

REVISIONE MENSILE PER LA DIREZIONE · MARZO · MESE 3 DELL'ESERCIZIO

Example Industrial Supply Co.

Azienda fittizia. Distributore all'ingrosso, circa US\$15M di ricavi annui.

Ricavi

\$1,28M

+6,0% vs. budget

Margine lordo %

31,5%

-1,7 pt vs. budget

EBITDA

\$91K

7,1% dei ricavi (budget 8,4%)

Cassa a fine mese

\$253K

Minimo a 13 settimane: \$167K, settimana 9

Tre cose che la direzione deve sapere

1 La crescita non arriva al margine lordo.

I ricavi hanno superato il budget del 6,0% (\$73K), ma il margine lordo è salito solo di \$2K. Il margine lordo percentuale è sceso dal 33,2% al 31,5%.

2 Lo spiegano gli sconti su una linea.

Il tasso di sconto su Forniture industriali (MRO) è stato dell'8,6%, contro il 4,0% a budget. Nell'intera azienda gli sconti hanno restituito \$34K di margine lordo.

3 La liquidità sarà tesa nelle settimane 8-10.

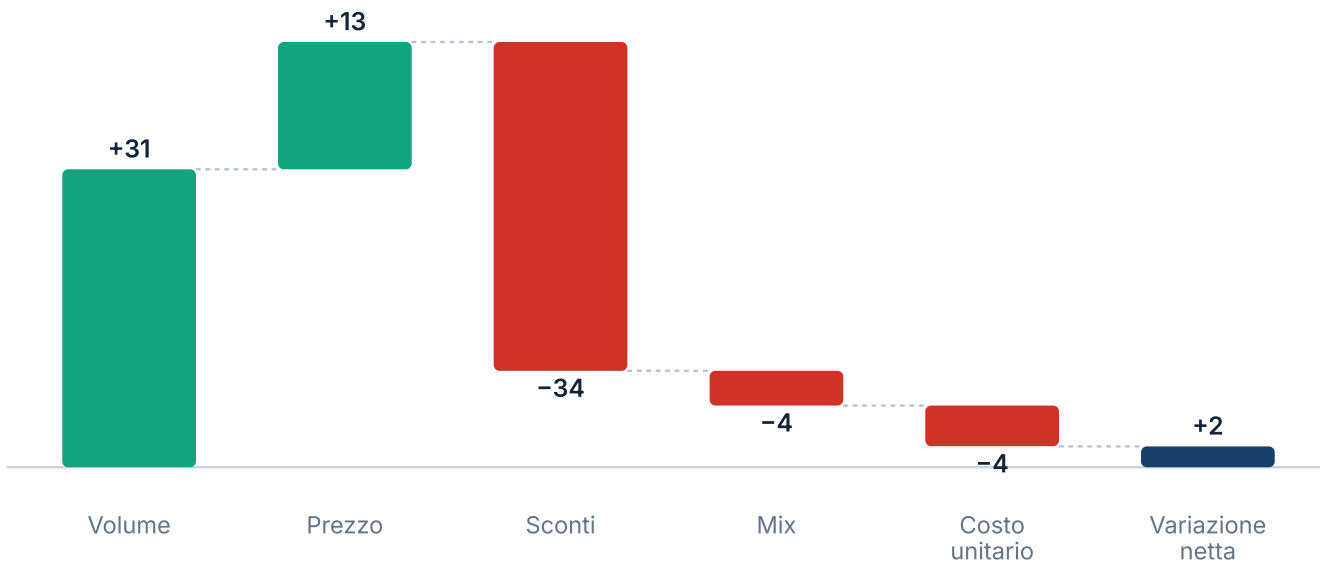
Crediti e scorte hanno assorbito \$353K nel trimestre. La previsione mostra la cassa a \$167K nella settimana 9, sotto la soglia di \$200K.

Decisioni per questo mese

- Fissare un tetto agli sconti per Forniture industriali (MRO) e richiedere un'approvazione oltre quella soglia.
- Concordare un piano di incasso per i clienti che spiegano l'aumento dei crediti.
- Decidere come finanziare l'acquisto stagionale delle settimane 8 e 9.

