di by
ROBERTO DIAFERIA
roberto.diaferia@studiodiaferia.com – www.studiodiaferia.com

Pillole di futuro, alla scoperta della redditività di un'azienda (terza parte)

Pills for the future, discovering the profitability of a business (third part)

La scorsa volta ci siamo lasciati dopo avere compreso in che modo gli utili di un'azienda vanno a confluire nei conti bancari e quali fattori hanno un ruolo in questo processo.

In ogni modo, non occorre avere un master in economia aziendale per sapere che un'impresa sana ha ricavi maggiori dei costi ed entrate maggiori delle uscite.

Sembra assolutamente ovvio, ma come ci spiega il rendiconto finanziario descritto nello scorso numero della rivista, gli utili di un'azienda possono essere assorbiti dalle variazioni che si verificano a livello di incassi e pagamenti dell'attività di tutti i giorni (le variazioni del capitale circolante netto), dagli investimenti o disinvestimenti e dalle movimentazioni relative ai finanziamenti ricevuti e rimborsati.

In parole povere è un po' come una spugna che a volte assorbe i liquidi o se la strizziamo li fa uscire.

Nella sostanza, considerato che, anche se generalmente riguardano importi elevati, le attività di investimento e l'apertura di finanziamenti hanno una valenza più strategica e quindi ricorrono di rado, ciò che influisce sull'entità della cassa è l'attività di gestione corrente di un'impresa.

Il ciclo monetario

Il cosiddetto Ciclo Monetario può costituire un facile termometro per aiutarci a verificare lo stato di salute della nostra gestione finanziaria.

Se guardiamo su Google, troviamo la seguente definizione:

"Il ciclo monetario misura il periodo di tempo espresso in giorni che intercorre tra i flussi monetari in uscita relativi al pagamento dei fornitori e i flussi monetari in entrata relativi agli incassi dai clienti."

Prima di tutto, però, cerchiamo di capire con un esempio come si genera l'"effetto spugna" al livello della gestione corrente.

Se vi chiedessi che dilazione di pagamento vi concede il supermercato quando fate la spesa, la risposta immediata sarebbe zero giorni perché si paga all'uscita.

E che dilazione concedono al supermercato i fornitori? Non lo sappiamo, ma potremmo stimare 120 giorni?

Se così fosse, il supermercato avrebbe in mano per 120 giorni i soldi dei propri fornitori, periodo che verrebbe quindi a costituire il numero di giorni fra il flusso monetario in uscita (pagare il fornitore) e il flusso monetario in entrata (incassare dal cliente). In realtà è un poco più complicato, perché in gioco entrano anche altri fattori, fra cui il tempo in cui i beni venduti stanno sugli scaffali o nei magazzini. Come facciamo a determinare valori espressi in giorni? Basta usare queste semplici formule in un foglio Excel o più semplicemente usare una calcolatrice.

Last time, we left off after understanding how a company's profits go into bank accounts and what factors play a role in this process.

In any case, one does not need to have a master's degree in business administration to know that a healthy business has revenues greater than costs and income greater than expenses.

It seems obvious, but as the cash flow statement described in the last issue of the magazine explains, a company's profits can be absorbed by changes that occur in the receipts and payments of everyday business (the changes in net working capital), by investments or divestments, and by movements related to loans received and repaid.

In simple terms, it is a bit like a sponge that sometimes absorbs liquids or if we wring it out, it lets them out.

In essence, given that, although they generally involve large amounts, investment activities and the opening of loans are more strategic in nature and therefore recur infrequently, what affects the amount of cash is the day-to-day operating activities of a business.

The monetary cycle

The so-called Monetary Cycle can be an easy thermometer to help us check the health of our financial management.

If we look on Google, we find the following definition:

"The Monetary Cycle measures the period of time expressed in days between monetary outflows related to the payment of suppliers and monetary inflows related to receipts from customers."

First, however, let us try to understand with an example how the "sponge effect" is generated at the level of current operations.

If I asked you what payment deferral the supermarket grants you when you do your shopping, the immediate answer would be zero days because you pay on the way out.

And what deferment do the supermarket allow their suppliers? We don't know, but could we estimate 120 days?

