



## I SEGRETI DEL BILANCIO



## I SEGRETI DEL BILANCIO

In questo pdf è inserita una chiave elettronica che permette il riconoscimento dell'acquirente originario in caso di pirateria.

Tutti i diritti sono riservati a norma di legge. Nessuna parte di questo libro può essere riprodotta senza l'autorizzazione dell'autore, Umberto Fossali.

È possibile rivendere questo ebook solo attraverso il nostro sistema di affiliazione



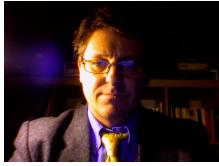
## INDICE

# I SEGRETI DEL BILANCIO

INTRODUZIONE .....	4
COME USARE IL BILANCIO PER LE SCELTE DI GESTIONE DELL'IMPRESA .....	7
IL MODELLO IMPRENDITORIALE .....	10
GLI OBIETTIVI DELL'AZIENDA .....	12
COME STABILIRE GLI OBIETTIVI? .....	18
LA RICLASSIFICAZIONE .....	23
LO STATO PATRIMONIALE .....	25
IL CONTO ECONOMICO .....	38
LA SOLIDITA' AZIENDALE .....	49
LA REDDITIVITA' .....	52
CRESCITA .....	57
LIQUIDITA' .....	60
TRE PASSI PER CAPIRE IL FLUSSO DI CASSA .....	63
I COSTI FISSI E VARIABILI .....	76
IL PUNTO DI PAREGGIO .....	83
LEVA OPERATIVA .....	88
ANCORA DUE FORMULE MAGICHE .....	92
CONCLUSIONE .....	100



## INTRODUZIONE



Benvenuto in questa introduzione ai segreti del bilancio; mi chiamo Umberto Fossali, sono un consulente aziendale e mi occupo di analizzare i bilanci da 18 anni. Ho iniziato quando ero all'Università, per sbarcare il lunario riclassificavo i bilanci per una società di informazioni commerciali; in realtà non ne sapevo granchè, mi davano delle tabelle, da riempire in qualche modo e poi il risultato lo rivendevano ai clienti. Ho imparato allora a non prendere per buoni i risultati che vengono da altri e a farmi i miei calcoli e ragionamenti sui bilanci. Poi ho fatto un Master per diventare analista finanziario, mi vedevo già proiettato nella grande finanza....In realtà ho iniziato a lavorare per una società di consulenza che si rivolgeva in particolare alle piccole e medie imprese.

Affrontando i problemi dei miei clienti mi sono accorto che le difficoltà sono spesso comuni; c'è una forte attenzione al fatturato e all'utile finale, ma spesso non si capisce la relazione tra i numeri del bilancio. L'imprenditore si trova a volte in difficoltà nonostante le sue capacità e un grandissimo impegno nel suo lavoro. A volte le banche ingeriscono in modo improprio nei bilanci delle aziende e costringono l'impresa a fare l'interesse della banca (a volte o troppo spesso?!...).

Ci si trova senza liquidità; oppure i concorrenti spingono sempre di più sui prezzi, costringendo l'impresa a ridurre i suoi margini; a volte siamo penalizzati dalla burocrazia e da un sistema fiscale bizantino.



È un peccato perché l'impresa italiana è forte e vitale; ho spesso trovato entusiasmo e motivazione e generosità; l'imprenditore è colui che crea il benessere per se e per la società in cui vive.

Questa guida vuole dare alcuni suggerimenti su come gestire il bilancio cioè usarlo per prendere decisioni che portino vantaggi all'azienda; cercherò di essere operativo e di illustrare con gli esempi come ci si può muovere all'interno dei numeri.

Alla fine di questa lettura vorrei che tu fossi in grado di:

- ❑ usare gli indicatori di redditività e capire che relazioni hanno tra di loro
- ❑ capire come si crea la liquidità all'interno dell'azienda e cosa fare in caso di squilibri
- ❑ capire come mantenere un rating di affidabilità elevato
- ❑ decidere le strategie di crescita dell'impresa in modo sostenibile ed equilibrato
- ❑ proiettare degli scenari economici

ti chiedo la pazienza di andare fino in fondo alla lettura di questa guida e ti ricordo che puoi contattarmi per risolvere gli inevitabili dubbi che la lettura si porta dietro;

buona avventura nei segreti del bilancio.....



