gap STUDI E CONSULENZE

Salute Aziendale

PROGRAMMAZIONE GESTIONE e CONTROLLO

Un possibile modello integrato e dinamico a supporto dell'imprenditore per la previsione finanziaria

ODCEC Verona 23 febbraio 2021

Nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza

ARTICOLO 3
DOVERI
DELL'IMPRENDITORE

↓

ASSETTI ORGANIZZATIVI

ARTICOLO 13
INDICATORI
DELLA CRISI

↓

PROIEZIONE FLUSSI FINANZIARI

↔

Il nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (Dlgs del 12 gennaio 2019 n.14) pubblicato in Gazzetta Ufficiale del 14.02.2019 n.38

DIAGNOSI E PREVENZIONE DELLA CRISI AZIENDALE

Art 2086 comma 2 Codice Civile

L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, **ha il dovere** di istituire un *assetto organizzativo, amministrativo e contabile* adeguato alla natura e alle **dimensioni dell'impresa**, **anche in funzione** della rilevazione **tempestiva** della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.

DIAGNOSI E PREVENZIONE DELLA CRISI AZIENDALE

Art 2086 comma 2 Codice Civile

- **…tempestiva:**
  - ✓No logica contabile amministrativa
  - ✓Confronto rapido ed efficace
- **..anche in funzione:**
  - ✓Fondamentale pianificare obiettivi
  - ✓Organizzazione → Gestione → Controllo
- **…dimensioni dell'impresa:**
  - ✓Profondità d'analisi
  - ✓Cultura imprenditoriale
  - ✓Sistemi informativi aziendali integrati

Programmazione

Consuntivo

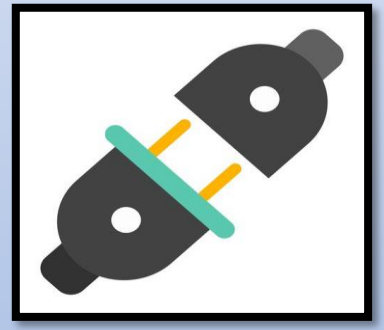
FOGLI EXCEL

BUDGET AZIENDALE

SOFTWARE PAGHE

SOFTWARE CONTABILE

SOFTWARE GESTIONALE



CONTROLLO BDG / ACT

Programmazione Gestione e Controllo

- Controllo di gestione spesso concepito come costruzione di un budget e controllo dello stesso ex post

INVECE

- Processo di conoscenza dell'azienda (lungo, complesso, circolare)
- **Non** è standardizzabile
- Diverso da settore a settore (anche all'interno dello stesso settore due aziende simili per tipologia di prodotto possono avere elementi di differenziazione (es: Fiat vs Ferrari)

