



UNIONCAMERE
LOMBARDIA



Budgeting, reporting e monitoraggio dei flussi finanziari: *come mantenere l'equilibrio economico – finanziario dell'impresa*

Sonia Bianchi

A dark gray world map serves as the background for the slide. The continents are outlined in a lighter gray, and the oceans are a darker gray. The map is centered on the Atlantic Ocean.

Global Network

\$5.8b

Global Revenues

Offices **800+**

Countries **140+**

People **40,000+**

Ripartizione ricavi del Network per service line

Accounting & Audit



37%

Advisory



32%

Tax



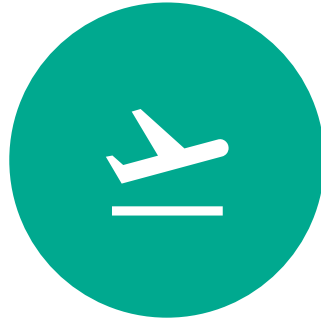
31%

I nostri valori



WE CARE

- Integrità
- Reciproco rispetto e fiducia
- Diversità
- Rapporto professionale con la clientela, attenzione verso le risorse umane



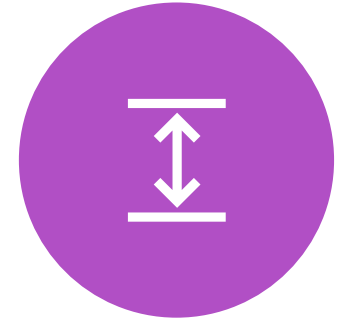
WE INVEST

- Formazione continua delle risorse
- Adattabilità
- Specializzazione nell'innovazione tecnologica
- Continuo sviluppo della gamma di servizi verso la clientela
- Impegno costante per assicurare qualità nei servizi



WE SHARE

- Lavoro di squadra
- Reciproca ricerca di opportunità tra le società del Network
- Impegno a mantenere una vision, una strategia ed obiettivi comuni all'interno del Network



WE GROW

- Crescita della qualità dei servizi e dei volumi, mantenendo la solidità finanziaria, sia a livello nazionale che internazionale

Crowe Bompani Assurance Services SpA

Crowe Bompani Srl a Socio Unico

Crowe Bompani Advisory Srl

Crowe Bompani Academy Srl benefit

*Rappresentano in Italia Crowe Global per
le attività di Audit, Advisory e Formazione*

I nostri numeri



11

Uffici e 3 Desk



14

Milioni € di ricavi



18

Partners



180

Professionisti



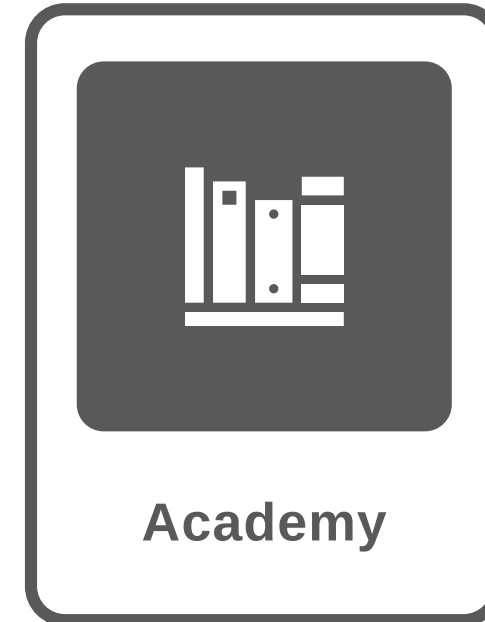
+1500

Clienti attivi



Chi siamo e i nostri servizi

Crowe Bompani rappresenta in Italia il network internazionale di revisione e consulenza aziendale **Crowe Global**, costituito da una solida rete di società presenti in tutti i Paesi del mondo, ognuna delle quali in posizione rilevante nel proprio mercato.



Operiamo per garantire fiducia e credibilità al tuo business

Attraverso il processo di **Audit & Assurance** Crowe Bompani Assurance Services SpA e Crowe Bompani Srl a Socio **Unico** assicurano agli stakeholders che le informazioni fornite da aziende ed enti siano affidabili, andando così a rafforzare la loro fiducia nell'affidabilità e veridicità dei dati.



Revisione legale di bilanci
di esercizio e consolidati



Assistenza ai Collegi
Sindacali per incarichi di
revisione



Asseverazione
di legge



Procedure
concordate



Attestazione
rendicontazione costi
progetti finanziari



Revisioni contabili limitate
e focalizzate su specifiche
aree e poste di bilancio



Revisione volontaria di
bilanci e reporting
packages



Assurance di
sostenibilità volontaria
e obbligatoria

Esploriamo il tuo potenziale in continua evoluzione

Crowe Bompani, attraverso **Crowe Bompani Advisory** supporta le organizzazioni nella creazione di valore per i propri stakeholders.

Team multidisciplinari, presenza internazionale, esperienze diversificate permettono di avere una visione d'insieme del cliente e dei suoi bisogni, fornendo un supporto efficace per ogni tipo di esigenza.



**Risk Management
& Compliance**



**Digital Transformation,
Cybersecurity &
Compliance**



**Corporate
Finance**



**Management
Consulting**



Formazione



Sostenibilità



**Outsourcing
amministrativo
contabile**



**Forensic
Accounting**

Formiamo le risorse per crescere insieme

Dalla nostra eccellenza nella formazione nasce **Crowe Bompani Academy**.

La mission della Crowe Bompani Academy è l'eccellenza nella formazione: oltre a formare i nostri professionals in maniera impeccabile, la nostra Academy si rivolge ad imprenditori, manager, professionisti, studenti e dottorandi.

Siamo accreditati presso il MEF e CNDCEC per la formazione professionale obbligatoria.

Le caratteristiche distintive dell'offerta formativa della nostra Academy:



**Professionisti interni con
esperienza pluriennale come
docenti**



**Multicanale:
corsi, eventi,
workshop e webinar**



**Estrema attualità dei temi trattati:
Per esempio sostenibilità,
cybersecurity e digital innovation**

Le certificazioni di Crowe Bompani Assurance Services SpA

Prima emissione nel 2016

SISTEMA DI GESTIONE
QUALITÀ CERTIFICATO



UNI EN ISO **9001:2015**

La **ISO 9001** si rivolge a qualsiasi tipologia di organizzazione pubblica o privata, di qualsiasi settore e dimensione, manifatturiera o di servizi. Scopo primario è il perseguimento della soddisfazione del proprio cliente in merito ai prodotti e servizi forniti, nonché il miglioramento continuo delle prestazioni aziendali.

I servizi ESG di Crowe Bompani



ADVISORY

Valutiamo le necessità sulla base del settore di appartenenza



ASSURANCE

Revisioniamo la rendicontazione di sostenibilità ed esprimiamo il nostro giudizio



FORMAZIONE

Studiamo percorsi formativi ad hoc per i diversi gruppi di lavoro (finance e tecnici)

Partners



Giovanni Santoro
Executive Managing Partner – Milano
g.santoro@crowebompani.it



Giovanni Paschero
Chairman e Managing Partner – Torino
g.paschero@crowebompani.it



Fabio Sardelli
Managing Partner – Roma
f.sardelli@crowebompani.it



Alessandro Atzeni
Partner – Milano
a.atzeni@crowebompani.it



Lorenzo Barra
Partner – Roma
l.barra@crowebompani.it



Andrea Fantechi
Partner – Milano
a.fantechi@crowebompani.it



Sandro Iannucci
Partner – Roma
s.iannucci@crowebompani.it



Luigi Moranduzzo
Partner – Milano
l.moranduzzo@crowebompani.it



Pierpaolo Pescarmona
Partner – Milano
p.pescarmona@crowebompani.it



Alessandro Rebora
Partner – Genova
a.rebora@crowebompani.it



Gabriella Ricciardi
Partner – Milano
g.ricciardi@crowebompani.it



Sabrina Rigo
Partner – Padova
s.rigo@crowebompani.it



Alessandro Ruina
Partner – Milano
a.ruina@crowebompani.it



Simone Sartini
Partner – Pisa
s.sartini@crowebompani.it



Sonia Bianchi
Associate Partner – Milano
s.bianchi@crowebompani.it



Daniele Catasso
Associate Partner – Torino
d.catasso@crowebompani.it



Enrico Pambianchi
Associate Partner – Roma
e.pambianchi@crowebompani.it



Giorgio Solbiati
Associate Partner – Milano
g.solbiati@crowebompani.it

I nostri uffici

BOLOGNA

Via Giovanni Papini, 18 - 40128

Tel. +39 051 19874370

info@crowebompani.it

GENOVA

Via B. Bosco 57/3 - 16121

Tel. +39 010 3061318

info genova@crowebompani.it

PISA

Via Mezzanina, 18 - 56121

Tel. +39 050 25177

info pisa@crowebompani.it

MILANO

Via Leone XIII, 14 - 20145

Tel. +39 02 45391500

info@crowebompani.it

BRESCIA

Contrada S. Croce, 5 - 25128

Tel. +39 030 8775773

info brescia@crowebompani.it

PADOVA

Piazza Aldo Moro, 10 - Torre Net 12A -35129

Tel. +39 049 7441000

info padova@crowebompani.it

TORINO

Corso Matteotti, 28 - 10121

Tel. +39 011 5119166

info torino@crowebompani.it

ROMA

Via Flaminia, 21 - 00196

Tel. +39 06 68395091

info roma@crowebompani.it

BRINDISI

Via Sabin Z.I. 2 - 72100

Tel. +39 0831 1813657

info@crowebompani.it

PIACENZA

Via Genova, 23 - 29122

Tel. +39 0523 452320

info@crowebompani.it

ANCONA

Via S.Totti, 1 - 60131

Tel. +39 0718672019

info ancona@crowebompani.it

crowe.com/crowebompani



I nostri Contatti



<https://www.crowe.com/it/crowebompani>



[Crowe Bompani](#)



[@crowebompani](#)



[Crowe Bompani Italia](#)



eventi@crb-academy.it

Chi incontriamo



Sonia Bianchi – Associate Partner di Crowe Bompani ha conseguito la laurea in Economia presso l'Università degli Studi di Parma, è iscritta all'Albo dei Dottori Commercialisti e al Registro dei Revisori Legali. Ha all'attivo diversificate esperienze di auditing e due diligence presso primarie aziende (anche quotate ed enti non profit).