## I SEGRETI DEL BILANCIO

# COME USARE IL BILANCIO PER LE SCELTE DI GESTIONE DELL'IMPRESA

In questa parte imparerai:

- ❑ i cinque motivi per cui usare il bilancio
- ❑ il modello imprenditoriale per contestualizzare le tue analisi
- ❑ le quattro variabili per il successo dell'impresa
- ❑ come stabilire gli obiettivi aziendali
- ❑ come usare il bilancio per la strategia aziendale



Il bilancio aziendale è quel documento noioso che le aziende devono fare almeno una volta all'anno insieme a tutte le pratiche di deposito, compito che viene spesso volentieri delegato al commercialista. Se vogliamo però il documento di bilancio può fornirci molte informazioni utili per la gestione dell'azienda. Cosa ci può dire il documento di bilancio della nostra azienda o quello dei nostri concorrenti?

**La prima e più importante informazione è se stiamo raggiungendo gli obiettivi imprenditoriali:**

l'azienda è redditizia, raggiunge i suoi obiettivi di profitto?

L'azienda è solida, è dotata di un patrimonio adeguato al business in cui opera?

Abbiamo liquidità per pagare stipendi, fornitori bollette tasse e quant'altro?

Ci sono i soldi per fare gli investimenti e far crescere l'azienda? Il bilancio ci dice quali sono i nostri punti di forza e di debolezza.

**La seconda informazione è: come ci posizioniamo rispetto ai nostri concorrenti?**

Siamo più o meno redditizi, più o meno indebitati? Cresciamo di più o di meno? Chi è il più redditizio all'interno del settore? Quanto spendono i miei concorrenti in spese commerciali? Quanto gli costa industrializzare il prodotto? Quali sono le strategie? Quali sono le loro politiche di bilancio

**La terza informazione è la valutazione dell'azienda;**

per sapere quanto vale un'azienda (anche la tua azienda) e quindi quanto vale il fantomatico "avviamento" abbiamo bisogno di valutare il suo patrimonio e di capire qual è la sua capacità di generare redditi e flussi di cassa in futuro.

**La quarta informazione è la valutazione di potenziali clienti o potenziali partner;**



qual è il loro livello di solvibilità? Qual è il loro livello di affidabilità? Che storia economica hanno? Qual è il rating che assegnamo? E quale affidamento concediamo?

**La quinta informazione è la possibilità di proiettare degli scenari ed effettuare analisi di sensitività**

Cosa succede al reddito quanto aumentano i costi di produzione? Cosa succede se perdiamo fatturato? Qual'è l'impatto di una variazione di prezzo sulla redditività? Quale sarà l'impatto di un investimento? E quanto è rischioso?

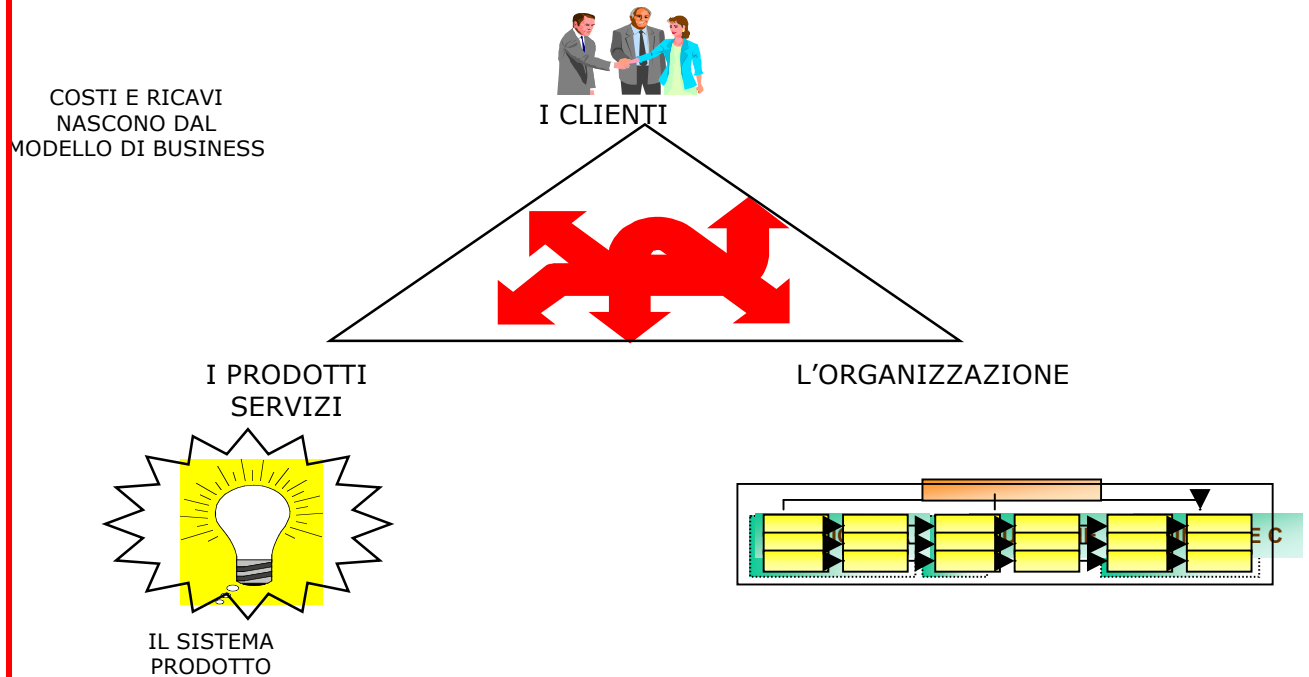
Queste informazioni sono di importanza vitale per gestire in maniera efficace un'impresa.