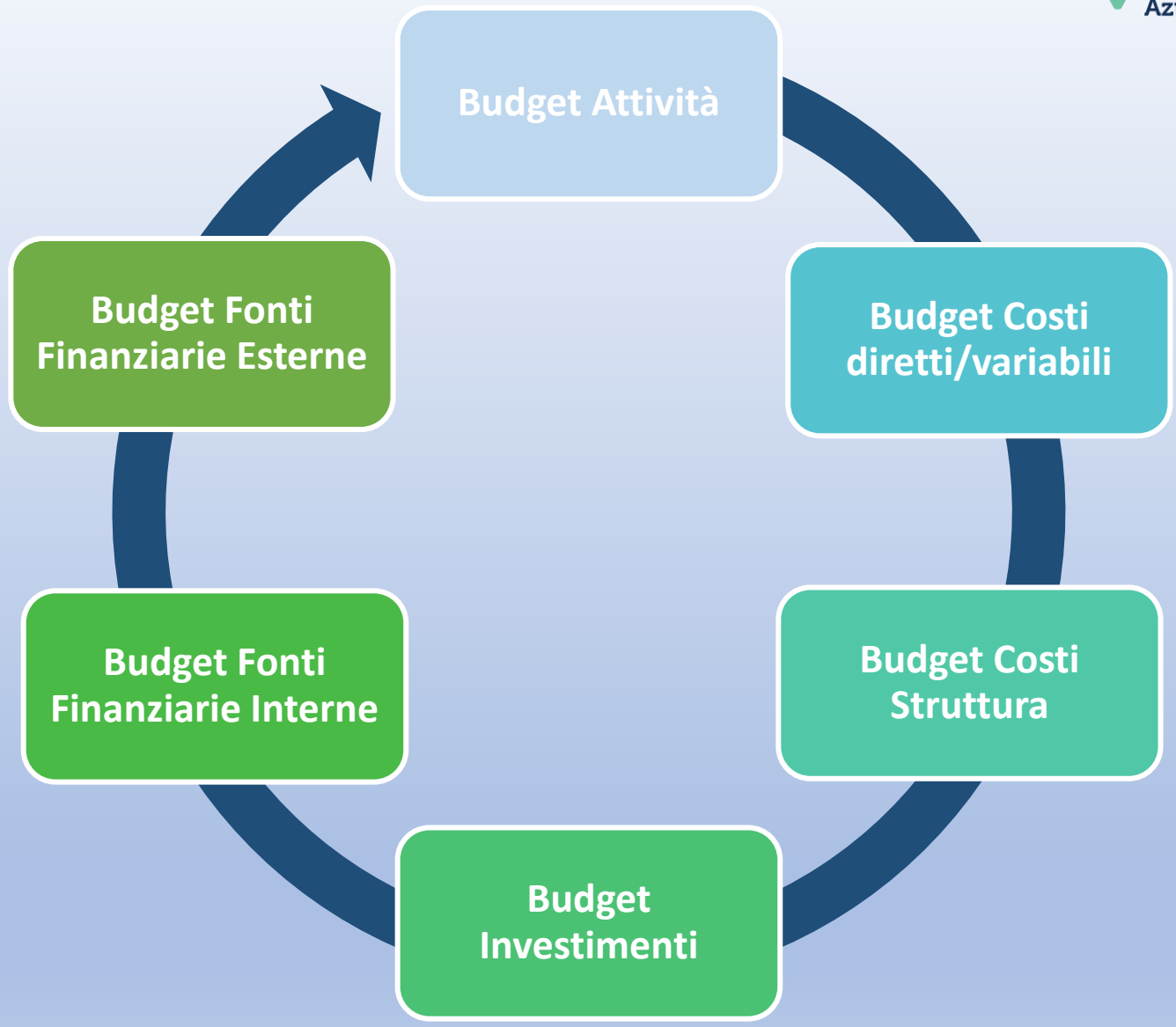
Programmazione Gestione e Controllo

CONOSCENZA AZIENDA:

- Analisi dei dati storici
- Analisi e confronto con il settore/competitors di riferimento
- Modello di business
- KPI
- Sistemi informativi

Partner chiave	Attività chiave	Valore offerto	Relazioni con i clienti	Segmenti di clientela
	Risorse chiave		Canali	
Struttura dei costi		Flussi di ricavi		

