

COME VALUTARE LA PERFORMANCE DELL'IMPRESA

di Fabrizio Bava

*Professore Ordinario in economia aziendale, Università di Torino
Dottore Commercialista e Revisore legale*

LE DOMANDE

1. Perché valutare la performance dell'impresa?
2. Si tratta di un obbligo di legge?
3. Come si valuta la performance? Il processo
4. Quali sono gli errori più frequenti? Esempi
5. Quanta cassa crea la gestione?

1. VALUTARE LA PERFORMANCE È IMPRESCINDIBILE

Come diceva Schopenhauer: «*La salute non è tutto, ma senza salute tutto è niente*».

Così come per le persone, anche per le imprese, un buon stato di salute consente di poter ambire a vivere di più e meglio.

Così come per fare un *check up* medico si deve ricorrere a specifiche strumentazioni, ma la cosa più importante è che il medico sappia interpretare correttamente i risultati delle analisi, anche per misurare la *performance* economica, finanziaria e patrimoniale di un'impresa si ricorre a specifici indicatori, ma l'aspetto fondamentale è essere in grado di interpretare correttamente i risultati.



2. GLI ADEGUATI ASSETTI: ART. 2086 C.C.

D.LGS.
12.1.2019, N. 14

Modifiche al codice civile dal 16.3.2019:
assetti organizzativi (art. 2086)

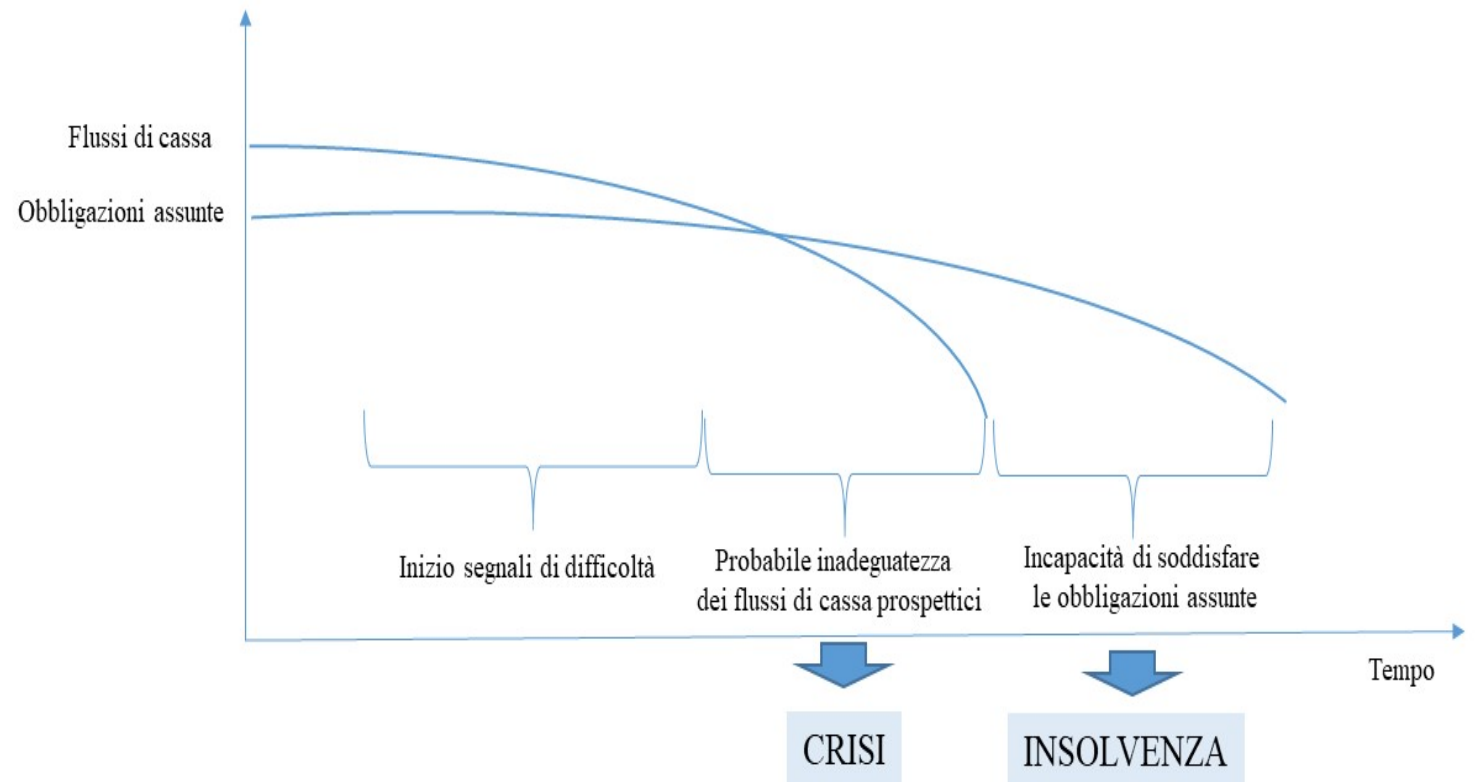
L'imprenditore, che operi in **forma societaria** o collettiva, ha il dovere di:

1. istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, **anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale**
2. **attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti** previsti dall'ordinamento **per il superamento della crisi** e il recupero della continuità aziendale.