If so, the supermarket would be holding its suppliers' money for 120 days, a period that would then make up the number of days between the monetary outflow (paying the supplier) and the monetary inflow (collecting from the customer). In reality, it is a little more complicated, because other factors come into play, including the length of time the goods remain on the shelves or in the warehouses before they are sold.

How do we determine values expressed in days? Just use these simple formulas in an Excel sheet or more simply use a calculator.

TMI – Tempi medi di incasso: Crediti Clienti/Ricavi Clienti x 365
TMP – Tempi medi di pagamento: Debiti v/Fornitori / Acquisti da fornitori x 365
TMS – Tempi medi scorte: Rimanenze/Ricavi Clienti x 365
Essendo il Ciclo Monetario il periodo che intercorre fra le entrate e le uscite, può quindi essere espresso da questa formula:
Ciclo Monetario = TMS + TMI – TMP
Vediamo come utilizzarlo.
Supponiamo, ad esempio, che il tempo medio impiegato ad incassare le fatture che emettiamo ai clienti sia di 80 giorni (60 giorni dilazione standard + 20 giorni in media per ritardi o insoluti), che i nostri prodotti siano restati sugli scaffali per 20 giorni senza essere consegnati (e fatturati) e che in media paghiamo i fornitori a 30 giorni.
Il Ciclo Monetario della nostra azienda quindi sarebbe:
TMI 80 giorni + TMS 30 giorni – TMP 40 giorni = 70 giorni
Ciò vuole dire che per 70 giorni i nostri incassi restano fuori dal conto corrente bancario.
Con un fatturato annuo di un milione di euro, la nostra spugna ne ha assorbiti quasi 200.000!
(1.000.000 / 365 x 70 = 191.781)
Un'attenta gestione del Ciclo Monetario attraverso minori dilazioni ai clienti, una più veloce rotazione delle scorte oppure accordandosi con i fornitori possono essere particolarmente utili, non solo per ottimizzare la liquicità aziendale di breve periodo, ma anche per pianificare una progressiva riduzione delle linee di fdo per anticipazione fatture o ricevute bancarie sbf oppure creare risorse per investimenti strategici per la crescita dell'azienda.
Attenzione, sono analisi che anche una micro-azienda può fare!
Ma la gestione del ciclo monetario non è il solo strumento che possiamo usare per gestire meglio la liquidità e i profitti della nostra azienda.

Il margine di contribuzione

Nella vita economica ci sono imprese che hanno margini ridottissimi, pensiamo a chi fa lavorazioni conto terzi o al supermercato, e altre che invece possono permettersi margini sostanziosi, pensiamo all'alta moda o a un ristorante stellato.
Anche in questo caso, senza il master in economia, è facile intuire che per ottenere gli stessi utili al terzista occorre lavorare o vendere molti più pezzi rispetto a chi vende abiti da sera.
Cosa costituisce la marginalità di un prodotto o un servizio?
Il margine di contribuzione è un termine finanziario che viene utilizzato per valutare la redditività di un'attività o di un prodotto.
Rappresenta la differenza tra il ricavo derivante dalle vendite di un prodotto o di un servizio e i costi variabili associati alla produzione o alla fornitura di tale prodotto o servizio.
Per comprendere meglio il concetto, immaginiamo di avere un'azienda che produce e vende scarpe. Il prezzo di vendita di un paio di scarpe è di 100 euro, mentre i costi variabili associati alla sua produzione sono di 60 euro. Il margine di contribuzione per ogni paio di scarpe venduto sarà quindi di 40 euro (100 euro - 60 euro). Il margine di contribuzione può essere utilizzato per determinare la quantità di ricavo residuo che rimane dopo aver coperto tutti i costi variabili.
Questo ricavo residuo, noto come "Margine di contribuzione lordo",

