



ASSOLOMBARDA

# La Gestione Economico-Finanziaria di una Impresa Familiare

Prof. Fabio Papa

24.10.2019

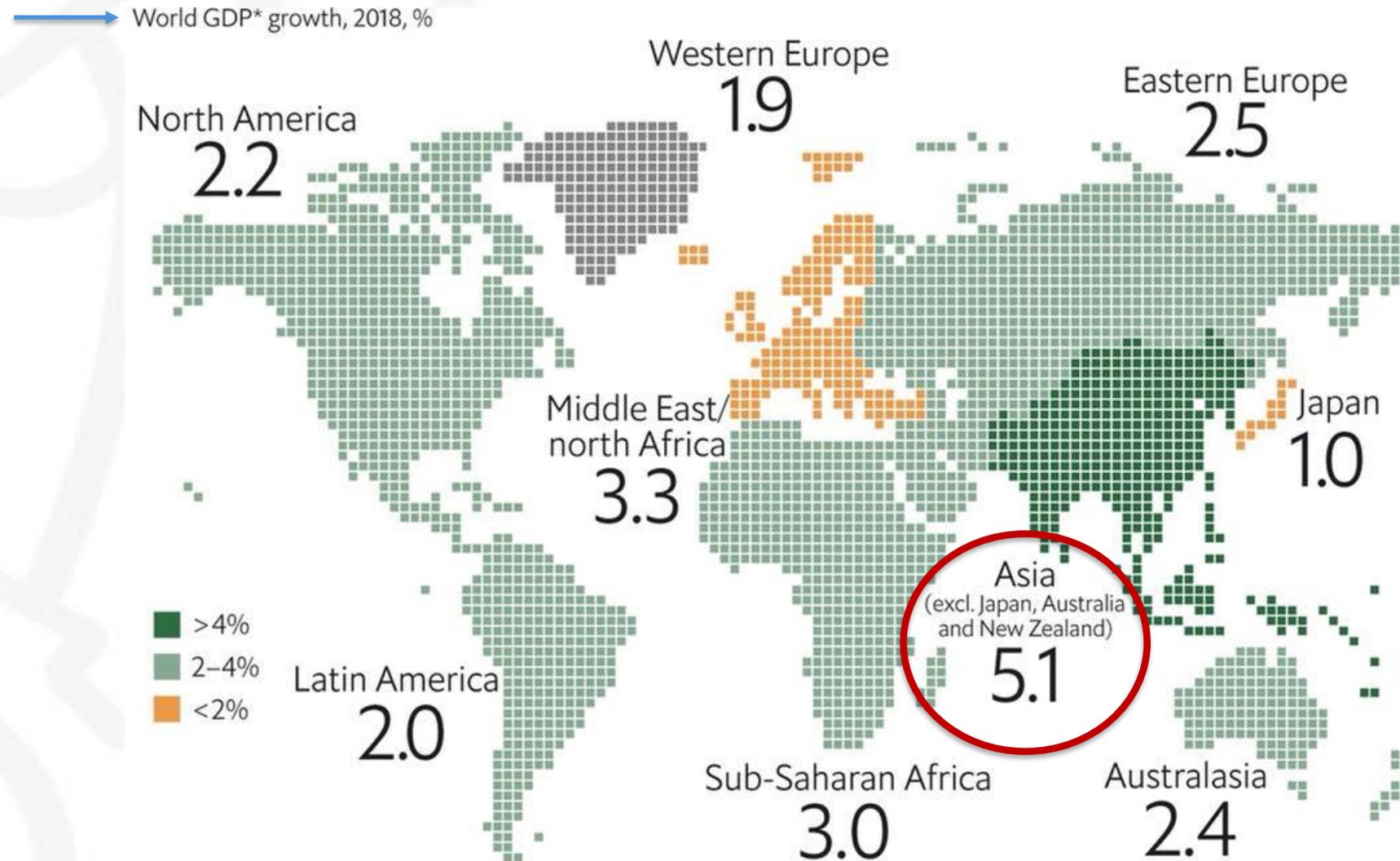
## 2. Obiettivi dell'intervento

- **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

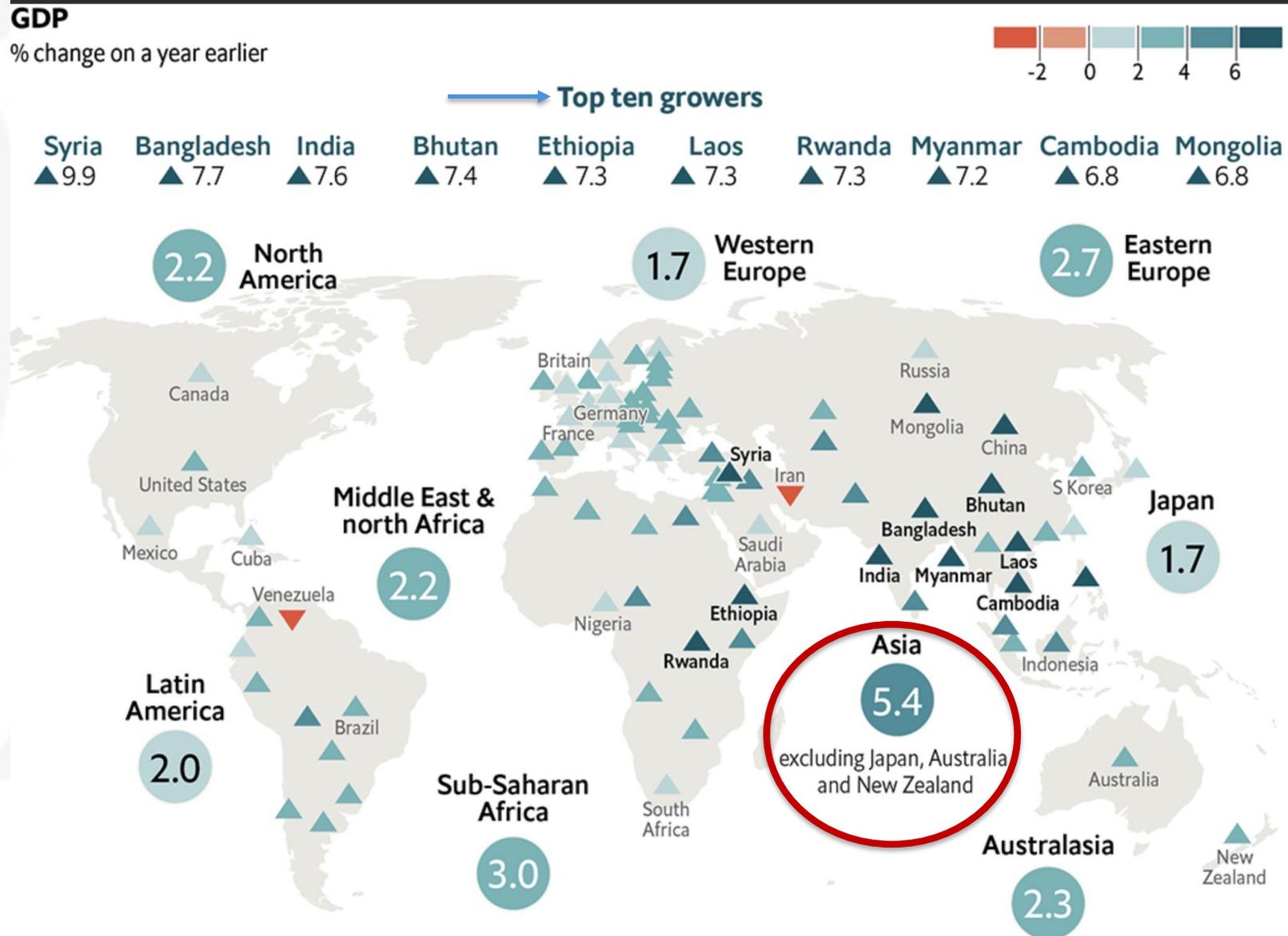