CHE COSA È LA CRISI

CRISI

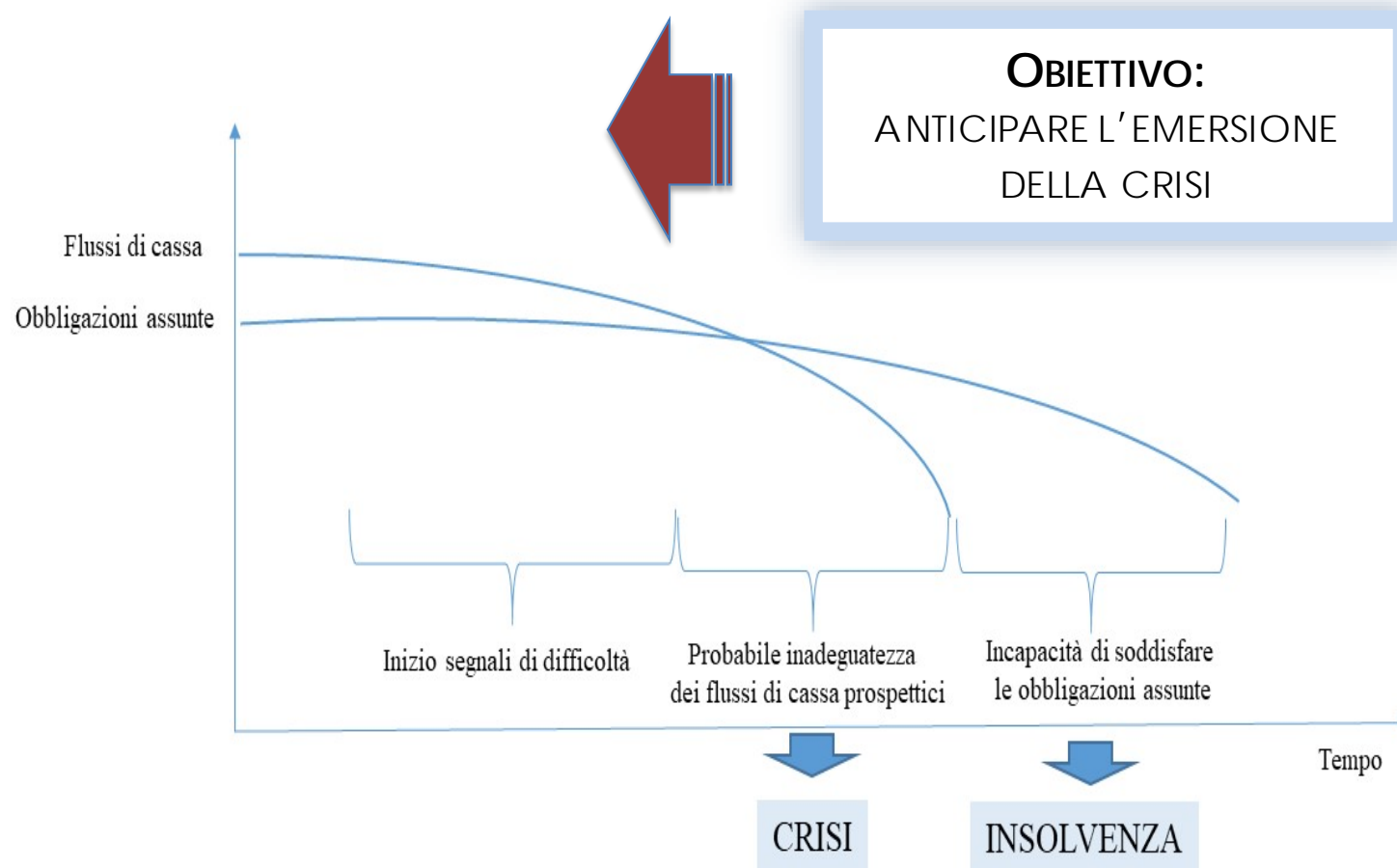
«Lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi».



CHE COSA È LA CRISI

CRISI

«Lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi».