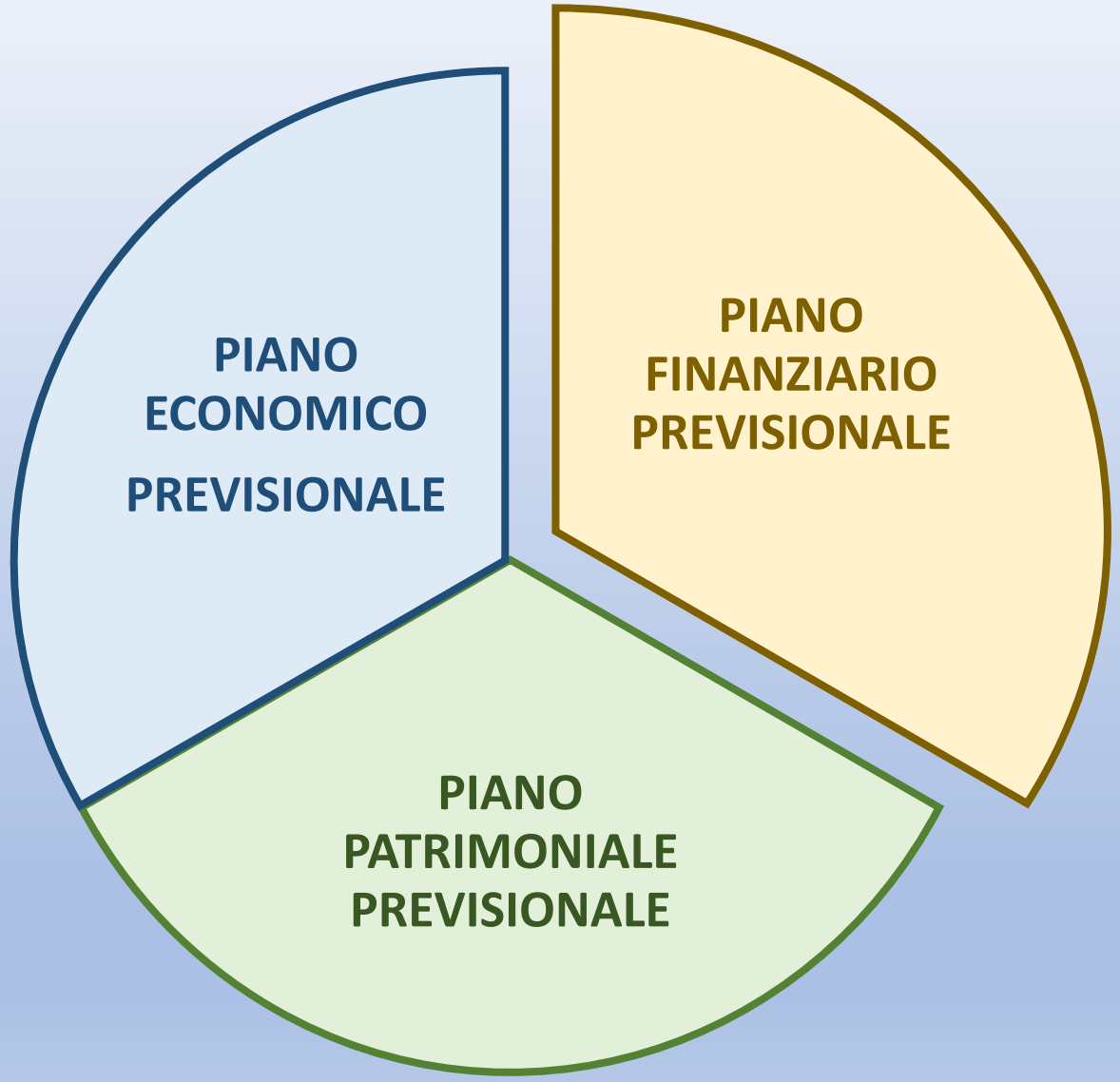
Conoscenza e circolarità di processo della programmazione



OBIETTIVI DA RAGGIUNGERE

La Normativa chiede:

1. **Verifica della tenuta del PN**
2. **Sostenibilità finanziaria per i prossimi 6 mesi…**



