



# IMPARARE A LEGGERE IL BILANCIO. ESERCITAZIONI

22 E 29 NOVEMBRE 2021

## PRESENTAZIONE

A completamento della giornata “imparare a leggere il bilancio”, questo successivo incontro riguarda una presentazione di bilanci e la loro discussione. Rappresenta una parte estremamente pratica che completa l'esposizione della parte descrittiva .

## OBIETTIVI

Come sopra anticipato l'obiettivo è fornire ai partecipanti una esperienza pratica di analisi e valutazione bilancistica che completa la presentazione del corso “Imparare a leggere un bilancio in una sola giornata - Corso per non addetti ai lavori”. Infatti in questo secondo incontro, saranno i partecipanti in un lavoro di gruppo a discutere i contenuti dei documenti presentati.

## DESTINATARI

Il corso è pensato come ideale prosecuzione della giornata sulla lettura del bilancio.

## DOCENTE

**E. L. GAMBEL** - Docente Universitario Esperto nella Corporate Governance e nel ricambio generazionale delle aziende italiane, membro del Comitato Scientifico di Piccola Industria di Confindustria

# Indice

- Introduzione al bilancio manageriale
- Conto economico
- Stato Patrimoniale
- Situazione Finanziaria
- Situazione Monetaria
- Esame di margini
- Matrice Gambel per la lettura globale del bilancio
- ROI e IRF (Indice di Resistenza Finanziaria)
- Caso ALFA
- Strategie di risanamento



# Le conversazioni sono riprese nel testo

In Italia operano circa 500.000 consiglieri di amministrazione. Molti conoscono le norme societarie e fiscali, ma non tutti hanno un'ottima relazione con la visione organizzativa dell'impresa.

La struttura economica del nostro Paese è, in maggioranza, formata da imprese, la maggior parte di origine familiare, con pochi dipendenti che devono prendere decisioni non più basate sull'intuizione o su esperienze passate. È necessario quindi conoscere i principali argomenti aziendali e gli strumenti strategici di decisione, l'organizzazione aziendale, l'analisi di bilancio, imparare che generalmente il 20% delle cause produce l'80% degli effetti.

Il manuale di facile ed immediata lettura è stato scritto con questo scopo: aiutare l'imprenditore, il consigliere di amministrazione, il manager a conoscere i pilastri dell'impresa e ad assumere ragionate decisioni.

Il volume si divide in 5 parti.

1ª parte: **Il consigliere di amministrazione.** In questa parte introduttiva si delinea la figura del consigliere di amministrazione e si anticipano temi di ricambio generazionale nell'impresa familiare italiana.

2ª parte: **La necessità del cambiamento.** Si parla di gestione aziendale nell'ambito degli scenari che si modificano; di etica, di argomenti di diritto commerciale, di corporate governance.

3ª parte: **La gestione competitiva.** Sono presentati due aspetti, la cui conoscenza accresce la forza dell'azienda verso ambiziosi obiettivi: la pianificazione aziendale e la qualità nelle sue due principali logiche del miglioramento e certificazione.

4ª parte: **Le leve del successo.** Entrati ormai nel cuore dell'impresa si tratta di *marketing*, gestione amministrativo-finanziaria, *management* e organizzazione. Non si dimenticano le risorse umane, la ricerca e sviluppo, la logistica e la gestione dei materiali.

5ª parte: **Strategie e piani di miglioramento.** A conclusione del volume, si discute di strategia, problem solving, decision making e si presenta un modello di miglioramento (Gambel System) con un'appendice di informazioni manageriali che vogliono rappresentare la parte applicativa di quanto si è appreso in un mondo in cambiamento e in accesa competizione.

Il volume rappresenta la sintesi delle giornate di formazione e di un Master di nove giornate che Edoardo Gambel realizza da circa 40 anni che, continuamente aggiornato, ha formato una classe di circa 10.000 partecipanti riuniti nell'associazione recentemente costituita AeaG (Associazione ex allievi Gambel). Molti di essi ricoprono cariche ai vertici aziendali.



**Edoardo Luigi Gambel**, laureato a Milano in Economia e Commercio è consulente di Alta Direzione per le strategie d'impresa ed il miglioramento aziendale. Aziendalista, ha fondato a Milano nel 1966 la GAMBEL & ASSOCIATI, oggi un gruppo che comprende anche la Gambel & Associati HR e la Gambel Finance, società che si occupano di consulenza di direzione, di risorse umane e di finanza agevolata.