ACT - Average Collection Time: Accounts Receivable/Customer Revenues x 365
APT - Average payment Time: Accounts payable to/Suppliers/ Purchases from suppliers x 365
AIT - Average Inventory Time: Inventories/Customer Receivables x 365
Since the Monetary Cycle is the period between income and expenses, it can therefore be expressed by this formula:
Monetary Cycle = AIT + ACT - APT
Let us see how to use it.
Suppose, for example, that the average time it takes to collect the invoices we issue to customers is 80 days (60 days standard deferment + 20 days on average for late or outstanding payments), that our products have been on the shelves for 20 days without being delivered (and invoiced), and that on average we pay suppliers at 30 days.
Our company's Monetary Cycle then would be.
TMI 80 days + TMS 30 days - TMP 40 days = 70 days
This means that for 70 days our receipts stay out of the bank account.
With an annual turnover of 1 million, our sponge has absorbed almost 200,000!
(1.000.000 / 365 x 70 = 191.781)
Careful management of the Money Cycle through less deferrals to customers, faster stock rotation or by agreeing with suppliers can be particularly useful, not only to optimize short-term company liquidity, but also to plan a gradual reduction of credit lines for invoice advances or sbf bank receipts or create resources for strategic investments for company growth.
Mind you, these are analyses that even a micro-firm can do!
But money cycle management is not the only tool we can use to better manage our company's cash and profits.

The contribution margin

In business life, there are companies that have very small margins, think of subcontractors or the supermarket, and others that can afford substantial margins, think of high fashion or a starred restaurant.
Again, without a master's degree in economics, it is easy to see that in order to make the same profits to the subcontractor, it is necessary to process or sell many more pieces than someone who sells evening gowns.
What constitutes the marginality of a product or service?
Contribution margin is a financial term that is used to evaluate the profitability of a business or product.
It represents the difference between the revenue from sales of a product or service and the variable costs associated with producing or providing that product or service.
To better understand the concept, let us imagine that we have a business that manufactures and sells shoes. The selling price of a pair of shoes is 100 euros, while the variable costs associated with its production are 60 euros. The contribution margin for each pair of shoes sold will therefore be 40 euros (100 euros - 60 euros).

è prima di tutto utilizzato per coprire i costi fissi dell'azienda, come l'affitto, gli stipendi, il commercialista e le altre spese che non dipendono direttamente dalla quantità prodotta o venduta.

Se dal Margine di contribuzione sul singolo pezzo o servizio allarghiamo la visione all'intero fatturato aziendale, vediamo come un attento monitoraggio dei costi variabili può essere una spinta per generare profitti e cassa.

Per farlo dobbiamo capire se la leva da utilizzare deve essere il prezzo di vendita o le quantità vendute. Il supermercato o il terzista, salvo casi particolari, potranno difficilmente alzare il prezzo e quindi dovranno più probabilmente impostare la crescita sull'incremento dei prodotti venduti. In termini tecnici si direbbe che devono aumentare la rotazione del capitale investito.

Il nostro chef o lo stilista, ma - attenzione - anche il negoziante che non ha concorrenti in zona o vende in esclusiva un certo prodotto, godono di un vantaggio competitivo e possono invece puntare ad un incremento del fatturato attraverso la leva del prezzo.

Calcolare il margine di contribuzione è utile per prendere decisioni aziendali informate.

Ad esempio, se l'azienda ha un margine di contribuzione basso su un determinato prodotto, potrebbe essere necessario rivedere la strategia di prezzo o cercare di ridurre i costi variabili per migliorare la redditività. Al contrario, se il margine di contribuzione è alto, l'azienda può concentrarsi sulla promozione e sulla vendita di tale prodotto per massimizzare i profitti.

The contribution margin can be used to determine the amount of residual revenue that remains after covering all variable costs.

This residual revenue, known as the "Gross Contribution Margin," is first used to cover the company's fixed costs, such as rent, salaries, the accountant, and other expenses that are not directly dependent on the quantity produced or sold.

If we widen the view from the unitary Contribution Margin to the entire company turnover, we see how careful monitoring of variable costs can be a boost to generating profits and cash.

To do this we need to understand whether the lever to be used should be sales price or quantities sold. The supermarket or subcontractor, except in special cases, will be unlikely to raise the price and therefore will more likely have to set growth on increasing products sold. In technical terms, one would say that they have to increase the turnover of invested capital.

Our chef or stylist, but-but mind you-even the shopkeeper who has no competitors in the area or sells a certain product exclusively, enjoy a competitive advantage and may instead aim to increase turnover through price leverage.

Calculating the contribution margin is useful for making informed business decisions.

For example, if the company has a low contribution margin on a certain product, it may need to revise its pricing strategy or try to reduce variable costs to improve profitability. Conversely, if the contribution margin is high, the company can focus on promoting



Un'azienda è un macchinario complesso sul cui risultato influiscono molti fattori. Qui, in collegamento con quanto abbiamo appena scritto, prendiamo in considerazione la redditività operativa e il principale indice per misurarla, il ROI.

