



**COME USARE IL BILANCIO PER LA GESTIONE
DELL'AZIENDA**



COME USARE IL BILANCIO PER LA GESTIONE DELL'AZIENDA

Indice

PERCHÈ È COSÌ DIFFICILE USARE IL BILANCIO NELLA GESTIONE AZIENDALE?,	3
COSA SI PUO' FARE CON UN BILANCIO?,	5
QUANTO COSTA NON CAPIRE QUELLO CHE È SCRITTO IN UN BILANCIO?,	7
E ALLORA COME FACCIAMO?,	9
IL MODELLO IMPRENDITORIALE,	11
COME ANALIZZARE IL BILANCIO,	13



PERCHÈ È COSÌ DIFFICILE USARE IL BILANCIO NELLA GESTIONE AZIENDALE?



Benvenuto in questo special report; 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.... ho iniziato a lavorare per una società di consulenza che si rivolgeva in particolare alle piccole e medie imprese e poi mi sono messo in proprio a fare lo stesso mestiere. Da allora ho elaborato e ragionato su molti bilanci di aziende che fatturavano dal milione ai duecento milioni di euro...e incredibilmente spesso i problemi erano comuni.

Hai mi provato a leggere un bilancio? Molti non ci provano nemmeno, lo sbolognano al commercialista, si fa il deposito in camera di commercio e via.. Sarebbe bello capire un po' di piu' e utilizzare le informazioni per la gestione dell'azienda ma nessuno ci dice come fare. Se poi cerchiamo di capire qualcosa dei bilanci dei concorrenti ancora peggio....E poi dal modello CEE non si capisce niente..tocca leggere la nota integrativa che sembra un rebus...



Eppure nel bilancio ci sono tutte le chiavi di lettura dei problemi di un'impresa e le risposte a una serie di problemi:

- ❑ Perché non siamo abbastanza redditizi?
- ❑ Perché manca liquidità
- ❑ Qual è il rating che mi danno in banca?
- ❑ Posso indebitarmi per acquistare un macchinario oppure no?
- ❑ Fino a che punto posso indebitarmi?
- ❑ Dove sono più bravi di noi i nostri concorrenti?
- ❑ Come faccio a migliorare i margini?
- ❑ Cosa fare se il mercato preme sui prezzi?



COSA SI PUO' FARE CON UN BILANCIO?

Ci sono cinque informazioni che ci puo' dare un bilancio

La prima e piu' 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 piu' o meno redditizi, piu' o meno indebitati?
- ❑ Cresciamo di piu' o di meno?
- ❑ Chi è il piu' 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 quanto vale un'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 possiamo concedere?

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.



QUANTO COSTA NON CAPIRE QUELLO CHE È SCRITTO IN UN BILANCIO?

Queste informazioni sono all'interno di tutti i [bilanci](#), sia il nostro che quello dei nostri concorrenti

Non guardarci dentro e fare qualche riflessione puo' costare molto caro;

- ❑ trovo clienti che pagano tassi di interessi spropositati;
- ❑ clienti che investono quando dovrebbero disinvestire;
- ❑ clienti che non sanno se hanno troppi o troppo pochi dipendenti;
- ❑ ci sono inefficienze enormi in alcune aree di gestione che costano tanti soldi
- ❑ clienti che vanno in banca come agnelli al sacrificio a mendicare un po' di soldi
- ❑ clienti che non riescono a prendere decisioni....e quelle che prendono non sono molto ragionevoli

tempo fa un'azienda decise di espandersi nel mercato spagnolo; vendevano grondaie e accessori per grondaie, dopo poco tempo il fatturato faceva +30%; i titolari decisero di spingere ancora di più il mercato; per fare questo bisognava indebitarsi, ma con un mercato così promettente...è così una bella ipoteca sulla casa....ma il mercato a +40%..

peccato che qualche tempo dopo molti dei nuovi clienti non pagavano più, era scoppiata la crisi il +40% sulla carta si era trasformato in una tragica serie di insoluti aprendo una bella voragine finanziaria...



si poteva evitare? Naturalmente con il senno di poi è molto piu' facile, pero' le informazioni che potevano aiutare c'erano gia' tutte nel bilancio un anno prima....(ad esempio bastava monitorare il rapporto di indebitamento e la rotazione dei crediti..)

il problema è che non ci sono riferimenti.....

chi fa contabilità deve occuparsi della correttezza e della formalità contabile, il commercialista ne ha già abbastanza per fare fronte agli adempimenti fiscali...l'imprenditore deve vendere...



