gap STUDI E CONSULENZE

Salute Aziendale®

NUOVO CODICE SULLA CRISI DI IMPRESA:
Strumenti operativi per il professionista

Evento accreditato dall'ODCEC di

Verona

23 febbraio 2021

Il progetto «Adeguati assetti» di Gap Studi e Consulenze:

- Inizia nel 2015;
- 2 progetti di ricerca con Univerona;
- Oltre 10000 ore di ricerca e studio dei professionisti interni;
- Utilizzo di database internazionali;
- Investimenti per oltre 500 mila euro;
- Sinergie con importanti studi professionali

Dott. Gustavo Bussinello

Dottore Commercialista – Presidente Commissione Finanza e Controllo di gestione – Ordine di Verona

gbussinello@gapconsulenti.it

Gap Studi e Consulenze al servizio dell'impresa e del professionista.

Argomenti:

- L'adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile: cos'è e come riconoscerlo;
- Gli indicatori predittivi;
- 5 step per mettere in sicurezza l'azienda;
- La sinergia professionale win, win,win.

Gap Studi e Consulenze al servizio dell'impresa e del professionista.

Gli obiettivi dell'evento:

CRISI DI IMPRESA

Il nuovo Codice della Crisi pone il commercialista, l'avvocato e i componenti degli organi di controllo di fronte a problematiche delicate con potenziali conseguenze sanzionatorie anche di significativa portata.

Quando dare un Alert? Come valutare il rischio di un settore economico? Quando e come la programmazione e il controllo dell'aziende sono congrui rispetto alle richieste della norma?

L'evento si propone di presentare strumenti professionali messi a punto grazie ad importanti progetti di ricerca universitari, che aiutano nella pratica quotidiana a soddisfare le esigenze del professionista

PREVENIRE E GESTIRE LA CRISI D'IMPRESA

DECRETO LEGISLATIVO 14 GENNAIO 2019:

Art.3

L'adeguato assetto organizzativo

1. L'**imprenditore individuale** deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.

2. L'**imprenditore collettivo** deve adottare un assetto organizzativo adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative

PREVENIRE E GESTIRE LA CRISI D'IMPRESA

Art. 2086 comma 2 Codice Civile

L'ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO

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.

PREVENIRE E GESTIRE LA CRISI D'IMPRESA

DECRETO LEGISLATIVO 14 GENNAIO 2019:

Art.13

Gli Indicatori

Comma 1:

Costituiscono indicatori di crisi gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore, tenuto conto della data di costituzione e di inizio dell'attività, rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e delle prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso o, quando la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, per i sei mesi successivi.

PREVENIRE E GESTIRE LA CRISI D'IMPRESA

DECRETO LEGISLATIVO 14 GENNAIO 2019:

Art.13

Gli Indicatori

Comma 2:

Il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili, tenuto conto delle migliori prassi nazionali ed internazionali, elabora con cadenza almeno triennale, in riferimento ad ogni tipologia di attività economica secondo le classificazioni I.S.T.A.T. gli indici di cui al comma 1 che, valutati unitariamente fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa.

PREVENIRE E GESTIRE LA CRISI DI IMPRESA

DECRETO LEGISLATIVO 14 GENNAIO 2019:

Art.14

Obblighi degli organi di controllo societari

Comma 1 - estratto:

Gli organi di controllo societario, il revisore contabile e la società di revisione hanno l'obbligo di verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente se l'assetto organizzativo delle imprese è adeguato, se sussiste l'equilibrio economico finanziario e quale è il prevedibile andamento della gestione, nonché di segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi.

PREVENIRE E GESTIRE LA CRISI DI IMPRESA

DECRETO LEGISLATIVO 14 GENNAIO 2019:

Art.14

Obblighi degli organi di controllo societari

Comma 3 - estratto:

La tempestiva segnalazione all'organo amministrativo ai sensi del comma 1 costituisce causa di esonero dalla responsabilità solidale per le conseguenze pregiudizievoli delle omissioni o azioni successivamente poste in essere dal predetto organo, …….

DIAGNOSI E PREVENZIONE DELLA CRISI AZIENDALE

DECRETO LEGISLATIVO 14 GENNAIO 2019

QUINDI obblighi di legge sono:

PER GLI IMPRENDITORI:

- ✓ adozione adeguato assetto
- ✓ Indicatori predittivi

PER GLI ORGANI DI CONTROLLO:
valutare l'adeguatezza dell'assetto che deve essere in grado di diagnosticare precocemente la crisi

