



Progesa S.p.A.

Mantova

Viale Italia, 21
46100 Mantova
Tel +39 0376 384898

www.progesa.com
info@progesa.com

Milano

Via Giotto, 3
20145 Milano

Brescia

Borgo Wührer, 93
25123 Brescia

Torino

Corso Re Umberto, 84
10128 Torino

Verona

Via Francia, 21/C
37135 Verona

Monitoraggio e crescita: il budget economico e finanziario

Mantova, 14 Ottobre 2021

Relatore **Lisa Rabitti**,

Senior Consultant Area Controllo di Gestione PROGESA S.p.A.



COMPANY PROFILE



Chi siamo

Guidare l'azienda verso obiettivi strategici di innovazione e miglioramento è una sfida competitiva quanto mai attuale, una sfida che spesso viene ostacolata dalla routine quotidiana e dalla difficoltà di utilizzare competenze interne adeguate. Capacità tecnica, leadership e grande affidabilità sono il nostro marchio di fabbrica, e ci permettono di garantire ai nostri Clienti un servizio di consulenza vincente.

La capacità professionale di Progesa nasce da oltre 30 anni di esperienza nei servizi di consulenza organizzativa e direzionale, con uno staff di consulenti stabile e motivato, che ha saputo nel tempo accrescere le proprie competenze e adattarsi alle esigenze di rinnovamento dei propri clienti.

Operiamo con successo perché siamo esperti, siamo sempre determinati nel conseguire l'obiettivo e soprattutto sappiamo come affrontare le problematiche aziendali più complesse.

Abbiamo veramente a cuore il miglioramento dei nostri clienti, e mettiamo in campo competenze ad alto livello di specializzazione, con forte capacità di lavorare in team creando vere sinergie con il personale dei nostri clienti.



Servizi



PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

- Analisi di marginalità per linea, per prodotto e per servizio
- Costi di prodotto e politiche di pricing
- Cost accounting e contabilità analitica
- Budgeting e analisi di scostamento



PROCESSI E ORGANIZZAZIONE

- Analisi della situazione attuale ("As Is")
- Progettazione dei nuovi processi (modellazione del "To be")
- Elaborazione del progetto di miglioramento
- Change management



FINANCIAL ADVISORY

- Attività di scouting e M&A
- Valutazioni aziendali e due diligence
- Ristrutturazioni finanziarie e industriali
- Piani industriali
- Business plan e analisi degli investimenti



SISTEMI INFORMATIVI

- Business Intelligence
- Dashboard e KPI
- Pareto – software di analisi finanziaria
- Software e ERP selection



INTERNAZIONALIZZAZIONE

- Supporto allo start up legale e finanziario
- Assistenza in Italia e all'estero
- Reporting internazionale



MANAGEMENT INDUSTRIALE

- Reingegnerizzazione dei processi industriali e lean production
- Tool della produzione snella: Kanban, 5s, Six Sigma
- Servizi per Industria 4.0



SISTEMI QUALITÀ

- Sistemi di gestione ISO 9001, ISO 22000 (FSSC 22000), ISO 14001, ISO 45001
- Certificazione di prodotto ISO 22005, BRC/IFS e GLOBAL GAP, FSC, Equalitas
- Progettazione dei manuali, delle procedure e dei disciplinari
- Modelli organizzativi 231/01
- Disciplinari di filiera e prodotto nel settore agroalimentare



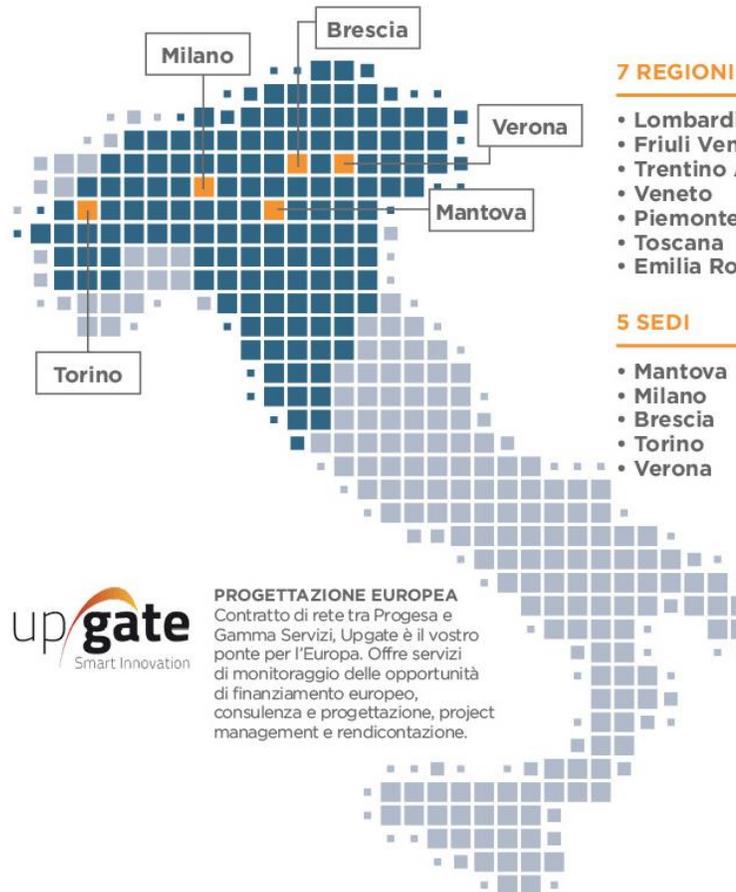
FINANZA AGEVOLATA

- Contributi a fondo perduto e a tasso agevolato
- Credito di imposta ed incentivi automatici
- Istruttoria ed assistenza su finanziamenti
- Finanza comunitaria e internazionale



FORMAZIONE

- Formazione finanziata (Fondimpresa, Formazienda)
- Training on the job
- Coaching



7 REGIONI

- Lombardia
- Friuli Venezia Giulia
- Trentino Alto Adige
- Veneto
- Piemonte
- Toscana
- Emilia Romagna