Margine lordo: dal budget al consuntivo

Marzo, migliaia di US\$. Variazione rispetto al budget per fattore. Budget: \$400K · Cons.: \$402K



MARZO · MESE 3 DELL'ESERCIZIO · MIGLIAIA DI US\$

Redditività

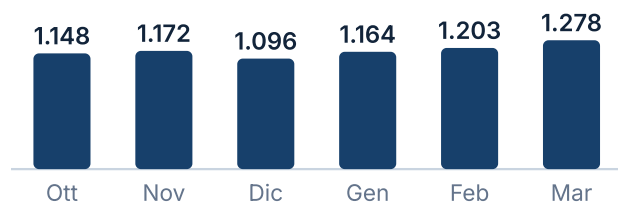
Budget vs. consuntivo

	Marzo			Da inizio anno		
	Cons.	Budget	Var.	Cons.	Budget	Var.
Ricavi	1.278	1.205	+73	3.645	3.530	+115
Margine lordo	402	400	+2	1.175	1.172	+3
Margine lordo %	31,5%	33,2%	-1,7	32,2%	33,2%	-1,0
Commerciali	87	81	+6	246	236	+10
Magazzino e consegne	105	98	+7	299	289	+10
Generali e amministrativi	119	119	0	357	355	+2
Costi operativi	311	298	+13	902	880	+22
EBITDA	91	102	-11	273	292	-19
EBITDA %	7,1%	8,4%	-1,3	7,5%	8,3%	-0,8

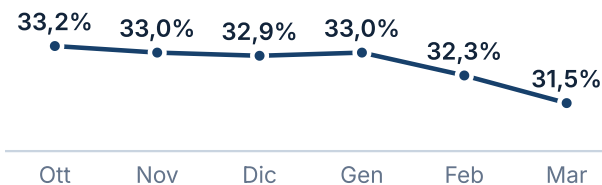
Per linea di prodotto, marzo

Linea di prodotto	Ricavi			Margine lordo %		Tasso di sconto		Margine lordo		
	Cons.	Budget	Var.	Cons.	Budget	Cons.	Budget	Cons.	Budget	Diff.
Forniture industriali (MRO)	592	520	+13,9%	26,6%	30,0%	8,6%	4,0%	157	156	+1
Dispositivi di sicurezza	379	385	-1,6%	38,5%	38,0%	4,5%	4,0%	146	146	0
Viteria e ferramenta	307	300	+2,2%	32,3%	32,5%	4,8%	4,0%	99	98	+1
Totale	1.278	1.205	+6,0%	31,5%	33,2%	6,5%	4,0%	402	400	+2

Ricavi, ultimi sei mesi



Margine lordo %, ultimi sei mesi



Come leggere questi dati

- Forniture industriali (MRO) è cresciuta del 13,9% rispetto al budget, ma il suo margine è sceso dal 30,0% al 26,6%. Con \$72K di ricavi in più ha prodotto \$1K di margine lordo in più.
- Le altre due linee sono vicine al piano. Il problema di margine è concentrato, e questo lo rende gestibile.
- I costi operativi superano il budget di \$13K, soprattutto provvigioni e trasporti che seguono il volume. Il volume a margine più basso sta sostenendo costi variabili pieni.