gap STUDI E CONSULENZE

Salute Aziendale

DIAGNOSI E PREVENZIONE DELLA CRISI AZIENDALE

CONSIGLIO NAZIONALE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI

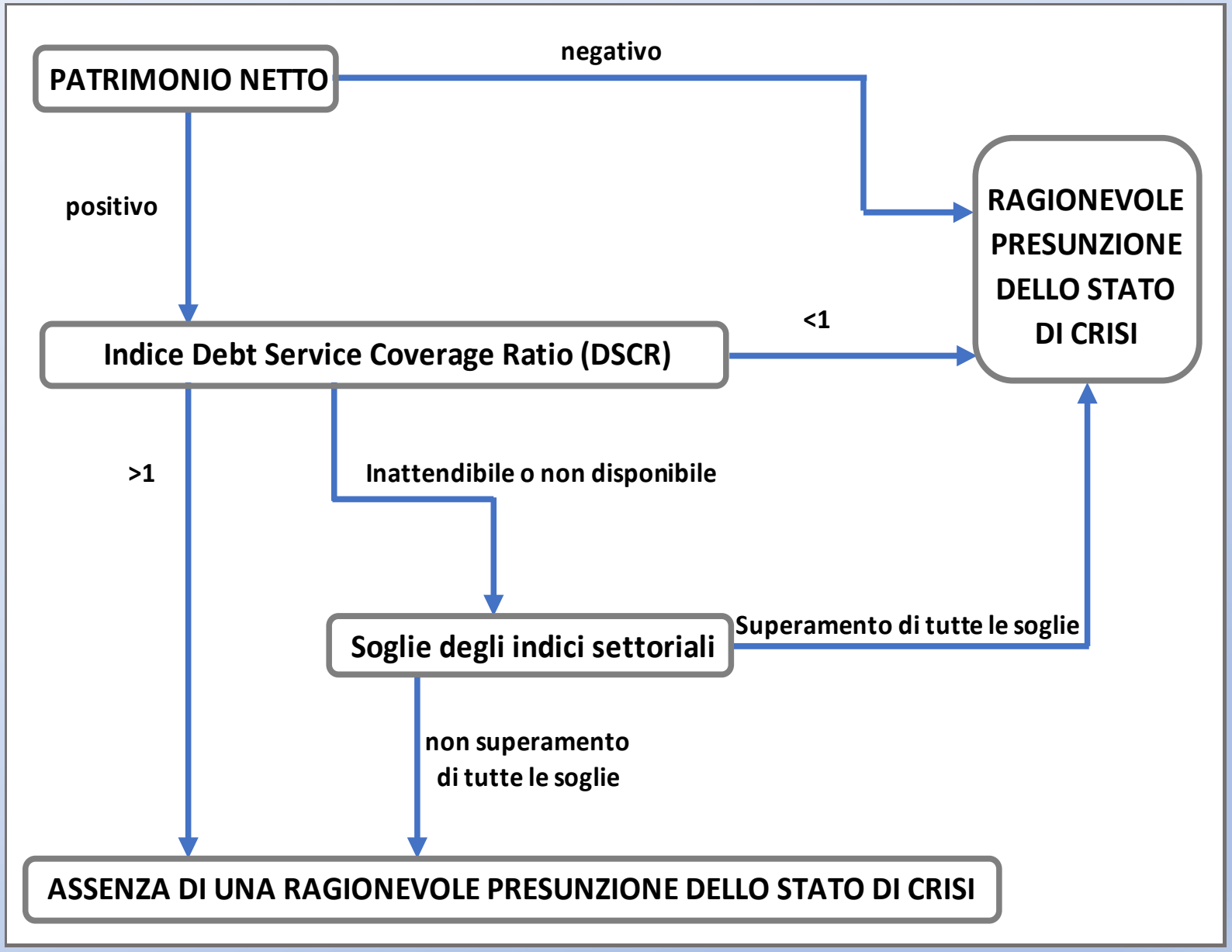
CNDCEC

GLI INDICI DELL'ALLERTA
ex art. 13, co.2 Codice della Crisi e dell'Insolvenza

BOZZA DEL 19 OTTOBRE 2019

DIAGNOSI E PREVENZIONE DELLA CRISI AZIENDALE

Il percorso indicato dal CNDCEC



gap STUDI E CONSULENZE

Salute Aziendale

NUOVO CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA E DELL'INSOLVENZA

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.

L'entrata in vigore è stata posticipata al **1 settembre 2021** (Solo per Alert)

COSA È RICHIESTO OPERATIVAMENTE DI FARE ALLE AZIENDE?

↓

CINQUE STEP PER METTERSI IN SICUREZZA!

COSA DEVE FARE OPERATIVAMENTE L'IMPRENDITORE?

DECRETO LEGISLATIVO 14 GENNAIO 2019

Organizzare l'impresa in 5 step:

RIEPILOGO

1. ***Indicatori predittivi***
2. ***Benchmark sistematico***
3. ***Budget mensilizzato***
4. ***Assetto contabile***
5. ***Proiezioni economiche e finanziarie***

gap STUDI E CONSULENZE

Salute Aziendale

COSA DEVE FARE OPERATIVAMENTE L'IMPRENDITORE?

DECRETO LEGISLATIVO 14 GENNAIO 2019

Organizzare l'impresa in 5 step:

Primo

1

Tenere costantemente monitorata la salute dell'azienda con l'ausilio degli indicatori predittivi della crisi

N.b.: scegliere un panel di indicatori adeguati alla tipologia dell'impresa.

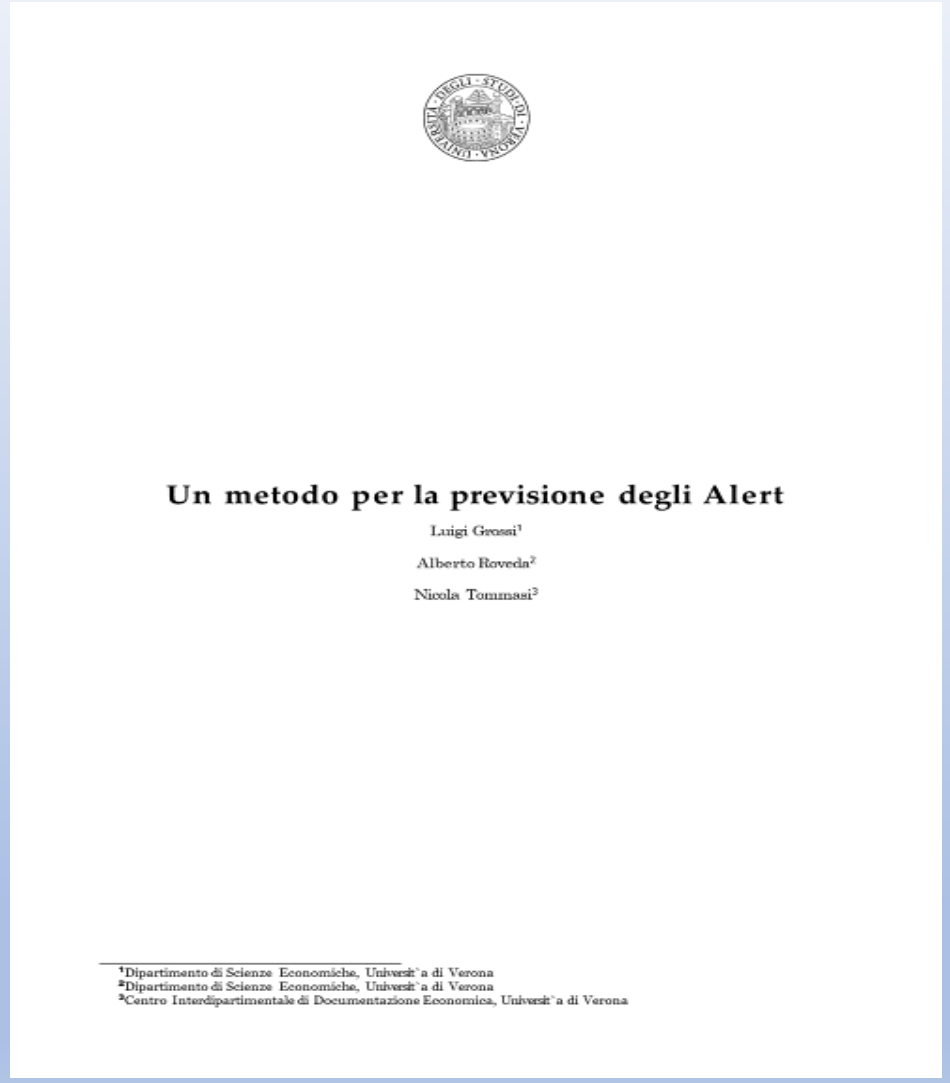
gap STUDI E CONSULENZE

Salute Aziendale

DIAGNOSI E PREVENZIONE DELLA CRISI AZIENDALE

D.LGS. 14 gennaio2019:

Determinazione del rischio di continuità aziendale



Un metodo per la previsione degli Alert

Luigi Grossi[1]

Alberto Roveda[2]

Nicola Tommasi[3]

[1]Dipartimento di Scienze Economiche, Universit`a di Verona
[2]Dipartimento di Scienze Economiche, Universit`a di Verona
[3]Centro Interdipartimentale di Documentazione Economica, Universit`a di Verona

DIAGNOSI E PREVENZIONE DELLA CRISI AZIENDALE

CNDCEC:

La continuità aziendale

COME MONITORARE I PRESUPPOSTI DELLA CONTINUITA' AZIENDALE?

Con il

IL TERMOMETRO DELLA CRISI

Sintesi fra

- *Merito Gestionale*
- *Determinazione delle probabilità di default*
- *Gli indici di Alert del CNDCEC*

DIAGNOSI E PREVENZIONE DELLA CRISI AZIENDALE

IL REPORT TERMOMETRO DELLA CRISI

Cos'è?

1. **Considera 3 bilanci consecutivi (anche infrannuali)**
2. **Il modello in pochi secondi fornisce un Report di output che:**
   a) Riclassifica il bilancio fornendo conto Economico, Stato Patrimoniale, Rendiconto finanziario
   b) Elabora 35 indicatori aziendali suddivisi in 10 aree tematiche
   c) Fornisce i risultati degli indicatori CNDEC; lo score di Merito Gestionale e la Probabilità di Default
   d) Analizza ciascuna area dandone una valutazione specifica.

gap STUDI E CONSULENZE

35 indicatori

Macro-area	Indicatore	2016	2017	2018	Range 1	Range 2	Range 3	Range 4	Range 5
Redditività del business	Ebitda / Val. Prod.	23,8%	30,0%	11,7%	20,0%	12,0%	5,0%	2,0%	< Range 4
Redditività del business	Ebit / Val. Prod.	21,9%	28,4%	9,7%	14,0%	8,0%	3,0%	1,0%	< Range 4
Redditività del business	Risultato netto / Val. Prod.	16,4%	14,0%	7,8%	10,0%	7,0%	3,0%	1,0%	< Range 4
Gestione efficienza economica	Ebitda / On. Finanz.	Gest. Fin. Positiva	Gest. Fin. Positiva	99,3	4	3			
Gestione efficienza economica	Ebitda / Amm.ti	12,6	19,1	5,8	3	2			
Gestione efficienza economica	Ebitda / (On. Finanz. + Amm.ti)	13,0	19,4	5,5	2,5	1,5			
Gestione finanziaria	Cash Flow Op. / Val. Prod.	18,3%	15,5%	9,8%	12%	9%	3%	0%	< Range 4
Gestione finanziaria	Cash Flow Corr. / Val. Prod.	0,0%	8,4%	26,2%	12%	9%	3%	0%	< Range 4
Gestione finanziaria	Δ Tesoreria / Val. Prod.	0,0%	-8,2%	4,3%	5%	3%	1%	0%	< Range 4
Gestione patrimoniale	Ccn / Pfn a breve	Pfn a breve positiva	Pfn a breve positiva	Pfn a breve positiva	1,1	0,9			
Gestione patrimoniale	PN / Pfn	Pfn positiva	5,5	Pfn positiva	1,20	0,60			
Ammortamenti	Amm.ti / Attivo Immob.	29,9%	12,8%	14,1%	12,5%	8,0%			
Ammortamenti	Amm.ti / Val. Prod.	1,9%	1,6%	2,0%	8,0%	6,0%			
Ammortamenti	Invest. / Amm.ti		7,8	0,6	1,1	0,9			
Ciclo finanziario	GG Rotaz. Magazz.	0	0	0	60	90			
Ciclo finanziario	GG Crediti Comm.	15	27	3	60	90			
Ciclo finanziario	GG Debiti Comm.	59	59	37	40	60			
Ciclo finanziario	GG Ccn	97	93	65	90	120			
Ciclo finanziario	GG Ccn / GG Ccn non Comm.	-2,2	-3,0	-1,9	1,1	1,25			
Indici di sviluppo	Variazione Fatt			17,8%	10%	3%			
Indici di sviluppo	Variazione Ebitda			-47,9%	9%	2%			
Indici di sviluppo	Variazione CCN			-21,4%	5%	10%			
Indici di sviluppo	Var Fatt/Var Ebitda			-0,4	0,8	1			
Indici di sviluppo	Var Fatt/Var CCN			-0,8	1	0,8			
Rating	Z-Score Altman (Ita)	14,62	12,66	14,81	4,86	8,11			
Rating	Gap Consulenti	51,00	50,50	47,00	45,78	33,76	21,73	9,71	< Range 4
Rating	Z-Score + Gap Cons.	12,41	11,38	12,10	8,11	4,86			
Indici di equilibrio	(Pn + Plt) / Attivo Immob.	3,0	2,3	2,0	1,1	0,9			
Indici di equilibrio	Pn / Tot. Passivo	58%	47%	58%	35%	25%			
Indici di equilibrio	Ebit / On. Finanz.	Gest.fin.positiva	6,5	Gest.fin.positiva	2,5	2			
Indicatori di efficienza	Pfn / Cash Flow Firm		ree cash flow negativ	Pfn positiva	8	12			
Indicatori di efficienza	Pfn / Ebitda	Pfn positiva	0	Pfn positiva	4	7			
Indicatori di efficienza	On. Finanz. / Pfn	Gest. Fin. Positiva	Gest. Fin. Positiva	Pfn positiva	2,7%	4,7%			
Indicatori di efficienza	Roi - i	22,6%	31,0%	10,5%	5%	3%			
Indicatori di efficienza	Roe	28,1%	31,9%	14,7%	10%	4%			

