



LA GESTIONE FINANZIARIA DEL PUNTO VENDITA

Come mai il cassetto resta vuoto?

Consapevolezza e controllo delle dinamiche economiche e finanziarie

Game
GARDENING MEETING

 **STUDIO MONTAGNINI**

L'apprensione finanziaria



Il mercato evidenzia una sofferenza finanziaria diffusa che non si attenua.

Nonostante il tasso di investimenti, nel recente passato, sia stato basso.

Nel punto vendita manca la consapevolezza della situazione e il focus si sposta dalle azioni di correzione al blocco del percorso di sviluppo.

Valutiamo gli elementi essenziali

Domande?

Quanti soldi servono per governare e sviluppare la mia impresa?

1. previsione delle necessità finanziarie;
2. reperimento risorse necessarie;
3. raggiungimento dell'equilibrio tra i mezzi raccolti e i mezzi impiegati e loro coordinamento;
4. azioni (reattive) di controllo.



Il conto profitti e perdite

L'analisi economica presuppone che si disponga di un conto economico che evidenzi il margine di contribuzione.

IL CONTO ECONOMICO			
RICAVI DI VENDITA	CORRISPETTIVI	1.000,00	
	FATTURE	100,00	
	TOTALE	1.100,00	100,0%
COSTI VARIBILI	ACQUISTI MERCE	550,00	50,0%
	MARGINE DI CONTRIBUZIONE	550,00	50,0%
	COSTI DI TRASPORTO	30,00	
	PREMI A DIPENDENTI	20,00	
	TOTALE	50,00	4,5%
MARGINE RETTIFICATO		500,00	45,5%
COSTI FISSI	COSTO DEL LAVORO	190,00	17,3%
	COSTI GENERALI ED UTENZE	75,00	6,8%
	COSTI AMMINISTRATIVI	45,00	4,1%
	COSTI DI VENDITA	30,00	2,7%
	COSTI DI MANUTENZIONE	20,00	1,8%
	TASSE E SPESE BANCARIE	20,00	1,8%
	COSTI PLURIENNALI - AMMORTAMENTI	95,00	8,6%
	TOTALE COSTI FISSI	475,00	43,2%
RISULTATO OPERATIVO		25,00	2,3%
	ONERI FINANZIARI	20,00	1,8%
	REDDITO LORDO	5,00	0,5%
	IMPOSTE SUL REDDITO	2,00	0,2%
RISULTATO NETTO		3,00	0,3%

Indicatori di performance (KPI)

Fra i diversi indicatori che possiamo impiegare per avere una misura di confronto temporale e spaziale (settori e mercati) delle attività aziendali, il margine di contribuzione è uno di quelli fondamentali:

1. per il calcolo del punto di equilibrio economico;
2. per misurare la capacità di rientro da un investimento e quindi per prendere decisioni in merito al business plan;
3. per le analisi di vendita



Calcolare il margine di contribuzione

		CASO A	CASO B	CASO C
	RICAVI	1.100	1.100	1.100
A	RIMANENZE INIZIALI	150	150	150
B	ACQUISTI	550	550	550
C	DIFF. INVENTARIALI	10	10	10
D	RIMANENZE FINALI	150	200	100
E	VARIAZIONE DI MAGAZZINO	0	50	-50
(A+D)/2	SCORTA MEDIA	150	175	125
A+B-C-D	COSTO DEL VENDUTO	540	490	590
	COSTO DEL VENDUTO %	49%	45%	54%
A+B-D	MARGINE DI CONTRIBUZIONE	550	500	600
		50,0%	45,5%	54,5%
	PERMANENZA IN GG DELLO STOCK	100	129	76

Break even point

Per un singolo prodotto il punto di equilibrio economico determina le vendite a quantità che consentono ai ricavi totali di pareggiare i costi totali con un risultato operativo uguale a zero.

