

**UNIVERSITÀ : LUISS LIBERA UNIVERSITA' DEGLI STUDI SOCIALI**

**FACOLTÀ DI : ECONOMIA E MANAGEMENT**

**CAPACITA' MANAGERIALI E APPRENDIMENTO STRATEGICO  
NELLA GRANDE DISTRIBUZIONE : IL CONTROLLO DI GESTIONE  
COME LEVA EVOLUTIVA NELLA CRESCITA SOSTENIBILE .**

**STRATEGIE AVANZATE PER LA CRESCITA SOSTENIBILE E L'INNOVAZIONE  
OPERATIVA DI EURO CASH SRL**

***RELATORE: MARIA PIA MARAGHINI***

***STUDENTE: ANTONIO SUPPA***

***MATRICOLA: 266111***

***ANNO ACCADEMICO: 2025/206***

## **Sommario**

UNIVERSITÀ .....	0
Introduzione.....	1
Capitolo 1: introduzione al settore GDO .....	3
1.1 Introduzione al settore GDO.....	3
1.2 Evoluzione storica del settore.....	4
1.3 Ruolo economico della GDO nel PIL e nell'occupazione .....	5
1.4 Principali sfide.....	6
1.5 Rilevanza per la pianificazione e il controllo di gestione.....	7
Capitolo 2: Storia di Euro Cash s.r.l. ....	8
2.1 Storia dell'azienda Euro Cash Srl.....	8
2.2 Crescita e svolte imprenditoriali.....	9
2.3 Investimenti e struttura operativa .....	9
2.4 Certificazioni, riconoscimenti e collaborazioni.....	11
Capitolo 3 : Analizziamo l'azienda con Cloud Finance: .....	11
3.1 Analisi situazione economico-patrimoniale e finanziaria di Euro Cash S.r.l.....	11
3.2 Analisi della Redditività .....	12
3.3 Analisi della Solidità Patrimoniale .....	15
3.3.1 Indice di indipendenza finanziaria.....	15
3.3.2 Indice di leverage.....	16
3.3.3 Patrimonio Netto e PFN/PN .....	17
3.3.4 Analisi della Liquidità .....	18
3.3.5 Indice di Liquidità Corrente (Current Ratio).....	18
3.3.6 Analisi del Quick Ratio .....	19

3.3.7 Analisi del Margine di Struttura .....	21
3.3.8 Analisi del Margine di Tesoreria .....	22
3.3.9 Analisi della copertura finanziaria.....	23
3.3.10 EBIT / OF – Risultato operativo / Oneri finanziari .....	24
3.3.11 MOL / PFN – Margine operativo lordo / Posizione finanziaria netta .....	25
3.3.12 FC / OF – Flusso di cassa operativo / Oneri finanziari .....	26
3.3.13 PFN / MOL – Posizione finanziaria netta / Margine operativo lordo .....	27
3.3.14 Sintesi della sezione.....	28
<b>CAPITOLO 4: STRATEGIE DI MIGLIORAMENTO CONCRETE .....</b>	<b>29</b>
4.1. Introduzione al Capitolo 4 .....	29
4.2 Strategie per il miglioramento della solidità patrimoniale .....	29
4.3 Strategie per il miglioramento della liquidità aziendale .....	31
4.4 Strategie per il miglioramento della liquidità .....	32
4.4.1 Strategie per il miglioramento della liquidità .....	32
4.4.2 Conclusioni .....	34
4.5 Strategie per il miglioramento dell'equilibrio economico.....	34
4.5.1 Strategie per il miglioramento dell'equilibrio economico.....	34
4.5.2 Conclusione .....	35
4.6 Strategie per il miglioramento della copertura finanziaria .....	36
4.6 Conclusione .....	37
Conclusioni Finali.....	37

## Introduzione

Oggi le imprese devono districarsi in cambiamenti rapidi e, talvolta, spiazzanti. Ciò che risulta efficace in questo momento potrebbe non esserlo più domani. Per le aziende, la pianificazione e il controllo di gestione smettono quindi di essere mera routine amministrativa e diventano il riferimento che indirizza lo sviluppo futuro.

Il settore commerciale, sia all'ingrosso sia al dettaglio, ha infatti attraversato di recente mutamenti profondi.

Non parliamo soltanto di nuove tecnologie: sono mutati gli assetti organizzativi, le catene decisionali e i modelli di business. In Italia, queste novità si sovrappongono a un sistema di vendita tradizionalmente molto frammentato. Questa caratteristica rende il contesto più complesso, ma offre anche margini di azione a chi sa coglierli.

Un ruolo decisivo in questa metamorfosi spetta alla Grande Distribuzione Organizzata. Dalla sua espansione negli anni Novanta, la GDO ha ridefinito i rapporti di forza tra chi produce e chi vende, aprendo – sia pure gradualmente – uno spazio di collaborazione anche alle piccole e medie imprese fornitrici, che prima guardavano al canale con diffidenza. Quella che inizialmente sembrava una strada difficile, negli anni è diventata una possibilità concreta di collaborazione e crescita. Anche le politiche commerciali sono cambiate: più attenzione al territorio, più apertura all'innovazione, e una rete di relazioni più ampia e strutturata (Pepe & Musso, 2009).

La Distribuzione Organizzata italiana conta oggi oltre 54.000 punti vendita. Un numero enorme, che spiega in parte perché il mercato sia così competitivo. I consumatori si muovono tra diverse insegne, spesso alla ricerca della promozione migliore. In media, ne visitano tre diverse ogni sei mesi. Questo comportamento riflette una sensibilità crescente verso il risparmio, guidata da volantini, offerte speciali e logiche di convenienza. A confermare queste tendenze c'è anche l'indagine "State of GDO" condotta da Initiative, che ha analizzato il settore partendo da un mix di dati quantitativi e qualitativi. Il quadro che ne emerge è quello di un settore fortemente influenzato da dinamiche economiche e culturali in continua evoluzione.