BILANCIO DI VERIFICA

+

ANALISI STORICA

+

STIMA COMPETENZA MENSILE

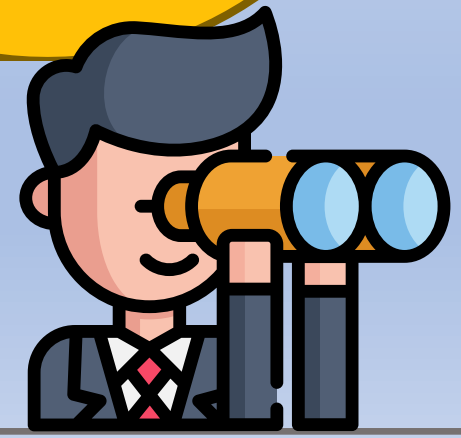
+

CODICI CONTABILI

→

PIANO ECONOMICO PREVISIONALE

CONTROLLO PN



gap STUDI E CONSULENZE

Salute Aziendale

BUDGET ECONOMICO

+

ELEMENTI PATRIMONIALI

+

STIMA GIORNI INC/PAG

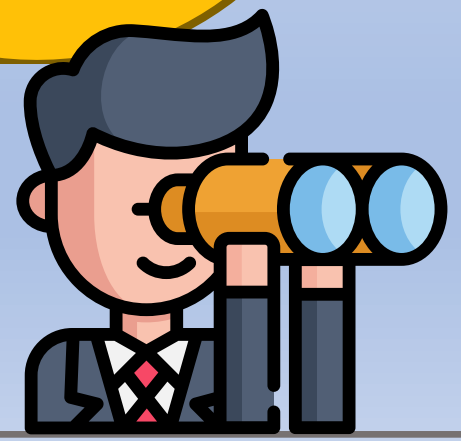
+

CODICI FINANZIARI

→

PIANO FINANZIARIO PREVISIONALE

ROLLING FORECAST



BUDGET ECONOMICO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTALE
Ricavi Business 1	474.845	237.423	79.141	0	0	0	0	0	0	0	0	0	791.409
Ricavi Business 2	6.255	7.277	22.270	61.039	58.707	43.765	27.905	20.907	39.530	43.907	9.343	3.854	344.759
Ricavi Business 3	6.553	8.863	14.522	20.214	22.804	15.054	24.459	6.499	18.073	17.296	14.178	5.531	174.046
Ricavi Business 4	4.445	94	10.563	6.449	8.573	25.557	8.094	5.424	19.573	33.223	6.301	24.847	153.143
Acquisti	-2.839	-10.181	-3.419	-26.269	-13.716	-14.825	-4.889	-98	-7.476	-29.532	-5.457	-34.930	-153.631
Servizi	-18.467	-24.058	-16.566	-18.661	-23.443	-28.469	-29.661	-29.101	-39.992	-22.558	-19.698	-33.038	-303.712
GodimentoBeniTerzi	-22.513	-22.606	-22.544	-23.876	-28.145	-26.753	-31.678	-25.538	-24.746	-27.869	-23.279	-25.004	-304.551
Lavoro	-35.881	-56.880	-52.314	-42.748	-41.790	-48.174	-44.021	-30.411	-42.353	-41.752	-38.762	-95.914	-571.000
AltriCostiOperativi	-4.920	-11.628	-4.930	-5.867	-8.019	-8.768	-4.754	-4.648	-3.106	-8.328	-5.886	-14.652	-85.506
Ebitda	**407.478**	**128.304**	**26.723**	**-29.719**	**-25.029**	**-42.613**	**-54.545**	**-56.966**	**-40.497**	**-35.613**	**-63.260**	**-169.306**	**44.957**
AmmotamentiSvalutazioni	-3.292	-3.292	-3.292	-3.292	-3.292	-3.292	-3.292	-3.292	-3.292	-3.292	-3.292	-3.292	-39.504
RicaviFinanziari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CostiFinanziari	-243	-234	-834	-941	-763	-1.385	-1.185	-579	-944	-1.142	-663	-1.149	-10.062
RicaviStraordinari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CostiStraordinari	0	0	0	0	0	-70	0	0	0	0	0	-550	-620
GestioneFiscale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-6.500	-6.500
RisultatoEsercizio	**403.943**	**124.778**	**22.597**	**-33.952**	**-29.084**	**-47.360**	**-59.022**	**-60.837**	**-44.733**	**-40.047**	**-67.215**	**-180.797**	**-11.729**
RisultatoEsercizioCumulato	**403.943**	**528.721**	**551.318**	**517.366**	**488.282**	**440.922**	**381.900**	**321.063**	**276.330**	**236.283**	**169.068**	**-11.729**	

PATRIMONIO NETTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CAPITALE SOCIALE	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
RISERVE	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
UTILE PROSPETTICO	403.943	528.721	551.318	517.366	488.282	440.922	381.900	321.063	276.330	236.283	169.068	-11.729
TOTALE PATRIMONIO NETTO	**418.943**	**543.721**	**566.318**	**532.366**	**503.282**	**455.922**	**396.900**	**336.063**	**291.330**	**251.283**	**184.068**	**3.271**

