

RESOL/E

by ErgonGroup

PRIMA DI INIZIARE



Controlla che l'audio del tuo microfono
e la videocamera siano disattivati



DIRETTA LIVE

Gestione strategica dei costi

GIO 27/07 | 14:30-15:30

RESOL/E



/ CHI SIAMO

SPEAKER

CHIARA RUBIN

Finance & Control Manager

Dottore Commercialista e Revisore Legale, Chiara alterna all'attività di consulente presso Resolve una collaborazione presso uno studio commercialista, dove si occupa di **bilanci, consulenza aziendale e fiscale**. È inoltre **specializzata in controllo di gestione e pianificazione finanziaria**, nonché in analisi del bilancio e gestione strategica d'azienda.

/ CHI SIAMO



SPEAKER

ALESSANDRO DI BENEDETTO

Area Business Intelligence Manager

Ingegnere gestionale, Alessandro è specialista nel **trattamento dei dati**, con un'esperienza ventennale in **Collaborative & Business Intelligence**, nella mappatura dei flussi di dati per la **costruzione di strumenti di valutazione delle performance aziendali**.

/ AGENDA

1

MARGINALITÀ D'IMPRESA OGGI: LA PIANIFICAZIONE FINANZIARIA

Gestione del cash flow in ottica di pianificazione strutturata attraverso un piano di commessa

2

L'AUTOMAZIONE DEL DATO

Processi, Execution e strumenti di simulazione a supporto del controllo di gestione

3

DAL DIRE AL FARE

Consigli pratici & casi di applicazione

01. MARGINALITÀ D'IMPRESA

**CULTURA DEL DATO E DEI
SUOI INDICATORI:
DAL CONSUNTIVO
AL BUDGET**

/ EBITDA

Calcolare il cash flow

Un indicatore importante per individuare l'andamento economico dell'attività operativa di un'azienda è **l'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)**.

Questo indicatore consente di **verificare se la società riesce a realizzare profitti positivi** dalla gestione ordinaria

- Il risultato della gestione operativa è facilmente identificabile e può essere raffrontato sia rispetto i risultati attesi (budget) sia verso i risultati del passato (consentendo di evidenziare gli scostamenti e di comprenderne le cause).

Un sistema di controllo di gestione permette di monitorare questo indicatore e stabilire se la gestione operativa crea o meno valore in azienda.

Un'attenta analisi e gestione dei costi, soprattutto nella loro struttura e gestione nel ciclo aziendale, **permette di ottenere ottimi valore di EBITDA**.

/ EBITDA

Calcolare il cash flow

L'EBITDA molto spesso viene associato al **marginale operativo lordo o MOL**, tuttavia questi due indicatori **non sono la stessa cosa**.

- La differenza principale tra i due indici risiede nel ruolo che hanno gli **accantonamenti**. Quest'ultima voce, infatti, nel calcolo del margine operativo lordo **non è contemplata**.
- Per tale ragione **il valore dell'EBITDA tende a essere minore rispetto a quello del MOL**, determinando così **una stima più cauta del flusso di cassa**. Una differenza che va tenuta in considerazione, in particolare quando il margine è utilizzato per valutare la sostenibilità del debito attraverso l'analisi del rapporto Debt/EBITDA.
- **L'utilizzo dell'EBITDA è preferibile** in quanto è **molto coerente con la variazione del capitale circolante**. Per calcolare un **cash flow**, utilizzare **l'EBITDA** a confronto con la variazione del capitale circolante **permette di eseguire un calcolo corretto**.

/ EBITDA

Calcolare il cash flow

Ma tale indicatore non permette di valutare, da solo, **la gestione finanziaria** perché:

- L'esclusione dal calcolo degli ammortamenti d'esercizio (e quindi del peso degli investimenti aziendali), degli interessi e delle tasse, porta ad una **rappresentazione poco reale della situazione aziendale** che potrebbe anche essere negativa;
- La mancanza di correlazione dell'indicatore con i flussi di cassa aziendali **non rappresenterebbero la gestione della liquidità.**

L'**EBITDA** è un indicatore che permette di definire se un'azienda è in grado di generare profitti nella gestione operativa ma **non è in grado di indicare la posizione finanziaria dell'azienda.**

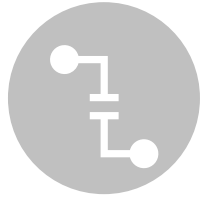
01. MARGINALITÀ D'IMPRESA

GESTIONE DEL CASH FLOW IN OTTICA DI PIANIFICAZIONE STRUTTURATA

***Il fatturato può essere una fantasia.
La cassa è una realtà.***

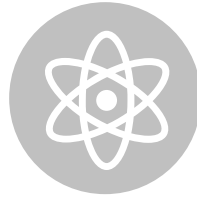
/ I 3 equilibri della gestione aziendale