Oltre all'attività di revisione, si occupa di formazione e ricerca del personale interno ed è relatrice in convegni tecnici organizzati da Crowe Bompani o da organismi istituzionali e di categoria (Università, ODCEC).

Membro delle Commissioni Principi Contabili e Enti Non Profit e Cooperative Sociali presso l'ODCEC di Milano e delle Commissioni Assirevi in materia di: HR, Formazione e Principi di Revisione.

Agenda

Perché è utile pianificare? – Modalità di predisposizione degli schemi di budget e loro finalità

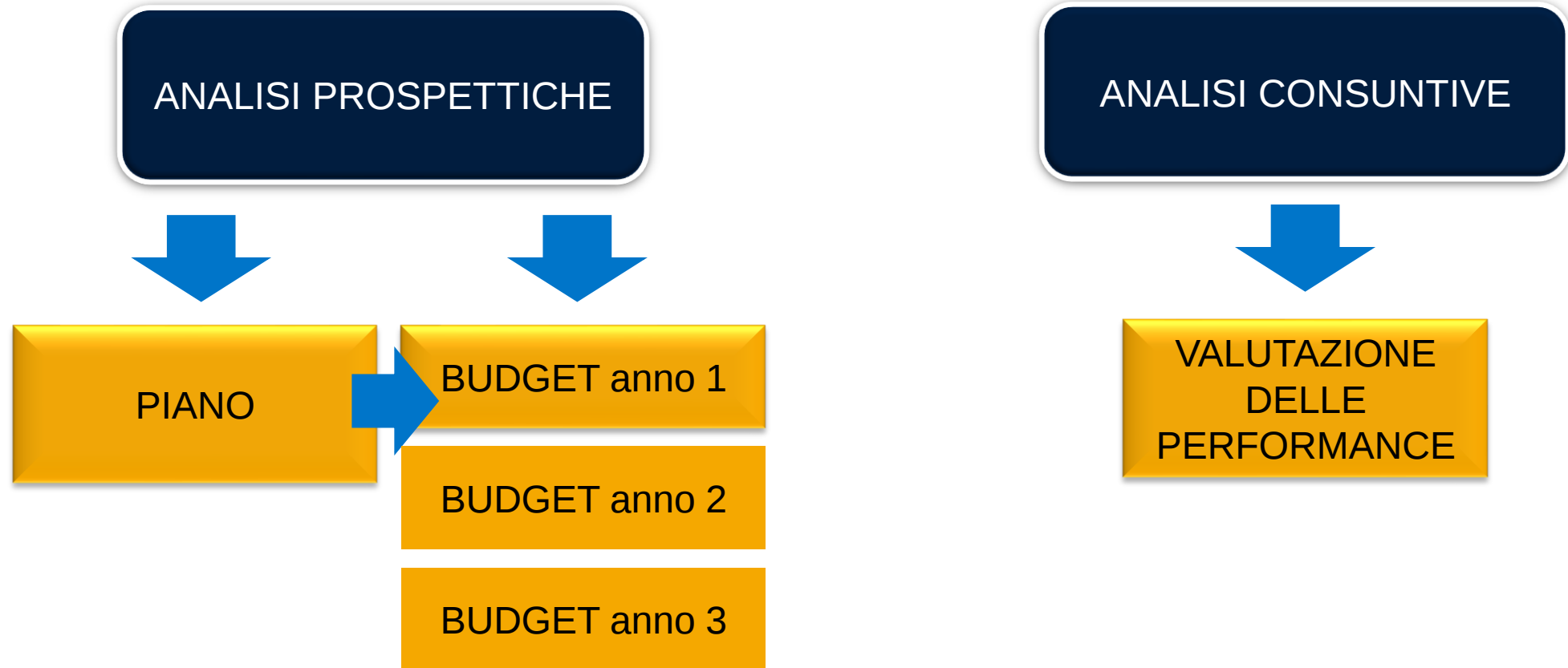
Come pianificare? Le caratteristiche di un piano industriale – Esempio concreto

L'importanza del monitoraggio dei flussi per mantenere l'equilibrio

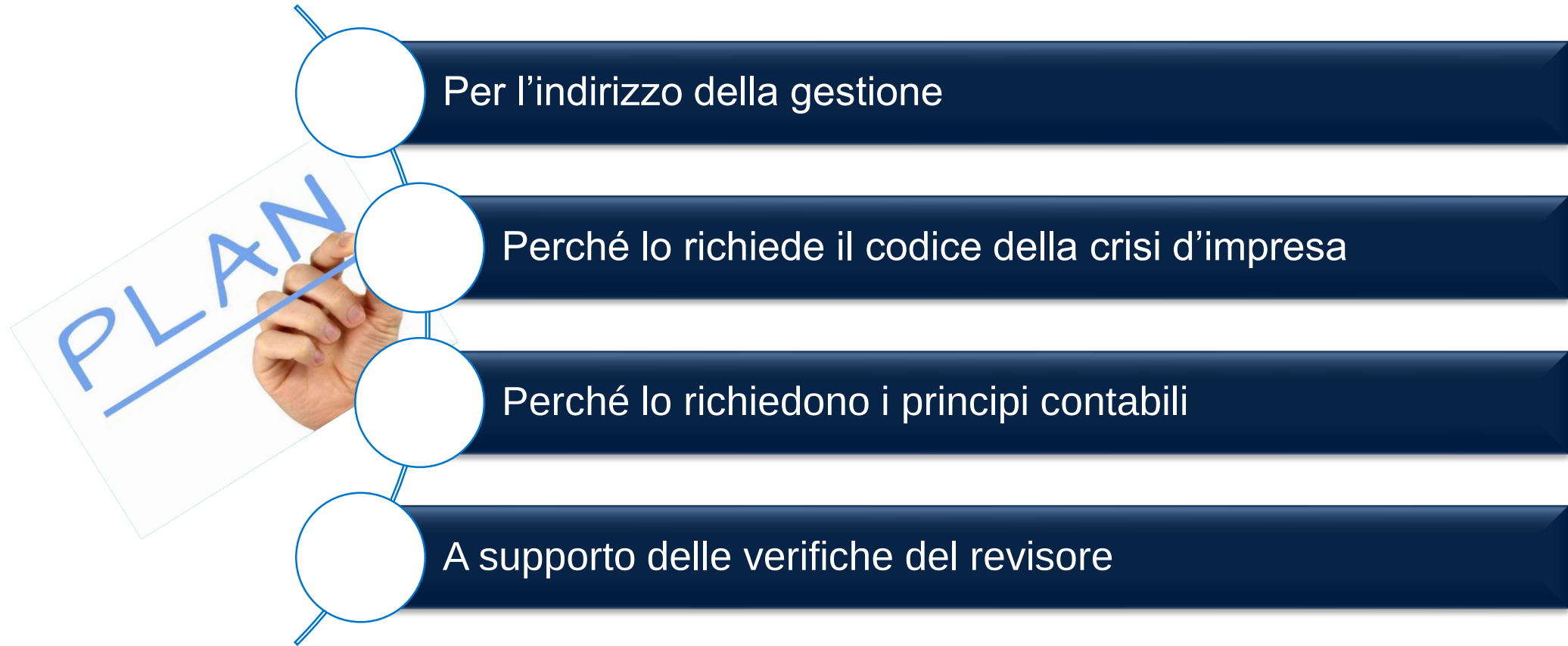
Come leggono e valutano il bilancio gli operatori finanziari

Q&A

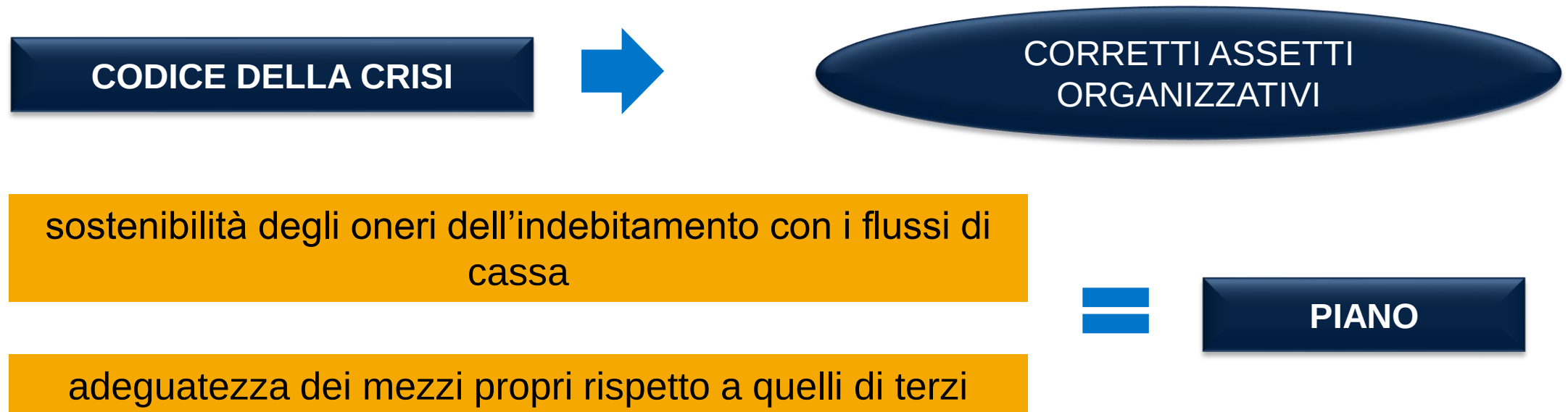
Analisi della gestione aziendale



PERCHE' LA PREDISPOSIZIONE DI PIANI?



La centralità del piano nel codice della crisi d'impresa



La centralità del piano nel codice della crisi d'impresa

$$\text{DSCR} = \frac{\text{Cash Flow Operativo - Tax}}{\text{Flusso finanziario a servizio del debito}}$$

PERCHE' IL CALCOLO DEL DSCR RICHIEDE LA PREDISPOSIZIONE DI UN PIANO?

Esamina in modo “dinamico” e **PROSPETTICO** le capacità di rimborso del debito dell'azienda e la conseguente sostenibilità finanziaria dei relativi piani di sviluppo aziendali.

Il “Cash flow operativo - tax” è il flusso di cassa prodotto dalla gestione caratteristica al netto del flusso fiscale necessario al pagamento delle imposte sul reddito d'esercizio (**futuro**).
Corrisponde con il “flusso finanziario della gestione reddituale (A)” del rendiconto finanziario.