E ALLORA COME FACCIAMO?

ci sono due possibilità:

- 1-trovare qualche tomo che spieghi l'analisi di bilancio (e poi naturalmente applicarsi..)
- 2-comprare qualche analisi già pronta

1-quando tengo un corso in aula molti partecipanti mi chiedono su quali libri trovare le informazioni che gli racconto; io sono un po' in difficoltà, per due motivi:

- non c'è un libro di riferimento, ce ne sono diversi, da cui trarre pezzetti di informazione da rimettere insieme e quindi dovrei...consigliare un'enciclopedia
- i libri che ci sono in circolazione sono dei...Tomi, teorici, noiosi, con mille citazioni (se hai fatto l'università forse hai presente qualche bel tomo universitario dove le prime 80 pagine sono citazioni di colleghi universitari..) naturalmente ci sono anche libri interessanti e professionali, ma bisogna sapere dove cercarli...

e poi bisogna portare esperienze concrete, casi di studio analisi di aziende italiane di piccole e medie dimensioni e delle loro problematiche.



2-Comprare qualche analisi già pronta

come ho già detto il mio primo lavoro è stato quello di riclassificare bilanci per una società di informazioni commerciali; poi sono stato responsabile amministrativo per un'altra società del settore; queste società devono fare numeri, hanno bisogno di standardizzare l'approccio di analisi, di reclutare mano d'opera a basso costo, di fare le cose velocemente e di vendere a più clienti possibili;

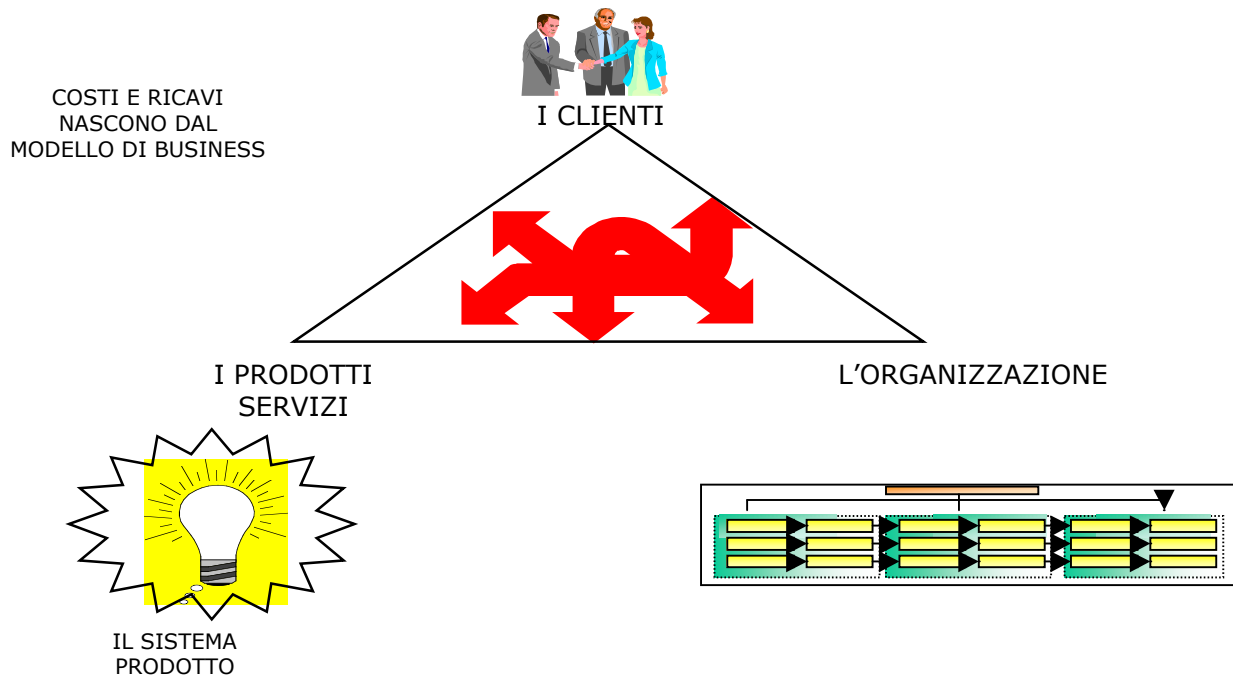
è questo l'approccio che cerchi per la tua società o per fare una valutazione dei tuoi concorrenti o dei tuoi fornitori?

