



ASSOLOMBARDA

La Gestione Economico-Finanziaria di una Impresa Familiare

Prof. Fabio Papa

24.10.2019

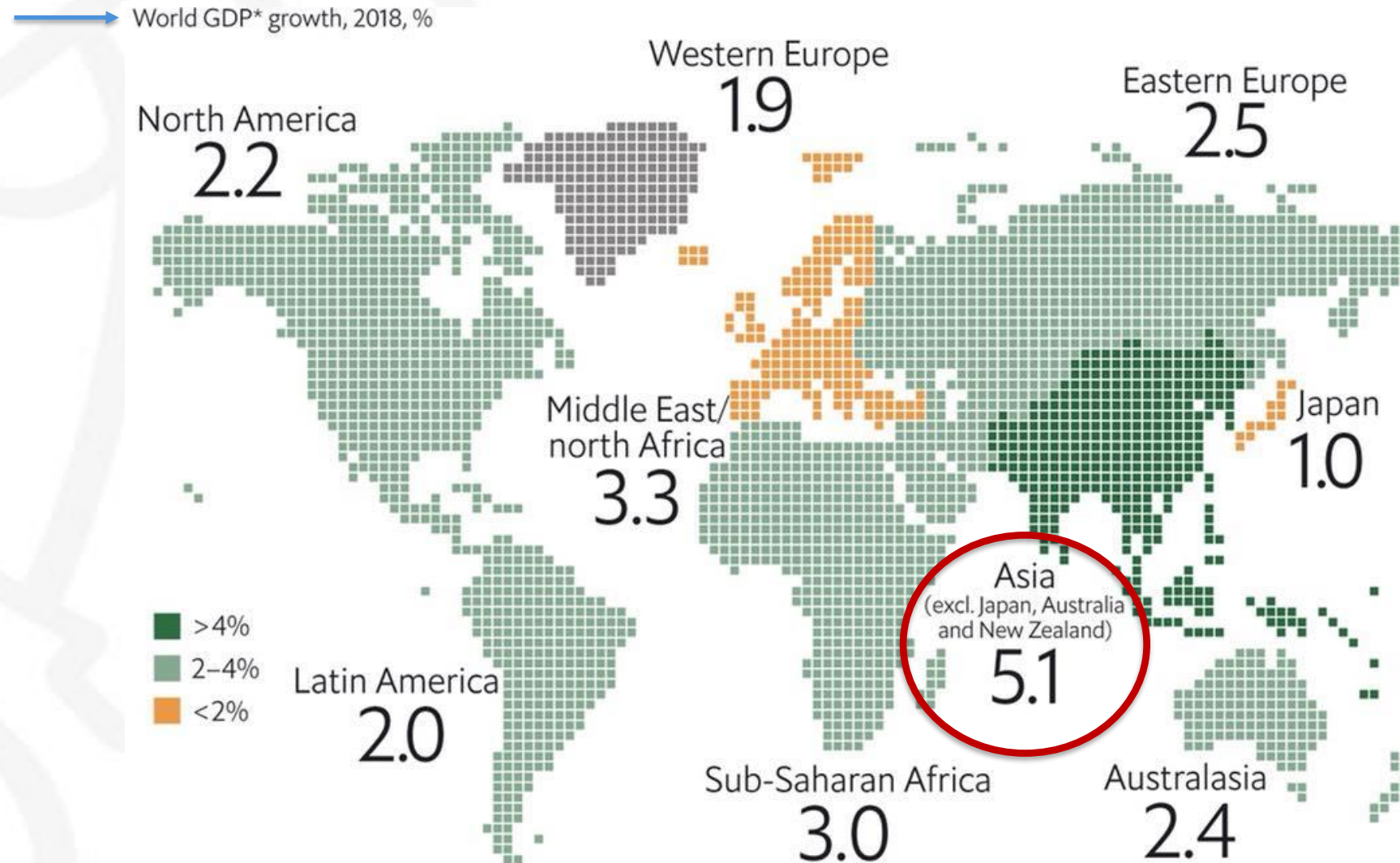
2. Obiettivi dell'intervento

- **Comprendere** → un fenomeno complesso – come la **gestione** aziendale
- **Condividere** → le esperienze di **imprese reali**, molto simili alle vostre
- **Discutere** → confrontandoci in maniera aperta e **costruttiva**
- **Imparare** → generando nuova **curiosità** imprenditoriale

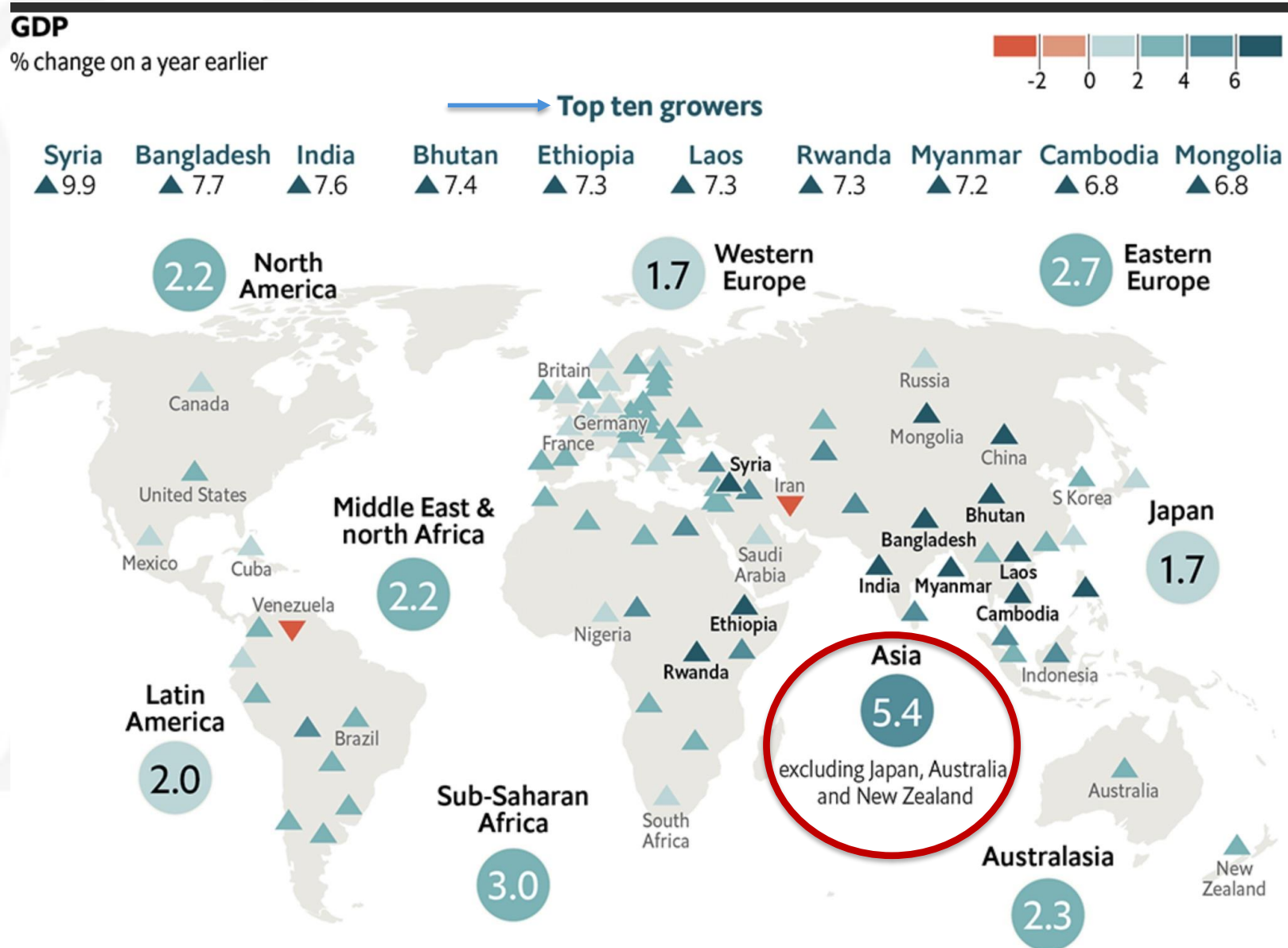
3. Struttura dell'intervento

- **Apertura:** suggestioni sul concetto di Economia e Gestione Aziendale
- Focus Operativo 1: Equilibrio **Economico**
- Focus Operativo 2: Equilibrio **Patrimoniale**
- Focus Operativo 3: Equilibrio **Finanziario**
- La Catena del **Buon Governo:** dai numeri alle implicazioni strategiche
- **Intervista** a due Realtà Imprenditoriali & **Discussione Aperta**