COSA SIGNIFICA ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO, AMMINISTRATIVO E CONTABILE

... anche in funzione della rilevazione tempestiva della **crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale?**

Per rilevare tempestivamente la crisi d'impresa ed i rischi di continuità **l'impresa, coerentemente con le dimensioni, deve dotarsi di meccanismi di monitoraggio:**

- **dei rischi** la cui manifestazione potrebbe compromettere gli equilibri d'impresa (es. perdita clienti chiave, obsolescenza prodotti, ecc.)
- **della situazione finanziaria** attraverso la predisposizione ed approvazione di budget e piani industriali

CHE COSA È CAMBIATO DAL LUGLIO 2022?

Le «misure» e gli «assetti» devono consentire di (art. 3 c. 3 D.Lgs. 14/2019):

1. Rilevare **squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario**;
2. Verificare la **sostenibilità del debito e le prospettive di continuità aziendale per i 12 mesi successivi**;
3. Ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento

In vigore dal 15.07.2022

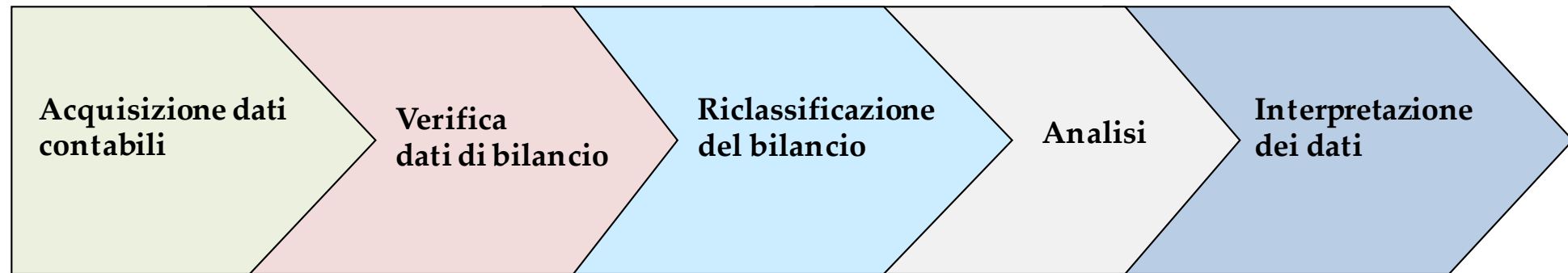
LA NOVITÀ RIGUARDA TUTTE LE IMPRESE: GIURISPRUDENZA

Trib. Cagliari 19.1.2022

Ritiene il Tribunale che **altrettanto (se non più) grave sia la mancata adozione di adeguati assetti di una impresa in situazione di equilibrio economico finanziario**. Gli adeguati assetti, infatti, sono funzionali proprio ad evitare che la impresa scivoli inconsapevolmente verso una situazione di crisi o di perdita della continuità, consentendo all'organo amministrativo di percepire tempestivamente i segnali che preannunciano la crisi, consentendogli in tal modo di assumere le iniziative opportune.

Del resto, una volta manifestatasi la crisi, sfuma la gravità della adozione di adeguati assetti e viene in massimo rilievo, invece, la mancata adozione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per fronteggiarla. In altri termini, **la violazione della obbligazione di predisporre adeguati assetti è più grave quando la società non si trova in crisi**, anche perché, del resto, proprio in tale fase essa ha le risorse anche economiche per predisporre con efficacia le misure organizzative, contabili, amministrative.

3. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE



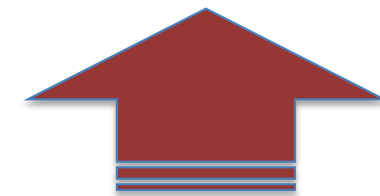
- Bilanci d'esercizio depositati, 3 o più annualità
- Bilanci dei competitors/dati di settore

- Verifica dell'attendibilità e delle politiche di bilancio, normalizzazione dei dati

- Classificazione di particolari voci del bilancio e relative notizie integrative

- Determinazione degli indicatori utili all'analisi (margin, indici e flussi)