MARZO · MESE 3 DELL'ESERCIZIO · MIGLIAIA DI US\$

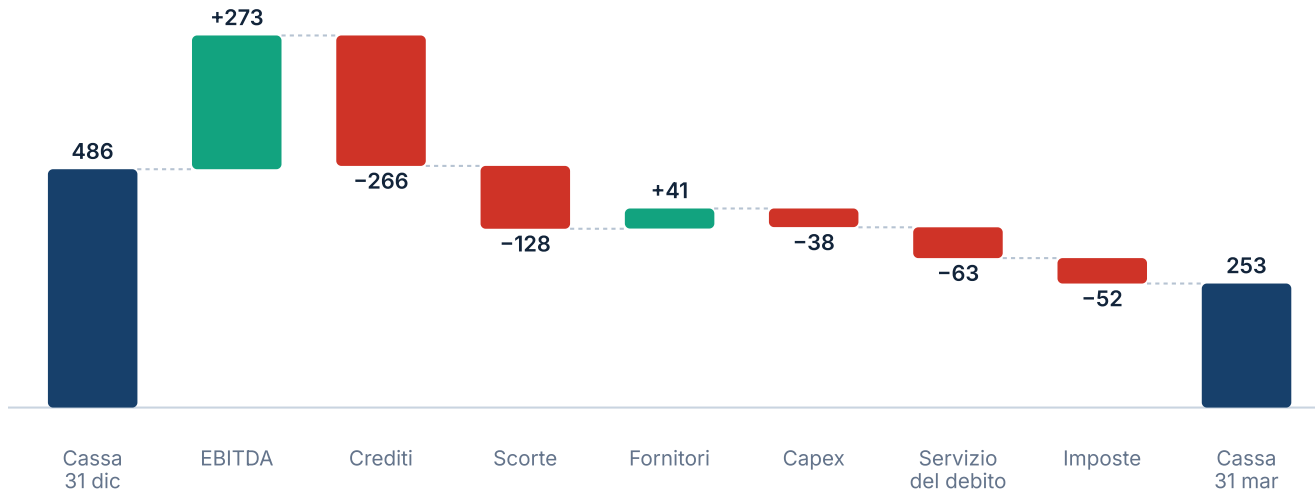
Liquidità e capitale circolante

Capitale circolante

	31 dic	31 mar	Variazione
Crediti verso clienti	1.502	1.768	+266
Scorte	1.318	1.446	+128
Debiti verso fornitori	861	902	+41
Capitale circolante netto	1.959	2.312	+353
Giorni di incasso (DSO)	39,6	43,7	+4,1
Giorni di scorte (DIO)	51,9	52,7	+0,8
Giorni di pagamento (DPO)	33,9	32,9	-1,0
Ciclo di conversione di cassa (giorni)	57,6	63,5	+5,9

Dall'utile alla cassa, primo trimestre

Migliaia di US\$. Dalla cassa al 31 dicembre alla cassa al 31 marzo.



Come leggere questi dati

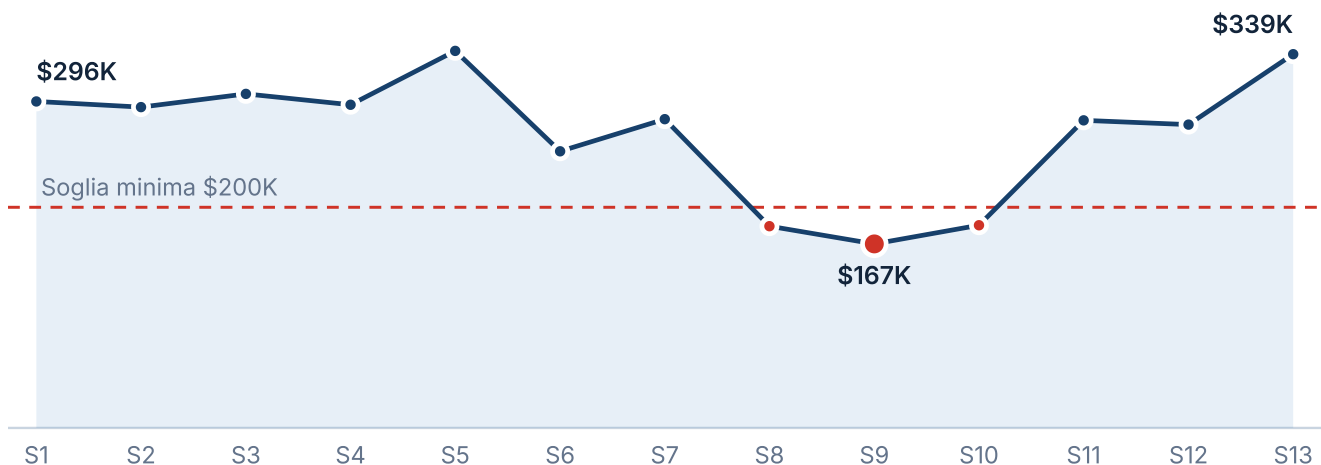
- L'azienda ha generato \$273K di EBITDA nel trimestre e la cassa è comunque scesa di \$233K.
- I crediti sono cresciuti di \$266K perché le vendite sono aumentate e i clienti pagano 4,1 giorni più tardi. Ogni giorno di incasso vale circa \$40K di cassa.
- Le scorte sono salite di \$128K in vista dell'acquisto stagionale. È una scelta, e deve essere una scelta consapevole.