Per ulteriori informazioni potete consultare il sito [www.gambelassociati.it](http://www.gambelassociati.it)

€ 40,00 [M]

Edoardo Luigi Gambel

## MANUALE DEL MANAGER E DEL CONSIGLIERE DI AMMINISTRAZIONE

Cosa deve conoscere  
il consigliere di amministrazione,  
l'imprenditore, il manager  
in merito alla gestione aziendale



### ordine degli argomenti

Il consigliere di amministrazione; accenni di diritto commerciale e societario; nuove forme di gestione e corporate governance; le banche e Basilea 2; etica degli affari; il cambiamento manageriale; la visione economica; l'impresa familiare e il ricambio generazionale; verso l'eccellenza; la pianificazione e il controllo di gestione; la qualità e la certificazione; il marketing strategico ed operativo; il management e l'organizzazione; la gestione aziendale nell'aspetto economico, patrimoniale, finanziario e monetario; risolvere i problemi e prendere le decisioni; fare strategia; un modello di miglioramento: il Gambel System; la Gambelway: una via di successo.

# Documenti Fondamentali

1. Conto Economico

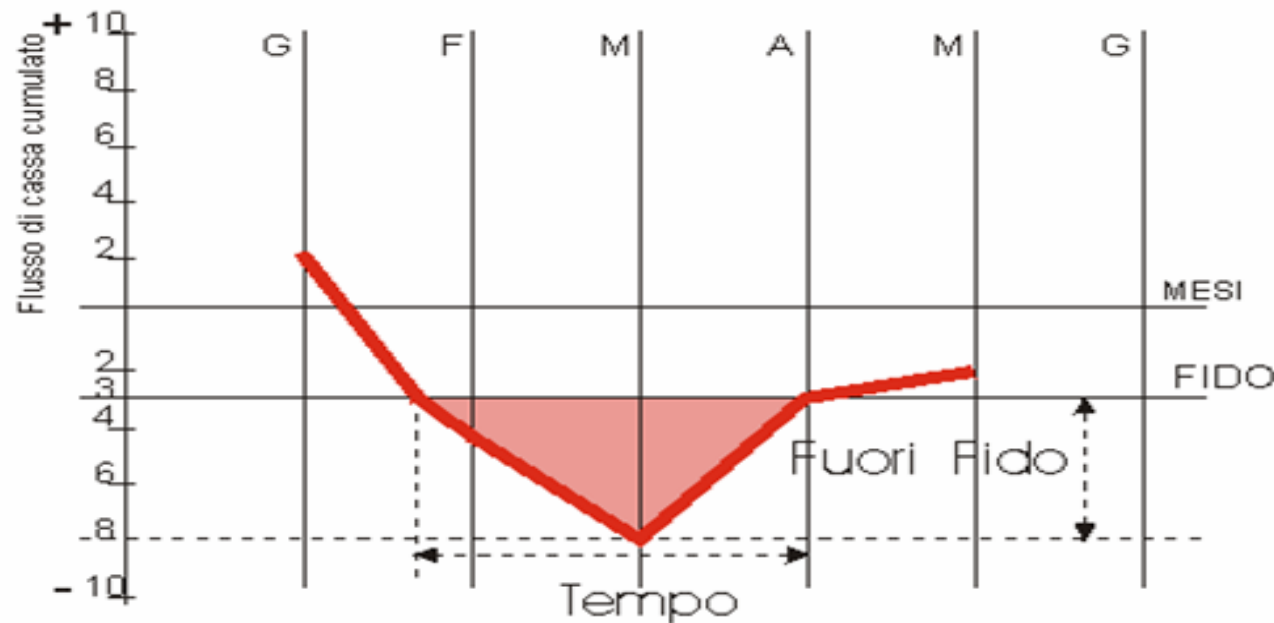
2. Stato Patrimoniale

3. Situazione Finanziaria

4. Situazione Monetaria

# PIANO MONETARIO

VOCI	MESI				
	GEN	FEB	MAR	APR	MAG
Entrate di gestione	5	2	1	8	6
Entrate extragestione		1			1
<b>Entrate monetarie</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>7</b>
Uscite di gestione	3	9	4	3	4
Uscite extragestione		1			2
<b>Uscite monetarie</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
Flusso di cassa	2	-7	-3	5	1
<b>Flusso di cassa cumulato</b>	<b>2</b>	<b>-5</b>	<b>-8</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>
Linea di fido bancario	3	3	3	3	3
<i>SBILANCIAMENTO MONETARIO</i>	<i>5</i>	<i>-2</i>	<i>-5</i>	<i>0</i>	<i>1</i>



