



Diego De Gaetano,
Luca Braglia

Guida al bilancio

Dall'analisi dei dati
alla costruzione del budget

MANAGEMENT

TOOLS

FrancoAngeli

MANAGEMENT **T**OOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Diego De Gaetano,
Luca Braglia

Guida al bilancio

Dall'analisi dei dati
alla costruzione del budget

 **FrancoAngeli**

TOOLS

La CbyM oggi

CbyM (www.cbym.com) è una società nata sul finire degli anni '80, per iniziativa di alcuni manager, con la missione di utilizzare le conoscenze e le diversificate esperienze maturate presso grandi imprese pubbliche e private nello svolgimento di attività di consulenza a favore delle piccole e medie aziende.

CbyM è una società di capitali ma anche una società di consulenza che si avvale della capacità e delle conoscenze dei professionisti ad essa collegati.

Impernata sulla personalità dei propri fondatori, CbyM ha svolto negli ultimi vent'anni un'intensa attività rimanendo sempre al passo con i tempi ed adeguandosi alle nuove esigenze del mercato.

Negli ultimi due anni CbyM ha osservato con attenzione l'evolversi dei nuovi sistemi organizzativi basati sulla Collective Intelligence e sul Web business relationship networking sviluppando un progetto totalmente innovativo: il primo sistema di consulenza collaborativo che utilizza un approccio integrato finalizzato a **creare, organizzare**, rendere accessibile, **condividere**, utilizzare e **capitalizzare il patrimonio di competenze e di conoscenze del gruppo** al fine di generare valore aggiunto, rispondendo con **rapidità e flessibilità** alle sollecitazioni provenienti dai clienti e dal mercato in continua evoluzione.

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. L'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
 2. L'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).
- Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. L'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
 4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscelanee, raccolte, o comunque opere derivate.

A mia moglie Linda ed ai miei due figli Antonino ed Alessandro

A mio padre

Alla memoria di mia madre

Diego De Gaetano

*Un particolare ringraziamento all'amico e collega Stefano Lerede
che si è prodigato nella preziosa attività di coordinamento
rendendo possibile la stesura di questo libro.*

Indice

Presentazione del lavoro , di <i>CbyM s.r.l.</i>	pag.	11
Introduzione , di <i>Luca Savino</i>	»	13
Prefazione , di <i>Giuseppe Calogero</i>	»	15
Parte prima		
Il bilancio contabile d'esercizio		
Introduzione	»	21
1. Il bilancio d'esercizio	»	23
1. Lo stato patrimoniale	»	23
2. Il conto economico d'esercizio	»	24
3. Il rendiconto finanziario – Cash flow	»	25
4. Interdipendenza	»	30
2. Il bilancio, un criterio di classificazione	»	31
3. Riclassificazione delle voci del bilancio	»	57
1. Lo stato patrimoniale	»	57
2. Riclassificazione delle attività (impieghi)	»	58
3. Riclassificazione delle passività e del netto	»	60
4. Riclassificazione per l'analisi di bilancio	»	62
5. Il conto economico	»	63
5.1. Riclassificazione del conto economico	»	66
5.2. Il prospetto di riclassificazione	»	68

Parte seconda
Dalla costruzione all'analisi

4. Analisi di bilancio	pag. 71
1. Limiti dello strumento	» 72
5. L'analisi di bilancio come strumento	» 75
1. Preparazione dei dati di bilancio per l'analisi aziendale	» 76
6. Metodi per l'analisi di bilancio	» 77
1. Confronto diretto tra bilanci (analisi per flussi)	» 77
2. Analisi del flusso dei fondi e degli impieghi	» 78
2.1. Ciclo finanziario	» 79
2.2. I flussi di capitale	» 80
2.3. Situazione di equilibrio ideale	» 81
2.4. Situazione di gestione	» 82
2.5. Utilizzo delle analisi del flusso dei fondi	» 83
2.6. Analisi di periodo (flussi di bilancio)	» 85
2.7. Schema di formazione dei rendiconti finanziari	» 88
3. Analisi per indici	» 89
3.1. I diversi metodi di calcolo: il metodo dei valori percentuali	» 90
3.2. Il metodo dei numeri indice fissi e mobili	» 90
3.3. Il metodo dei quozienti	» 91
3.4. Il metodo dei quozienti standard	» 92
3.5. Formazione e interpretazione degli indici	» 92
4. Redditività del capitale investito (ROI)	» 94
4.1. Significato del risultato del ROI: redditività del capitale investito	» 95
5. Redditività del capitale proprio (ROE)	» 96
5.1. Significato del risultato dell'indice ROE	» 99
6. Tasso di indebitamento (indice di indipendenza finanziaria)	» 100
7. Significato del risultato dell'indice di indebitamento	» 104
7.1. Confronto tra periodi diversi	» 105
8. Tasso di incidenza degli oneri e dei proventi extra-gestione	» 105
9. Tasso di redditività delle vendite	» 106
10. Tasso di rotazione delle attività	» 108
11. Tasso di rotazione del capitale di esercizio	» 109
12. Tasso medio di rotazione del magazzino	» 110
13. Indice di rotazione dei crediti	» 112

