

API Torino

Il controllo di gestione nelle PMI



Associazione
Piccole e Medie
Imprese di Torino e Provincia

Aderente alla CONFAPI



IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE PMI ITALIANE

LA BANCA - IL BANCARIO <-> L'AZIENDA - L'IMPRENDITORE



Il controllo di gestione come viene visto dalla Banca

Semplifichiamo in tre fasi principali:

- 1. Pianificazione** (definizione di obiettivi e budget),
- 2. Monitoraggio e Controllo in continuo** (analisi degli scostamenti e reporting periodico, frequenza, qualità degli strumenti),
- 3. Azioni Correttive e Susseguente** (valutazione finale e definizione di azioni correttive per il futuro).

Queste fasi assicurano il monitoraggio costante dell'efficacia e dell'efficienza aziendale, dalla definizione degli obiettivi fino alla correzione dei risultati.

E' sempre importante un **dialogo** e confronto periodico interno ed esterno non trascurando anche gli Enti Finanziatori.



IMPORTANZA DEL BUDGET DI TESORERIA IN CONTINUO

Cos'è il Budget di Tesoreria? Come si determina?

Il Budget di tesoreria è una stima dei flussi finanziari in entrata e in uscita che si ritiene si possano generare entro un dato periodo futuro di breve termine (6/12 mesi), che descrive la dinamica della Posizione Finanziaria Netta aziendale (PFN) nel tempo.

Costituisce, difatto, un «**Rendiconto finanziario prospettico**» di breve periodo.

Deriva le proprie previsioni di flussi di cassa in entrata e in uscita principalmente dalle previsioni di Budget economico e di Budget degli Investimenti (o CAPEX):

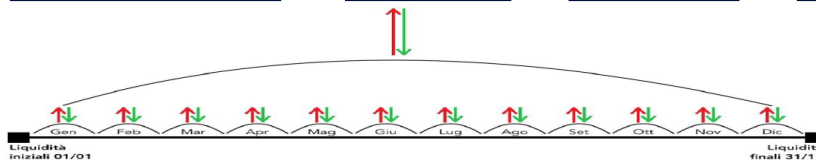
di carattere operativo-corrente (Costi e Ricavi) e relativa dinamica di Capitale Circolante Operativo – CCO (i.e. Crediti/Debiti/Scorte di magazzino), di carattere strutturale (Investimenti o Capex),

a cui si aggiungono:

la struttura finanziaria in essere e le previsioni di «copertura» a titolo di debito e/o di capitale (*Equity*) ➡ **concetto di Equilibrio e di Continuità aziendale!**

Fondamentale, pertanto, mettere a punto criteri e strumenti in ottica c.d. «*cash flow based*» delle operazioni di gestione svolte dall'impresa che consentano di:

- definire** un modello chiaro e rigoroso di rendiconto finanziario;
- elaborare criteri e strumenti** per interpretare i dati che emergono dal rendiconto;
- definire** un orizzonte temporale di: «misurazione» - «osservazione» - «correzione» ➡ congruo! (6/12/... m)



Cosa vede una banca come prima analisi ?

Un istruttore, quando analizza il bilancio di un'azienda (Stato Patrimoniale, Conto Economico e Nota Integrativa, Business Plan, Dettaglio debiti e Flussi finanziari), cerca principalmente di valutare la **capacità dell'impresa di rimborsare il debito** (merito creditizio) e il livello di rischio associato.

In sintesi :

equilibrio tra le fonti di finanziamento e gli impieghi, redditività operativa e sufficiente liquidità per garantire la continuità aziendale.

In pratica:

Quale strumento può essere utile all'Azienda per gestire le informazioni e trasmetterle alla Banca una corretta visione ?

Cosa vuole analizzare una banca ?