gap STUDI E CONSULENZE

Salute Aziendale

DIAGNOSI E PREVENZIONE DELLA CRISI AZIENDALE

CNDCEC

Indici SETTORIALI

Crisi = superamento di tutte le soglie

SETTORE	SOGLIE DI ALLERTA				
	ONERI FINANZIARI/ RICAVI%	PATRIMONIO NETTO / DEBITI TOTALI%	LIQUIDITA' A BREVE TERMINE (ATTIVITA' A BREVE/ PASSIVITA' A BREVE)%	CASCH FLOW/ ATTIVO%	(INDEBITAMENTO PREVIDENZIALE + TRIBUTARIO)/ ATTIVO%
AGRICOLTURA SILVICOLTURA E PESCA	2,8	9,4	92,1	0,3	5,6
ESTRAZIONE, MANIFATTURA, PROD.ENERGIA/GAS	3,0	7,6	93,7	0,5	4,9
FORN. ACQUA RETI FOGNARIE RIFIUTI TRASM. ENERGIA/GAS	2,6	6,7	84,2	1,9	6,5
COSTRUZIONE DI EDIFICI	3,8	4,9	108,0	0,4	3,8
INGENIERIA CIVILE COSTR. SPECIALIZZATE	2,8	5,3	101,1	0,6	2,9
COMM. INGR. E DETT. AUTOVEICOLI COMM. INGR. DISTRIB. ENERGIA/GAS	2,1	6,3	101,4	0,6	2,9
COMM. DETTAGLIO BAR E RISTORANTI	1,5	4,2	89,8	1,0	7,8
TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO HOTEL	1,5	4,1	86,0	1,4	10,2
SERVIZI ALLE IMPRESE	1,8	5,2	95,4	1,7	11,9
SERVIZI ALLE PERSONE	2,7	2,3	69,8	0,5	14,6

gap STUDI E CONSULENZE

Salute Aziendale

Indicatori CNDCEC

Il giudizio dell'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili

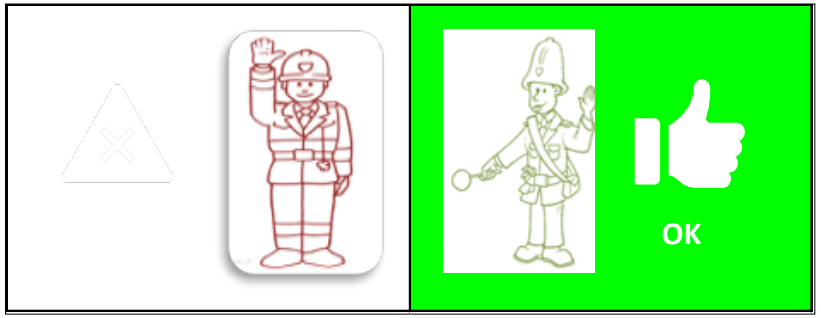
Il settore I.S.T.A.T. di Azienda Demo è — *Attività Professionali Scientifiche E Tecniche*

Il Patrimonio Netto di Azienda Demo è — *POSITIVO*

	2018	Parametro Settore	Verifica parametro
Oneri Finanziari / Ricavi %	0,2%	1,8%	OK
Patrimonio Netto / Debiti Totali	222,2%	5,2%	OK
Attività Breve Termine / Passività Breve Termine	303,9%	95,4%	OK
Cash Flow / Attivo	10,8%	1,7%	OK
Debiti Fiscali e Previdenziali / Attivo	3,4%	11,9%	OK

♣ **Quanti indicatori rispettano i requisiti indicati dai Dottori Commercialisti?**

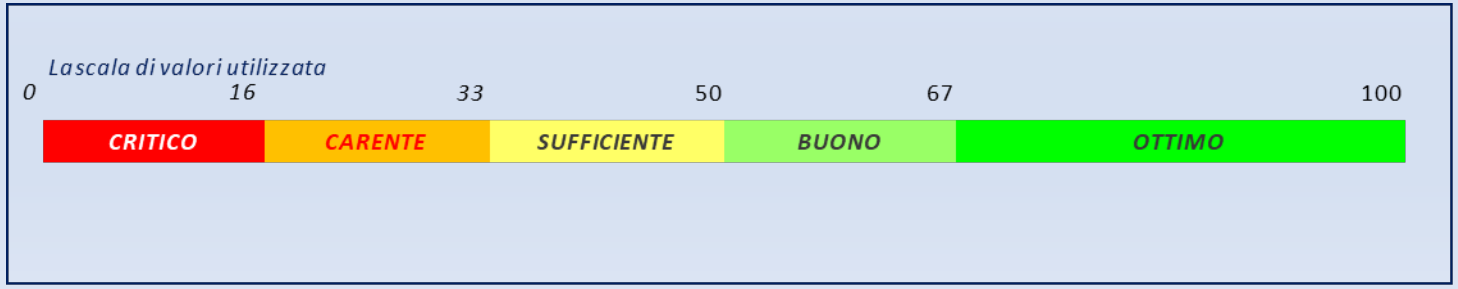
5



Il Merito Gestionale®

E’ un indicatore in grado di fornire un giudizio di sintesi sullo stato di salute dell’azienda analizzando gli ultime tre bilanci depositati.

Il **Merito Gestionale** nasce dalla collaborazione di **Gap** con l’**Università degli Studi di Verona** grazie a un progetto di ricerca che ha permesso di testarlo su un campione di migliaia di bilanci.