5 SEDI

- Mantova
- Milano
- Brescia
- Torino
- Verona

CLIENTI

- 600 clienti attivi

TEAM

- 40 consulenti dipendenti
- 15 collaboratori



MOORE Reviprof

An independent member firm
of Moore Global Network Limited

AGENDA

01

Dal Controllo di Gestione al Budget

02

La costruzione del Budget

03

Gestione variabilità delle condizioni economiche

04

Esempi di Budget

05

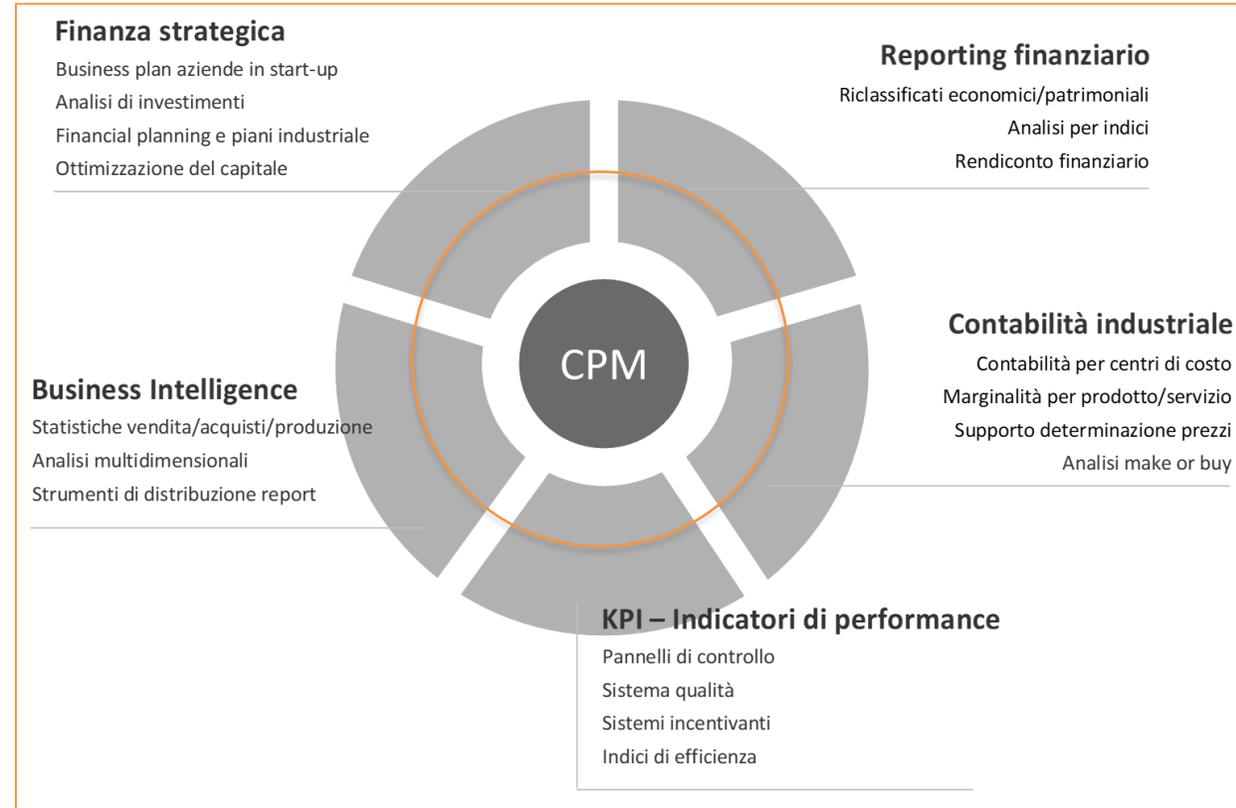
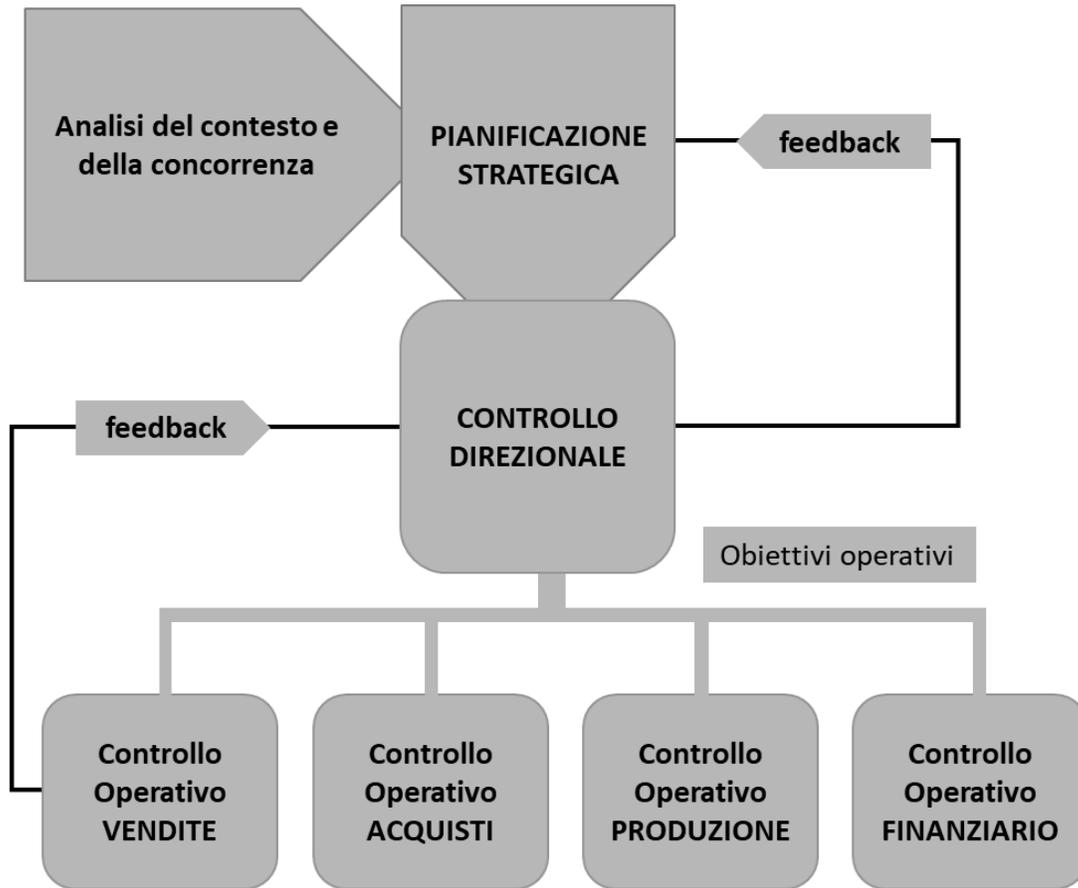
Question time



Dal Controllo di Gestione al Budget



DAL CONTROLLO DI GESTIONE AL BUDGET





PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE

Il sistema di Pianificazione e controllo deve essere coinvolto nella definizione degli obiettivi e nel loro controllo:

- Definizione e monitoraggio del posizionamento competitivo
- Efficienza dei processi/struttura organizzativa
- Struttura finanziaria
- Monitorare le aree aziendali “critiche”
- Sviluppare rilevazioni quantitative funzionali ai modelli di simulazione/programmazione economica-finanziaria

SISTEMI DI REPORTING PER GESTIONE AZIENDALE

E' sempre più essenziale “**misurare**” con certezza la marginalità delle diverse linee di business con la necessità di ottenere informazioni tali da supportare sia le decisioni strategiche che operative attraverso (*La scatola degli attrezzi*):

- Modelli di Controllo di gestione
- Sistemi di Business Intelligence (BI)
- ERP
- Big data con l’ausilio di software e tool professionali

In questo gli **strumenti di BI** permettono:

- Rapidità nella gestione
- Elaborazione e “pulizia” del dato
- Costante aggiornamento dei dati in tempo reale
- Intuitività (tramite le interfacce drag-and-drop)
- Ricerca “intelligente” di informazioni complesse
- Integrazioni dei dati aventi origini diverse (ERP diversi, data base esterni, office, ecc.)

In questo contesto l’azienda **può utilizzare la BI** per:

- Costruire analisi mirate
- Effettuare planning e analisi “what-if”
- Utilizzare interfacce grafiche di facile lettura

I dati di natura **contabile** sono tipicamente informazioni che riflettono eventi aziendali già accaduti (passato) che devono essere corredati con altre informazioni anche di natura extra-contabile e di mercato (Big Data):

- Posizionamento competitivo
- Quota di mercato
- Situazioni contingenti di mercato

Bisogna sfruttare il patrimonio di informazioni di cui l’azienda dovrebbe disporre per orientare strategie e politiche commerciali.

Fondamentale è un intervento di Business Analysis che possa aiutare a trovare il focus strategico per reindirizzare le energie per il rilancio.



DAL CONTROLLO DI GESTIONE AL BUDGET | Strumenti e attori

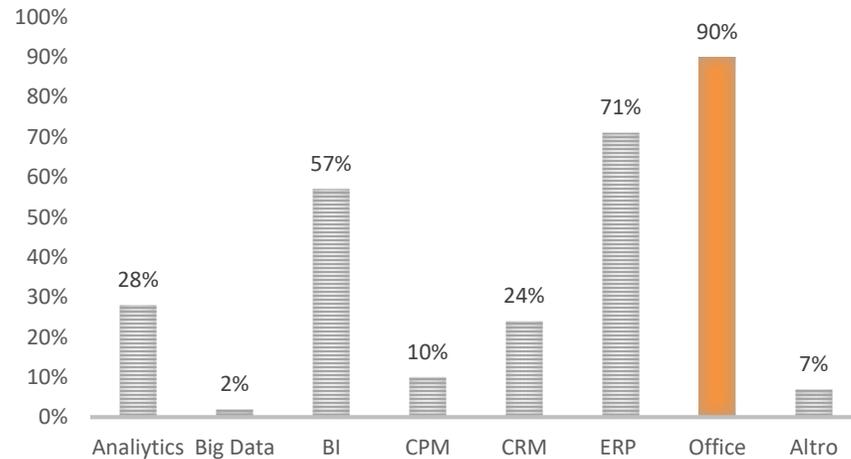
I Risultati evidenziano (su un campione di aziende medio grandi)

i seguenti elementi:

- Propensione all'utilizzo di strumenti "tradizionali" (Reporting e budgeting)
- Scarso utilizzo di "Analytics" e Big Data
- Scarsa innovazione verso soluzioni informative innovative

L'analisi sulle PMI ha evidenziato anche maggiori carenze sugli strumenti "tradizionali" (Reporting e budgeting)

Strategico è l'investimento su soluzioni evolute di strumenti ed informazioni.



	Affidabilità	Flessibilità	Certificazione dei dati
Excel		✓	
Sistema gestionale ERP	✓		✓
Applicativo esterno integrato	✓	✓	✓



La costruzione del Budget



LA COSTRUZIONE DEL BUDGET | Cos'è?

Budget è l'espressione formale delle:

- Politiche
- Piani
- Obiettivi

Stabiliti dalla Direzione per l'azienda considerata nel suo insieme.

Gli **OBIETTIVI DI REDDITO**
sono contenuti nel budget delle vendite.

Gli **OBIETTIVI DI SPESA**
sono contenuti nel budget delle spese.