Come vedi si può usare il bilancio per una molteplicità di usi ma prima di addentrarci nei numeri hai bisogno di capire.....



## IL MODELLO IMPRENDITORIALE

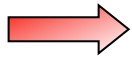
Per darci una risposta abbiamo bisogno di capire il modello imprenditoriale dell'azienda e quali obiettivi l'azienda dovrebbe raggiungere



Il modello imprenditoriale è fatto di tre variabili:



il mercato: qualsiasi organizzazione per esistere ha bisogno di qualcuno che paghi per i propri prodotti; l'organizzazione ha bisogno di capire chi sono i propri clienti, di decidere a quali clienti rivolgere la propria offerta, di capire quali sono le aspettative e di soddisfarle; le conoscenze di marketing ci indirizzano verso una nicchia di mercato che comprendiamo e che siamo in grado di servire facendo profitti.



il sistema prodotto/servizio; attraverso l'offerta di un sistema di prodotti e di servizi l'azienda soddisfa le aspettative dei propri clienti. Sarà compito dell'azienda di rendere i propri prodotti congruenti con i fabbisogni dei clienti che ha scelto di servire. L'azienda industriale dovrà prototipare il prodotto e industrializzarlo



l'organizzazione; il modo in cui l'azienda combina le proprie risorse, le proprie conoscenze, la tecnologia, gli investimenti, le persone determina la sua efficacia nel produrre e commercializzare prodotti in modo efficiente e efficace, cioè tali da essere apprezzati dal mercato.



Costi, ricavi attività, passività, entrate e uscite finanziarie sono determinate dal modello imprenditoriale dell'azienda; non possiamo capire il bilancio se non ci caliamo nel sistema imprenditoriale e se non ne capiamo le criticità, non sappiamo dove si genera valore, dove non siamo efficaci e dove non siamo efficienti e quindi non siamo in grado di prendere decisioni economicamente redditizie e razionali.



## GLI OBIETTIVI DELL'AZIENDA

L'obiettivo primario nella gestione di un'azienda è:

**MASSIMIZZARE IL VALORE ATTUALE DELL'IMPRESA**

Vuol dire che i soldi investiti all'interno dell'impresa devono dare un rendimento adeguato e congruente all'ammontare investito e al livello di rischio dell'investimento



Non è detto che un'azienda che produce redditi stia anche massimizzando il suo valore; mi capita di incontrare clienti che stanno facendo profitti, ma questi profitti non sono adeguati al rischio imprenditoriale e al capitale investito all'interno dell'azienda.

Esempio: un'azienda in provincia di Verona lavora in un piccolo stabilimento produttivo dove produce stampi in vari leghe di metallo; lo stabilimento è completamente ammortizzato; l'azienda ha un'investimento pari a 1.200.000 euro e profitti per 200.000 euro all'anno.

Una società di distribuzione commerciale offre 3.000.000 per l'acquisto dello stabilimento; il capitale dell'azienda diventa pari a 4.200.000 euro, con profitti per 200.000 pari al 4,8%; il capitale investito potrebbe dare rendimenti più alti e meno rischiosi in settori alternativi e quindi l'azienda non sta massimizzando il proprio valore.