Un elemento particolarmente rilevante è l'inflazione, che negli ultimi anni ha inciso in modo netto sulle famiglie italiane. Tra il 2019 e il 2022, si stima che ogni nucleo familiare abbia acquistato meno beni alimentari, con un calo equivalente a sei carrelli della spesa. Le famiglie con due redditi ma senza figli sembrano essere le più colpite. In risposta, molti si sono rivolti ai discount e ai prodotti a marchio del distributore, che nel 2023 hanno generato vendite superiori ai 25 miliardi di euro. Anche la spesa alimentare nel complesso è aumentata del 17% rispetto al periodo pre-Covid, a conferma di un cambiamento nei comportamenti d'acquisto.

Dopo oltre trent'anni di attività nel mondo del retail, viene spontaneo chiedersi: le aziende sono davvero pronte ad affrontare un futuro così complesso? Le competenze richieste oggi non si fermano alla gestione tecnica o all'uso degli strumenti digitali. Bisogna anche saper interpretare i dati,

affrontare il cambiamento e, soprattutto, mantenere un contatto umano con il cliente. Per quanto l'automazione stia avanzando, resta fondamentale l'aspetto relazionale. Chi saprà trovare un equilibrio tra tecnologia e attenzione alla persona avrà una marcia in più per affrontare le sfide che ci aspettano.

La GDO si trova oggi di fronte a una fase di cambiamento cruciale. Affrontare con efficacia questa transizione richiederà visione strategica, flessibilità gestionale e un'attenta lettura dei nuovi bisogni di un consumatore sempre più informato e digitale. Solo chi saprà tenere insieme innovazione e attenzione al cliente potrà davvero indicare la rotta al resto del settore.

In quest'ottica, introdurre un sistema di Pianificazione e Controllo (PEC) non è un dettaglio tecnico: significa snellire le decisioni, alzare l'asticella delle prestazioni operative e affrontare la concorrenza con basi più solide.

Questa tesi mostra, con esempi concreti, come perfino le pratiche di PEC più essenziali possano fare la differenza nella Grande Distribuzione Organizzata (GDO). L'indagine ruota intorno a tre snodi: lo stimolo all'innovazione, il presidio manageriale dei processi e la capacità di leggere in anticipo le tendenze. Ne escono indicazioni pratiche per chi deve pianificare in modo strategico.

Il percorso si snoda in quattro tappe. Il primo capitolo fotografa lo scenario della GDO, mettendone in luce punti di forza e zone d'ombra. Il secondo si concentra su Euro Cash Srl, caso di studio scelto per la sua storia e la sua struttura: qui si raccontano origini, modello di business e posizionamento. Nel terzo capitolo si passano al setaccio i risultati economico-finanziari dell'azienda, per individuare ciò che funziona e ciò che va corretto. Tutto converge nel quarto capitolo, dove si propongono strategie di crescita e sviluppo all'interno di un sistema organico di Pianificazione e Controllo.

Le principali evidenze emerse sono quindi sintetizzate nelle conclusioni, dove vengono discussi i risvolti pratici dello studio.

# Capitolo 1: introduzione al settore GDO

## 1.1 Introduzione al settore GDO

La Grande Distribuzione Organizzata (GDO) comprende le grandi superfici di vendita – ipermercati, supermercati, discount, cash & carry e simili – riunite in catene commerciali integrate. In Italia il comparto presenta un'elevata concentrazione sia in forma cooperativa sia societaria: spiccano le cooperative Coop e Conad, accanto a gruppi privati come Esselunga, Selex, Lidl e diversi altri operatori. In Europa la struttura è simile, con catene multinazionali (Carrefour, Auchan, Tesco, Rewe, Aldi) che dominano il mercato alimentare e non. Le superfici di vendita della GDO sono molto ampie (ipermercati di 2.000-5.000 m<sup>2</sup>, supermercati attorno ai 1.000 m<sup>2</sup>), mentre in Italia coesistono anche formati minori (minimercati, hard discount) con consolidamento crescente. In generale la distribuzione moderna svolge un ruolo dominante nel commercio al dettaglio alimentare: la maggior parte delle vendite di generi alimentari avviene infatti tramite la GDO (stimabile ben oltre il 70-80% in valore in Italia).

Euro Cash Srl è un'azienda operante nel settore della **Grande Distribuzione Organizzata (GDO)**, con un forte impegno nella fornitura di beni di consumo a livello nazionale. Creata con l'ambizione di affermarsi come protagonista nel settore distributivo, l'azienda ha registrato una crescita costante, pur evidenziando margini di miglioramento in alcuni snodi strategici. Il suo modello operativo si fonda su tre pilastri: una gestione efficiente della supply chain, una forte attenzione alle esigenze del cliente e la flessibilità necessaria per reagire rapidamente alle oscillazioni del mercato. Nel complesso, la GDO è caratterizzata da elevata automazione, logistica centralizzata, elevata rotazione degli assortimenti e da dinamiche di forte concorrenza di prezzo e servizio. I retailer moderni adottano modelli di pianificazione centralizzata degli acquisti e gestione integrata di scorte (supply chain management), che differiscono nettamente dalla piccola distribuzione tradizionale. Inoltre, rispetto ad altri paesi europei si nota in Italia un'importante quota di market share detenuta dalle grandi cooperative di consumatori (Coop, Conad, ecc.), che svolgono anche una funzione sociale (quote popolari, politica dei prezzi moderati). La struttura della GDO in Europa è variegata: accanto alle insegne nazionali esistono poli distributivi transnazionali (es. il gruppo Ahold Delhaize è presente in Italia con Mega, Bennet e altre insegne) e diffuse catene discount (Lidl, Aldi) che condividono ampie quote di mercato.