Questi obiettivi devono essere conseguiti al fine di realizzare il
PROFITTO NETTO PROGRAMMATO

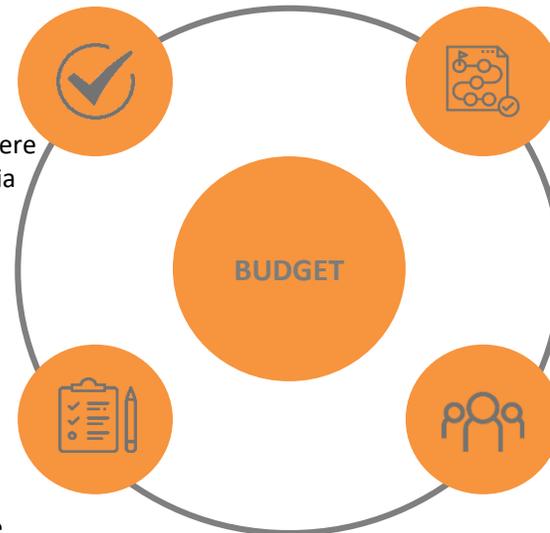


V ALUTARE

- Prospettive per decidere
- La fattibilità finanziaria
- L'impatto economico

O RGANIZZARSI

- Obiettivi alla persone



S TABILIRE

- Come operare

A SSEGNARE

- Compiti
- Responsabilità
- Obiettivi alle persone



Il Budget delle vendite costituisce l'architave della costruzione del budget generale aziendale:

- Se le quantità vendute non diminuiscono la struttura aziendale resta salva;
- La minore marginalità potrà essere recuperata se il fenomeno è di breve durata
- La contrazione a quantità e valore evidenzia una elevata criticità

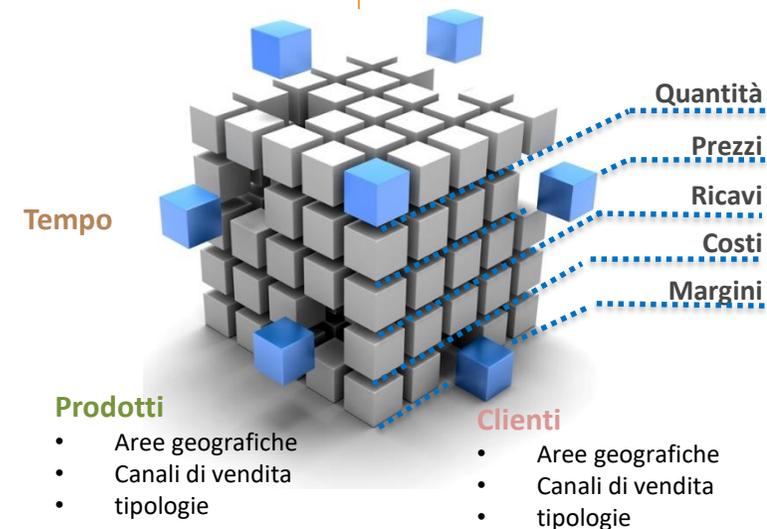
La definizione del budget vendite sulla base delle **analisi storiche e prospettiche** si deve basare su:

- Fatturato a valore e quantità per classi omogenee e "categorie clienti"
- Marginalità (per classi gerarchiche o famiglie di prodotto)
- Andamento comparativo ordinato e portafoglio
- Analisi latenza cliente (rispetto del tempo medio dell'ordine)
- Analisi delle promozioni

Il sistema di budgeting delle vendite deve seguire la strategia:

- **Obiettivi** che si vogliono raggiungere
- **Azioni** necessarie per raggiungere gli obiettivi
- **Distribuzione** temporale delle azioni
- La **responsabilità** delle persone
- **Stratificazione** delle vendite per cliente/prodotto/canale
- **Classificazione** della clientela (livello qualitativo e non di fatturato)
- **Potenziali** clienti (categoria e modalità di approccio)

Per l'analisi dei dati occorrono strumenti informatici adeguati.





Per la predisposizione del **Budget acquisti** occorre considerare le analisi dei **dati storici in acquisto e sue proiezioni**:

- Andamentale acquisti condensato/articolo/fornitore
- Analisi scostamenti storici e prospettici
- Mercuriali di riferimento ed attese di mercato
- Analisi portafoglio ordini fornitori/articoli

MATERIE DIRETTE

la formula per la determinazione dei costi variabili da inserire in budget è la seguente:

$$C = V \times S \times P$$

DOVE:

C=costo totale di budget

V=volume programmato di produzione

S=standard unitario fisico della risorsa

P=prezzo standard unitario della risorsa

Questa formula mette in evidenza i *fattori principali da cui dipende il costo totale di una risorsa*:

- ✓ volume dell'output
- ✓ efficienza di impiego della risorsa
- ✓ prezzo unitario della risorsa.

Il **costo preventivo** calcolato con la contabilità analitica a costi standard

TOTALE A BUDGET = 3.000.000

Il **costo consuntivo**, rilevato dalla contabilità analitica a costi effettivi

TOTALE A CONSUNTIVO = 3.648.000

PERCHÉ SI È GENERATA?

Ci sono almeno 3 **cause che spiegano la differenza dei costi**:

Collegata ai volumi di produzione

Collegata alla quantità di risorse impiegata per ogni unità di produzione, cioè all'efficienza

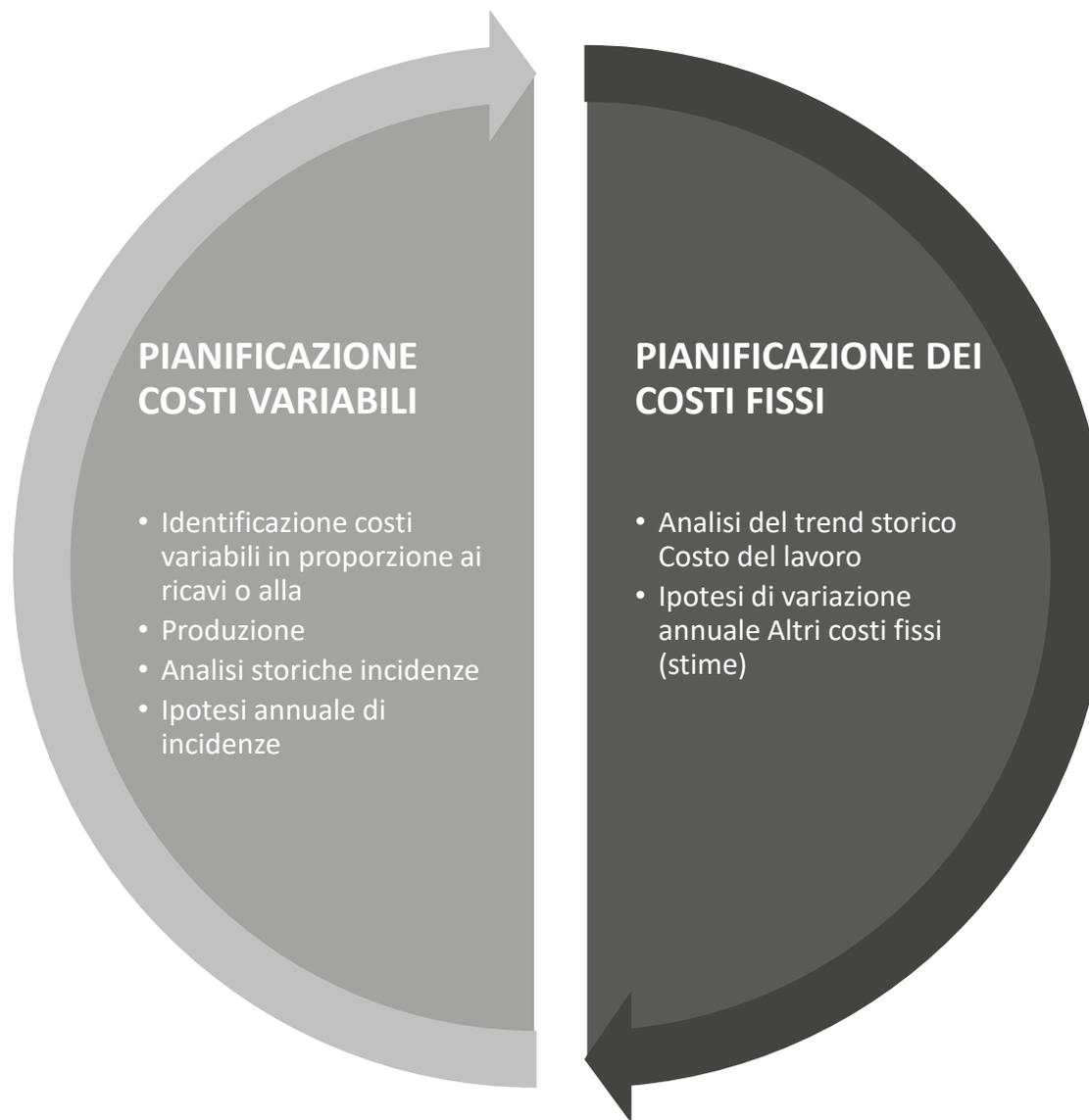
Collegata al prezzo unitario di acquisizione della risorsa