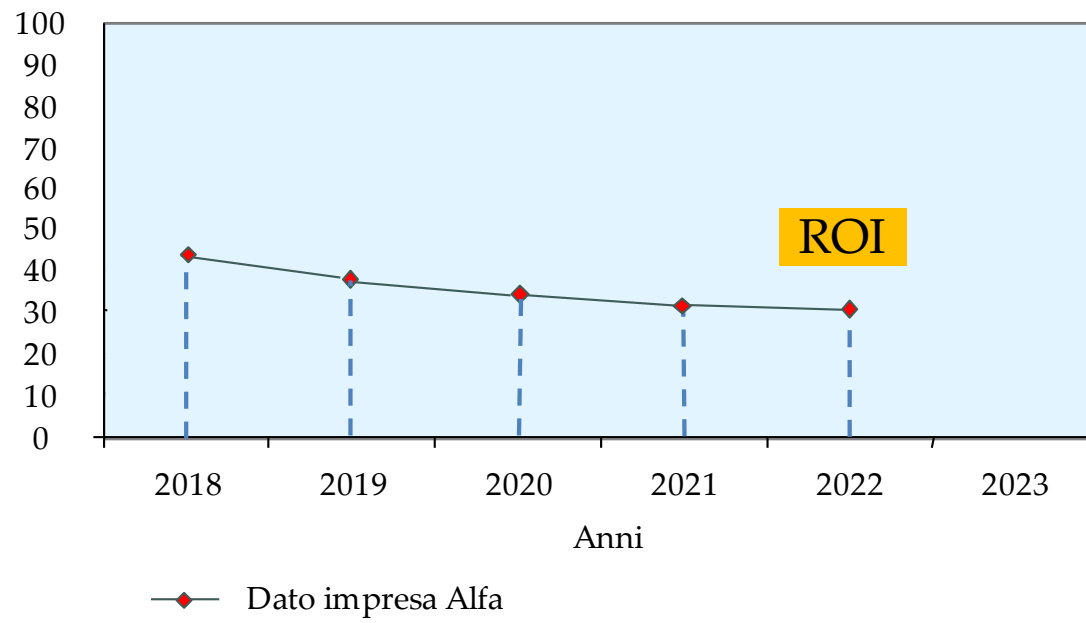
- Individuazione punti di forza o di debolezza e delle azioni da intraprendere



