

/ Strategy

WEBINAR

Cash Flow

MAR 26/10 | 14:30-15:30

RESOL/E



RESOL/E

by ErgonGroup

/ AGENDA

1

ANALISI DELLA MARGINALITÀ

2

PRICING E MARGINALITÀ: STRATEGIE

3

**IL CASH FLOW: NUOVA LEVA
DI BUSINESS**

4

DAL DIRE AL FARE

01. ANALISI DELLA MARGINALITÀ

GESTIONE ECONOMICA



/ ANALISI DEI COSTI

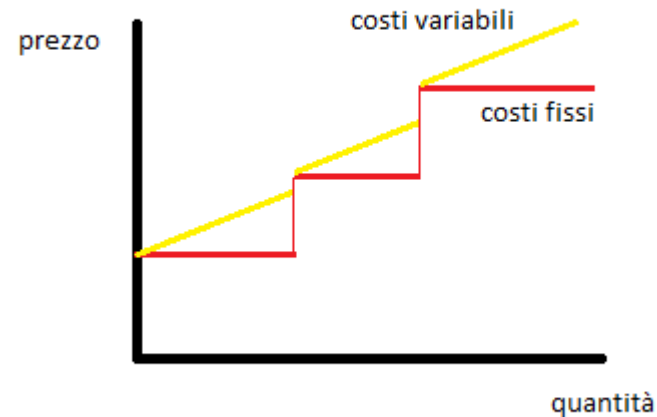
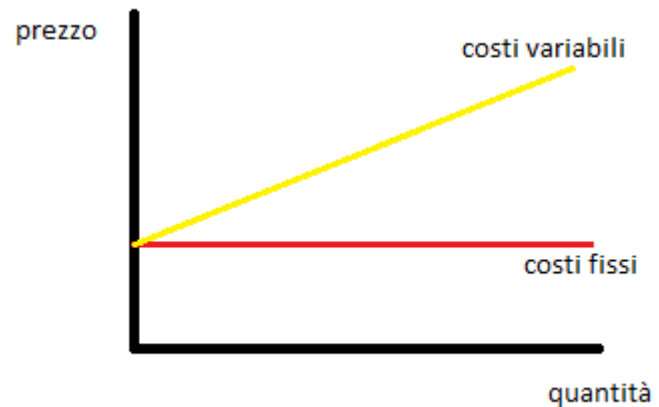
Creare un sistema
a prova di azienda

/ Sistemi di analisi dei costi

Classificazione dei costi

Per capire la struttura della nostra azienda e la generazione di marginalità si deve prima di tutto analizzare la **struttura dei costi** che ci caratterizza.

- **Costi fissi:** che non variano al variare della quantità di merci prodotte (ma attenzione alle complessità)
- **Costi variabili:** che variano al variare della quantità di merci prodotte



/ Sistemi di analisi dei costi

Classificazione dei costi

Dopo aver effettuato questa distinzione dovremo effettuarne un'altra ancora più importante nell'ambito dell'analisi dei costi di produzione e riguarda:

- **Costi diretti:** tutti quei costi che entrano direttamente nella formazione del singolo prodotto/servizio
 - Per determinarli potremo pensare alla **distinta base**: i costi diretti sono tutti i costi che compongono il prodotto/servizio che producite/erogate
- **Costi indiretti:** tutti i costi che gravano in tutti i progetti

/ Come impostare un sistema di costing e stabilire il prezzo?

Il **controllo di gestione** permette di analizzare l'intera struttura dei costi aziendali e determinare dove si produce la ricchezza in azienda.

Ci sono diverse metodologie di controllo di gestione:

- **Full cost**: sistema che attribuisce i costi indiretti ai prodotti in base a parametri di ripartizione opportunamente scelti (es. ore manodopera, volumi di produzione)
- **Direct cost**: questa metodologia basa il suo presupposto sulla reintegrazione delle spese mediante i ricavi, considera i costi variabili diretti e indiretti necessari per la produzione
- **Activity Based Costing**: al centro del calcolo non ci sono più i prodotti e i centri di costo ma le attività e processi, sono le attività e i processi che assorbono le risorse e quindi generano i costi
- **Throughput Accounting**: consente di valutare una decisione calcolandone l'impatto economico, finanziario e patrimoniale analizzando i vincoli nel ciclo produttivo

/ Come impostare un sistema di costing e stabilire il prezzo?