14. Indice di rotazione dei debiti	pag. 113
15. Indice di liquidità	» 114
15.1. Significato del risultato dell'indice di liquidità	» 115
15.2. Confronto tra periodi diversi	» 115
15.3. Indice di disponibilità	» 116
15.4. Significato del risultato dell'indice di disponibilità	» 117
15.5. Confronti tra periodi diversi	» 117
15.6. Indice di copertura delle immobilizzazioni	» 118
15.7. Uso coordinato dei flussi e degli indici per l'analisi	» 119
7. Conclusioni: riflessioni sulla procedura di riclassificazione ed analisi	» 120
1. Analisi del conto economico	» 121
2. Analisi della situazione finanziaria	» 124
3. Analisi della struttura patrimoniale	» 126
4. Previsioni di gestione basate sull'analisi di bilancio	» 127
5. Sintesi dati per diagnosi attività aziendale	» 127

Parte terza

Dal bilancio consuntivo alla costruzione del budget

di *Luca Braglia*

Introduzione	» 133
8. Il budget	» 135
1. Il budget come strumento fondamentale per fissare obiettivi raggiungibili	» 135
2. Scopi e caratteristiche del budget	» 136
3. Fasi propedeutiche alla redazione del budget	» 137
4. Esempi e procedure di redazione (tempistica e relativa attività finalizzata alla conclusione del processo di budget e sua definitiva approvazione)	» 138
5. Implementazione del sistema di budgeting e sue fasi	» 139
5.1. Fasi di redazione del budget	» 141
5.2. Budget delle vendite	» 142
5.3. Budget commerciale/marketing	» 143
5.4. Budget della produzione	» 144
5.5. Budget degli acquisti	» 146
5.6. Budget dei costi generali	» 147
5.7. Budget del personale	» 148

5.8. Budget degli investimenti	pag. 150
5.9. Budget del conto economico	» 151
5.10. Budget dello stato patrimoniale	» 154
5.11. Rendiconto finanziario	» 155
5.12. Budget di cassa	» 156
Glossario ragionato	» 159
Appendice – Il software	» 199
1. Introduzione al programma	» 199
2. Caratteristiche dei modelli proposti	» 200
2.1. Celle bianche e celle colorate	» 200
2.2. Suggestimenti e segnali di errore	» 201
2.3. Periodo considerato e anno n-2	» 201
2.4. Tenere conto dell'inflazione?	» 202
2.5. Le cose da non fare	» 202
2.6. Le macro	» 203
2.7. Stampa e azzeramento del documento	» 203
2.8. Dotazione necessaria	» 204
Bibliografia	» 205

Presentazione del lavoro

di CbyM s.r.l.

La costruzione di un bilancio ben articolato rappresenta, oggi, per le piccole e medie imprese, un valido ed economico punto di avvio verso un più appropriato sistema di controllo di gestione.

Il libro si propone di dimostrare, attraverso una critica puntuale, l'utilità del bilancio nella gestione aziendale come strumento di controllo e di analisi, seguendo passo dopo passo il lettore nella corretta costruzione e correlazione dei dati sino a giungere alla costruzione del budget.

La guida è stata realizzata in modo da favorirne un diffuso utilizzo, il linguaggio e l'impostazione grafica sono stati pensati per renderne agevole e più mnemonica la consultazione ed il facile apprendimento delle tecniche utilizzate.

Al libro è allegato un software di facile utilizzo sviluppato utilizzando Excel, che consente, attraverso l'immissione dei dati dei bilanci contabili dell'ultimo triennio, di costruire tutti i prospetti e gli indici utili a valutare lo stato di salute dell'azienda analizzata.

Il software è predisposto al fine di ottenere la stampa di un fascicolo completo di analisi e grafici.

Introduzione

di Luca Savino*

L'intraprendere è un divenire dinamico che riflette le scelte di colui che ne è al timone. Per fare impresa è necessario conoscere, è forse obbligatorio conoscere.