4. Economia e Gestione Aziendale /A

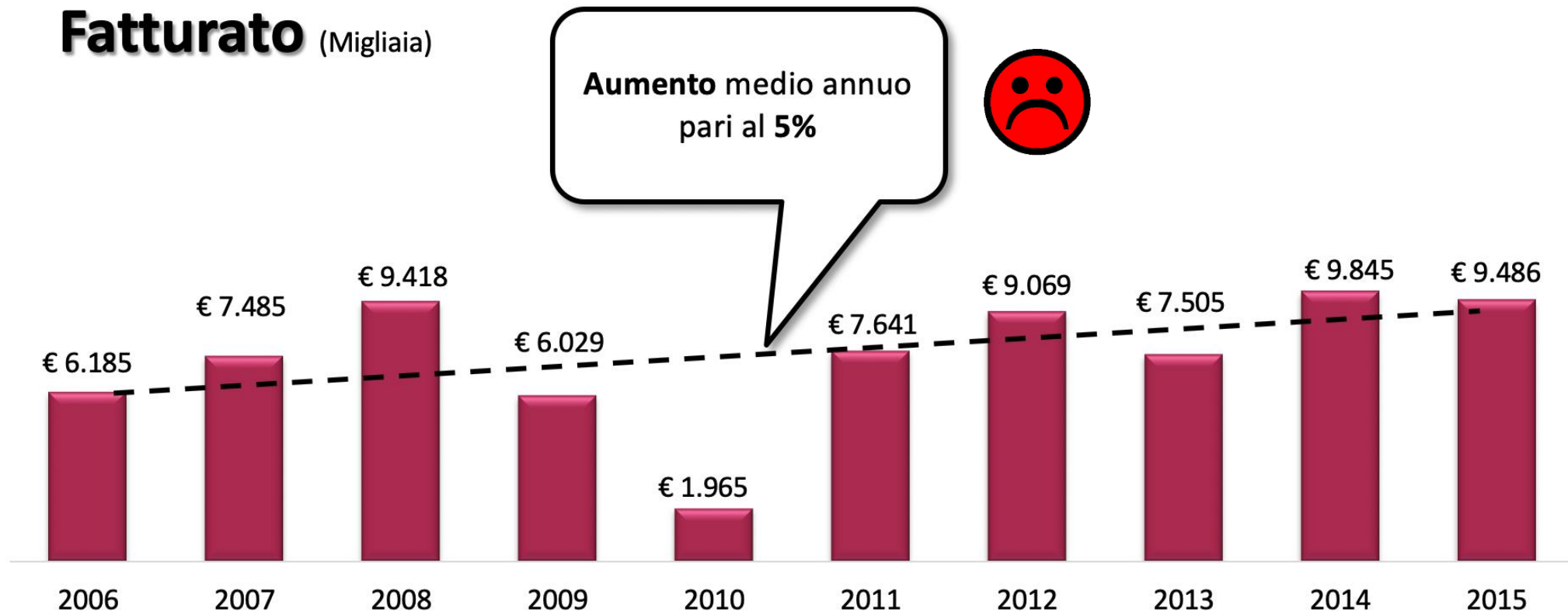


4. Economia e Gestione Aziendale /B



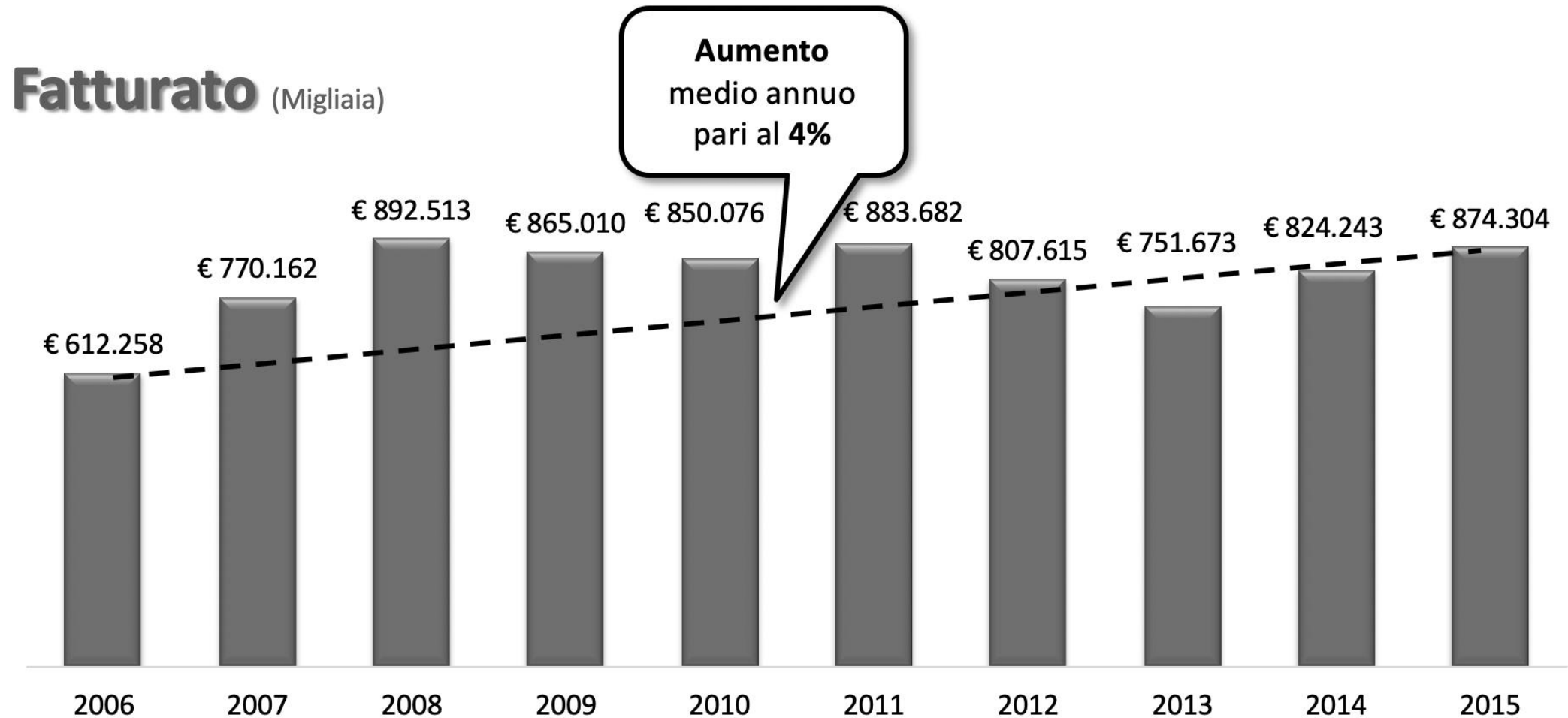
4. Economia e Gestione Aziendale /C

Fatturato (Migliaia)



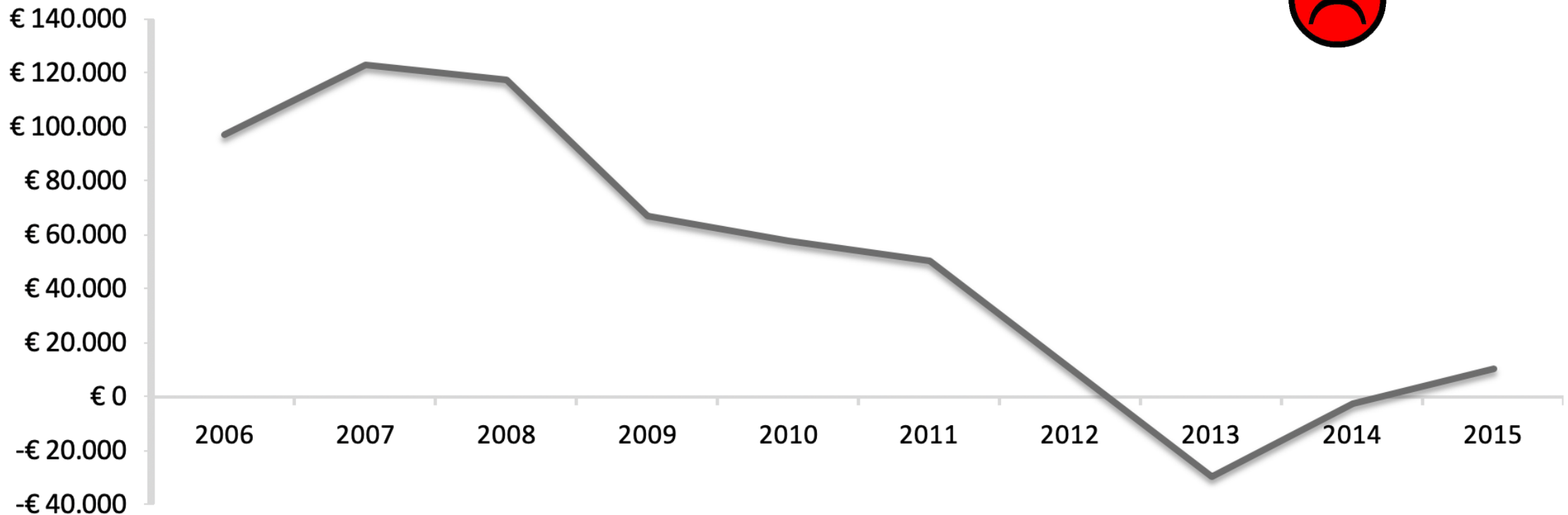
Quanto è importante saper leggere il contesto [macro]economico?

