

BASIC MANAGEMENT

LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

Capire la contabilità e la finanza aziendale

*Robert Cinnamon,
Brian Helweg-Larsen*

- I concetti di fondo
- Gestire la liquidità, i margini, i costi ...
- Misurare i risultati



FrancoAngeli

EURO

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



BASIC MANAGEMENT

LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

Una proposta di guide a tema: precise, essenziali, e soprattutto le più aggiornate. Per impadronirsi degli strumenti di produttività individuale più efficaci, delle metodologie più avanzate, delle conoscenze più innovative. Per orientarsi al meglio nel lavoro, sostenere le proprie scelte, migliorare i propri risultati, condurre al successo i propri progetti.

Robert Cinnamon, Brian Helweg-Larsen

Capire
**la contabilità e la
finanza aziendale**

FrancoAngeli

Titolo originale: *How to Understand Business Finance*, Kogan Page, London, 3rd ed. 2006.
Copyright © 2002, 2006 by Robert Cinnamon e Brian Helweg-Larsen

Traduzione dall'inglese di Roberto Merlini
Adattamento dell'edizione italiana di Stefano Ilegna

1a edizione Copyright © 2007 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 della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Ringraziamenti	pag.	9
Introduzione	»	11
1. Perché volete conoscere un po' meglio la finanza?	»	13
1. Apprendimento	»	15
2. Una questione di linguaggio	»	15
2. Il ciclo operativo	»	19
1. Costituire un'azienda	»	19
2. Lo stato patrimoniale	»	22
3. Le materie prime	»	26
4. Creare valore	»	28
5. Liquidità e profitto	»	29
6. Avviare e gestire l'attività: il primo mese	»	34
7. Conto economico	»	39
8. Lo stato patrimoniale	»	41
8.1. Siamo in attivo, ma non è che stiamo andando in fallimento?	»	42

9.	Il ciclo operativo nel secondo mese	pag.	42
10.	Rivolgersi alla banca	»	47
11.	Tiriamo le somme	»	49
3.	La contabilità a partita doppia	»	53
1.	Libri mastri	»	53
	1.1. Libri delle vendite e degli acquisti	»	54
	1.2. Libro mastro	»	54
	1.3. Libro di cassa	»	54
2.	Prospetti	»	55
3.	Contabilità a partita doppia	»	55
4.	Che ruolo giocano le funzioni aziendali?	»	61
1.	Vendite	»	61
2.	Conoscete i vostri margini	»	63
3.	La storia della “spalmatura”	»	63
4.	Marketing	»	65
5.	Produzione	»	66
6.	Logistica	»	67
7.	Risorse umane	»	67
8.	IT, manutenzione ed engineering	»	68
9.	Ricerca e sviluppo	»	69
10.	Amministrazione e finanza	»	69
5.	Pianificazione finanziaria: i budget	»	71
1.	Budgeting	»	71
2.	Previsione del flusso di cassa	»	72
3.	Evitare il fallimento: come generare liquidità	»	73
6.	Misurare la performance aziendale: gli indici finanziari	»	77
1.	Dimensione	»	79
2.	Analisi del conto economico	»	79
	2.1. Margine lordo percentuale	»	80
	2.2. Costi in percentuale sul fatturato	»	81
	2.3. Utili prima degli interessi e delle imposte (EBIT, <i>Earnings Before Interest and Tax</i>)	»	81
	2.4. Redditività delle vendite (ROS, <i>Return On Sale</i>)	»	81

3.	Analisi dello stato patrimoniale	pag.	82
3.1.	Capitale circolante	»	83
3.2.	Investimenti fissi (o immobilizzi)	»	85
3.3.	Altri componenti dell'attivo	»	86
3.4.	Avviamento	»	86
3.5.	Rotazione del capitale investito netto	»	86
3.6.	Redditività operativa netta (RONA, <i>Return On Net Assets</i>)	»	87
3.7.	Indebitamento (leva finanziaria)	»	87
7.	Come ci vedono gli investitori: gli indici azionari	»	89
1.	Quali documenti vogliono vedere gli investitori?	»	89
1.1.	Prospetto dei flussi di cassa (o flusso dei fondi)	»	90
2.	Società per azioni	»	90
2.1.	Indici azionari	»	91
2.2.	Dividendi	»	92
2.3.	Capitalizzazione di mercato	»	93
8.	Valutare un'azienda	»	95
1.	Valore delle attività	»	96
2.	Moltiplicatori	»	97
2.1.	Moltiplicatore delle vendite	»	97
2.2.	Moltiplicatore degli utili	»	98
3.	Capitalizzazione di mercato	»	98
4.	Balanced Scorecard	»	99
5.	Flussi di cassa	»	100
9.	Valore per gli azionisti e rendimento (EVA®)	»	101
1.	Utili prima degli interessi, tasse, ammortamento e svalutazione (EBITDA, <i>Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization</i>)	»	101
2.	Creazione di valore (EVA®, <i>Economic Value Added</i>)	»	102
3.	Ritorno totale per l'azionista (TSR, <i>Total Shareholder Return</i>)	»	103
10.	I costi occulti: ammortamenti e svalutazioni	»	105
1.	Ammortamento	»	106
1.1.	Ammortamento fisso	»	107
1.2.	Ammortamento decrescente	»	108