/ Come impostare un sistema di costing

AZIENDA REVAMPING

- Contabilità poco strutturata
- Grande gestione delle rimanenze
- Pochi costi di fissi
- Distinta base complessa

→ **FULL COSTING**
(SULLA BASE DEI
COSTI DIRETTI)

AZIENDA ASSISTENZA

- Lavora sulla base delle ore vendute
- Monitorizza tutti i costi dei vari centri di costo e centri di responsabilità

→ **FULL COSTING**
(SULLA BASE DELLE
ORE PRODUTTIVE)

AZIENDA DI PRODUZIONE MECCANICA

- Contabilità analitica strutturata
- Monitorizza tutti i processi produttivi

→ **ACTIVITY BASED
COSTING**
→ **THROUGHPUT
ACCOUNTING**

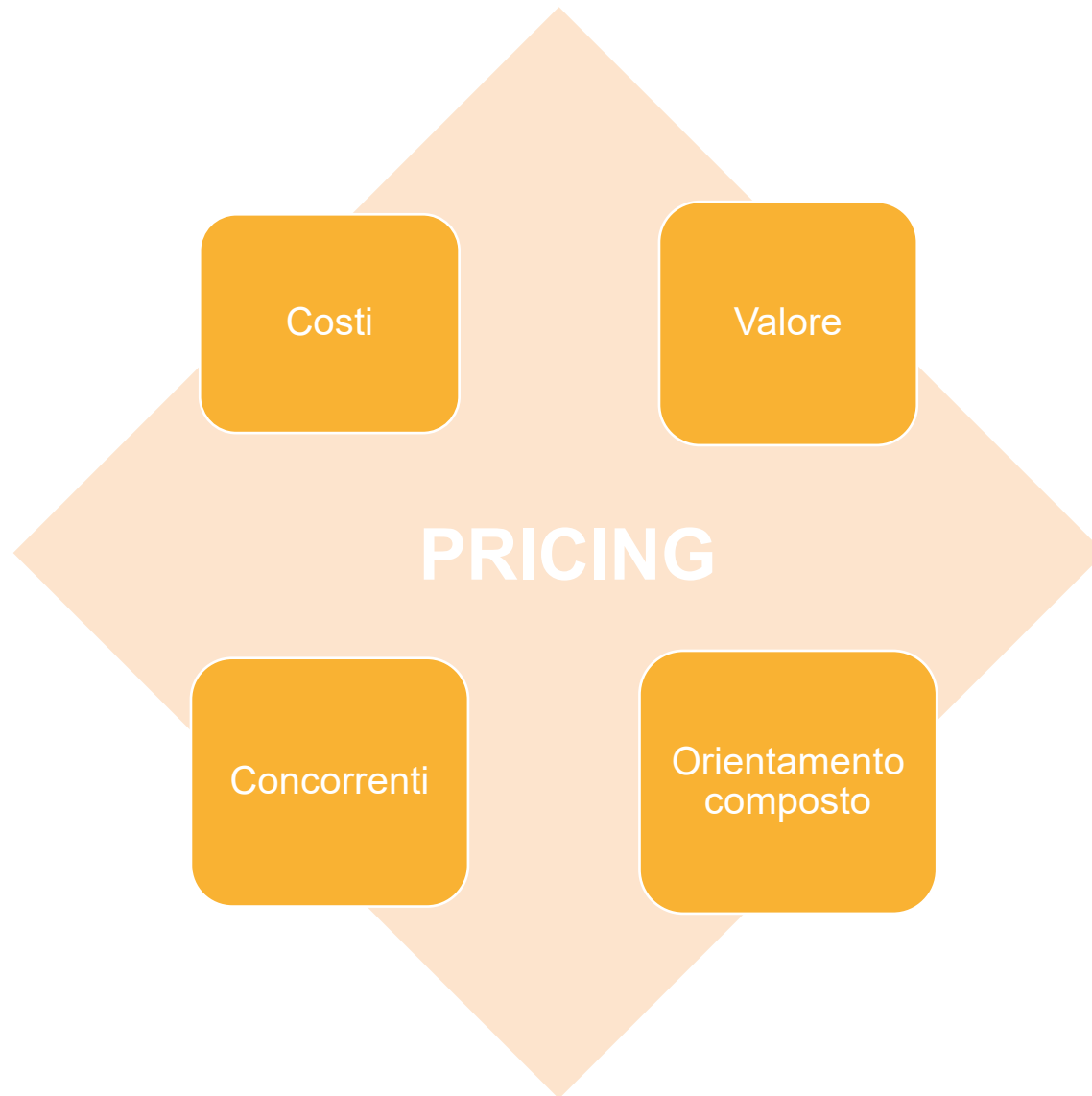


/ DAL COSTING AL PRICING

Creare un sistema
a prova di azienda

RESOL/E

/ Dal Costing al Pricing



NON SOLO SEMPLICE
MARK UP

ATTENZIONE
ALLE DETERMINANTI
CHE **INFLUENZANO**
IL PREZZO

/ Dal Costing al Pricing

La definizione dei prezzi dei prodotti/servizi è un processo ancora poco sviluppato tra le attività di pianificazione delle PMI italiane, sebbene **i prezzi influenzino i profitti molto più dei tagli sui costi** o dell'aumento dei volumi di vendita.

PROCESSO
DA SEGUIRE

COSTI

OBIETTIVI DI MARKETING

ASPETTI ORGANIZZATIVI

DOMANDA DI MERCATO

CONCORRENTI

02. PRICING E MARGINALITÀ

STRATEGIE DI IMPATTO



/ **DECISION MAKING**

Basato sull'analisi dei costi

RESOL/E

/ Analisi dei costi nel Decision Making

Contabilità analitica

- Definizione corretta dei costi nel prodotto/servizio

Direct cost

- Make or buy

Full costing

- Livello minimo di produzione (Break Even Point)
- Margine di sicurezza

Troughtput Analysis

