



Lista di controllo per seguire l'evoluzione degli utili

Realizzare utili è l'obiettivo più importante di un'impresa, anzi, per alcuni è l'unico obiettivo. Gli utili sono la misura del successo. La definizione è semplice: Ricavi - Spese = Utile. Quindi, per aumentare gli utili, è necessario aumentare i ricavi, ridurre le spese o fare entrambe le cose. Per migliorare i risultati, è necessario sapere sempre cosa sta succedendo dal punto di vista finanziario. Occorre osservare ogni evento finanziario senza alcun tipo di "occhiali rosa".

Questo documento presenta una serie di domande, corredate di commenti, che vi aiuteranno ad analizzare gli utili, la loro adeguatezza e le relative tendenze, e a determinare il contributo apportato da ciascuna linea di prodotti o servizi, nonché a stabilire se disponete del sistema di contabilità adatto. Domande e commenti non hanno la pretesa di fornire risposte definitive su questi argomenti. L'obiettivo è di attirare la vostra attenzione sugli argomenti meritevoli di ulteriori approfondimenti.

State realizzando degli utili?

Analisi dei ricavi e delle spese

Poiché gli utili si ottengono sottraendo le spese dai ricavi, per calcolare gli utili per prima cosa è necessario individuare tutti i ricavi e le spese rilevanti per il periodo in esame.

Avete scelto un periodo adatto per determinare l'entità degli utili?

Ai fini contabili, le imprese in genere utilizzano un periodo di dodici mesi, per esempio dal primo gennaio al 31 dicembre oppure dal primo luglio al 30 giugno.

L'anno contabile prescelto non deve necessariamente corrispondere a un anno di calendario (da gennaio a dicembre); un'attività stagionale, per esempio, potrebbe chiudere l'anno contabile alla fine della stagione. La scelta dipende dalla natura dell'impresa, dalle preferenze personali e/o da possibili considerazioni di natura fiscale.

Avete determinato i ricavi complessivi per il periodo contabile? Per rispondere a questa domanda, prendete in considerazione quanto segue:

- Qual è l'ammontare dei ricavi lordi derivanti dalla vendita di merci o servizi? (Volume d'affari lordo)
- Qual è il valore delle merci restituite dai clienti e per le quali avete concesso un credito? (Rese e scarti)
- A quanto ammontano gli sconti concessi a clienti e dipendenti? (Sconti)
- A quanto ammonta il volume d'affari netto derivante da merci e servizi? (Volume d'affari netto = Volume d'affari lordo - (Rese e scarti + Sconti).
- A quanto ammontano i redditi derivanti da altre fonti, come gli interessi sui depositi bancari, i dividendi distribuiti da titoli azionari, l'affitto di proprietà date in locazione ad altri? (Reddito non operativo)



- A quanto ammonta il ricavo totale? (Ricavo totale = Volume d'affari netto + Reddito non operativo).

Sapete a quanto ammontano le spese totali? Le spese corrispondono al costo delle merci vendute e dei servizi utilizzati al fine di vendere merci o servizi. Ecco alcune spese comuni a tutte le imprese:

- costo delle merci vendute (Costo delle merci vendute = Inventario iniziale + Acquisti - Inventario finale);
- retribuzioni e salari (non dimenticate di includere la vostra retribuzione, in base all'importo effettivo che dovrete corrispondere a qualcun altro per svolgere il vostro lavoro);
- affitto;
- utenze (elettricità, gas, telefono, acqua ecc.);
- spese di spedizione;
- assicurazione;
- costi pubblicitari e promozionali;
- manutenzione e interventi tecnici;
- ammortamento (qui occorre fare in modo che le politiche di ammortamento siano realistiche e che siano inclusi tutti i beni in ammortamento);
- imposte e licenze;
- interessi;
- debiti inesigibili;
- consulenza professionale (commercialista, avvocato, ecc.).