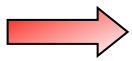
Obiettivi secondari collegati alla massimizzazione del valore sono:

- INDIVIDUARE INVESTIMENTI REDDITIZI
- ASSICURARE L' EQUILIBRIO NEI FLUSSI MONETARI IN ENTRATA ED IN USCITA
- GARANTIRE LA SOPRAVVIVENZA E LO SVILUPPO NEL TEMPO DELL'AZIENDA

Quindi un'impresa deve decidere due cose:



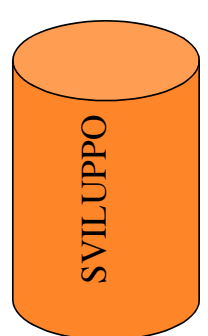
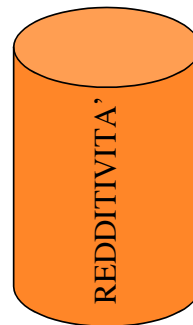
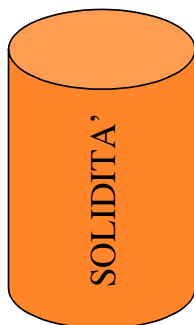
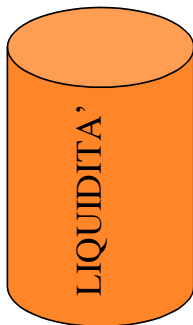
quali investimenti fare



come finanziarsi gli investimenti

L'investimento traduce in pratica la strategia dell'azienda; se chiedo a un imprenditore qual è la sua strategia, spesso non ottengo risposta; sono poche le aziende che hanno una strategia chiara, definita, formalizzata e con un orizzonte di più anni. Di fatto però basta vedere dove l'imprenditore mette i soldi per capire qual è la sua strategia.

A questo punto bisogna capire che.....



Le decisioni di investimento devono produrre quattro effetti:

### LIQUIDITA'

La liquidità è la capacità dell'azienda di fare fronte ai propri impegni di pagamento; la liquidità rappresenta la possibilità per un'azienda di cogliere le opportunità che le si presentano; un'impresa liquida può acquistare in momenti di mercato favorevole e non sostiene oneri finanziari impropri; gli investimenti fatti devono potersi pagare e devono garantire all'azienda la possibilità di gestire le operazioni di pagamento quotidiane e i futuri investimenti. Il problema di molti imprenditori è che nonostante siano redditizi, si trovano sempre in condizioni di scarsa liquidità; dove vanno a finire i soldi?

Lo capiremo analizzando il rendiconto finanziario.

### SOLIDITA'

La solidità è la capacità di affrontare momenti avversi; un'impresa solida ha le risorse per effettuare gli investimenti necessari a riposizionare l'impresa o ad affrontare congiunture sfavorevoli; nelle situazioni di ristrutturazione aziendali la difficoltà è trovare le risorse da investire per rilanciare l'azienda; l'impresa solida ha la possibilità di investire e di crescere. Un investimento deve mantenere l'azienda in una situazione di solidità. Quando siamo poco solidi andiamo in banca a chiedere denaro in una situazione di basso rating e quindi dobbiamo sottostare alle condizioni che ci vengono offerte. Conosco imprese belle e



redditizie, che però versano i loro profitti alle banche a cause dell'eccessivo indebitamento, quanto si può indebitare un'impresa? Abbiamo bisogno di capire i rapporti di indebitamento e di solidità dell'impresa.

