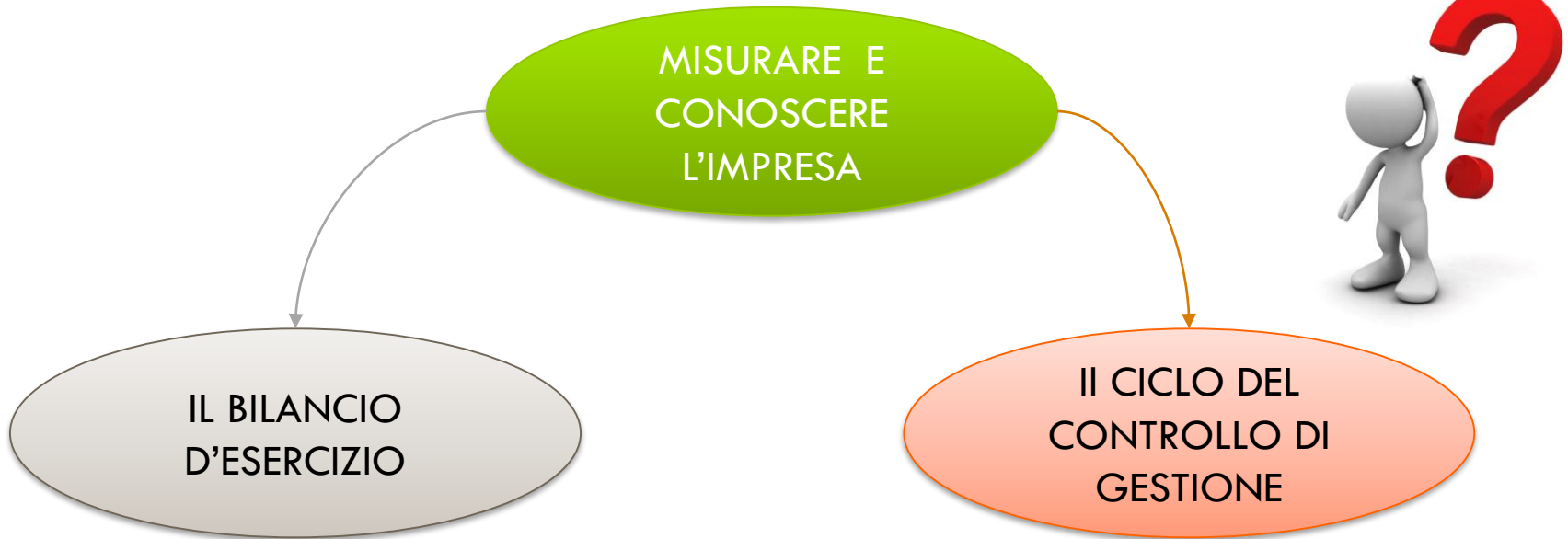




LEGGERE IL BILANCIO

PICCOLI CENNI



Il primissimo strumento di:

- *misurazione dei risultati*
- *rappresentazione dello stato di salute aziendale*
- *comunicazione verso l'esterno*

La necessaria evoluzione per:

- *Governare la complessità*
- *Supportare la presa di decisioni*
- *Sviluppare il modello di business in modo sostenibile*

L'azienda è un sistema **complesso**



Che cosa misurare?



Che cosa genera
valore?



Il Bilancio è un metodo privilegiato di conoscenza organizzata di queste grandezze e relazioni

- CONOSCENZA/KNOW-HOW
- ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO
- ASSET MATERIALI/IMMATERIALI
- GESTIONE DI RELAZIONI (Clienti, Fornitori, Dipendenti, Banche, Fisco, Ambiente, Territorio)

L'EQUILIBRIO DELL'AZIENDA

L'AZIENDA SOPRAVVIVE GRAZIE AD UN DELICATO EQUILIBRIO CHE ATTIENE ALLE TRE PROSPETTIVE DEFINITE, IN BREVE IL CICLO REDDITO – CASSA – PATRIMONIO.