# 3. Struttura dell'intervento

- **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

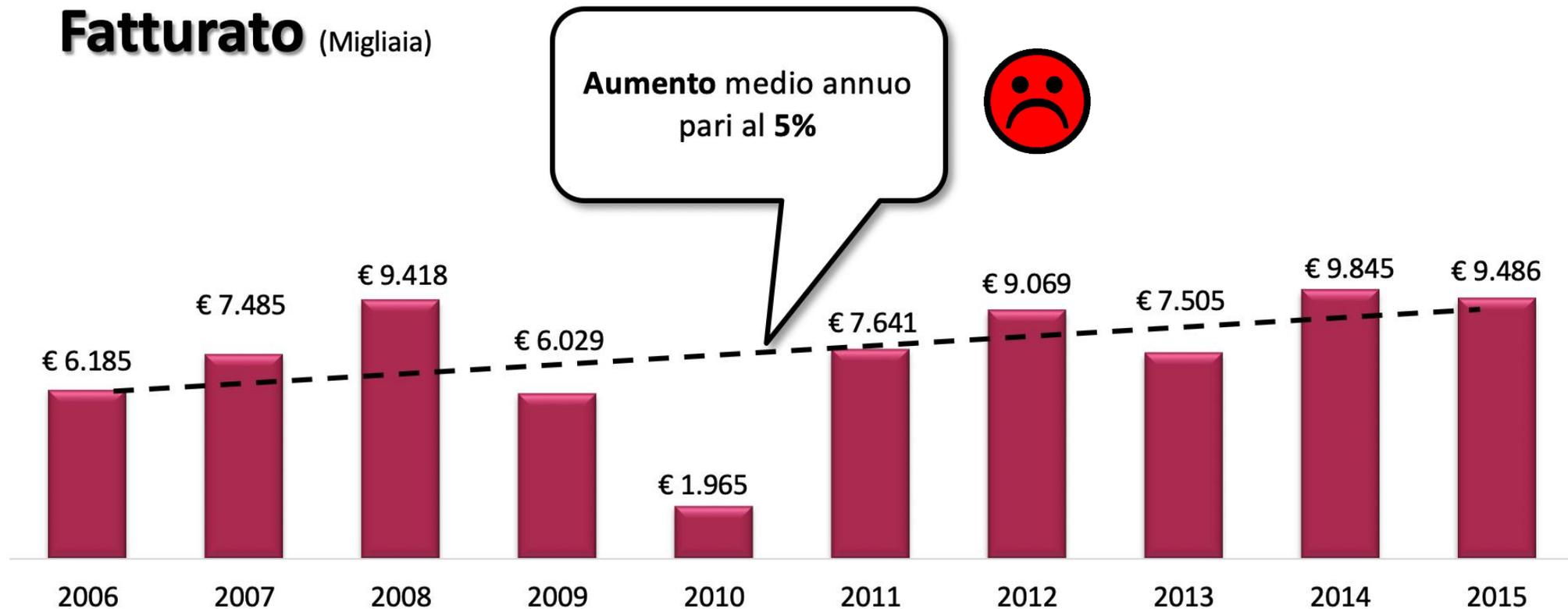


# 4. Economia e Gestione Aziendale /B



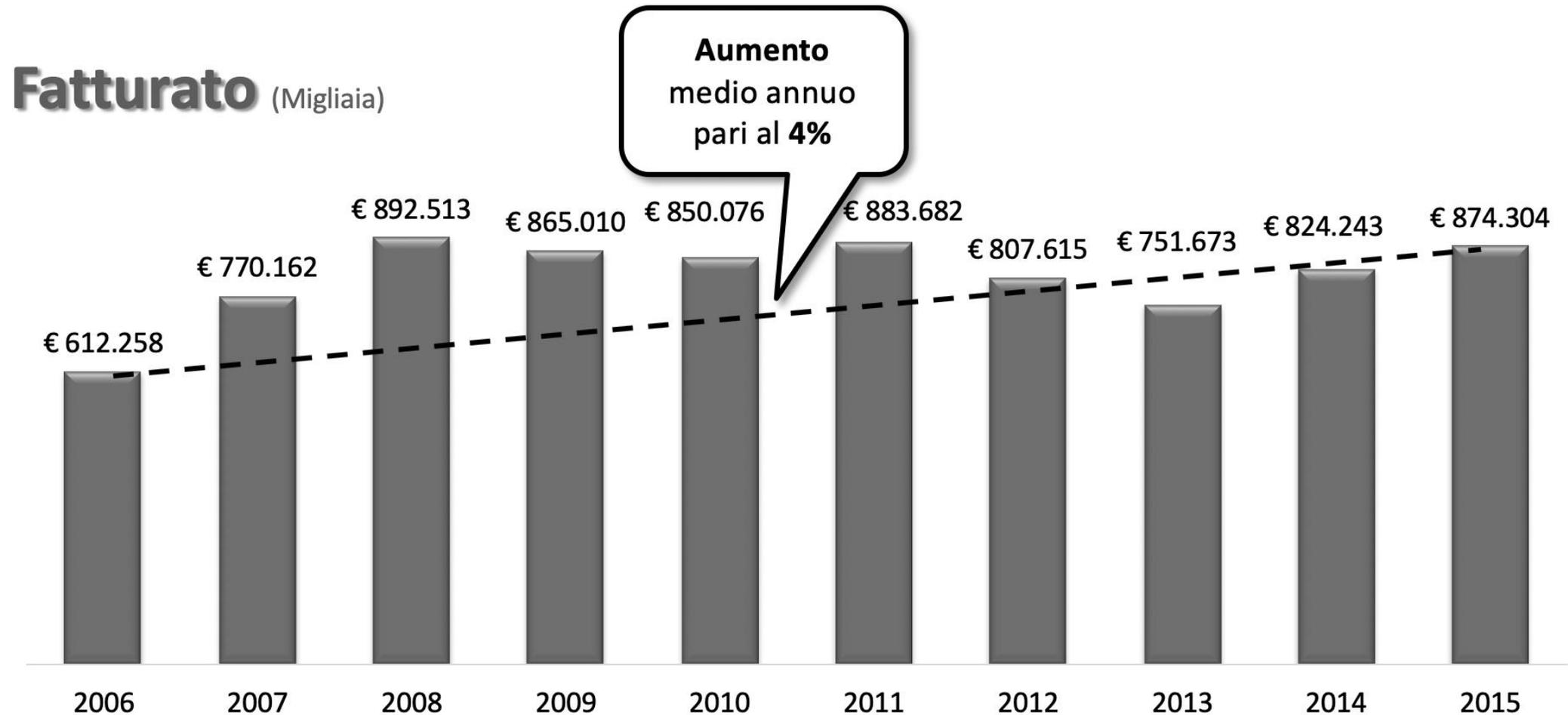
# 4. Economia e Gestione Aziendale /C

**Fatturato** (Migliaia)