L'ANALISI NEL TEMPO E NELLO SPAZIO

Acquisizione
dati contabili

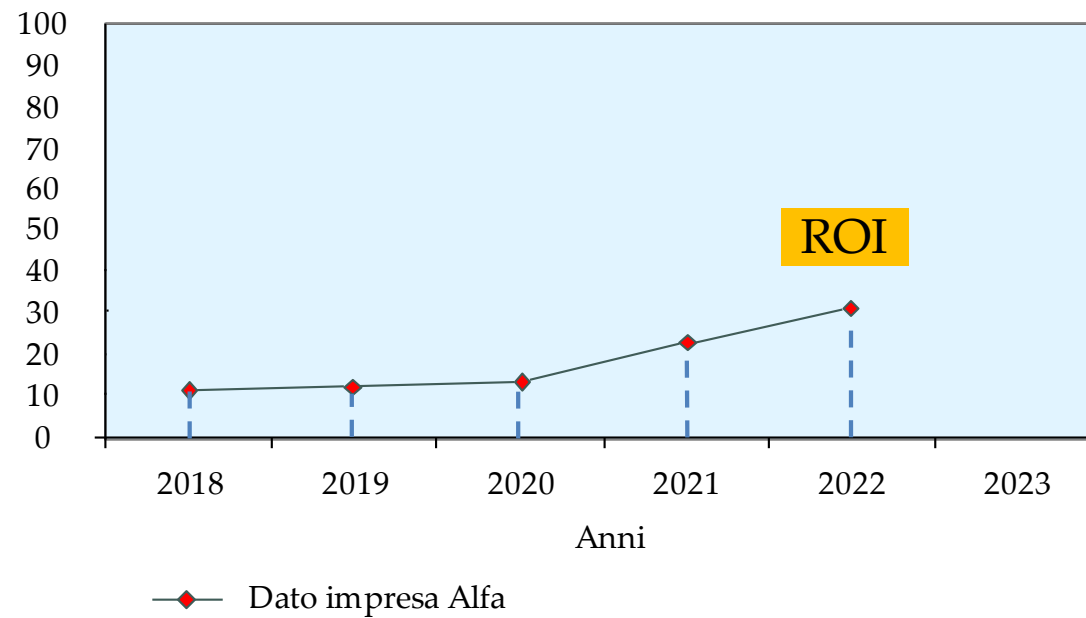
ANALISI DEI DATI STORICI



L'ANALISI NEL TEMPO E NELLO SPAZIO

Acquisizione
dati contabili

ANALISI DEI DATI STORICI



L'ANALISI NEL TEMPO E NELLO SPAZIO

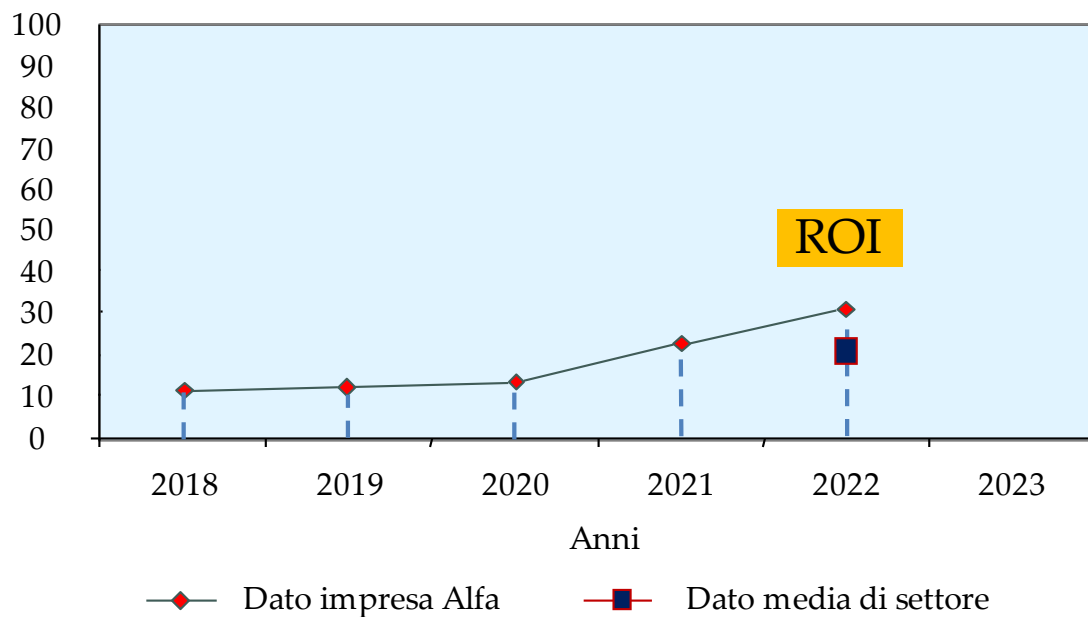
Acquisizione
dati contabili

La comparazione con gli altri è sempre indispensabile per poter formulare un giudizio corretto.

Un atleta può affermare «io corro velocissimo e posso ancora migliorare», ma come si fa a verificare se è davvero così? Si va a vedere se nel corso degli anni i suoi tempi ad esempio sui 100 metri sono migliorati e, cosa fondamentale, quali sono i tempi ottenuti degli altri atleti sulla stessa distanza. Soltanto attraverso il confronto con gli altri si può arrivare a formulare un giudizio corretto su quanto affermato dall'atleta.

Per le imprese è lo stesso.

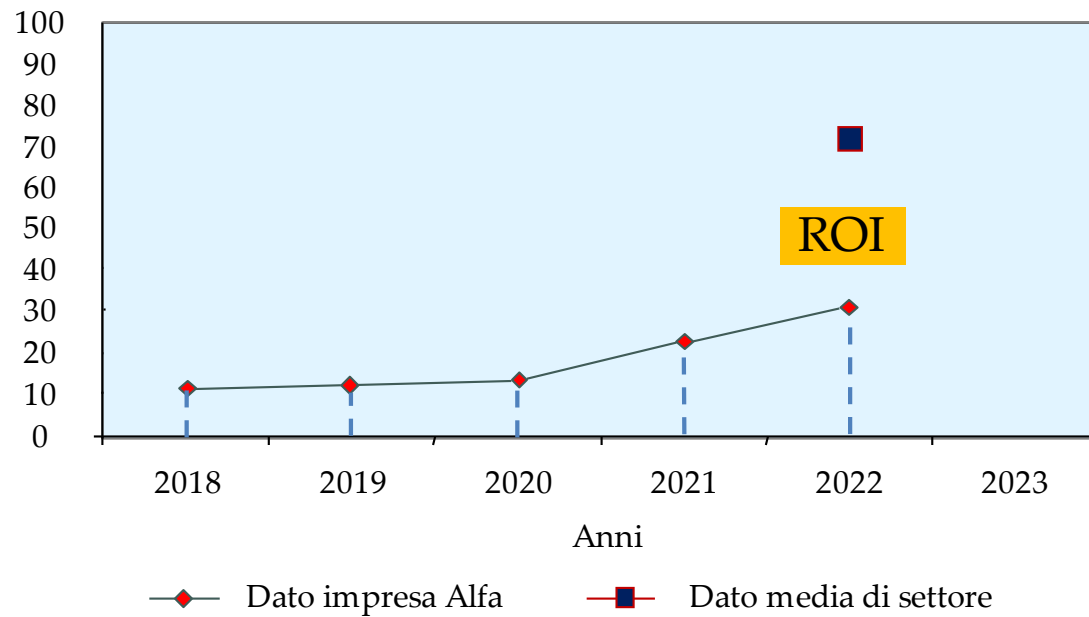
ANALISI DEI DATI STORICI



L'ANALISI NEL TEMPO E NELLO SPAZIO

Acquisizione
dati contabili

ANALISI DEI DATI STORICI



COME MONITORARE GLI EQUILIBRI D'IMPRESA E LA PROSPETTIVA DI CONTINUITÀ PER I 12 MESI SUCCESSIVI?