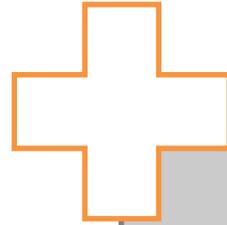
Lo **scostamento globale** può essere scomposto in **scostamenti elementari** di:

Volume

Efficienza

Prezzo



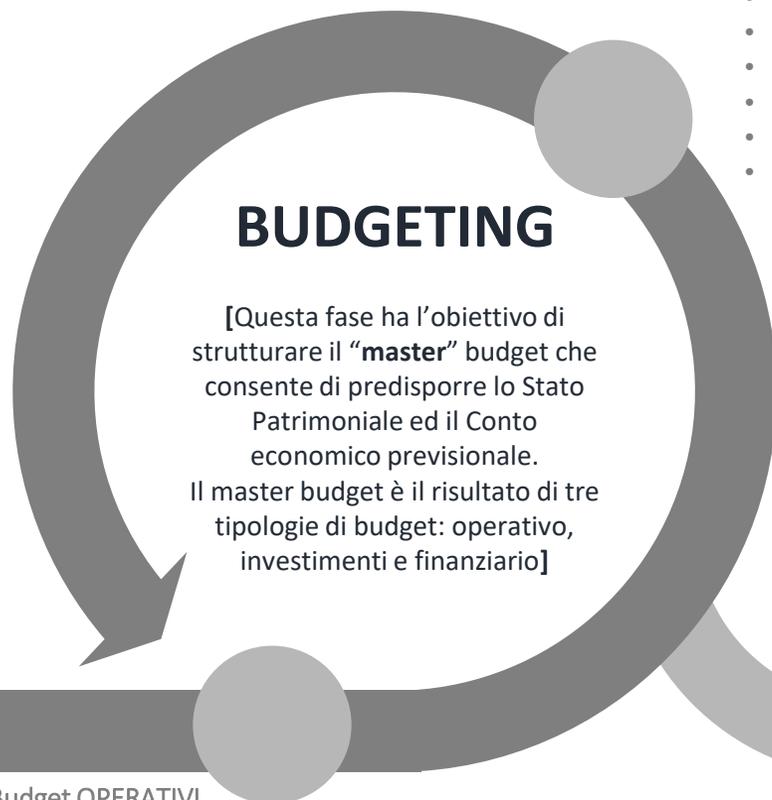


Vantaggi

- Costringe a fare delle **considerazioni immediate sulle politiche di base**
- Obbliga la Direzione ad **esprimere in pure cifre** tutto ciò che è **necessario per ottenere risultati soddisfacenti**
- Richiede **dati storici adeguati**
- **Necessità di programmi** per la più economica utilizzazione del lavoro, dei materiali, delle attrezzature e dei capitali
- Occorre ragionare in chiave di **tempestività, opportunità, cautela e adeguate considerazioni di tutti i fattori prima di prendere importanti decisioni**
- Mette in **evidenza l'efficienza e l'inefficienza**
- Obbliga ad effettuare **un'analisi ricorrente dell'azienda in generale**
- **Contribuisce all'ottenimento del credito di banca**
- Verifica il **progredire o meno del raggiungimento degli obiettivi**

Limiti

- Il budget non deve prendere il posto della Direzione, ma piuttosto essere uno strumento di essa
- Il controllo budgetario è basato su stime
- Una volta completato, il budget diventerà efficace soltanto se i Dirigenti responsabili lo seguono e compiono gli sforzi per la sua attuazione pratica
- Il budget deve essere continuamente adattato alle mutevoli circostanze



BUDGETING

[Questa fase ha l'obiettivo di strutturare il "master" budget che consente di predisporre lo Stato Patrimoniale ed il Conto economico previsionale. Il master budget è il risultato di tre tipologie di budget: operativo, investimenti e finanziario]

Budget degli INVESTIMENTI

[definire i nuovi impegni di risorse finanziarie ed umane necessarie]

- Investimenti commerciali
- Investimenti di produzione
- Investimenti di R&S
- Investimenti in strutture centrali (indiretti)
- Investimenti strategici
- Investimenti operativi

Budget OPERATIVI

[pianificazione della gestione caratteristica dell'impresa]

- Budget commerciale
- Budget di produzione
- Budget degli acquisti (approvvigionamenti)
- Budget costo del venduto
- Budget delle scorte
- Budget R&S
- Budget dei servizi centrali (indiretti)
- Budget del personale

Budget FINANZIARIO

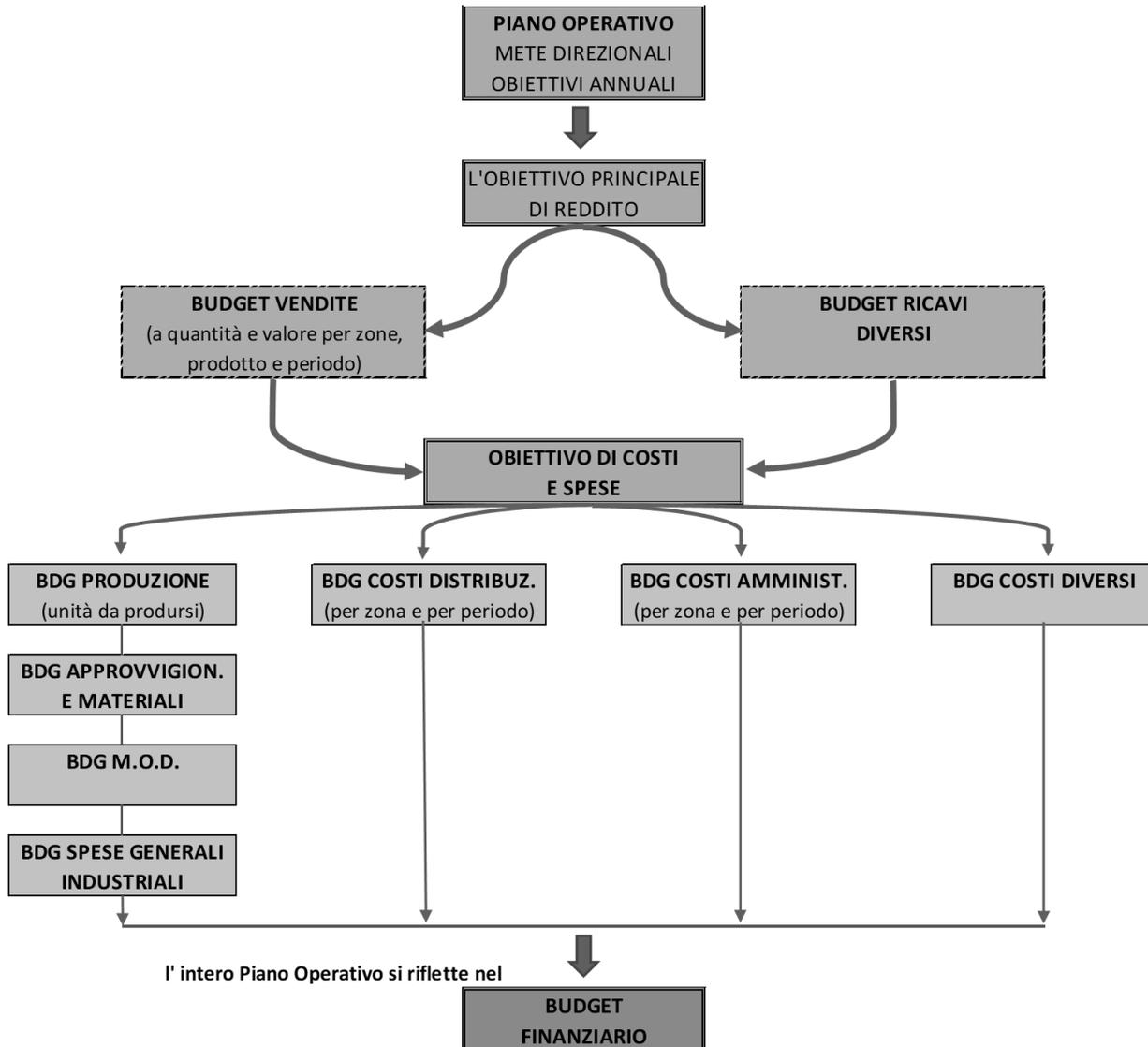
[determinare la gestione della liquidità a disposizione dell'impresa ed evidenziare il modo di far fronte ad eventuali problemi di insolvenza]