BREAK EVEN POINT

RICAVI DI VENDITA	1.100,00	100,0%	VENDITA 500 ARTICOLI DA 2€ CADAUNO
-------------------	----------	---------------	------------------------------------

RIMANENZE INIZIALI	150,00		
ACQUISTO MERCE (COSTI VARIABILI)	550,00	50,0%	ACQUISTO 500 ARTICOLI DA 1,1 €
RIMANENZE FINALI	200,00		
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	500,00	45,5%	
COSTI FISSI DELL'ESERCIZIO	495,00	45,0%	
RISULTATO OPERATIVO	5,00		

OBIETTIVO DI VENDITA	=	COSTI FISSI	=	COSTI FISSI	=	495,00	=	550,00
		MARGINE DI CONTRIBUZIONE		PREZZO VENDITA - COSTO VARIABILE UNIT.		0,90		

Il significato del break even point

1. La relazione fra volume di vendita, costi fissi e risultato operativo viene espressa dal punto di break even;
2. Ossia la quantità, espressa in volumi di produzione o fatturato, di prodotto venduto necessaria a coprire i costi precedentemente sostenuti, al fine di chiudere il periodo di riferimento senza profitti né perdite.
3. Se un punto vendita dispone di una struttura dei costi fissi rigida tanto più il risultato operativo è indotto dalla crescita del fatturato.
4. Quando in un punto vendita i costi fissi sono elevati e non riducibili nel breve periodo la priorità critica consiste nella crescita del volume d'affari.

Considerazioni sul margine

1

Nel punto vendita è fondamentale conoscere per quale prezzo e quindi per quale margine di contribuzione convenga fare vendite aggiuntive. Comprendere inoltre quale effetto avranno su margine.

2

Ogni proposta di vendita deve garantire la copertura dei costi fissi, viceversa l'esito positivo delle transazioni commerciali non è garantito. Va determinato il prezzo minimo di cessione.

3

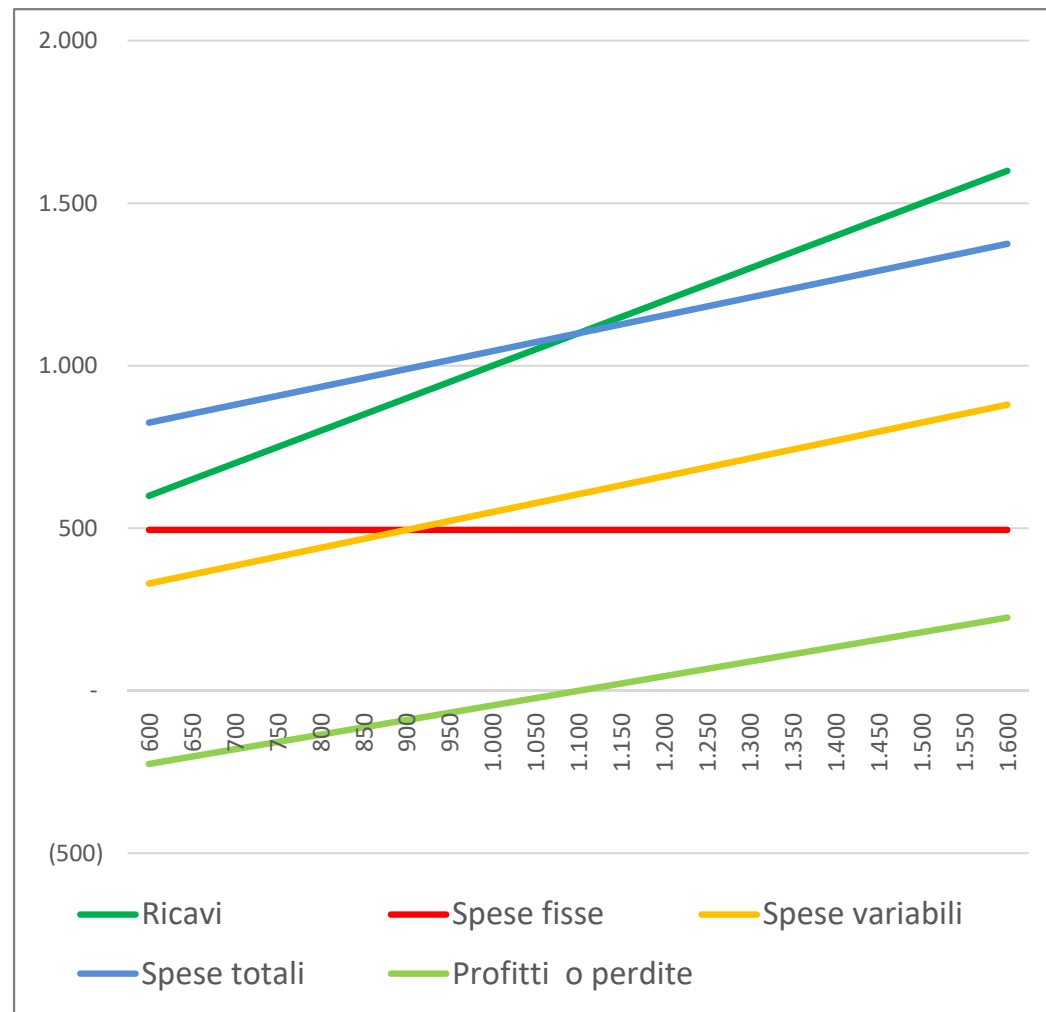
La strategia commerciale presuppone che la sola valutazione del margine di contribuzione non possa governare le finalità di vendita dato che le attività commerciali dipendono anche da altri rilevanti fattori.