Il “flusso finanziario a servizio del debito” è il flusso finanziario per il pagamento degli interessi passivi nonché della quota capitale dei finanziamenti nel periodo considerato (**futuro**).

La centralità del piano per la predisposizione del bilancio

OIC 24 IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI

ONERI PLURIENNALI

Gli oneri pluriennali possono essere iscritti nell'attivo dello stato patrimoniale solo se:

- è dimostrata la loro utilità futura;
- esiste una correlazione oggettiva con i relativi benefici futuri di cui godrà la società;
- è stimabile con ragionevole certezza la loro recuperabilità. Essendo la recuperabilità caratterizzata da alta aleatorietà, essa va stimata dando prevalenza al principio della prudenza.

L'utilità pluriennale è giustificabile solo in seguito al verificarsi di determinate condizioni gestionali, produttive, di mercato che al momento della rilevazione iniziale dei costi **devono risultare da un piano economico della società**. I costi di impianto e di ampliamento ed i costi di sviluppo sono iscrivibili solo con il consenso del Collegio sindacale, ove esistente.

La centralità del piano per la predisposizione del bilancio

OIC 9 SVALUTAZIONI PER PERDITE DUREVOLI

DETERMINAZIONE DEL VALORE D'USO

...La società utilizza **i piani o le previsioni approvati dall'organo amministrativo più recenti a disposizione per stimare i flussi finanziari**. In linea tendenziale, tali piani non superano un **orizzonte temporale di cinque anni**. Per stimare le proiezioni dei flussi finanziari per un periodo più ampio rispetto a quello coperto dai più recenti piani o previsioni, la società può estrapolare le proiezioni fondate su piani o previsioni facendo uso per gli anni successivi di un tasso di crescita stabile o in diminuzione, salvo che possa essere giustificato un tasso crescente. Questo tasso di crescita non deve eccedere il tasso medio di crescita a lungo termine della produzione, dei settori industriali, del Paese o dei Paesi in cui la società opera, o dei mercati nei quali il bene utilizzato è inserito, salvo che un tasso superiore possa essere giustificato.

La centralità del piano per la predisposizione del bilancio

OIC 21 PARTECIPAZIONI

PERDITA DUREVOLE DI VALORE

...Se invece la partecipata ha predisposto **piani e programmi** tesi al recupero delle condizioni di equilibrio economico-finanziario, con caratteristiche tali da far fondatamente ritenere che la perdita di valore della partecipazione abbia carattere contingente, questa può definirsi non durevole. ... i piani e programmi devono avere caratteristiche di: **concretezza; ragionevole possibilità di realizzazione** (tecnica, economica, finanziaria); **brevità di attuazione**.

A questi fini, si ritiene necessario che i piani e i programmi operativi presentino le seguenti caratteristiche:

- a) risultino da deliberazioni degli organi societari;
- b) siano analitici così da individuare con precisione gli elementi di intervento e i benefici (qualificati in termini economici) che da essi si attendono;
- c) definiscano in modo esplicito il tempo entro cui il recupero dell'equilibrio economico è atteso, che deve collocarsi comunque in un arco ridotto di esercizi futuri.

La centralità del piano per la predisposizione del bilancio

OIC 25 IMPOSTE SUL REDDITO

RILEVAZIONE DELLA FISCALITÀ DIFFERITA SU OPERAZIONI CHE HANNO EFFETTO SUL CONTO ECONOMICO

Le attività per imposte anticipate sono rilevate...solo quando vi è la ragionevole certezza del loro futuro recupero. La ragionevole certezza è comprovata quando:

- esiste una proiezione dei risultati fiscali della società (***pianificazione fiscale***) per un periodo di tempo ragionevole, da cui si evince l'esistenza, negli esercizi in cui si annulleranno le differenze temporanee deducibili, di redditi imponibili non inferiori all'ammontare delle differenze che si annulleranno; e/o...

PERDITE FISCALI

Il beneficio connesso a una perdita fiscale è rilevato ... solo se sussiste la ragionevole certezza del loro futuro recupero... La ragionevole certezza può sussistere quando:

- esiste una proiezione dei risultati fiscali della società (pianificazione fiscale) per un ragionevole periodo di tempo in base alla quale si prevede di avere redditi imponibili sufficienti per utilizzare le perdite fiscali; e/o...

La centralità del piano per la predisposizione del bilancio

OIC 32 STRUMENTI FINANZIARI DERIVATI

OPERAZIONE PROGRAMMATA: DECLINAZIONE DEL CONCETTO DI “ALTAMENTE PROBABILE”

...Nel valutare la probabilità che un'operazione abbia luogo, una società deve considerare le seguenti circostanze:

- a) la frequenza di operazioni passate similari;
- b) l'abilità finanziaria e operativa della società nello svolgere l'operazione;
- c) gli impegni sostanziali di risorse dedicate ad una particolare attività (per esempio, una struttura manifatturiera che può essere utilizzata nel breve periodo soltanto per trasformare un particolare tipo di merce);
- d) la misura della perdita o interruzione delle attività che potrebbero risultare se l'operazione non si verifica;
- e) la probabilità che le operazioni con caratteristiche sostanzialmente diverse possano essere utilizzate per ottenere la stessa finalità commerciale (...); e
- f) il **piano aziendale della società.**

Il percorso

Premessa: la redazione di un piano economico/finanziario si colloca all'interno del **sistema di pianificazione e controllo** che ogni impresa dovrebbe mettere in campo. Esso è costituito da

❑ Piano a medio/lungo termine (ogni due o tre anni)

- Management summary
- Budget strategico degli investimenti
- SP/CE/RF

❑ Il budgeting (annuale)

- Il budget economico mensilizzato
- Lo stato patrimoniale previsionale (*misurazione del CCN e PFN*)
- Il budget degli investimenti
- Il budget finanziario

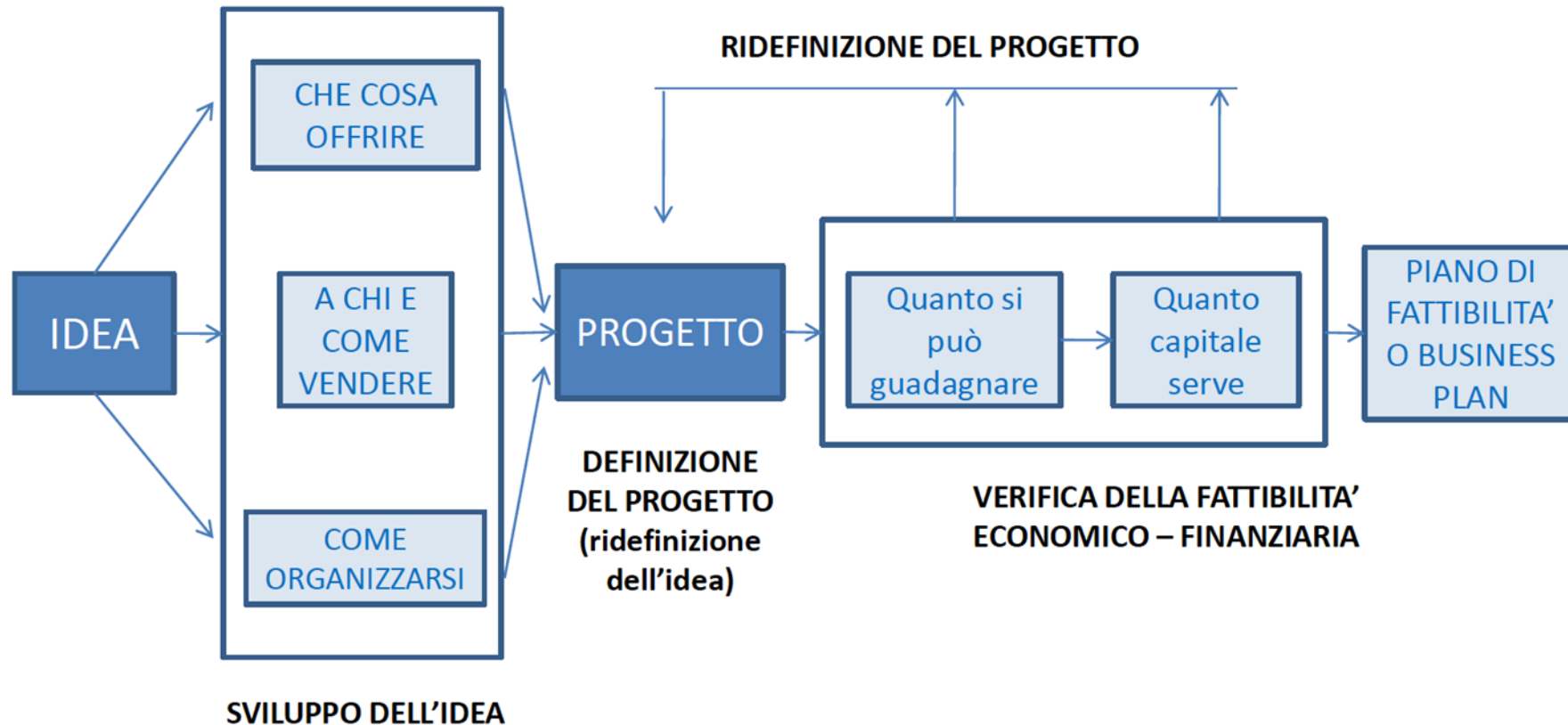
❑ Il reporting (trimestrale/mensile)

- Rilevazione dei risultati conseguiti
- Cfr con le previsioni di Bdg
- Cfr con i consuntivi dell'anno precedente
- Indicatori di performance (*indicatori “chiave”, manageriali e gestionali*)

❑ Le revisioni di budget (semestrale)

Il percorso: nel caso di start-up...