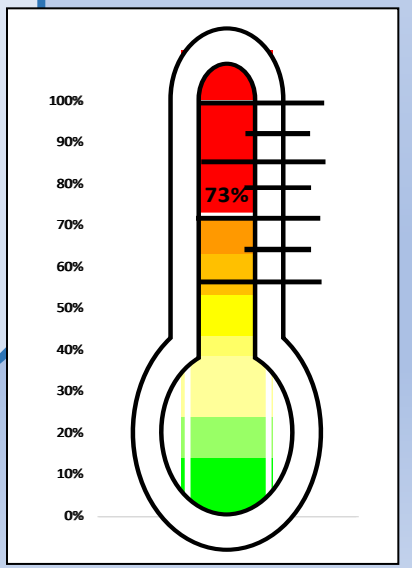


Scala del MERITO GESTIONALE: individuazione delle aree di efficienza in base al punteggio ottenuto

Il Termometro della Crisi

Fasce di Rischio

Molto elevata	>85%	alert obbligatorio
Elevata	51%><84%	alert consigliato
Moderata	30%><50%	alert da valutare
Bassa	<30%	alert non necessario



gap STUDI E CONSULENZE

Salute Aziendale

Termometro della Crisi

Azienda Demo

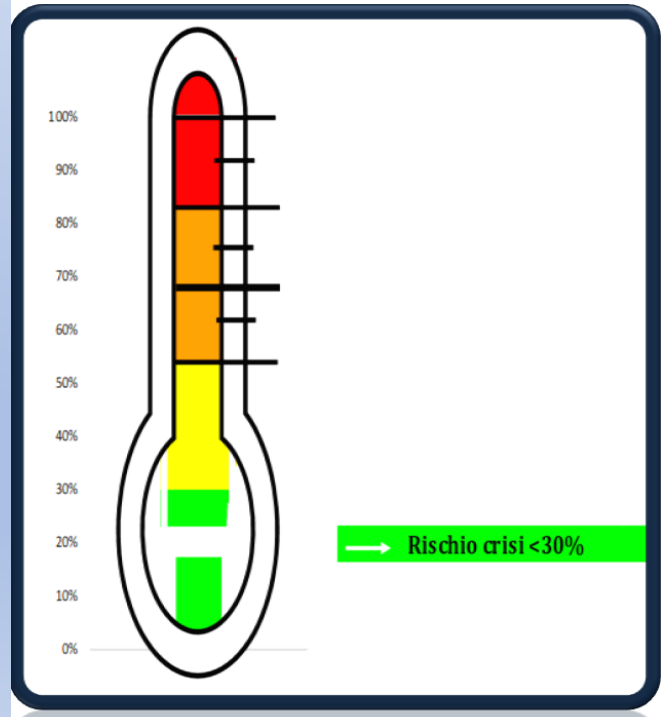
Analisi della salute aziendale

Salute Aziendale
www.saluteaziendale.it

Area Alert ⟹ ***Termometro della crisi d'impresa***

MERITO GESTIONALE	**OTTIMO**	**PROBABILITA' DI CRISI**	**BASSA**
	BUONO		MODERATA
	SUFFICIENTE		ELEVATA
	CARENTE		MOLTO ELEVATA
	CRITICO		

♣ **Che probabilità ha l'azienda di incorrere in uno stato di crisi?**



ALERT NON NECESSARIO

probabilità di default non significative

gap STUDI E CONSULENZE

Salute Aziendale

Riepilogo

Azienda Demo

Analisi della salute aziendale

Salute Aziendale
www.saluteaziendale.it

Quadro riepilogativo e giudizio finale ***ANNO 2018***

Analisi area	*Titolo*	*Giudizio*
Area n° 1	Redditività del business	POSITIVO
Area n° 2 a)	Efficienza economica	POSITIVO
Area n° 2 b)	Efficienza economica	POSITIVO
Area n° 3	Gestione dei flussi finanziari	POSITIVO
Area n° 4	Gestione patrimoniale	POSITIVO
Area n° 5	Gestione del capitale fisso investito	NEUTRALE
Area n° 6	Gestione ciclo finanziario	POSITIVO
Area n° 7	Indicatori di sviluppo	NEUTRALE
Area n° 8	Solvibilità dell'azienda (Rapp.ti con istituti finanz.)	POSITIVO
Area n° 9	Indicatori di equilibrio	POSITIVO
Area n° 10	Indicatori di efficienza	POSITIVO

L'azienda è in ottimo stato di salute

Il punteggio ottenuto è → **93 / 100**

La scala di valori utilizzata

16	33	50	67	100
CRITICO	CARENTE	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO

93

Il punteggio di

Azienda Demo

gap STUDI E CONSULENZE

Analisi della salute aziendale

Merito Gestionale - Quick

Azienda Demo

MERITO GESTIONALE	PROBABILITA' DI CRISI
OTTIMO	**BASSA**
BUONO	MODERATA
SUFFICIENTE	ELEVATA
CARENTE	MOLTO ELEVATA
CRITICO	

INDICATORE	2016	2017	2018
Ricavi delle vendite	11.157.756	15.878.855	13.148.714
Ebitda	2.967.474	4.900.599	1.544.732
Ebitda %	23,8%	30,0%	11,7%
Patrimonio netto	7.262.699	7.043.096	7.081.242
PFN totale	-1.834.051	1.290.126	-1.033.886
N° dipendenti	41	41	43

Merito gestionale

L'azienda è in ottimo stato di salute

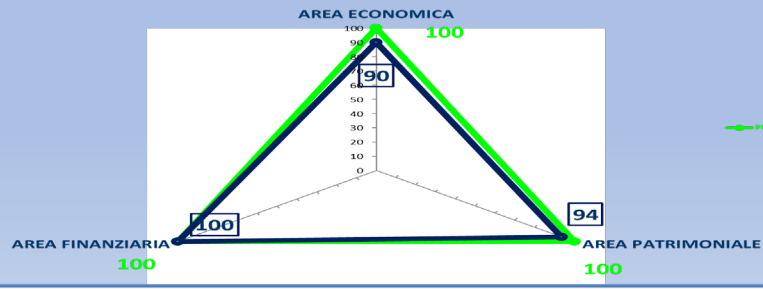
Il punteggio ottenuto è ⇨ **93 / 100**

La scala di valori utilizzata

16	33	50	67	100
CRITICO	CARENTE	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO

93

Efficienza delle MacroAree



L'efficienza è misurata attraverso la vicinanza dei vertici del triangolo blu a quelli del triangolo verde

MacroAree

gap STUDI E CONSULENZE

Termometro della Crisi

www.gapconsulenti.it

gap STUDI E CONSULENZE
CONTROLLO E STRATEGIE DI GESTIONE

Salute Aziendale
www.saluteaziendale.it

Report Salute Aziendale

10 AREE D'ANALISI PER TENERE MONITORATA L'AZIENDA

Azienda Demo

ANNO 2018

* Analisi svolta attraverso il modello di Salute Aziendale

Salute Aziendale® è un marchio registrato di Gap Studi e Consulenze s.r.l. a socio unico
www.gapconsulenti.it
mail: info@saluteaziendale.it

gap STUDI E CONSULENZE

Salute Aziendale

DIAGNOSI E PREVENZIONE DELLA CRISI AZIENDALE

IL REPORT TERMOMETRO DELLA CRISI

A cosa serve?