## 1.2 Evoluzione storica del settore

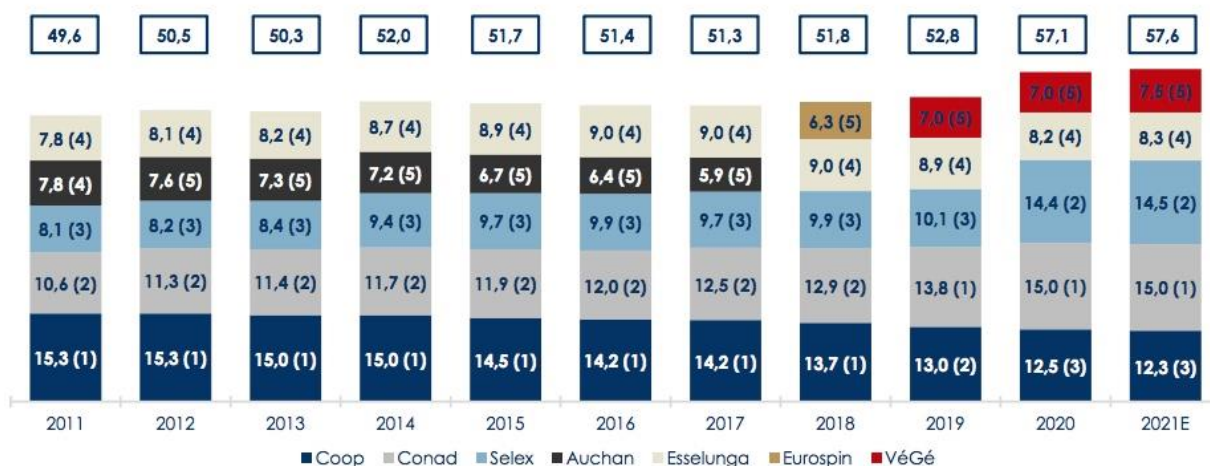
Il concetto di distribuzione moderna si fa strada in Italia tra gli anni Sessanta e Settanta, con l'avvio dei primi supermercati e ipermercati — basti pensare all'apertura del supermercato di Montreal a Roma nel 1957 o al successo dell'Ipercoop nel corso degli anni '70. È però negli anni Ottanta e Novanta che questo modello registra una crescita davvero marcata:

Secondo l'Osservatorio sulla GDO in Italia e internazionale di Mediobanca (2021), nel decennio 2011–2021 le quote di mercato dei principali operatori della Grande Distribuzione Organizzata in Italia hanno subito variazioni significative: Coop e Conad hanno consolidato la loro posizione di vertice, mentre insegne come Selex ed Eurospin hanno guadagnato terreno con tassi di crescita particolarmente elevati. Questi dati confermano che, anche negli anni successivi alla rapida espansione degli anni '80 e '90, il comparto GDO ha continuato a ristrutturare le proprie quote di mercato.

L'apertura di grandi centri commerciali e ipermercati (spesso in prossimità delle autostrade) ha segnato un passaggio dai negozi tradizionali di vicinato a una distribuzione più "all'ingrosso" orientata al costo. Contemporaneamente è cresciuto il ruolo delle cooperative di consumatori,

organizzate fin dagli anni '50, che con investimenti collegiali hanno costruito reti di supermercati a marchio proprio. L'evoluzione successiva ha visto la diffusione del discount (anni 2000), la specializzazione in servizi (apertura di pharmacy all'interno dei supermercati, caffetterie, ecc.) e negli ultimi anni l'integrazione con l'e-commerce: nel 2020-2021, con la pandemia, la GDO ha sviluppato maggiormente i canali di vendita online e le app per la spesa, integrando vendite click&collect e consegne a domicilio. Parallelamente si è accentuata la competizione: grandi fusioni internazionali (ad es. in Francia e Germania) hanno spinto i gruppi italiani a crescere (es. Conad ha acquisito parte di Auchan in Italia nel 2019). In sintesi, la GDO è passata da un modello ancora secondario rispetto all'artigianato alimentare (anni '60) a una componente chiave della catena del valore agroalimentare nazionale.

Quota di mercato Top-5 Italia, 2011-2021 (%); Rank in parentesi



### 1.3 Ruolo economico della GDO nel PIL e nell'occupazione

La GDO è un pilastro dell'economia italiana. L'insieme della distribuzione moderna incide per alcune decine di miliardi di euro sul fatturato totale del commercio al dettaglio. Anche in termini di occupazione la GDO è centrale: include circa 1 milione di addetti in Italia (sommando punti vendita e centri logistici), rappresentando una delle principali fonti di lavoro nel settore terziario. Secondo l'ISTAT, negli andamenti recenti la GDO è l'unico segmento distributivo in crescita costante: ad esempio, i dati di agosto 2024 evidenziano che le vendite al dettaglio su base annua crescono del +3,0% per la grande distribuzione, mentre calano per gli altri canali, incluso l'e-commerce (-4,7%). Analogamente a novembre 2024 il valore delle vendite dell'insieme retail è risultato in aumento del +1,1% su base annua, sostenuto dai beni alimentari; in tale contesto l'incremento più forte è stato registrato proprio dai canali della distribuzione moderna.

Questi trend confermano la rilevanza macroeconomica della GDO: un mercato in crescita aiuta il PIL attraverso investimenti (infrastrutture di vendita), impiego e consumi.

In sintesi, la GDO contribuisce in modo significativo al PIL del comparto commercio (stimabile in più del 20% circa del totale retail) e all'occupazione nazionale. È un vettore di crescita soprattutto nei periodi di ripresa dei consumi. Le sue dinamiche forniscono un termometro della domanda interna: nei momenti di incertezza economica (es. 2012-2014, 2020) il settore ha sofferto, mentre in fasi più favorevoli la GDO mostra slancio. Inoltre la sua catena del valore è ampia: coinvolge fornitori agricoli, industria alimentare, trasporti e servizi logistici, con effetti moltiplicatori sul PIL. Per queste ragioni la GDO è spesso oggetto di studi economici e rapporti istituzionali che monitorano l'andamento dei consumi e dell'occupazione (spesso in contatto con le principali associazioni di categoria come Federdistribuzione o ADM Italia).