Gestione di un piano finanziario



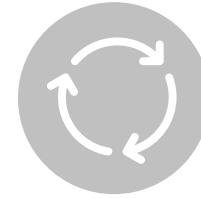
Equilibrio economico

tra ricavi e costi



Equilibrio finanziario

tra impieghi di capitale
e fonti di provvista



Equilibrio monetario

tra entrate e uscite
di cassa, preservando
la liquidità

Programmazione
Finanziaria
di B/M/L

Gestione
Piano
Finanziario

Governo
della
Liquidità

/ Altri ruoli e compiti

La direzione finanziaria

La **direzione finanziaria** possiede competenze esclusive e partecipa, in sinergia con gli altri reparti, alla **definizione delle politiche generali di gestione**.

Tra i vari **compiti** ricordiamo:

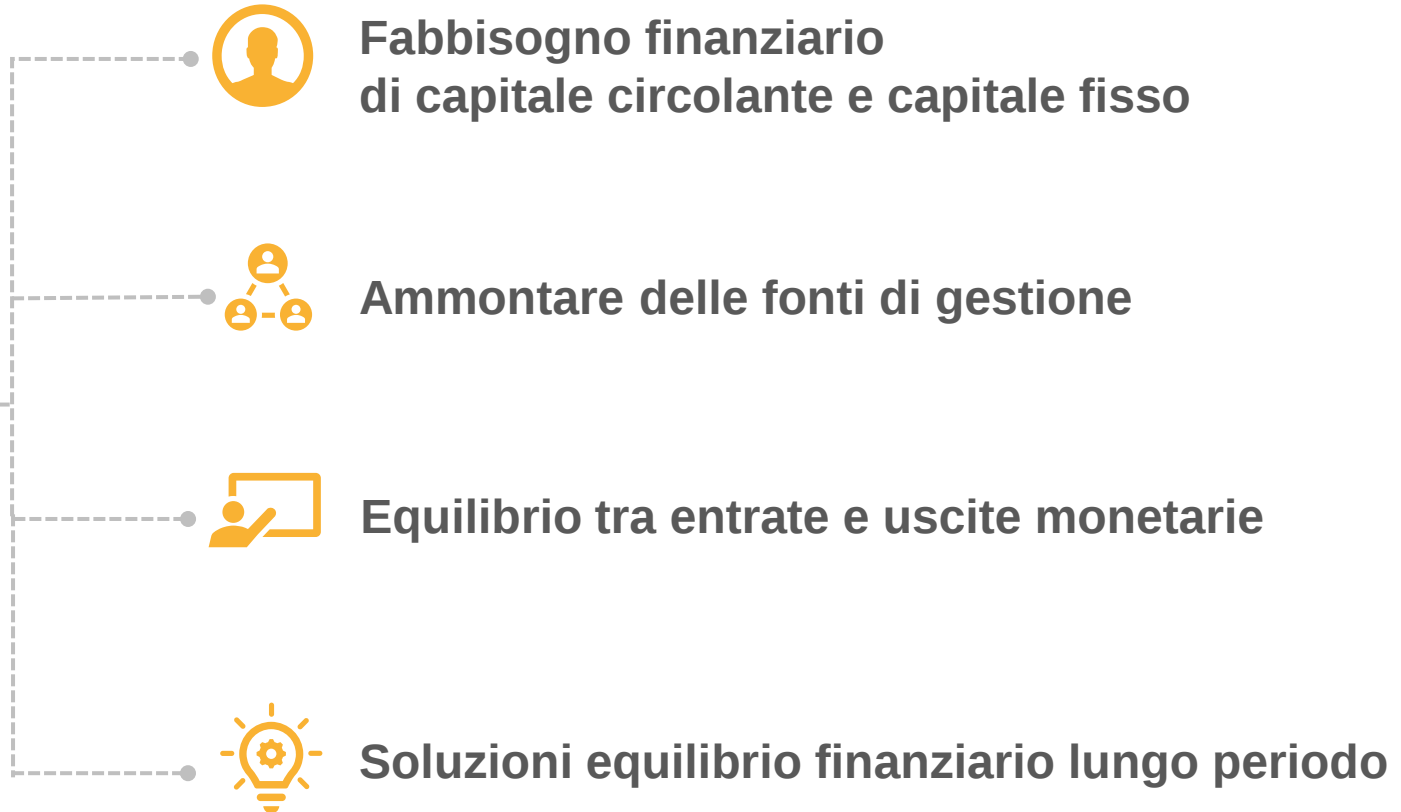
- curare i **rapporti di credito** con la clientela;
- fissare le **condizioni di pagamento** coi fornitori;
- gestire il **patrimonio mobiliare ed immobiliare** dell'azienda;
- fissare i **prezzi di vendita** e i termini di pagamento;
- valutare operazioni di **gestione straordinaria delle attività**.