La redditività operativa

La redditività operativa di un'azienda è una misura della sua capacità di generare profitti dalle sue attività operative, cioè quella per cui è stata aperta: fabbricare macchinari, fare manutenzione, vendere merci, lavare capi di vestiario, trasportare merci, coltivare terre, ecc.

Rappresenta il rapporto tra i profitti generati dalle operazioni principali dell'azienda e i costi associati a tali operazioni. In altre parole, la redditività operativa indica in che misura l'azienda è in grado di guadagnare rispetto ai costi sostenuti per mantenere le sue attività.

Per comprendere meglio il concetto, immaginiamo una tintoria.

La tintoria lave e stira i capi dei clienti e ha una serie di costi operativi come l'acquisto di detersivi e solventi, il loro smaltimento, i salari del personale, l'affitto, le utenze e le spese generali. Se, generalizzando molto, la tintoria riesce a generare abbastanza ricavi dalla vendita dei propri servizi per coprire tutti questi costi e avere un margine di profitto, allora è considerato redditizia dal punto di vista operativo. La redditività operativa viene calcolata utilizzando una serie di indicatori finanziari.

Uno dei più comuni è il margine operativo, che rappresenta la percentuale di profitto che l'azienda genera rispetto alle sue vendite. Ad esempio, se la tintoria ha un margine operativo del 20%, significa che ogni euro di vendite genera un profitto operativo di 0,20 euro.

Un altro indicatore finanziario correlato è il ROI (Return on Investment), che misura il rendimento dell'investimento fatto dall'azienda.

Per calcolare il ROI si deve prima determinare il reddito operativo caratteristico dell'azienda, dato dalla differenza fra i Ricavi Operativi e i Costi Operativi, gli ammortamenti e gli accantonamenti.

L'altro elemento da calcolare è il Capitale Investito che nella sostanza corrisponde al totale dell'attivo del nostro bilancio al netto dei fondi di ammortamento e svalutazione crediti, e quindi le immobilizzazioni nette più le rimanenze, i crediti e disponibilità liquide.

Il ROI si calcola rapportando Reddito Operativo al Capitale Investito:

ROI = CI/RO

Ad esempio, se un'azienda ha un Capitale Investito di 100.000 euro e genera un reddito Operativo di 9.000 euro all'anno, il ROI sarà del 9% (9.000 euro / 100.000 euro * 100).

Il ROI è un indicatore importante perché fornisce informazioni sul rendimento degli investimenti dell'azienda. Un ROI positivo, ad esempio 8 – 10% indica che l'azienda sta generando profitti dagli investimenti effettuati, mentre un ROI negativo indica che l'azienda sta subendo perdite.

Questo indicatore può quindi aiutare l'azienda a valutare l'efficacia dei suoi investimenti e a prendere decisioni informate sulle future allocazioni di risorse.

Entrambi i concetti, redditività operativa e ROI, sono fondamentali per valutare la salute finanziaria di un'azienda e la sua capacità di generare profitti. La redditività operativa mette in luce l'efficienza delle operazioni dell'azienda, indicando se il suo modello di business è sostenibile e in grado di generare guadagni. Il ROI, poi, offre una visione più specifica sull'efficacia degli investimenti effettuati

and selling that product to maximize profits.

A company is a complex machine whose outcome is affected by many factors. Here, in connection with what we have just written, we consider operating profitability and the main index for measuring it, ROI.

Operational profitability

A company's operating profitability is a measure of its ability to generate profits from its operating activities, i.e., that for which it was opened: making machinery, doing maintenance, selling goods, washing garments, transporting goods, cultivating land, etc.

It represents the ratio of the profits generated by the company's core operations to the costs associated with those operations. In other words, operating profitability indicates the extent to which the company is able to make a profit relative to the costs incurred in maintaining its operations.

To better understand the concept, let's imagine a dry cleaner activity.

The dry cleaner washes and irons customers' garments and has several operating costs such as the purchase of detergents and solvents, their disposal, staff wages, rent, utilities, and overhead. If, generalizing a lot, the dry cleaner can generate enough revenue from the sale of its services to cover all these costs and have a profit margin then it is considered operationally profitable.