IL PERCORSO DALL'IDEA....AL BUSINESS PLAN



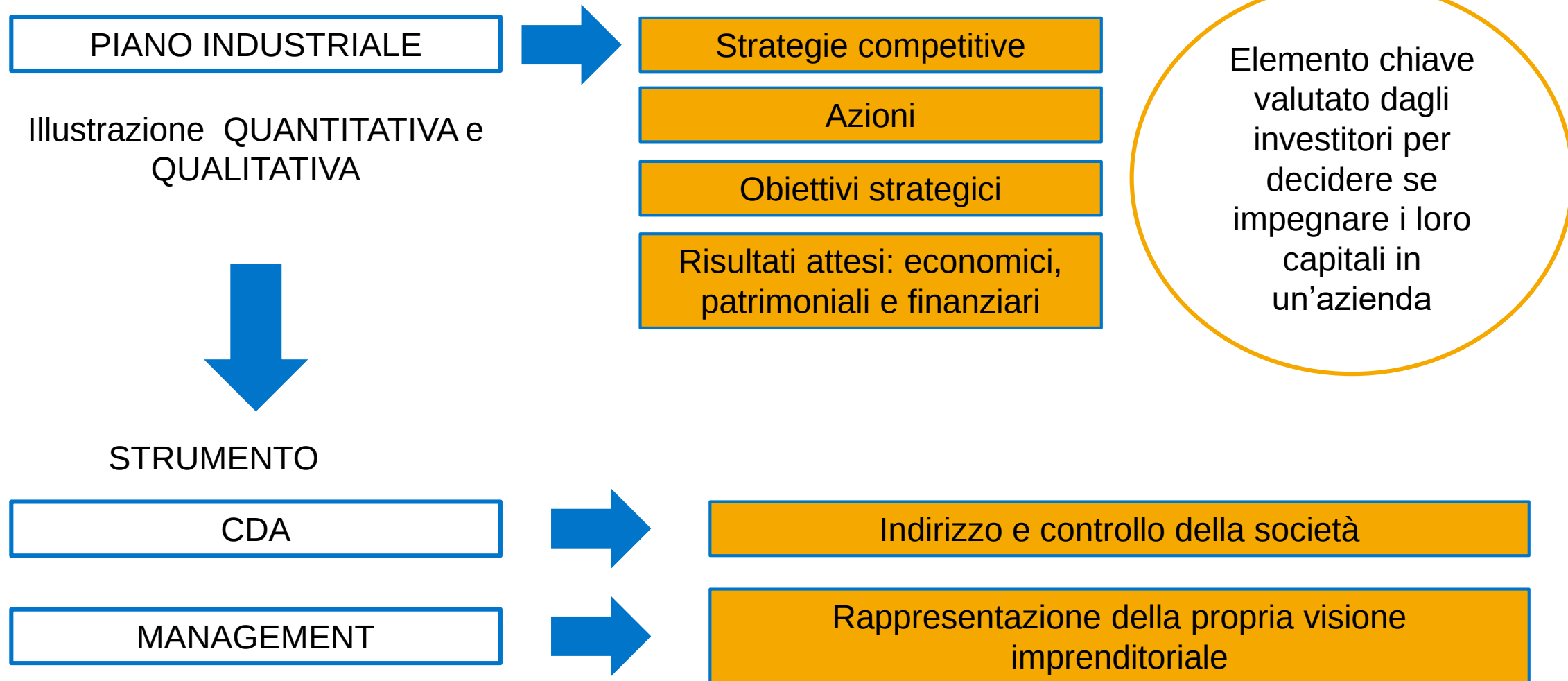
Il percorso: la definizione della strategia nel caso di business ricorrente

1. Valutazione dello scenario di settore
2. Valutazione del proprio posizionamento competitivo anche tramite strumenti come la SWOT analysis
3. Valutazione della tenuta della value proposition e dei fattori critici di successo
4. Valutazione della coerenza fra struttura organizzativa e modello di business
5. Valutazione dei ricavi, dei costi, degli impatti futuri delle obbligazioni contratte nel passato (investimenti, finanziamenti, mutui etc.)
6. Valutazione degli investimenti di sostituzione ed incrementali
7. Definizione delle politiche di funding

Cos'è il piano industriale



Cos'è il piano industriale



Cos'è il piano industriale

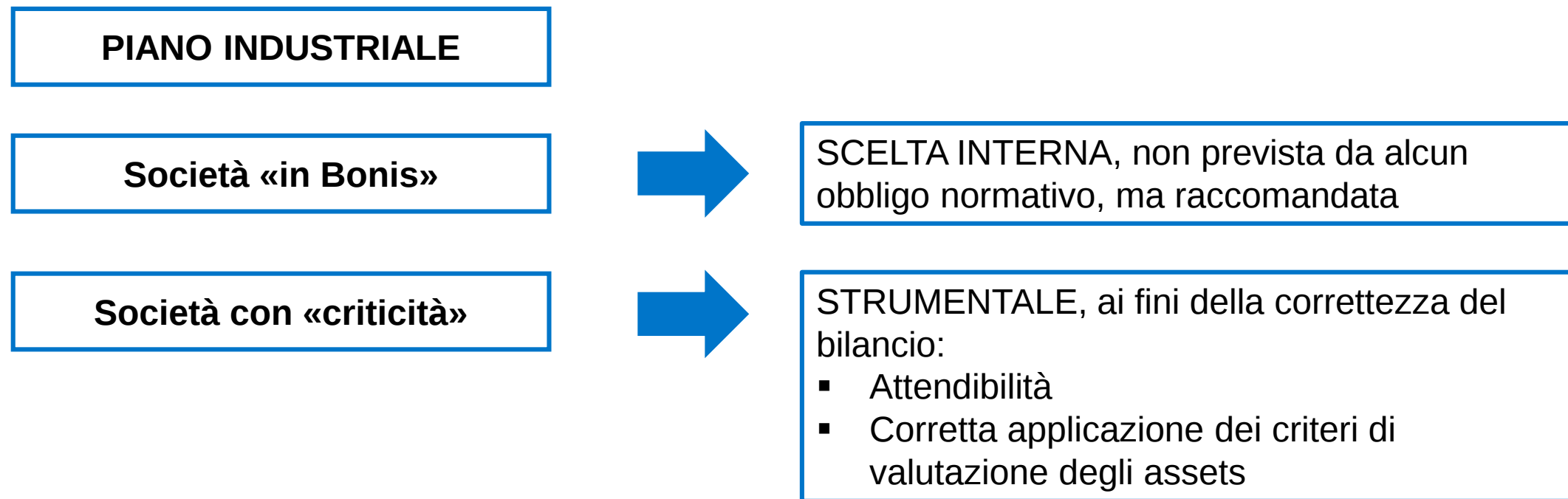
PIANO INDUSTRIALE



Contenuto informativo in grado di permettere:

- La focalizzazione sulla creazione di valore nell'ambito di una visione di lungo periodo;
- L'utilizzo come una vera e propria guida per la gestione dell'attività aziendale;
- La preparazione dell'azienda al confronto con il mercato finanziario;
- Una migliore definizione del sistema di incentivazione aziendale connesso con il raggiungimento degli obiettivi indicati.

Cos'è il piano industriale



!!! Approvazione da parte del CDA !!!

Piano industriale: caratteristiche



- Essere dettagliati e basati su ipotesi realistiche, applicabili a scenari validi e rigorosi
- Essere predisposti secondo un principio di proporzionalità, tenendo conto cioè dell'importanza sistemica dell'ente e/o del gruppo al quale ha riguardo il piano stesso
- Indicare la natura delle fonti di finanziamento, compresi i fondi e le passività con garanzia di terzi e di quanto si possa fare credibilmente uso del ricorso a un sostegno di gruppo/soci/terzi

Attendibilità

Coerenza

Sostenibilità
finanziaria

Piano industriale: caratteristiche

PREVISIONE: informazioni finanziarie prospettiche **basate su assunzioni di eventi futuri** (best-estimate assumptions) che il management si aspetta che avvengano e le azioni che si prevede di porre in essere in seguito all'accadimento dei suddetti eventi.

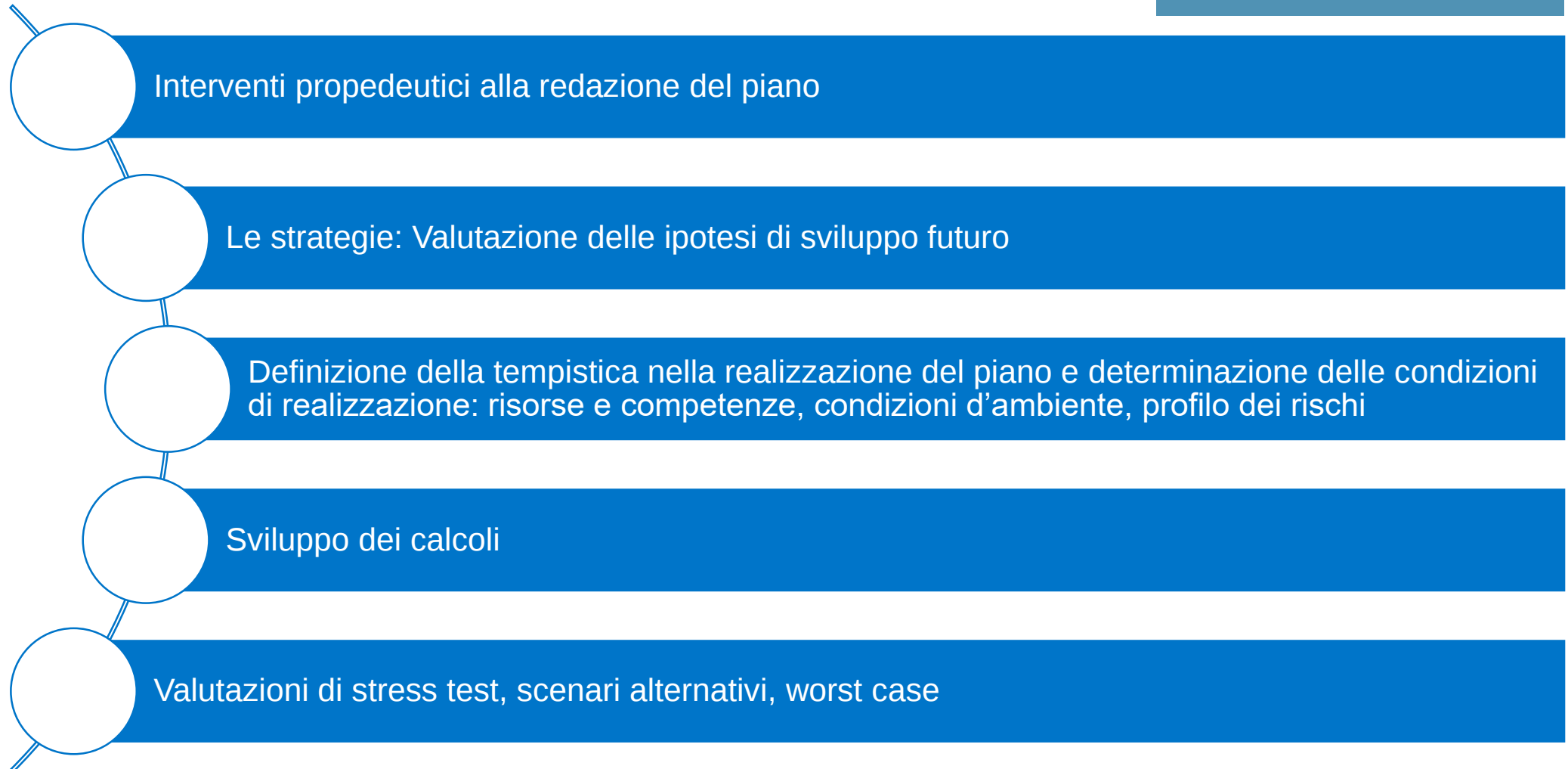


PROIEZIONI: assunzioni ipotetiche (hypotetical assumptions) riguardo **eventi futuri che non è necessariamente detto che avvengano**, ma che prendono in considerazione casistiche che rispondono alla domanda «Cosa accadrebbe se... ?» (WHAT IF?).