2.	Avviamento	pag. 109
3.	Immobilizzi immateriali (o <i>asset intangibili</i>)	» 110
4.	Capitalizzazione dei costi	» 110
11.	Quanto dobbiamo vendere per realizzare un profitto?	» 113
1.	Costi variabili	» 113
2.	Costi fissi	» 115
2.1.	Costi controllabili e non controllabili	» 116
3.	Punto di pareggio (o di <i>break-even</i>)	» 116
3.1.	Costi fissi elevati	» 117
3.2.	Costi variabili elevati	» 118
3.3.	Utilizzi di un diagramma del punto di pareggio	» 119
12.	Strumenti per la valutazione dei progetti	» 121
1.	Periodo di payback	» 122
2.	Flusso di cassa scontato (DCF, <i>Discounted Cash Flow</i>)	» 122
3.	Valore attuale netto (NPV, <i>Net Present Value</i>)	» 123
4.	Tasso di rendimento interno (IRR, <i>Internal Rate of Return</i>)	» 123
5.	Valore terminale	» 124
6.	Valore creato	» 124
7.	Trappole	» 125
8.	Altri fattori	» 125
13.	Dove sta la nostra liquidità? Gestire il capitale circolante	» 127
1.	Scorte	» 128
1.1.	Materie prime	» 128
1.2.	Semilavorati	» 128
1.3.	Prodotti finiti	» 129
2.	Crediti verso clienti	» 129
3.	Debiti verso fornitori	» 130
4.	Svalutazioni del valore contabile	» 131
5.	Implicazioni del capitale circolante sui flussi di cassa	» 132
	Glossario dei termini finanziari	» 135

Ringraziamenti

Scrivere un libro è un compito arduo. Devo ringraziare anzitutto il professor Malcolm McDonald per averci detto che una società di consulenza e formazione come la nostra dovrebbe pubblicare dei libri. Ringrazio poi il collega Peter Cheverton per essersi dimostrato un esemplare modello e per avermi indotto a scrivere un libro su un argomento che conosco abbastanza bene: la finanza per manager non finanziari.

Avendo una formazione ingegneristica ho partecipato a un'infinità di corsi di finanza, ma non sono "entrato" nella materia fin quando non mi sono trovato alle prese con una simulazione pratica. Era una simulazione così efficace che, oltre a convertirmi, mi ha fornito i modelli che impiego tuttora nelle mie docenze. Un sentito grazie va perciò a Nigel Downing e a Brian Halweg Larsen di ProfitAbility® Business Simulations per avermi messo a disposizione un meccanismo così efficace con cui spiegare in termini semplici i concetti, talvolta complicati, della finanza.

Vorrei ringraziare anche un altro collega e mentore, Ken Atkins, che ha curato il capitolo sulla contabilità a partita doppia.

Ringrazio infine la casa editrice Kogan Page per aver creduto nella nostra capacità di scrivere un libro che credo valga la pena di leggere.

Robert Cinnamon

Vorrei ringraziare Gordon Cousins per avermi incoraggiato a studiare e poi a insegnare finanza, e per aver lavorato con me alla progettazione originaria di ProfitAbility® e alla costruzione dell'azienda che oggi gestiamo insieme; e mia moglie Sarah per l'infinita pazienza e il sostegno incondizionato che ha mostrato nei miei confronti.

Brian Helweg-Larsen

Introduzione

Molte parti di questo libro si rifanno al business game *Enterprise ProfitAbility*, sviluppato dalla *ProfitAbility® Business Simulations*. Nel capitolo 2 vedrete una rappresentazione della situazione finanziaria di un'azienda, a cui faremo riferimento in tutto il libro. In altri capitoli riporteremo esempi relativi a sei società (*Ace, Best, Cool, Demon, Excel e First*) in competizione tra di loro. Anche qui, se lo riterrete utile per chiarirvi le idee, potrete tornare ogni tanto alle figure del capitolo 2.