CASSA O LIQUIDITÀ

CON IL TERMINE LIQUIDITÀ AZIENDALE SI INTENDONO LE DISPONIBILITÀ FINANZIARIE DI UN'AZIENDA. UN'AZIENDA POTREBBE AVERE UN REDDITO NEGATIVO (PERDITA) MA AVERE COMUNQUE UN CONTO CORRENTE ATTIVO (QUINDI DISPORRE DI LIQUIDITÀ) OPPURE AVERE UN REDDITO POSITIVO MA ESSERE «IN ROSSO» IN BANCA (ES. UTILIZZO DEL FIDO).

ESEMPIO 1

UNA SOCIETÀ ACQUISTA DELLA MERCE PER LA FUTURA RIVENDITA. LA FATTURA È DI 10.000 EURO ED È DATATA 30.11.2016. IL PAGAMENTO AVVERRÀ A 60GG DATA FATTURA A FINE MESE.

LA MERCE NON PAGATA È UN COSTO DELL'ESERCIZIO, MA A FRONTE DI QUESTO COSTO NON SARÀ SOSTENUTA ALCUNA USCITA FINANZIARIA FINO AL 31.01.2017.

ESEMPIO 2

UN'AZIENDA ACCENDE UN FINANZIAMENTO PER ACQUISTARE UN NUOVO MACCHINARIO PRODUTTIVO. AL 30.06.2016 RICEVE SUL C/C LA DISPONIBILITÀ DI 100.000 EURO. L'ACQUISTO DEL MACCHINARIO AVVERRÀ IN DATA 15.07.2016. LA BANCA HA DISPONIBILITÀ LIQUIDE PER 100.000 EURO PER UN MESE A FRONTE DI UN DEBITO NEI CONFRONTI DELLA BANCA.

IL PATRIMONIO

IL PATRIMONIO AZIENDALE VIENE RAPPRESENTATO NELLO STATO PATRIMONIALE. LO STATO PATRIMONIALE È IL DOCUMENTO ESPRESSIVO DEI RAPPORTI CHE NON SI SONO ESAURITI ALLO SCADERE DELL'ESERCIZIO, MA CHE ANCORA SONO IN ESSERE, E LA CUI MANIFESTAZIONE MONETARIA OD ECONOMICA AVVERRÀ IN FUTURO.



(1) MISURARE IL REDDITO: IL CONTO ECONOMICO

GLI AGGREGATI DI CONTO ECONOMICO

A) Valore della Produzione

- 1) ricavi delle vendite e delle prestazioni
- 2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti
- 3) variazioni dei lavori in corso su ordinazione
- 4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni
- 5) altri ricavi e proventi

B) Costi della Produzione

- 6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci
- 7) per servizi
- 8) per godimento di beni di terzi
- 9) per il personale
- 10) ammortamenti e svalutazioni

Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)

C) Proventi ed Oneri Finanziari

C) Proventi e oneri finanziari
Totale della gestione finanziaria

Risultato prima delle imposte (A-B±C±D±E)