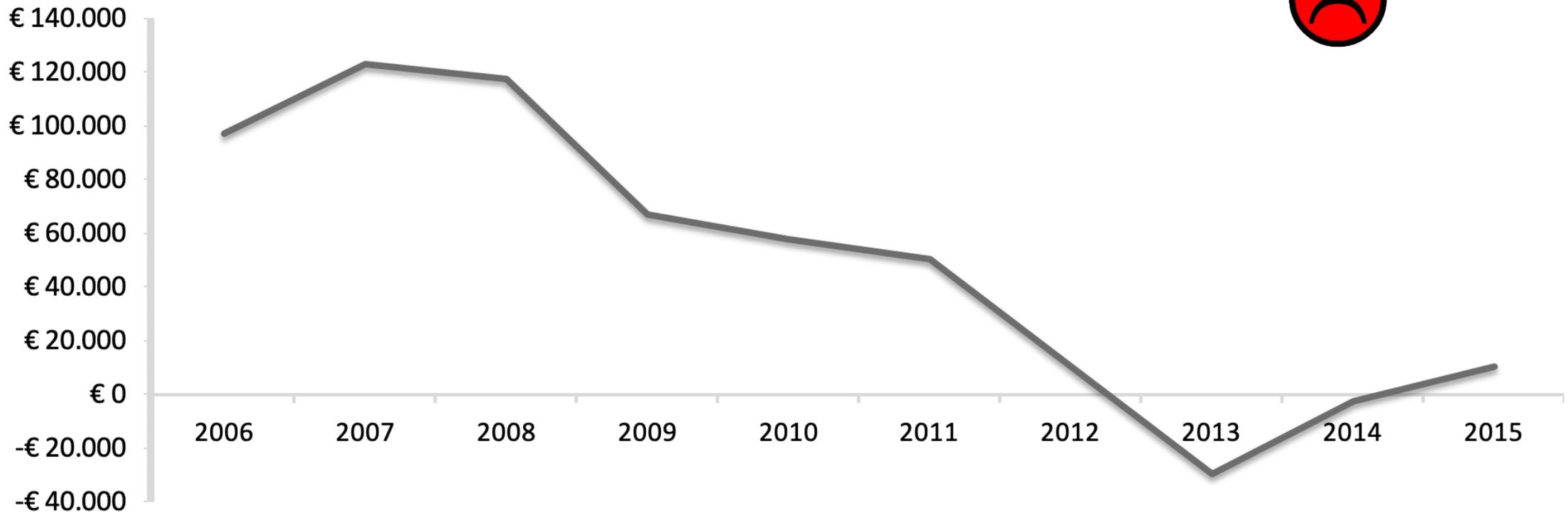
Quanto è importante saper leggere il contesto [macro]economico?

# 4. Economia e Gestione Aziendale /D



# 4. Economia e Gestione Aziendale /E

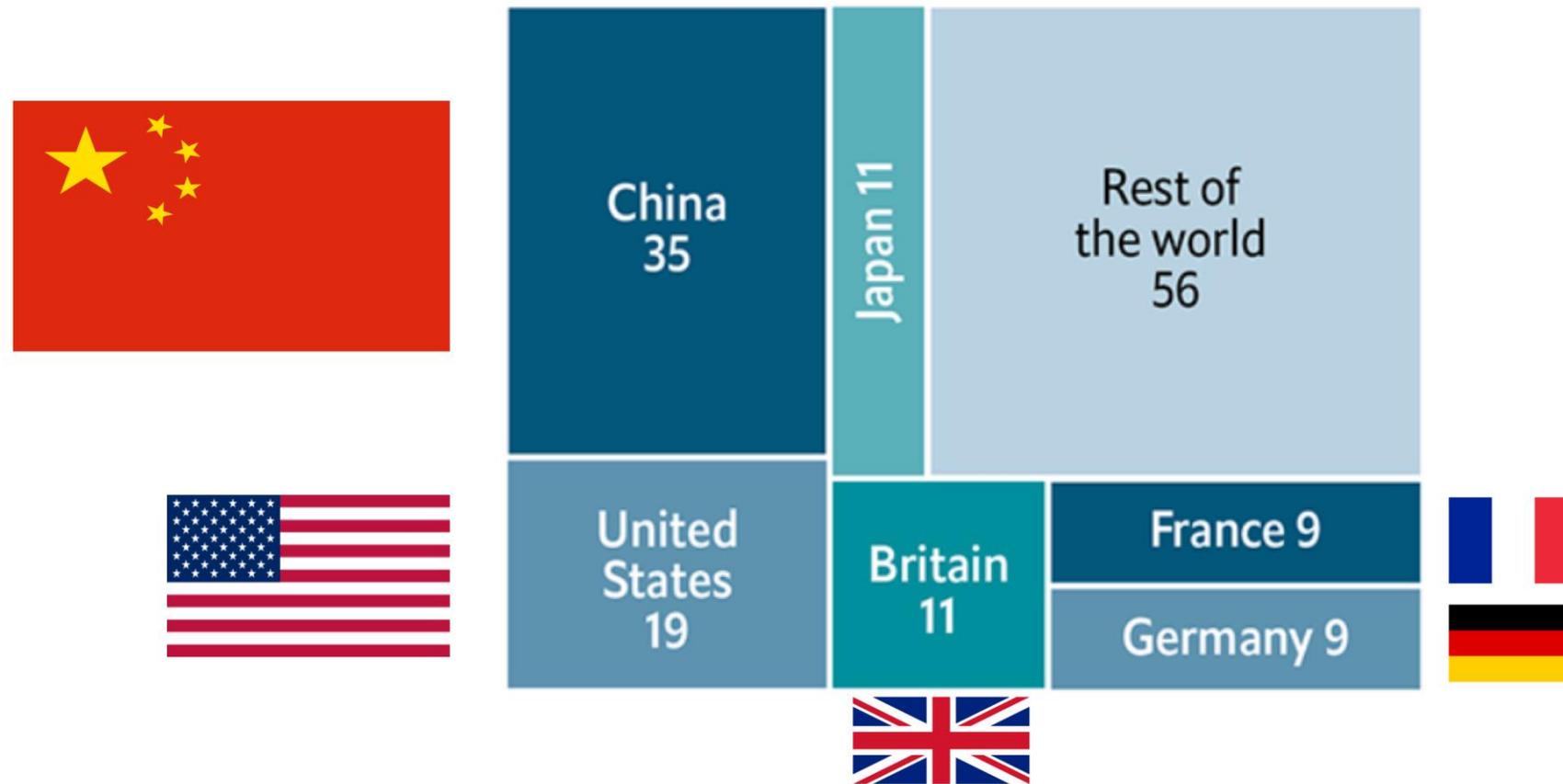
**Risultato d'esercizio** (Migliaia)