/ Perché fare un'analisi finanziaria

Dinamiche finanziarie in azienda

**Stima
del fabbisogno
aziendale**



/ FATTORI E INDICI DI LIQUIDITÀ

Tipologie di indici



Indici di liquidità

capacità di far fronte,
momento per momento,
ai pagamenti

- Margine di tesoreria (>0)
- Indice di liquidità primaria (quick ratio) (>1)
- Capitale circolante netto (>0)
- Indice di liquidità secondario (current ratio) (2)



Indici di solidità

capacità di far fronte
agli impegni presi
nel medio-lungo periodo

- Grado indebitamento globale (1)
- Grado indebitamento strutturale
- Grado copertura immobilizzazioni (>1)
- Margine di struttura (>0)



Indici di redditività

attitudine, tipica della
gestione, a remunerare
tutti i fattori produttivi

- **ROE**
- **ROI**
- **ROS**
- **EBITDA MARGIN**

/ Iniziative per il recupero marginalità e flussi finanziari a breve termine

Recupero di liquidità per riavviare l'attività



Gestione del Capitale Circolante



Clienti

/ Iniziative per il recupero marginalità e flussi finanziari a breve termine

Recupero di liquidità per riavviare l'attività



Fornitori



Gestione del magazzino

/ Iniziative per il recupero marginalità e flussi finanziari a breve termine

Recupero di liquidità per riavviare l'attività



Analisi di redditività e profittabilità dei clienti



Miglioramento dei margini industriali



Miglioramenti di efficienza

/ Iniziative per il recupero marginalità e flussi finanziari a breve termine

Recupero di liquidità per riavviare l'attività



Analisi della struttura organizzativa



Verifica degli Ratios economico/gestionali dei competitors



Analisi delle ipotesi di cost savings e grado di realizzabilità

/ L'IMPORTANZA DEL CASH FLOW

Il cash flow

Per valutare in maniera completa l'andamento di un'impresa è necessario aggiungere **all'analisi dell'EBITDA**, l'analisi dei flussi di cassa suddivisi nelle **tre aree**:

- **Cash flow operativo** (operating cash flow): definisce il livello di autofinanziamento dell'impresa.
- **Cash flow da investimenti** (investing cash flow): mostra la cassa assorbita o prodotta a seguito di investimenti o disinvestimenti produttivi (impianti, macchine, ecc) o finanziari (partecipazioni in altre imprese).
- **Cash flow finanziario** (financing cash flow): indica i flussi finanziari derivanti dall'ottenimento di nuovi finanziamenti o i pagamenti effettuati per il rimborso di capitale e degli interessi.

IMPORTANZA DEL PIANO DI TESORERIA PER LA CRISI IMPRESA

/ L'IMPORTANZA DEL CASH FLOW

Codice della crisi d'impresa

Il 15 luglio 2022 entra in vigore del nuovo **Codice della crisi d'impresa (D.Lgs. 14/19)**

L'**obiettivo** di tale norma è duplice: da una parte **salvaguardare le aziende** che versano provvisoriamente in crisi di liquidità, dall'altra **prevenire maggiori danni alle imprese** che cominciano a manifestare segnali di crisi.

Il nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza istituisce l'obbligo per ogni azienda di **dotarsi di apparati di controllo organizzativo, amministrativo e contabile**, che tengano d'occhio i flussi di cassa.

È importante quindi iniziare a dotarsi di **sistemi di monitoraggio** sia delle marginalità che dei flussi di cassa.