4

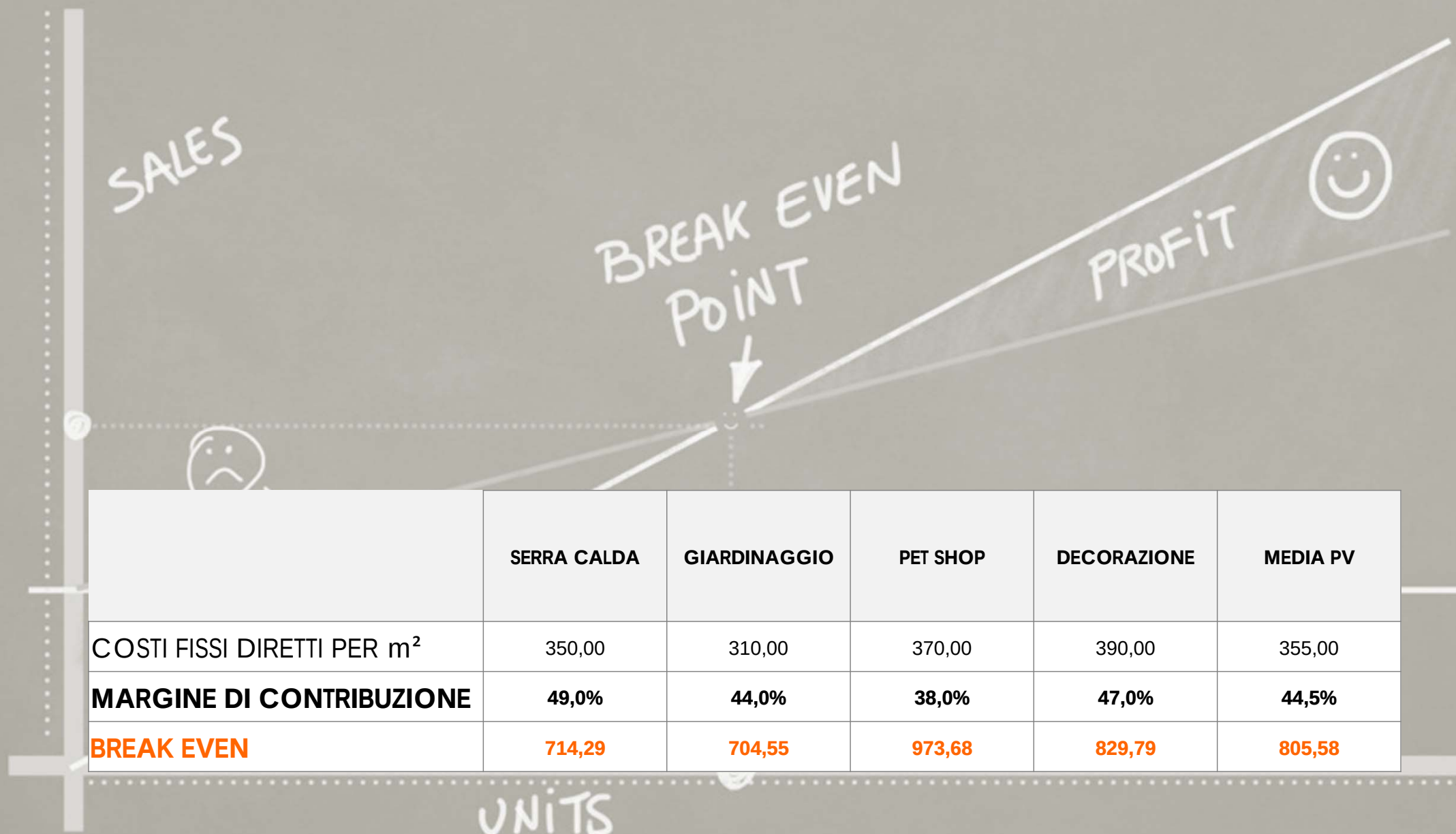
Il caso di un'attività promozionale, focalizzata sull'incremento delle presenze nel punto vendita, rappresenta una situazione ove decade la priorità del margine di contribuzione sulle scelte commerciali.