- Fonti e impieghi
- Cassa (o tesoreria)
- Composizione del CCN

BUDGET
PATRIMONIALE

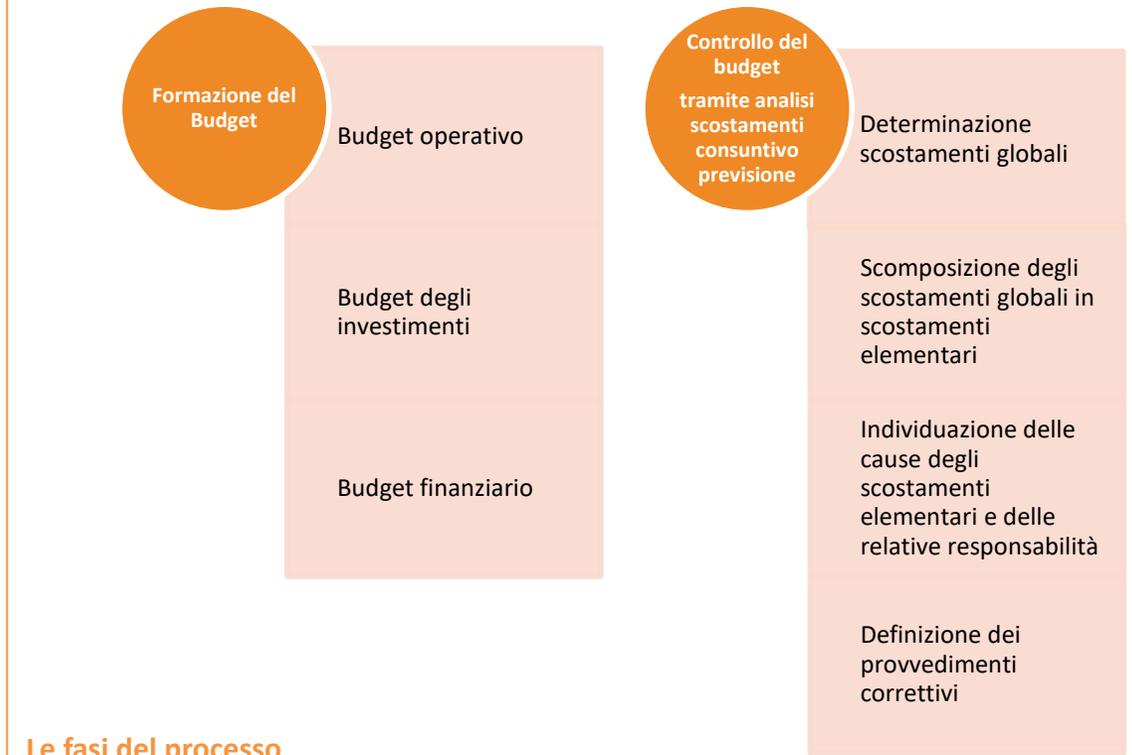


LA COSTRUZIONE DEL BUDGET



Le **sei regole** per non sprecare il proprio tempo nel compilare un budget inutile

1. redigere un **budget senza confrontarlo con un consuntivo**
2. redigere un budget **senza aggiornarlo** in base alle varianti di lavorazioni
3. redigere un **budget senza individuare le componenti principali** sulle quali bisogna puntare l'attenzione
4. redigere un budget **senza interfacciarsi con la funzione** acquisti, la funzione di programmazione della produzione o la funzione commerciale
5. redigere un **budget non realistico**
6. redigere un budget **senza individuare chi è chiamato a risponderne**





LA COSTRUZIONE DEL BUDGET | Analisi degli scostamenti dei costi variabili

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI DEI COSTI VARIABILI

✓ MATERIE DIRETTE - SCOSTAMENTO DI VOLUME

VOLUME DI PRODUZIONE PROGRAMMATO 30.000 PEZZI	X	CONSUMO STANDARD UNITARIO DI MATERIALE kg 0,5	X	PREZZO STANDARD UNITARIO DEL MATERIALE □ 200	BUDGET ORIGINALE
--	---	--	---	---	------------------

MENO

VOLUME DI PRODUZIONE EFFETTIVO 32.000 PEZZI	X	CONSUMO STANDARD UNITARIO DI MATERIALE kg 0,5	X	PREZZO STANDARD UNITARIO DEL MATERIALE □ 200	BUDGET FLESSIBILIZZATO
--	---	--	---	---	------------------------

$$= \square (3.000.000 - 3.200.000) = \square 200.000 = \text{SCOSTAMENTO DI VOLUME (N)}$$

✓ MATERIE DIRETTE - SCOSTAMENTO DI EFFICIENZA

VOLUME DI PRODUZIONE EFFETTIVO 32.000 PEZZI	X	CONSUMO STANDARD UNITARIO DI MATERIALE kg 0,5	X	PREZZO STANDARD UNITARIO DEL MATERIALE □ 200	BUDGET FLESSIBILIZZATO
--	---	--	---	---	------------------------

MENO

VOLUME DI PRODUZIONE EFFETTIVO 32.000 PEZZI	X	CONSUMO EFFETTIVO UNITARIO DI MATERIALE kg 0,6	X	PREZZO STANDARD UNITARIO DEL MATERIALE □ 200	CONSUNTIVO A PREZZI STANDARD
--	---	---	---	---	------------------------------

$$= \square (3.200.000 - 3.840.000) = \square 640.000 = \text{SCOSTAMENTO DI EFFICIENZA (N)}$$

✓ MATERIE DIRETTE - SCOSTAMENTO DI PREZZO

VOLUME DI PRODUZIONE EFFETTIVO 32.000 PEZZI	X	CONSUMO EFFETTIVO UNITARIO DI MATERIALE kg 0,6	X	PREZZO STANDARD UNITARIO DEL MATERIALE □ 200	CONSUNTIVO A PREZZI STANDARD
--	---	---	---	---	------------------------------

MENO

VOLUME DI PRODUZIONE EFFETTIVO 32.000 PEZZI	X	CONSUMO EFFETTIVO UNITARIO DI MATERIALE kg 0,6	X	PREZZO EFFETTIVO UNITARIO DEL MATERIALE □ 190	CONSUNTIVO PURO
--	---	---	---	--	-----------------

$$= \square (3.840.000 - 3.648.000) = \square 192.000 = \text{SCOSTAMENTO DI PREZZO (P)}$$

✓ MATERIE DIRETTE

Si può fare una verifica dell'esattezza dei calcoli: *sommando gli scostamenti elementari si dovrebbe trovare lo scostamento globale delle materie dirette.*

SCOSTAMENTO DI VOLUME	□	200.000	(IN PIÙ)
SCOSTAMENTO IN EFFICIENZA	□	640.000	(N)
SCOSTAMENTO DI PREZZO	□	192.000	(P)

SCOSTAMENTO GLOBALE	□	648.000	(N)
----------------------------	---	----------------	------------

Questo è lo stesso risultato che si può ottenere facendo la seguente differenza

BUDGET ORIGINALE	□	3.000.000	(P)
CONSUNTIVO PURO	□	3.648.000	(N)

SCOSTAMENTO GLOBALE	□	648.000	(N)
----------------------------	---	----------------	------------



Se fino ad oggi la tendenza era di costruire il budget privilegiando l'effetto **"Feedback"** adesso bisogna stimolare l'effetto **"Feedforward"**.

Non bisogna inoltre più guardare il risultato dei singoli ma i **risultati aziendali globali**, l'impresa nel suo complesso e non nelle singole parti.

E' "morto" il budget per **centro di responsabilità** ma è necessario una vista del processo globale.

Più le vendite sono di difficile quantificazione più è necessario usare la logica del **"rolling budget"** - «**Revised Budget**» (previsione dettagliato a 2-3 trimestri/mesi e generale sui restanti) con **revisione trimestrale** (se ci sono i presupposti).

E' utile **tenere traccia** delle revisione del budget.