4. Economia e Gestione Aziendale /D



4. Economia e Gestione Aziendale /E

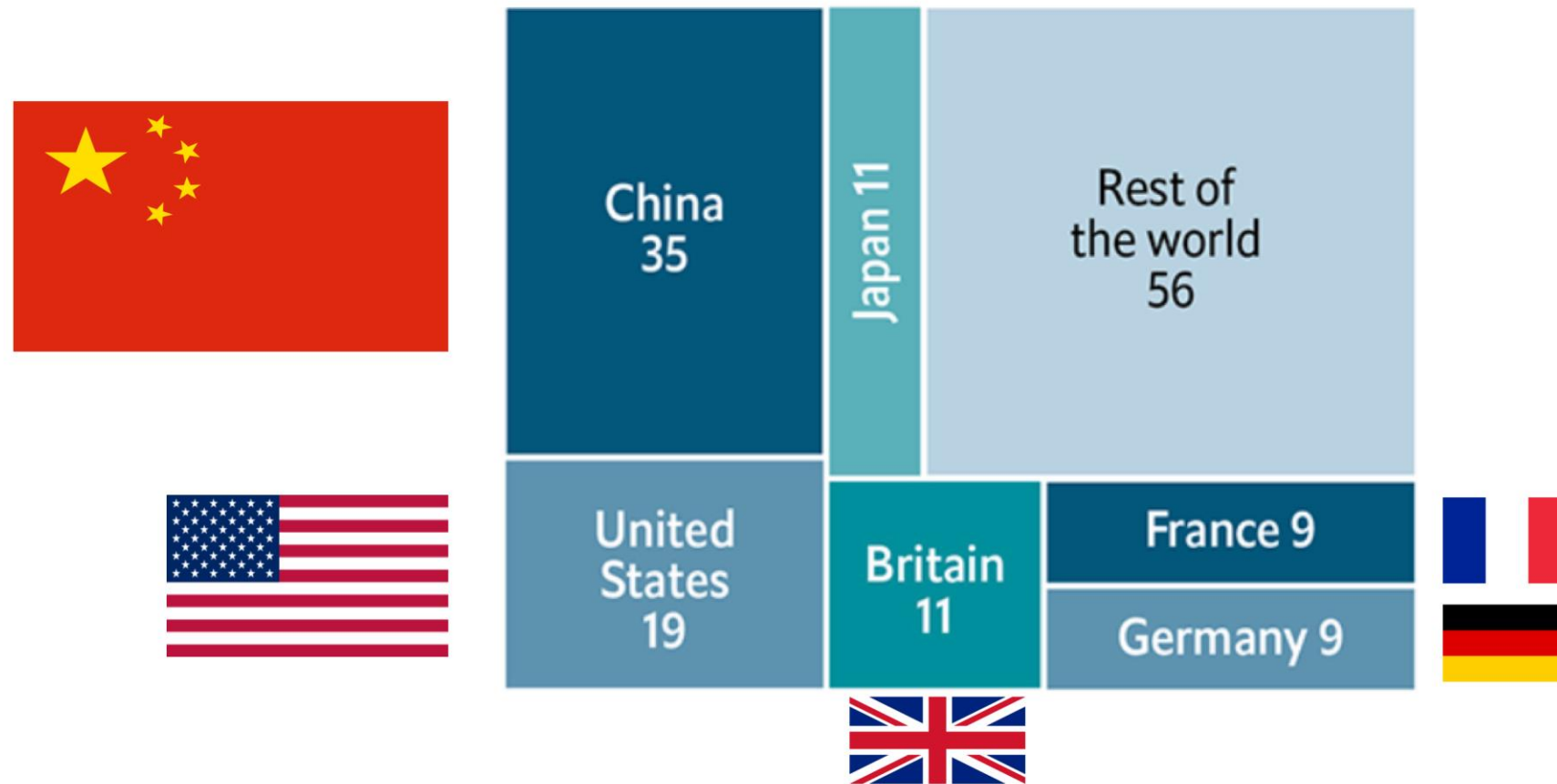
Risultato d'esercizio (Migliaia)



4. Economia e Gestione Aziendale /F

Bank assets

2019, \$trn



E poi, ci sono alcuni dati di fatto. Come ci influenzeranno...?

5. Ricapitolando...

Non c'è crisi (?)

Il contesto è decisivo
(o quasi)