#### 1.4 Principali sfide

1) **Inflazione e potere d'acquisto:** L'elevata inflazione degli ultimi anni (l'Istat segnala +5,7% su base annua nel 2023 ha eroso i redditi reali delle famiglie. Ciò si ripercuote sulla GDO, perché i clienti cercano più prodotti economici e riducono volumi di spesa. I distributori hanno reagito in parte diminuendo margini o aumentando mix di private label. La pressione sui costi (energia, materie prime, trasporti) ha compresso i margini della GDO, costringendo le imprese a una rigorosa pianificazione dei costi e degli sconti. La capacità di gestire i prezzi in modo flessibile è quindi una sfida cruciale.

2) **Concorrenza online e nuovi entranti:** Anche se l'e-commerce alimentare è ancora modesto, non è da sottovalutare l'ingresso dei giganti globali (ad esempio Amazon, Walmart/Seiyu) e delle piattaforme di consegna del cibo (Deliveroo, Glovo) nella distribuzione alimentare. Questi nuovi competitori sfruttano logiche di prezzo aggressivo e servizi innovativi (consegna veloce, abbonamenti premium). In più, la concorrenza non è solo sui prezzi: l'esperienza d'acquisto digitale spinge i retailer tradizionali a innovare nell'omnicanalità. Mantenere la propria quota di mercato richiede investimenti in tecnologia e modelli di servizio alternativi, che possono erodere profitti se non gestiti con attenta pianificazione.

3) **Catene di approvvigionamento globali:** La GDO dipende da complessi network internazionali di fornitori. Eventi come crisi pandemiche, tensioni geopolitiche o picchi di domanda (es. Natale) possono creare rotture nella supply chain (ritardi nei

trasporti, scarsità di alcuni prodotti). Ciò rende indispensabile un forte controllo di gestione della logistica: stoccaggio dei prodotti, rete di distribuzione regionale, inventari di sicurezza. Ad esempio, problemi nel trasporto marittimo o nelle forniture di energia hanno imposto alle imprese di pianificare nuovamente rotte alternative e strategie di approvvigionamento diversificato. La globalizzazione dei mercati espone quindi la GDO a volatilità di prezzo delle materie prime agricole (caffè, grano, ecc.) e richiede modelli di pianificazione flessibili (per coprire lotti di produzione internazionali).

### **1.5 Rilevanza per la pianificazione e il controllo di gestione**

Il settore della GDO è estremamente rilevante per la ricerca in pianificazione e controllo di gestione, sia per la sua complessità operativa sia per l'impatto economico. Le imprese del comparto devono coordinare centinaia di punti vendita e magazzini, con flussi di merci elevati e assortimenti variabili; ciò richiede sistemi informativi avanzati per budget, forecast e controllo costi. Il monitoraggio delle giacenze è cruciale per evitare sprechi alimentari e stock-out, mentre le previsioni di vendita sono rese difficili dalla stagionalità e dall'intensità promozionale tipica del food retail.

Le statistiche mostrano che, nell'ultimo biennio, la crescita del commercio al dettaglio in Italia è stata trainata quasi esclusivamente dalla GDO (Finanza La Stampa, 2024). Parallelamente la quota delle marche del distributore ha toccato un massimo storico, segnale della centralità del price-management e delle politiche promozionali nel sostenere la domanda (Reuters, 2024). Il contesto è reso ancora più sfidante dalla pressione inflattiva: nel 2023 l'indice dei prezzi al consumo è salito del 5,7 %, comprimendo il potere d'acquisto delle famiglie e imponendo continui aggiustamenti di listino (ANSA, 2024).

Poiché i margini operativi della GDO restano sottili, la gestione oculata dei costi logistici e di acquisto è essenziale. Tutto ciò fa di questo comparto un banco di prova ideale per strumenti avanzati di pianificazione (Sales & Operations Planning) e tecniche di controllo (Balanced Scorecard, Activity-Based Costing). In sintesi, per dimensioni, complessità dei processi e incidenza su PIL e occupazione, la GDO costituisce un caso-studio paradigmatico che consente di approfondire come pianificare, controllare e ottimizzare catene del valore particolarmente sensibili alle dinamiche economiche generali.

## Capitolo 2: Storia di Euro Cash s.r.l.

### 2.1 Storia dell'azienda Euro Cash Srl

Situata ad Avezzano, nel cuore dell'Abruzzo, Euro Cash Srl è una realtà familiare che segue l'intero ciclo della carne, dalla macellazione alla vendita al dettaglio. Le sue radici risalgono al secondo dopoguerra, quando il capostipite Pietro Di Cintio aprì una piccola macelleria; nel tempo quel negozio si ampliò prima in un minimarket sulla piazza del paese e poi in una bottega di quartiere, come ricorda oggi il nipote Andrea.

Tra il 1992 e il 1996 i figli di Pietro, Claudio ed Elio, decisero di compiere un vero salto di scala: finanziarono la costruzione di un mattatoio moderno in via Sant'Andrea, progettato per rispettare i rigidi standard igienico-sanitari europei. L'investimento—oneroso ma lungimirante—permise all'azienda di moltiplicare la capacità produttiva.

All'inizio degli anni Duemila, però, il settore zootecnico europeo fu colpito da una doppia crisi: prima l'allarme "mucca pazza", poi il caso diossina nelle carni suine. Il crollo dei consumi che ne seguì mise in difficoltà l'impresa, costringendo la famiglia a chiudere la società originaria nel 2002.

Dalle "ceneri" di quella esperienza gli eredi fondarono subito la **Euro Cash Srl**: il nome stesso evoca la "voglia di Europa" dei tempi, come spiega Andrea Di Cintio. Dati camerali confermano la costituzione della nuova società il 26 settembre 2002. Alla guida restano Andrea e suo fratello Giuseppe, che proseguono il lavoro iniziato dai loro padri: «io e mio fratello Giuseppe abbiamo portato avanti il lavoro intrapreso da Claudio e Elio Di Cintio, i nostri padri».