1. A verificare lo **Stato di Salute** dell'Azienda e valutare l'opportunità di segnalazione di una **ragionevole presunzione dello stato di crisi**
2. Ad arricchire le **documentazione aziendale** (Relazione della Gestione) utile nei rapporti con banche, clienti, familiari e soci
3. A dare all'imprenditore una visione oggettiva della propria azienda capendo i **punti di forza** e le eventuali **criticità** su cui lavorare
4. Fornisce un'utile traccia ad uso dei **consulenti e manager** per commentare le principali evidenze del Report

gap STUDI E CONSULENZE

Salute Aziendale

COSA DEVE FARE OPERATIVAMENTE L'IMPRENDITORE?

DECRETO LEGISLATIVO 14 GENNAIO 2019

Organizzare l'impresa in 5 step:

Secondo

2

Organizzare ed attivare un sistematico controllo di benchmark con un cluster appropriato di competitors (non obbligatorio ma altamente consigliato)

ANALISI COMPETITIVA DI BENCHMARK

Cos'è? Come si fa?

- Confronto dei dati di 3 bilanci su un cluster omogeneo di aziende
- Scelta del cluster ottimale in base a classe merceologica (Ateco), dimensione aziendale, localizzazione geografica, competitor individuati analiticamente di una azienda, etc.
- Il sistema restituisce il numero di aziende che rispettano i requisiti impostati ed elabora un report contenente:

1. *Un riepilogo che evidenzia i fondamentali di ogni azienda indicando i dati medi e i best performer per ciascun indicatore*
2. *Una tabella che riepiloga dati gestionali indicando dati e best performer*
3. *Un'analisi sintetica del merito gestionale dell'intero cluster*
4. *Una scheda per ogni azienda compresa nel cluster che evidenzia i dati di bilancio riclassificati (CE, SP, RF) ed il posizionamento individuale rispetto al cluster di riferimento*

ANALISI COMPETITIVA DI BENCHMARK

ILLYCAFFE S.P.A.

Strategia di Ricerca

		Risultato della ricerca
1.	Stato giuridico: Attiva	1.395.855
2.	Ricavi delle vendite (migl EUR): 2018, min=50.000	6.004
3.	ATECO: 108301 - Lavorazione del caffè	10
	Ricerche Booleane : 1 E 2 E 3	10

gap STUDI E CONSULENZE

ILLYCAFFE S.P.A.

ANALISI COMPETITIVA DI BENCHMARK

Classifica Aziende

Ragione Sociale	Provincia	Merito Gestionale	Valore della Produzione	Ebitda	Ebitda %	Patrimonio Netto	PFN (deb. fin. - cred. fin.)	Pfn/Ebitda	N° dipendenti	Produttività (fatturato/n° dipendenti)	Variazione di tesoreria (2018/2017)
1 PELLINI CAFFE' SPA	Verona	95	75.360.512	15.079.765	20,01%	31.423.164	6.096.833	0,40	78	966.160,44	3.762.477
2 KIMBO SPA	Napoli	89	174.136.416	15.890.336	9,13%	91.364.816	-21.514.830	-1,35	212	821.398,19	14.680.317
3 HAUSBRANDT TRIESTE 1892 SPA	Treviso	85	80.640.312	16.822.466	20,86%	66.173.852	-3.608.077	-0,21	152	530.528,38	7.487.625
4 CAFFE' TROMBETTA - SPA	Roma	76	152.754.080	9.465.349	6,20%	41.061.328	-10.510.033	-1,11	578	264.280,41	5.554.488
5 CASA DEL CAFFE' VERGNANO SPA	Torino	72	85.954.304	10.948.971	12,74%	21.110.564	18.608.838	1,70	165	520.935,19	-38.087
6 ILLYCAFFE' SPA	Trieste	70	405.760.160	60.414.664	14,89%	128.964.640	115.491.840	1,91	866	468.545,22	785.370
7 COIND SOCIETA' COOPERATIVA	Bologna	68	68.564.208	5.779.897	8,43%	42.005.856	10.255.604	1,77	194	353.423,75	2.767.588
8 LUIGI LAVAZZA - SPA	Torino	68	1.618.627.968	156.932.992	9,70%	2.095.107.968	255.738.032	1,63	1.642	985.766,13	-119.162.040
9 SEGAFREDO-ZANETTI SPA	Bologna	60	95.306.000	11.396.000	11,96%	44.113.000	21.017.000	1,84	161	591.962,75	1.983.000
10 CAFFITALY SYSTEM SPA	Bologna	41	149.848.000	37.510.000	25,03%	291.348.992	184.276.992	4,91	359	417.403,91	-15.340.000
Consolidamento aziende campione		**72**	**2.906.951.936**	**340.240.448**	**11,70%**	**2.852.674.304**	**575.852.160**	**1,69**	**4.407**	**659.621,50**	**-97.519.184**
Best Performance		**95**	**1.618.627.968**		**25,03%**			**-1,35**		**985.766,13**	**14.680.317**
IllyCaffè vs Best Performance		**-25**	**-1.212.867.808**		**-10,14%**			**3,27**		**-517220,91**	**-13894947,00**
IllyCaffè vs Consolidamento aziende campione					**3,19%**			**0,22**		**-191076,28**	

gap STUDI E CONSULENZE

Salute

ILLYCAFFE S.P.A.