Ciascuna impresa, in relazione alle proprie possibilità/esigenze, dovrebbe:

- monitorare i principali rischi e implementare misure di riduzione della probabilità di manifestazione e/o impatto
- predisporre bilanci periodici per il monitoraggio costante degli equilibri d'impresa
- analizzare in modo particolare la performance finanziaria
- redigere il budget di tesoreria e piani industriali pluriennali

4. ESEMPI DI ERRORI COMUNI DEGLI IMPRENDITORI

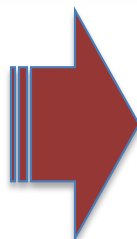
Eccessivo focus sull'incremento delle vendite, trascurando:

- l'innovazione di prodotto e le modifiche del mercato (domanda e offerta)
- l'analisi della marginalità dei prodotti aziendali
- la valutazione della solvibilità della clientela
- la fissazione di dilazioni coerenti con la dilazione ottenuta dai fornitori
- la minimizzazione delle rimanenze di magazzino
- il mantenimento di un livello di indebitamento finanziario non troppo elevato
- La coerenza tra investimenti e modalità di copertura (investimenti a medio lungo coperti con forme di finanziamento di breve periodo)

5. CASH IS KING

QUANTA «CASSA» CREA LA GESTIONE?

Dipende dalla capacità dell'imprenditore di fare margini in grado di coprire tutti i costi



Dipende dalla capacità dell'imprenditore di incassare i crediti, ottenere dilazione sui debiti e minimizzare le rimanenze di magazzino

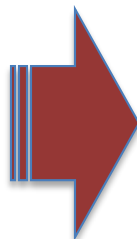
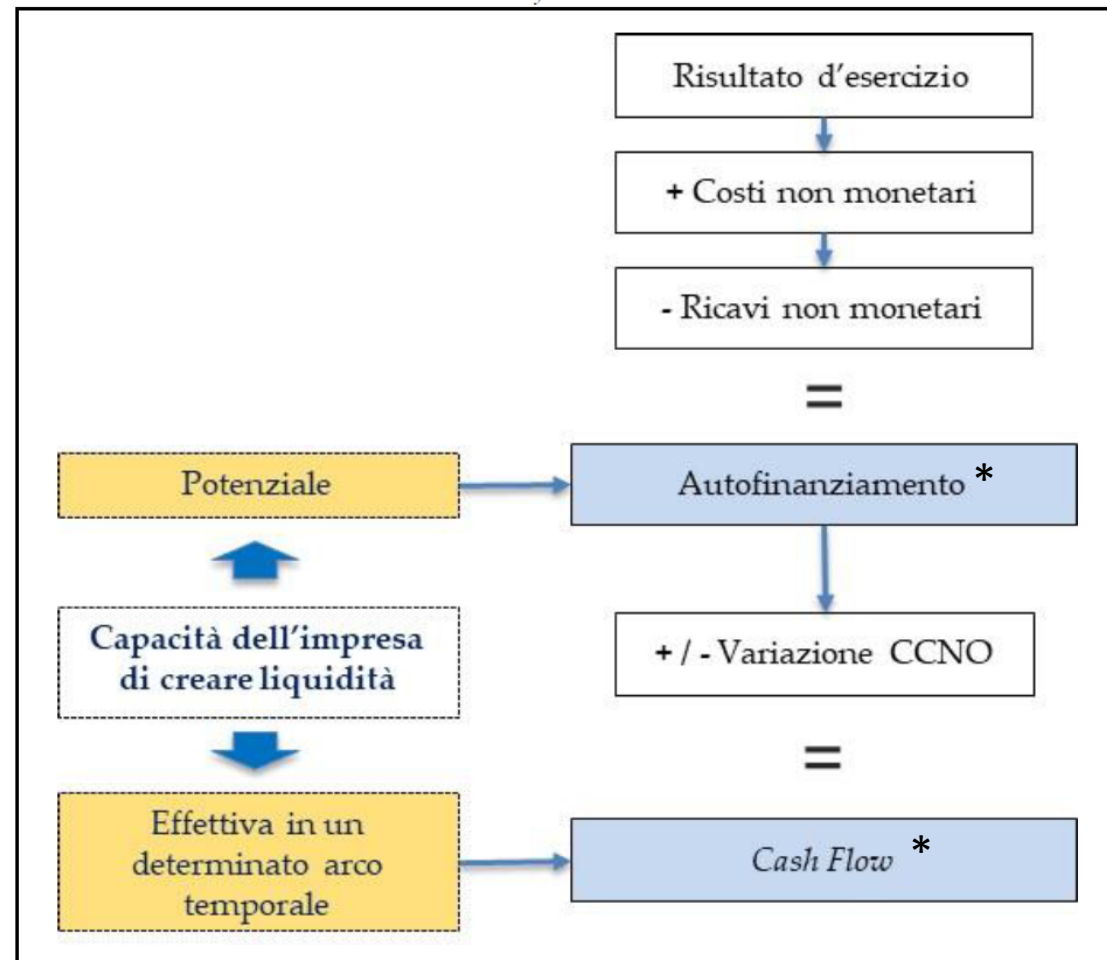


Tavola 97 – Autofinanziamento e cash flow.