Piano industriale: misure da descrivere



Piano industriale: LE FASI

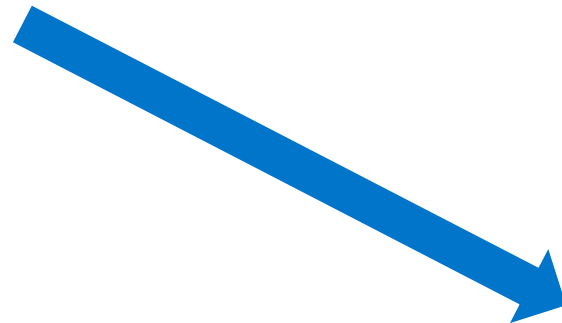


Il percorso: l'utilità della SWOT analysis

L'Analisi SWOT

L'analisi interna ed esterna a livello dei singoli segmenti di mercato serve per capire quali sono le competenze distintive di un'impresa rispetto alla concorrenza e rispetto alle opportunità di mercato: una tecnica di analisi consiste nell'utilizzo della **matrice SWOT**

- MINACCE/OPPORTUNITA' DERIVANTI DALL'AMBIENTE ESTERNO



- PUNTI DI FORZA E DEBOLEZZA INTERNI ALL'IMPRESA

Il percorso: l'utilità della SWOT analysis

L'Analisi con la matrice SWOT

È la base di ogni azione strategica ed è un classico strumento di business per analizzare:

Dal punto di vista interno:

1. PUNTI DI FORZA ("Strengths")
2. PUNTI DI DEBOLEZZA ("Weaknesses")

Dal punto di vista esterno:

3. OPPORTUNITÀ ("Opportunities")
4. MINACCE ("Threats")



Le variabili chiave per la definizione della strategia

Le variabili chiave fanno riferimento agli step di pianificazione:

Pianificazione economica → per di definire le performance economiche attese dalla società;

Pianificazione degli investimenti → per definire gli impieghi di risorse finanziarie in immobilizzazioni da realizzare;

Pianificazione finanziaria → per determinare gli impatti sulla dinamica finanziaria delle azioni relative alla gestione operativa e al programma di investimenti, in base alle scelte di copertura finanziaria.

Le variabili chiave per la definizione della strategia

Pianificazione economica – le vendite:

- Analisi dei dati storici (per business esistente);
- Analisi di mercato e keydriver del fatturato;
- Scelta del metodo di proiezione;
- Dettaglio per linea di business (prodotti, mercati...);
- Ciclo di vita dei prodotti
- Focus su volumi e prezzi, non semplicemente su fatturato (posizionamento);
- Focus sui canali (es. prezzi di sell-in vs. Prezzi di sell-out);
- Politica di sconti, resi, abbuoni.

Ovviamente tenendo conto dei vincoli di:

- Capacità produttiva dell'azienda;
- Disponibilità di risorse finanziarie a copertura del relativo fabbisogno;
- Reperibilità dei fattori produttivi;
- Disponibilità di risorse umane e tecniche;
- Intensità della concorrenza attuale e prospettica.

Le variabili chiave per la definizione della strategia

A monte delle vendite ci può essere il budget della produzione (per le aziende manifatturiere):

I volumi da produrre dipendono dal piano delle vendite e dalla politica delle scorte di magazzino secondo la seguente equazione:

$$Q \text{ da produrre} = Q \text{ da vendere} - \Delta \text{ rimanenze}$$

Una volta definita la «top line» (**valore della produzione**) occorre valorizzare le variabili che contribuiscono a definire il margine operativo lordo (**MOL**), ovvero i **costi diretti**:

- Acquisti (materie prime, semilavorati etc.)
- Costi per servizi tecnici (anche in outsourcing)
- Costi commerciali (provvigioni, trasporti, altri...)
- Utenze dirette
- Manutenzioni e costi di locazione diretti
- Costo del lavoro diretto (sia dipendente che non)

Le variabili chiave per la definizione della strategia

Costo del lavoro:

Il piano riassume, per ogni singola area diretta (produttiva, commerciale) o indiretta (amministrativa, ICT, HR etc.):

- Il numero di dipendenti (per teste o FTE);
- Il costo lordo annuale per unità lavorativa;
- La divisione per livelli retributivi e distributivi;
- Fenomeni di stagionalità;
- TFR, Oneri sociali ed Oneri previdenziali.

Tenendo conto di:

- Incremento fisiologico del CdL per anzianità dei dipendenti;
- Churn rate o tasso di abbandono;
- Novità di tipo organizzativo e tecnologico.

Le variabili chiave per la definizione della strategia

Ammortamenti:

Occorre considerare:

- *Costo storico e fondo ammortamento dei beni pluriennali, distinti per classe di ammortamento;*
- *Piano degli investimenti, distinto per classi di ammortamento e per area.*

Come:

- *Proiettando gli ammortamenti per i cespiti in essere con valore residuo diverso da zero;*
- *Proiettando gli ammortamenti per i nuovi investimenti.*

Oneri finanziari:

Dipendono dalla struttura di capitale (debt/equity ratio) e dalla propensione all'indebitamento e sono una derivata dallo Stato Patrimoniale. Perciò si parte dalla conoscenza di:

- *Investimenti totali;*
- *Rapporto Debt / Equity*
- *Piano di rimborso del debito;*
- *Costo% delle risorse finanziarie*

Le variabili chiave per la definizione della strategia

Oneri e proventi straordinari:

Occorre considerare:

- Piano di dismissione di eventuali asset (tangibili o intangibili) e/o necessità di realizzo grazie alle vendite di asset non strategici o di particolare valore monetario;
- Valore che il mercato è disposto a riconoscerci per tali asset «usati».

Imposte:

Occorre conoscere:

- Imposte e aliquote in vigore;
- Parametri semplici di calcolo sul reddito disponibile;
- Eventuali agevolazioni fiscali.

Le variabili chiave per la definizione della strategia

La gestione prospettica del CCN:

Non basta avere una attività che genera profitto. Dobbiamo essere sempre attenti alla gestione del nostro capitale circolante, facendo in modo che generi sempre cassa...

Giorni creditori
 $DSO = \text{Clienti} / \text{ricavi} * 365$

**In quanti giorni incasso le
fatture emesse ai clienti?**

Giorni debitori
 $DPO = \text{Fornitori} / \text{costi} * 365$

**In quanti giorni pago le
fatture ricevute dei
fornitori?**

Tanto minore sarà la differenza fra Crediti e Debiti, tanto maggiore sarà la mia consistenza di cassa (PFN) e tanto minore il ricorso alle banche (a breve che è il più costoso).

Del magazzino (CCN) ne abbiamo accennato nelle slide precedenti.

Le variabili chiave per la definizione della strategia

Investimenti o Capitale fisso:

Tipologie d'investimento

- *di sostituzione => non si amplia la capacità produttiva (sostituzione di beni già in funzione)*
- *di razionalizzazione => aumentano l'efficienza della produzione;*
- *di sviluppo => ampliano la capacità produttiva già posseduta;*
- *strategici => si scelgono investimenti diversi da quelli in essere.*

Stima dei flussi di cassa:

Attività operativa: il cash-flow operativo è il «barometro» della capacità dell'impresa di generare cassa con la propria attività tipica;

Attività d'investimento: il CF d'investimento, solitamente assorbe risorse ed è sinonimo di un'impresa impegnata a investire per la crescita;

Attività di finanziamento: il CF finanziario evidenzia il contributo delle variazioni di capitale proprio e di terzi alla generazione/assorbimento di cassa.

Le variabili chiave per la definizione della strategia

Lo sviluppo dei calcoli

La rappresentazione
dell'equilibrio
ECONOMICO

- ☐ L'impresa remunera tutti i fattori produttivi impiegati e lascia un congruo margine di reddito per l'imprenditore. Il piano può prevedere perdite iniziali, ma nel medio termine deve raggiungere l'equilibrio.

La rappresentazione
dell'equilibrio
PATRIMONIALE

- ☐ L'impresa deve reperire fonti di finanziamento che siano coerenti con gli impieghi. All'interno delle fonti, deve esistere un equilibrato rapporto tra capitale proprio e capitale di terzi.

La rappresentazione
dell'equilibrio
FINANZIARIO

- ☐ L'impresa riesce a far fronte con le proprie entrate monetarie (derivanti da gestione corrente, apporti di capitale esterni, accensioni nuovi finanziamenti) alle uscite monetarie (derivanti da gestione corrente, investimenti, rimborso debiti, ecc.). A regime, il flusso di cassa della gestione corrente deve coprire gli investimenti di rinnovo e il servizio del debito a medio/lungo.