- Individuare i vincoli nella produzione



/ DAL PRICING ALL'UTILE

Strategia a tutto tondo

/ Utile come autofinanziamento

Un corretto Pricing permette all'azienda di generare ricchezza generando utili.

Gli utili sono la forma primaria di autofinanziamento aziendale.

UTILE

- Capacità dell'impresa di **soddisfare i bisogni finanziari** per la gestione della crescita e delle risorse
- **Rimborso del capitale per gli investitori**

“

IL FATTURATO È PURA VANITÀ,
L'UTILE D'ESERCIZIO È RAGIONEVOLEZZA,
LA CASSA È REALTÀ.

03. CASH FLOW

FLUSSI DI CASSA: NUOVA LEVA DI BUSINESS



/ CASH FLOW

Calcolo e gestione efficaci
del flusso di cassa

/ Calcolo e gestione dei flussi di cassa

Il **MOL** (margine operativo lordo) o **EBITDA** (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation, Amortization) svolge un ruolo primario per il controllo delle determinanti iniziali del Cash Flow.

È un **indicatore di redditività** che monitora lo stato di salute dell'azienda e analizza la sola gestione operativa (costi e ricavi), escludendo interessi, imposte, deprezzamento dei beni e ammortamenti.

Partendo da questo dato si struttura il **rendiconto finanziario**.

Si tratta di un prospetto di natura contabile che analizza le variazioni di flussi derivanti dalle attività di finanziamento e investimento e **riassume in forma scalare i movimenti in entrata e in uscita**. Tale strumento **spiega come l'organizzazione ha generato, impiegato e raccolto liquidità**, ovvero come ha gestito l'assorbimento o l'incremento di cassa (*Cash Flow*) in ottica di fabbisogni finanziari e di investimento.