* I DUE CONCETTI NELLA PRASSI (BANCHE) SONO SPESSO INVERTITI

QUANDO LA CASSA NON È SUFFICIENTE CI SI INDEBITA CON GLI ISTITUTI DI CREDITO (O NON PAGANDO L'ERARIO E L'INPS)

SOSTENIBILITÀ DEI DEBITI

Valutazione della
sostenibilità del debito*

$\frac{\text{PFN}}{\text{Cash flow / EBITDA}}$

DSCR

Analisi

Tavola 106 – La sostenibilità finanziaria dei debiti.

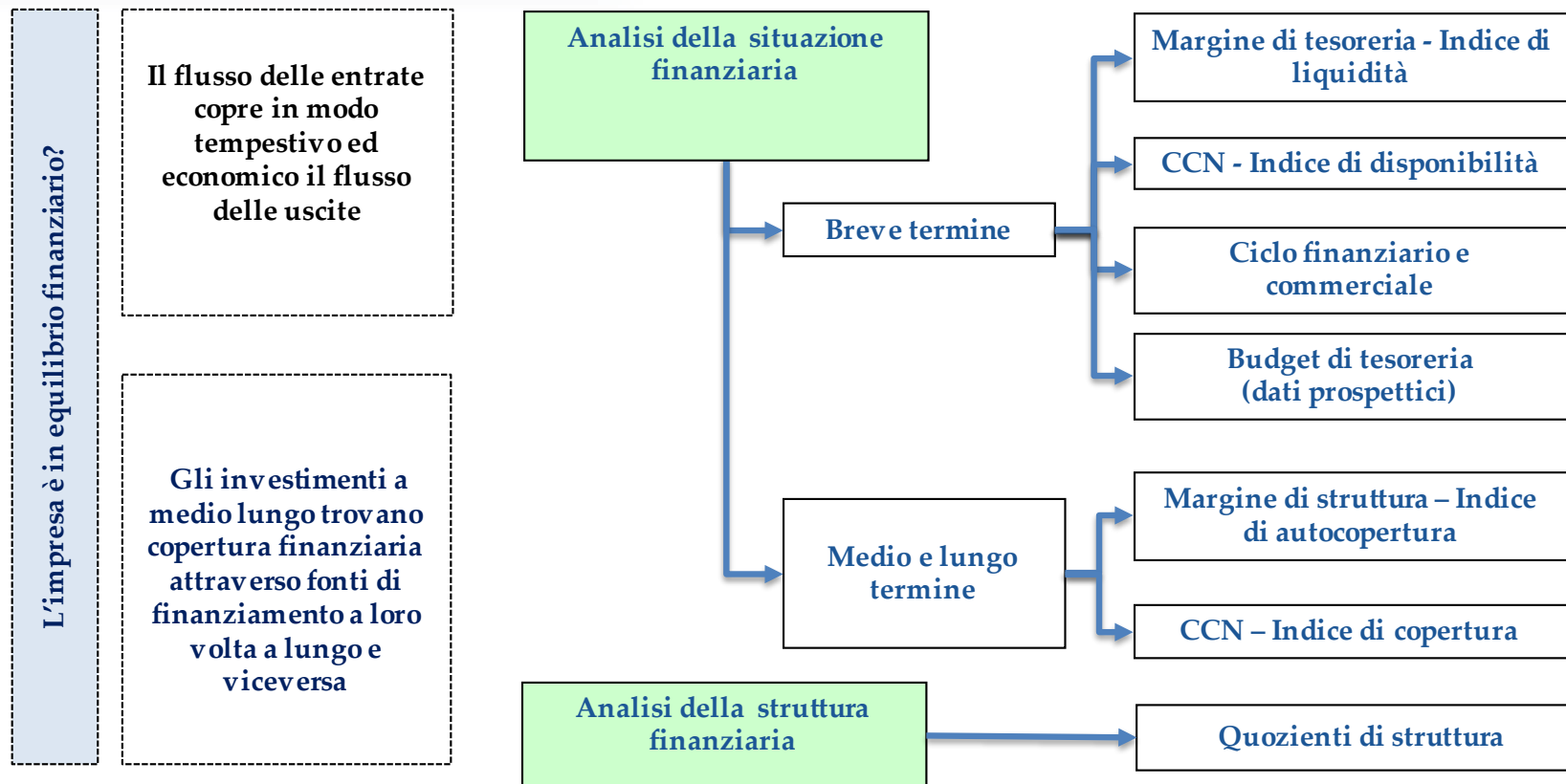
Sostenibilità finanziaria dei debiti
$\frac{\text{Debiti finanziari (o posizione finanziaria netta)}}{\text{cash flow operativo o EBITDA}}$

Tavola 111 – DSCR.

