

Arriva la stagione dei bilanci: non limitiamoci al minimo indispensabile! Facciamo consulenza!

di [Alessandro Mattavelli](#)

Pubblicato il 17 Marzo 2018

Si è aperta la stagione dei bilanci, stagione fondamentale in ogni studio professionale per l'importanza del documento da predisporre: spesso questa scadenza è vissuta in modo passivo solo quale adempimento di un obbligo di Legge, invece appare necessario agire in modo attivo rendendolo un documento utile all'impresa dal punto di vista della gestione aziendale e trasformando il nostro ruolo in quello di consulenti dell'imprenditore

Se c'è una cosa che mi fa impazzire quando osservo mia figlia "fare i compiti di scuola" è vederla limitarsi allo "stretto necessario": la maestra ha detto di leggere solo le parti sottolineate? Perché sforzarsi a capire tutto? La maestra ha detto di leggere anche le frasi tra un concetto chiave e l'altro, la maestra ha detto di leggere tutto? Se non sono sufficienti, ce lo ha detto lei...

Potrei proseguire, se il genitore potrebbe allungare l'elenco ma fermiamoci qui, alla pagliuzza in fondo.

Già, perché "la maestra" non si sta per palesare con l'inizio della stagione dei bilanci, vissuta da molti professionisti come un momento ormai perfettamente proceduralizzato con check list accuratissime, che si riduce a una mera compilazione di dati più o meno validati, un bel compito appunto che non aggiunge nulla alla nostra conoscenza dell'azienda e che tanto meno vale qualcosa per l'imprenditore.

Il bilancio invece è una possibilità di consulenza eccezionale che non possiamo lasciarci sfuggire, sia che la contabilità sia tenuta internamente che presso il cliente. L'atteggiamento che capita di vedere invece è spesso una tendenza al risparmio di tempo (scelta condivisibile fino a che non in contrasto con gli interessi dei clienti): se il bilancio origina dal nostro gestionale di studio probabilmente, fatte le doverose verifiche ed evitati i pericolosi "copia e incolla", basta un click per formare il fascicolo e chi si è visto si è visto.

Se, invece, la contabilità è presso il cliente si cerca l'alleanza del "contabile bravo" per ottenere una situazione ante imposte praticamente definitiva, limitandosi a discendere dal nostro empireo in azienda apparendo con oracoli spesso scontati del tipo "occorrerebbe aumentare il fatturato" o "sarebbe meglio ridurre i costi" o nei casi più audaci "meglio ridurre il fatturato per non correre rischi sulla liquidità".

Naturalmente l'intervento del professionista è spesso provvidenziale: solo lui può dire l'ultima parola sul valore delle rimanenze, tassello finale di un puzzle spesso raffazzonato e privo di alcun fondamento e così al posto di "servire all'imprenditore" contribuisce a creare ancora più confusione gettando discredito sulla stessa importanza del commercialista e lasciando il fianco scoperto ai tanti detrattori della professione.

Mai come durante la redazione del bilancio il professionista può essere protagonista del cambiamento dell'azienda.

Se vuoi imparare a gestire la consulenza strategica partendo dai dati di bilancio, partecipa al nostro seminario del 5-6 aprile a Milano

Si comincia dal piano dei conti: quale migliore occasione per testarne l'adeguatezza non solo agli adempimenti contabili e fiscali ma anche all'**introduzione del controllo della gestione**. Si potranno inserire o riorganizzare i conti con la finalità del **calcolo della marginalità**, distinguendo i costi variabili da quelli fissi, sarà possibile organizzare delle riclassificazioni alternative a quella del bilancio civilistico, si potrà dettagliare per migliorare l'analisi o sintetizzare, laddove possibile, per ridurre i tempi di contabilizzazione.

Non importa quale sia lo schema richiesto dalla legge, poco rileva se l'azienda è tenuta a presentare il modello micro, abbreviato o completo, queste ultime vanno intese come possibili rappresentazioni di una situazione che deve sempre avere il livello di dettaglio e di granularità necessario all'impresa.

Ad esempio, sebbene nessuna legge me lo imponga, potrebbe essere interessante per un parrucchiere sapere quanto shampoo ha acquistato o per un ristoratore quanto gli è costato il pane o **per un'azienda cosa è costata la manodopera diretta...**

Se si parte con un buon piano dei conti l'analisi successiva verrà da sé.

Già perché il bilancio non va declamato o semplicemente stampato e pubblicato va soprattutto analizzato

Analizzare non significa semplicemente applicare pedissequamente quattro formule che ci ricordiamo dagli studi universitari o superiori che comunque è sempre meglio che fidarsi ciecamente di “quello che mi dice il gestionale” ma studiarne gli andamenti comparandoli con periodi (possibilmente anche infrannuali) precedenti o con i concorrenti, significa ricercare le relazioni, insomma trovare una storia nei numeri.

È quello che negli anni hanno cercato di fare i sistemi di scoring prima e quelli di rating poi, a partire dallo Z-Score di Altmann che, nonostante il mezzo secolo di vita, rappresenta ancora un riferimento, anche se poco adattabile alla realtà italiana, alla recentissima revisione dei parametri del Fondo di Garanzia per le PMI basati sulla probabilità di default e quindi molto vicini ai sistemi di allerta.

Una volta comprese a fondo le dinamiche economiche e finanziarie si tratta di rappresentarle nel modo più chiaro ed efficace possibile all'imprenditore. I mezzi non mancano, si va da una relazione accompagnatoria al bilancio, a fogli di Excel fino ad arrivare ai più sofisticati PowerBi e contenuti multimediali. Sceglieremo in base alle nostre caratteristiche e a quelle del cliente.

Pensiamo di avere finito? Certamente no, siamo solo all'inizio

[Se vuoi imparare a gestire la consulenza strategica partendo dai dati di bilancio, partecipa al nostro seminario del 5-6 aprile a Milano](#)

L'analisi aziendale moderna, che è iniziata con i primi anni '90 grazie alla scuola di Harvard, ci ha insegnato che la dimensione finanziaria, della quale il bilancio rappresenta una delle espressioni maggiori, non è altro che uno dei punti di osservazione di un'azienda, forse ancora dei più importanti e vitali ma non di certo l'unico: se la finanza è il cuore, la clientela sono i polmoni, i processi il cervello e il miglioramento continuo e l'apprendimento sono il sistema circolatorio, tutte funzioni vitali ugualmente importanti e correlate tra di loro.

E allora forse ha ragione il nostro cliente quando con orgoglio rivendica: **"l'azienda non è il mio bilancio ..."** a noi il compito di fare nostra questa affermazione e di guidarlo in un percorso che lo porti ad individuare cosa realmente è la sua azienda.

Occorre prepararci, saremo interrogati spesso su questi punti e se ci saremo limitati al compito, ci saremo già segnati il destino da soli.

17 marzo 2018

Alessandro Mattavelli

Se vuoi imparare a gestire la consulenza strategica partendo dai dati di bilancio, partecipa al nostro seminario del 5-6 aprile a Milano