# CASO ALFA

**STRUTTURA DEL CONTO ECONOMICO**

DESCRIZIONE	X-1	%	X	%	X+1	%
Ricavi lordi da vendite	0	0	3116	100	4174	100
Lavori trasformazione o c/terzi	0	0	0	0	0	0
Detrazioni varie	0	0	0	0	0	0
<b>RICAVI NETTI DA VENDITE</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>3116</b>	<b>100</b>	<b>4174</b>	<b>100</b>
Rimanenze iniziali materie prime	0	0	1675	53,8	2173	52,1
Acquisti materie prime	0	0	1321	42,4	1891	45,3
Rimanenze finali materie prime	1675	0	2173	69,7	2335	55,9
<b>CONSUMO MATERIE PRIME</b>	<b>-1675</b>	<b>0</b>	<b>823</b>	<b>26,4</b>	<b>1729</b>	<b>41,4</b>
Costi manodopera e oneri	0	0	1027	33	1103	26,4
Consumi vari/materiali ausiliari	0	0	0	0	0	0
Costi utenze servizi	0	0	561	18	602	14,4
Locazione affitti passivi	0	0	0	0	0	0
Altri costi fabbricazione	0	0	0	0	0	0
Ammortamento beni industriali	0	0	110	3,5	140	3,4
<b>COSTI DI TRASFORMAZIONE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1698</b>	<b>54,5</b>	<b>1845</b>	<b>44,2</b>
Rimanenze iniziali semilavorati	0	0	0	0	0	0
Rimanenze finali semilavorati	0	0	0	0	0	0
<b>COSTO DEI PRODOTTI FINITI</b>	<b>-1675</b>	<b>0</b>	<b>1521</b>	<b>80,9</b>	<b>3574</b>	<b>85,6</b>
Rimanenze iniziali prodotti finiti	0	0	0	0	0	0
Rimanenze finali prodotti finiti	0	0	0	0	0	0
<b>COSTO DEL VENDUTO</b>	<b>-1675</b>	<b>0</b>	<b>2521</b>	<b>80,9</b>	<b>3574</b>	<b>85,6</b>
<b>MARGINE CONTRIB.Industr.</b>	<b>1675</b>	<b>0</b>	<b>595</b>	<b>19,1</b>	<b>600</b>	<b>14,4</b>
Costi commerciali	0	0	238	7,6	445	10,7
Costi amministrativi	0	0	44	1,4	273	6,5
Spese generali e indivise	0	0	0	0	0	0
Accantonam. spese/rischi futuri	0	0	0	0	0	0
<b>COSTI AGGIUNTI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>282</b>	<b>9,1</b>	<b>718</b>	<b>17,2</b>
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>1675</b>	<b>0</b>	<b>313</b>	<b>10</b>	<b>-118</b>	<b>-2,8</b>
Oneri finanz vs. banche	0	0	233	7,5	319	7,6
Oneri finanziari o straordinari	0	0	86	2,8	118	2,8
Proventi finanz o straordinari	0	0	35	1,1	91	2,2
<b>ONERI &amp; PROVENTI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>284</b>	<b>9,1</b>	<b>1346</b>	<b>8,3</b>
<b>RISULTATO PRE IMP&amp;TASSE</b>	<b>1675</b>	<b>0</b>	<b>29</b>	<b>0,9</b>	<b>-464</b>	<b>-11,1</b>
Imposte & tasse	0	0	25	0,8	4	0,1
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>1675</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0,1</b>	<b>-468</b>	<b>-11,2</b>