Un imprenditore che voglia agire al meglio deve essere in grado di anticipare e seguire la migliore rotta per la propria impresa. Non può infatti prescindere da quelle che sono le spinte del mercato, dei concorrenti, da quelle che sono le innovazioni tecnologiche e scientifiche.

Deve conoscere i propri punti di forza e saperli comunicare ai propri stakeholder, affinché questi possano investire in quell'impresa.

Deve conoscere i propri punti di debolezza per poterli analizzare nel dettaglio e correggere quelle potenziali distonie foriere di patologie, anche gravi, dalle quali riprendersi è impossibile.

Nel florilegio delle fonti informative ve n'è una, che letta, interpretata ed analizzata in modo compiuto e completo è in grado di dare una molteplicità di risposte: il bilancio di esercizio.

Una risposta che sembra banale ma che non lo è affatto.

Diego De Gaetano e Luca Braglia, con la loro fatica, hanno messo a disposizione dei professionisti ma soprattutto dell'impresa le chiavi di lettura del bilancio.

Il manuale che hanno prodotto, rappresenta uno strumento necessario per capire il principale documento contabile aziendale e soprattutto per poterlo interpretare nel modo più corretto. Quanto scritto da De Gaetano e Braglia è frutto di un lavoro concreto e pratico e proprio per questo dispiega i propri effetti in un testo di facile applicazione.

* Docente a contratto di economia pubblica presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Trieste.

Una guida efficace affinché l'imprenditore possa giovarsene nel quotidiano impegno all'interno della sua attività d'impresa.

Prefazione

di Giuseppe Calogero*

L'attività prevalente che CbyM ha deciso di sviluppare fin dalla sua fondazione è stata quella dell'assistenza, in tutti i campi della gestione aziendale, alle piccole e medie imprese operanti nei settori più vari.

Con tale premessa era inevitabile che CbyM dovesse assumere un ruolo importante nelle politiche di tutoraggio che, pochi anni dopo la sua fondazione, fu avviata dalla società Imprenditorialità Giovanile (successivamente Sviluppo Italia s.p.a.) e ripresa successivamente dal Ministero delle Attività Produttive (oggi dello Sviluppo Economico) per le imprese minori finanziate tramite la famosa legge 488/92.

Oltre un centinaio di imprese, affidateci nel quadro delle politiche di sviluppo, sono state da noi studiate, analizzate e assistite non solo nella loro consistenza gestionale, patrimoniale e dei loro piani di attività ma anche nelle caratteristiche umane e comportamentali del loro management.

Probabilmente siamo riusciti a ottenere alcuni risultati positivi ma certamente siamo riusciti a farci un'idea di quelle che sono le reali esigenze di questa categoria di imprese.

Questo libro, come anche altri prodotti messi a punto dalla nostra società, nasce da queste esperienze ed è pensato proprio per coloro che in tali società si trovano ad operare, spesso con una limitata formazione di base economica, tecnica o gestionale, e privi delle possibilità di avvalersi di un'interazione continua con interlocutori preparati e disponibili.

E dal momento che una delle prime cose che anche i filosofi greci invitavano a fare è il "conoscere se stessi", questo libro è scritto per prendere per mano chiunque lavori in un'impresa e condurlo con semplicità a "conoscerla" non nella sua realtà fisica ma per la sua effettiva consistenza economica.

* Presidente della CbyM s.r.l.

Qui però è necessario aggiungere anche qualche precisazione altrimenti si farebbe solo... della filosofia; ci muoviamo infatti nel campo dell'economia e non della morale o della filosofia teoretica e i valori non hanno un significato assoluto ma solo relativo o, meglio, solo se posti a confronto con i corrispondenti valori di altre situazioni, siano esse di differenti soggetti della stessa natura o dello stesso soggetto ma rilevati in un momento diverso.

Tanto per intenderci, se rilevo che in un determinato momento i mezzi propri di un'azienda sono il 32% del suo passivo totale, acquisisco un dato, ma solo nel momento in cui confronto tale dato con quello delle imprese concorrenti o della stessa azienda in un momento precedente o successivo ottengo un'informazione utile.

E quindi una considerazione: questo libro non dà la "conoscenza" ma fornisce uno strumento (con le indicazioni per l'uso) per acquisire le informazioni per arrivare "consapevolmente" alla conoscenza. Sembra complicato ma è solo la spiegazione più articolata di quanto anche un lettore distratto avrà probabilmente già intuito. Naturalmente questa "conoscenza" non deve essere fine a se stessa ma:

- comparata con quella delle società concorrenti potrà servire a valutare la posizione competitiva della propria azienda;
- e condotta sistematicamente, potrà servire a valutare l'azione di governo della società.