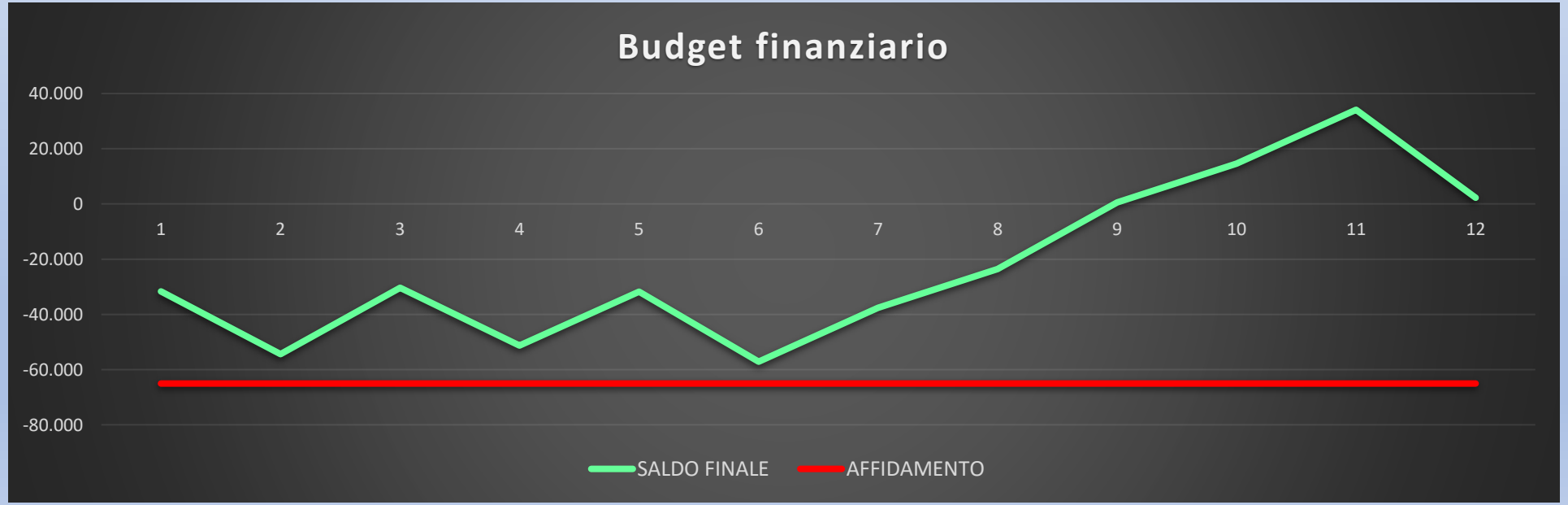
PROIEZIONE ECONOMICA

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTALE
Ricavi Business 1	605.820	133.149	21.650	0	0	0	0	0	0	0	0	0	760.619
Ricavi Business 2	3.600	8.760	24.519	61.039	58.707	43.765	27.905	20.907	39.530	43.907	9.343	3.854	345.835
Ricavi Business 3	1.372	6.593	17.676	20.214	22.804	15.054	24.459	6.499	18.073	17.296	14.178	5.531	169.750
Ricavi Business 4	302	612	924	6.449	8.573	25.557	8.094	5.424	19.573	33.223	6.301	24.847	139.878
Acquisti	-1.833	-7.198	-7.231	-26.269	-13.716	-14.825	-4.889	-98	-7.476	-29.532	-5.457	-34.930	-153.453
Servizi	-7.148	-9.244	-23.694	-18.661	-23.443	-28.469	-29.661	-29.101	-39.992	-22.558	-19.698	-33.038	-284.706
GodimentoBeniTerzi	-1.738	-2.581	-64.024	-23.876	-28.145	-26.753	-31.678	-25.538	-24.746	-27.869	-23.279	-25.004	-305.231
Lavoro	-37.814	-39.666	-40.015	-42.748	-41.790	-48.174	-44.021	-30.411	-42.353	-41.752	-38.762	-95.914	-543.421
AltriCostiOperativi	-16.256	-3.232	-5.512	-5.867	-8.019	-8.768	-4.754	-4.648	-3.106	-8.328	-5.886	-14.652	-89.028
EBITDA	**546.304**	**87.193**	**-75.708**	**-29.719**	**-25.029**	**-42.613**	**-54.545**	**-56.966**	**-40.497**	**-35.613**	**-63.260**	**-169.306**	**40.241**
AmmortamentiSvalutazioni	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-39.504	-39.504
EBIT	**546.304**	**87.193**	**-75.708**	**-29.719**	**-25.029**	**-42.613**	**-54.545**	**-56.966**	**-40.497**	**-35.613**	**-63.260**	**-208.810**	**737**
RicaviFinanziari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CostiFinanziari	-223	-295	-428	-941	-763	-1.385	-1.185	-579	-944	-1.142	-663	-1.149	-9.698
RicaviStraordinari	1.020	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.023
CostiStraordinari	0	-8	-8	0	0	-70	0	0	0	0	0	-550	-636
GestioneFiscale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-6.500	-6.500
RISULTATO DELL'ESERCIZIO	**547.101**	**86.889**	**-76.141**	**-30.660**	**-25.792**	**-44.068**	**-55.730**	**-57.545**	**-41.441**	**-36.755**	**-63.923**	**-217.009**	**-15.074**
RISULTATO DELL'ESERCIZIO CUMULATO	**547.101**	**633.990**	**557.849**	**527.189**	**501.397**	**457.329**	**401.599**	**344.054**	**302.613**	**265.858**	**201.935**	**-15.074**	