## 2.2 Crescita e svolte imprenditoriali

Negli anni successivi Euro Cash consolidò il proprio modello di business integrato su tutta la filiera. Impianti e attrezzature all'avanguardia consentono rapide operazioni di macellazione e abbattimento delle temperature, secondo severi standard igienico-sanitari: la qualità del processo è tale che il **Ministero della Salute** ha conferito all'impianto il bollo europeo **IT 2118M CE**.

Con l'aumento della capacità produttiva, Euro Cash ha diversificato le proprie attività. Oltre alla vendita all'ingrosso e al dettaglio delle carni bovine, suine, ovine, pollame e cinghiale, l'azienda produce anche salumi e dispone di un reparto di gastronomia. Il prodotto finito è commercializzato sia presso il punto vendita aziendale di Avezzano, sia attraverso una rete di punti vendita a marchio Conad (circa cinque supermercati nella Marsica tra Capistrello, Civitella Roveto, Magliano de' Marsi, Trasacco e Tagliacozzo). In tal modo Euro Cash assicura un modello "dal produttore al consumatore", riducendo la filiera intermedia. Fra i clienti della grande distribuzione figurano anche importanti gruppi come Conad, Sodexo e Essebi.

Un momento critico è stato poi l'incendio del 7 luglio 2015, che minacciò di distruggere lo stabilimento di Avezzano: le fiamme, partite improvvisamente dai pannelli, avvolsero gran parte dell'impianto. Grazie al pronto intervento dei vigili del fuoco l'incendio venne domato e la famiglia Di Cintio riuscì a salvare l'azienda. Come osservato dallo stesso Andrea, «è allora che il bravo imprenditore si rialza... e così abbiamo fatto: io, mio padre, mio zio e mio fratello Giuseppe, tutti insieme con umiltà e determinazione».

## 2.3 Investimenti e struttura operativa

La mission di Euro Cash è tradotta in continui investimenti. Gli stabilimenti di Avezzano comprendono reparti dedicati a ogni fase: allevamento, macellazione, sezionamento e confezionamento. A testimonianza dell'impegno in ricerca e sviluppo delle tecnologie zootecniche, dal 2019 è attivo un allevamento pilota di suini "suinicoli biologici" con acquisizione diretta di capi e monitoraggio della qualità dell'alimentazione. L'azienda possiede appezzamenti coltivati a orzo e mais, sparsi tra l'Abruzzo e alcune località estere, che servono a rifornire di mangimi i propri allevamenti. In tutto, le proprietà superano i 40.000 m<sup>2</sup>—poco più di quattro ettari—e circa un quarto di questa estensione ospita i reparti di macellazione, lavorazione e confezionamento.

Sul versante giuridico Euro Cash opera come società a responsabilità limitata, con un capitale sociale sottoscritto di 10.000 euro. Nei dati ufficiali risulta iscritta al Registro imprese della CCIAA dell'Aquila con numero REA 104537, e svolge l'attività principale di macellazione e conservazione delle carni (codice Ateco 1011). Alla direzione ci sono i fratelli Andrea e Giuseppe Di Cintio in qualità di amministratori; l'azienda impiega circa 80 dipendenti, più della metà dei quali donne, che lavorano ogni anno circa il 30% di tutta la carne macellata in Abruzzo.

FIGURA 1 – Parte dello staff Euro Cash: un team affiatato e professionale che rappresenta il cuore operativo dell'azienda.



## 2.4 Certificazioni, riconoscimenti e collaborazioni

Oltre al **bollino CE** rilasciato dal Ministero della Salute, Euro Cash ha conseguito nel tempo diverse certificazioni di qualità e sicurezza alimentare, comprese attestazioni **ISO** e marchi **biologici**, fattori che le hanno aperto la strada a partnership strategiche (Euro Cash Srl, s.d.). Ad esempio, l'azienda è fornitore certificato di gruppi agroalimentari di primo piano: tra i clienti più noti figura **Eataly**, nelle cui sedi di Milano, Torino, Roma, Bologna, Genova e altre città vengono commercializzate da oltre tre anni carni tipiche abruzzesi a marchio Euro Cash (AbruzzoLive, 2020).

L'impresa collabora inoltre con enti pubblici e privati: una convenzione con il **Parco regionale Sirente Velino** prevede la cattura controllata di cinghiali selvatici, successivamente lavorati nei laboratori aziendali con stringenti controlli sanitari (MarsicaLive, 2021).

Sul versante istituzionale, la famiglia Di Cintio può vantare un riconoscimento storico: al nonno Pietro fu conferita un'onorificenza dal Presidente della Repubblica **Sandro Pertini** negli anni Settanta, a testimonianza del valore del lavoro tramandato di generazione in generazione (Registro Imprese CCAA L'Aquila, s.d.). Negli ultimi anni l'azienda ha ricevuto ulteriori premi e menzioni da associazioni di categoria — ad esempio **Coldiretti** e **Confagricoltura** — per l'innovazione zootecnica e la valorizzazione dei prodotti tipici regionali (Norcineria Di Cintio, s.d.).

Nel complesso, la storia di Euro Cash Srl è quella di una piccola impresa di montagna che, nell'arco di tre generazioni, si è affermata come punto di riferimento regionale nella filiera delle carni (Euro Cash Srl, s.d.). Grazie a investimenti mirati e a un'integrazione verticale che va dagli allevamenti propri fino alla GDO, l'azienda ha superato crisi e imprevisti, consolidando progressivamente la sua posizione sul mercato (Yumpu, 2014). Oggi il gruppo Di Cintio guida Euro Cash con un approccio focalizzato su qualità, innovazione e radicamento sul territorio.