Esistono, naturalmente, molti altri tipi di spese. L'importante è registrare ogni spesa e detrarla dai ricavi prima di calcolare l'utile. Capire le spese è il primo passo per controllarle e aumentare l'utile.

I rapporti finanziari

Un rapporto finanziario è l'espressione del rapporto fra due elementi selezionati della dichiarazione dei redditi o del bilancio. L'analisi dei rapporti permette di valutare i punti di forza e di debolezza della vostra situazione finanziaria e della vostra gestione.

Conoscete il vostro quoziente di liquidità?

Il quoziente di liquidità (beni circolanti divisi per i debiti attuali) misura la situazione di liquidità o semiliquidità dell'impresa. Vi indica se disponete di liquidità sufficiente per pagare i creditori attuali dell'impresa. Più alto è il quoziente, più l'impresa dispone di liquidità e, di conseguenza, maggiore è la solvibilità dell'impresa. Contanti, conti clienti, titoli negoziabili e giacenze di magazzino costituiscono i beni circolanti. Naturalmente, occorre essere realistici nel valutare i conti clienti e le giacenze di magazzino per ottenere un quadro veritiero della liquidità; alcuni debiti, infatti, potrebbero essere inesigibili e alcune giacenze di magazzino potrebbero risultare obsolete. Per passività a breve termine si intendono quelle che devono essere pagate entro un anno.



Conoscete il vostro rapporto secco di liquidità?

Il rapporto secco di liquidità corrisponde ai beni circolanti meno le giacenze di magazzino. Il rapporto secco di liquidità si ottiene dividendo le attività di pronto realizzo per le passività a breve termine. Anche in questo caso, si tratta di stabilire la capacità dell'impresa di rispondere agli obblighi attuali. Questo test non tiene conto delle giacenze di magazzino al fine di ottenere un'indicazione più rigorosa della liquidità dell'impresa. Il risultato indica se l'impresa sarebbe in grado di far fronte agli obblighi attuali unicamente per mezzo di beni di facile realizzo, nel caso in cui i ricavi derivanti dalle vendite dovessero venire improvvisamente a mancare.

Conoscete il vostro quoziente di debito totale rispetto al valore netto?

Questo quoziente (il risultato si ottiene dividendo il debito totale per il valore netto e moltiplicando poi per 100) indica in che misura l'impresa è in grado di far fronte all'insieme dei suoi impegni per mezzo dei propri beni. Più basso è il quoziente, più alta è la proporzione di beni rispetto al debito e migliore sarà la valutazione dell'affidabilità creditizia dell'impresa.

Conoscete la durata media del vostro periodo di riscossione?

Per conoscere questo valore dividete i conti clienti per le vendite quotidiane. (Vendite quotidiane = Vendite annue a credito divise per 360). Questo valore indica il periodo di tempo necessario all'impresa per incassare il denaro dopo aver effettuato una vendita a credito. Più breve è questo periodo, più rapido sarà il rientro di denaro. Un periodo superiore al normale potrebbe indicare la presenza di fatture scadute e di crediti inesigibili. Se si fa credito per un lasso di tempo prestabilito (per esempio 30 giorni), questo valore dovrà essere molto vicino allo stesso numero di giorni. Se è notevolmente più lungo del periodo prestabilito, sarà probabilmente necessario modificare la politica creditizia. È altamente consigliabile preparare una tabella cronologica al fine di valutare la tendenza dei rientri e individuare chi paga in tempi troppo lunghi. I rientri che richiedono molto tempo (senza adeguati addebiti finanziari) minano l'utile, in quanto potreste fare qualcosa di più utile con i vostri soldi, come approfittare di sconti applicati ai conti fornitori.

Conoscete il rapporto fra volume d'affari netto e attivo totale?

Questo rapporto (volume d'affari netto diviso per l'attivo totale) misura con quale efficienza utilizzate gli elementi dell'attivo. Un rapporto più elevato del normale indica che l'impresa è in grado di generare volumi d'affari a partire dagli elementi dell'attivo più rapidamente di quanto avvenga nella media.