1/2

1. Redditività (Conto Economico)

- **EBITDA (Margine Operativo Lordo):** Indica la capacità dell'azienda di generare ricchezza tramite la gestione caratteristica, al netto di ammortamenti e svalutazioni. È l'indicatore fondamentale per capire se la gestione "core" produce cassa.
- **Utile Netto (ROE/ROI):** La redditività finale del capitale investito e proprio.
- **EBITDA Margin:** La percentuale di EBITDA sui ricavi, che mostra l'efficienza operativa

2. Indebitamento e Struttura Finanziaria (Stato Patrimoniale)

- **Posizione Finanziaria Netta (PFN):** È la differenza tra i debiti finanziari (verso banche, finanziatori) e le disponibilità liquide/attività finanziarie. Una PFN negativa indica che i debiti superano la liquidità, evidenziando il livello di indebitamento.
- **Leva Finanziaria (PFN/EBITDA):** *Il rapporto più guardato.* Indica quanti anni di EBITDA servono per ripagare il debito. Un valore alto (es. > 3-4) preoccupa la banca.
- **Solidità Patrimoniale:** Patrimonio Netto rispetto al totale delle passività (rapporto debt/equity)

Cosa vuole analizzare una banca ?

2/2

3. Liquidità e Ciclo del Circolante

- **Current Ratio (Attivo Corrente / Passivo Corrente):** Capacità di coprire i debiti a breve termine con le attività a breve.
- **CCN (Capitale Circolante Netto):** Analisi di magazzino, crediti verso clienti e debiti verso fornitori per verificare la gestione della liquidità operativa

4. Sostenibilità del Debito (Rendiconto Finanziario)

- **DSCR (Debt Service Coverage Ratio):** Indica se il flusso di cassa operativo è sufficiente a coprire le rate del debito (capitale + interessi) in scadenza

5. Altri elementi chiave

- **Nota Integrativa:** Fondamentale per leggere i dettagli sui debiti bancari, le garanzie fornite, i contenziosi in corso e l'andamento dei dipendenti.
- **Andamento pluriennale:** I bancari analizzano la serie storica degli ultimi 3-4 anni per capire il trend dell'azienda.

La dinamica finanziaria: prospetto fonti e impieghi

FONTI di LIQUIDITA'	IMPIEGHI di LIQUIDITA'
↓	↓
Variazione (+) passività	Variazione (-) passività
Variazione (-) attività	Variazione (+) attività

Ad esempio:

Variazione (+) passività

Aumento capitale sociale a pagamento
Accensione nuovo mutuo

Variazione (-) attività

Diminuzione crediti commerciali
Disinvestimento di un immobile

Variazione (-) passività

Rimborso quote mutuo
Diminuzione debiti commerciali

Variazione (+) attività

Aumento scorte di magazzino
Acquisto di un immobile

Il rendiconto finanziario: approccio top-down e bottom-up

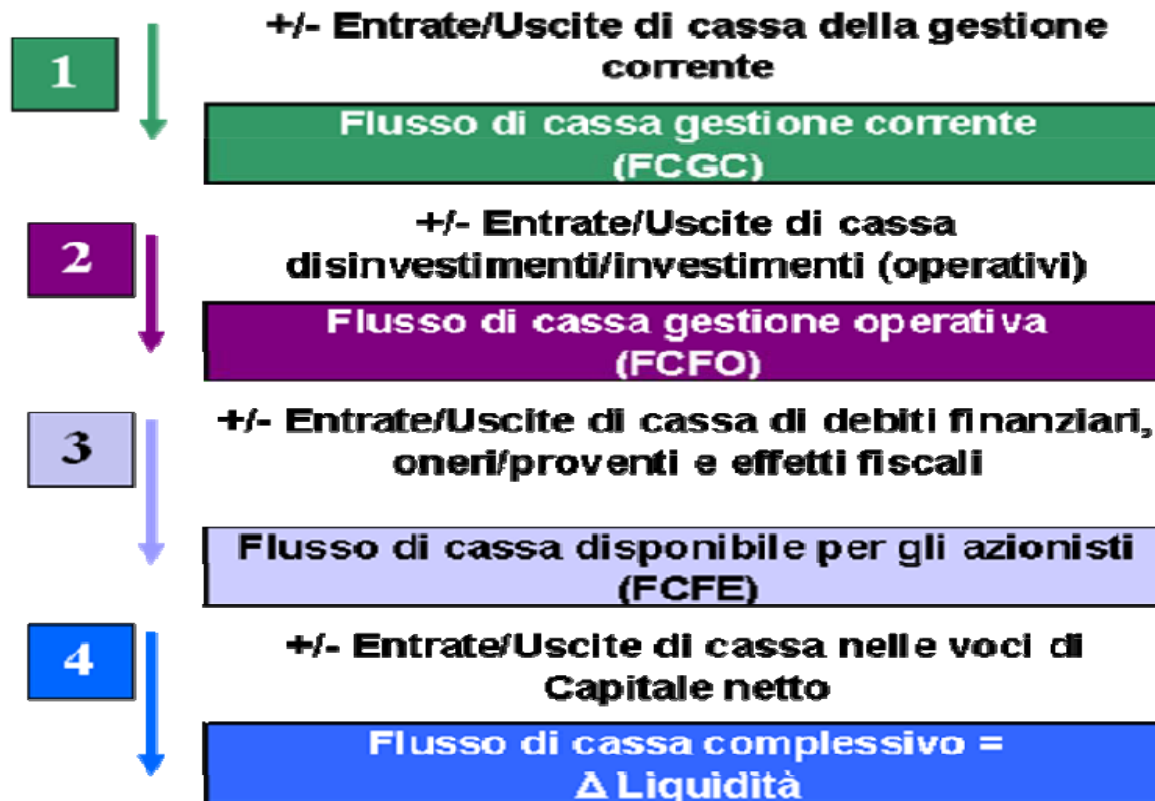
1. Approccio TOP-DOWN

+	Ricavi di vendita
+	Variazione scorte prod.finiti
-	Acquisti materie prime e servizi
-	Costi di energia
-	Altri costi di gestione operativa
-	Costo del lavoro
-	
-	
=	Margine operativo lordo (EBITDA)
-	Ammortamenti
=	Reddito operativo (EBIT)

2. Approccio BOTTOM-UP

+	Reddito netto
+	Imposte afferenti a gestione corrente
+	Oneri straordinari
-	Proventi straordinari
+	Oneri accessori
-	Proventi accessori
+	Oneri finanziari
-	Proventi finanziari
=	Reddito operativo (EBIT)
+	Ammortamenti
=	Margine operativo lordo (EBITDA)

Il rendiconto finanziario: Il Flusso di cassa gestione per l'equity



IL BUSINESS PLAN

Il business plan è lo strumento cardine della contabilità di direzione (management accounting) inteso come insieme di principi, tecniche e strumenti impiegati dalle organizzazioni aziendali per:

- ▶ Pianificare le **strategie** e le operazioni future;
- ▶ **Ottimizzare** l'uso delle risorse;
- ▶ Misurare e **valutare** le prestazioni;
- ▶ Ridurre la soggettività nel processo decisionale;
- ▶ Migliorare la comunicazione esterna e interna.

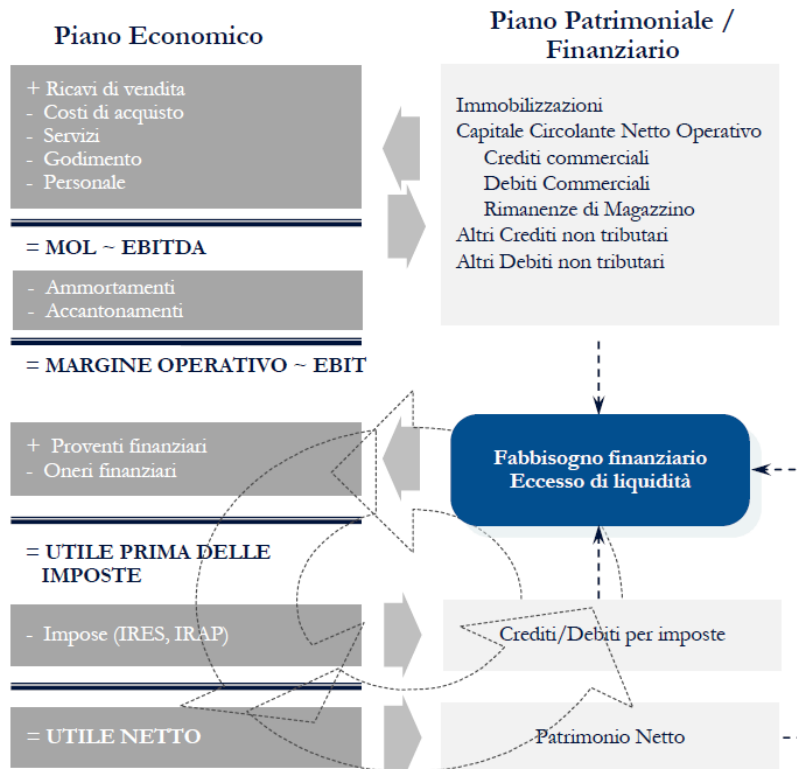
Il piano industriale è il documento che illustra:

- ▶ le **intenzioni strategiche** del management e le **strategie competitive**
- ▶ le azioni che saranno realizzate per il **raggiungimento degli obiettivi strategici**,
- ▶ l'evoluzione dei key value driver e dei risultati attesi.

*Il Business Plan prevede l'esplicitazione degli elementi di giudizio di rilievo - **sia qualitativi che quantitativi** - riguardanti il percorso che un'azienda intende intraprendere, tenuto conto del proprio scenario di riferimento, per passare dall'attuale posizionamento strategico ad un posizionamento strategico desiderato.*

IL BUSINESS PLAN

Gli schemi devono essere strutturati e riclassificati per evidenziare le esigenze di monitoraggio specifiche del business in oggetto, coerentemente con le finalità del Business Plan

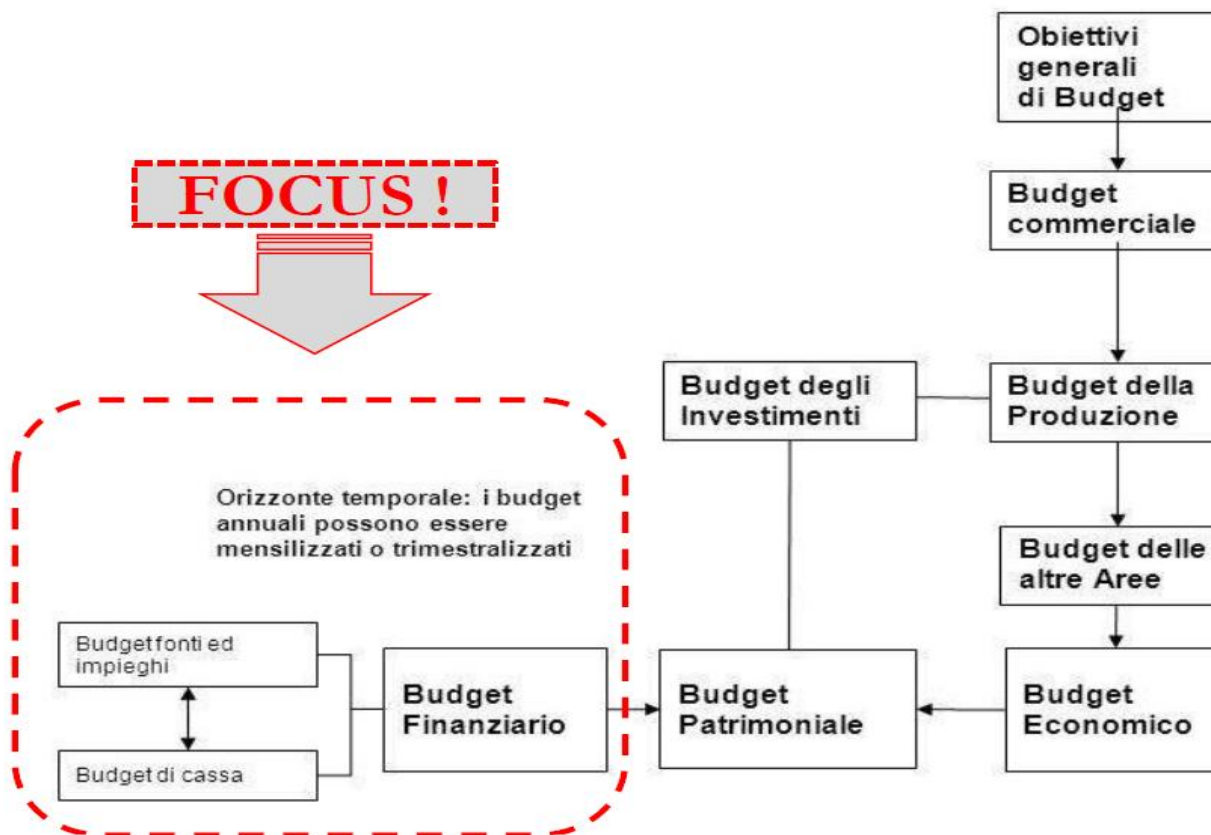


FOCUS SUL CAPITALE

CIRCOLANTE OPERATIVO

MAGAZZINO	Indice di rotazione = $\text{Vendite}^1 / \text{Magazzino}$ 1. Valorizzate al costo		
	Giorni medi di giacenza = $(\text{Rimanenze} / \text{Costo del Venduto}) * 365 \rightarrow \text{Magazzino Semilavorati e Prodotti Finiti}$		
	Best Practice - Segmentazione del magazzino (tipologia articoli, indice di rotazione,...) - Target di evoluzione per segmento proporzionato all'andamento del business	Criticità - Difficoltà nel pianificare un'evoluzione per classe di articolo - Mancanza di granularità dei dati	Assunzioni / Consuetudini - Utilizzare un target "ragionato" di rotazione per poi calcolare sul monte vendite (costo del venduto) il valore magazzino - Necessario distinguere slow-moving da current
CREDITI COMMERCIALI	Giorni medi di incasso = $[\text{Crediti Commerciali} / (\text{Ricavi} * (1 + \text{IVA}))] * 365$		