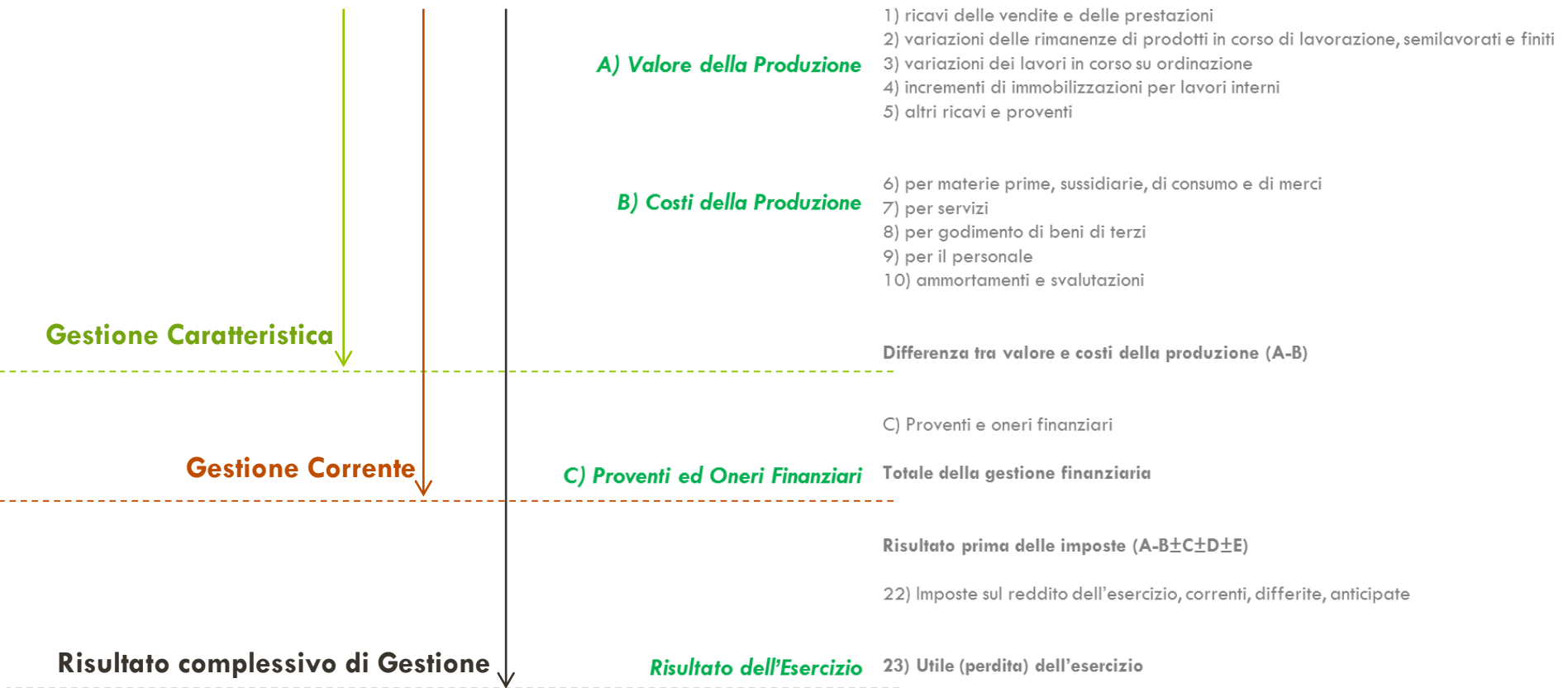
22) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite, anticipate

Risultato dell'Esercizio

23) Utile (perdita) dell'esercizio

(1) MISURARE IL REDDITO: IL CONTO ECONOMICO

LE DIVERSE GESTIONI



(1) MISURARE IL REDDITO: IL CONTO ECONOMICO

LE DIVERSE GESTIONI

Gestione Caratteristica

A) Valore della Produzione

- 1) ricavi delle vendite e delle prestazioni
- 2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti
- 3) variazioni dei lavori in corso su ordinazione
- 4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni
- 5) altri ricavi e proventi

B) Costi della Produzione

- 6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci
- 7) per servizi
- 8) per godimento di beni di terzi
- 9) per il personale
- 10) ammortamenti e svalutazioni

Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)

- Il principale aggregato di analisi entro al quale si cela la reale capacità dell'azienda di produrre valore e dunque di essere sostenibile nel medio-lungo periodo.
- Un'azienda che pure vive una situazione di dissesto finanziario, ma genera VERO utile, può potenzialmente essere «salvata» con maggiore facilità rispetto ad una società finanziariamente «sana» ma che non è in grado di generare valore con il proprio modello di business.
- Al contempo le principali cause di dissesto finanziario sono prevalentemente rintracciabili proprio nella gestione caratteristica, in quanto un business che genera vero valore prima o poi genera cassa.