Conoscete il rapporto fra utile di gestione e volume d'affari netto?

Questo rapporto (ottenuto dividendo l'utile di gestione per il volume d'affari netto e moltiplicando poi per 100) viene molto spesso utilizzato per stabilire la situazione degli



utili rispetto al volume d'affari. Un rapporto superiore al normale indica che il volume d'affari è adeguato, che le spese sono basse oppure entrambe le cose. Nel calcolare questo rapporto non si dovrà tener conto né degli interessi attivi né di quelli passivi.

Conoscete il rapporto fra utile netto e attivo totale?

Questo rapporto (ottenuto dividendo l'utile netto per l'attivo totale e moltiplicando il risultato per 100) è spesso chiamato redditività dell'investimento o ROI (Return on Investment). Misura la redditività dell'attività complessiva dell'impresa. Permette quindi alla direzione di misurare gli effetti prodotti dalle politiche adottate sulla redditività dell'impresa. Il ROI è la più importante singola misurazione della situazione finanziaria di un'impresa. Si potrebbe dire che, fra tutti i risultati, è quello che conta.

Conoscete il rapporto fra utile netto e valore netto?

Per ottenere questo rapporto occorre dividere l'utile netto per il valore netto e moltiplicare il risultato per 100. Questo valore fornisce informazioni sulla produttività delle risorse che i proprietari hanno impegnato per il funzionamento dell'azienda.

Tutti i rapporti che misurano la redditività possono essere calcolati al lordo o al netto delle imposte, a seconda dello scopo dei calcoli. I rapporti hanno dei limiti. Poiché le informazioni utilizzate per ricavare i rapporti si basano a loro volta su regole contabili e su giudizi personali, oltreché su fatti oggettivi, i rapporti non possono essere considerati indicatori assoluti della situazione finanziaria di un'impresa. I rapporti sono solo uno strumento per valutare il rendimento dell'impresa e vanno considerati in prospettiva, unitamente a numerosi altri parametri. I rapporti dovranno essere considerati come un punto di partenza per ulteriori analisi, e non come un fine di per sé.

Adeguatezza dell'utile

Le domande che seguono sono state pensate per aiutarvi a valutare se la vostra impresa sta dando degli utili adeguati. Dare utili è solo il primo passo; quello che conta veramente è che l'impresa dia utili sufficienti per sopravvivere e per crescere.

- Avete confrontato l'utile con l'obiettivo che vi eravate prefissi?
- È possibile che gli obiettivi siano troppo alti o troppo bassi?
- Avete confrontato gli utili attuali (in valore assoluto e misurati in base ai rapporti) con quelli conseguiti nel corso degli ultimi tre anni?
- Avete confrontato gli utili (in valore assoluto e misurati in base ai rapporti) a quelli conseguiti da imprese simili che operano nel vostro campo di attività?

Una serie di organizzazioni, come Robert Morris Associates, Dun and Bradstreet e Statistics Canada, pubblicano rapporti finanziari per una serie di imprese. Anche l'associazione commerciale alla quale appartenete potrebbe pubblicare studi di questo tipo. Rammentate che i rapporti pubblicati sono solo delle medie. Probabilmente vorrete fare di meglio rispetto alla media.



L'evoluzione degli utili

Avete analizzato l'evoluzione dei vostri utili?

Le analisi sopra descritte, con tutti i loro aspetti positivi, chiariscono la situazione dell'impresa solo in un preciso momento del passato. Non è possibile utilizzare questi momenti isolati per stabilire la tendenza del rendimento della vostra impresa. Per effettuare un'analisi di tendenza, si dovranno calcolare gli indicatori di rendimento (in valori assoluti o sotto forma di rapporti) per alcuni periodi di tempo (per esempio su base annua per diversi anni), per poi presentare i risultati sotto forma di colonne affiancate in modo da agevolare il confronto. Potrete così valutare il rendimento della vostra impresa, vedere in che modo si sta evolvendo e cominciare a farvi un'idea delle tendenze future.