Break even

Ricavi	Spese fisse	Spese variabili	Spese totali	Profitti o perdite
600	495	330	825	- 225
650	495	358	853	- 203
700	495	385	880	- 180
750	495	413	908	- 158
800	495	440	935	- 135
850	495	468	963	- 113
900	495	495	990	- 90
950	495	523	1.018	- 68
1.000	495	550	1.045	- 45
1.050	495	578	1.073	- 23
1.100	495	605	1.100	-
1.150	495	633	1.128	23
1.200	495	660	1.155	45
1.250	495	688	1.183	68
1.300	495	715	1.210	90
1.350	495	743	1.238	113
1.400	495	770	1.265	135
1.450	495	798	1.293	158
1.500	495	825	1.320	180
1.550	495	853	1.348	203
1.600	495	880	1.375	225



Il break even di reparto



La leva operativa

La leva operativa (o operating leverage) è un indicatore di struttura della gestione operativa di un'azienda, si calcola dal rapporto fra il reddito e il valore di quanto prodotto prendendo in esame uno specifico investimento o a uno ben definito insieme di attività.

In particolare il grado di leva operativa indica la sensibilità del reddito alla variazione dei ricavi.

$$\text{LEVA OPERATIVA} = \frac{\text{MARGINE DI CONTRIBUZIONE}}{\text{REDDITO OPERATIVO}} = \frac{\text{MARGINE DI CONTRIBUZIONE}}{\text{MARGINE DI CONTRIBUZIONE} - \text{COSTI FISSI}}$$

Che si può esprimere anche come il rapporto tra il margine di contribuzione e il Risultato operativo, che a sua volta è dato dalla differenza tra margine di contribuzione e costi fissi.

La leva operativa

Rappresenta quindi un importante indicatore del rischio a cui l'impresa si espone rispetto alla possibilità di subire delle perdite in conseguenza di una diminuzione del fatturato.

Infatti se la Leva Operativa è pari ad 1, significa che l'azienda non ha costi fissi ed una diminuzione del fatturato non causa perdite. Viceversa, un elevato valore di Leva operativa implica che una diminuzione di fatturato espone l'azienda ad un elevato rischio.

La leva operativa

$$\text{LEVA OPERATIVA} = \frac{\text{FATTURATO} - \text{COSTI VARIABILI}}{\text{REDDITO OPERATIVO}}$$

AZIENDA UNO

RICAVI DI VENDITA	1.100,00	100,0%
-------------------	----------	---------------

RIMANENZE INIZIALI	150,00	
ACQUISTO MERCE (COSTI VARIABILI)	350,00	
RIMANENZE FINALI	200,00	
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	800,00	72,7%
COSTI FISSI DELL'ESERCIZIO	495,00	45,0%
RISULTATO OPERATIVO	305,00	27,7%
LEVA OPERATIVA	2,6	

AZIENDA DUE

RICAVI DI VENDITA	1.100,00	100,0%
-------------------	----------	---------------

RIMANENZE INIZIALI	150,00	
ACQUISTO MERCE (COSTI VARIABILI)	600,00	
RIMANENZE FINALI	200,00	
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	550,00	50,0%
COSTI FISSI DELL'ESERCIZIO	245,00	22,3%
RISULTATO OPERATIVO	305,00	27,7%
LEVA OPERATIVA	1,8	

La leva operativa

L'azienda uno, caratterizzata da una struttura dei costi fissi più rigida e vincolante risente del calo delle vendite in misura decisamente maggiore.