(1) MISURARE IL REDDITO: IL CONTO ECONOMICO

LE DIVERSE GESTIONI

Gestione Corrente

A) Valore della Produzione

- 1) ricavi delle vendite e delle prestazioni
- 2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti
- 3) variazioni dei lavori in corso su ordinazione
- 4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni
- 5) altri ricavi e proventi

B) Costi della Produzione

- 6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci
- 7) per servizi
- 8) per godimento di beni di terzi
- 9) per il personale
- 10) ammortamenti e svalutazioni

Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)

C) Proventi ed Oneri Finanziari

C) Proventi e oneri finanziari

Totale della gestione finanziaria

- La Gestione Corrente vuole riassumere la capacità dell'azienda di generare valore considerando, oltre alla componente operativa, la gestione delle fonti e impieghi di capitale finanziario.
- In tal senso la Gestione Corrente vuole esprimere il risultato della gestione di tutte le relazioni che hanno un impatto sul risultato di esercizio e hanno una connotazione «stabile / ordinaria». L'ipotesi sottostante al termine «corrente» è infatti quella di una struttura del capitale (PN e Debito) stabile nel medio periodo.

ATTIVO IMMOBILIZZATO

ATTIVO

A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti

B) Immobilizzazioni

I - Immobilizzazioni immateriali

II - Immobilizzazioni materiali

III - Immobilizzazioni finanziarie

Totale immobilizzazioni (B)

ATTIVO CIRCOLANTE

C) Attivo circolante

I - Rimanenze

II - Crediti

III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni

IV - Disponibilità liquide

Totale attivo circolante (C)

D) Ratei e risconti

PASSIVO

A) Patrimonio netto

I - Capitale

II (- VII) Riserve

VIII - Utili (perdite) portati a nuovi

IX - Utile (perdita) dell'esercizio

Totale Patrimonio Netto

B) Fondi per rischi e oneri

C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato

Totale Fondi rischi e oneri

D) Debiti

Totale Debiti esigibili entro l'esercizio successivo

Totale Debiti esigibili oltre l'esercizio successivo

E) Ratei e risconti

PATRIMONIO NETTO

FONDI

DEBITI

(2) LA SITUAZIONE PATRIMONIALE

ATTIVO DI STATO PATRIMONIALE

- L'ATTIVO DI STATO PATRIMONIALE RAPPRESENTA IL VALORE DEL PATRIMONIO AZIENDALE, INDIPENDENTEMENTE DALLE FONTI DI FINANZIAMENTO.
- È COMPOSTO DA:
 - ATTIVO IMMOBILIZZATO (IMMOBILI/MACCHINARI/ATTREZZATURE, ECC...)
 - ATTIVO CIRCOLANTE (CREDITI A BREVE TERMINE/MAGAZZINO/SCORTE)



PASSIVO DI STATO PATRIMONIALE

- IL PASSIVO PATRIMONIALE DÀ EVIDENZA DEGLI IMPEGNI DELL'ENTITÀ NEI CONFRONTI DI SOCI E TERZI (FORNITORI, DIPENDENTI, BANCHE, FISCO, ECC...). È COMPOSTO DA:
 - PATRIMONIO NETTO. È UNA POSTA FIGURATIVA CHE RAPPRESENTA LA QUOTA DI PATRIMONIO DI PROPRIETÀ DEI SOCI (AL NETTO DEI DEBITI);
 - DEBITI/FONDI. INDICANO GLI IMPEGNI CUI L'AZIENDA CERTAMENTE/PROBABILMENTE DOVRÀ FAR FRONTE A BREVE O A MEDIO-LUNGO TERMINE CON IL PROPRIO PATRIMONIO (ATTIVO).



COME LEGGERE QUESTI DOCUMENTI?



L'ANALISI DEL BILANCIO HA LO SCOPO DI FAR EMERGERE AGGREGATI E INDICATORI SIGNIFICATIVI PER POTER APPREZZARE L'EQUILIBRIO AZIENDALE.