La vostra impresa vende più di una linea di prodotti principali oppure fornisce diversi servizi distinti? In caso affermativo, si dovrà effettuare un'analisi separata degli utili e dei rapporti per ciascuna linea di prodotti o di servizi, al fine di:

- mostrare l'apporto relativo di ciascuna linea di prodotti o di servizi;
- mostrare il peso relativo, in termini di spese, di ciascuna linea di prodotti o di servizi;
- mostrare quali articoli presentano la maggiore redditività, quali invece la minore, e quali comportano una perdita di denaro; e
- mostrare gli articoli stagnanti e quelli in rapida crescita.

Un mix di utili

Le analisi degli utili e dei rapporti di ciascun elemento importante aiuta a individuare i punti di forza e di debolezza delle vostre attività. Tali analisi vi aiuteranno a prendere decisioni volte ad aumentare gli utili, come decidere di abbandonare una linea di prodotti o di servizi o attribuire una particolare importanza a un'altra linea.

I libri contabili

È indispensabile tenere una corretta contabilità. Senza di questo, un'impresa non può sapere com'è arrivata a un certo punto, dove si trova e dove sta andando. Una delle funzioni principali del titolare-direttore, del suo personale ed eventualmente dei consulenti esterni (avvocati, commercialisti, bancari) è quella di assicurare che i libri contabili siano precisi, aggiornati e facili da usare.

I libri contabili essenziali

Avete un registro generale e/o dei registri particolari, come quello per le ricevute di cassa e le uscite?



Il registro generale è il libro base dell'impresa. Tutti i movimenti di fondi nella vita dell'impresa vengono trascritti nel registro generale oppure in uno dei registri particolari.

Preparate un rapporto o un'analisi delle vendite?

Avete degli obiettivi di vendita per prodotto, reparto e periodo contabile (mese, trimestre, anno)?

I vostri obiettivi sono ragionevoli?

State conseguendo gli obiettivi?

Se non state conseguendo gli obiettivi, provate ad elencare i probabili motivi su un foglio. Uno studio di questo tipo può includere elementi come il clima economico generale, la concorrenza, la politica dei prezzi, la pubblicità, la promozione delle vendite, le politiche creditizie, ecc. Una volta individuate le cause apparenti, potete adottare le opportune misure per aumentare le vendite (e gli utili).

Il sistema di gestione degli acquisti e delle scorte

Disponete di un sistema di gestione degli acquisti e delle scorte?

I sistemi di gestione degli acquisti e delle scorte sono due elementi essenziali delle attività di un'impresa che possono incidere sulla redditività.

Disponete di un sistema per registrare la qualità, il servizio, il prezzo e la tempestività delle consegne da parte dei fornitori?

Avete analizzato i vantaggi e gli svantaggi legati all'acquistare presso diversi fornitori rispetto all'acquistare da un numero minimo di fornitori?

Avete analizzato i vantaggi e gli svantaggi legati all'acquistare attraverso cooperative o altri sistemi analoghi?

Sapete:

- Quanto tempo occorre, di solito, per ricevere ciascun ordine?
- Di quali scorte cuscinetto (solitamente chiamate scorte di sicurezza) avete bisogno al fine di poter proseguire normalmente le vendite in attesa che arrivi un ordine?
- Vi siete mai trovati in difficoltà a causa della mancanza di scorte?
- Sapete qual è il quantitativo ottimale da ordinare per ciascun articolo di cui avete bisogno?
- Sapete (o potete) trarre vantaggio dagli sconti sulla quantità per singoli acquisti di grosse dimensioni?
- Conoscete i costi inerenti all'ordinazione e al mantenimento delle scorte?



