L'analisi e la diagnosi dello stato di salute delle imprese

di Luciano Cipolletti

Pubblicato il 9 Gennaio 2015

per una sana gestione le imprese hanno bisogno di monitorare il proprio stato di salute ma spesso si limitano alla sola analisi degli indici di bilancio. Vediamo quindi come affrontare e gestire questo attualissimo argomento...

Uno degli argomenti da sempre dibattuto e relativo alla definizione dello stato di salute delle imprese è rappresentato dall'analisi di bilancio. L'analisi di bilancio costituisce uno strumento di check-up importante, tuttavia spesso lo si confonde con l'*analisi per indici*, che ne rappresenta un sottodettaglio. Ad ogni modo la sola analisi di bilancio è una metodologia che, fine a se stessa, limita di molto la diagnosi, poiché mette in luce solo gli effetti e non le cause dei problemi.

Cerchiamo quindi di fare una trattazione più esaustiva, suddividendo l'argomento in analisi di tipo *quantitative* ed analisi *qualitative*. Come è intuibile l'analisi quantitativa è deducibile dai "numeri" mentre quella qualitativa è rappresentata da "osservazioni" e "argomentazioni".

L'analisi quantitativa è focalizzata sui dati dei bilanci almeno dell'ultimo triennio. È il caso solo di aggiungere che i dati devono avere il massimo dettaglio in relazione alle voci del piano dei conti ed inoltre, se eventualmente occorrerà apportare le adeguate rettifiche a specifiche poste prima di procedere con le riclassificazioni.

A questo punto suddivideremo tale analisi in *orizzontale* e *verticale*.

Le analisi orizzontali mettono a confronto valori omogenei nel tempo. Così analizzeremo ad esempio, come si sta evolvendo il fatturato, come si sta indebitando e dove sta investendo l'impresa, quindi metteremo a confronto il capitale proprio in relazione al fatturato nel tempo, quello pro capite, l'incidenza della materia prima, l'evoluzione dell'incidenza dei costi fissi in relazione al volume di lavoro, il margine lordo di contribuzione nel tempo, l'evoluzione dei costi fissi per area gestionale, l'indice di liquidità nei vari periodi… e così via. L'analisi verticale ci permetterà invece di monitorare le relazioni economiche, finanziarie e patrimoniali in relazione allo stesso anno. Così ad esempio potremo valutare come impatta l'area produttiva sull'economia dell'impresa, quale margine resta per la copertura economica delle altre aree gestionali, come incide il costo per materie prime o provvigioni… dal punto di vista finanziario

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

potremmo valutare come è indebitata l'impresa, la sua liquidità... e così via. È chiaro che per determinare tali indici di bilancio sarebbe opportuno servirsi di un software specifico e professionale. Personalmente sconsiglio l'utilizzo di applicativi realizzati in casa o scaricabili da internet in formato excel in quanto il più delle volte sono carenti o possono avere delle deficienze nei calcoli. Tipici esempi: nel calcolo del break-even alcuni ricavi operativi potrebbero essere ignorati o trattati alla stessa stregua del fatturato sui prodotti, nella determinazione dell'EVA il NOPAT o il capitale investito medio potrebbero non essere calcolati in maniera corretta… a volte anche indicatori il cui calcolo è apparentemente banale (se estrapolati dal bilancio), come ad esempio i giorni medi di pagamento o di incasso, hanno insite formule deficitarie, ad esempio per un errato scorporo dell'IVA oppure perché non vengono detratti i crediti svalutati o che di fatto sono immobilizzati… ma gli esempi potrebbero essere tantissimi.

Tornando al nostro argomento, possiamo dire che, in estrema sintesi, l'analisi verticale ci permette di valutare l'impresa contestualmente all'esercizio svolto. Ulteriori e più dettagliate analisi sono indicate nell'eventualità emergano specifiche carenze. Facciamo un esempio supponendo che l'analisi verticale abbia messo in luce una scarsa redditività (margine di contribuzione lordo) dell'impresa. A questo punto sarebbe opportuno approfondire l'inchiesta valutando la redditività delle singole linee di prodotto e/o delle singole ASA. L'indagine potrebbe, in seconda battuta, essere ulteriormente splittata in relazione ai singoli canali di vendita o agli specifici cicli produttivi. Stesso discorso vale nell'eventualità dovessero emergere lacune (*surplus*) relative alla mole di costi fissi. In tal caso l'analisi degli esuberi verterà sulle singole *aree* gestionali.