Anche gli investimenti vanno distinti tra:

- **Capital expenses (capex)**= necessarie per continuare ad operare nel business
- **Strategic Expenses (stratex)**= necessarie per modificare il posizionamento strategico

Come utilizzare al meglio il Budget

- Collegare il budget a strumenti di monitoraggio aziendali generali sintetici (Balanced Scorecard) basata sulle 4 dimensioni rilevanti delle performance (ottenendo una relazione causa-effetto)
 - L'aspetto economico/finanziario
 - L'aspetto del cliente
 - L'aspetto interno
 - L'aspetto dell'innovazione e dell'apprendimento
- Abbandonare le "tradizionali" modalità di svolgimento (top down) ma come lavoro di team:
 - Confronto tra aree gestionali diverse
- Non enfatizzare il Budget per Centro di Responsabilità
- Valutare se le spese e gli investimenti hanno valore per il cliente
- Sostituire al reddito (misura economica e parzialmente finanziaria) il cash flow
- Creare occasioni di discussione e condivisione dei traguardi



LA COSTRUZIONE DEL BUDGET | Patrimoniale

CAPITALE CIRCOLANTE

- ✓ Identificazione storica degli indici di rotazione clienti-fornitori-magazzino
- ✓ Identificazione delle voci di conto economico con contropartita in crediti verso clienti e debiti verso fornitori
- ✓ Stima dell'andamento futuro degli indici di rotazione (per il magazzino è fondamentale il tempo di attraversamento)
- ✓ Determinazione dei crediti e debiti commerciali (attenzione ai fornitori di cespiti)

Rotazione clienti (gg medi di incasso) = (Crediti commerciali/Ricavi netti) x 365

Rotazione fornitori (gg medi di pagamento) = (Debiti commerciali/Acquisti) x 365

Rotazione magazzino (gg medi di giacenze) = (Rimanenze nette/Ricavi netti) x 365

(considerare, se possibile, la media dei saldi di due anni consecutivi e aggiungere l'IVA ai costi e ricavi)

PARCO CESPITI ESISTENTE

Individuazione aliquote
Stima ammortamenti futuri

INVESTIMENTI

Stima del valore dei cespiti

PIANIFICAZIONE INVESTIMENTI

Senza ricorso a mezzi di terzi

- Iscrizione nuove immobilizzazioni materiali o immateriali (SP)
- Calcolo ammortamenti (e relativi fondi)
- Iscrizione debiti verso fornitori (in funzione delle modalità di pagamento)

Mutuo

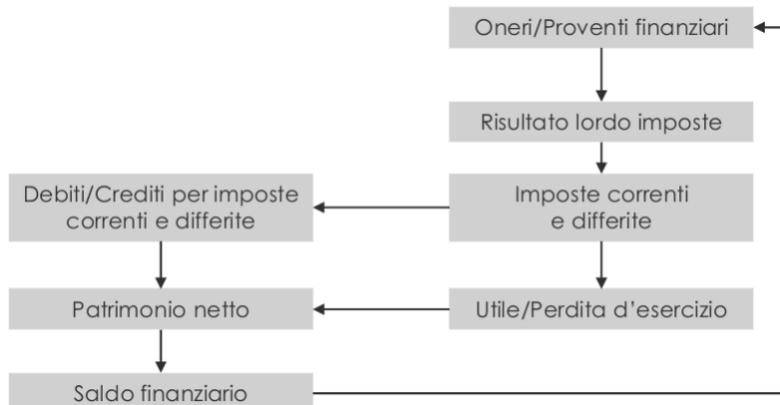
- Iscrizione nuove immobilizzazioni materiali o immateriali
- Calcolo ammortamenti (e relativi fondi)
- Iscrizione debiti verso fornitori (in funzione delle modalità di pagamento)
- Piano di ammortamento del mutuo
- Calcolo quote interessi (CE) e debito residuo (SP)

Leasing

- Analisi delle caratteristiche del contratto (maxicanone, numero rate, interesse, ...)
- Imputazione a CE dei canoni di competenza

QUADRATURA

- La determinazione del risultato d'esercizio costituisce l'input per la determinazione delle imposte correnti e differite
- La determinazione del risultato d'esercizio deriva dal calcolo degli oneri/proventi finanziari funzione a loro volta del saldo medio banche attivo (interessi attivi) e del saldo medio passivo (interessi passivi);
- I finanziamenti ed i mutui generano interessi autonomi e non devono essere inclusi in questo conteggio
- Di conseguenza, operativamente, il saldo finanziario deriva dal raggiungimento della quadratura tra attivo e passivo di Stato Patrimoniale





LA COSTRUZIONE DEL BUDGET | Patrimoniale

pareto

Financial Reporting

Azienda: GSP Metalli Periodo 1: BDG_2019.12.31 Periodo 2: ACT_2018.12.31 Periodo 3: Seleziona Ricl. SP - Capitale Investito

N.	Codice	Voce	BDG_2019.12.31	ACT_2018.12.31
1	P005	Immobilizzazioni mat/immat lorde	7.484.722	7.484.722
2	P013	F.di ammortamento	-5.659.361	-5.439.438
3	P009	Immobilizzazioni finanziarie	1.653	1.653
4	TP01	Attivo immobilizzato	1.827.014	2.046.936
5	P003	Crediti clienti	7.037.577	7.405.308
6	P004	Crediti diversi a breve	1.196.520	1.196.520
7	P018	Rimanenze finali	1.268.552	1.268.552
8	P019	Ratei e risconti attivi	87.956	87.956
9	P006	Debiti fornitori	-3.208.600	-5.661.913
10	P007	Debiti diversi a breve	-544.475	-544.668
11	P097	Debiti per imposte simulate	0	0
12	P500	Debiti previdenziali e tributari	-206.499	-203.770
13	P011	Ratei e risconti passivi	-3.750	-3.720
14	TP02	Capitale Circolante Netto	5.627.281	3.544.265
15	P045	F.di rischi ed oneri	0	0
16	P017	Fondo TFR	-1.625.433	-1.523.460
17	TP03	Altre componenti del CI	-1.625.433	-1.523.460
18		CAPITALE INVESTITO	5.828.862	4.067.742
19	P001	Cassa/banche attive	-4.267.418	1.538
20	P022	Debiti verso banche breve	0	-2.906.204
21	P016	Debiti finanziari a lungo	0	-88.544
22	TP04	Posizione Finanziaria Netta	-4.267.418	-2.993.210
23	P010	Capitale sociale	-40.000	-40.000
24	P067	Soci c/apporti	-1.800.000	-1.800.000
25	P014	Riserve	-157.608	-157.608
26	P020	Net Result	436.165	923.077
27	TP05	Patrimonio netto	-1.561.444	-1.074.531
28		PFN E PN	-5.828.862	-4.067.742

$$\begin{aligned} & -4.267.418+ \\ & (1.538+2.906.204)= \\ & \mathbf{-1.362.753} \end{aligned}$$



LA COSTRUZIONE DEL BUDGET | Rendiconto Finanziario

STAY TUNED: il Business Plan sarà argomento di un nuovo webinar

Il **rendiconto finanziario** è un documento contabile, grazie al quale è possibile analizzare la dinamica finanziaria (flussi di impieghi e flussi di fonti) di un'impresa. Per dinamica finanziaria s'intende la capacità dell'impresa di generare flussi finanziari (disponibilità liquide) necessari allo svolgimento dell'attività imprenditoriale. La capacità dell'impresa di generare flussi finanziari garantisce:

- il pagamento degli interessi passivi;
- il rimborso dei finanziamenti;
- il pagamento dei dividendi;
- il pagamento delle imposte;
- la copertura degli investimenti in essere;
- la programmazione di nuovi investimenti.

pareto

Versione: 5.2.6 | Utente: a b | Gruppo di lavoro : Gruppo prova | Italiano

MENU Rendiconto finanziario

Azienda: GSP Metalli Periodo 1: BDG_2019.12.31 Periodo 2: ACT_2018.12.31 Periodo 3: 0 Esegui Stampa Esporta

N.	Voce	Cash Flow
1	Risultato Esercizio	-436.165
2	Ammortamenti	219.923
3	Accantonamenti TFR	101.973
4	Altri accantonamenti	0
5	CF Gestione Corrente	-114.269
6	Variazione Crediti Clienti	367.731
7	Variazione Rimanenze	0
8	Variazione Debiti Fornitori	-2.453.313
9	CF CCN Commerciale	-2.085.582
10	Variazione Crediti diversi breve	0
11	Variazione Ratei e risconti	30
12	Variazione Debiti Imposte Simulate	0
13	Variazione Debiti diversi breve	2.536
14	CF Altre Componenti CCN	2.566
15	Investimenti immobil.mat.immat.	0
16	Investimenti immobil.finanziarie	0
17	CF Gestione Patrimoniale	0
18	Variazione del Capitale	0
19	CF Capitale Proprio	0
20	Risultato Periodo Precedente	923.077
21	CF Gestione Patrimoniale	923.077
22	Distribuzione riserve	0
23	CF Capitale Proprio	0
24	Accensione/rimborso mutui	-88.544
25	CF Finanziamenti	-88.544
26	Cassa e banca	-1.362.753
27	Cash Flow di Periodo	-1.362.753



ANALISI DI SENSIBILITÀ

Per capire in quale situazione ci troviamo non è sufficiente un'analisi storica dei dati ma è fondamentale verificare la reazione delle marginalità e della dinamica finanziaria al variare di alcuni parametri di base.