## Capitolo 3: Analizziamo l'azienda con Cloud Finance:

### 3.1 Analisi situazione economico-patrimoniale e finanziaria di Euro Cash S.r.l

Il presente capitolo è dedicato all'analisi della situazione economico-patrimoniale e finanziaria di Euro Cash S.r.l., impresa operante nel settore della macellazione, trasformazione e commercializzazione di carni, con sede ad Avezzano. Lo studio si basa sui dati reali forniti dalla

piattaforma **Cloud Finance** e segue gli schemi teorici propri della disciplina universitaria di Pianificazione e Controllo, nel corso di laurea in Economia (classe L-18).

L'analisi si concentra sull'anno 2023, ultimo disponibile al momento dell'elaborazione, e prende in considerazione gli **indici fondamentali** per il controllo gestionale: redditività, solidità, liquidità e copertura finanziaria.

Procediamo ora con l'**analisi per sezioni**, indicando **quale grafico inserire sotto ciascun paragrafo**.

### 3.2 Analisi della Redditività

Euro Cash presenta nel 2023 un margine operativo lordo (MOL) di 1.100.489 €, in forte crescita rispetto al 2022 (+528%). Anche l'EBIT aumenta (128.056 € rispetto ai 124.190 € dell'anno precedente), mentre l'utile netto mostra una contrazione da 60.482 € a 53.908 € (-10,9%). Tuttavia, gli **indici di redditività** rimangono buoni:

- **ROE:** 25,9%
- **ROI:** 8,2%
- **ROS:** 1,2%

#### • Indici di redditività

ROE	2022	2023	2024
Risultato Netto / Patrimonio Netto	39,3%	▼ 25,9%	EQUITY < 0
	Buono	Buono	Scarso

Esprime la redditività complessiva dei mezzi propri investiti nell'azienda e fornisce un indicatore di confronto con investimenti alternativi

#### Chiave lettura

ROE < 2,0%

#### Significato

Risultato insoddisfacente

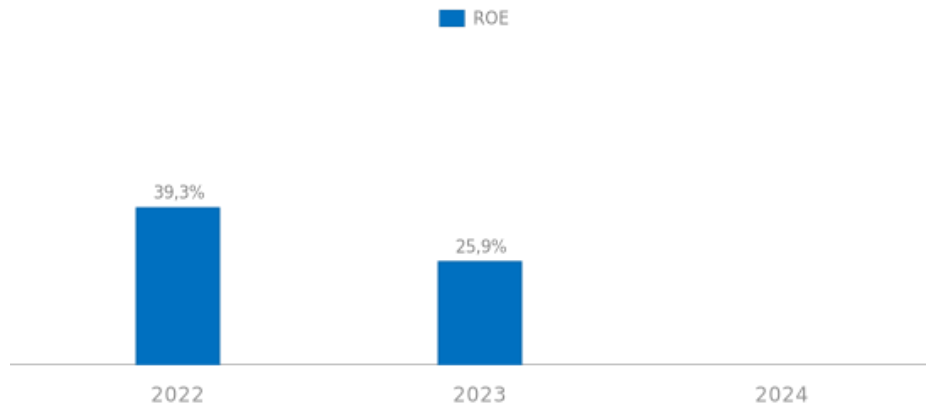
2,0% < ROE < 6,0%

Risultato nella media

ROE > 6,0%

Risultato soddisfacente

**EQUITY < 0** Il Patrimonio Netto è pari a zero oppure negativo



ROI	2022	2023	2024
Risultato Operativo / Capitale Investito Netto Operativo	6,6%	▲ 8,2%	CINO < 0

Scarsa      Medio

Esprime il rendimento della gestione tipica dell'azienda, in base alle risorse finanziarie raccolte a titolo di debito o di capitale di rischio

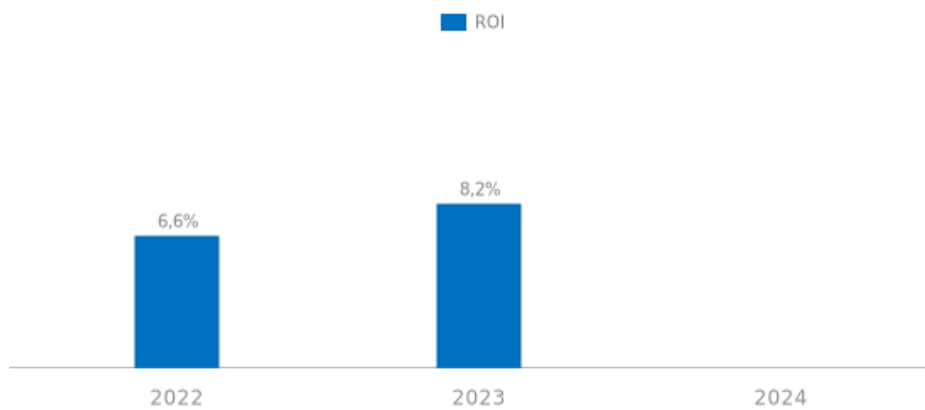
**Chiave lettura**

- ROI < 7,0%
- 7,0% < ROI < 15,0%
- ROI > 15,0%

**Significato**

- Risultato insoddisfacente
- Risultato nella media
- Risultato soddisfacente

**CINO < 0** Il Capitale Investito Netto Operativo è pari a zero oppure negativo



ROS	2022	2023	2024
Risultato Operativo / Vendite	1,3%	▼ 1,2%	RICAVI = 0
	Scarso	Scarso	Scarso

Indice della capacità commerciale dell'azienda ed esprime il reddito medio generato a fronte di ogni unità di ricavo realizzata (redditività delle vendite)