IL PRIMO PASSO È QUELLO DELLA RICLASSIFICAZIONE DEI DUE DOCUMENTI PRINCIPALI CHE COSTITUISCONO IL BILANCIO D'ESERCIZIO, OSSIA IL CONTO ECONOMICO E LO STATO PATRIMONIALE. IN QUESTA SEDE SI PROPONGONO SOLO DUE RICLASSIFICAZIONI.

IN SECONDO LUOGO SARÀ SI RIVELERÀ DECISIVO IL CALCOLO DI ALCUNI INDICATORI SINTETICI DI PERFORMANCE

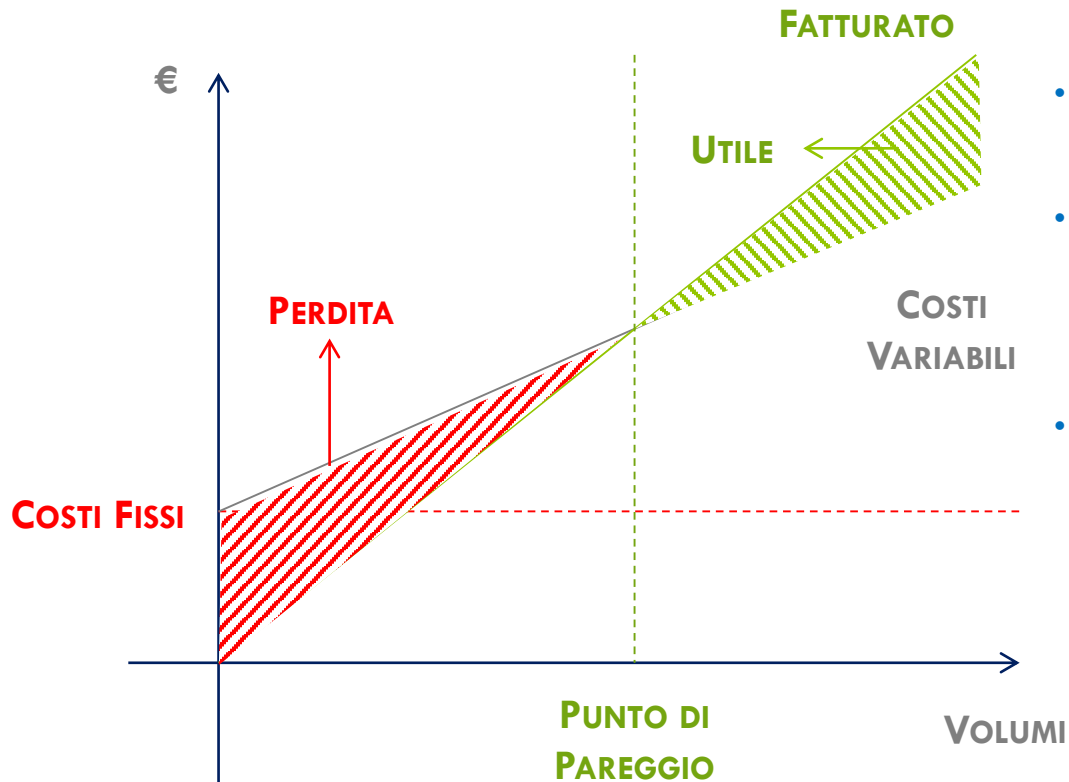
CONTO ECONOMICO A MARGINE COMMERCIALE

CE - riclass. Margine di Intermediazione commerciale

Ricavi delle vendite e delle prestazioni	€ 13.050.200,00
Ricavi accessori	€ 150.236,00
Totale Ricavi	€ 13.200.436,00
Acquisti di materie prime, sussidiarie di consumo e merci	€ 8.482.630,00
Variazioni delle rimanenze P.F.	€ 834.563,00
Variazioni delle rimanenze M.P.	-€ 201.365,00
TOTALE CONSUMI	€ 9.115.828,00
MARGINE DI INTERMEDIAZIONE COMMERCIALE	€ 4.084.608,00
costi personale	€ 1.454.265,00
servizi	€ 1.250.324,00
costi di godimento di beni di terzi	€ 456.347,00
oneri diversi di gestione	€ 95.689,00
COSTI FISSI VIVI	€ 3.256.625,00
MARGINE OPERATIVO LORDO	€ 827.983,00
ammortamenti	€ 381.265,00
svalutazioni	€ 120.346,00
TOTALE COSTI FISSI	€ 501.611,00
MARGINE OPERATIVO NETTO	€ 326.372,00

- LA RICLASSIFICAZIONE A FATTURATO E MARGINE DI INTERMEDIAZIONE, PONE IN GRANDE RISALTO IL RICARICO, O PRIMO MARGINE. SI RIVELA PERTANTO MOLTO CALZANTE PER LE REALTÀ COMMERCIALI CHE HANNO, COME PRINCIPALE LEVA STRATEGICA, IL RICARICO SUGLI ACQUISTI.