	CASO NORMALE		AUMENTO DELLE QUANTITÀ VENDUTE SENZA RIDURRE I PEZZI DI VENDITA		DIMINUIZIONE DELLE VENDITE RISPETTO AL CASO NORMALE	
AZIENDA B	AZIENDA UNO	AZIENDA DUE	AZIENDA UNO	AZIENDA DUE	AZIENDA UNO	AZIENDA DUE
RICAVI DI VENDITA	1.100,00	1.100,00	2.200,00	2.200,00	550,00	550,00
RIMANENZE INIZIALI	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
ACQUISTO MERCE (COSTI VARIABILI)	350,00	600,00	700,00	1.200,00	175,00	300,00
RIMANENZE FINALI	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	800,00	550,00	1.550,00	1.050,00	425,00	300,00
COSTI FISSI DELL'ESERCIZIO	495,00	245,00	495,00	245,00	495,00	245,00
RISULTATO OPERATIVO	305,00	305,00	1.055,00	805,00	-70,00	55,00
VARIAZIONE DEL RISULTATO OPER.			246%	164%	-123%	-82%
LEVA OPERATIVA	2,6	1,8	1,5	1,3	-6,1	5,5

Lo stato patrimoniale

Consente di conoscere quanto valga e come si componga, in una definita data, il patrimonio aziendale.

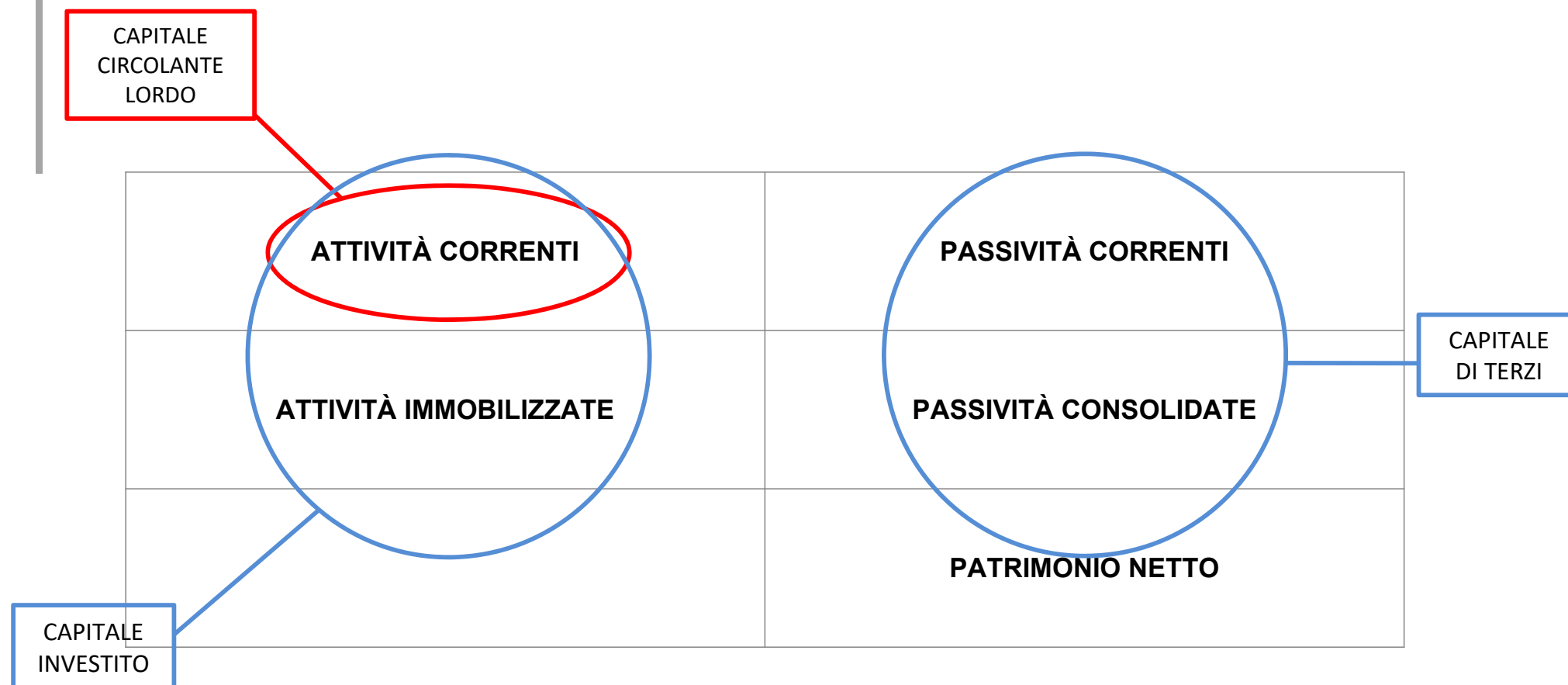
I valori contenuti nello stato patrimoniale vanno profilati in relazione alla loro propensione nel richiedere risorse monetarie oppure, in tempi diversi, in grado di procurarle. I diversi elementi dello stato patrimoniale sono quindi classificati secondo il loro livello di fornire oppure di richiedere liquidità all'impresa.