Operating profitability is calculated using a number of financial indicators.

One of the most common is the operating margin, which represents the percentage of profit the company generates from its sales. For example, if the dry cleaner has an operating margin of 20 percent, it means that each euro of sales generates an operating profit of 0.20 euros.

Another related financial indicator is ROI (Return on Investment), which measures the return on investment made by the company.

To calculate ROI, one must first determine the company's characteristic operating income, which is given by the difference between Operating Revenues and Operating Costs, depreciation, and provisions.

The other element to be calculated is Invested Capital, which in essence corresponds to the total assets on our balance sheet net of accumulated depreciation and allowances for doubtful accounts, and thus net fixed assets plus inventories, accounts receivable and cash and cash equivalents.

ROI is calculated by relating Operating Income to Invested Capital:

ROI = CI/RO

For example, if a company has an Invested Capital of 100,000 euros and generates an Operating Income of 9,000 euros per year, the ROI will be 9%

(9,000 euros / 100,000 euros * 100).

ROI is an important indicator because it provides information about the company's return on investment. A positive ROI, for example 8 - 10% indicates that the company is generating profits from its investments, while a negative ROI indicates that the company is making losses.

dall'azienda e sulla loro capacità di generare rendimenti.
In conclusione, la redditività operativa di un'azienda misura la sua capacità di generare profitti dalle sue attività operative, mentre il ROI valuta il rendimento degli investimenti effettuati dall'azienda. Entrambi sono indicatori chiave per valutare la performance finanziaria e prendere decisioni strategiche.
Ora che abbiamo capito cosa è il ROI, è possibile fare una riflessione, valida soprattutto oggi in cui i tassi di interesse bancari stanno salendo a causa dell'inflazione.
Se la mia attività caratteristica genera ad esempio il 12% perché sono riuscito ad ottenere un bilanciamento ottimale fra costi e ricavi e la marginalità non è un problema, potrei valutare l'opportunità di accendere un finanziamento bancario per acquistare un macchinario o un altro bene utile alla crescita aziendale. Se la nostra azienda è sana, la banca concederà un tasso favorevole, di certo inferiore all'8% e quindi, con un Rendimento del Capitale Investito (ROI) del 12% 100 euro di investimento genereranno 12 euro di reddito operativo, mentre il finanziamento ricevuto ci sarà costato solo 8 euro.
In termini tecnici si direbbe che abbiamo usato la leva finanziaria.

In questa Pillola di Futuro abbiamo analizzato in estrema sintesi alcuni dei fattori che possono generare Cassa ed Utili, fattori che per loro natura sono interni all'azienda. Nella prossima Pillola vedremo che ne esistono anche di esterni all'azienda.
In Nova Cons li chiamiamo i FACILITATORI DI CRESCITA. •

This indicator can then help the company evaluate the effectiveness of its investments and make informed decisions about future resource allocations.
Both concepts, operating profitability and ROI, are critical in assessing the financial health of a company and its ability to generate profits.
Now that we understand what ROI is, it is possible to make a reflection, which is especially valid today when bank interest rates are rising due to inflation.
For example, if my characteristic activity generates 12% because I managed to obtain an optimal balance between costs and revenues and margins are not a problem, I could evaluate the opportunity to take out a bank loan to purchase a machine or other useful asset to business growth. If our company is healthy, the bank will grant a favorable rate, certainly less than 8% and therefore, with a Return on Invested Capital (ROI) of 12%, 100 euros of investment will generate 12 euros of operating income, while the loan received it will cost us only 8 euros.
In technical terms it would appear that we have used financial leverage.
In this Pill of the Future we have analyzed in a nutshell some of the factors that can generate Cash and Profits, factors which by their nature are internal to the company. In the next Pillar we will see that there are also some external to the company.
At Nova Cons we call them GROWTH FACILITATORS. •



Una tradizione
di tessuti
MADE IN ITALY

Siamo produttori di tessuti jacquard pregiati per Lavanderie Industriali e specialisti del Settore della Ristorazione.

CORITEX SNC DI BOSIO TONINO & CO.
Via Cà Volpari, 25 - 24024 Gandino (BG)
T. +39 035 731361
commerciale@coritex.it
www.coritex.it