**Messaggi
Operativi**

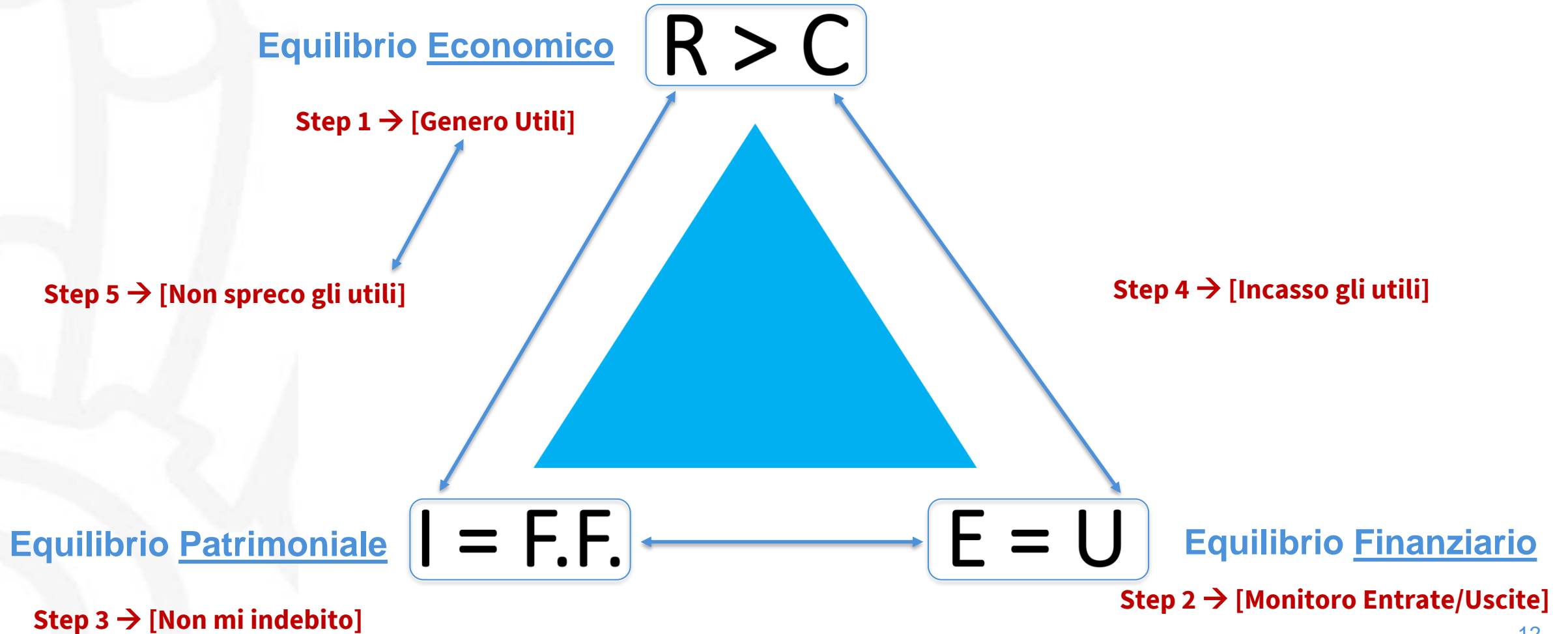
Anche i big sbagliano

I cicli di business sono
più veloci

6. Quindi...

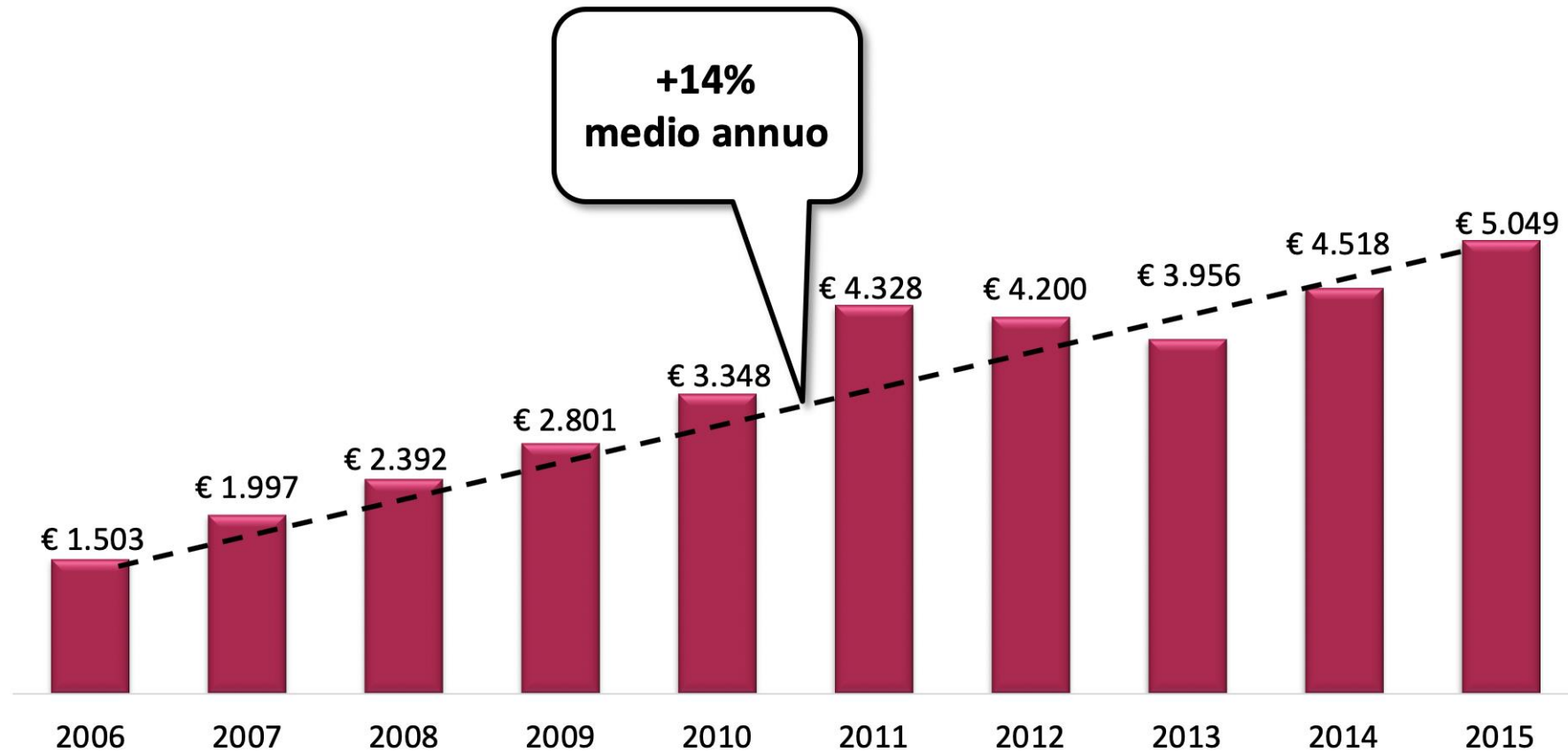
*«Per un'impresa, l'unico modo per combattere l'instabilità del sistema economico mondiale è essere dotati di un **bilancio robusto**»* [The Economist, 2019]

7. Focus Operativo



7. Focus [Equilibrio Economico] /A

Fatturato (Migliaia)

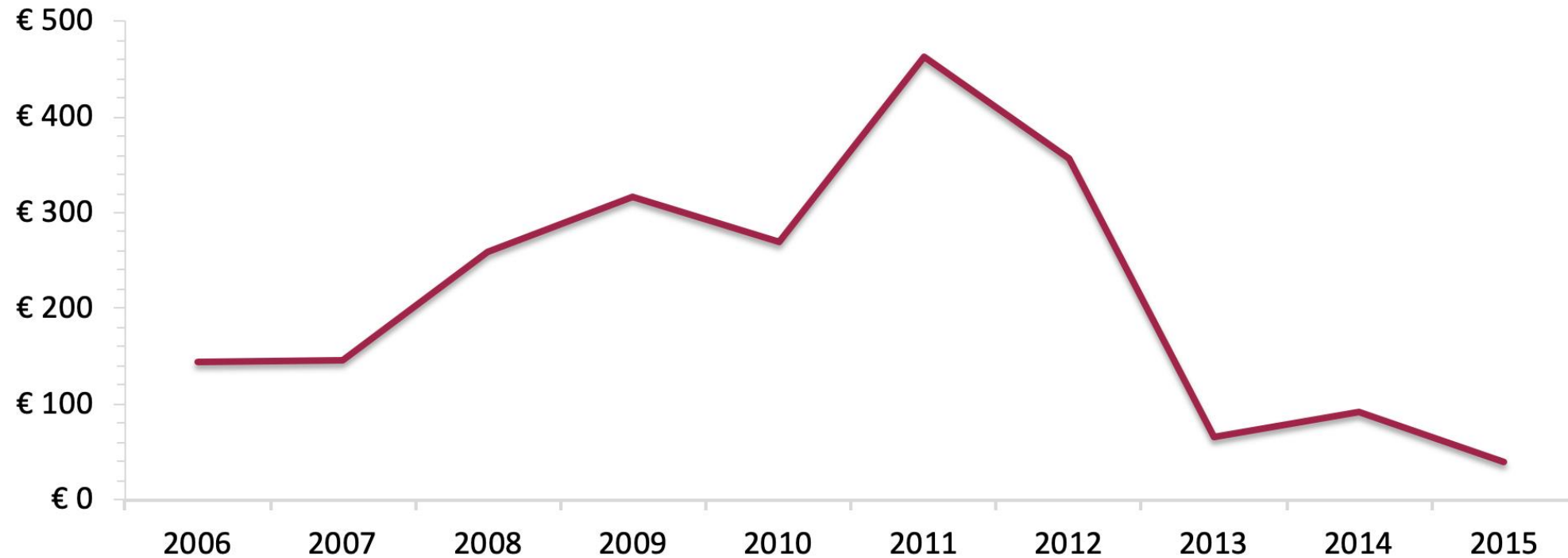


Fatturato → cambio di passo, grazie ad una nuova strategia distributiva!

7. Focus [Equilibrio Economico] /B

Risultato d'esercizio (Migliaia)

Fonte: IAER, 2016






Risultato della strategia → Aumento dei volumi (più fatturato) e diminuzione dei margini... 14

7. Focus [Equilibrio Economico] /C

Fonte: IAER, 2016

Risultati economici 2016

Fatturato	→	€ 18.694.024	-	
Costi gestione caratteristica		€ 18.226.428	=	←
Gestione caratteristica (risultato operativo della g. c.)		€ 467.596	+	
Gestione accessoria (risultato operativo della g. a.)		€ 357.522	=	
Risultato operativo (EBIT)		€ 825.118	+	
Gestione finanziaria (utile/perdite finanziarie)		- € 436.018	=	← 
Risultato ante imposte e componenti straord.		€ 389.100	+	
Gestione straordinaria (componenti straord.)		€ 0	=	
Risultato ante imposte		€ 389.100	+	
Gestione fiscale (tasse)		- € 183.161	=	
Utili e perdite nette periodo		€ 205.939		← 

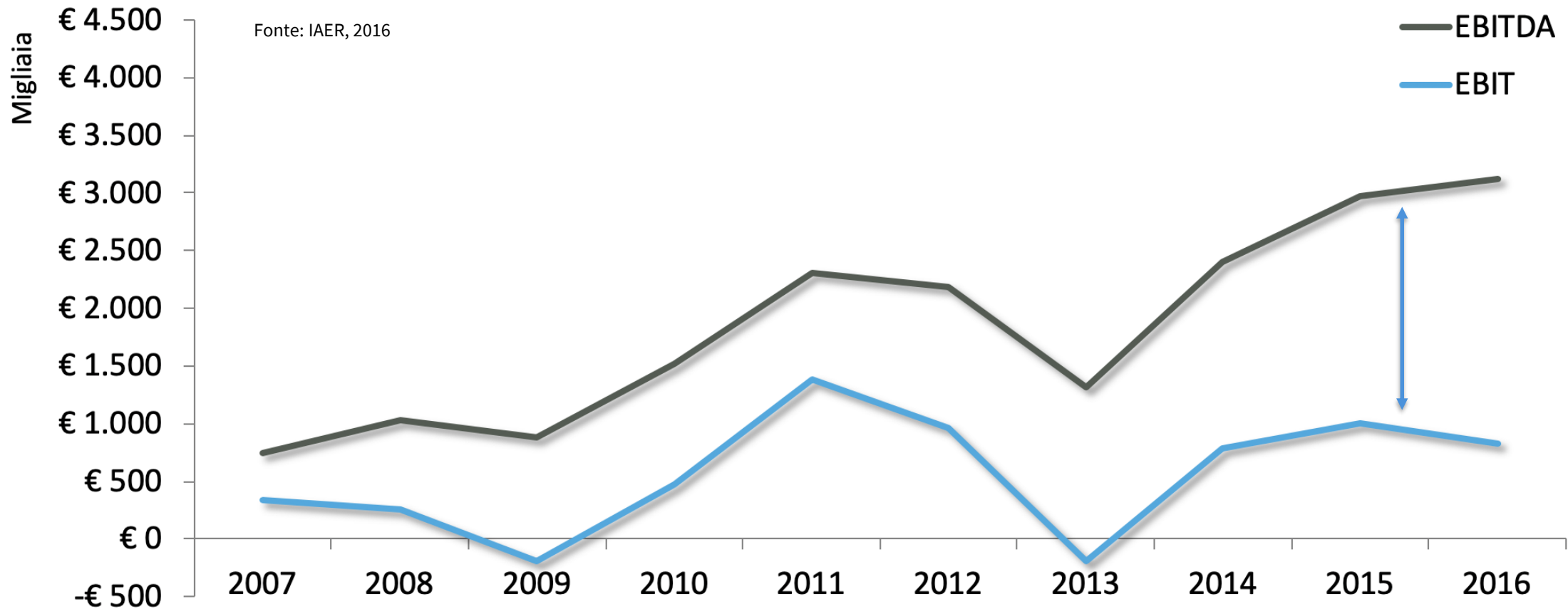
Se $R = C$ → l'azienda non crea auto-finanziamento e diventa dipendente da debito [bancario] 15