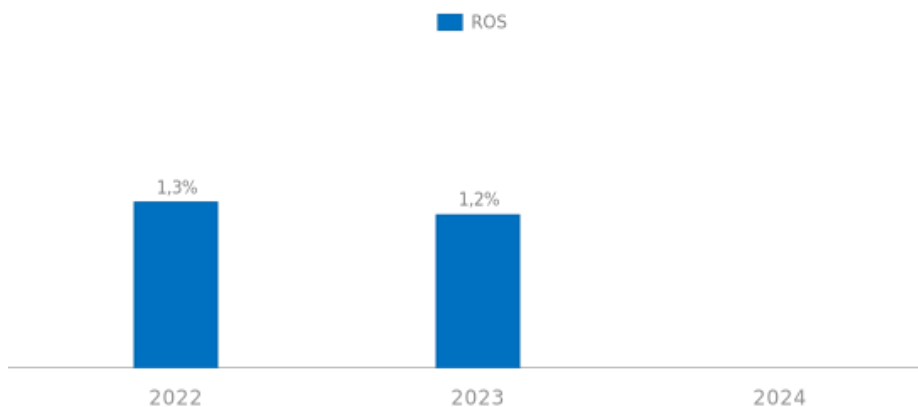
#### Chiave lettura

- ROS < 5,0%
- 5,0% < ROS < 13,0%
- ROS > 13,0%

#### Significato

- Redditività dell'azienda critica
- Risultato nella media
- Redditività dell'azienda soddisfacente

**RICAVI = 0** L'azienda non ha conseguito ricavi



Questi valori che confermano una gestione redditizia, pur con margini migliorabili.

Euro Cash Srl ha registrato risultati positivi in termini di ricavi e di crescita della propria rete commerciale. Permangono però alcune aree critiche, in particolare sul fronte del contenimento dei costi operativi e dell'efficienza dei flussi interni. Di seguito sono sintetizzati gli indicatori più rilevanti ai fini della Pianificazione e Controllo di Gestione, utili a individuare le leve su cui intervenire per rafforzare le performance dell'azienda.

### 3.3 Analisi della Solidità Patrimoniale

Nel controllo di gestione, la tenuta patrimoniale è uno snodo decisivo per apprezzare la stabilità finanziaria di lungo periodo di un'impresa. Per una società della Grande Distribuzione Organizzata come Euro Cash Srl, mantenere una struttura del capitale equilibrata significa tutelare la continuità operativa e finanziare la crescita con risorse interne, in un settore dove la concorrenza è intensa e i margini sono compressi.

Gli indicatori illustrati in questa sezione servono proprio a stimare la sostenibilità dell'azienda nel medio-lungo orizzonte e a quantificare il suo grado di dipendenza da fonti di finanziamento esterne.

#### 3.3.1 Indice di indipendenza finanziaria

L'indice di indipendenza finanziaria (PN / Totale Passivo) indica la quota di mezzi propri impiegata per finanziare le attività dell'azienda. Un valore prossimo a 1 indica elevata autonomia finanziaria; un valore vicino allo zero, invece, segnala forte dipendenza dal debito.

Nel 2023 il coefficiente di indipendenza finanziaria – dato dal rapporto tra patrimonio netto e totale delle attività – si attesta a 0,09, in leggero miglioramento rispetto allo 0,07 registrato nel 2022. Il progresso indica una minore dipendenza dai capitali di terzi, ma il valore rimane ben lontano dal livello di equilibrio (0,50), segnalando una struttura patrimoniale tuttora fortemente orientata al debito.

<b>Indipendenza Finanziaria</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Patrimonio Netto / Totale Attivo</b>	0,07	▲ 0,09	ASSETS = 0
	Scarso	Scarso	Scarso

Indicatore che evidenzia in quale entità l'attivo patrimoniale dell'azienda è stato finanziato con mezzi propri

Chiave lettura	Significato
Indice < 0,20	Situazione critica
0,20 < Indice < 0,50	Situazione nella norma
Indice > 0,50	Situazione soddisfacente

**ASSETS = 0** Il Totale Attivo è pari a zero

### 3.3.2 Indice di leverage

L'indice di leverage (Totale Passivo / PN) misura la leva finanziaria, ovvero il grado di indebitamento rispetto al capitale proprio. Un valore troppo elevato può indicare rischio di eccessiva esposizione finanziaria.

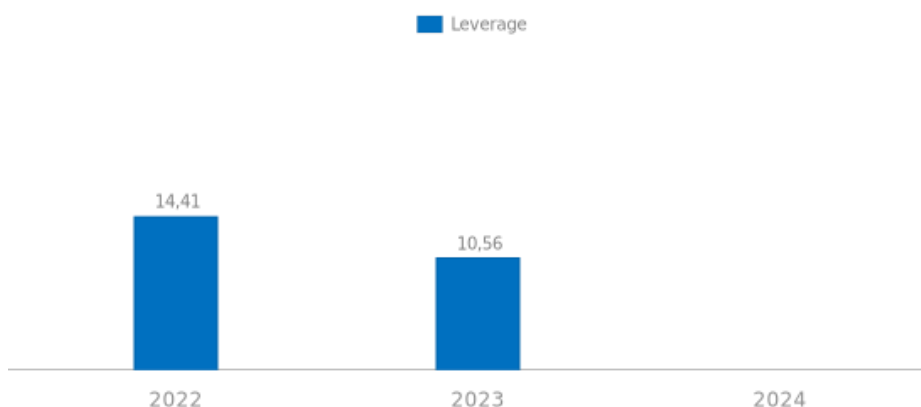
Parallelamente, il leverage (rapporto tra capitale di terzi e mezzi propri) scende da 14,41 nel 2022 a 10,56 nel 2023. Si tratta di un miglioramento significativo che segnala una minore leva finanziaria. Tuttavia, resta ampiamente sopra i livelli considerati sicuri (soglia 2-3), suggerendo rischi di eccessivo indebitamento.