	Best Practice - Determinare un target sulla base dello storico e delle azioni future, calcolare i crediti sulla base dell'evoluzione del fatturato - Isolare anomalie, separare Intercompany	Criticità - Stagionalità - Periodi di discontinuità (es. crisi)	Assunzioni / Consuetudini - Esposizione delle analisi e giustificazione delle stime alla base dei giorni attesi - Può essere accettato un termine medio di incasso che tenga conto delle anomalie, separando slow-moving da current
	Giorni medi di pagamento = $[\text{Debiti Commerciali} / (\text{Costi operativi} * (1 + \text{IVA}))] * 365$		
	Best Practice - Determinare un target sulla base dello storico e delle azioni future, calcolare i crediti sulla base dell'evoluzione dei costi - Isolare anomalie, separare Intercompany	Criticità - Stagionalità - Periodi di discontinuità (es. crisi)	Assunzioni / Consuetudini - Esposizione delle analisi e giustificazione delle stime alla base dei giorni attesi - Può essere accettato un termine medio di incasso che tenga conto delle anomalie, separando slow-moving da current
DEBITI COMMERCIALI	Giorni medi di pagamento = $[\text{Debiti Commerciali} / (\text{Costi operativi} * (1 + \text{IVA}))] * 365$		
	Best Practice - Determinare un target sulla base dello storico e delle azioni future, calcolare i crediti sulla base dell'evoluzione dei costi - Isolare anomalie, separare Intercompany	Criticità - Stagionalità - Periodi di discontinuità (es. crisi)	Assunzioni / Consuetudini - Esposizione delle analisi e giustificazione delle stime alla base dei giorni attesi - Può essere accettato un termine medio di incasso che tenga conto delle anomalie, separando slow-moving da current
	Giorni medi di pagamento = $[\text{Debiti Commerciali} / (\text{Costi operativi} * (1 + \text{IVA}))] * 365$		

BUSINESS PLAN E BUDGET



QUALE STRATEGIA DEL PIANO ?