7. Focus [Equilibrio Economico] /D



Avere consapevolezza [almeno su base mensile] della distribuzione dei propri costi → è il primo step!

7. Focus [Equilibrio Economico] /E



Un paradosso: il 79% delle imprese che non guadagna, ha un business sanissimo! [IAER, 2019]

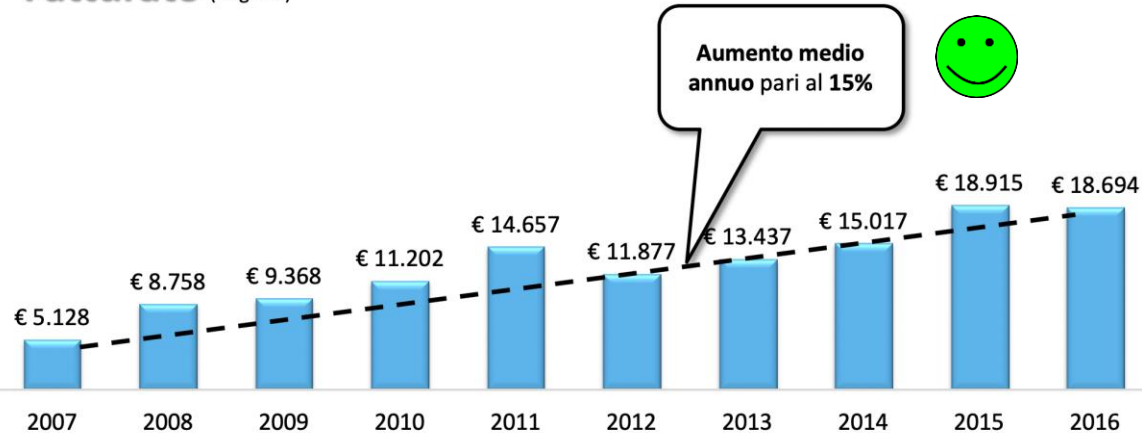
7. Focus [Equilibrio Economico] /F

[ALCUNE] domande da farsi per (iniziare a) risolvere i problemi economici della propria azienda:

1. I **prezzi** che formuliamo sono corretti?
2. In particolare, la **relazione tra prezzi e costi** è veritiera/affidabile al 100%?
3. La **gestione dei costi** viene esercitata, su base mensile, in modo sistematico?
4. Il nostro modello di business (es. make/buy) è **sostenibile** e ben progettato?
5. Quali sono i costi che impattano di più sulla gestione? E come li **monitoriamo**?
6. Su quale **linea di business** creiamo profitto? E su quale perdiamo denaro?
7. Il livello di fatturato è (davvero) sufficiente a coprire la base di **costi fissi** - oltre a quelli variabili?
8. ...

8. Focus [Equilibrio Patrimoniale] /A

Fatturato (Migliaia)

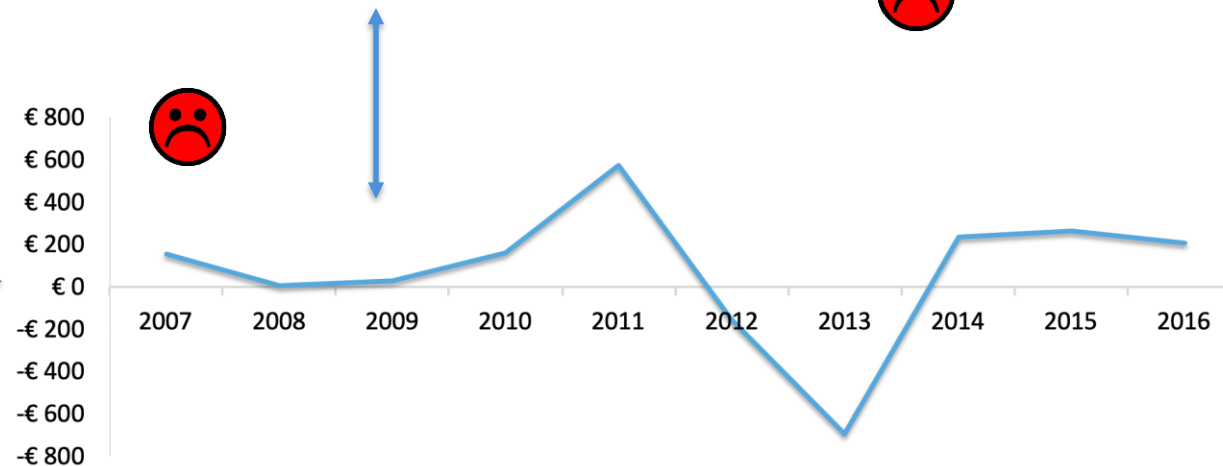


Risultati economici 2016

Fatturato	€ 18.694.024 -
Costi gestione caratteristica	€ 18.226.428 =
Gestione caratteristica (risultato operativo della g. c.)	€ 467.596 +
Gestione accessoria (risultato operativo della g. a.)	€ 357.522 =
Risultato operativo (EBIT)	€ 825.118 +
Gestione finanziaria (utile/perdite finanziarie)	- € 436.018 =
Risultato ante imposte e componenti straord.	€ 389.100 +
Gestione straordinaria (componenti straord.)	€ 0 =
Risultato ante imposte	€ 389.100 +
Gestione fiscale (tasse)	- € 183.161 =
Utili e perdite nette periodo	€ 205.939

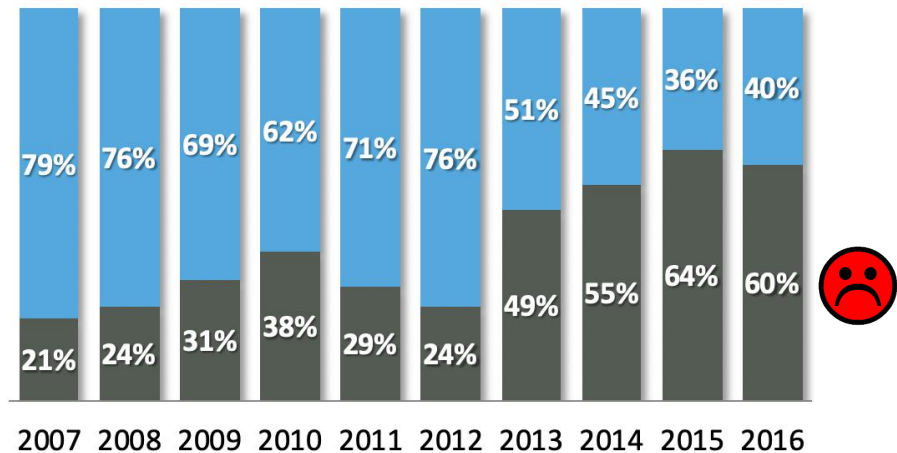
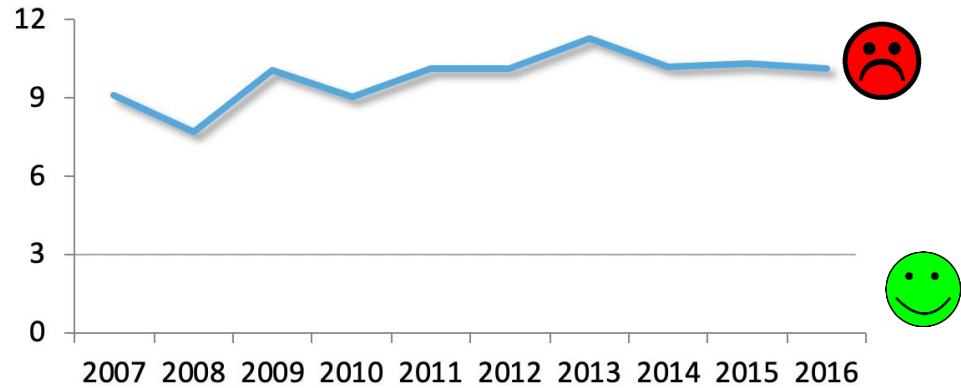
Analisi patrimoniale 2016