/ Calcolo e gestione dei flussi di cassa

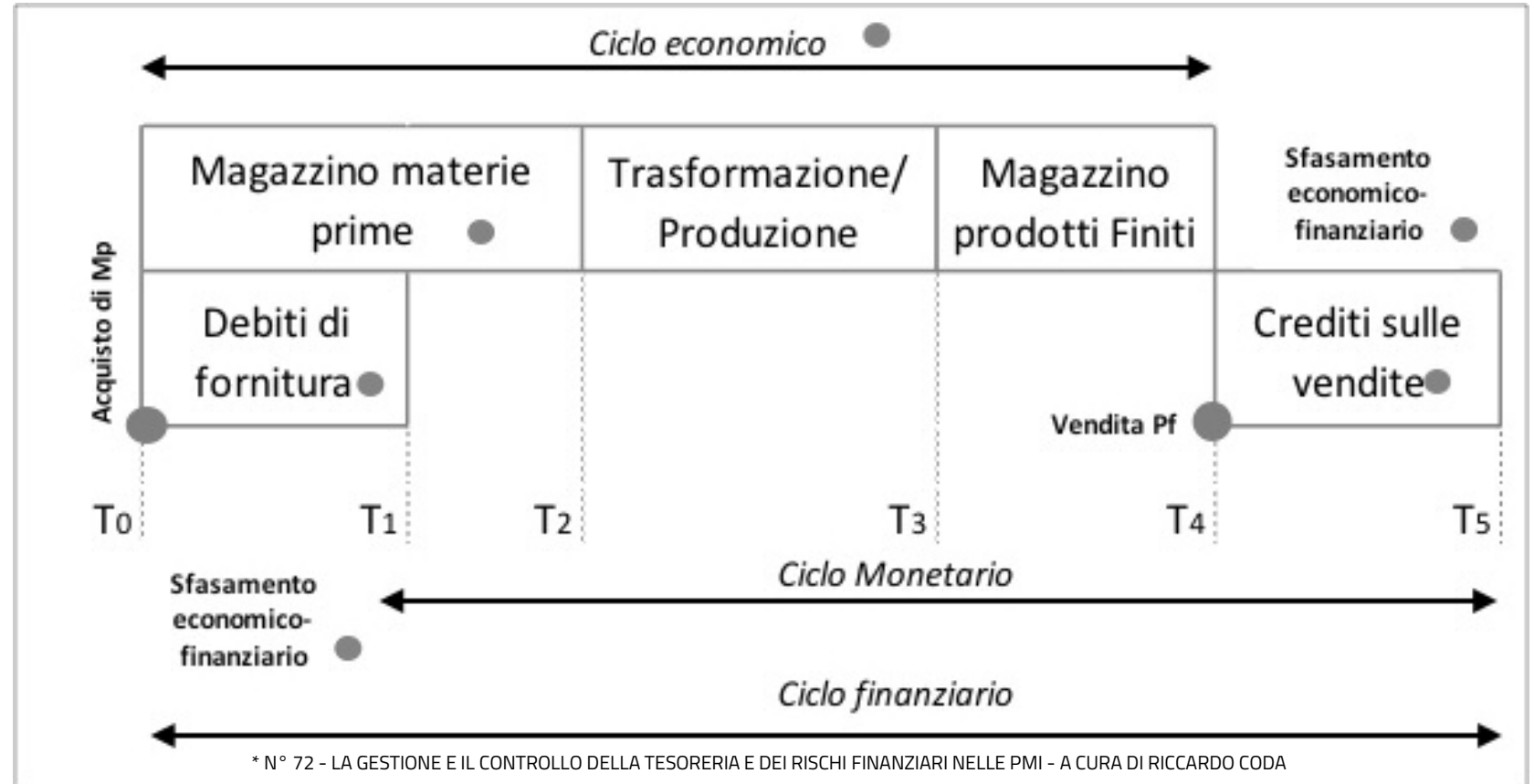
Il Cash Flow è influenzato da diverse variabili, sia di natura finanziaria che economica.
In azienda, si riconoscono tre cicli di gestione:

- **Ciclo economico:** inizia con l'ingresso in azienda dei fattori produttivi (che vengono stoccati in magazzino e preparati per la trasformazione) e termina con la vendita sul mercato dei prodotti finiti o semi-lavorati;
- **Ciclo monetario:** inizia con l'uscita di cassa relativa ai pagamenti per le forniture delle materie prime (*debiti di fornitura*) e si conclude con l'incasso acquisito presso i clienti (*crediti sulla vendita*);
- **Ciclo finanziario:** abbraccia i primi due cicli, attivandosi con il sorgere del debito di fornitura e terminando con l'incasso del relativo credito.