- IN SECONDO LUOGO LA RICLASSIFICAZIONE EVIDENZIA UN DATO DI «COSTO VARIABILE» CHE VUOLE ESPRIMERE ESATTAMENTE LA CAPACITÀ DI FARE MARGINE SU QUANTO ACQUISITO. DETERMINANTE SI RIVELA, DUNQUE, LA GESTIONE DEGLI ACQUISTI SIA IN TERMINI DI MARGINALITÀ CHE DI CAPACITÀ DI GESTIRE IL MAGAZZINO (SOPRATTUTTO IN REALTÀ CHE TRATTANO MATERIE AD ALTA DEPERIBILITÀ, ES: IL FRESCO)
- IL FOCUS È SU FATTURATO E «RICARICO», LA DINAMICA DI VALUTAZIONE DELLE RIMANENZE È DETERMINANTE IN QUANTO PERMETTE INDIVIDUARE UN PRIMO IMPORTANTE INDICATORE...

IL CONCETTO DI PUNTO DI PAREGGIO (BREAK EVEN POINT)



- DETERMINARE LA RELAZIONE TRA COSTI FISSI E VARIABILI (STRUTTURA DI COSTO) DELL'AZIENDA SI RIVELA FONDAMENTALE PER PADRONEGGIARE LE LOGICHE SOTTOSTANTI ALLA PRODUZIONE DEGLI UTILI.
- I **COSTI FISSI** (COSTI DI STRUTTURA) NON SONO MODIFICABILI NEL BREVE PERIODO, MA SONO NECESSARI PER PRODURRE 1 SOLA UNITÀ DI OUTPUT.
- I **COSTI VARIABILI** SONO DIRETTAMENTE IMPUTABILI ALLE UNITÀ DI OUTPUT VENDUTE: COSTO DI PRODUZIONE/ACQUISTO DEL PRODOTTO, COSTO DI ACQUISTO/EROGAZIONE DEL SERVIZIO. QUESTI COSTI SONO DIRETTAMENTE PROPORZIONALI AI VOLUMI VENDUTI/PRODOTTI.
- **IL FATTURATO DI PAREGGIO (BEP)** RAPPRESENTA (A MARGINE COSTANTE) IL NUMERO DI UNITÀ CHE DEVONO ESSERE VENDUTE PER NON REGISTRARE UNA PERDITA ED È TANTO INFERIORE QUANTO MINORE È IL RAPPORTO TRA COSTI FISSI E COSTI VARIABILI.

$$\text{FATTURATO DI PAREGGIO} = \text{CF} / (\text{MIC}/\text{S})$$

- CF: Costi Fissi;
- MIC: Margine di intermediazione commerciale;
- S: fatturato.