A questo punto in molti si chiederanno quali siano però questi *parametri* o *indicatori di riferimento* che ci permettano di definire se e dove l'impresa sia "sparametrata". Premesso che ciascuna attività ha delle specifiche peculiarità non sempre inquadrabili dentro a degli standard, esistono due metodi per avere dei riferimenti e riparametrare le poste. Il primo, ottenibile attraverso una *ricostruzione tecnica ideale* di conto economico e stato patrimoniale dell'impresa oggetto di analisi. La ricostruzione può essere eseguita manualmente, attraverso logiche "a cascata", o attraverso uno specifico software (*Simulation* reperibile attraverso il sito Commercialista Telematico). Il secondo, attraverso una analisi di "benchmarking" con impresa simile, che abbia lo stesso *grado di integrazione verticale* e che "funzioni". In quest'ultimo caso il reperimento del bilancio dell'impresa concorrente è possibile in due modi: tramite servizi in abbonamento via web o più semplicemente presso la camera di commercio competente.

Vi sarebbe in realtà un terzo metodo, che consiste nel mettere a confronto gli indici dell'impresa con i valori di riferimento del settore di appartenenza (*position analysis*) ma, ripetiamolo, non sempre poi è possibile inquadrare l'attività oggetto di studio con standard settoriali. Inoltre l'analisi si limiterebbe ai macro fattori e non sarebbe comunque possibile addentrarsi nei dettagli.

Passiamo ora alle analisi qualitative.

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

Da questo punto di vista esistono svariati tipi di analisi, da quelle relative al “clima interno” a quelle più specifiche di marketing. Qui gli strumenti a disposizione sono diversi: dalla Matrice di Boston, agli FCS, dalle inchieste di Customer Satisfaction alle inchieste di marketing su campo, tanto per citarne i più diffusi. Analisi difficilmente realizzabili senza l’intervento di esperti. Esiste poi un tipo di indagine che permette all'impresa di poter vagliare le proprie potenzialità sul mercato in relazione alla concorrenza: l' *analisi dei competitors (benchmark)*, realizzabile solo attraverso ricerche e studi da parte di specifici istituti. Tuttavia, senza nulla togliere alla professionalità delle società specializzate in questi tipi di attività, non è detto che le informazioni più importanti non le potremmo comunque ottenere attraverso canali più diretti. Uno strumento tanto semplice quanto efficace è rappresentato, di fatto, dall'analisi SWOT. L'analisi SWOT fonda le sue logiche su quattro tipi di analisi, due di tipo "interne" e due di tipo "esterne".

Le analisi interne (punti di forza e di debolezza) dovranno prendere in considerazione aspetti endogeni: quali sono i nostri vantaggi ? cosa sappiamo fare bene ? su quali risorse possiamo fare affidamento ? quali punti di forza ci vengono riconosciuti ? cosa potremmo migliorare ? cosa dovremmo evitare ?... Le analisi esterne (opportunità e minacce) sono invece quelle rivolte verso mercato e concorrenza e quindi di tipo esogene: cosa chiede il mercato ? quali opportunità ci offre ? quali sono i punti deboli sul mercato da parte della concorrenza ? di quali tendenze interessanti siamo a conoscenza ? quali ostacoli abbiamo di fronte ? cosa sta facendo la concorrenza ? le richieste e le specifiche dei nostri prodotti e/o servizi stanno cambiando ? i cambiamenti delle tecnologie minacciano la nostra posizione ?... E’ possibile quindi tracciare una buona mappatura SWOT semplicemente attraverso delle check-list da inviare, magari via e-mail, ad agenti o clienti ritenuti significativi. Il consiglio è sempre quello di definire delle check-list con domande “chiuse”, ma lasciando la possibilità di esprimere un libero pensiero, onde evitare commenti ed esposizioni prolisse e non perfettamente inquadrabili successivamente da un punto di vista statistico. E’ altresì importante che anche i punti di forza e di debolezza dell’impresa (ossia l’analisi “interna”) vengano indicati dalle stesse terze persone e non da personale interno all’organizzazione per eludere distorsioni o sottovalutazioni di aspetti apparentemente poco significativi ma “percepiti” esternamente in modo diverso.

Le considerazioni emerse dell’analisi qualitativa, contestualizzati da dati numerici già emersi dall’analisi quantitativa, possono tracciare le basi per le attività di risanamento/turnaround da svolgere. Inoltre, attraverso l'incrocio tra *punti di forza/opportunità* e *punti deboli/minacce*, sarà possibile anche rielaborare delle efficaci strategie e/o migliorare le proprie performance.

Escludendo grosse piattaforme di tipo ERP o applicativi CRM specifici, non esistono in commercio piccoli software o applicativi indipendenti che possano aiutare l’impresa nel realizzare una efficace analisi SWOT, fatta eccezione per *Simulation* nella versione Gold, software già citato in precedenza.

Se vuoi scoprire le potenzialità del programma Simulation clicca qui

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

9 gennaio 2015

Luciano Cipolletti

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D