E' esattamente l'approccio opposto di quello che insegno sui bilanci e che ho descritto nella guida ["I segreti del bilancio"](#):

un bilancio ha "un'anima" e per capirla abbiamo bisogno di capire



IL MODELLO IMPRENDITORIALE



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



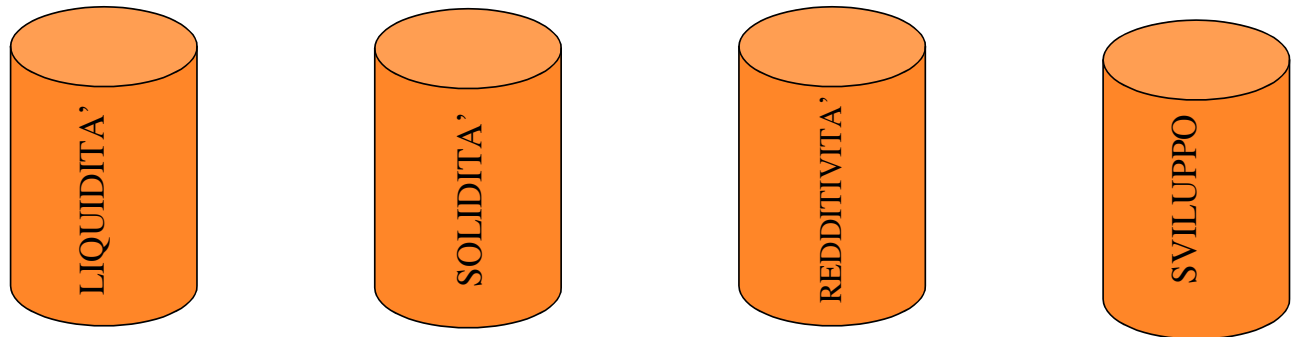
l'organizzazione; il modo in cui l'azienda combina le proprie risorse, le proprie conoscenze, la tecnologia, gli investimenti, le persone determina la sua efficacia nel produrre e commercializzare prodotti in modo efficiente e efficace, cioè tali da essere apprezzati dal mercato.



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.



COME ANALIZZARE IL BILANCIO



Per capire il bilancio dobbiamo capire 4 variabili:

LIQUIDITA'

La liquidità è la capacità dell'azienda di fare fronte ai propri impegni di pagamento;

SOLIDITA'

La solidità è la capacità di affrontare momenti avversi;

REDDITIVITA'

La redditività è la capacità di consumare risorse-costi per creare valore-ricavi e farselo riconoscere dal mercato