Gli strumenti

Il conto economico scalare:

+	Ricavi	Valore della produzione				
+	Variazioni di magazzino					
-	Acquisti		Margine operativo lordo MOL			
-	Costi commerciali					
-	Altri costi diretti					
-	Costi generali e ammin.vi			EBITDA		
-	Utenze				EBIT	
-	Compenso amministratori					EBT
-	Oneri bancari					
-	Oneri assicurativi					
-	Oneri div. di gestione					
-	Accantonamenti					
-	Ammortamenti					
-	Oneri finanziari					
-	Oneri straordinari					
-	Imposte del periodo					Risultato Netto

Gli strumenti

Lo stato patrimoniale riclassificato:

Da Codice Civile ▼

a Gestionale ►

ATTIVITA'

Attività non correnti

Avviamento
Altre attività immateriali
Immobilizzazioni Materiali
Immobilizzazioni Finanziarie
Crediti Finanziari a medio lungo termine

Attività correnti

Magazzino
Crediti commerciali e altri crediti
Cassa e liquidità equivalente

PASSIVITA'

Mezzi propri

Capitale e riserve

Capitale sociale
Riserve
Utili (perdite) di esercizi precedenti

Mezzi di terzi

Passività correnti

Debiti commerciali e altri debiti
Finanziamenti a Breve
Debiti tributari
Altre passività a breve

Passività non correnti

Finanziamenti a medio lungo termine
Fondo imposte differite
Fondi

Capitale Investito Netto

IMPIEGHI

Immobilizzazioni tecniche nette

Avviamento
Altre attività immateriali
Immobilizzazioni Materiali
Immobilizzazioni Finanziarie

Capitale Circolante Netto

Magazzino
Crediti commerciali, tributari e altri
Debiti commerciali, tributari e altri

Fondi di rettifica

Fondo imposte differite
Fondo rischi e oneri ed altri fondi

FONTI

Mezzi propri (Equity)

Capitale e riserve

Capitale sociale
Riserve
Utili (perdite) di esercizi precedenti

Posizione finanziaria netta (PFN)

PFN breve termine:

- Cassa e liquidità equivalente
- Finanziamenti a Breve

PFN medio/lungo termine

- Crediti Finanziari a medio lungo termine
- Finanziamenti a medio lungo termine

Fonti di finanziamento

Gli strumenti

Il rendiconto finanziario:

CONTO ECONOMICO
Valore della produzione
Costi diretti operativi
MOL
Costi indiretti del lavoro
G&A
EBITDA
Ammortamenti ed accantonamenti
EBIT
Oneri e proventi finanziari
Oneri e proventi straordinari
Imposte
Risultato netto

VARIAZIONI PATRIMONIALI
+/- Variaz. CCN
+/- Variaz. Immobilizzaz. tecniche nette
+/- Variaz. Fondi rettifica dell'attivo
+/- Variaz. PFN
+/- Variaz. Debiti tributari
+/- Variaz. Mezzi propri

RENDICONTO FINANZIARIO
Flusso di cassa operativo
Capital expenditures (CapEx)
Free cash flow
Flusso di cassa gest. finanziaria
Cash flow fiscale
Net cash flow

Analisi della performance

OBIETTIVI



Necessità di rendere controllabili e ripetibili i processi di pianificazione e reporting

Avere a disposizione informazioni rilevanti e puntuali in modo condiviso

Possibilità di decidere con tempestività le necessarie azioni correttive in rapporto ai piani strategici

Corretta definizione degli scenari futuri a supporto delle decisioni strategiche e dei piani previsionali

Analisi della performance



Analisi della performance

STRUMENTO	INFORMAZIONI
Analisi di bilancio (indici e flussi)	Permette di ottenere informazioni sull'andamento della redditività, la situazione patrimoniale e le dinamiche finanziarie dell'impresa
Analisi dei costi (Full, Direct, ABC)	Consente di produrre informazioni atte a supportare i processi decisionali e di controllo dei responsabili aziendali
Contabilità analitica (ASA - CDR)	Consente la rilevazione di ricavi e costi per ciascun oggetto di analisi
Analisi costi-volumi-risultati (Leva operativa)	Consente l'individuazione del volume d'affari (o unità) che permette l'equilibrio tra ricavi e costi
Analisi della struttura finanziaria (L. finanziaria)	Consente di verificare se viene fatto un uso corretto dell'indebitamento
Il Budget economico	Riporta in modo analitico, per ciascun esercizio, i flussi previsionali economici
Il Budget finanziario e di cassa	Riportano in modo analitico, per ciascun esercizio, i flussi previsionali finanziari e di cassa
Reporting e analisi delle varienze	Consente di misurare, rilevare e comunicare i risultati aziendali nonché evidenziare la devianza tra i risultati programmati e quelli conseguiti al fine di poter intervenire tempestivamente

Analisi della performance

STRUMENTO	INFORMAZIONI
Analisi di sensibilità	Consente di verificare anticipatamente come si modificano alcuni risultati al variare di fattori rilevanti
Swot Analysis	Consente di individuare i punti di forza e debolezza interni nonché le minacce ed opportunità esterne
Benchmarking	Consente di confrontare le performance dell'azienda con quelle dei concorrenti eccellenti
Mystery shopping	Consente di valutare in modo anonimo la qualità dei servizi, dei prodotti, delle procedure, il comportamento dei dipendenti
Capital budgeting	Consente, attraverso l'utilizzo di alcuni strumenti analitici, di confrontare e successivamente scegliere le migliori forme di investimento
Controllo strategico	Consente di verificare l'efficacia delle strategie aziendali adottate e fornire informazioni necessarie al loro rafforzamento o miglioramento
Business Process Reengineering	Consiste in una radicale riorganizzazione dei processi aziendali per ottenere miglioramenti decisivi nei costi, tempi, qualità

Un caso concreto

Un esempio: la sostenibilità di gestione di una azienda:

La costruzione dei driver dei ricavi unitari: la segmentazione della clientela e i prezzi unitari

composizione %

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Retail	89,9%	87,0%	87,2%	87,3%	87,4%	87,6%
Industrie	10,1%	13,0%	12,8%	12,7%	12,6%	12,4%
totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

ricavi

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Retail	16.018.957	19.731.364	19.731.364	19.731.364	19.731.364	19.731.364
Industrie	1.797.430	2.941.669	2.907.702	2.873.736	2.839.770	2.805.803
totale	17.816.387	22.673.033	22.639.067	22.605.100	22.571.134	22.537.168

mc

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Retail	32.214.097	33.443.702	33.443.702	33.443.702	33.443.702	33.443.702
Industrie	6.897.036	8.660.535	8.560.535	8.460.535	8.360.535	8.260.535
totale	39.111.133	42.104.237	42.004.237	41.904.237	41.804.237	41.704.237

tariffa μ

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Retail	0,4973 €	0,5900 €	0,5900 €	0,5900 €	0,5900 €	0,5900 €
Industrie	0,2606 €	0,3397 €	0,3397 €	0,3397 €	0,3397 €	0,3397 €
totale	0,4555 €	0,5385 €	0,5390 €	0,5394 €	0,5399 €	0,5404 €

Un caso concreto

Un esempio: la sostenibilità di gestione di una azienda:

I ricavi complessivi: serie storiche e sviluppo tendenziale



Fatturato	ACT 2016	ACT 2017	ACT 2018	BDG 2019	PLAN 2020	PLAN 2021	PLAN 2022	PLAN 2023
Ricavi delle vendite	18.380.874	18.730.341	20.230.251	23.050.543	22.639.067	22.605.100	22.571.134	22.537.168
Rimborsi diversi	-	18.925	22.265	6.000	6.500	7.000	7.500	8.000
Altri ricavi e proventi	346.058	368.301	469.316	418.000	443.000	430.000	436.000	433.000
Totale ricavi	18.726.932	19.117.567	20.721.831	23.474.543	23.088.567	23.042.100	23.014.634	22.978.168
<i>incr. % yr -1</i>		2,1%	8,4%	13,3%	-1,6%	-0,2%	-0,1%	-0,2%
<i>incr. medio % di periodo (8 anni)</i>	3,0%	1,7%						



Un caso concreto

Un esempio: la sostenibilità di gestione di una azienda:

I costi diretti ed il MOL

CONTO ECONOMICO	ACT 2016	%	ACT 2017	%	ACT 2018	%	BDG 2019	%	PLAN 2020	%	PLAN 2021	%	PLAN 2022	%	PLAN 2023	%
RICAVI																
Ricavi delle vendite	18.380.874	98,2%	18.730.341	98,0%	20.230.251	97,6%	23.050.543	98,2%	22.639.067	98,1%	22.605.100	98,1%	22.571.134	98,1%	22.537.168	98,1%
Rimborsi diversi	-	0,0%	18.925	0,1%	22.265	0,1%	6.000	0,0%	6.500	0,0%	7.000	0,0%	7.500	0,0%	8.000	0,0%
Altri ricavi e proventi	346.058	1,8%	368.301	1,9%	469.316	2,3%	418.000	1,8%	443.000	1,9%	430.000	1,9%	436.000	1,9%	433.000	1,9%
Totale ricavi	18.726.932	100,0%	19.117.567	100,0%	20.721.831	100,0%	23.474.543	100,0%	23.088.567	100,0%	23.042.100	100,0%	23.014.634	100,0%	22.978.168	100,0%
Incres. valore lavori interni/rim. finali	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Valore della Produzione	18.726.932	100,0%	19.117.567	100,0%	20.721.831	100,0%	23.474.543	100,0%	23.088.567	100,0%	23.042.100	100,0%	23.014.634	100,0%	22.978.168	100,0%
COSTI DIRETTI																
Materie prime per rivendita e consumo	8.974.282	47,9%	9.813.053	51,3%	11.778.098	56,8%	13.216.386	56,3%	12.517.415	54,2%	12.476.029	54,1%	12.434.712	54,0%	12.393.462	53,9%
Costi per servizi tecnici, manutentivi e ind.li	167.265	0,9%	173.106	0,9%	181.013	0,9%	160.800	0,7%	161.604	0,7%	162.412	0,7%	163.224	0,7%	164.040	0,7%
Noleggio mezzi e attrezzature (%)	-	0,0%	16.309	0,1%	15.967	0,1%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Costo del personale diretto (%)	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Accantonamento TFR personale diretto (%)	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Costi per vettoriamiento e prestaz. di terzi	5.580.936	29,8%	5.660.885	29,6%	5.750.294	27,7%	6.713.691	28,6%	6.703.633	29,0%	6.693.575	29,0%	6.683.518	29,0%	6.673.460	29,0%
Altri costi diretti	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Totale costi diretti	14.722.483	78,6%	15.663.353	81,9%	17.725.371	85,5%	20.090.877	85,6%	19.382.652	83,9%	19.332.016	83,9%	19.281.453	83,8%	19.230.962	83,7%
MARGINE OPERATIVO LORDO	4.004.449	21,4%	3.454.214	18,1%	2.996.460	14,5%	3.383.666	14,4%	3.705.915	16,1%	3.710.084	16,1%	3.733.181	16,2%	3.747.206	16,3%

Un caso concreto

Un esempio: la sostenibilità di gestione di una azienda:

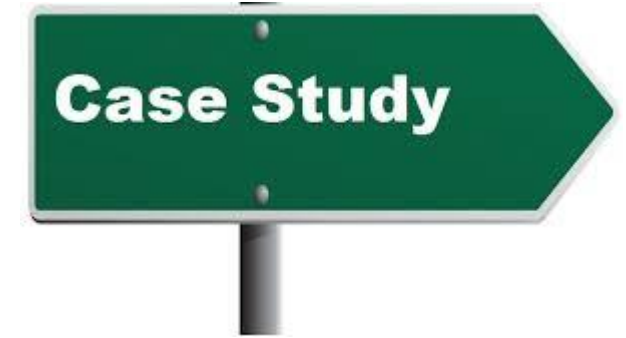
I costi indiretti/G&A - EBITDA

CONTO ECONOMICO	ACT 2016	%	ACT 2017	%	ACT 2018	%	BDG 2019	%	PLAN 2020	%	PLAN 2021	%	PLAN 2022	%	PLAN 2023	%
RICAVI																
Totale ricavi	18.726.932	100,0%	19.117.567	100,0%	20.721.831	100,0%	23.474.543	100,0%	23.088.567	100,0%	23.042.100	100,0%	23.014.634	100,0%	22.978.168	100,0%
Increment. valore lavori interni/rim. finali	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Valore della Produzione	18.726.932	100,0%	19.117.567	100,0%	20.721.831	100,0%	23.474.543	100,0%	23.088.567	100,0%	23.042.100	100,0%	23.014.634	100,0%	22.978.168	100,0%
COSTI DIRETTI																
Totale costi diretti	14.722.483	78,6%	15.663.353	81,9%	17.725.371	85,5%	20.090.877	85,6%	19.382.652	83,9%	19.332.016	83,9%	19.281.453	83,8%	19.230.962	83,7%
MARGINE OPERATIVO LORDO	4.004.449	21,4%	3.454.214	18,1%	2.996.460	14,5%	3.383.666	14,4%	3.705.915	16,1%	3.710.084	16,1%	3.733.181	16,2%	3.747.206	16,3%
COSTI GENERALI																
Costo personale indiretto (1-%)	545.645	2,9%	598.885	3,1%	643.818	3,1%	615.162	2,6%	624.390	2,7%	631.882	2,7%	641.361	2,8%	649.057	2,8%
Accantonamento TFR personale indir. (1-%)	9.536	0,1%	10.052	0,1%	12.046	0,1%	10.538	0,0%	10.696	0,0%	10.824	0,0%	10.986	0,0%	11.118	0,0%
Formazione/Sicurezza 81/08	5.170	0,0%	3.538	0,0%	27.679	0,1%	3.617	0,0%	3.653	0,0%	3.697	0,0%	3.734	0,0%	3.779	0,0%
Organi controllo & vigilanza	18.404	0,1%	18.546	0,1%	21.645	0,1%	18.611	0,1%	18.797	0,1%	18.985	0,1%	19.175	0,1%	19.367	0,1%
Marketing, pubblicità & comunicazione	110.378	0,6%	72.764	0,4%	93.678	0,5%	76.087	0,3%	76.087	0,3%	77.229	0,3%	78.387	0,3%	79.563	0,3%
Costi per servizi (elaboraz. dati)	10.787	0,1%	3.353	0,0%	-	0,0%	3.454	0,0%	3.454	0,0%	3.489	0,0%	3.524	0,0%	3.559	0,0%
Godimento beni di terzi (1-%)	31.434	0,2%	21.745	0,1%	39.000	0,2%	22.739	0,1%	22.739	0,1%	23.080	0,1%	23.426	0,1%	23.777	0,1%
Travel	6.993	0,0%	7.623	0,0%	10.173	0,0%	7.854	0,0%	7.854	0,0%	7.933	0,0%	8.012	0,0%	8.092	0,0%
Utenze	22.809	0,1%	26.625	0,1%	30.838	0,1%	27.841	0,1%	27.841	0,1%	28.259	0,1%	28.683	0,1%	29.113	0,1%
Manutenzioni immobili	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Compenso Amministratori	27.573	0,1%	52.468	0,3%	64.933	0,3%	55.676	0,2%	55.676	0,2%	56.233	0,2%	56.795	0,2%	59.635	0,3%
Consul. Ammini. fisc., notarili, legali	37.337	0,2%	41.054	0,2%	26.103	0,1%	42.717	0,2%	42.717	0,2%	43.571	0,2%	44.007	0,2%	44.887	0,2%
Perdita su crediti	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Oneri assicurativi	29.999	0,2%	27.702	0,1%	29.357	0,1%	27.280	0,1%	27.280	0,1%	27.416	0,1%	27.553	0,1%	27.691	0,1%
Oneri bancari	38.941	0,2%	41.675	0,2%	39.909	0,2%	42.684	0,2%	42.684	0,2%	43.025	0,2%	43.369	0,2%	43.716	0,2%
Oneri diversi di gestione	201.247	1,1%	200.071	1,0%	283.208	1,4%	201.272	0,9%	201.272	0,9%	202.279	0,9%	203.290	0,9%	204.307	0,9%
Totale costi generali	1.096.253	5,9%	1.126.100	5,9%	1.322.386	6,4%	1.155.532	4,9%	1.165.140	5,0%	1.177.901	5,1%	1.192.302	5,2%	1.207.660	5,3%
EBITDA	2.908.196	15,5%	2.328.114	12,2%	1.674.074	8,1%	2.228.134	9,5%	2.540.775	11,0%	2.532.183	11,0%	2.540.879	11,0%	2.539.545	11,1%

Un caso concreto

Un esempio: la sostenibilità di gestione di una azienda:

Gli impatti delle politiche di investimento – EBIT



CONTO ECONOMICO	ACT 2016	%	ACT 2017	%	ACT 2018	%	BDG 2019	%	PLAN 2020	%	PLAN 2021	%	PLAN 2022	%	PLAN 2023	%
RICAVI																
Totale ricavi	18.726.932	100,0%	19.117.567	100,0%	20.721.831	100,0%	23.474.543	100,0%	23.088.567	100,0%	23.042.100	100,0%	23.014.634	100,0%	22.978.168	100,0%
Increment. valore lavori interni/rim. finali	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Valore della Produzione	18.726.932	100,0%	19.117.567	100,0%	20.721.831	100,0%	23.474.543	100,0%	23.088.567	100,0%	23.042.100	100,0%	23.014.634	100,0%	22.978.168	100,0%
COSTI DIRETTI																
Totale costi diretti	14.722.483	78,6%	15.663.353	81,9%	17.725.371	85,5%	20.090.877	85,6%	19.382.652	83,9%	19.332.016	83,9%	19.281.453	83,8%	19.230.962	83,7%
MARGINE OPERATIVO LORDO	4.004.449	21,4%	3.454.214	18,1%	2.996.460	14,5%	3.383.666	14,4%	3.705.915	16,1%	3.710.084	16,1%	3.733.181	16,2%	3.747.206	16,3%
COSTI GENERALI																
Totale costi generali	1.096.253	5,9%	1.126.100	5,9%	1.322.386	6,4%	1.155.532	4,9%	1.165.140	5,0%	1.177.901	5,1%	1.192.302	5,2%	1.207.660	5,3%
EBITDA	2.908.196	15,5%	2.328.114	12,2%	1.674.074	8,1%	2.228.134	9,5%	2.540.775	11,0%	2.532.183	11,0%	2.540.879	11,0%	2.539.545	11,1%
Accantonamento svalutaz. crediti	150.000	0,8%	300.000	1,6%	100.000	0,5%	380.000	1,6%	370.000	1,6%	370.000	1,6%	360.000	1,6%	360.000	1,6%
Accantonamenti diversi (rischi ed oneri)	200.000	1,1%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Ammortamento beni immateriali	5.608	0,0%	12.924	0,1%	16.893	0,1%	20.093	0,1%	24.093	0,1%	28.093	0,1%	12.573	0,1%	12.000	0,1%
Ammortamento beni materiali	2.514	0,0%	18.303	0,1%	7.428	0,0%	4.244	0,0%	4.581	0,0%	4.469	0,0%	4.057	0,0%	3.239	0,0%
EBIT	2.550.074	13,6%	1.996.887	10,4%	1.549.754	7,5%	1.823.798	7,8%	2.142.102	9,3%	2.129.622	9,2%	2.164.249	9,4%	2.164.306	9,4%

Un caso concreto

Un esempio: la sostenibilità di gestione di una azienda:

Gli impatti delle politiche di finanziamento – EBT

CONTO ECONOMICO	ACT 2016	%	ACT 2017	%	ACT 2018	%	BDG 2019	%	PLAN 2020	%	PLAN 2021	%	PLAN 2022	%	PLAN 2023	%
RICAVI																
Totale ricavi	18.726.932	100,0%	19.117.567	100,0%	20.721.831	100,0%	23.474.543	100,0%	23.088.567	100,0%	23.042.100	100,0%	23.014.634	100,0%	22.978.168	100,0%
Increment. valore lavori interni/rim. finali	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Valore della Produzione	18.726.932	100,0%	19.117.567	100,0%	20.721.831	100,0%	23.474.543	100,0%	23.088.567	100,0%	23.042.100	100,0%	23.014.634	100,0%	22.978.168	100,0%
COSTI DIRETTI																
Totale costi diretti	14.722.483	78,6%	15.663.353	81,9%	17.725.371	85,5%	20.090.877	85,6%	19.382.652	83,9%	19.332.016	83,9%	19.281.453	83,8%	19.230.962	83,7%
MARGINE OPERATIVO LORDO	4.004.449	21,4%	3.454.214	18,1%	2.996.460	14,5%	3.383.666	14,4%	3.705.915	16,1%	3.710.084	16,1%	3.733.181	16,2%	3.747.206	16,3%
COSTI GENERALI																
Totale costi generali	1.096.253	5,9%	1.126.100	5,9%	1.322.386	6,4%	1.155.532	4,9%	1.165.140	5,0%	1.177.901	5,1%	1.192.302	5,2%	1.207.660	5,3%
EBITDA	2.908.196	15,5%	2.328.114	12,2%	1.674.074	8,1%	2.228.134	9,5%	2.540.775	11,0%	2.532.183	11,0%	2.540.879	11,0%	2.539.545	11,1%
EBIT	2.550.074	13,6%	1.996.887	10,4%	1.549.754	7,5%	1.823.798	7,8%	2.142.102	9,3%	2.129.622	9,2%	2.164.249	9,4%	2.164.306	9,4%
ONERI E PROVENTI DIVERSI																
Proventi e Oneri finanziari	(81.271)	-0,4%	(66.045)	-0,3%	(61.081)	-0,3%	(18.192)	-0,1%	(15.213)	-0,1%	(12.188)	-0,1%	(8.118)	0,0%	(16.740)	-0,1%
proventi	(91.867)		(69.837)		(64.187)		(18.192)		(15.213)		(12.188)		(8.118)		(16.740)	
oneri	10.597		3.791		3.106		-		-		-		-		-	
Proventi e Oneri straordinari	11.830	0,1%	5.768	0,0%	5.375	0,0%	5.375	0,0%	5.375	0,0%	5.375	0,0%	5.375	0,0%	5.375	0,0%
proventi	-		-		-		-		-		-		-		-	
oneri	11.830		5.768		5.375		5.375		5.375		5.375		5.375		5.375	
Totale oneri e proventi diversi	(69.440)	-0,4%	(60.278)	-0,3%	(55.707)	-0,3%	(12.817)	-0,1%	(9.838)	0,0%	(6.814)	0,0%	(2.743)	0,0%	(11.365)	0,0%
EBT	2.619.514	14,0%	2.057.165	10,8%	1.605.460	7,7%	1.836.615	7,8%	2.151.940	9,3%	2.136.435	9,3%	2.166.992	9,4%	2.175.671	9,5%

Come LEGGONO un bilancio gli operatori finanziari?