PATRIMONIO NETTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CAPITALE SOCIALE	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
RISERVE	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
UTILE PROSPETTICO	547.101	633.990	557.849	527.189	501.397	457.329	401.599	344.054	302.613	265.858	201.935	-15.074
TOTALE PATRIMONIO NETTO	**562.101**	**648.990**	**572.849**	**542.189**	**516.397**	**472.329**	**416.599**	**359.054**	**317.613**	**280.858**	**216.935**	**-74**

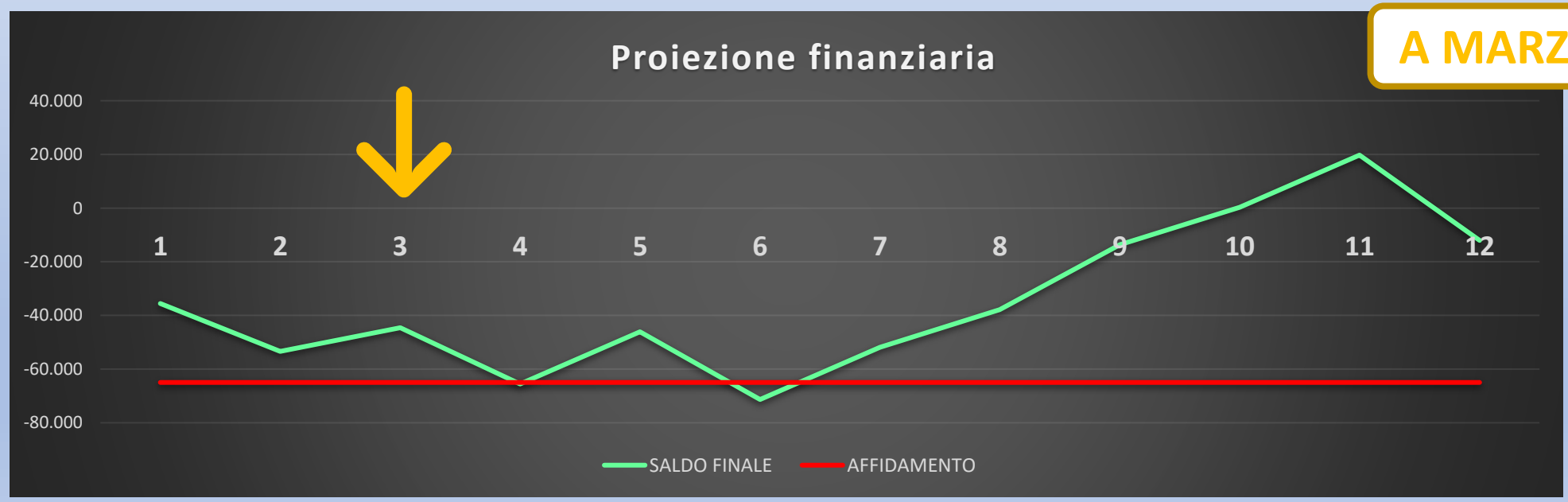
BUDGET FINANZIARIO

Etichette di riga	gennaio	febbraio	marzo	aprile	maggio	giugno	luglio	agosto	settembre	ottobre	novembre	dicembre
SALDO INIZIALE	-34.500	-31.716	-54.401	-30.309	-51.288	-31.803	-57.085	-37.604	-23.593	584	14.590	34.060
GESTIONE CORRENTE	4.084	-21.383	25.695	-4.672	20.795	-16.172	28.295	15.328	25.795	15.328	20.795	-30.172
GESTIONE FINANZIARIA	-1.299	-1.302	-1.602	-1.307	-1.309	-1.610	-1.314	-1.317	-1.617	-1.322	-1.324	-1.625
GESTIONE INVESTIMENTI	0	0	0	-15.000	0	-7.500	-7.500	0	0	0	0	0
GESTIONE CAPITALE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SALDO FINALE	**-31.716**	**-54.401**	**-30.309**	**-51.288**	**-31.803**	**-57.085**	**-37.604**	**-23.593**	**584**	**14.590**	**34.060**	**2.263**
AFFIDAMENTO	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000	-65.000
DSCR PROGRESSIVO	**26,6**	**5,1**	**9,3**	**3,5**	**5,9**	**1,9**	**3,8**	**4,7**	**6,2**	**6,7**	**7,5**	**5,0**