BUSINESS PLAN

- Avviare una nuova attività
- Rilevare o investire in un'azienda

Documento «una tantum»

Orizzonte temporale: 5 anni

Focalizzazione sugli aspetti descrittivi e di strategia

Interno - Esterno

PIANO INDUSTRIALE/STRATEGICO

Analizzare le dinamiche di sviluppo di un'azienda

Documento ricorrente

Orizzonte temporale: 5 anni

Strategia e Pianificazione Economico Finanziaria

Interno

PIANO DI RISTRUTTURAZIONE del DEBITO

Accedere al credito bancario

Documento «una tantum»

Orizzonte temporale: 5 anni

Focalizzazione su Pianificazione Economico Finanziaria

Esterno

Come si calcola il DSCR?

Il DSCR, in ambito bancario, è **calcolato in modalità semplificata confrontando l'EBITDA** (assunto come flusso di cassa teorico dell'impresa) **con il totale degli impegni finanziari annui** (rappresentati dalle quote capitali e il pagamento degli oneri finanziari) e il suo valore deve pari ad almeno 1,1.

Pertanto, la formula per calcolare il DSCR è:

$$\text{DSCR (Debt Service Coverage Ratio)} = \frac{\text{Flusso di cassa teorico dell'impresa}}{\text{Quote capitali} + \text{Oneri finanziari}}$$

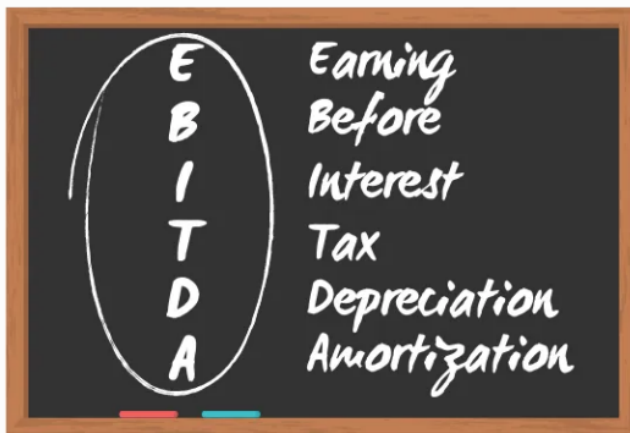
Da questo rapporto emergeranno due scenari:

- nel caso di un valore inferiore ($\text{DSCR} < 1.1$) ci troviamo di fronte a un **gap finanziario**, in questo contesto l'impresa non può disporre delle risorse finanziarie necessarie a coprire in modo completo i propri impegni e sta affrontando una situazione di tensione finanziaria
- nel caso di un valore superiore ($\text{DSCR} > 1.1$), la situazione è quella di un flusso di cassa periodico positivo con cui si certifica la capacità dell'impresa di gestire i suoi impegni finanziari. In questo caso maggiore sarà il valore del KPI, migliore sarà il *buffer* di cassa che garantisce anche eventuali scenari non previsti di squilibrio finanziario futuri.

EBITDA

Ebitda è il termine inglese **sinonimo di margine operativo lordo (MOL)**, un indicatore di redditività che, rispetto all'utile d'esercizio, tiene separate alcune tipologie di costo.

E.B.I.T.D.A. è anche l'acronimo di **E**arning **B**efore **I**nterest **T**ax **D**epreciation **A**mortization, che tradotto diventa: **utile prima di** interessi, tasse, svalutazioni e ammortamenti.