Lo stato patrimoniale

ATTIVITÀ CORRENTI	PASSIVITÀ CORRENTI
<u>Liquidità immediate</u> Cassa C/C bancari e postali	Banche Fianziamenti da banche scadenti entro l'anno Debiti verso fornitorie rete vendita Debiti verso dipendenti Debiti v/Enti o Erario con scadenza pagamento da pagarsi entro l'anno. Altri debiti con scadenza entro l'anno Ratei e risconti passivi
<u>Liquidità differite</u> Crediti v/Erario con scadenza entro 12 mesi Crediti v/Clienti con scadenza entro 12 mesi Crediti v/Enti previdenziali con scadenza entro 12 mesi Ratei e risconti attivi Altri crediti con scadenza entro 12 mesi	Passività consolidate
<u>Stock di merce</u> Prodotti finiti e semilavorati	
ATTIVITÀ IMMOBILIZZATE	PASSIVITÀ CONSOLIDATE
Immobilizzazioni Materiali Strutture di proprietà Autovetture e mezzi di trasporto Attrezzature Crediti v/Clienti con scadenza superiore a 12 mesi Crediti v/Erario e Enti previdenziali con scadenza sup. a 12 mesi Altri crediti con scadenza superiore a 12 mesi	Debiti V/banche con scadenza oltre 12 mesi Debiti v/Erario e Enti previdenziali con scadenza sup. a 12 mesi Altri debiti con scadenza superiore a 12 mesi TFR Fondi indennità
	PATRIMONIO NETTO
	Capitale sociale Riserve Utile netto

Lo stato patrimoniale



Lo stato patrimoniale

$$\text{ATTIVITÀ CORRENTI} - \text{PASSIVITÀ CORRENTI} = \text{CAPITALE CIRCOLANTE NETTO}$$

CAPITALE
CIRCOLANTE
LORDO

ATTIVITÀ CORRENTI

ATTIVITÀ IMMOBILIZZATE

CAPITALE
INVESTITO

PASSIVITÀ CORRENTI

PASSIVITÀ CONSOLIDATE

CAPITALE
DI TERZI

PATRIMONIO NETTO

CAPITALE
PROPRIO

Verificare l'equilibrio dello stato patrimoniale

$$\text{LIQUIDITÀ GENERALE} = \frac{\text{ATTIVITÀ CORRENTI}}{\text{PASSIVITÀ CORRENTI}}$$

Il current ratio misura la capacità dell'impresa di pagare obbligazioni a breve e lungo termine con la liquidità esistente oppure incassando i crediti e/o vendendo la gamma a stock. Per misurare tale capacità tiene conto del totale attivo corrente di una società (sia liquido che illiquido) rispetto al totale passivo corrente di tale società. Questo indice, secondo la prassi corrente (anche la valutazione delle banche) è in linea con gli standard per un valore vicino a 2.

Quando invece è inferiore a 1 la situazione non può ritenersi in equilibrio.