# 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**

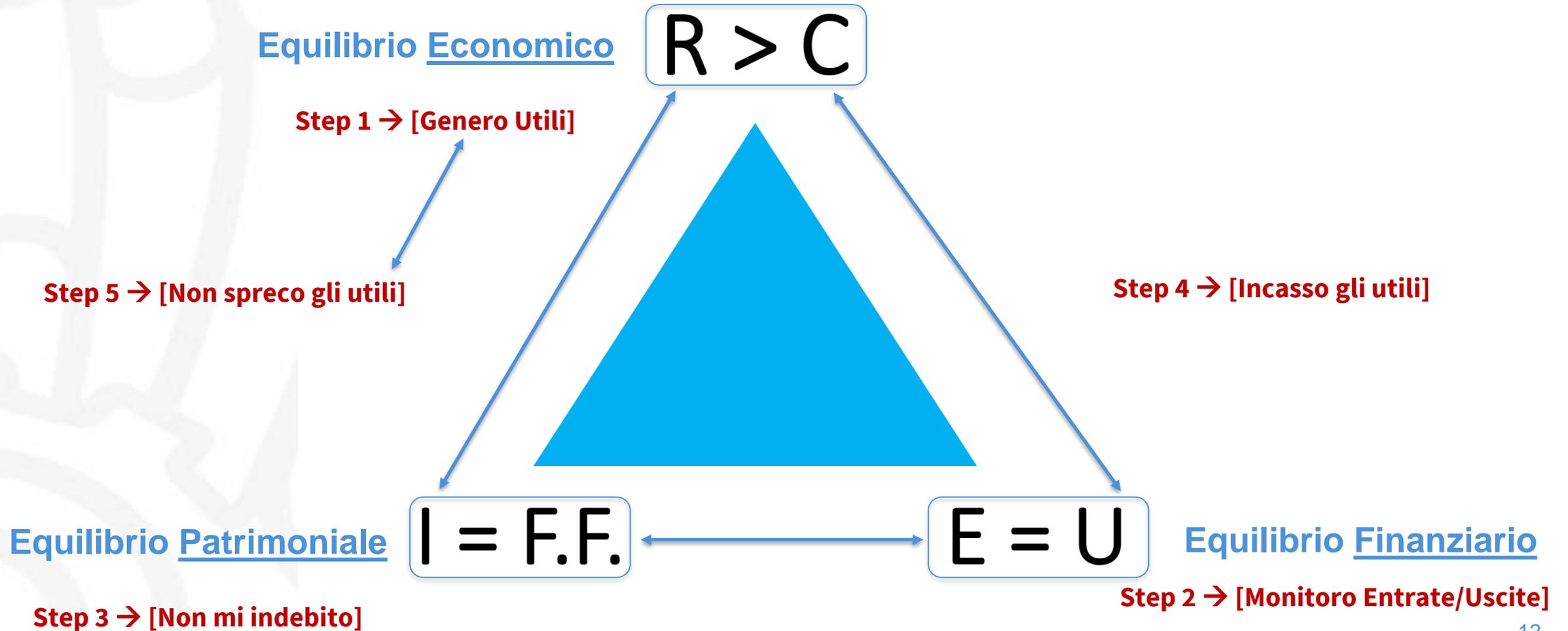
Anche i big sbagliano

I cicli di business sono  
più veloci

## 6. Quindi...

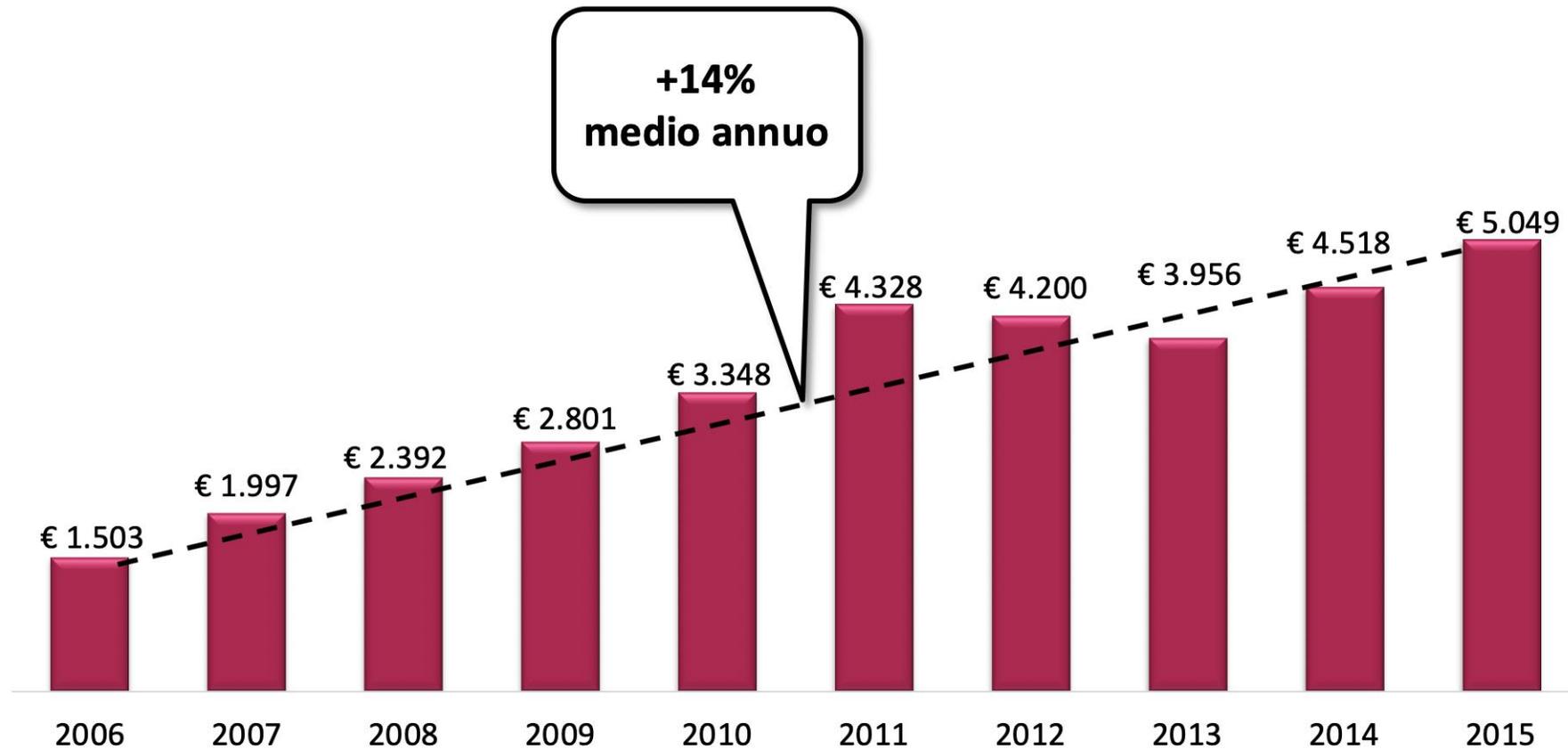
*«Per un'impresa, l'unico modo per combattere l'instabilità del sistema economico mondiale è essere dotati di un **bilancio robusto**»* [The Economist, 2019]