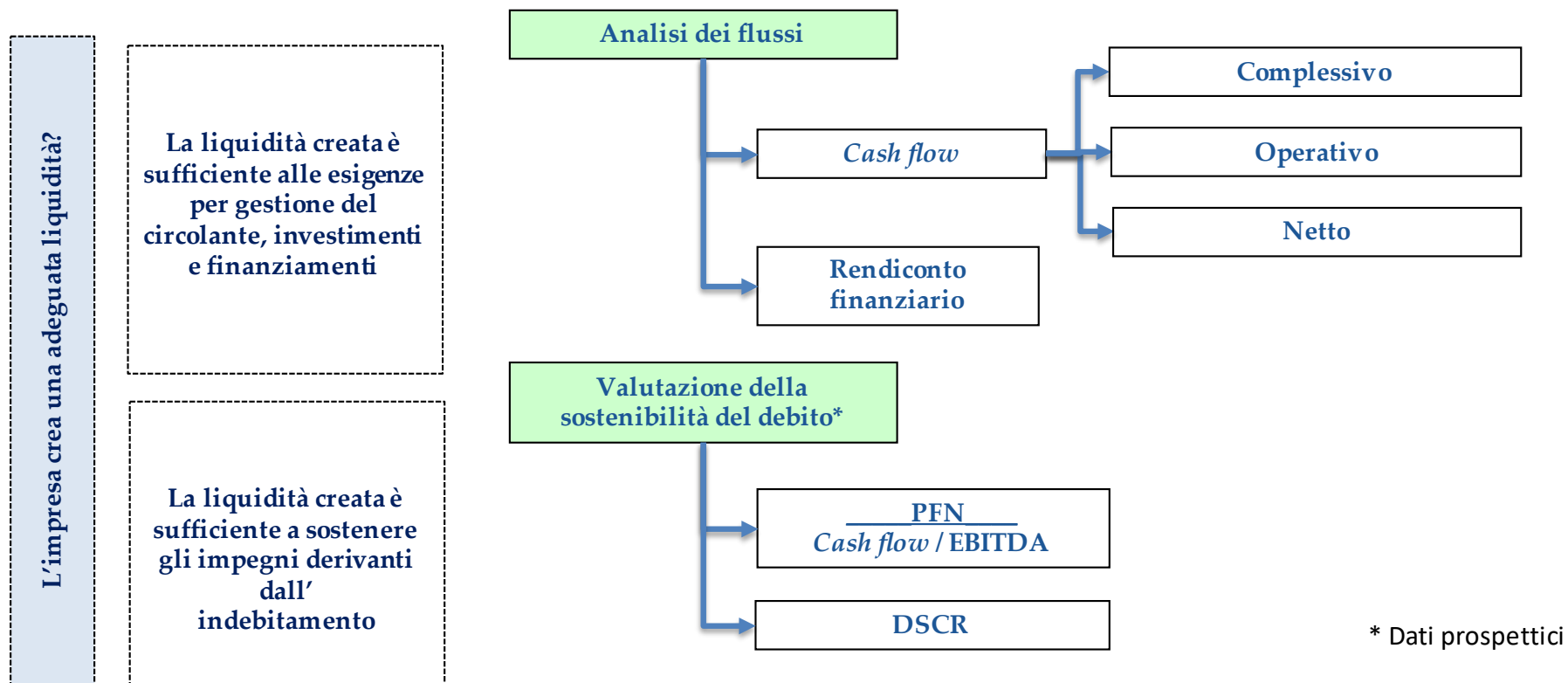
Debt Service Coverage Ratio
$\text{DSCR: } \frac{\text{Cash flow operativo}}{\text{Quote capitale} + \text{Oneri finanziari}}$

APPROFONDIAMO L'ANALISI DELLA PERFORMANCE FINANZIARIA: QUADRO DI SINTESI

La disponibilità, giorno per giorno, della liquidità necessaria a fronteggiare i pagamenti è un po' come l'aria per l'essere umano, respirare è un prerequisito essenziale.



PERFORMANCE FINANZIARIA: QUADRO DI SINTESI



PER APPROFONDIRE



PRESENTAZIONE ED ESTRATTO

<https://www.fabriziobava.com/blog/leggere-un-bilancio/la-valutazione-della-performance-dellimpresa-dalla-analisi-del-bilancio/>

Distribuito solo su AMAZON