La **componente temporale** determina l'esaurirsi di un ciclo e l'inizio di un altro ciclo.

/ Calcolo e gestione dei flussi di cassa

Importante
analizzare i giorni
dei vari cicli e
individuare
**metodologie di
ottimizzazione**





/ LIQUIDITÀ E RENDICONTO

Analisi e ottimizzazione

/ Il rendiconto finanziario

Definizione e finalità

DEFINIZIONE

«Il rendiconto finanziario è un **prospetto contabile che presenta le variazioni, positive o negative, delle disponibilità liquide** avvenute in un determinato esercizio»

Organismo Italiano di Contabilità, OIC 10.

FINALITÀ

La finalità del rendiconto finanziario è quella di **mettere in luce le movimentazioni finanziarie della società in un determinato periodo di tempo**, nonché fornire una base per la valutazione della capacità dell'ente di produrre o assorbire cassa e, conseguentemente, di autofinanziarsi

**Rendiconto finanziario per l'analisi dei flussi di cassa: quali metodi per la costruzione?, Marco Biolchini, IPSOA, 2 Maggio 2018

/ Il rendiconto finanziario

AREA OPERATIVO

- EBITDA
- +/-Variazione CCN

AREA INVESTIMENTO

- +/- variazione capitale fisso

AREA FINANZIARIA

- +/- indebitamento finanziario
- +/- liquidità equity

/ Il rendiconto finanziario

Metodologie

Esistono due modalità di redazione del rendiconto finanziario, tramite il metodo diretto e il metodo indiretto che si differenziano nella costruzione dei flussi di cassa relativi alla gestione reddituale:

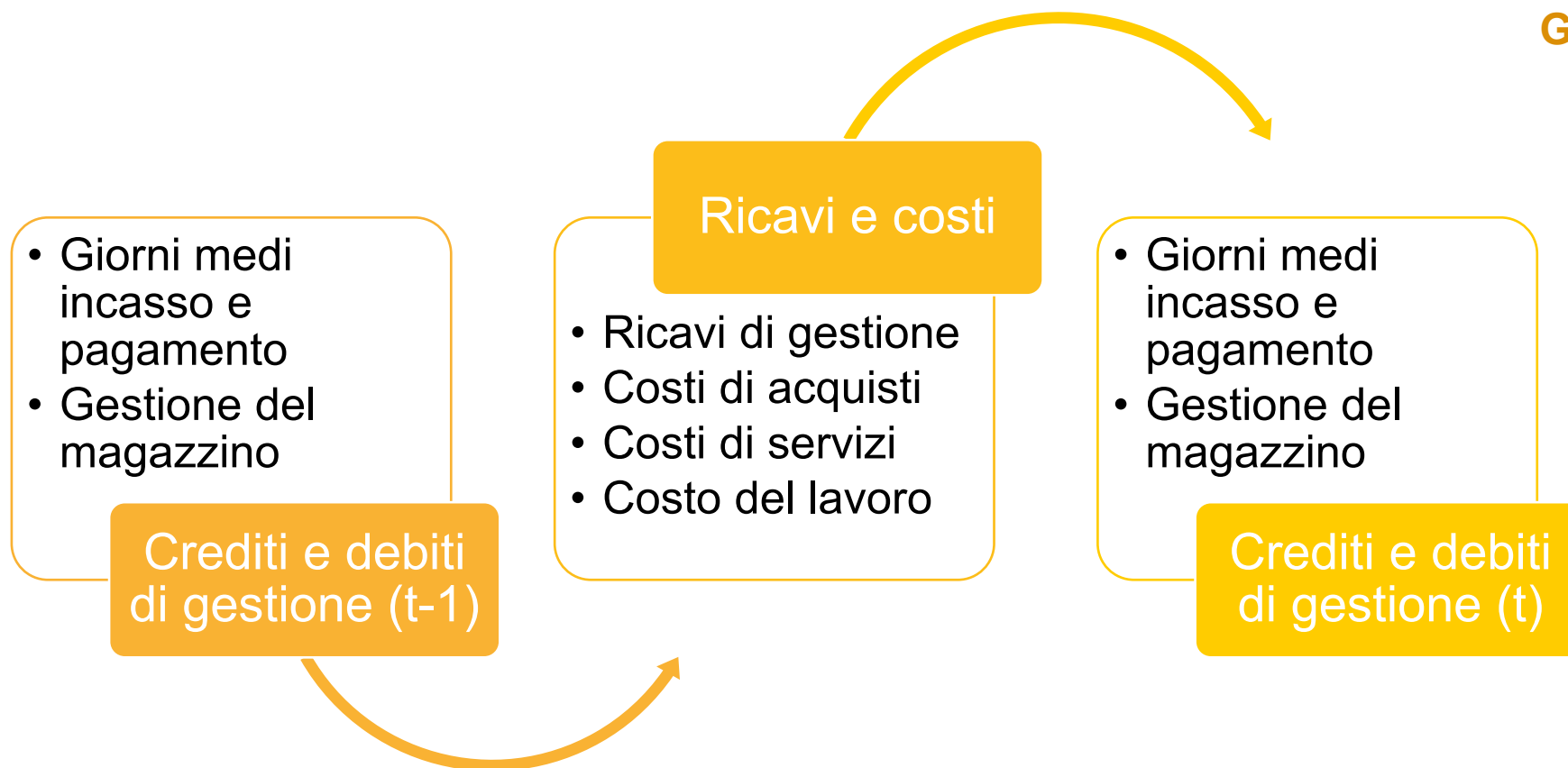
- **Metodo diretto:** riporta direttamente i flussi finanziari relativamente alle corrispondenti poste reddituali (incassi per i ricavi, pagamenti per i costi, pagamento imposte per le imposte, ecc....);
- **Metodo indiretto:** partendo dall'utile di esercizio e apportando le rettifiche patrimoniali, calcola il flusso finanziario della gestione caratteristica. (I ricavi sono rettificati tramite la variazione crediti, i costi tramite la variazione dei debiti, le imposte tramite la variazione dei debiti e crediti tributari).