Attivo		Passivo	
Attività fisse	€ 18.015.452	Patrimonio netto	€ 5.211.282
Attività correnti	€ 4.713.222	Passività non correnti	€ 10.785.451
Totale	€ 22.728.674	Passività correnti	€ 6.731.941
		Totale	€ 22.728.674



8. Focus [Equilibrio Patrimoniale] /B

Leverage



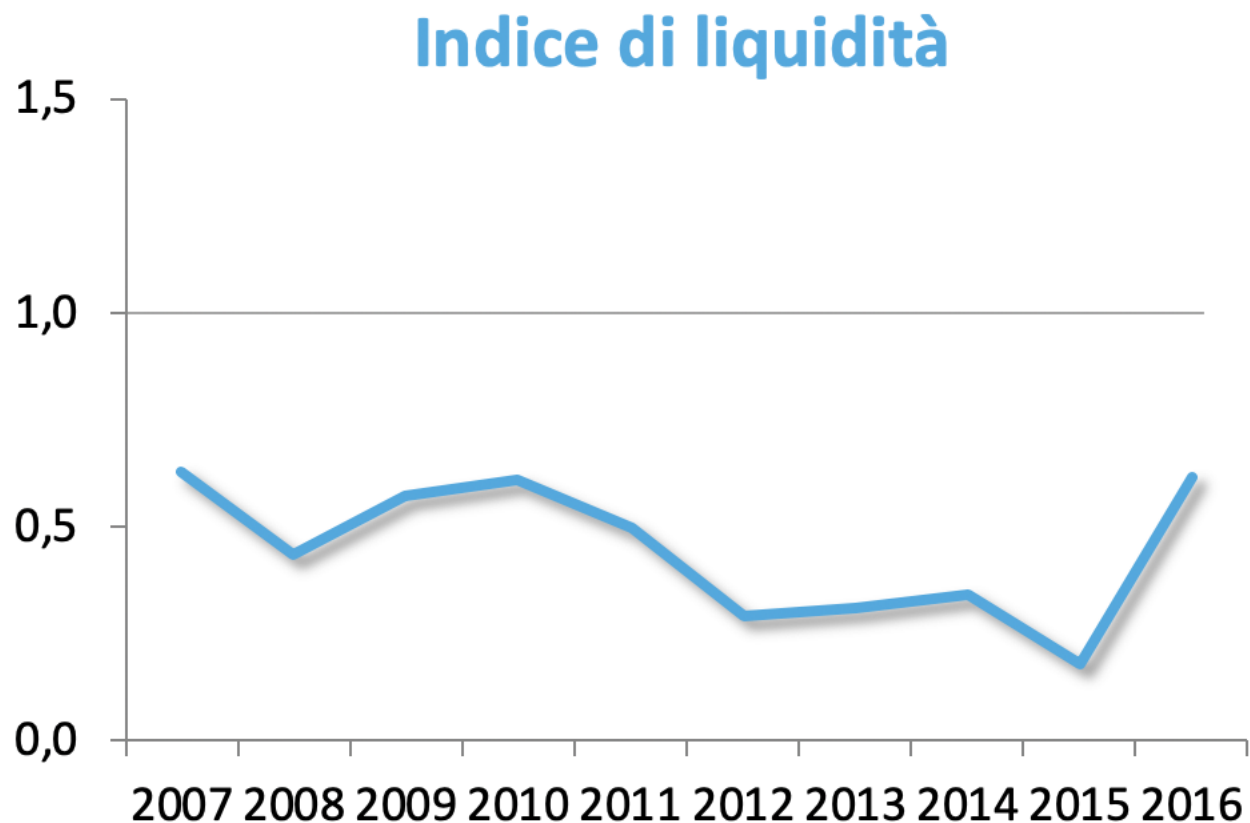
1. Siamo troppo indebitati? → **Calcoliamo il Leverage**

2. Siamo **abusando** di «medio-lungo termine?»

3. Operiamo lavorando con **indebitamento bancario** di breve termine?

4. Siamo rispettando la regola di equilibrio patrimoniale? → **I = F.F.**

9. Focus [Equilibrio Finanziario] /A

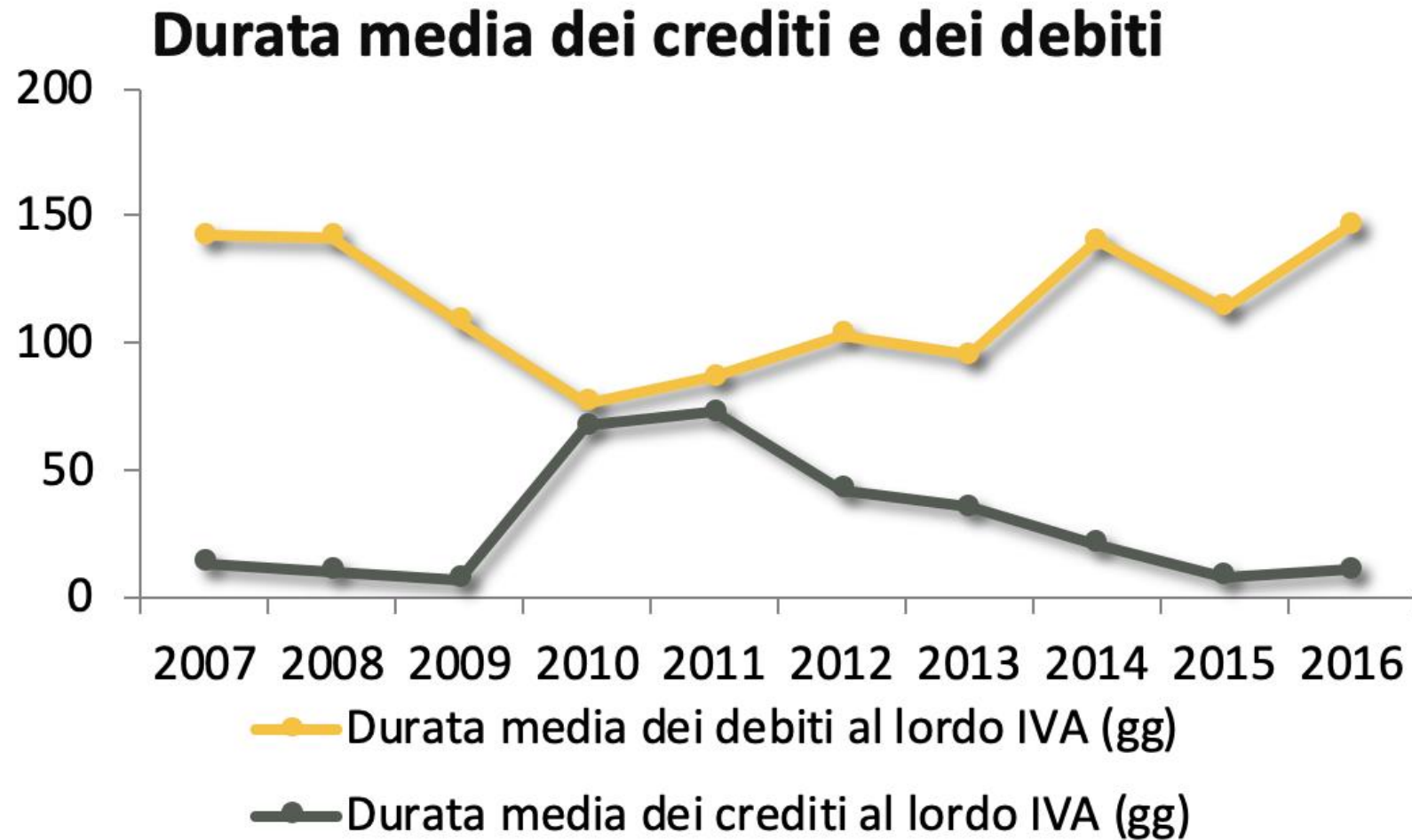


Fonte: IAER, 2016



Crisi di liquidità → 7 volte su 10 è un problema legato alla mancanza di auto-finanziamento!

