionable. Il modello deve essere costruito in modo che modifiche a parametri chiave si **propaghi automaticamente attraverso tutti i prospetti**, garantendo sempre la coerenza della tripla verifica.



Simulazione e decisione

La velocità dei cicli economici contemporanei impone di abbandonare l'illusione della previsione univoca. Ogni **budget** deve includere una sezione dedicata all'analisi what-if, dove vengono simulati scenari alternativi che rappresentano situazioni di **Best Case e Worst Case** rispetto allo scenario base.

Excel è lo strumento ottimale per valutare e aggiustare in tempo **reale 3 dimensioni critiche**: il **modello di business, gli investimenti necessari e le strategie di finanziamento**. Modificando ipotesi chiave come il tasso di crescita delle vendite, i margini operativi o i tempi di incasso, il controller può immediatamente visualizzare l'impatto sui 3 prospetti fondamentali e identificare potenziali squilibri prima che si manifestino nella realtà.

L'analisi degli scenari **non si limita a evidenziare i rischi**, ma permette di comprendere le ragioni profonde di eventuali squilibri economici, patrimoniali o finanziari. Se uno scenario mostra una **crisi di liquidità nonostante la redditività positiva**, il modello aiuta a identificare se il problema deriva da un'eccessiva dilazione dei crediti, da investimenti sovradimensionati o da una struttura finanziaria inadeguata. Questa capacità diagnostica trasforma il **budget** da documento statico a strumento di apprendimento continuo.

Il vero valore dell'analisi what-if risiede nella possibilità di correggere **le imperfezioni del piano prima della sua attuazione**. Testare la resilienza del modello di business sotto stress permette di raffinare le strategie, ottimizzare l'allocazione delle risorse e prepararsi proattivamente alle **turbolenze del mercato**. Excel diventa così non solo uno strumento di calcolo, ma una **piattaforma di simulazione** che supporta il processo decisionale strategico.

Conclusione

Governare gli strumenti informatici a nostra disposizione rappresenta un'opportunità unica per i professionisti che desiderano evolvere da semplici utilizzatori di **fogli di calcolo a controller strategici** capaci di costruire modelli personalizzati e dinamici.

Padroneggiare la **tecnica della quadratura contabile**, comprendere come integrare i prospetti economici, patrimoniali e finanziari, e saper costruire analisi di scenario rappresentano competenze distintive nel mercato del lavoro attuale. Excel, da strumento operativo, diventa linguaggio strategico attraverso il quale il **controller dialoga con il top management**, traducendo ipotesi qualitative in evidenze quantitative e supportando le decisioni che determinano il **successo dell'impresa**.

In un contesto dove la velocità di adattamento è fattore critico di sopravvivenza, disporre di un modello di **budget** affidabile, flessibile e orientato agli scenari non è più un optional ma una necessità competitiva.