I lettori che hanno una conoscenza di base della finanza possono scorrere il libro a loro piacimento. Agli altri converrebbe leggere il capitolo 2 prima di passare ad argomenti più complessi.

I diversi elementi della finanza finiscono inevitabilmente per sovrapporsi. Perciò, se non capite un concetto menzionato in una parte del libro, andate a vedere se non è spiegato più compiutamente altrove.

Perché volete conoscere un po' meglio la finanza?

Chiedete a un gruppo di manager perché devono conoscere meglio la finanza e la contabilità, o per essere più precisi perché la *vogliono* conoscere meglio, e le loro risposte saranno alquanto rivelatrici. La più comune è: “Voglio capire di che cosa parlano (gli amministrativi)”.

Essa denuncia una quantità di elementi di confusione, dall'uso eccessivo del gergo tecnico (siete ad esempio in grado di calcolare l'EBIT partendo dall'utile operativo netto?) all'incomprensibilità di alcune convenzioni apparentemente astruse (ebbene sì, alcune convenzioni sono veramente *astruse*...). Più forti sono le lamentele, più rivelano un problema di fondo. In genere è un modo elegante per dire che non capiscono i principi della contabilità generale e direzionale, incluso il saper leggere uno stato patrimoniale – siete in grado voi di farlo? E sapete in cosa differisce dal conto economico?

Una variante più sofisticata di questa prima risposta è: “Vorrei riuscire a capire perché mi capita quello che mi capita”.

Ho sentito un direttore marketing dire: “Quelli della finanza si sono coalizzati per respingere le mie proposte”.

Ho sentito un manager di produzione chiedere: “Perché è sempre il direttore finanziario ad avere l'ultima parola quando discutiamo i budget?”.

Il lamento generale, “non è giusto...”, che si leva di fronte alle reprimende dei responsabili amministrativi, degenera in una protesta assordante quando i tempi diventano grami e bisogna fare dei tagli.

Dopo queste reazioni iniziali, spesso astiose, i più attenti cominceranno a dire che in realtà vogliono acquisire le competenze necessarie per mettere in discussione le affermazioni dei loro controller.

Il direttore marketing vuole sapere perché gli dicono sempre che spende troppo in fretta il suo budget, e soprattutto se è vero.

Il direttore vendite vuole sapere perché gli dicono di fare pressione sui clienti perché rispettino i termini di pagamento, o addirittura di concedere degli sconti extra per il pagamento anticipato, mentre il cliente vuole esattamente il contrario, ossia l'allungamento dei termini di pagamento, e quella ghiotta opportunità commerciale rischia di sfumare.

Il responsabile della produzione si sente dire che le scorte sono troppo alte, ma i venditori vanno regolarmente su tutte le furie quando scoprono che manca il prodotto. Vuole sapere qual è il problema e che cosa si intende per “troppo alte”.

Il buyer riceve pressioni dall'alto per spuntare condizioni più vantaggiose dai fornitori, ma preferirebbe nettamente che questi ultimi sviluppassero dei nuovi prodotti. Chi ha ragione, lui o gli amministrativi? E come potrebbero discutere i pro e i contro di ciascun approccio?

Quando sarete in grado di discutere questi aspetti, oltre a stupirli, sarete anche pronti a fare il passaggio successivo, ossia a gestire attivamente gli aspetti finanziari del vostro lavoro.

Se avete un'attività indipendente, vi porrete spesso (almeno all'inizio) questa domanda: “Perché quando il flusso di cassa è positivo non me ne preoccupo, anzi non me ne occupo nemmeno, e quando è negativo diventa un'emergenza da affrontare immediatamente?”. Quando sopraggiunge la crisi è piuttosto difficile tirar fuori qualche magica novità dal cilindro, per cui si concentrano tutti sulla riduzione dei costi.

Sapete che è una soluzione di breve termine, e sapete che il suo fantasma tornerà ad aleggiare su di voi; allora perché non vi date da fare per prevenire queste situazioni? Forse perché fino a poco tempo prima facevate degli ottimi profitti. Non conto nemmeno più le aziende che pur facendo ricchi profitti sulla carta, sono comunque andate in fallimento. Per saperne di più dovete andare avanti a leggere...