MISURARE LA REDDITIVITÀ – ALCUNI INDICATORI

I PRINCIPALI INDICI DI REDDITIVITÀ:

- **ASSET SIDE:** LA LOGICA DELL'INVESTITORE ESTERNO - ROA (RETURN ON ASSETS)
- **EQUITY SIDE:** LA LOGICA DELL'AZIONISTA - ROE (RETURN ON EQUITY)

$$\text{ROA} = \frac{\text{REDDITO GEST. CARATTERISTICA}}{\text{TOTALE ATTIVO}}$$

? QUANTO RENDE 1 EURO INVESTITO IN AZIENDA INDIPENDENTEMENTE DALLE FONTI DI FINANZIAMENTO

$$\text{ROE} = \frac{\text{REDDITO NETTO}}{\text{PATRIMONIO NETTO AZIENDALE}}$$

? QUANTO RENDE 1 EURO INVESTITO IN CAPITALE PROPRIO

VALUTARE LA SITUAZIONE PATRIMONIALE

STATO PATRIMONIALE A LIQUIDITÀ - ESIGIBILITÀ

STATO PATRIMONIALE - liquidità/esigibilità	
IMPIEGHI	
ATTIVO CORRENTE	
LIQUIDITÀ IMMEDIATE	
LIQUIDITÀ DIFFERITE	
-Crediti vs clienti	
-Crediti vs altri	
-Ratei e Risconti	
DISPONIBILITÀ	
-Materie prime, sussidiarie e di consumo	
-Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati	
-Lavori in corso su ordinazione	
-Prodotti finiti e merci	
-Attività FIN. NON IMMOBILIZZATE	
-Acconti	
-Altre	
TOTALE ATTIVO CORRENTE	
ATTIVO FISSO	
IMMOBILIZZAZIONI	
-Immateriali Nette	
-Materiali Nette	
-Finanziarie Nette	
CREDITI A M/L	
-Crediti vs clienti	
-Crediti vs altri	
TOTALE ATTIVO FISSO NETTO	
TOTALE IMPIEGHI	



- Una prima chiave di lettura dello Stato Patrimoniale:

L'azienda saprà far fronte agli impegni di Breve e Medio-Lungo Periodo?

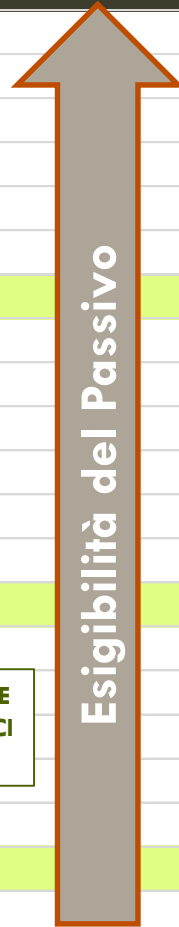
- La prima, e più diffusa, tecnica di riclassificazione dello Stato Patrimoniale riordina le grandezze di Stato Patrimoniale in rigoroso ordine di Liquidità (per l'attivo) ed Esigibilità (per il passivo).
- Per quanto concerne l'attivo la domanda da porsi per attuare la riclassificazione è:

Quando questo patrimonio potrà diventare cassa spendibile?

VALUTARE LA SITUAZIONE PATRIMONIALE

STATO PATRIMONIALE - liquidità/esigibilità

FONTI	
<u>PASSIVITA' CORRENTI</u>	
Debiti commerciali	
Banche e altri debiti fin. correnti	
Altri debiti	
Ratei e Risconti	
<u>TOTALE PASSIVITA' CORRENTI</u>	
<u>PASSIVITA' A M/L TERMINE</u>	
Debiti commerciali	
Banche e altri debiti fin. non correnti	
TFR	
Altri debiti	
Fondi per rischi e oneri	
<u>TOTALE PASSIVITA A M/L TERMINE</u>	
<u>MEZZI PROPRI</u>	
Capitale	RICLASSIFICAZIONE UTILE PER GLI INDICI DI BILANCIO
Riserve	
Utile/perdite a nuovo	
Utile d'esercizio	
<u>TOTALE MEZZI PROPRI</u>	
<u>TOTALE FONTI</u>	



STATO PATRIMONIALE A LIQUIDITÀ - ESIGIBILITÀ

- Per quanto concerne il Passivo Patrimoniale la domanda è invece:

Quando mi verrà richiesto di far fronte a questi impegni? Quando le fonti saranno esigibili dai prestatori?