# 7. Focus Operativo



# 7. Focus [Equilibrio Economico] /A

**Fatturato** (Migliaia)

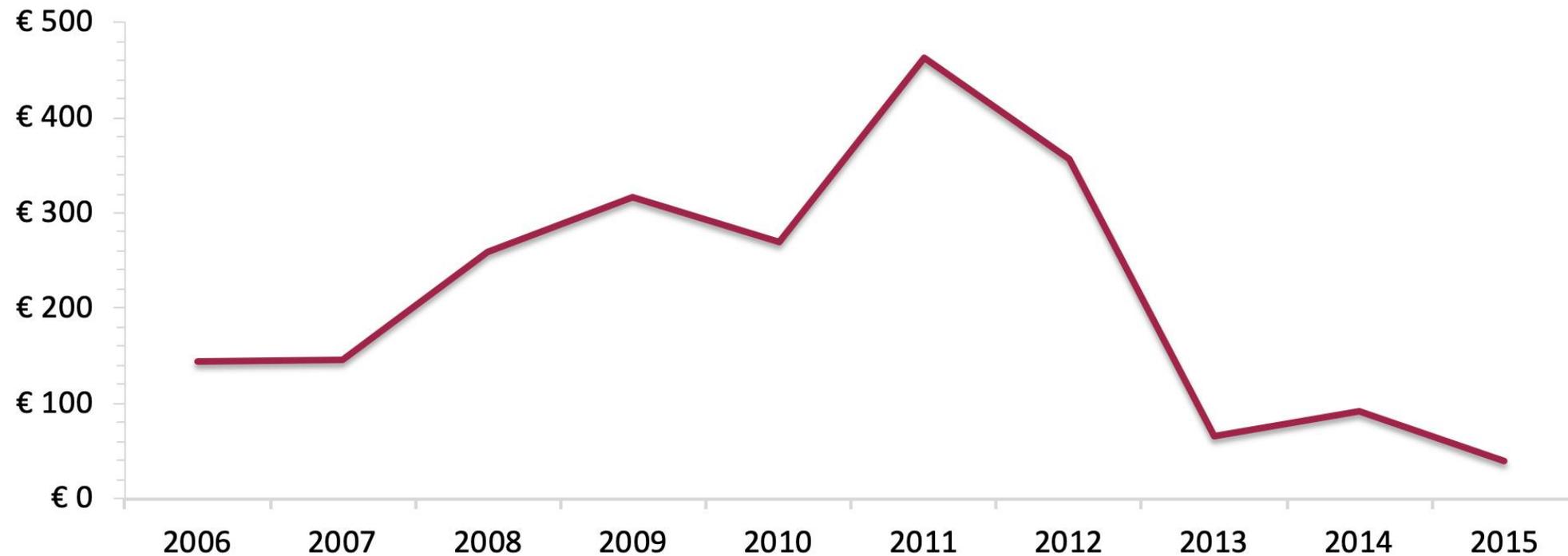


**Fatturato → cambio di passo, grazie ad una nuova strategia distributiva!**

# 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

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

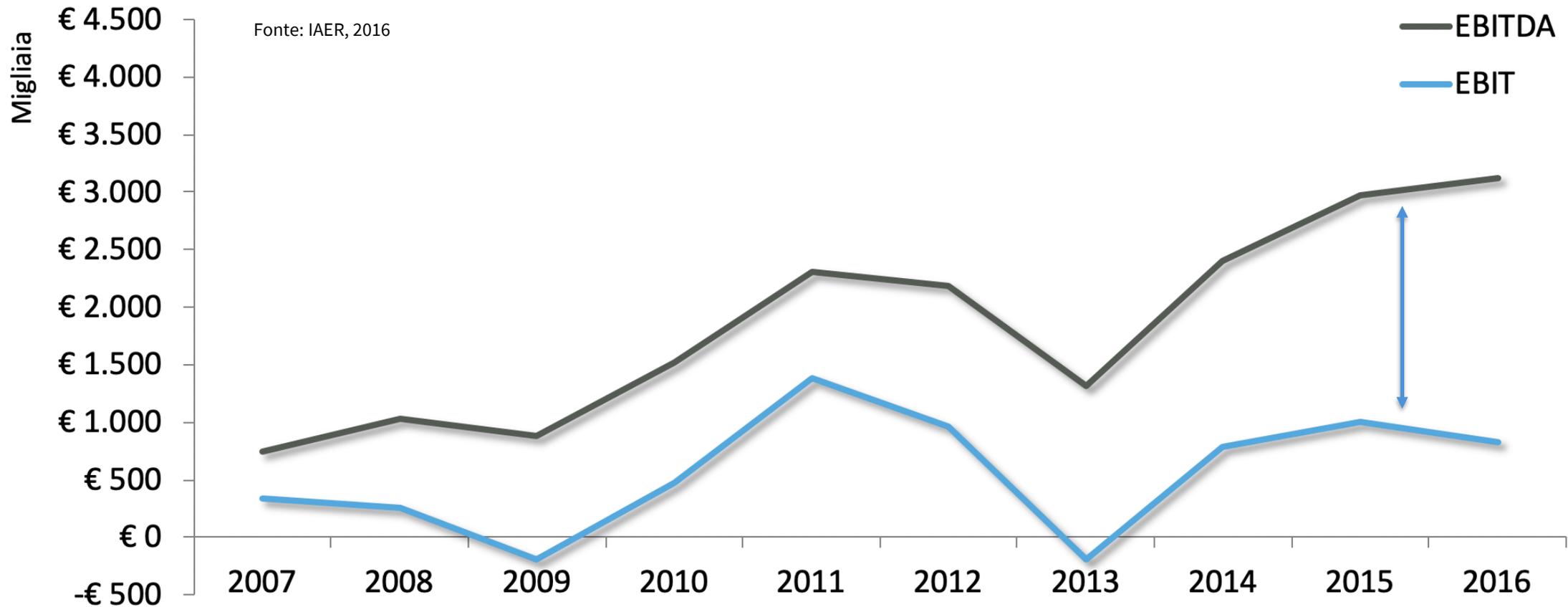
Se  $R = C$  → l'azienda non crea auto-finanziamento e diventa dipendente da debito [bancario] 15

# 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]**

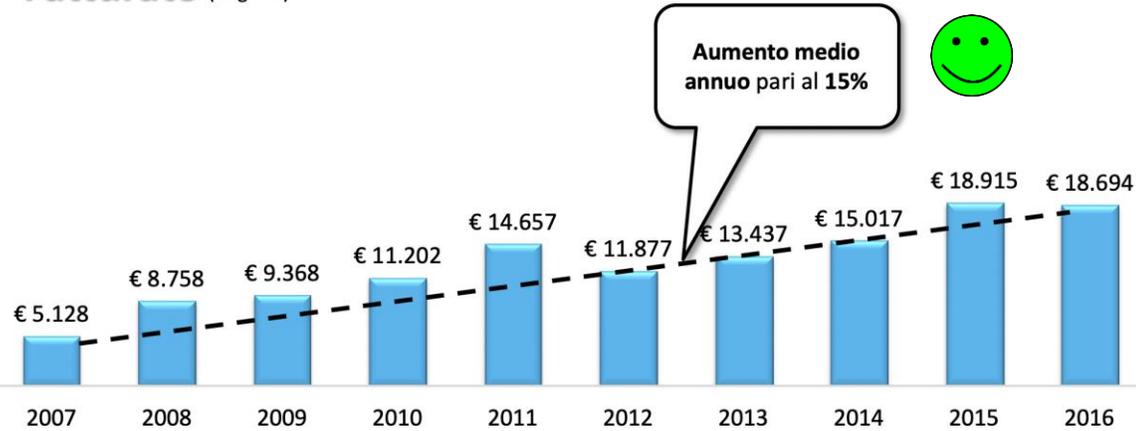
# 7. Focus [Equilibrio Economico] /F

[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)