/ L'IMPORTANZA DEL CASH FLOW

Come migliorare il cash flow

- **Individuare e tenere sotto controllo i rischi d'impresa** per prevenire i possibili scenari di illiquidità
- **Tenere traccia di tutte le dilazioni di pagamento concesse**, e programmarle in modo che i flussi di incasso siano costanti nel tempo
- Definire nel cash flow previsionale una **percentuale di crediti insoluti**
- **Aggiornare periodicamente il forecast** per garantirsi una stima più affidabile possibile del cash flow
- Una **gestione attenta al tasso di obsolescenza tecnica** di impianti e macchinari
- Una **pianificazione delle scorte per evitare gli out-of-stock** senza immobilizzare risorse eccessive nel magazzino
- Strumenti software molto efficaci per **ridurre o azzerare il rischio di liquidità**

/ APPLICAZIONE CF

RENDICONTO FINANZIARIO (CF STATEMENT)

Voce	Descrizione	Cash Flow
1	MOL (ebitda)	764.640,79
2	CCNC (iniziale)	1.514.376,91
3	CCNC (finale)	
4	Variazione	
5	CASH FLOW OPERATIVO LORDO	
6	Ammortamenti	
7	Immobilizzazioni nette iniziali	
8	Immobilizzazioni nette finali	
9	Flusso di Cassa per investimenti	
10	FREE CASH FLOW FROM OPERATION	
11	Gestione finanziaria netta	
12	PFN iniziale	
13	PFN finale	
14	Variazione	
15	Cash flow per il servizio del debito	
16	Cash Flow per la gestione straordinaria	
17	Imposte di esercizio	
18	Debiti imposte dirette iniziali	
19	Debiti imposte dirette finali	
20	Variazione	
21	Cash Flow Fiscale	

Ultimo Aggiornamento:

25/07/2023 00:11:40

Vedi Dettaglio

Anno

2022

Mese

January

February

March

April

May

June

July

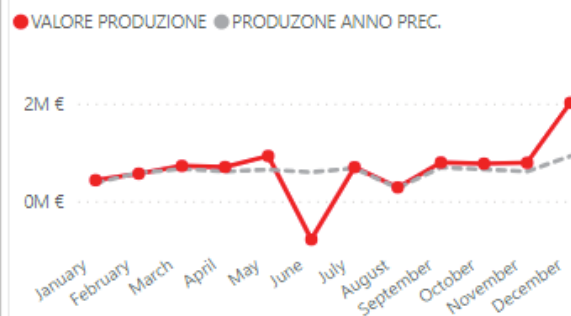
August

September

October

November

December



764.640,79 € **372.318,65**

EBITDA Anno Corrente EBITDA Anno Precedente

764.640,79 € **310.483,65**

EBIT Anno Corrente EBIT Anno Precedente

01. MARGINALITÀ D'IMPRESA

IMPOSTARE CON METODO UN PIANO DI COMMESSA

/ IMPOSTARE CON METODO UN PIANO DI COMMESSA

PRODUZIONE SU COMMESSA: LE PRINCIPALI VOCI DI COSTO	
✓	Costi di progettazione (quest'ultima intesa sia come fase di ideazione che nella sua estensione legata a prototipazione, test e validazione tecnico/produttiva)
✓	Costo dei materiali acquistati specificamente per la commessa
✓	Costo dei materiali gestiti con logica a scorta e, in seguito, prelevati dai magazzini durante la produzione su commessa
✓	Costi delle lavorazioni interne
✓	Costi delle lavorazioni esterne (conto lavoro)
✓	Costi indiretti di produzione (ad esempio quelli legati alla gestione della logistica di magazzino, agli ammortamenti dei macchinari, al pagamento delle utenze e così via)