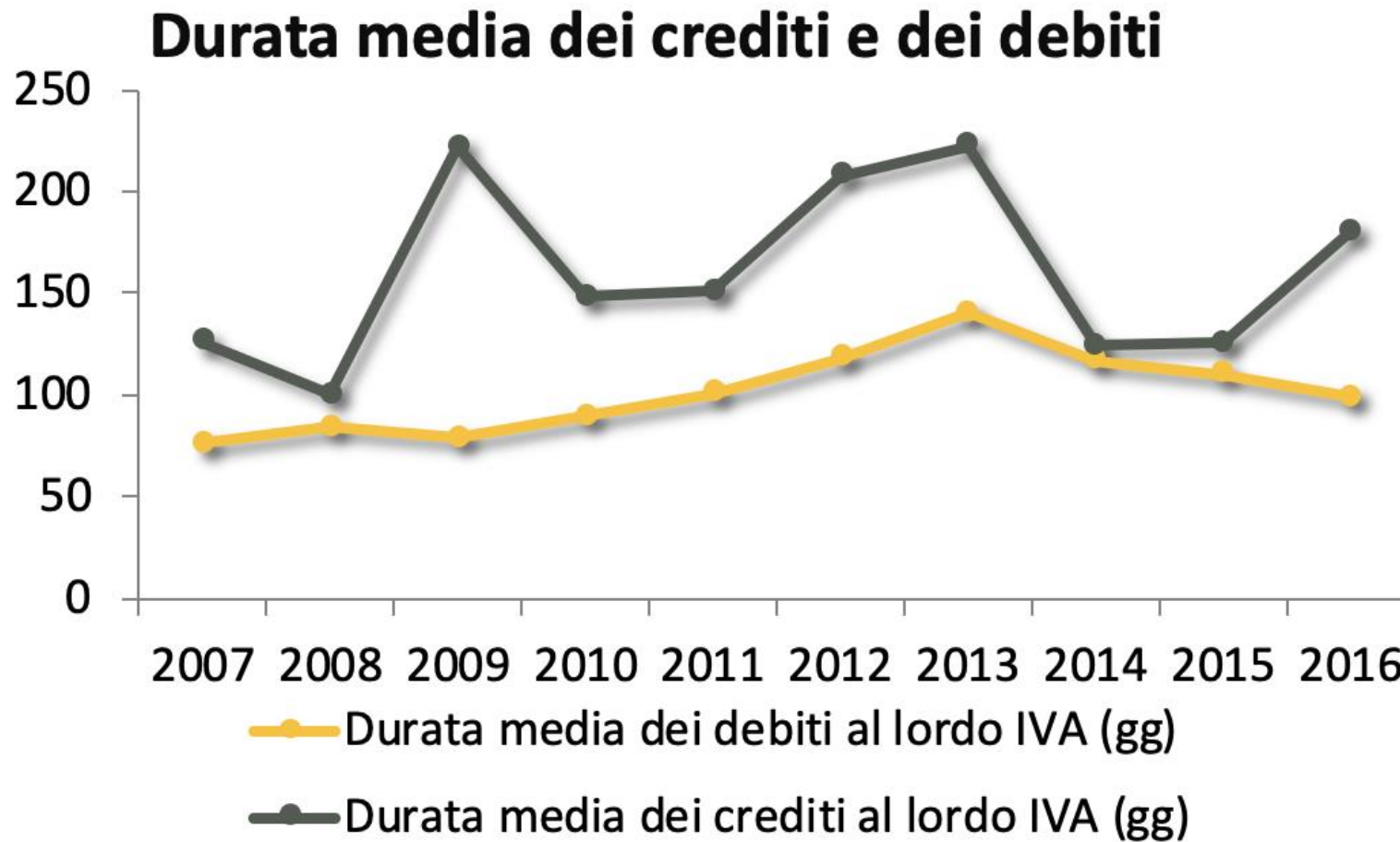
9. Focus [Equilibrio Finanziario] /B



Fonte: IAER, 2016

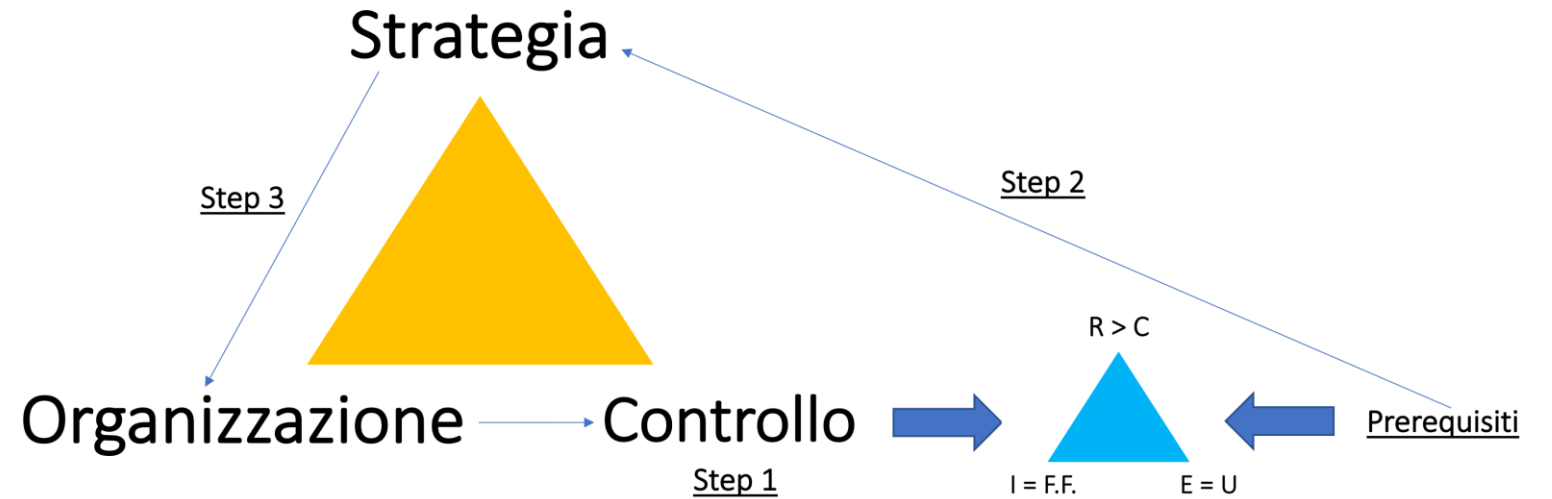
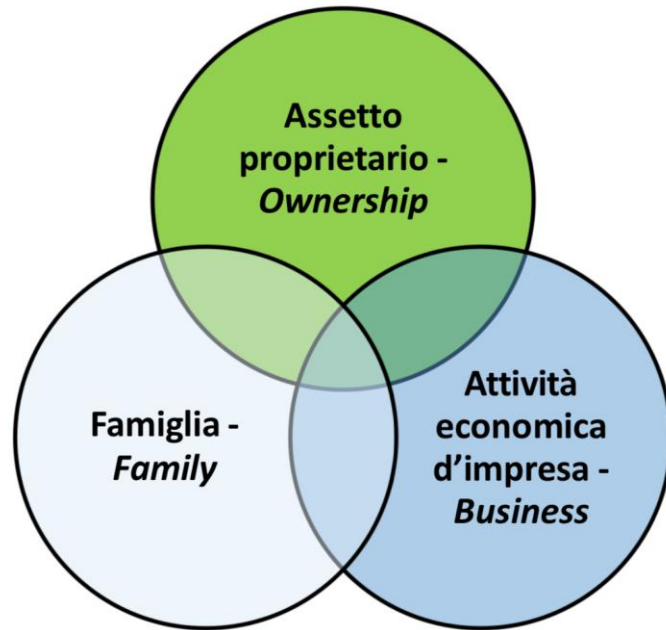
Dopo quanti giorni incassate [dai clienti]? E dopo quanti giorni pagate [i fornitori]?

9. Focus [Equilibrio Finanziario] /C



La mancanza di una politica di incassi e pagamenti – chiara e stabile – è una grande criticità

10. Il buon governo...



Nell'azienda familiare, la gestione si intreccia con i delicati equilibri del «clan»: come agire?