**STRUTTURA DELLO STATO PATRIMONIALE ATTIVITA'**

DESCRIZIONE	X-1	%	X	%	X+1	%
Cassa e banche	0	0,0	0	0,0	0	0
Altre liquidità immediate	0	0,0	0	0,0	0	0
<b>LIQUIDITA' IMMEDIATE</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Crediti verso clienti	0	0,0	487	12,9	509	11,9
Effetti attivi in portafoglio	0	0,0	0	0,0	0	0
Ratei e risconti attivi	0	0,0	59	1,6	62	1,5
Altri crediti a breve	0	0,0	76	2	79	1,9
(Fondo svalutazione crediti)	0	0,0	6	0,2	6	0,1
<b>LIQUIDITA' DIFFERITE</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>616</b>	<b>16,3</b>	<b>644</b>	<b>15,1</b>
<b>LIQUIDITA' TOTALI</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>616</b>	<b>16,3</b>	<b>644</b>	<b>15,1</b>
Rimanenze materie prime	1675	100	2173	57,5	2335	54,7
Rimanenze semilavorati	0	0,0	0	0,0	0	0
Rimanenze prodotti finiti	0	0,0	0	0,0	0	0
Anticipo fornitori	0	0,0	0	0,0	0	0
(Fondo deprez. magazzino)	0	0,0	0	0,0	0	0
<b>DISPONIBILITA'</b>	<b>1675</b>	<b>100</b>	<b>2173</b>	<b>57,5</b>	<b>2335</b>	<b>54,7</b>
<b>ATTIVITA' CORRENTI</b>	<b>1675</b>	<b>100</b>	<b>2789</b>	<b>73,8</b>	<b>2979</b>	<b>69,8</b>
Terreni	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Fabbricati industriali & civili	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Imp.& macch.industriali	0	0,0	554	14,7	1078	25,2
Costi primo impianto	0	0,0	778	20,6	882	20,7
Mobili & macchinari ufficio	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Spese da ammortizzare	0	0,0	15	0,4	9	0,2
(Fondi di ammortamento)	0	0,0	357	9,4	678	15,9
<b>IMMOB.TECNICHE NETTE</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>990</b>	<b>26,2</b>	<b>1291</b>	<b>30,2</b>
Partecipazioni	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Crediti M/L termine	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Attività immateriali	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Depositi cauzionali	0	0,0	0	0,0	0	0,0
<b>IMMOB. FINANZIARIE</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
<b>IMMOB. TOTALI NETTE</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>990</b>	<b>26,2</b>	<b>1291</b>	<b>30,2</b>
<b>ATTIVITA' TOTALI</b>	<b>1675</b>	<b>100</b>	<b>3779</b>	<b>100</b>	<b>4270</b>	<b>100</b>



**STRUTTURA DELLO STATO PATRIMONIALE PASSIVITA'**

DESCRIZIONE	X-1	%	X	%	X+1	%
Deb.bancari a breve	0	0,0	1204	31,9	1395	32,7
Effetti passivi	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Debiti verso fornitori	0	0,0	605	16	982	23,0
Ratei & risconti passivi	0	0,0	57	1,5	0	0,0
Altri debiti a breve	0	0,0	659	17,4	771	18,1
<b>PASSIVITA' CORRENTI</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>2525</b>	<b>66,8</b>	<b>3148</b>	<b>73,7</b>
Debiti finanziari	0	0,0	289	7,6	585	13,7
Debiti obbligazionari	0	0,0	250	6,6	250	5,9
Fondo ind. lic.(TFR)	0	0,0	194	5,1	234	5,5
Fondo imposte e tasse	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Fondo rivalutazione monetaria	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Fondi vari	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Altri debiti a MLT	0	0,0	0	0,0	0	0,0
<b>PASSIVITA' CONSOLIDATE</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>733</b>	<b>19,4</b>	<b>1069</b>	<b>25,0</b>
<b>TOTALE PASSIVITA'</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>3258</b>	<b>86,2</b>	<b>4217</b>	<b>98,8</b>
Capitale sociale	0	0,0	600	15,9	600	14,1
Riserva ordinaria	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Riserva straordinaria	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Altre riserve	0	0,0	2	0,1	2	0,0
Utile esercizio precedente	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Perdite esercizio precedente	0	0,0	85	2,2	81	1,9
Risultato netto d'esercizio	1675	100	4	0,1	-468	11,0
<b>CAPITALE NETTO</b>	<b>1675</b>	<b>100</b>	<b>521</b>	<b>13,8</b>	<b>53</b>	<b>1,2</b>
<b>PASS.TOT.&amp; CAPIT. NETTO</b>	<b>1675</b>	<b>100</b>	<b>3779</b>	<b>100</b>	<b>4270</b>	<b>100</b>
<b>DATI INTEGRATIVI</b>						
	<b>X-1</b>		<b>X</b>		<b>X+1</b>	
Avalli, fideiussioni		0		0		0
Residui op. leasing		0		0		0
Effetti ceduti a terzi		0		600		750