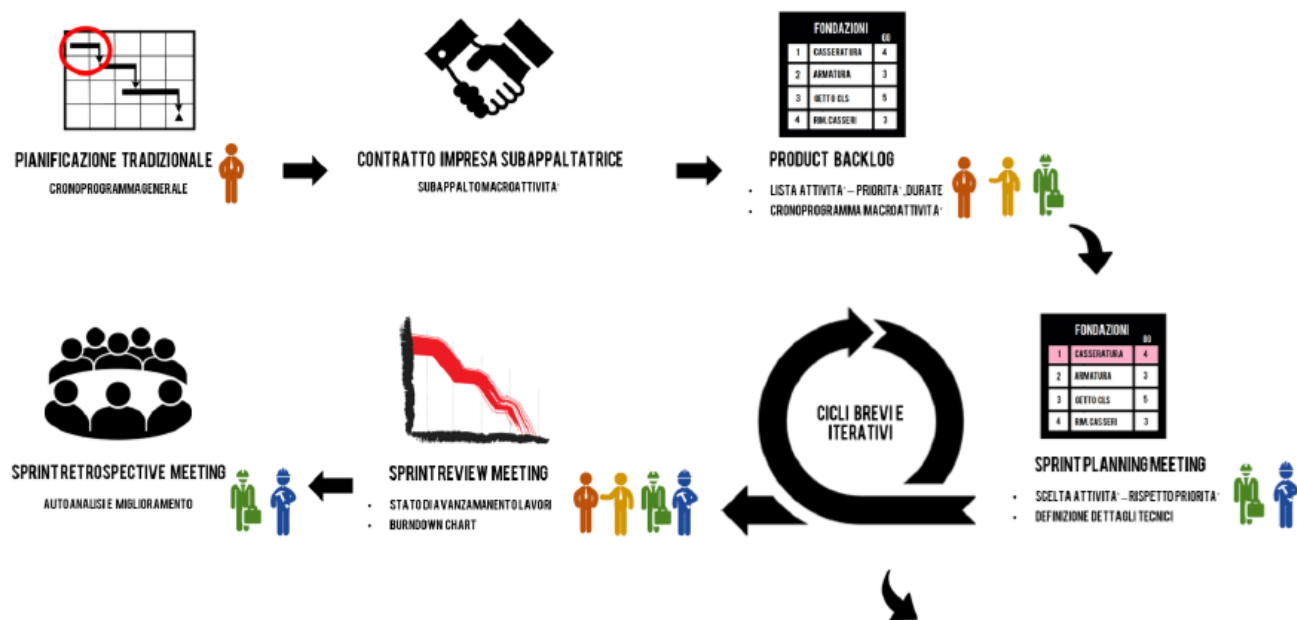
02. AUTOMAZIONE DEL DATO

PROCESSI ED EXECUTION: IL RUOLO DELLA BI NELLA GESTIONE DI COMMESSA AGILE

/ METODOLOGIE SCRUM E KANBAN

INTEGRAZIONE CON PROGRAMMAZIONE TRADIZIONALE

PIANIFICAZIONE MISTA



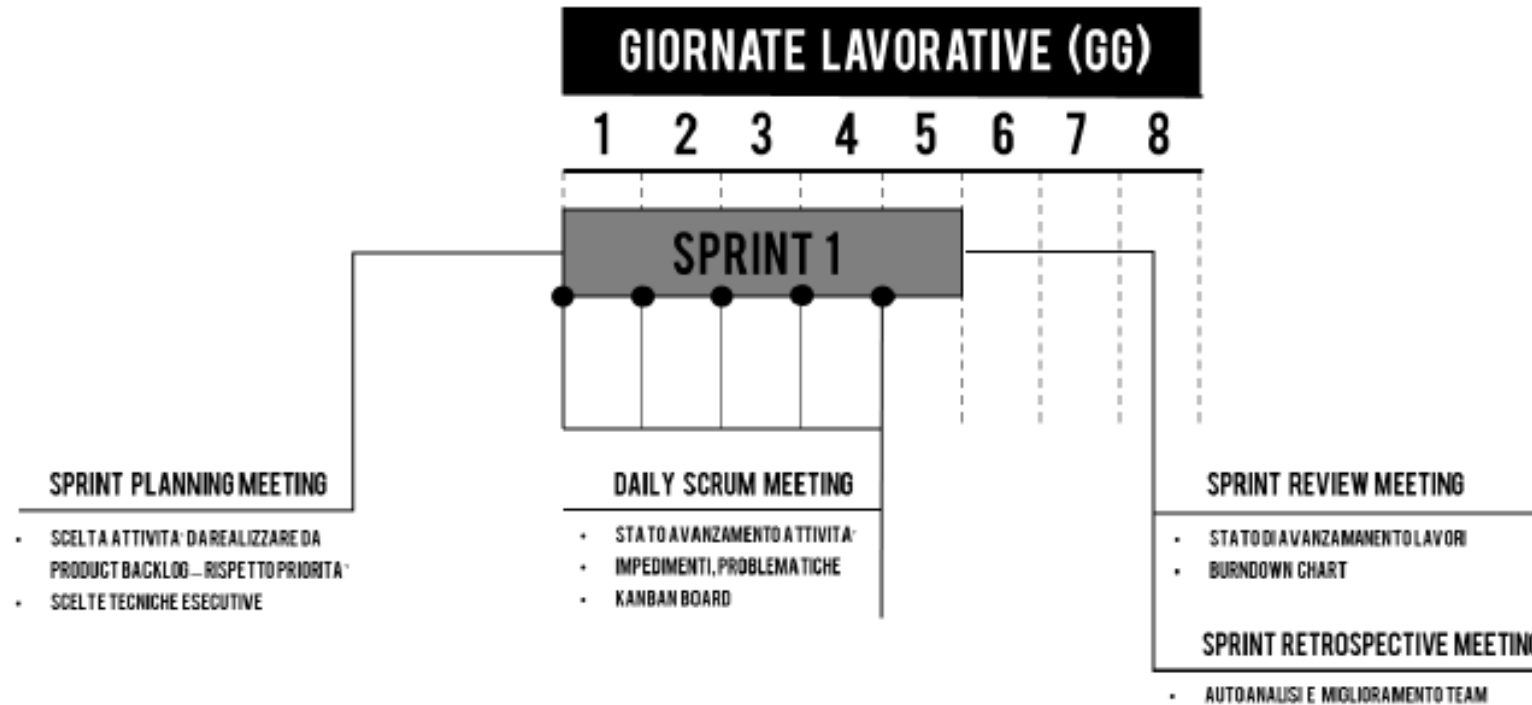
SCRUM TEAM



/ SCRUM DURANTE UN SINGOLO SPRINT

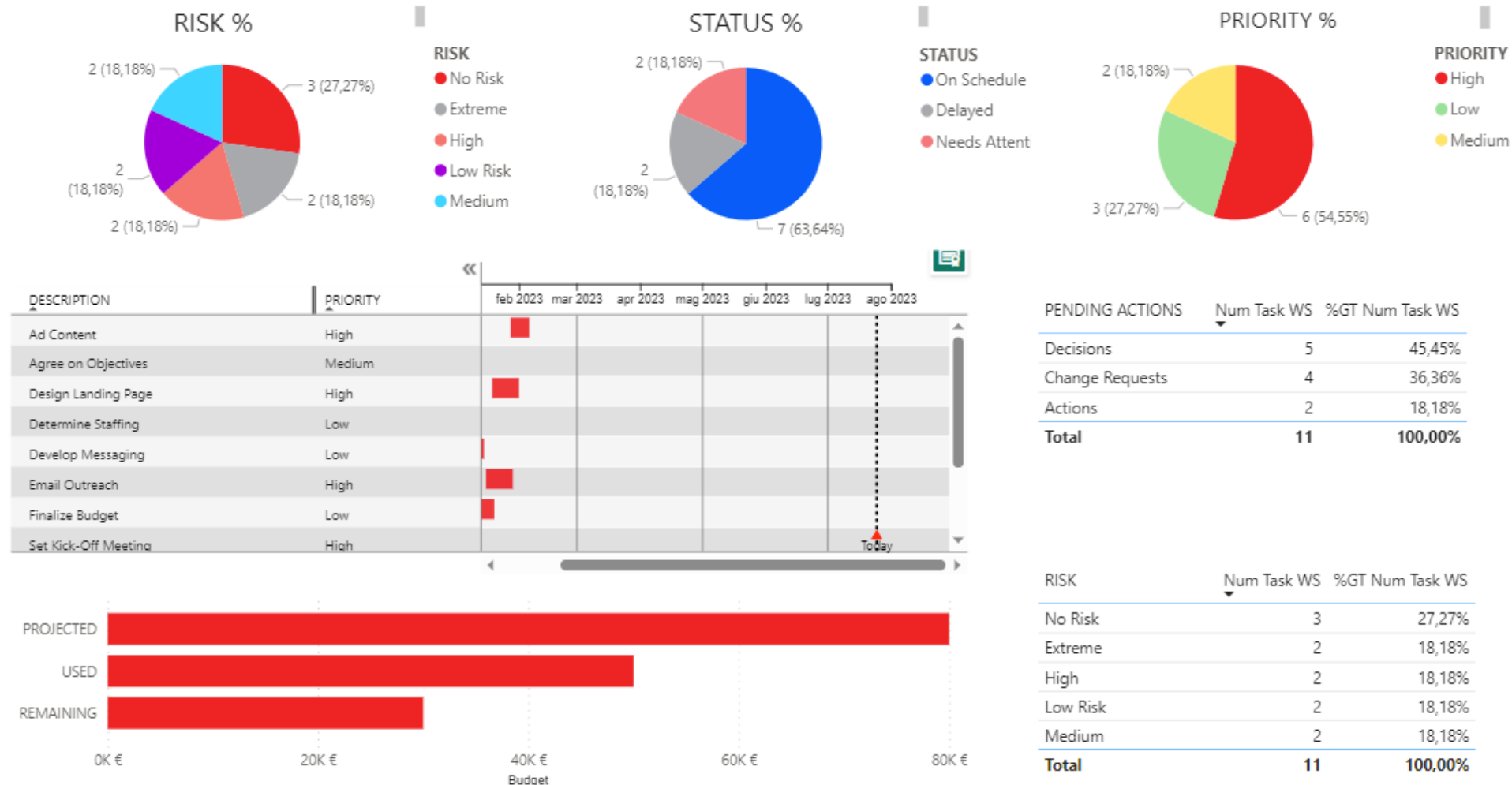
OBIETTIVI E STRUMENTI UTILIZZATI

INCONTRI DURANTE OGNI CICLO



/ APPLICAZIONE

RISK BURNDOWN CHART



02. AUTOMAZIONE DEL DATO

STRUMENTI DI SIMULAZIONE E ANALISI A SUPPORTO DEL CONTROLLO DI GESTIONE

/ STRUMENTI DI SIMULAZIONE E ANALISI

ANALISI PREVISIONALE DI PRODUZIONE

PREVISIONI PER L'ANNO 2024

VARIAZIONE DOMANDA

0%

VARIAZIONE PREZZO MP

0%

VARIAZIONE COSTO LAVORO

0%

VARIAZIONE COSTO

0%