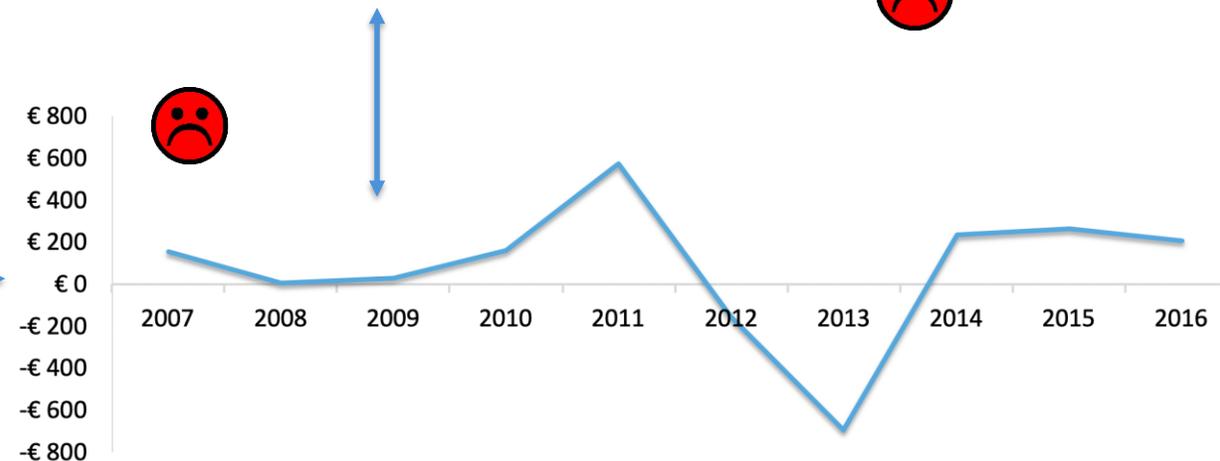


**Risultati economici 2016**

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

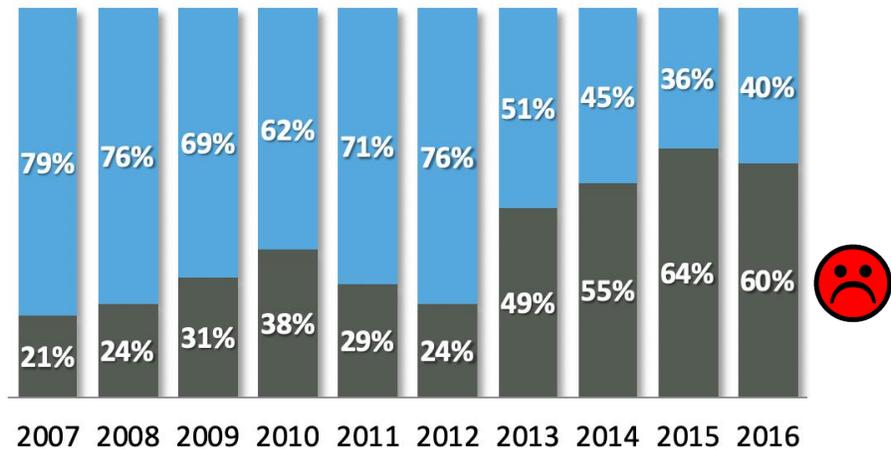
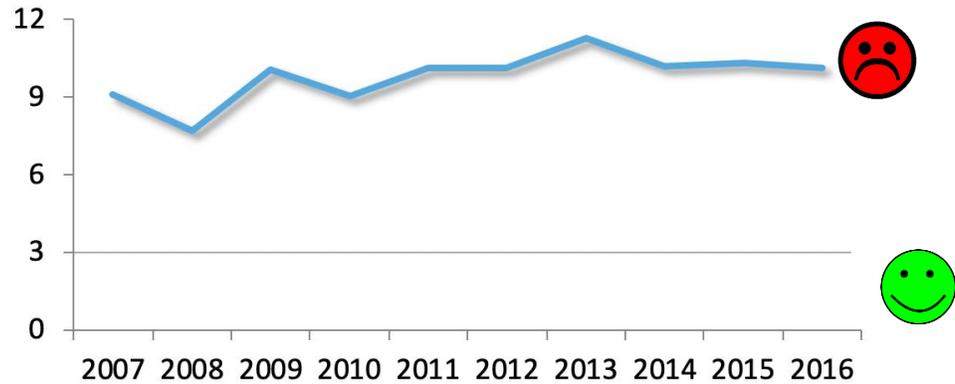
**Analisi patrimoniale 2016**