1. Apprendimento

Non ci sono dubbi sul fatto che il miglior apprendimento si realizza coll'esperienza, e spesso un'esperienza negativa. Se volete conoscere la finanza non dovete fare altro che impegnarvi in un progetto, riconoscerne le difficoltà e poi impegnarvi a risolverle. Sono pronto a scommettere che gli ex dirigenti di Boo.com hanno capito le dure realtà dei costi e del flusso di cassa molto meglio di tanti altri.

Non mi ringraziereste per questo consiglio se doveste metterlo in pratica nella vostra azienda, perciò cercheremo di farlo qui, nell'azienda di qualcun altro. Coloro che leggono i libri cercano semplicemente di accorciare i tempi del processo di apprendimento, e magari di evitare alcune trappole. Questo libro intende farvi da guida, ma anche aiutarvi nell'esperienza iniziale, in quel coraggioso balzo nel vuoto.

Spiegheremo i concetti, demistificheremo le convenzioni e tradurremo il gergo tecnico facendovi vivere direttamente la costituzione e il primo anno di attività di una società reale. Ma non aspettatevi che sia una passeggiata.

2. Una questione di linguaggio

Dicono che gli inglesi e gli americani siano due popoli divisi da una stessa lingua. In realtà gli equivoci che possono insorgere adoperando una stessa dizione per intendere concetti o cose a volte completamente differenti non rendono solo difficile la comunicazione tra anglosassoni e statunitensi nella vita quotidiana, ma trovano motivo di creare complicazioni in tutti i paesi del mondo quando si parla di concetti specifici di economia e finanza.

Una parola piuttosto semplice come profitto (o meglio *utili*) può avere ad esempio una dozzina di significati differenti: da lordo o netto, da operativo a dopo le imposte; e c'è anche qualcuno che l'identifica ancora con i soldi, mentre gli addetti amministrativi levarebbero le mani al cielo inorriditi di fronte a una lettura di questo genere.

Ovunque, gli amministrativi hanno spesso una vasta gamma di sinonimi per ogni concetto, che usano frequentemente e indiscriminatamente nella conversazione mettendo ulteriormente in confusione il

profano. Aggiungeteci il fatto che una serie di parole semplici e di uso comune, come “fisso” e “variabile”, vengono usate con dei significati tecnici estremamente specifici che non hanno praticamente alcuna relazione con il loro utilizzo quotidiano, e avrete la ricetta della confusione totale.

Come se non bastasse, ci sono gli acronimi – ROA, EBITDA, REM, ROE e altri. (Sì, il terzo è il nome di un gruppo rock americano, ma chi avrebbe osato chiedere spiegazioni?).

Nell’esaminare i dettagli del management finanziario cercheremo di spiegare questi termini man mano che li incontriamo; e non ci scusiamo affatto della disinvoltura con cui li useremo, nonostante la preferenza di alcuni di voi per una maggiore correttezza linguistica. Uno dei modi per demistificare tutto questo è capire il gergo degli addetti ai lavori.

La tab. 1.1 elenca alcuni dei termini più comuni usati in queste lingue.

Tab. 1.1 - Alcuni termini contabili e finanziari di uso comune con le corrispondenze in italiano, inglese e americano

Italiano	Inglese	Americano	Altro
Bilanci	Accounts	Financial statements	Books
Bilancio preventivo o budget	Budget	Business plan	Operational plan
Fatture fornitori payable	Creditors	Payables	Accounts
Fatture clienti	Debtors	Receivables	Accounts receivable
Ammortamenti	Depreciation	Amortization	
Dividendi	Dividends	Drawings	
Mezzi propri	Equity	Owners' Funds	
Costi fissi	Fixed costs	Expenses	Burden, overhead
Leva finanziaria	Gearing	Leverage	
Margine lordo	Gross margin	Gross profit	
Costi indiretti (spese di vendita, generali e amministrative)	Indirect costs	Sales, general & administration (SG&A)	
Tasso di rendimento interno (TRI)	Internal rate of return (IRR)	DCF yield	
Debiti finanziari	Loans	Debt	
Reddito d'esercizio	Net profit	Net income	
Utili	Profit	Earnings	
Conto economico	Profit and loss account	Income statement	
Utili non distribuiti	Reserves	Retained earnings	
Redditività delle vendite	Return on sales	Return on revenue	
Fatturato	Sales revenue	Revenue	Income, top line, invoice value
Azioni	Shares	Stock	
Scorte a magazzino	Stock	Inventory	
Costi variabili	Variable costs	Fluctuating costs	Costs of goods sold (COGS)