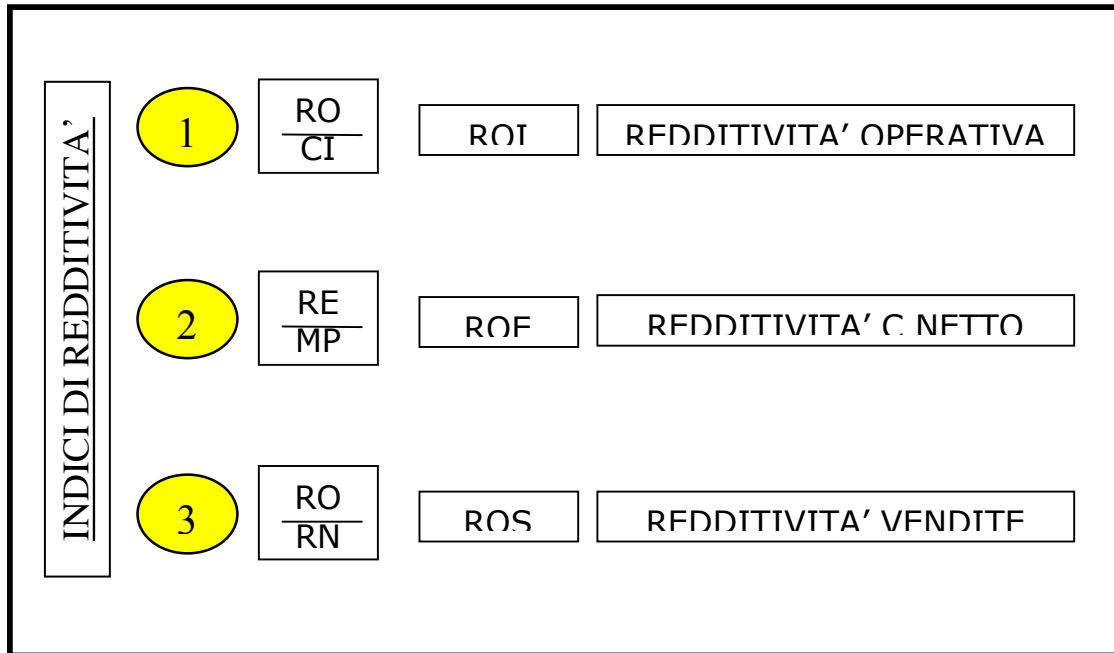
CRESCITA

La crescita è la misura dell'investimento che l'impresa effettua nel proprio business e dei risultati degli investimenti fatti.

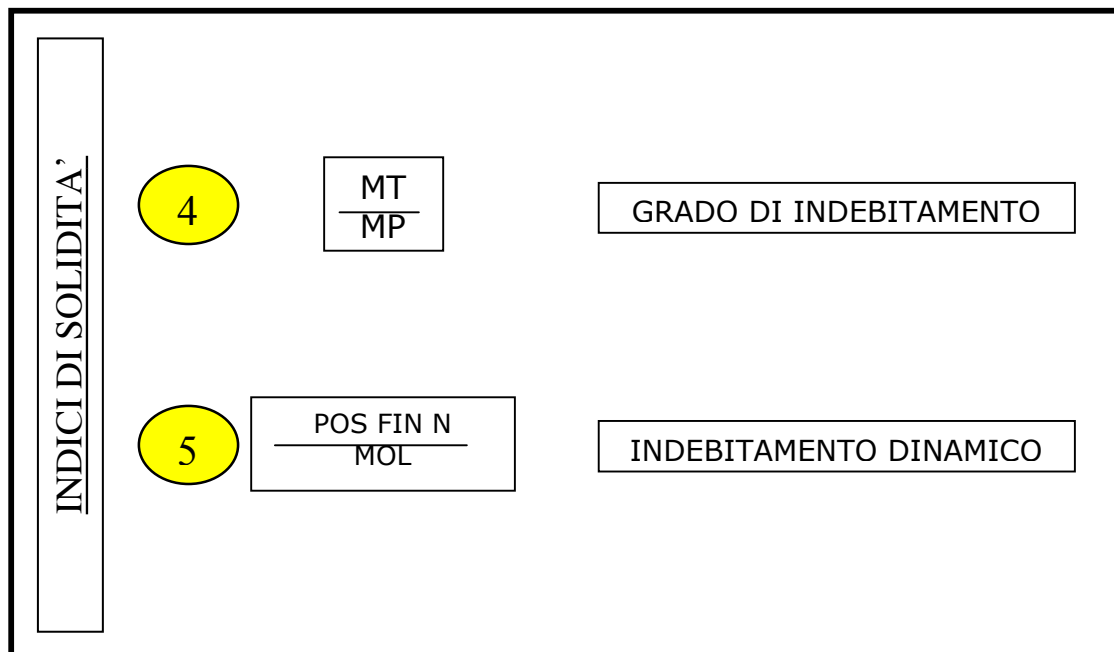


La buona notizia è che siamo in grado di capire i punti di forza e di debolezza di un'impresa con pochi (ma buoni) indicatori;

REDDITIVITA'



SOLIDITA'