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

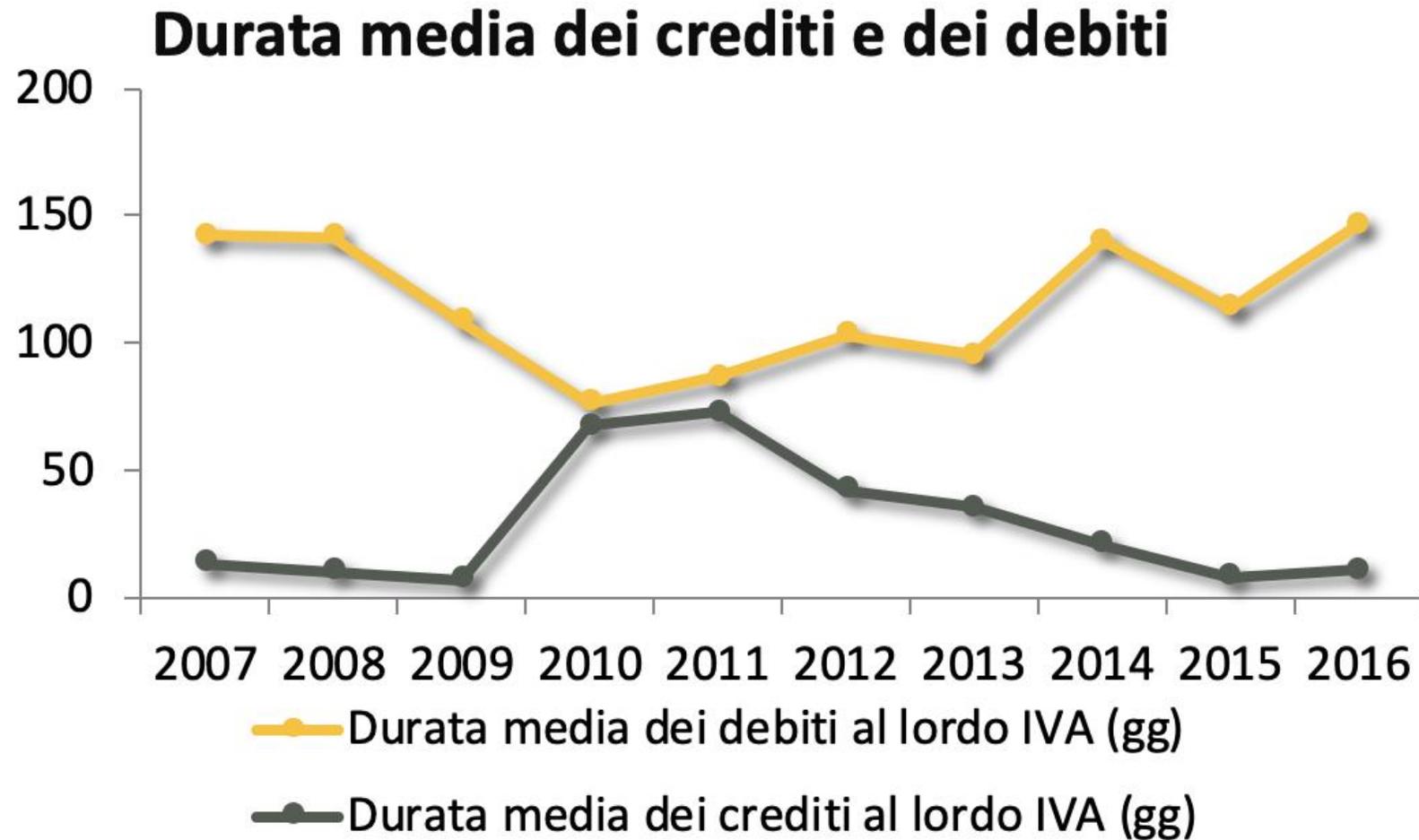


Fonte: IAER, 2016

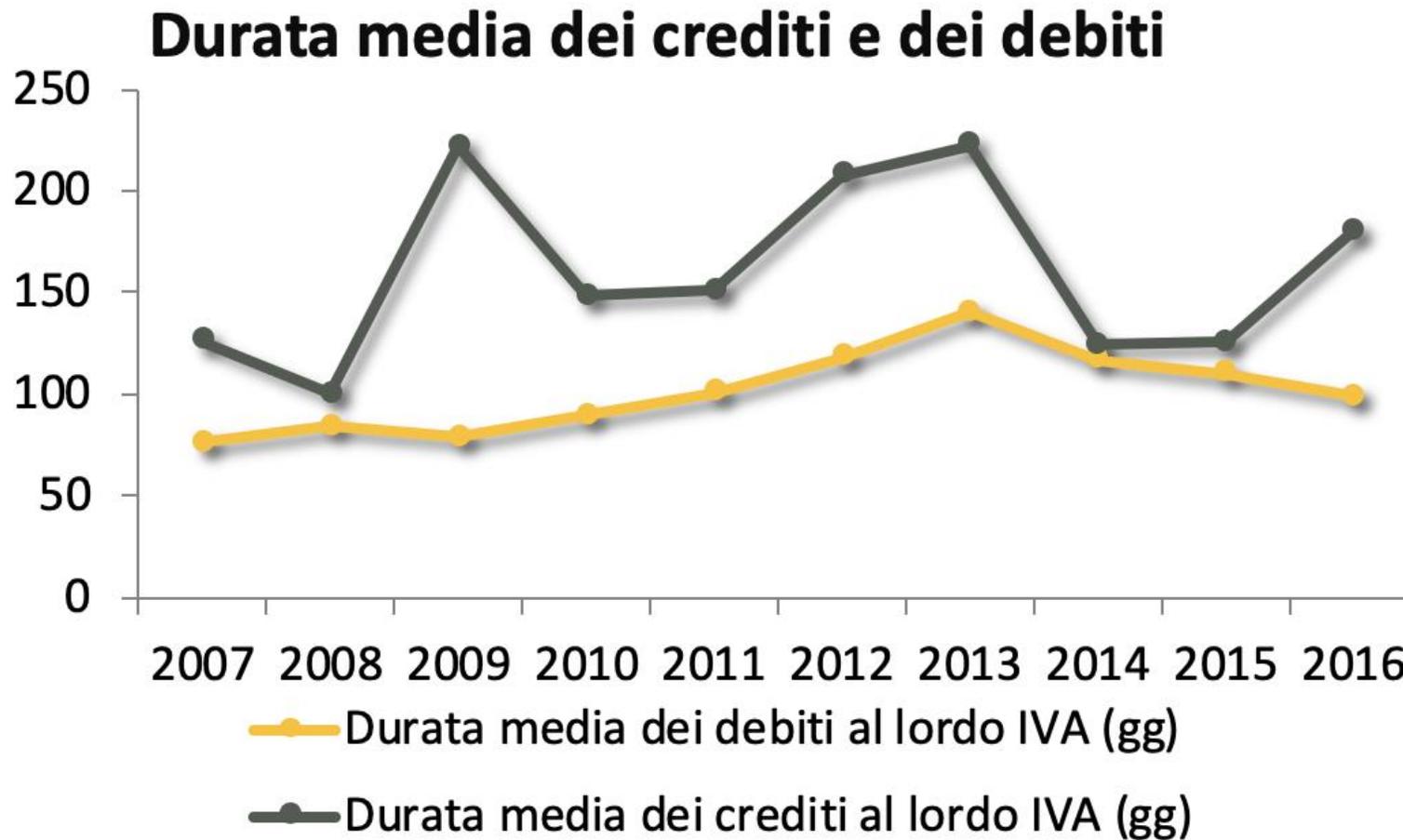


Crisi di liquidità → 7 volte su 10 è un problema legato alla mancanza di auto-finanziamento!

# 9. Focus [Equilibrio Finanziario] /B

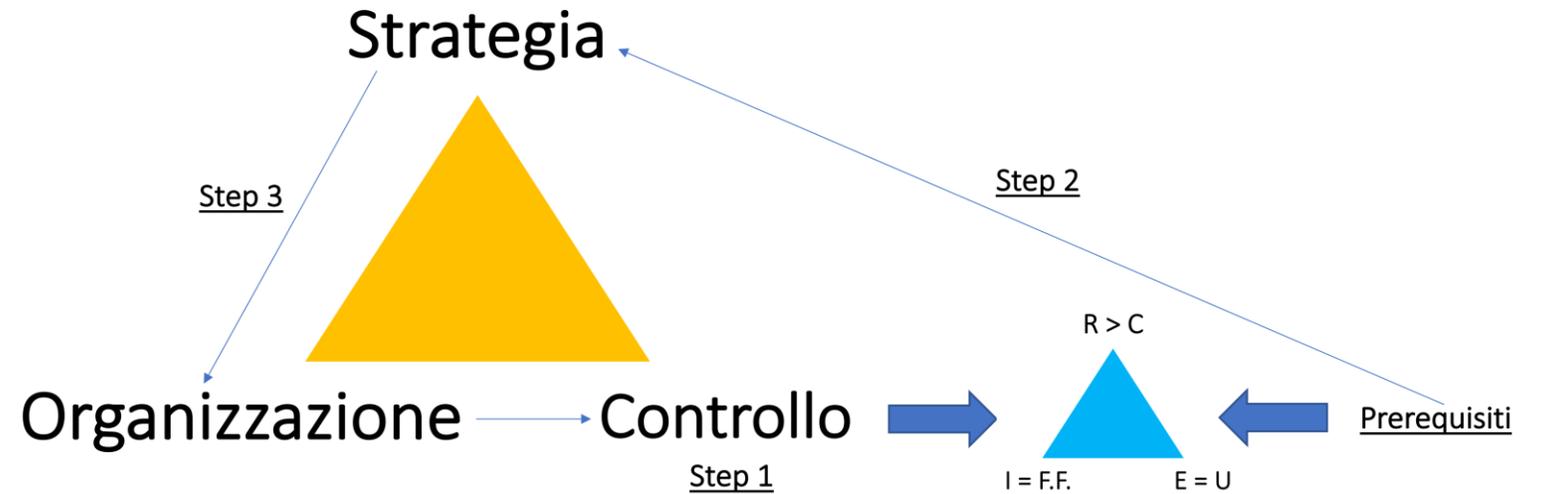
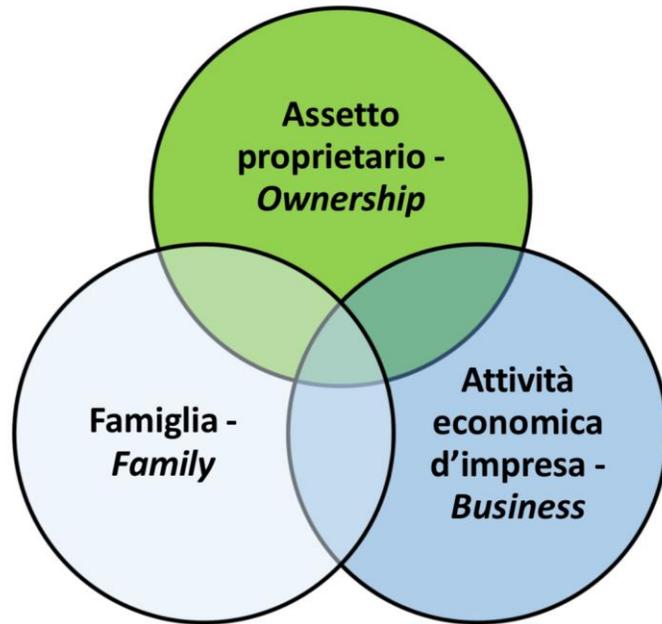