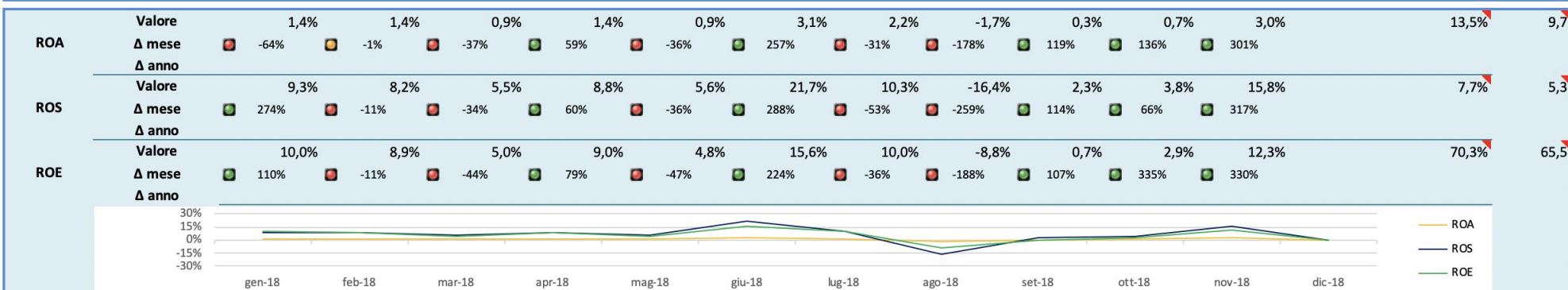
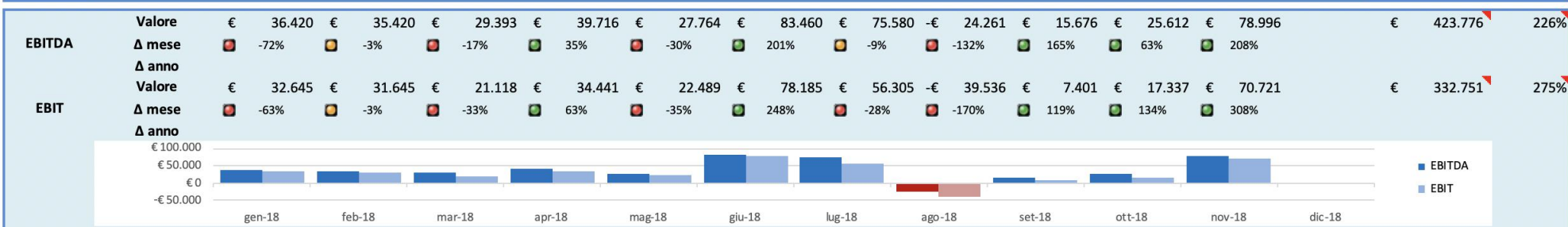
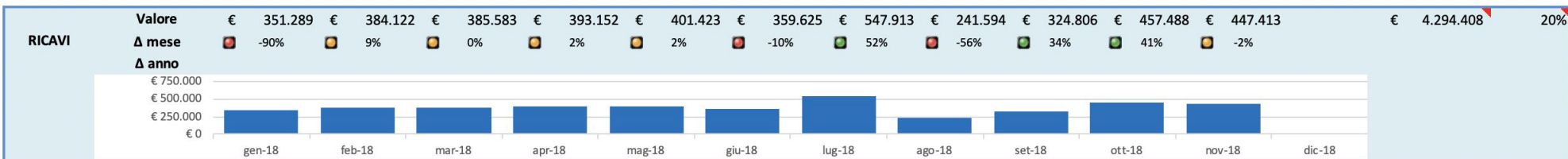
11. Come gestire l'impresa?

11

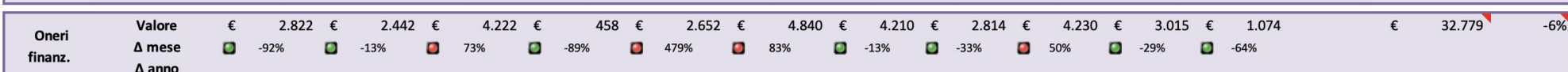
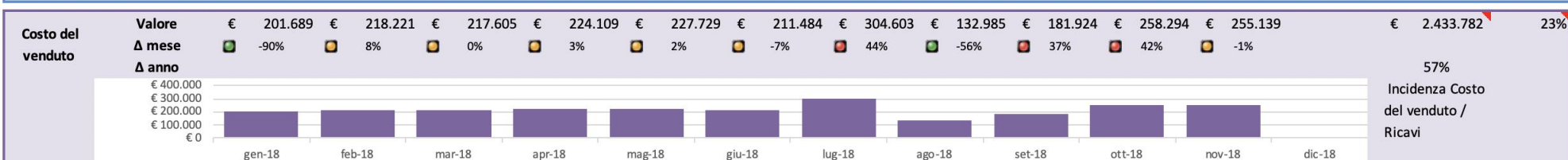
gen-18 feb-18 mar-18 apr-18 mag-18 giu-18 lug-18 ago-18 set-18 ott-18 nov-18 dic-18 2018 Δ 2017

Fonte: IAER, 2018

Redditività



Costi



12. La parola alle Imprese

A) CAVANNA 1863 S.R.L. [Milano]

→ **Business: traslochi per privati e aziende**

→ **Alessandro Cavanna (CEO)**

→ **Passaggio generazionale in corso di svolgimento (85% del processo)**

B) A.T. SERVICE S.R.L. [Milano]

→ **Business: servizi di disinfestazione ambientale**

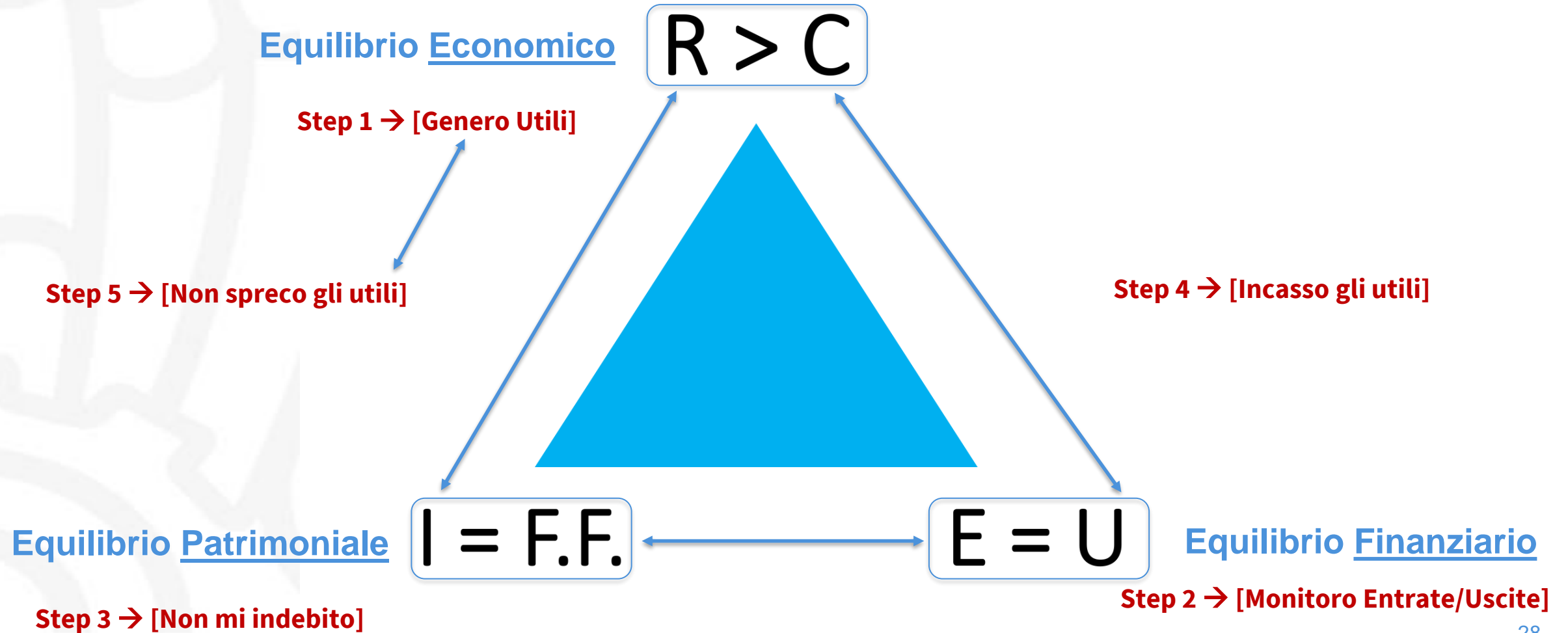
→ **Simone Pellacani (Responsabile Controllo di Gestione)**

→ **Passaggio generazionale in corso di svolgimento (25% del processo)**

13. Gli Indicatori Fondamentali

1. **Ricavi** [su base mensile]
2. **Costi** [almeno → Materie Prime, Personale e Servizi]
3. **Indice di liquidità** → è sopra o sotto la soglia di sicurezza (pari a 1?)
4. **Leverage** → è sopra o sotto la soglia di sicurezza (pari a 3)?
5. **Entità delle entrate mensili Vs. Entità delle uscite mensili** (in modo prospettico)
6. **Redditività delle vendite** [Risultato Operativo / Ricavi * 100]
7. **Giorni medi di incasso e di pagamento** [Es. 54 Vs. 89 = OK / Viceversa KO]
8. **Risultato prima delle tasse** [su base mensile o – almeno – trimestrale]

14. Che cosa avete imparato?





ASSOLOMBARDA

www.assolombarda.it

www.genioeimpresa.it

Seguici su