ANALISI COMPETITIVA DI BENCHMARK

Dati Gestionali

Ragione Sociale	Merito gestionale	Valore della produzione	Consumi	Servizi	Lavoro	Altri costi operativi	Totale costi della produzione	Ebitda	Costi operativi non monetari	Ebit	Gestione finanziaria	Gestione straordinaria	Gestione fiscale	Risultato netto di esercizio
1 PELLINI CAFFE' SPA	95	75.360.512	39%	34%	7%	0%	80%	20%	4%	16%	0%	0%	4%	12%
2 KIMBO SPA	89	174.136.416	43%	41%	7%	0%	91%	9%	3%	6%	0%	0%	2%	4%
3 HAUSBRANDT TRIESTE 1892 SPA	85	80.640.312	32%	31%	9%	8%	79%	21%	7%	13%	0%	0%	3%	10%
4 CAFFE' TROMBETTA - SPA	76	152.754.080	66%	13%	13%	1%	94%	6%	2%	4%	0%	0%	1%	3%
5 CASA DEL CAFFE' VERGNANO SPA	72	85.954.304	44%	30%	10%	4%	87%	13%	7%	5%	0%	0%	1%	4%
6 ILLYCAFFE' SPA	70	405.760.160	41%	25%	17%	3%	86%	15%	8%	7%	2%	0%	1%	4%
7 COIND SOCIETA' COOPERATIVA	68	68.564.208	54%	21%	16%	1%	92%	8%	7%	2%	1%	0%	0%	1%
8 LUIGI LAVAZZA - SPA	68	1.618.627.968	48%	33%	9%	1%	92%	10%	6%	3%	-1%	0%	1%	4%
9 SEGAFREDO-ZANETTI SPA	60	95.306.000	37%	39%	10%	2%	88%	12%	7%	5%	2%	0%	1%	2%
10 CAFFITALY SYSTEM SPA	41	149.848.000	52%	10%	13%	1%	75%	25%	34%	-9%	5%	0%	-4%	-10%
Consolidamento aziende campione	72	2.906.951.936	47%	30%	10%	2%	89%	12%	8%	4%	0%	0%	1%	3%
Best Performance	95	1.618.627.968	32%	10%	7%	0%	75%	25%	2%	16%	-1%	0%	-4%	12%
IllyCaffè vs Best Performance	-25	-1.212.867.808	9%	15%	10%	2%	11%	-10%	6%	-9%	4%	0%	4%	-8%
IllyCaffè vs Consolidamento aziende campione	-2	-2.501.191.776	-6%	-5%	6%	1%	-3%	3%	0%	3%	2%	0%	0%	1%

ILLYCAFFE S.P.A.

ANALISI COMPETITIVA DI BENCHMARK

Commento

- Settore in grande salute con Merito gestionale consolidato pari a 72, Ebitda medio 11,7% con indebitamento molto contenuto (PFN/Ebitda = 1,69)
- Illy si colloca al di sopra della media come redditività ma leggermente più indebitata
- Interessante il confronto con il Best performer in termini di redditività che sprona l'azienda a «spiare» il modello di business di alcuni competitor per valutare possibili efficientamenti.
- A livello operativo l'analisi evidenzia il costo del lavoro più alto del cluster, bilanciato però dalle voci servizi e consumi (rispettivamente 5% e 6%) meglio della media

Step 3,4 e 5: programmazione e controllo della sostenibilità

- Un assetto adeguato ha come principale obiettivo il controllo dinamico dell'esistenza dei presupposti che garantiscono la continuità aziendale che si basa su due incipit fondamentali:

- La conservazione del patrimonio aziendale;
- La sostenibilità finanziaria che si esplica nella capacità di onorare le obbligazioni attraverso una gestione equilibrata dei flussi di cassa.

- I concetti espressi non esprimono staticità, ma assoluta dinamicità.

gap STUDI E CONSULENZE

Salute Aziendale

COSA DEVE FARE OPERATIVAMENTE L'IMPRENDITORE?

DECRETO LEGISLATIVO 14 GENNAIO 2019

Organizzare l'impresa in 5 step:

Terzo

3

Attivare ed organizzare una programmazione sistematica con la redazione di un budget mensilizzato economico e finanziario

gap STUDI E CONSULENZE

Salute Aziendale

BUDGET ECONOMICO MENSILIZZATO

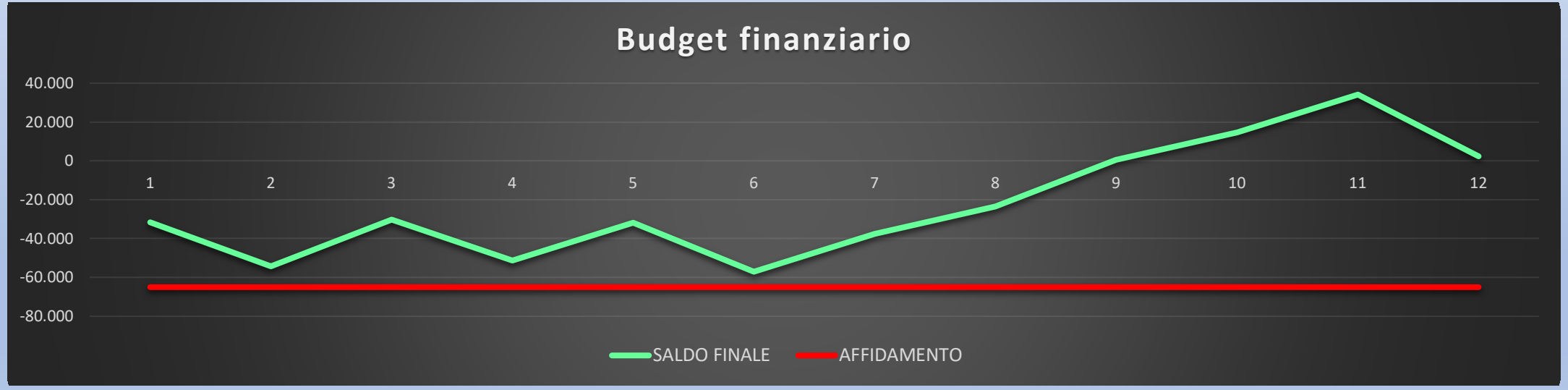
ContoEconomico	Mesi												
Etichette di riga	gennaio	febbraio	marzo	aprile	maggio	giugno	luglio	agosto	settembre	ottobre	novembre	dicembre	Totale complessivo
Ricavi1	413.253	291.497	19.389	1.861	12.582	14.799	7.044	2.132	1.515	0	2.583	0	766.655
Ricavi2	5.950	14.312	18.732	26.263	35.866	37.137	25.005	17.224	27.108	27.346	10.554	3.680	249.176
Ricavi3	1.323	6.041	15.415	13.342	13.000	13.784	8.349	3.876	16.818	14.455	6.800	2.622	115.824
AltriRicavi	0	0	3.000	5.000	5.000	2.000	2.000	5.555	10.000	3.000	9.445	0	45.000
Acquisti	0	-10.026	-1.438	0	-21.047	-21.690	-12.045	-3.361	-35.327	-8.678	-8.874	-7.515	-130.000
Servizi	-12.422	-10.955	-24.243	-6.013	-29.311	-22.044	-31.855	-25.406	-13.790	-51.022	-18.750	-27.848	-273.660
GodBeniTerzi	-53.208	-3.488	-3.807	-54.851	-5.045	-5.136	-54.760	-3.698	-4.412	-54.929	-3.216	-2.545	-249.094
Lavoro	-24.441	-30.867	-30.957	-40.650	-39.632	-45.089	-39.039	-37.090	-42.985	-31.124	-31.131	-31.109	-424.114
AltCosOpe	-14.169	-5.857	-2.746	0	-5.347	-1.969	-5.817	-1.844	-7.916	-2.442	-8.650	-2.243	-59.000
AmmSvalut	-3.777	-3.777	-3.777	-3.777	-3.777	-3.777	-3.777	-3.777	-3.777	-3.777	-3.777	-3.777	-45.328
CostiFinanziari	-583	-583	-583	-583	-583	-583	-783	-783	-783	-783	-783	-783	-8.200
Totale complessivo	**311.925**	**246.297**	**-11.015**	**-59.409**	**-38.295**	**-32.568**	**-105.680**	**-47.173**	**-53.550**	**-107.955**	**-45.800**	**-69.518**	**-12.741**
Ebitda	316.286	250.658	-6.655	-55.049	-33.935	-28.208	-101.119	-42.612	-48.989	-103.394	-41.239	-64.957	40.787
Ebitda %	75%	80%	-12%	-118%	-51%	-42%	-239%	-148%	-88%	-231%	-140%	-1031%	3%