Dal 30 giugno 2021 sono in vigore le nuove “Guidelines on Loan and Monitoring” (LOM) redatte dall’European Banking Authority (EBA)

*Con le nuove linee guida dell’EBA, le Banche valutano il merito creditizio non più sulle garanzie prestate, MA sui **piani prospettici credibili e documentati che le imprese sapranno presentare.***



Come LEGGONO un bilancio gli operatori finanziari?

Le banche e gli operatori finanziari, in una prima fase di valutazione dell'azienda cliente, effettuano le analisi di merito sul **bilancio d'esercizio riclassificato**.

Questo permette loro di visualizzare i dati di bilancio con **un'ottica orientata alla comprensione dell'andamento economico, finanziario e patrimoniale della società** in questione.

Le due modalità principali di riclassificazione delle componenti del bilancio utilizzate dagli operatori finanziari sono:

- **Stato Patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario;**
- **Conto Economico riclassificato a Valore della produzione e Valore aggiunto.**



Come LEGGONO un bilancio gli operatori finanziari?

STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO SECONDO IL CRITERIO FINANZIARIO

Nella riclassificazione in ottica finanziaria le attività e le passività patrimoniali vengono espresse come:

- **Impieghi → Rappresentano le forme attraverso le quali risultano investite le risorse finanziarie, e sono classificati in base al loro grado liquidità (in quanto tempo si trasformeranno in risorsa monetaria)**
- **Fonti → Rappresentano le modalità attivate per il reperimento delle risorse finanziarie impiegate nel periodo considerato, e sono classificate secondo il loro grado di esigibilità (entro quando si dovrà procedere alla loro estinzione)**

Come LEGGONO un bilancio gli operatori finanziari?

STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO SECONDO IL CRITERIO FINANZIARIO

IMPIEGHI	FONTI
Immobilizzazioni	PATRIMONIO NETTO
Crediti finanziari a m/l termine	Debiti a m/l termine
ATTIVITA' IMMOBILIZZATE (>12m)	PASSIVITA' IMMOBILIZZATE (<12m)
Rimanenze	Debiti a breve termine
Crediti a breve termine	PASSIVITA' CORRENTI (<12m)
Liquidità immediata	
ATTIVITA' CORRENTI (<12m)	

Come LEGGONO un bilancio gli operatori finanziari?

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO A VALORE DELLA PRODUZIONE E VALORE AGGIUNTO

La riclassificazione del Conto Economico a Valore della produzione e Valore aggiunto permette di distinguere i costi esterni dai costi interni e di determinare il valore aggiunto prodotto dalla gestione caratteristica, e analizzare la sua distribuzione nella gestione non caratteristica.

Valore Aggiunto → Valore della Produzione – Costi della produzione esterni

Reddito operativo → Valore aggiunto – Costi del personale – Ammortamenti/Svalutazioni/Accantonamenti

Reddito netto → Reddito operativo +/- Proventi/oneri finanziari – Imposte d'esercizio

Come LEGGONO un bilancio gli operatori finanziari?

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO A VALORE DELLA PRODUZIONE E VALORE AGGIUNTO

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	CONTO ECONOMICO CIVILISTICO
<i>Valore della produzione</i>	A) 1: Ricavi delle vendite e delle prestazioni A) 2: Variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti A) 3: Variazioni di lavori in corso su ordinazione A) 4: Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni A) 5: Altri ricavi e proventi (ad esclusione di proventi atipici, come i fitti attivi)
<i>- Costi esterni di gestione</i>	merci B) 7: Per servizi B) 8: Per godimento beni di terzi B) 11: Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci atipici)
= VALORE AGGIUNTO	
<i>- Costi del personale</i>	B) 9: Costi del personale
= MARGINE OPERATIVO LORDO	
<i>- Ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti</i>	B) 10: Ammortamenti e svalutazioni B) 12: Accantonamenti per rischi e oneri B) 13: Altri accantonamenti
= REDDITO OPERATIVO	
<i>- Area accessoria</i>	A) 5: Altri ricavi e proventi (proventi atipici come i fitti attivi) B) 14: Oneri diversi di gestione se di natura atipica (vedi nota integrativa)
<i>- Area finanziaria attiva e passiva</i>	C) 15 e C) 16: Proventi finanziari C) 17: Oneri finanziari
<i>- Risultato area non corrente</i>	D) 18 e D) 19: Rettifiche di valore ad attività finanziaria Altri proventi e oneri straordinari (vedi nota integrativa)
= RISULTATO ANTE IMPOSTE	
<i>- Imposte e tasse</i>	20) Imposte sul reddito dell'esercizio
= RISULTATO D'ESERCIZIO	

Come VALUTANO un bilancio gli operatori finanziari?

Le banche e gli operatori finanziari utilizzano **due procedure**, di **orizzonte temporale annuale**, per valutare il profilo dell'azienda cliente e **per esprimere un giudizio sul merito creditizio delle stesse**.

RATING



Procedura basata su elementi :

- Quantitativi → dati di bilancio
- Qualitativi → questionario cliente
- Comportamentali → rapporto cliente



Aziende corporate e large corporate

SCORING



Procedura basata prevalentemente su elementi quantitativi.

→ Dati di bilancio



PMI, Small Business

Come VALUTANO un bilancio gli operatori finanziari?

I **tre principali fattori di successo** per un'azienda che voglia vedersi riconoscere un adeguato giudizio sul proprio merito creditizio sono:

Un buon grado di redditività: Equilibrio economico

Una situazione di Equilibrio finanziario

Un adeguato grado di patrimonializzazione: Equilibrio patrimoniale



Come VALUTANO un bilancio gli operatori finanziari?

UN BUON GRADO DI REDDITIVITÀ: EQUILIBRIO ECONOMICO

Per indagare il livello di redditività operativa di un'azienda, gli operatori finanziari si concentrano sul **rapporto tra:**

**MOL (Margine Operativo Lordo) → Valore della Produzione – Costi della Produzione esterni
e
Ricavi di Vendita**

Questo indicatore risulta essere perfetto per valutare la **redditività operativa aziendale, esprimendo il margine monetario ottenuto per ogni euro di vendite effettuate.**

Come VALUTANO un bilancio gli operatori finanziari?

UN BUON GRADO DI REDDITIVITÀ: EQUILIBRIO ECONOMICO

Un'ulteriore indice valutato dagli operatori finanziari ha una diretta connessione con la gestione finanziaria aziendale. L'azienda per produrre il proprio margine operativo (MOL) ha bisogno di indebitarsi, e l'indebitamento comporta a sua volta oneri finanziari da pagare su quel debito.

Per comprendere **il peso di questi oneri finanziari sulla redditività operativa aziendale**, e quindi, indirettamente, il livello di indebitamento dell'impresa, gli operatori finanziari fanno ricorso al seguente indice:

$$\frac{\text{Oneri finanziari}}{\text{Margine Operativo Lordo (MOL)}}$$

Come VALUTANO un bilancio gli operatori finanziari?

UNA SITUAZIONE DI EQUILIBRIO FINANZIARIO

Per valutare l'equilibrio finanziario di un'azienda, gli operatori finanziari si concentrano su due indici finanziari: **Indice di disponibilità** e **Indice di liquidità**.

L'indice di disponibilità consente di valutare in termini relativi la proporzione tra Attività correnti e Passività correnti, consentendo di capire **se l'azienda sia in grado di fronteggiare i propri impieghi con le proprie fonti**, nel breve termine.

$$\text{Indice di disponibilità} = \frac{\text{Attività correnti}}{\text{Passività correnti}}$$

L'indice di liquidità valuta l'attitudine dell'azienda a fronteggiare gli impegni a breve termine con le proprie attività correnti, **al netto delle rimanenze**. Proprio per questa ragione, ha una valenza informativa molto simile a quella del Margine di Tesoreria

$$\text{Indice di liquidità} = \frac{\text{Attività correnti} - \text{Rimanenze}}{\text{Passività correnti}}$$

Come VALUTANO un bilancio gli operatori finanziari?

UN ADEGUATO GRADO DI PATRIMONIALIZZAZIONE: EQUILIBRIO PATRIMONIALE

Per valutare il grado di capitalizzazione dell'azienda, ovvero la capacità dell'entità di autofinanziarsi con mezzi propri, le banche e gli operatori finanziari ricorrono **all'Indice di Indipendenza Finanziaria**.

Questo indice è utile alle banche per misurare il grado di solidità patrimoniale dell'azienda, ed esprime il contributo percentuale del Capitale Proprio (Patrimonio Netto) sul totale delle fonti di finanziamento.

$$\text{Indice di indipendenza finanziaria} = \frac{\text{Capitale Proprio}}{\text{Totale fonti di finanziamento}}$$

Debiti / PN < 3	Equilibrio
3 < Debiti / PN < 5	Allerta / rischio
Debiti / PN > 5	Grave allerta / grave rischio

Grazie per l'attenzione!