	Approccio per scenari				
	Consuntivo	Fatturato -10%	BREAK EVEN	Fatturato -20%	Fatturato -30%
FATTURATO	10.000	9.000	8.875	8.000	7.000
COSTI VARIABILI	-2.000	-1.800	-1.775	-1.600	-1.400
COSTI FISSI	-5.500	-5.500	-5.500	-5.500	-5.500
ONERI FINANZIARI	-1.500	-1.589	-1.600	-1.678	-1.767
RISULTATO	1.000	111	0	-778	-1.667
ATTIVO IMMOBILIZZATO	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000
DEBITI BANCARI BREVE	-15.000	-15.889	-16.000	-16.778	-17.667
MUTUI	-5.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000
PATRIMONIO NETTO	-5.000	-5.111	-5.000	-4.222	-3.333

In funzione del livello di Break even, della conseguente dinamica finanziaria e dell'evoluzione prevedibile del contesto di mercato, saremo in grado di conoscere l'effetto degli scenari possibili.



Gestione variabilità delle condizioni economiche



GESTIONE VARIABILITÀ DELLE CONDIZIONI ECONOMICHE

La spirale di rincari delle materie prime e dei semilavorati allarma le imprese del settore manifatturiero e in particolare le micro imprese sulle quali l'impatto degli aumenti dei prezzi è più rilevante. È quanto emerge da una indagine condotta dall'Ufficio Studi della CNA su un campione di circa mille tra micro e piccole imprese. La fotografia presenta tinte fosche, il 55% subirà una contrazione della redditività (quasi il 70% nella chimica), un'impresa su sei teme rallentamenti dell'attività e una su cinque un calo di ordini e fatturato (24,3% per le micro imprese e 10,9% per quelle con più di 10 addetti). Inoltre i rialzi delle materie prime potrebbero generare spinte inflazionistiche e mortificare la ripresa della domanda con riflessi negativi anche sull'occupazione.

Le micro imprese sono le più esposte e con capacità molto limitate per adottare contromisure. I continui rincari e l'allungamento dei tempi di consegna rischiano di rendere insostenibili i preventivi accettati dalla clientela. Tra le contromisure il 67,8% del campione ha cercato di rinegoziare i preventivi proposti al cliente, quota che sale al 71% tra le imprese con oltre 10 dipendenti e supera l'87% nel settore della chimica.

Per arginare i rincari un'impresa su tre è alla ricerca di nuovi fornitori, strategia adottata dal 40% delle imprese dell'elettronica e dal 36,8% della meccanica/automotive. Nel complesso le imprese di minori dimensioni devono scegliere tra la forte contrazione dei margini di profitto e la possibilità di perdere il cliente.

Studio di settore - L'onda dei rincari impatta di più sulle micro imprese, 23 Giugno 2021





L'imprenditore non può seguire una «rotta» se non ha adeguati strumenti di pianificazione e controllo della gestione.

Bisogna avvalersi di strumenti informativi ma in modo molto più dinamico rispetto al passato

La parola d'ordine deve essere **“flessibilità”** con un continuo adeguamento delle informazioni da tenere sotto controllo all'evolversi dell'ambiente esterno.

In passato (in presenza di mercati stabili) il focus era orientato a:

- Redditività delle vendite
- Turnover del capitale circolante

Tale impostazione non va cambiata nel medio periodo, con un'ottica però più a medio termine e con un focus su:

- **Difesa dei volumi di vendita e di produzione (sottraendo quote alla concorrenza)**
- **Politiche di pricing**
- **Controllo della solvibilità della clientela**
- **In generale un equilibrio finanziario più al limite**

Quanto sopra richiede un **sistema di controllo ancora più severo e puntuale** per gestire l'azienda.



GESTIONE VARIABILITÀ DELLE CONDIZIONI ECONOMICHE | Scenario 1: costi variabili bassi e costi fissi alti

SCENARIO 1:

Aumento CV
Aumento CF

A parità di fatturato aumentano CV e CF, il nuovo ricarico è minore e il Reddito Operativo è diminuito del 50%.

N.	Conto	Scenario base	%	% Ricavi sui Costi	Scenario 1	%	% Ricavi sui Costi	Scenario 2	%	% Ricavi sui Costi
1	Vendite	5.500.000	100,0%	-337,4%	5.500.000	100,0%	-261,9%	6.000.000	100,0%	-280,9%
2	Vendite	5.500.000	100,0%		5.500.000	100,0%		6.000.000	100,0%	
3	Acquisti materiali/merci	-1.100.000	-20,0%		-1.500.000	-27,3%		-1.500.000	-25,0%	
4	Delta rimanenze	-150.000	-2,7%		-150.000	-2,7%		-163.636	-2,7%	
5	Consumo materiali	-1.250.000	-22,7%		-1.650.000	-30,0%		-1.663.636	-27,7%	
6	Costi accessori di acquisto	-130.000	-2,4%		-200.000	-3,6%		-200.000	-3,3%	
7	Lavorazioni esterne	-250.000	-4,5%		-250.000	-4,5%		-272.727	-4,5%	
8	Altri costi variabili	-380.000	-6,9%		-450.000	-8,2%		-472.727	-7,9%	
9	Totale costi	-1.630.000	-29,6%		-2.100.000	-38,2%		-2.136.364	-38,8%	
9	MARGINE DI CONTRIBUZIONE	3.870.000	70,4%		3.400.000	61,8%		3.863.636	64,4%	
10	Costi di produzione e utenze	-120.000	-2,2%		-150.000	-2,7%		-150.000	-2,5%	
11	Costi commerciali	-180.000	-3,3%		-180.000	-3,3%		-180.000	-3,0%	
12	Consulenze	-70.000	-1,3%		-70.000	-1,3%		-70.000	-1,2%	
13	Direzione/collaborazioni	-200.000	-3,6%		-200.000	-3,6%		-200.000	-3,3%	
14	Costi del personale	-1.300.000	-23,6%		-1.300.000	-23,6%		-1.300.000	-21,7%	
15	Costi accessori del personale	-30.000	-0,5%		-30.000	-0,5%		-30.000	-0,5%	
16	Costi amministrativi	-300.000	-5,5%		-300.000	-5,5%		-300.000	-5,0%	
17	Costi di struttura	-390.000	-7,1%		-390.000	-7,1%		-390.000	-6,5%	
18	Leasing e noleggi	-80.000	-1,5%		-80.000	-1,5%		-80.000	-1,3%	
19	Ammortamenti	-100.000	-1,8%		-100.000	-1,8%		-100.000	-1,7%	
20	Accantonamenti	-50.000	-0,9%		-50.000	-0,9%		-50.000	-0,8%	
21	Costi fissi	-2.820.000	-51,3%		-2.850.000	-51,8%		-2.850.000	-47,5%	
22	REDDITO OPERATIVO	1.050.000	19,1%		550.000	10,0%		1.013.636	16,9%	
23	Proventi finanziari	0	0,0%		0	0,0%		0	0,0%	
24	Oneri finanziari e spese	-15.000	-0,3%		-15.000	-0,3%		-16.364	-0,3%	
25	Saldo gestione finanziaria	-15.000	-0,3%		-15.000	-0,3%		-16.364	-0,3%	
26	RISULTATO DI GESTIONE	1.035.000	18,8%		535.000	9,7%		997.273	16,6%	
27	Proventi extra gestione caratteristica	20.000	0,4%		20.000	0,4%		20.000	0,3%	
28	Costi extra gestione caratteristica	-32.000	-0,6%		-32.000	-0,6%		-32.000	-0,5%	
29	Saldo gestione extra caratteristica	-12.000	-0,2%		-12.000	-0,2%		-12.000	-0,2%	
30	RISULTATO ANTE IMPOSTE	1.023.000	18,6%		523.000	9,5%		985.273	16,4%	
31	Imposte	-285.417	-5,2%		-145.917	-2,7%		-274.891	-4,6%	
32	REDDITO NETTO	737.583	13,4%		377.083	6,9%		710.382	11,8%	

SCENARIO 2:

Aumento fatturato
Aumento CV
Aumento CF

In uno scenario di aumento CV e CF, al fine di mantenere un livello di Reddito Operativo conforme a quello dello Scenario base, aumentiamo le Vendite.