CRESCITA

INDICI DI CRESCITA	6	$\frac{\Delta CI}{CI \text{ INIZIALE}}$	INCREMENTO CAPITALE
	7	$\frac{\Delta MP}{MP \text{ INIZIALI}}$	INCREMENTO MEZZI PROPRI
	8	$\frac{\Delta F}{F \text{ INIZIALE}}$	INCREMENTO FATTURATO

LIQUIDITA'

INDICI DI LIQUIDITA'	9	LIQUIDITA' DEB A BREVE	QUICK CURRENT RATIO
	10	AT CORRENTE DEB A BREVE	CURRENT RATIO
	11	RENDICONTO FINANZIARIO	



10 indicatori e un modello di rendiconto finanziario ci permettono di tenere sotto controllo la situazione economico- finanziaria e di capire le strategie dei nostri concorrenti.

Ci sono anche altri elementi che permettono capire cosa sta succedendo all'azienda e perfino diprevedere il futuro

Il punto di pareggio e la leva operativa ci permettono di fare previsioni per il futuro e simulazioni sugli scenari che potrebbero realizzarsi.

La formula della redditività spiega qual è la strategia economica migliore.

La leva finanziaria indica se è conveniente indebitarsi o meno.

Naturalmente ci sono anche altri indicatori che ci possono dare informazioni utili, ma con queste informazioni puoi già orizzontarti al meglio.

Tutte queste cose, in modo piu' approfondito le descrivo nella mia guida ["I segreti del bilancio"](#)



Spero che le informazioni contenute in questo report ti possano essere state utili, e ti abbiano fatto capire le opportunità e le scelte che si possono prendere semplicemente usando pochi indicatori e entrando nella logica di un bilancio.

Spero anche di averti anche fatto capire che tocca a te imparare a leggere le informazioni, non lasciare che qualcun'altro le filtri (a suo uso e consumo) per te.

A questo punto non mi resta che augurarti buon proseguimento e

BUONA FORTUNA

Umberto Fossali

P.S. Le informazioni che puoi trovare nella guida ["I segreti del bilancio"](#) possono essere molto utili per la salute della tua impresa.

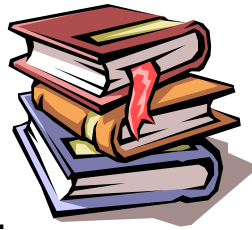
Se questo report ti è stato utile...

...immagina cosa troverai in una guida completa di 91 pagine e con un modello di analisi di bilancio con tutte le formule per gli indicatori che puoi utilizzare per le tue analisi.....

Fai conoscere il "Come usare il bilancio per la gestione dell'azienda" ai tuoi amici!



"I segreti del bilancio"



Cosa troverai in questo ebook.....

Come usare il bilancio per le scelte di gestione dell'impresa Il modello imprenditoriale Gli obiettivi dell'azienda Come stabilire gli obiettivi?

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

La riclassificazione Lo stato patrimoniale Il conto economico La solidità aziendale La redditività La Crescita La Liquidità

In questa parte imparerai a:

- ❑ riclassificare lo stato patrimoniale e il conto economico
- ❑ usare gli indicatori di solidità e stabilire gli obiettivi di solidità
- ❑ capire se l'azienda è redditizia
- ❑ capire gli indicatori di crescita
- ❑ utilizzare la posizione finanziaria come indicatore di liquidità



Capire il flusso di cassa

In questa parte imparerai a:

- ❑ usare il flusso di cassa della gestione corrente
- ❑ gestire il capitale circolante per generare cassa
- ❑ evitare gli errori piu' comuni nella gestione del capitale circolante
- ❑ pianificare la gestione degli investimenti e capire in che modo influenzano la cassa

I costi fissi e variabili Il punto di pareggio Leva operativa

In questa parte imparerai a:

- ❑ Capire la struttura di costo di un'impresa
- ❑ Calcolare il punto di pareggio
- ❑ Definire gli obiettivi commerciali dell'azienda
- ❑ Usare la leva operativa

Ancora due formule magiche

In questa parte imparerai a:

- ❑ Usare la formula della redditività
- ❑ Usare la leva finanziaria
- ❑ Capire come effettuare gli investimenti aziendali