BILCE – Analisi Cash Flow

CASH FLOW – PFN						
Flussi di cassa	12/2022	12/2023	12/2024	%	%	%
<i>andamento dei ricavi</i>	<i>16%</i>	<i>7%</i>	<i>8%</i>			
Ricavi delle vendite/prestazioni	29.164	31.227	33.860	100%	100%	100%
Costi variabili	-25.638	-23.416	-25.515	-88 %	-75 %	-75 %
Totale Esborsi Fissi	-4.685	-5.256	-6.194	-16 %	-17 %	-18 %
Flusso Gestione Reddittuale	-1.159	2.555	2.151	-4 %	8%	6%
Circolante dell'anno	-4.115	-4.876	-3.222	-14 %	-16 %	-10 %
Circolante dell'anno precedente	3.218	4.115	4.876	11%	13%	14%
Effetto Circolante	-897	-761	1.654	-3 %	-2 %	5%
Liquidità Operativa pura	-2.056	1.794	3.805	-7 %	6%	11%
Gestione ricorrente	-294	846	518	-1 %	3%	2%
Cash Flow operativo (CF f. op.)	-2.350	2.640	4.323	-8 %	8%	13%
impegni in linea capitale	1.026	1.063	1.017	4%	3%	3%
Cash Flow operativo netto	-3.376	1.577	3.306	0%	5%	10%

PFL (Pos.finanz.lorda)	12/2022	12/2023	12/2024	Numero dipendenti		
				0	90	97
debiti banche a lungo	6.562	6.739	6.602			
debiti banche a breve	8.979	7.661	6.138			
obbligazioni	0	0	0			
debiti vs altri finanziatori	0	0	2			
titoli di credito	0	0	0			
PFL	15.541	14.400	12.742			
- Liquidità	601	1.045	2.668			
PFN (pos.finanz. netta)	14.940	13.355	10.074			
				PFL/EBITDA		
				8,58	8,29	4,83
				CTRL		
				1.470	1.126	1.721

Qualche spunto : DIGITALIZZAZIONE DEI SERVIZI – Spunti 1/2

MyBank

MyBank è un metodo di pagamento digitale che permette ai clienti di pagare direttamente dal proprio conto corrente tramite home banking. Mybank è una modalità di pagamento europea che consiste in un bonifico irrevocabile.

Il funzionamento è semplice in quanto il cliente seleziona MyBank e viene reindirizzato alla propria banca online e autorizza il pagamento in pochi clic direttamente dal proprio internet banking; l'esercente invece, una volta attivato il servizio con la propria Banca, può richiedere pagamenti con MyBank attraverso un gateway di pagamento (e-commerce) o attraverso il servizio Pay by Link.

In sunto:

- il cliente paga dal proprio home banking;
- non serve la carta;
- vi è conferma immediata del pagamento.

I vantaggi possono essere riassunti in sicurezza elevata, in quanto il cliente pagatore utilizza l'internet banking della propria banca; non vi è alcun chargeback, l'accredito avviene attraverso le tempistiche di un tradizionale servizio.

Non serve essere una grande aziende: con questi strumenti, anche una PMI può vendere online in modo semplice, veloce e professionale.

DIGITALIZZAZIONE DEI SERVIZI – Spunti 2/2

E-commerce: come incassare a distanza

Soluzioni semplici per PMI

Oggi vendere online è alla portata di tutti. Anche senza un sito complesso, puoi ricevere pagamenti in modo facile e sicuro. I metodi di incasso a distanza possono suddividersi in:

Pay by Link

Servizio che permette ad un esercente di inviare, ai propri clienti, un link per eseguire un pagamento.

In sunto:

- crei un link di pagamento in pochi secondi;
- lo invii via email, SMS o WhatsApp;
- il cliente clicca e paga.

Così facendo hai la conferma del pagamento in tempo reale e puoi spedire la merce e/o erogare il servizio in tempo reale. Perfetto per preventivi e vendite veloci.

Gateway di pagamento

Servizio di pos virtuale offerto agli esercenti per la gestione dei pagamenti attraverso il loro sito e-commerce.

In sunto è:

- integrato nel tuo sito web
- accetta carte, wallet e può gestire la ricorrenza di addebiti sulle carte di credito (come un SDD ma sulla carta);
- automatizza tutto il processo di incassi e rendicontazioni.

Ideale per e-commerce strutturati

Grazie



Via Pianezza 123 – 10151, Torino | +39 011 45 13 111

www.apito.it | fiscale@apito.it