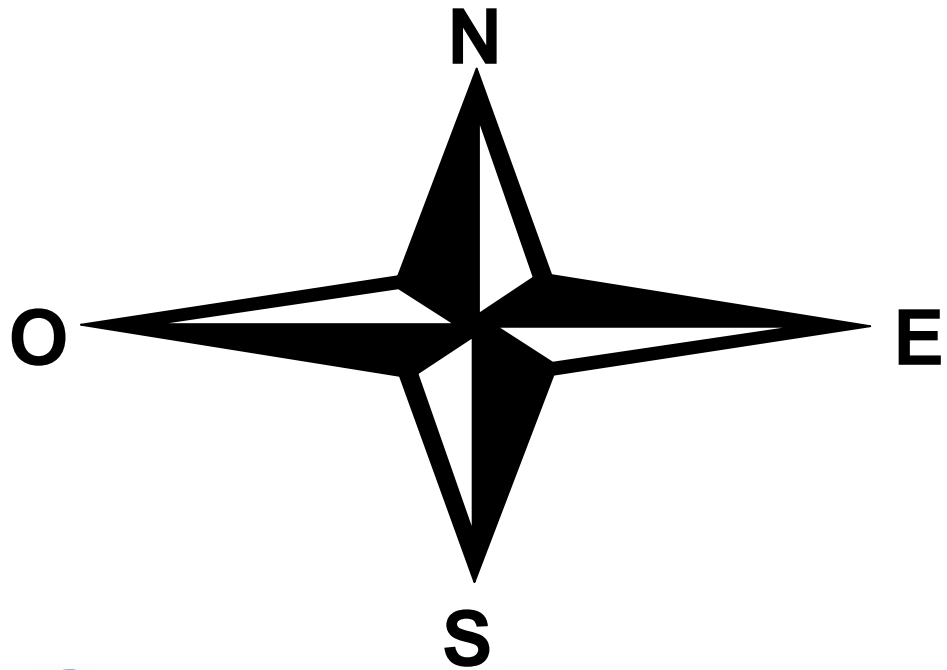
# MATRICE GAMBEL PER L'ANALISI PATRIMONIALE E FINANZIARIA

VOCI		20X0	20X1	Δ	
<b>ATTIVO</b>	Liquidità	616	644	28	<b>IMPIEGHI</b>
	Disponibilità	2.173	2.335	162	
	Immobilizzazioni	990	1.291	301	
<b>PASSIVO</b>	Pass. corrente	2.525	3.148	623	<b>FONTI</b>
	Pass. consolid.	733	1.069	336	
	Capitale netto	521	53	(468)	
<b>MARGINI</b>	Tesoreria	(1.909)	(2.504)	(595)	<b>POLITICA FINANZ.</b>
	Circolante	264	(169)	(433)	
	Struttura	(469)	(1.238)	(769)	

## ANALISI ECONOMICA

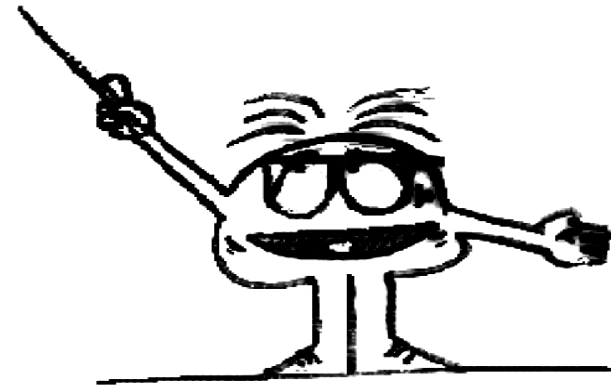
VOCI	20X0	20X1	Δ
Fatturato	3.116	4.174	1.058
Costi	2.804	4.292	1.488
Utile operativo	312	(118)	(430)
Oneri e Imposte	308	350	42
Utile netto	4	(468)	(472)

# INDICI AZIENDALI



- A) ECONOMICI
- B) PATRIMONIALI
- C) FINANZIARI
- D) di EFFICIENZA  
AZIENDALE

# Indici economici



# ROI

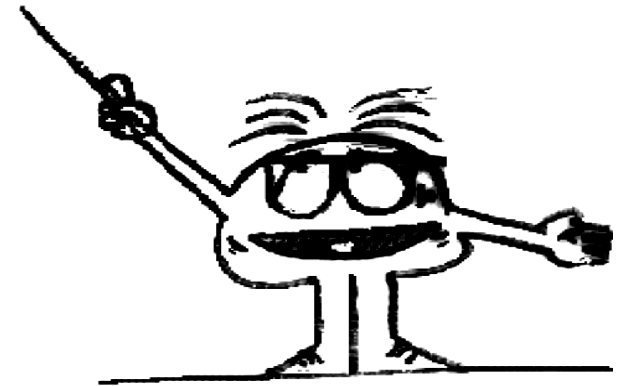
(Return on Investments o Redditività globale)