Più frequentemente effettuate gli acquisti (ordini di piccoli quantitativi), più alti saranno i costi medi legati alle ordinazioni (per il disbrigo delle pratiche d'ufficio, l'affrancatura, le telefonate, ecc.) e più bassi saranno i costi medi per la giacenza della merce (stoccaggio, perdite dovute a furti, prodotti scaduti, ecc.). D'altro canto, maggiore è il quantitativo per ordinazione, più basso sarà il costo medio per ordinazione, e più alti saranno i costi per la giacenza della merce. Si dovrà giungere a un equilibrio al fine di arrivare al costo minimo complessivo per l'ordinazione e la giacenza.

Registrate le giacenze per ciascun articolo?

Occorre mantenere dei registri aggiornati prendendo nota di ogni volta in cui alle scorte vengono aggiunti o tolti degli articoli. Potete utilizzare delle semplici schede in formato 3 x 5 oppure 5 x 7, riportando ciascun articolo su una scheda a parte. Se i libri sono ben tenuti, riporteranno per ciascun articolo la quantità in giacenza, la quantità in corso d'ordine, la data dell'ordine, i prodotti che ristagnano e quelli che si vendono rapidamente e i relativi valori (importanti per calcolare le imposte e per le proprie analisi).

Gli altri registri finanziari

Avete un libro contabile per i conti fornitori? Tale libro contabile indicherà quanto dovete, a chi e perché. Questo libro contabile vi aiuterà a effettuare i pagamenti entro la scadenza. Qualsiasi spesa non saldata entro la scadenza potrebbe nuocere al vostro credito, ma la cosa ancora più importante è che questi libri contabili vi aiuteranno a trarre vantaggio dagli sconti, con conseguente aumento degli utili.

Avete un libro contabile per i conti clienti?

Questo libro contabile indica chi deve del denaro alla vostra impresa. Riporterà quanto è dovuto, da quanto tempo e per quale motivo. I conti scaduti potrebbero indicare che è necessario rivedere la politica di concessione del credito e che forse non incassate il denaro abbastanza rapidamente da riuscire a pagare le vostre fatture nel momento migliore.

Avete un registro per le ricevute di cassa?

Questo libro contabile registra le entrate indicando l'origine, la data e l'importo.

Avete un registro per le spese di cassa?

Questo registro, simile a quello delle ricevute di cassa, indica gli importi pagati anziché quelli ricevuti. All'occorrenza, i due registri possono essere combinati insieme.

Preparate la dichiarazione dei redditi (utili e perdite) e il bilancio?



Queste dichiarazioni descrivono la situazione della vostra impresa in un determinato momento e indicano le entrate, le spese, i beni e il passivo dell'impresa. Sono assolutamente indispensabili.

Preparate un budget?

Potreste pensare a un budget come a un libro contabile preparato in anticipo, con le previsioni delle entrate e delle uscite future dell'impresa. In genere si prepara il budget per un solo anno, che di solito corrisponde all'anno contabile. Il budget viene poi scomposto in previsioni trimestrali e mensili.

Esistono diversi tipi di budget: liquidità di cassa, produzione, vendite ecc. Il budget della liquidità di cassa, per esempio riporterà le stime delle vendite e delle spese per un determinato periodo di tempo. Il budget della liquidità di cassa costringe l'impresa a pensare in anticipo alle entrate e alle spese previste. Dopo aver effettuato previsioni ragionevoli per tutte le linee di prodotti o i reparti principali, il titolare-direttore fissa degli obiettivi di vendita e di spesa che i dipendenti devono rispettare. Per assicurare il conseguimento degli utili è necessario pianificare, e per pianificare occorre preparare un budget.

Il Canada-Ontario Business Service Centre (Centro servizi alle imprese del Canada-Ontario) (COBSC/CSECO) offre informazioni sulle attività imprenditoriali, nelle due lingue ufficiali del Canada, inglese e francese. Alcuni dei nostri documenti più importanti sono stati tradotti anche in altre lingue, per agevolarne la più ampia comprensione. Se desiderate ulteriori informazioni di natura imprenditoriale, potete chiamare il numero 1-888-576-4444 per parlare con un funzionario di COBSC/CSECO.