gap STUDI E CONSULENZE

Salute Aziendale

BUDGET FINANZIARIO MENSILIZZATO

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**



gap STUDI E CONSULENZE

Salute Aziendale

COSA DEVE FARE OPERATIVAMENTE L'IMPRENDITORE?

DECRETO LEGISLATIVO 14 GENNAIO 2019

Organizzare l'impresa in 5 step:

Quarto

4

Impostare l'assetto contabile in modo da organizzare chiusure mensili (o almeno trimestrali)

Nb: necessaria l'attivazione della contabilità finanziaria (codifica e imputazione analitica di incassi e pagamenti)

gap STUDI E CONSULENZE

Salute Aziendale

COSA DEVE FARE OPERATIVAMENTE L'IMPRENDITORE?

DECRETO LEGISLATIVO 14 GENNAIO 2019

Organizzare l'impresa in 5 step:
Quinto

5

Monitorare la proiezione ad un anno (minimo 6 mesi) della consistenza patrimoniale e della sostenibilità finanziaria

Continuità aziendale - Proiezione Patrimonio Netto

	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
PATRIMONIO NETTO INIZIALE	232.503	225.655	218.241	246.170	200.368	187.628	181.753	169.889	172.638	169.715	190.219	150.556
RISULTATO DI PERIODO	-6.848	-7.414	27.929	-45.802	-12.739	-5.876	-11.864	2.749	-2.923	20.504	-39.664	-43.033
PATRIMONIO NETTO FINALE	**225.655**	**218.241**	**246.170**	**200.368**	**187.628**	**181.753**	**169.889**	**172.638**	**169.715**	**190.219**	**150.556**	**107.523**
Capitale sociale maggiore di zero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Sostenibilità dei debiti - Proiezione Finanza

	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2
SALDO INIZIALE	296.745	392.663	336.235	245.524	155.910	278.554	183.979	169.692	135.392	54.354	-57.554	181.332
GESTIONE CORRENTE	110.615	-46.428	-75.711	-89.317	-43.523	-60.242	-44.657	-32.990	-79.728	-110.301	240.300	73.954
GESTIONE FINANZIARIA	-297	0	0	-297	0	0	74.703	-1.310	-1.310	-1.607	-1.414	-1.414
GESTIONE INVESTIMENTI	-14.400	0	0	0	-4.333	-4.333	-4.333	0	0	0	0	-2.607
GESTIONE CAPITALE	0	0	0	0	170.500	0	0	0	0	0	0	0
RETTIFICHE		*-10.000*	*-15.000*			*-30.000*	*-40.000*					
SALDO FINALE	**392.663**	**336.235**	**245.524**	**155.910**	**278.554**	**183.979**	**169.692**	**135.392**	**54.354**	**-57.554**	**181.332**	**251.265**
AFFIDAMENTO	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000

gap STUDI E CONSULENZE

Salute Aziendale

REPORT TERMOMETRO DELLA CRISI

TEST GRATUITO

Per una società di vostro interesse é possibile richiedere un Report gratuitamente inviando una mail a info@gapconsulenti.it indicando

- Ragione sociale e/o
- Partita Iva

gap STUDI E CONSULENZE

Salute Aziendale

HOME - Salute Azienda

https://www.saluteaziendale.cloud/

Salute Aziendale

HOME CHI SIAMO GUIDA UTENTE PRODOTTI CONTATTI 0 Utente

PREVENZIONE DELLA CRISI DI IMPRESA

TI AIUTIAMO AD ADEMPIERE ALLE RESPONSABILITA' PREVISTE DAL NUOVO CODICE

Il nuovo
CODICE DELLA CRISI DI IMPRESA E DELL'INSOLVENZA
obbliga gli organi di controllo societario, i revisori contabili e gli stessi imprenditori a segnalare l'esistenza di fondati indizi di crisi.

Come venire a conoscenza dell'esistenza di fondati indizi di crisi?
Con il TERMOMETRO DELLA CRISI, una SOLUZIONE SEMPLICE ED ECONOMICA pensata per le PMI.
Scopri lo stato di salute e la probabilità di default di un'azienda con il TERMOMETRO DELLA CRISI.

Applica il TERMOMETRO DELLA CRISI ad un'azienda

MATERIALE WEBINAR

Le slide saranno disponibili da domani a questo link:

gapconsulenti.it/slidewebinar23-2-21/

Contatti

Gap Studi e Consulenze s.r.l.

Via Ugo Bassi, 3 Verona

Tel 0458350882

www.gapconsulenti.it

info@gapconsulenti.it

Gustavo Bussinello

gbussinello@gapconsulenti.it