Le Componenti relative ai flussi finanziari derivanti dalle attività di investimento, e flussi finanziari derivanti dalle attività di finanziamento rimangono *invariate* per entrambi gli schemi.

/ Il rendiconto finanziario

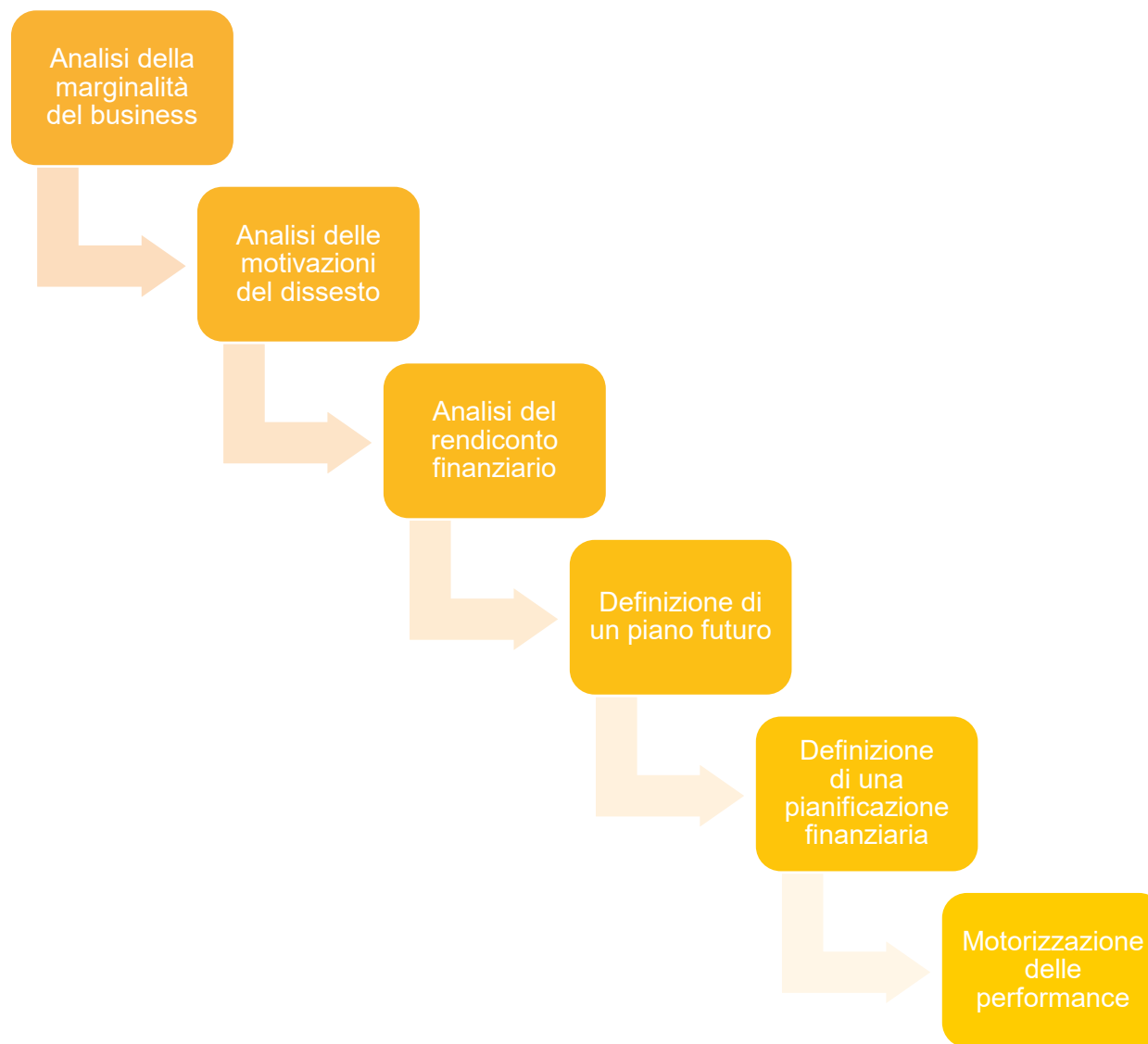
Flusso di cassa gestione corrente

**ANALIZZARE I GIRONI
MEDI DI INCASSO E
PAGAMENTO E LA
GESTIONE DEL
MAGAZZINO**



/ Esempio di analisi

2020	
EBITDA	264.111,99
meno: imposte sul reddito	-23.302,00
Generazione Interna di Cassa	240.809,99
Δ Rimanenze	10.280,46
Δ Crediti commerciali	-298.591,09
Δ Debiti commerciali	433.830,97
Δ CCNO	145.520,34
Δ Altre passività	-185.793,98
Δ Altre attività	-4.022,95
Δ CCN	-189.816,93
FCFO	196.513,40
Δ Capex	-265.162,21
Δ Passività non correnti (TFR)	-8.755,96
FCFF	-77.404,77
Oneri e proventi finanziari	-33.507,54
Proventi / oneri straordinari e altri	7.149,58
Δ debito M/L	274.397,00
Δ attività che non costituiscono immobilizzazioni	
Δ credito v/soci	
FCFE	170.634,27



04. DAL DIRE AL FARE

CINQUE STRATEGIE PER AUMENTARE LA MARGINALITÀ

01

Puntuale
controllo
di gestione
economico
dell'azienda

02

Pianificazione
dei flussi
finanziari a
breve, medio,
lungo termine

03

Equilibrio nella
ricerca e utilizzo
di **fonti di**
finanziamento
(linee di credito,
finanziamenti,
equity)

04

Un **modello**
organizzativo
di Governance
efficace ed
efficiente per
la sostenibilità
della crescita

05

Definirsi
correttamente
sul mercato
individuando
i **competitor**

CASH FLOW

/ CONTATTI

Resolve è la divisione consulenza di ErgonGroup

CONTATTI

✉ info@resolve-consulenza.it

🌐 www.resolve-consulenza.it

☎ +39 049 636 5600

Sede legale

Viale Dell'Industria, 21
35129 – Padova (PD)

Sedi operative

Friuli Venezia Giulia, Veneto,
Lombardia, Toscana, Marche

RESOL/E

by ErgonGroup