ROI = utile operativo / totale attività (%)

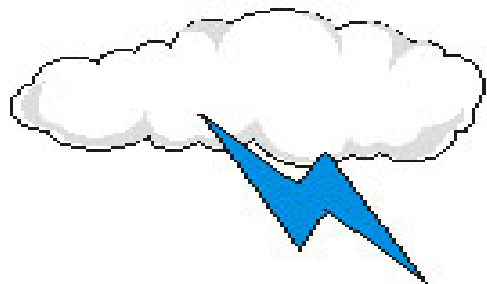
- Rappresenta l'indicatore della redditività della gestione operativa;
- Misura la capacità dell'impresa di generare profitti nel suo "core business"

Rappresenta un ottimo parametro per misurare quanto la gestione tipica dell'impresa renda per il capitale aziendale impiegato. Il ROI è pertanto utilizzabile anche per valutare l'efficienza economica della gestione caratteristica, in termini di corretta politica gestionale e di utilizzazione dei fattori produttivi, allo scopo di produrre un flusso di reddito adeguato alle risorse impiegate.

# Indici finanziari



# INDICE di RESISTENZA FINANZIARIA®



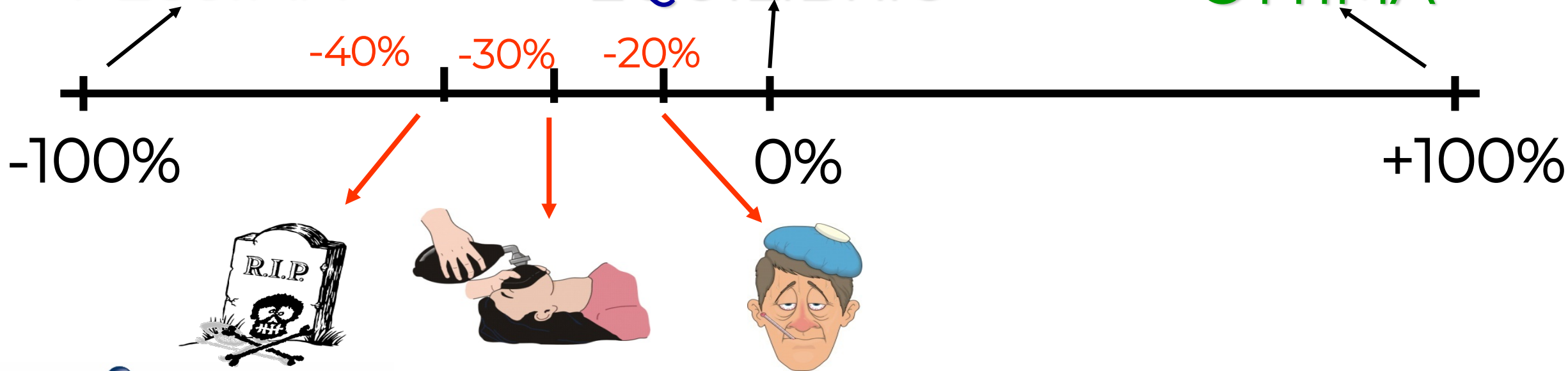
AZIENDA  
PESSIMA



AZIENDA in  
EQUILIBRIO



AZIENDA  
OTTIMA



# Caso Alfa

- Anno 20X0

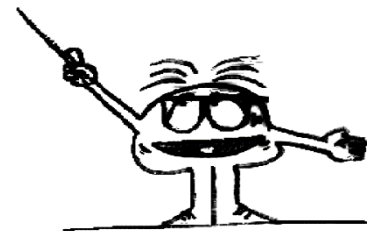
- IRF            -31,5%

- ROI            8,3%

- Anno 20X1

- IRF            -43,8%

- ROI            -2,8%



Grazie per l'attenzione e...  
arrivederci per futuri incontri

Edoardo L. Gambel





**UNITRAIN**  
Conoscere e applicare gli standard

– Via Sannio, 2 – 20137 Milano

02 70024379 - 228  02 70024411  [formazione@uni.com](mailto:formazione@uni.com)  [www.uni.com](http://www.uni.com)

Sede di Roma : 06 69923074  [formazione.roma@uni.com](mailto:formazione.roma@uni.com)

 **Formazione**  
@formazioneUNI