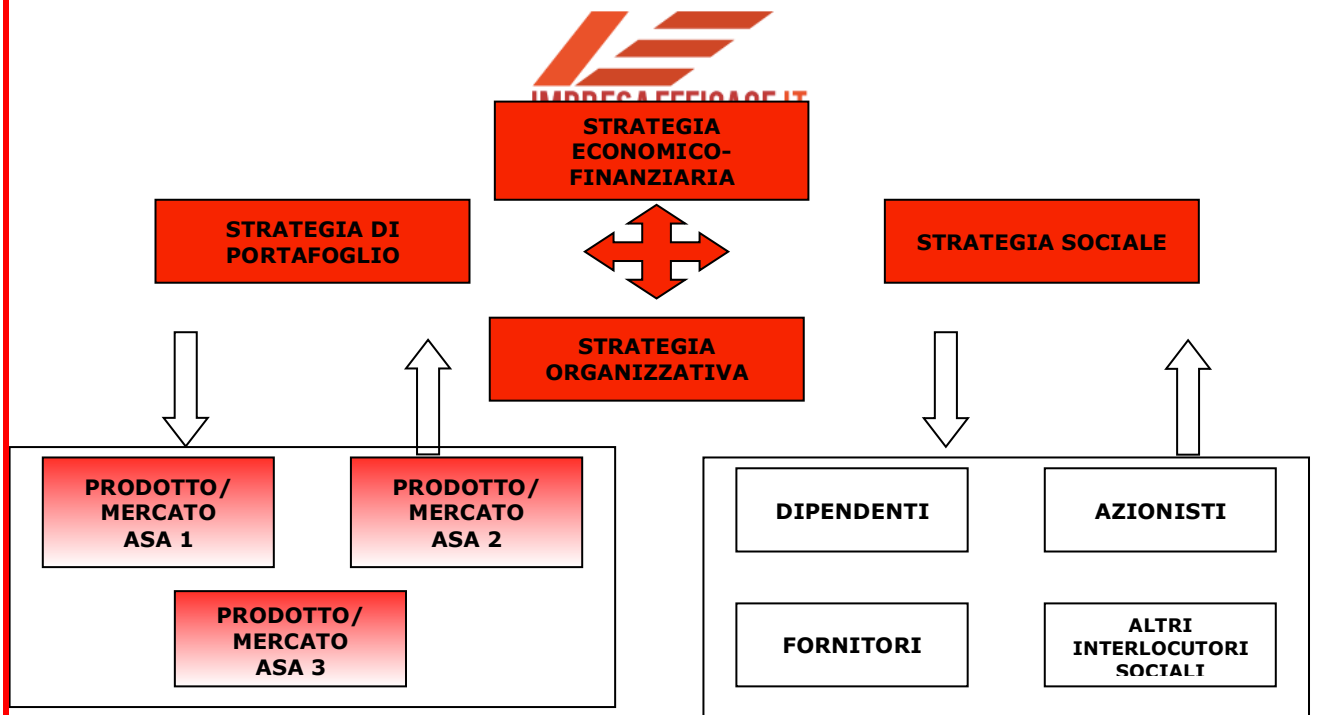
### REDDITIVITA'

La redditività è l'obiettivo primario dell'azienda e permette di creare liquidità, attraverso i flussi di cassa, solidità, attraverso l'incremento dei mezzi propri e ci permette di avere i finanziamenti per crescere. Tutti gli investimenti dell'azienda devono produrre reddito, con un obiettivo minimo da raggiungere. Qual è la redditività congrua di un'azienda? Vedremo tre indicatori ROI, ROS e ROE

### CRESCITA

L'azienda ha bisogno di sviluppare il proprio mercato e di fare fronte alla concorrenza; la crescita si realizza attraverso il piano di investimenti realizzati dall'impresa. La crescita aziendale deve tramutarsi in redditività.

Un'impresa può crescere decidendo su quali prodotti investire, su quali mercati, sviluppando le scelte organizzative in grado di renderla efficace ed efficiente, definendo le sue scelte verso gli azionisti, i dipendenti fornitori o altri interlocutori. Un'azienda che cresce aumenta la propria redditività e diventa più forte rispetto ai propri concorrenti. L'azienda che non cresce è alla mercé della concorrenza. Qual è il livello di crescita sostenibile? E come lo possiamo misurare?



Questi quattro elementi devono essere in equilibrio tra di loro e sono interdipendenti; abbiamo bisogno di investire per creare redditi; è necessaria una buona redditività per creare autofinanziamento e liquidità, l'autofinanziamento permette di aumentare la solidità e la solidità permette di investire in condizioni di equilibrio.

Quando manca redditività, diminuisce la solidità, aumentano gli oneri finanziari e mancano risorse per investire e crescere. È la differenza che c'è tra essere in un circolo virtuoso o vizioso. Dobbiamo cercare di inserirci in un circolo virtuoso, mercato permettendo oppure dobbiamo disinvestire le nostre risorse quando le condizioni non sono favorevoli.



Le decisioni economico finanziarie sono alla base della strategia complessiva dell'azienda.

I risultati economici saranno determinati dalla strategica competitiva, cioè da come l'azienda si posiziona all'interno del suo mercato.

La strategia aziendale è costituita da:

- strategia finanziaria; stabilisce come definiamo gli obiettivi economici e le azioni per raggiungerli e li imparerai in questo e-book
- strategia organizzativa; è al servizio degli obiettivi economici e definisce le azioni che prendiamo sulle risorse, sulle tecnologie, sul know how, e sul modello organizzativo
- strategia di portafoglio; sono le decisioni relative ai prodotti e al loro ciclo di vita
- strategia sociale; definisce la modalità con cui l'azienda vuole rapportarsi nel suo territorio con gli attori sociali