

# Pmi, analisi della performance per garantire la sostenibilità

## Gli strumenti

Fondamentale distinguere la gestione caratteristica da quella straordinaria

Marco Lazzaro

Nello scenario economico attuale è fondamentale dotarsi di sistemi per l'analisi della performance capaci di fornire tempestivamente informazioni sull'andamento aziendale dal punto di vista strategico, economico, patrimoniale e finanziario. In tale ambito, i temi legati alla sostenibilità finanziaria della gestione aziendale risultano sempre più attuali.

La sostenibilità finanziaria, cioè la capacità di mantenere un equilibrio tra entrate e uscite nel breve e nel lungo periodo, diventa quindi un "must" per l'impresa. Soprattutto per le Pmi, spesso più fragili dal punto di vista finanziario, anche per un minor potere contrattuale con il sistema bancario, è importante dotarsi di strumenti e assetti organizzativi adeguati a monitorare performance e sostenibilità.

Per "adeguati" si intendono strumenti commisurati alla propria dimensione, quindi sistemi anche semplici, che non devono appesantire i processi aziendali riducendo la flessibilità operativa, ma al tempo stesso efficaci, capaci di fornire informazioni sull'andamento economico finanziario sia storico che prospettico monitorando la capacità di generare adeguati flussi di cassa sufficienti a rispettare le obbligazioni prese e i programmi di investimento.

**Bilancio come base informativa**  
Tra gli strumenti disponibili, il bilancio di esercizio rappresenta un utile punto di partenza, soprattutto

per le analisi "desk". Tuttavia, gli schemi previsti dagli articoli 2424 e 2425 del Codice civile non offrono un'utilità immediata, essendo obbligatori per tutte le imprese, indipendentemente dal modello di business. Il limite più evidente riguarda il conto economico, dove l'aggregato "Valore della produzione" risulta poco significativo per le aziende non manifatturiere. Per questo, una corretta riclassificazione del bilancio, che distingua la gestione ordinaria o caratteristica (*core business*) da quella straordinaria, finanziaria o fiscale, consente di valutare con maggiore precisione redditività, efficienza ed equilibrio finanziario.

### Gli indici di bilancio

L'interpretazione degli indici deve essere condotta alla luce di un confronto spaziale e temporale. L'analisi per indici permette di sintetizzare lo "stato di salute dell'impresa", anche rispetto ai concorrenti o al settore di appartenenza. Inoltre, questi strumenti richiedono che ci sia uniformità tra i dati, sia nell'ambito della terminologia utilizzata che nell'ambito della metodologia utilizzata per la determinazione degli indicatori, al fine di rendere le comparazioni affidabili.

Questa analisi risulta sempre più diffusa in quanto:

- consente di ragionare in modo parametrico sulla base di indicatori di sintesi;
- riconduce fenomeni complessi a una rappresentazione semplificata;
- può essere utilizzata sia a scopo preventivo, per orientare le decisioni, sia a scopo consuntivo. Ciò permette quindi di tradurre fenomeni complessi in parametri leggibili anche da chi, come il sistema bancario, deve leggere la performance d'impresa per le decisioni di merito creditizio.

Nonostante i pregi, si raccomandano alcune cautele, in quanto:

- si può perdere di vista il valore assoluto dei fenomeni di cui si misurano gli indici;
- è necessario ricondurre i risultati dell'analisi alla realtà in cui opera l'azienda;
- si può correre il rischio di calcolare troppi quozienti, perdendone di vista il significato complessivo;
- se l'analisi è limitata a un solo esercizio, i risultati possono perdere di significato.

Ricordiamoci sempre che l'analisi di bilancio resta un punto di partenza che deve essere completato con la valutazione del settore, del posizionamento competitivo e del mercato.

### Sostenibilità finanziaria

La costruzione e l'analisi dei flussi di cassa, in un'ottica storica ma soprattutto prospettica, è la chiave per valutare la reale capacità di autofinanziamento dell'azienda. Strumenti come il budget mensilizzato dei flussi di cassa o il rendiconto finanziario a 3-5 anni permettono di valutare tale capacità e di distinguere le imprese solide da quelle più esposte a tensioni di liquidità.

### Tra imprese e banche

In un sistema finanziario più selettivo, la capacità di leggere e comunicare la performance aziendale rappresenta un linguaggio comune tra imprese e banche. Per l'impresa questo significa rafforzare la pianificazione, prevenire squilibri e migliorare l'accesso alle risorse finanziarie, trasformando la sostenibilità in un fattore di competitività.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

