

Il sistema di indicatori per la crisi d'impresa attinenti al controllo di gestione

Torino, 10 giugno 2019 – Dott.ssa Silvia Cornaglia ODCEC Torino

Dinamica economica e dinamica di cassa



	GEN	FEB	MAR	APR
VOLUMI	1000	1500	2000	2500
RICAVI	100.000	150.000	200.000	250.000
COSTI	75.000	112.500	150.000	187.500
UTILE	25.000	37.500	50.000	62.500
INCASSI	100.000	100.000	150.000	200.000
PAGAMENTI	75.000	150.000	187.500	225.000
CASH FLOW	25.000	- 50.000	- 37.500	- 25.000
CASSA INIZIO	87.500	112.500	62.500	25.000
CASSA FINE	112.500	62.500	25.000	-

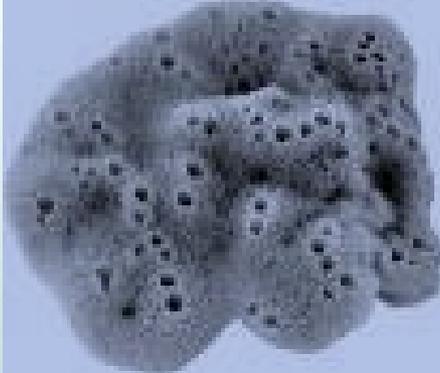
Dinamica economica e dinamica di cassa

	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO
VOLUMI	1000	1500	2000	2500	3000	3500	4000	4500
RICAVI	100.000	150.000	200.000	250.000	300.000	350.000	400.000	450.000
COSTI	75.000	112.500	150.000	187.500	225.000	262.500	300.000	337.500
UTILE	25.000	37.500	50.000	62.500	75.000	87.500	100.000	112.500
INCASSI	100.000	100.000	150.000	200.000	250.000	300.000	350.000	400.000
PAGAMENTI	75.000	150.000	187.500	225.000	262.500	300.000	337.500	375.000
CASH FLOW	25.000	- 50.000	- 37.500	- 25.000	- 12.500	-	12.500	25.000
CASSA INIZIO	87.500	112.500	62.500	25.000	-	- 12.500	- 12.500	-
CASSA FINE	112.500	62.500	25.000	-	- 12.500	- 12.500	-	25.000

Il sistema economico - patrimoniale

STATO PATRIMONIALE INIZIALE		VARIAZIONI		STATO PATRIMONIALE FINALE	
Attrezzature 800	Patrimonio netto 1 000	Magazzin materiali 300		Attrezzature 720	Patrimonio netto 1.120
Materiali 400		Magazzin pro . finiti 300		Materiali 100	Debiti finanziari 500
Cassa disp. 300	Debiti finanziari 500	Crediti + 700		Crediti 700	
		Attrezzature 80		Cassa 100	
		Cassa 200			
		Patrimoni netto +120			
		Ricavi +700			
		Costi 580			
		Utile +120			
1.500	1.500			1.620	1.620

Il cash flow



RISULTATO OPERATIVO

+

Ammortamenti

=

E.B.I.T.D.A.

- **VARIAZIONE DEL CAPITALE DI
FUNZIONAMENTO**

- INVESTIMENTI

+ DISINVESTIMENTI

=

FREE CASH FLOW

△ Magazzini

△ Crediti commerciali

△ Debiti verso Fornitori

△ Altre voci

Il rubinetto aperto

CONTO ECONOMICO PROSPETTICO



ITEMS

ANNI

1 2 3 4 5 ... n

RICAVI

- COSTI VARIABILI COMMERCIALI
- COSTI VARIABILI DI PRODUZIONE
- COSTI FISSI DEL VENDUTO

MARGINE LORDO

- COSTI DI STRUTTURA

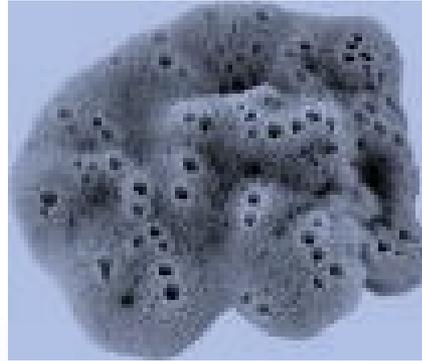
RISULTATO OPERATIVO

- ONERI FINANZIARI
- /+ ONERI/PROV. STRAORDINARI
- IMPOSTE

RISULTATO NETTO

	1	2	3	4	5	...	n
RICAVI							
- COSTI VARIABILI COMMERCIALI							
- COSTI VARIABILI DI PRODUZIONE							
- COSTI FISSI DEL VENDUTO							
MARGINE LORDO							
- COSTI DI STRUTTURA							
RISULTATO OPERATIVO							
- ONERI FINANZIARI							
-/+ ONERI/PROV. STRAORDINARI							
- IMPOSTE							
RISULTATO NETTO							

La spugna



L'azienda può raggiungere più agevolmente una posizione di equilibrio finanziario corrente se la velocità di monetizzazione del capitale circolante è superiore alla velocità del pagamento dei debiti correnti.

Indice di rotazione del magazzino = ricavi (o costo esterno del venduto) / magazzino

Indice di rotazione dei crediti = ricavi / crediti

Indice di rotazione fornitori = acquisti di beni e servizi / debiti commerciali.

I giorni di giacenza sono dati dal reciproco degli indici X 360

L'equilibrio patrimoniale – finanziario (1)



ATTIVO CIRCOLANTE

- Liquidità immediate
- Liquidità differite (crediti, ratei, risconti)
- Rimanenze

IMMOBILIZZAZIONI

- Immobilizzazioni immateriali
- Immobilizzazioni materiali
- Immobilizzazioni finanziarie

TOTALE IMPIEGHI

PASSIVITA' CORRENTI

- Fondi per rischi e oneri quota corr.
- TFR quota corrente
- Debiti a breve termine

PASSIVITA' CONSOLIDATE

- Fondi per rischi e oneri quota a lt
- TFR quota a lungo termine
- Debiti a lungo termine

CAPITALE PROPRIO

- Capitale sociale
- Riserve
- Risultato dell'esercizio

TOTALE FONTI

L'equilibrio patrimoniale – finanziario (2)



Indicatori di liquidità

misurano la capacità monetaria dell'impresa, ovvero la capacità di far fronte, con le risorse disponibili, agli impegni finanziari a breve termine.

Indice di liquidità (acid test) =
liquidità immediate / passività correnti

Indice di tesoreria =
liquidità immediate e differite / passività correnti

L'equilibrio patrimoniale – finanziario (3)



Indipendenza finanziaria (Debt / Equity Ratio)

DSCR (Debt Service Cover Ratio)

Art. 13 D.Lgs 14/2019

Sono indici significativi quelli che misurano la sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare e l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi.

Costituiscono altresì indicatori di crisi ritardi nei pagamenti reiterati e significativi

Indicatori di «salute» dell'impresa

1. Il rubinetto aperto: redditività operativa ed EBITDA
2. La spugna: indici di rotazione e contestualizzazione nel ciclo di vita
3. L'equilibrio patrimoniale (1): composizione degli impieghi e delle fonti (durata)
4. L'equilibrio patrimoniale (2): indipendenza finanziaria
5. Capacità di autofinanziamento e DSCR

Intercettare tempestivamente la crisi: indicatori non finanziari

1. Misurare la risposta ai bisogni dei clienti
2. Misurare l'efficacia e l'efficienza dei processi
3. Misurare la capacità di crescita e di innovazione