Verificare l'equilibrio dello stato patrimoniale

$$\text{LIQUIDITÀ PRIMARIA} = \frac{\text{LIQUIDITÀ IMMEDIATE + DIFFERITE}}{\text{PASSIVITÀ CORRENTI}}$$

Questo indicatore si definisce anche acid test e quando il suo valore è uguale o maggiore di 1 evidenzia una buona situazione relativa alla liquidità aziendale.

E' usato per analizzare la condizione finanziaria di un'impresa o valutare le garanzie di un credito.

Si ottiene dividendo le attività correnti liquide o facilmente liquidabili (escluse le scorte e altre attività non prontamente convertibili in contanti), per le passività correnti e si esprime anche con la seguente formula: ***capitale circolante - magazzino / debiti a breve termine***.

Il rapporto non dovrebbe mai essere inferiore all'unità. In genere un rapporto uguale a uno è considerato soddisfacente (in realtà il rapporto corretto varia da un settore ad un altro).

Verificare l'equilibrio dello stato patrimoniale

MARGINE DI TESORERIA = LIQUIDITÀ IMMEDIATE + DIFFERITE - PASSIVITÀ CORRENTI

Il margine di tesoreria definisce, in valore assoluto, la situazione di liquidità/solvibilità di un'impresa e quindi ossia la sua capacità di soddisfare, nel breve periodo, le richieste debitorie attraverso le risorse derivanti dalle attività correnti e dalle attività liquide.

Può essere negativo o positivo e per migliorarne il valore alle aziende si prospettano queste alternative:

1. convertire in liquidità entro i 12 mesi, gli impieghi non considerati per il calcolo del margine di tesoreria, p. es. lo stock di merce o le attività fisse.
2. Rimandare nel lungo periodo parte delle passività a breve (non pagando ad esempio i fornitori o consolidando i conti correnti passivi).

Il margine di tesoreria

- Nel caso di un punto vendita, è rilevante verificare, qualora si evidenzi un valore negativo, se quest'ultimo non sia ricollegabile ad acquisti effettuati a fine esercizio per acquisire scorte con intenti speculativi.
- In questo modo crescono passività correnti e le disponibilità economiche ma resta invariata la liquidità.
- Ma così facendo il debito potrebbe manifestarsi prima dell'eventuale generazione di liquidità.
- Meglio acquisire le scorte speculative con passività consolidate a medio-lungo termine, perché l'eventuale scadenza più ravvicinata dei crediti rispetto a quella dei debiti, con le vendite dell'esercizio successivo, fanno sì che lo stock generi liquidità prima della scadenza dei debiti.

Altri indicatori

PUNTO VENDITA m²	3.000
STOCK /€ mq	252
PERIODO CONSIDERATO gg	360
RIMANENZE INIZIALI	720.000
ACQUISTI	1.950.000
RIMANENZE FINALI	790.000
COSTO DEL VENDUTO	1.880.000
RICAVI punto vendita	3.400.000,00

$$\text{NGS} = \frac{\text{SCORTA MEDIA}}{\text{QUANTITÀ VENDITA}} * \text{PERIODO}$$

NGS (rotazione magazzino gg)	80
ROTAZIONE VALORE	4,5
VARIAZIONE MAGAZZINO	70.000
MARGINE OPERATIVO	44,7%

$$\text{DURATA CREDITI COMMERCIALI} = \frac{\text{VALORE CREDITI C/CLIENTI}}{\text{VENDITE NETTE /365}}$$

VALORE CREDITI	340.000
VENDITE	3.400.000
PERIODO	360
DURATA CREDITI COMMERCIALI	36,00

$$\text{DURATA DEBITI COMMERCIALI} = \frac{\text{VALORE DBT. V/FORNITORI}}{\text{ACQUISTI /365}}$$

VALORE DEBITI	390.000
ACQUISTI	1.950.000
PERIODO	360
DURATA DEBITI COMMERCIALI	72,00

La conoscenza dei dati rappresenta un valore strategico per il punto vendita.

La capacità di crescita è spesso minata dall'approssimazione delle informazioni di natura finanziaria.

Abbiamo definito che cosa non si può non sapere per poter governare lo sviluppo e per poter determinare la capacità di crescita e di investimento.



Grazie per l'attenzione
info@studiomontagnini.com

Game
GARDENING MEETING