In definitiva l'"analisi dei dati di bilancio" (proprio per richiamare una parte del titolo di questo libro) può essere considerata anche come la forma più semplice di controllo di gestione.

Sarebbe legittima a questo punto una domanda sulla completezza della conoscenza che potrà derivare dall'analisi dei dati di bilancio ma a questa domanda la risposta non può essere che: "dipende!". E sì, perché la conoscenza che si potrà acquisire è tanto più limitata quanto più complessa e articolata è la realtà dell'azienda in esame e un'analisi che possa contare solo sui dati di bilancio, e quindi solo sui dati derivati dalla contabilità generale, potrà consentire solo di ottenere informazioni di natura aggregata, pur sempre valide, ma non sempre sufficienti a formulare una diagnosi completa della realtà aziendale.

Un po' come in natura: per capire lo stato di salute di una pianta è sufficiente quasi sempre un esame accurato delle sue foglie, a prescindere dal fatto che si tratti di una sequoia o di una pianta in vaso. Per gli organismi superiori l'aspetto esterno è importante ma non basta; solo analisi molto più complesse potranno dare una precisa e completa rappresentazione dello stato di salute dell'organismo.

Qualcosa del genere vale anche per le aziende se le si considera sul piano della dimensione¹ e della complessità. Questi due parametri spesso viaggiano insieme nel senso che al crescere della dimensione di un'impresa cresce anche la sua complessità ma questo non esclude che vi possano essere imprese di grandi dimensioni ma anche molto semplici (si pensi ad esempio a un call center) e imprese di piccole dimensioni ma molto complesse (si pensi ad esempio a una società di progettazione o di pubblicità che lavori per numerosi clienti e con più sedi).

Queste divagazioni, che potrebbero apparire fuori luogo, servono invece a chiarire meglio il ruolo che l'analisi di bilancio può svolgere nella valutazione dello stato di un'azienda.

Se l'azienda, anche se di rilevanti dimensioni, fosse strutturalmente "semplice", la base informativa che potrà essere acquisita con l'analisi di bilancio, sarà di grande aiuto e idonea a trarne indicazioni valide per orientare l'azione gestionale futura. Ma con il crescere della complessità aziendale la validità della base informativa permarrà ma crescerà anche la necessità di ulteriori informazioni per l'orientamento dell'azione gestionale: queste informazioni, tuttavia, potranno essere acquisite solo con l'impostazione di una contabilità analitica e del controllo di gestione. Ma questo passo non è semplice perché significa da un lato investire in nuovi sistemi di elaborazione dati e dall'altro appesantire l'attività amministrativa.

Il migliore augurio che possiamo fare a chi, volendo capire di più dell'azienda per la quale lavora, si appresta a iniziare la lettura o, meglio, lo studio del contenuto di questo volume è quello che assieme a lui cresca anche l'azienda e di arrivare preparato al momento in cui si renda indispensabile l'introduzione del controllo di gestione. Non è detto tuttavia che tale momento sia anche quello in cui l'azienda, anche se cresciuta, si possa permettere il "lusso" di investire per la messa a punto di un sistema di controllo gestionale. È un problema più comune di quanto si possa pensare e CbyM ha potuto verificarne la frequente manifestazione nel campione di imprese che ha avuto modo di assistere. Per ciò, oltre che questo testo, CbyM ha ritenuto utile preparare per le medie e piccole aziende uno strumento semplificato di controllo di gestione che potrà consentire di avviare l'introduzione in azienda di tale controllo senza doverne sostenere subito i relativi costi.

Un ultimo suggerimento forse è d'obbligo per chi, sfogliando il testo frettolosamente, ne traesse una sensazione di complessità e di impegno necessario superiore alle proprie capacità; è vero esattamente il contrario: le

¹ Per dimensione ci si riferisce qui ai tre aspetti considerati usualmente dalle leggi in vigore come rappresentativi della "dimensione" aziendale: il totale dell'attivo, il fatturato e il numero di dipendenti.

formule che compaiono sono tutte di comprensione immediata dopo aver letto, beninteso, a cosa corrisponde ogni simbolo e gli schemi (numerosi ma necessari) sono tutti pensati non solo per aumentare la comprensione dei concetti ma per fissarne il ricordo anche nella memoria visiva.

Buona lettura!

Parte prima
Il bilancio contabile d'esercizio