PROIEZIONE FINANZIARIA ANNUALE

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
SALDO INIZIALE	-34.500	-35.618	-53.425	-44.583	-65.562	-46.076	-71.358	-51.877	-37.866	-13.688	318	19.789
GESTIONE CORRENTE	296	-16.393	10.527	-4.672	20.795	-16.172	28.295	15.328	25.795	15.328	20.795	-30.172
GESTIONE FINANZIARIA	-1.414	-1.414	-1.685	-1.307	-1.309	-1.610	-1.314	-1.317	-1.617	-1.322	-1.324	-1.625
GESTIONE INVESTIMENTI	0	0	0	-15.000	0	-7.500	-7.500	0	0	0	0	0
GESTIONE PATRIMONIALE												
Eventuali rettifiche												
SALDO FINALE	**-35.618**	**-53.425**	**-44.583**	**-65.562**	**-46.076**	**-71.358**	**-51.877**	**-37.866**	**-13.688**	**318**	**19.789**	**-12.008**
AFFIDAMENTO	**-65.000**	**-65.000**	**-65.000**	**-65.000**	**-65.000**	**-65.000**	**-65.000**	**-65.000**	**-65.000**	**-65.000**	**-65.000**	**-65.000**

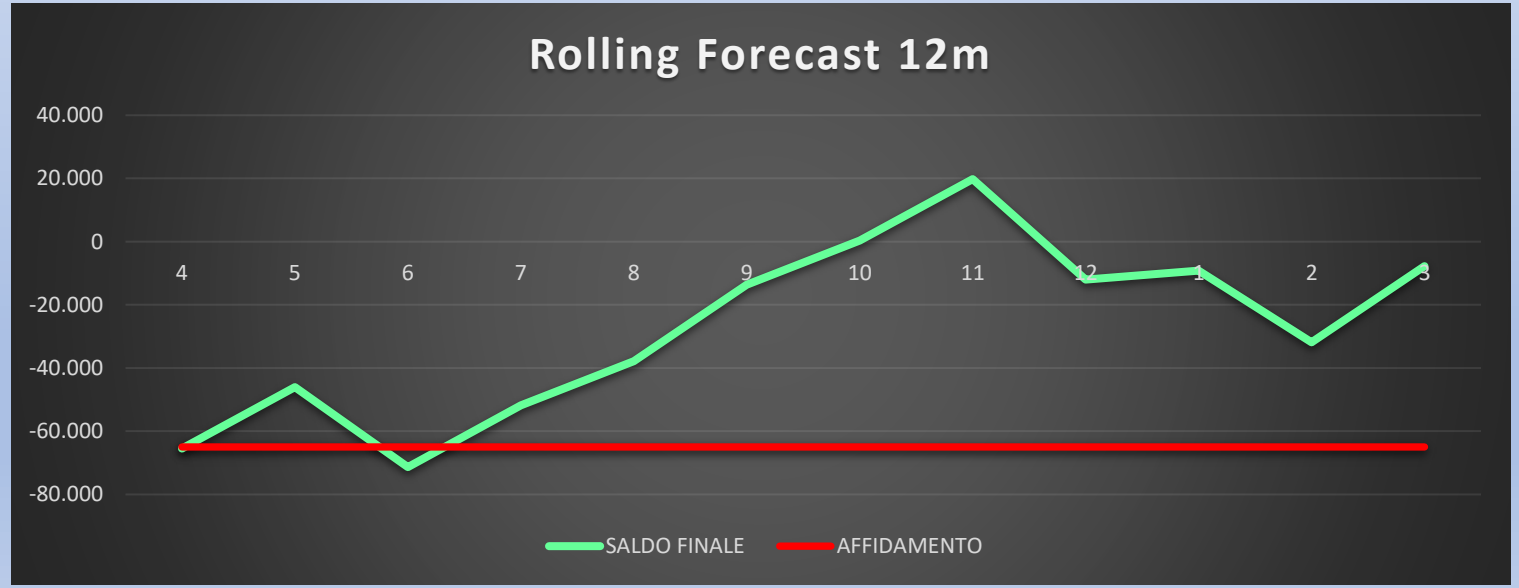


A MARZO!