# 9. Focus [Equilibrio Finanziario] /C



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?**

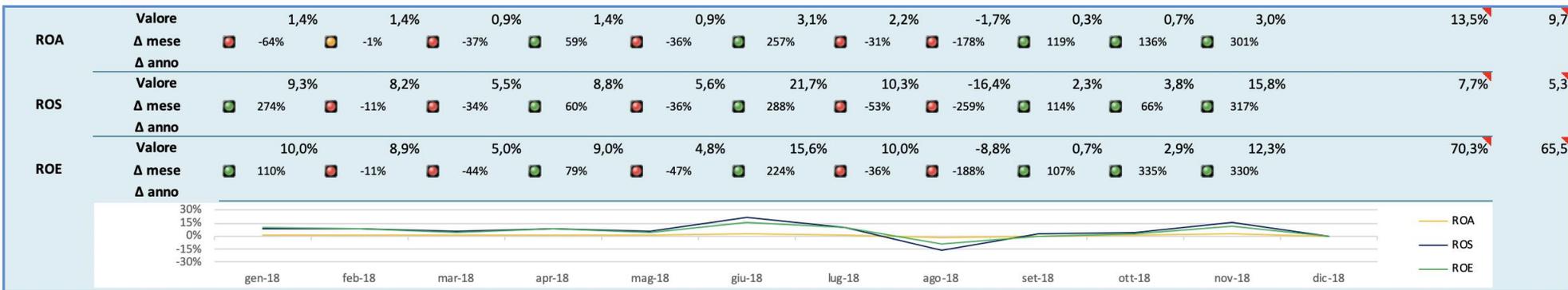
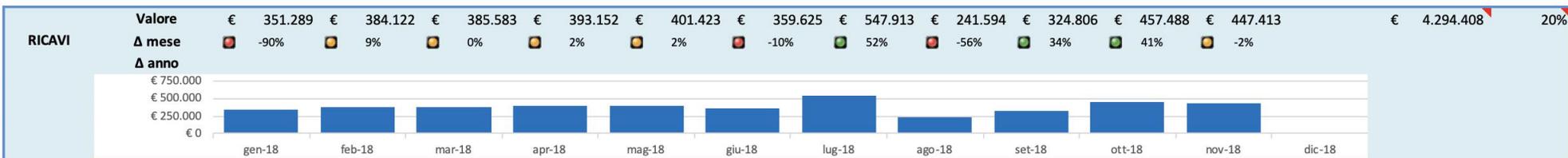
# 11. Come gestire l'impresa?

11

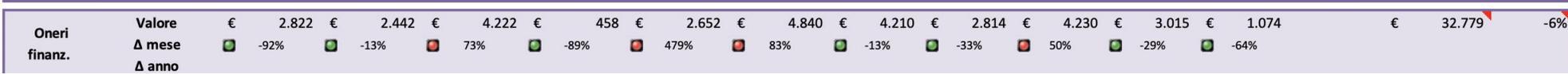
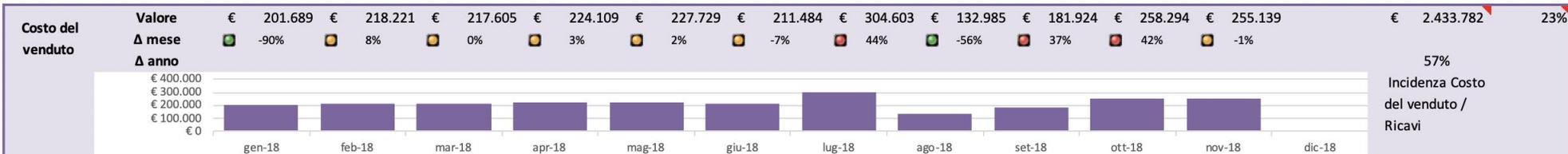
gen-18 feb-18 mar-18 apr-18 mag-18 giu-18 lug-18 ago-18 set-18 ott-18 nov-18 dic-18 2018 Δ 2017

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**

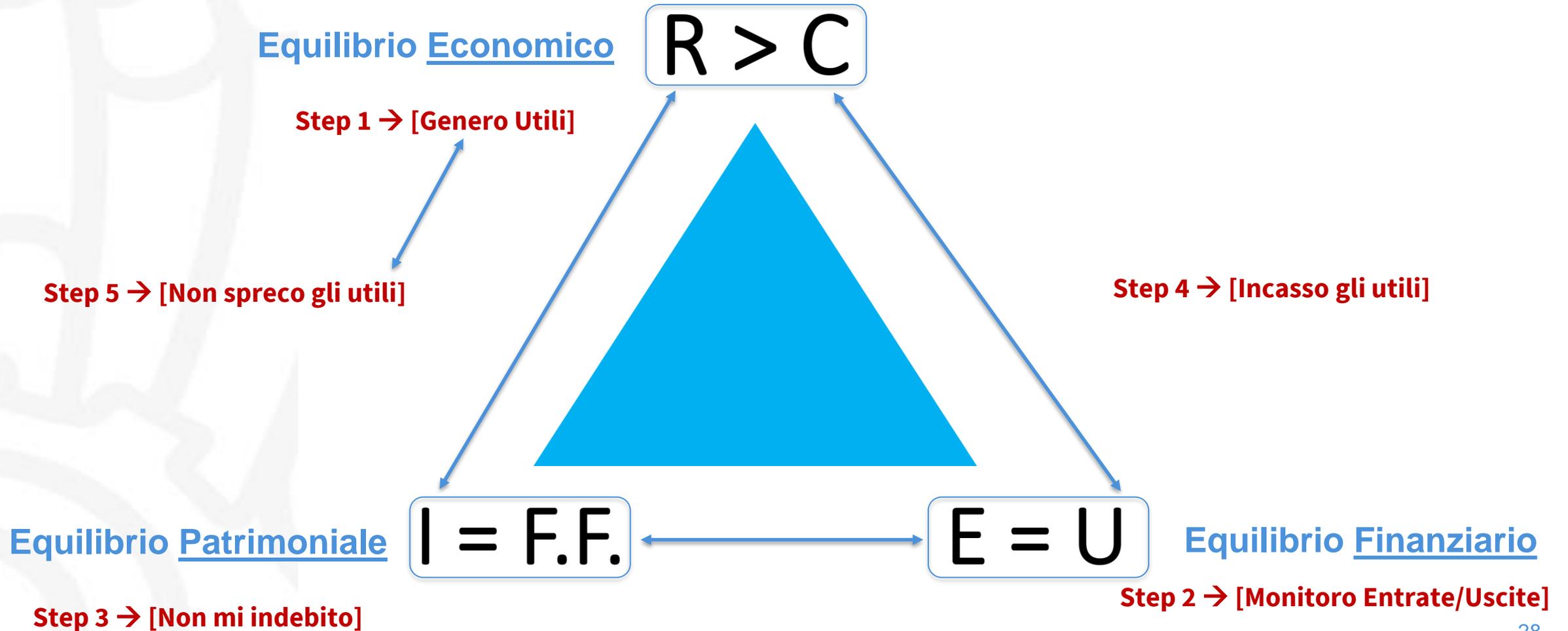
→ **Simone Pellacani (Responsabile Controllo di Gestione)**

→ **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](http://www.assolombarda.it)  
[www.genioeimpresa.it](http://www.genioeimpresa.it)  
Seguici su