- La riclassificazione in oggetto permette di valutare l'equilibrio temporale tra fonti e impieghi, è infatti necessario che gli impieghi di capitale a medio-lungo termine siano finanziati con Fonti Esigibili a Medio-Lungo Termine. Viceversa si assisterebbe ad una situazione di evidente squilibrio finanziario e di scarsa sostenibilità.
- Spesso le realtà commerciali hanno come principale fonte di finanziamento i Fornitori (dilazioni di pagamento) o gli scoperti di Conto Corrente. Una gestione non attenta della cassa può portare però ad effettuare investimenti con disponibilità liquide che dovranno essere prontamente restituite generando una situazione di potenziale dissesto.

VALUTARE LA SITUAZIONE PATRIMONIALE

- RAGIONIAMO SULLO STATO PATRIMONIALE A LIQUIDITÀ-ESIGIBILITÀ (5 ZONE)

Attivo Corrente (80)	Passivo Corrente (70)
	Passivo ML (30)
Attivo Fisso Netto (100)	Patrimonio Netto (80)

Attivo Corrente (60)	Passivo Corrente (70)
	Passivo ML (75)
Attivo Fisso Netto (120)	Patrimonio Netto (35)

QUALE AZIENDA È IN EQUILIBRIO FINANZIARIO?

CASO 1: L'AZIENDA DISPONE DI RISORSE SPENDIBILI A BREVE TERMINE (ATTIVO CORRENTE = CASSA+CREDITI+SCORTE) MAGGIORI RISPETTO AL PASSIVO CORRENTE (OSSIA DEBITI A BREVE) E FINANZIA GLI IMPIEGHI DI LUNGO TERMINE (ATTIVO FISSO) UNICAMENTE CON FONTI DI LUNGO TERMINE (PASSIVO A MEDIO LUNGO TERMINE E PATRIMONIO NETTO.

CASO 2: L'AZIENDA DISPONE DI RISORSE SPENDIBILI A BREVE TERMINE (ATTIVO CORRENTE = CASSA+CREDITI+SCORTE) NON SUFFICIENTI AD ONORARE I DEBITI CHE DIVERRANNO ESIGIBILI A BREVE TERMINE. L'AZIENDA INOLTRE FINANZIA GLI IMPIEGHI DI LUNGO TERMINE (ATTIVO FISSO) SIA CON FONTI DI LUNGO TERMINE (PML + PN) CHE CON FONTI DI BREVE TERMINE.



L'ANALISI DI BILANCIO DEVE ESSERE SEMPRE CALIBRATA SULLA REALTÀ AZIENDALE TENENDO CONTO DI:

1. IL SETTORE DI RIFERIMENTO (INDUSTRIALE, COMMERCIALE, DI SERVIZI)
2. IL CONTESTO COMPETITIVO (MACROECONOMICO, DI SETTORE)
3. LA STRATEGIA AZIENDALE (VOLUME/DIFF.NE; INTEGRAZIONE/ESTERNALIZZAZIONE, ECC..)
4. IL MOMENTO STORICO CHE VIVE L'AZIENDA (START-UP, CRESCITA, CONSOLIDAMENTO)
5. LA CONTINUITÀ AZIENDALE: I NUMERI RACCONTANO DI UNA REALTÀ CHE CONTINUA A CRESCERE O CHE VUOLE DISINVESTIRE?)

L'ANALISI DEL BILANCIO IN OTTICA DI TREND E IN OTTICA COMPETITIVA PERMETTE DI OTTENERE IMPORTANTI INFORMAZIONI SULLA GESTIONE DELL'AZIENDA E SUL MESSAGGIO CHE I DOCUMENTI FORNISCONO AI LETTORI TERZI.