MARZO · MESE 3 DELL'ESERCIZIO · MIGLIAIA DI US\$

Previsione di cassa a 13 settimane

Previsione di cassa a 13 settimane

Cassa prevista alla fine di ogni settimana, migliaia di US\$.



Dettaglio settimanale

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
Cassa iniziale	253	296	291	303	293	342	251	280	183	167	184	279	275
Incassi da clienti	288	296	279	304	292	281	276	268	284	322	331	318	326
Fornitori	204	199	206	198	203	212	208	246	238	201	197	204	200
Personale	-	64	-	64	-	64	-	66	-	66	-	66	-
Altri costi operativi	41	38	39	52	40	38	39	53	40	38	39	52	40
Debito, imposte, capex	-	-	22	-	-	58	-	-	22	-	-	-	22
Cassa finale	296	291	303	293	342	251	280	183	167	184	279	275	339

Il punto minimo è creato dall'acquisto stagionale di scorte pagato nelle settimane 8 e 9. L'azienda non sta perdendo denaro; il problema è la tempistica della cassa, ed è visibile con otto settimane di anticipo.

Leve ancora disponibili

- Anticipare l'incasso dei maggiori crediti scaduti prima della settimana 8.
- Dividere l'acquisto stagionale in due consegne, o concordare una dilazione con il fornitore.
- Predisporre ora un breve utilizzo della linea di credito, anziché nella settimana 8.

MARZO · MESE 3 DELL'ESERCIZIO

Priorità per la direzione

Priorità	Perché conta	Quanto vale
Disciplina sugli sconti in Forniture industriali (MRO)	Gli sconti sono la ragione principale per cui la crescita non arriva al margine lordo.	Ogni punto di sconto su questa linea vale circa \$6K di margine lordo al mese. Il divario rispetto al budget è di \$30K al mese.
Incassi	I clienti pagano 4,1 giorni più tardi rispetto a dicembre.	Tornare ai tempi di incasso di dicembre libererebbe circa \$165K di cassa.
Tempistica dell'acquisto stagionale	Porta la cassa sotto la soglia nelle settimane 8-10.	Dividere l'acquisto mantiene la cassa sopra \$200K senza nuovo indebitamento.

Domande per la revisione del mese prossimo

- Il tetto agli sconti è stato rispettato, e cosa è successo al volume di Forniture industriali (MRO)?
- Quali clienti spiegano gli incassi più lenti?
- La previsione è ancora sotto la soglia dopo le azioni concordate?

Cosa succede con questo report

SETTIMANA 1

Revisione

Esaminiamo insieme il report del mese precedente: cosa è cambiato, perché e cosa significa.

SETTIMANA 2

Opzioni

Valutiamo le opzioni che emergono dall'analisi e cosa comporterebbe ciascuna.

SETTIMANA 3

Focus

Approfondiamo le poche opzioni che contano e concordiamo cosa fare o misurare.

SETTIMANA 4

Report

La nuova revisione mensile, con i progressi su quanto concordato.

Informazioni su questo esempio

Questo report illustra la revisione mensile che Finanzap consegna nella settimana 4 di ogni ciclo. L'azienda e tutte le cifre sono fittizie e sono state costruite in modo che conto economico, capitale circolante e cassa siano coerenti tra loro. L'analisi per un'azienda reale dipende dalle sue informazioni e dalle priorità della direzione.

Finanzap · FP&A esterno per aziende private statunitensi · contatto@finanzap.com · finanzap.com