FORECAST SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA

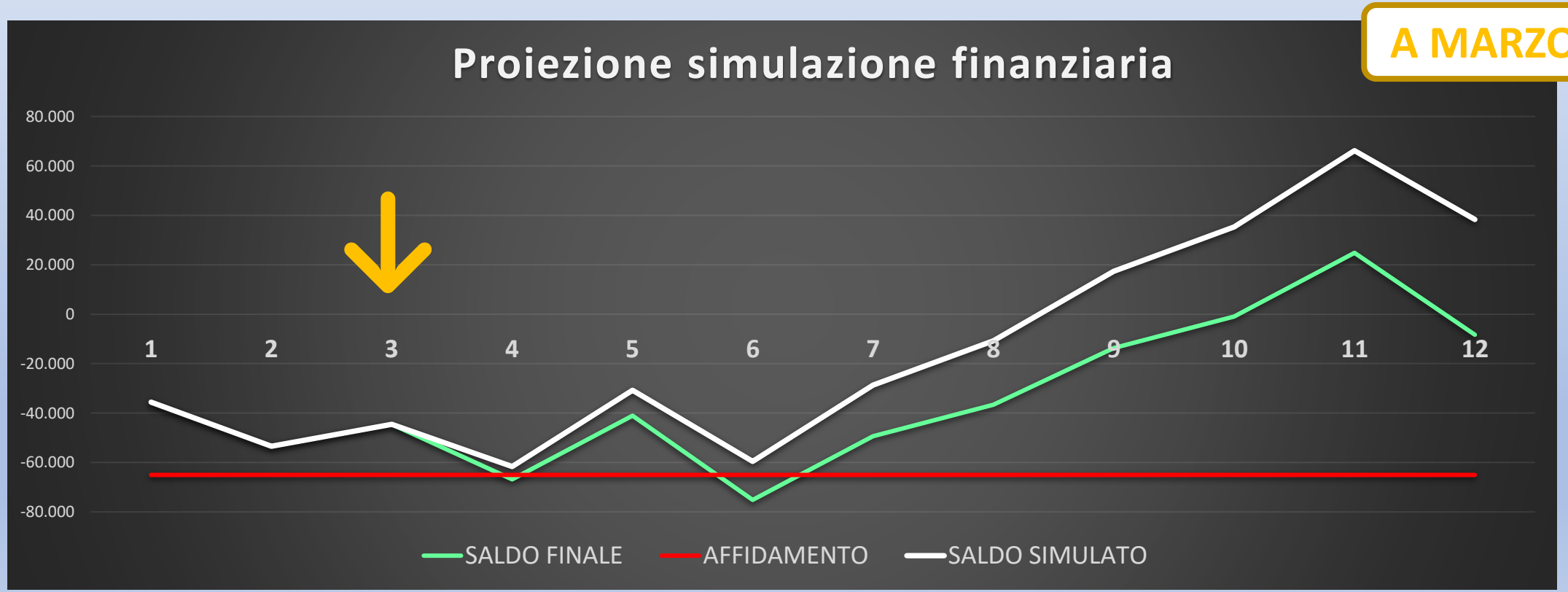
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
SALDO INIZIALE	-44.580	-65.559	-46.073	-71.355	-51.874	-37.863	-13.685	321	19.792	-12.005	-9.220	-31.905
GESTIONE CORRENTE	-4.672	20.795	-16.172	28.295	15.328	25.795	15.328	20.795	-30.172	4.084	-21.383	25.695
GESTIONE FINANZIARIA	-1.307	-1.309	-1.610	-1.314	-1.317	-1.617	-1.322	-1.324	-1.625	-1.299	-1.302	-1.602
GESTIONE INVESTIMENTI	-15.000	0	-7.500	-7.500	0	0	0	0	0	0	0	0
GESTIONE PATRIMONIALE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Eventuali rettifiche	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SALDO FINALE	**-65.559**	**-46.073**	**-71.355**	**-51.874**	**-37.863**	**-13.685**	**321**	**19.792**	**-12.005**	**-9.220**	**-31.905**	**-7.812**
AFFIDAMENTO	**-65.000**	**-65.000**	**-65.000**	**-65.000**	**-65.000**	**-65.000**	**-65.000**	**-65.000**	**-65.000**	**-65.000**	**-65.000**	**-65.000**
DSCR PROGRESSIVO	**0,6**	**8,2**	**-0,5**	**3,4**	**5,0**	**7,1**	**7,7**	**8,6**	**5,2**	**5,0**	**3,2**	**4,4**

Il **Debit Service Coverage Ratio (DSCR)** a 6 mesi è **7,1**



PROIEZIONE SIMULAZIONE FINANZIARIA

Ipotesi aumento del fatturato del 10%



A MARZO!

PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE

- Flessibile (tailor made)
- Funzionalità Business Intelligence
- Economicità

Contatti

Dott. Alessandro Antolini

aantolini@gapconsulenti.it

Tel: 045 8350882

Cell: 348 8004929