Tabella previsionale per quantità da produrre e relativo indice di rotazione in base alla variazione della domanda di prodotto

SKU	Prodotto	Quantità Ordinate Previsite	Indice di Rotazione Previsto	Costi di produzione previsti	Costo Materie Prime	Costo Lavoro	Costo Energetico
477	Water Bottle - 30 oz.	6815	2.276	\$5.466.360,77	956.561,54	1.366.574,56	3.143.224,68
225	AWC Logo Cap	5022	1.677	\$4.028.182,51	704.893,92	1.007.034,11	2.316.254,49
222	Sport-100 Helmet, Blue	4343	1.450	\$3.483.551,70	609.588,67	870.877,96	2.003.085,07
217	Sport-100 Helmet, Black	4297	1.435	\$3.446.654,77	603.132,05	861.653,83	1.981.868,88
471	Classic Vest, S	4247	1.418	\$3.406.549,41	596.113,99	851.627,61	1.958.807,81
214	Sport-100 Helmet, Red	4209	1.405	\$3.376.069,33	590.780,27	844.007,68	1.941.281,39
480	Patch Kit/8 Patches	3865	1.290	\$3.100.144,44	542.496,02	775.027,24	1.782.621,18
491	Short-Sleeve Classic Jersey, XL	3864	1.290	\$3.099.342,34	542.355,65	774.826,72	1.782.159,96
470	Full-Finger Gloves, L	3365	1.120	\$2.699.090,83	472.315,42	674.764,99	1.552.010,42
484	Bike Wash - Dissolver	3319	1.108	\$2.662.193,90	465.858,80	665.540,86	1.530.794,23
474	Women's Mountain Shorts, S	3296	1.100	\$2.643.745,43	462.630,50	660.928,80	1.520.186,14
234	Long-Sleeve Logo Jersey, L	3255	1.086	\$2.610.859,03	456.875,69	652.707,29	1.501.276,06
476	Women's Mountain Shorts, L	3244	1.083	\$2.602.035,85	455.331,71	650.501,52	1.496.202,62

03. DAL DIRE AL FARE

SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE NEL SETTORE METALMECCANICO

/ APPLICAZIONE

RIEPILOGO DI CONTO ECONOMICO

Ultimo Aggiornamento:

25/07/2023 00:11:40

Vedi Dettaglio

Anno

2022



Mese

January

February

March

April

May

June

July

August

September

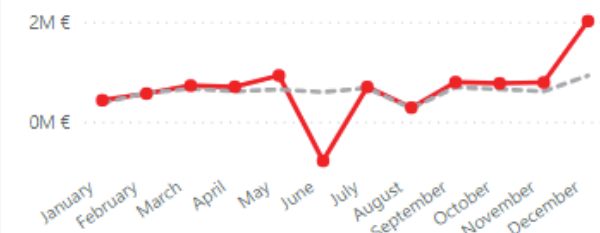
October

November

December

Voce	Descrizione	Importo Anno Corrente	Importo Anno Precedente
3.A	VALORE DELLA PRODUZIONE	7.899.732,23 €	7.286.225,28 €
3.A.1	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	7.660.729,64 €	6.775.636,41 €
3.A.2	Variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	91.000,16 €	433.745,09 €
3.A.5.b	Ricavi e proventi diversi	148.002,43 €	76.843,78 €
3.B	COSTI DELLA PRODUZIONE	-7.135.091,44 €	-6.913.906,63 €
3.B.6	Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo di merci	-4.913.451,00 €	-4.963.534,97 €
3.B.7	Costi per servizi	-988.623,72 €	-731.076,83 €
3.B.8	Costi per godimento di beni di terzi	-502.571,00 €	-424.024,87 €
3.B.9	Costi per il personale	-701.454,45 €	-685.497,38 €
3.B.9.a	Salari e stipendi	-497.276,06 €	-491.471,65 €
3.B.9.b	Oneri sociali	-149.593,06 €	-152.200,73 €
3.B.9.c	Trattamento di fine rapporto	-53.539,33 €	-41.331,00 €
3.B.9.e	Altri costi per il personale	-1.046,00 €	-494,00 €
3.B.10	Ammortamenti e svalutazioni		-61.835,00 €
3.B.10.a	Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali		-3.755,00 €
3.B.10.b	Ammortamento delle immobilizzazioni materiali		-31.641,00 €
3.B.10.d	Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilit� liquide		-26.439,00 €

● VALORE PRODUZIONE ● PRODUZIONE ANNO PREC.



764.640,79 €

EBITDA Anno Corrente

372.318,65

EBITDA Anno Precedente

764.640,79 €

EBIT Anno Corrente

310.483,65

EBIT Anno Precedente

03. DAL DIRE AL FARE

LA GESTIONE DEL CASH FLOW NEL SETTORE CHIMICO

/ FOCUS CREDITI vs CLIENTI



ANALISI GLOBALE DEL CREDITO

6081

Esperienze con Ritardo

12K

Esperienze senza Ritardo

4.890.423 €

Fatture Aperte

20.337.463 €

Fatture Chiuse

-11,22

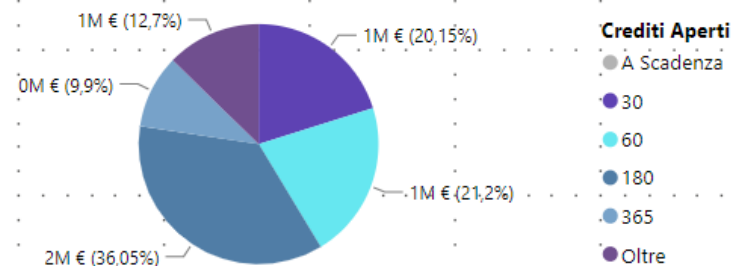
Giorni medi di ritardo

Panoramica Generale Fatture Aperte/Società

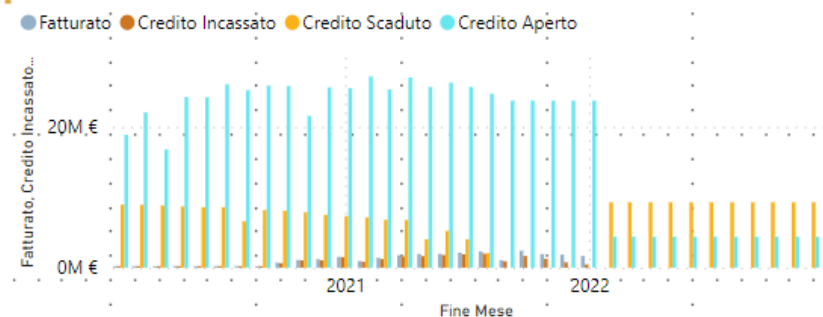
Crediti Aperti	00010	00030	00040	Total
A Scadenza	0 €	0 €	0 €	0 €
365	393.901 €	12.265 €	9.084 €	415.249 €
Oltre	532.462 €	0 €	0 €	532.462 €
30	760.030 €	19.664 €	65.112 €	844.806 €
60	725.190 €	25.166 €	138.567 €	888.923 €
180	1.211.996 €	89.796 €	209.832 €	1.511.624 €

Riepilogo	00010	00030	00040	Total
Core Days	0	0	0	0
Overdue Days	54	62	147	58
Av. Coll. Period	54	62	147	58
Totale Scaduti	3.623.578	146.890	422.595	4.193.064
Crediti Totali Aperti	4.142.752	146.890	444.103	4.733.746
Fatturato	24.462.336	869.862	1.049.700	26.381.898

Composizione Crediti Aperti



Andamento Mensile Fatturato e Crediti



GESTIONE STRATEGICA DEI COSTI

/ DOMANDE

Chiedete in chat le vostre curiosità

GESTIONE STRATEGICA DEI COSTI

/ 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

RESOL/E

by ErgonGroup