GESTIONE VARIABILITÀ DELLE CONDIZIONI ECONOMICHE

Scenario 2: costi variabili alti e costi fissi bassi

N.	Conto	Scenario base	% Ricavi	% Ricavi sui Costi	Scenario 1	%	% Ricavi sui Costi	Scenario 2	%	% Ricavi sui Costi
1	Vendite	5.500.000	100,0%	-193,7%	5.500.000	100,0%	-173,5%	6.400.000	100,0%	-194,3%
2	Vendite	5.500.000	100,0%		5.500.000	100,0%		6.400.000	100,0%	
3	Acquisti materiali/merci	-1.900.000	-34,5%		-2.200.000	-40,0%		-2.200.000	-34,4%	
4	Delta rimanenze	-250.000	-4,5%		-250.000	-4,5%		-290.909	-4,5%	
5	Consumo materiali	-2.150.000	-39,1%		-2.450.000	-44,5%		-2.490.909	-38,9%	
6	Costi accessori di acquisto	-180.000	-3,3%		-210.000	-3,8%		-210.000	-3,3%	
7	Lavorazioni esterne	-510.000	-9,3%		-510.000	-9,3%		-593.455	-9,3%	
8	Altri costi variabili	-690.000	-12,5%		-720.000	-13,1%		-803.455	-12,6%	
9	Totale costi	-2.840.000	-51,6%		-3.170.000	-57,6%		-3.294.364	-59,9%	
10	MARGINE DI CONTRIBUZIONE	2.660.000	48,4%		2.330.000	42,4%		3.105.636	48,5%	
11	Costi di produzione	-55.000	-1,0%		-80.000	-1,5%		-80.000	-1,3%	
12	Costi commerciali	-110.000	-2,0%		-110.000	-2,0%		-110.000	-1,7%	
13	Consulenze	-70.000	-1,3%		-70.000	-1,3%		-70.000	-1,1%	
14	Direzione/collaborazioni	-200.000	-3,6%		-200.000	-3,6%		-200.000	-3,1%	
15	Costi del personale	-770.000	-14,0%		-770.000	-14,0%		-770.000	-12,0%	
16	Costi accessori del personale	-30.000	-0,5%		-30.000	-0,5%		-30.000	-0,5%	
17	Costi amministrativi	-220.000	-4,0%		-220.000	-4,0%		-220.000	-3,4%	
18	Costi di struttura	-290.000	-5,3%		-290.000	-5,3%		-290.000	-4,5%	
19	Leasing e noleggi	-60.000	-1,1%		-60.000	-1,1%		-60.000	-0,9%	
20	Ammortamenti	-90.000	-1,6%		-90.000	-1,6%		-90.000	-1,4%	
21	Accantonamenti	-30.000	-0,5%		-30.000	-0,5%		-30.000	-0,5%	
22	Costi fissi	-1.925.000	-35,0%		-1.950.000	-35,5%		-1.950.000	-30,5%	
23	REDDITO OPERATIVO	735.000	13,4%		380.000	6,9%		1.155.636	18,1%	
24	Proventi finanziari	0	0,0%		0	0,0%		0	0,0%	
25	Oneri finanziari e spese	-15.000	-0,3%		-15.000	-0,3%		-17.455	-0,3%	
26	Saldo gestione finanziaria	-15.000	-0,3%		-15.000	-0,3%		-17.455	-0,3%	
27	RISULTATO DI GESTIONE	720.000	13,1%		365.000	6,6%		1.138.182	17,8%	
28	Proventi extra gestione caratteristica	20.000	0,4%		20.000	0,4%		20.000	0,3%	
29	Costi extra gestione caratteristica	-32.000	-0,6%		-32.000	-0,6%		-32.000	-0,5%	
30	Saldo gestione extra caratteristica	-12.000	-0,2%		-12.000	-0,2%		-12.000	-0,2%	
31	RISULTATO ANTE IMPOSTE	708.000	12,9%		353.000	6,4%		1.126.182	17,6%	
32	Imposte	-197.532	-3,6%		-98.487	-1,8%		-314.205	-4,9%	
33	REDDITO NETTO	510.468	9,3%		254.513	4,6%		811.977	12,7%	

SCENARIO 1:

Aumento CV
Aumento CF

A parità di fatturato aumentano CV e CF, il nuovo ricarico è minore e il Reddito Operativo è diminuito quasi del 50%.

SCENARIO 2:

Aumento fatturato
Aumento CV
Aumento CF

A fronte dell' aumento di CV, il fatturato aumenta in modo tale da mantenere la % di ricarico originaria. L'effetto del nuovo mix di Vendite fa aumentare quasi del 60% il Reddito Operativo.



Esempi di Budget

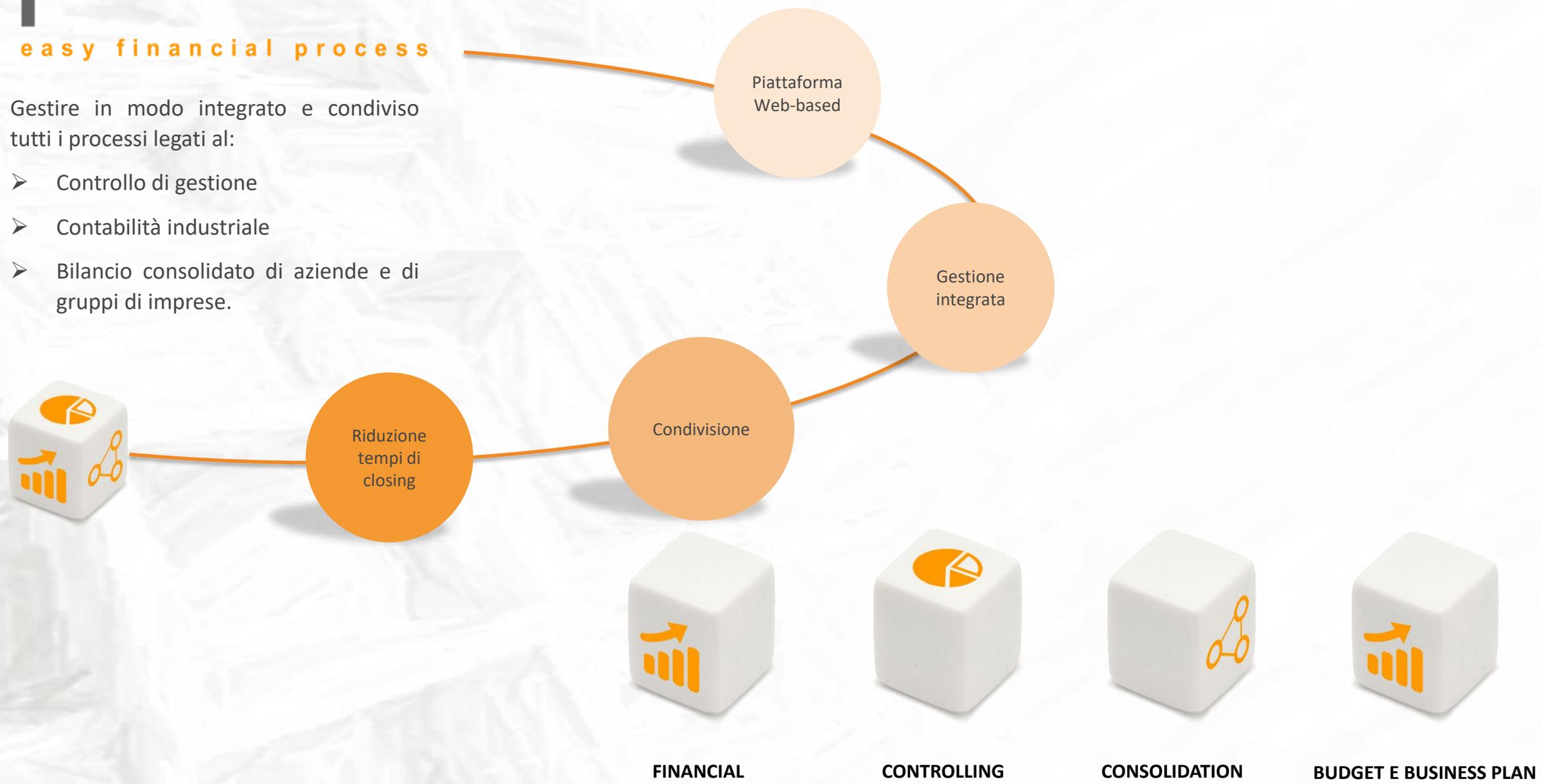


pareto®

easy financial process

Gestire in modo integrato e condiviso tutti i processi legati al:

- Controllo di gestione
- Contabilità industriale
- Bilancio consolidato di aziende e di gruppi di imprese.







**PROGESA**[®]
BUSINESS ADVISORY

lisa.rabitti@progesa.com

Lisa Rabitti

Senior Consultant Area Controllo di Gestione



Progesa S.p.A.

Mantova

Viale Italia, 21
46100 Mantova
Tel +39 0376 384898

www.progesa.com
info@progesa.com

Milano

Via Giotto, 3
20145 Milano

Brescia

Borgo Wührer, 93
25123 Brescia

Torino

Corso Re Umberto, 84
10128 Torino

Verona

Via Francia, 21/C
37135 Verona

Grazie