Leverage	2022	2023	2024
Totale Attivo / Patrimonio Netto	14,41	10,56	ASSETS = 0
	Scarso	Scarso	Scarso

L'indice esprime la proporzione tra risorse proprie e di terzi utilizzate per finanziare gli impieghi aziendali

Chiave lettura	Significato
Leverage > 5,00	Situazione rischiosa
2,00 < Leverage < 5,00	Situazione nella norma
Leverage < 2,00	Situazione soddisfacente

**ASSETS = 0** Il Totale Attivo è pari a zero



### 3.3.3 Patrimonio Netto e PFN/PN

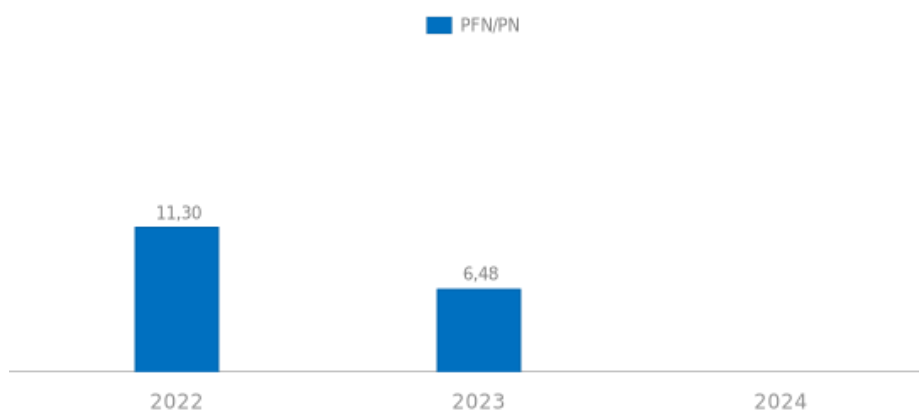
Un elemento critico da evidenziare riguarda il **valore del Patrimonio Netto**, che nel 2023 risulta **nullo**, secondo il report Cloud Finance. Il report di Cloud Finance mette in luce un nodo particolarmente delicato: nel 2023 il Patrimonio Netto risulta azzerato. Con il capitale proprio a zero, il rapporto PFN/PN diventa di fatto incalcolabile perché il denominatore mancherebbe. La piattaforma propone comunque un valore indicativo di 6,48, che, preso con le dovute cautele, conferma quanto l'azienda faccia affidamento sul debito rispetto ai mezzi propri. Una simile sproporzione è un chiaro campanello d'allarme per banche, investitori e altri portatori d'interesse.

PFN/PN	2022	2023	2024
Posizione Finanziaria Netta / Patrimonio Netto	11,30	▼ 6,48	EQUITY < 0
	Scarso	Scarso	Scarso

Indicatore di equilibrio tra mezzi di terzi e mezzi propri. Molto utilizzato come monitoraggio del rischio finanziario dell'impresa

Chiave lettura	Significato
PFN/PN < 3,00	Situazione di equilibrio
3,00 < PFN/PN < 5,00	Situazione di rischio
PFN/PN > 5,00	Situazione di grave rischio

**EQUITY < 0** Il Patrimonio Netto è pari a zero oppure negativo



### 3.3.4 Analisi della Liquidità

Nei sistemi di controllo, la liquidità è il primo termometro della salute di cassa: indica se l'impresa riesce a fronteggiare le scadenze a breve. In un comparto ad alta rotazione come la GDO, presidiare i flussi di cassa è vitale: le scorte girano velocemente, i volumi sono elevati e i margini per errore minimi. Monitorare indici di liquidità consente quindi di cogliere per tempo squilibri fra incassi e pagamenti e di capire in che misura le attività correnti possano trasformarsi rapidamente in disponibilità liquide.

### 3.3.5 Indice di Liquidità Corrente (Current Ratio)

L'indice di liquidità corrente – che confronta le attività a breve con le passività esigibili nello stesso orizzonte – è un termometro della solvibilità di corto periodo. Per Euro Cash Srl, nel 2023 il rapporto si attesta a 1,0, lo stesso valore rilevato nel 2022. Ciò colloca l'impresa in un'area di equilibrio intermedio: le risorse correnti appaiono sufficienti a far fronte alle scadenze immediate, ma senza offrire un margine di sicurezza particolarmente ampio. Tuttavia, pur non rilevando situazioni di squilibrio, l'indice in esame evidenzia una **marginalità di sicurezza contenuta**. In assenza di un surplus liquido adeguato, eventuali disallineamenti temporali tra incassi e pagamenti, oppure ritardi nella rotazione delle scorte, potrebbero determinare tensioni di tesoreria.

Indice di liquidità (Current Ratio)	2022	2023	2024
-------------------------------------	------	------	------

Attività a breve / Passività a breve

1,0

◀▶ 1,0

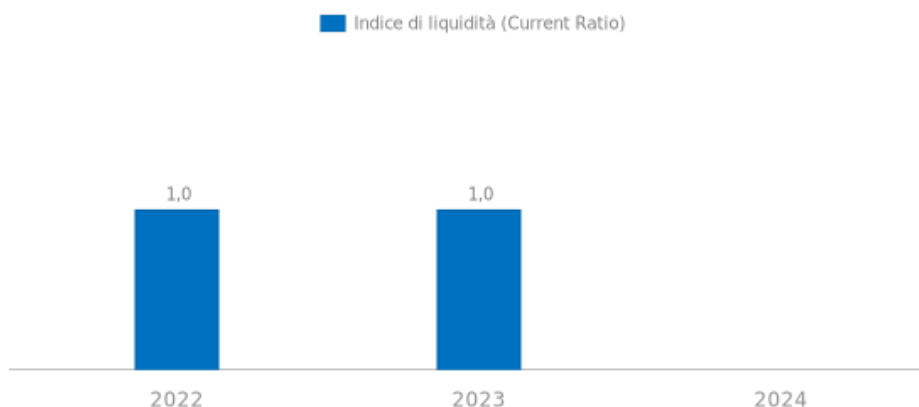
DB = 0



Verifica se l'ammontare delle attività che ritorneranno in forma liquida entro un anno è superiore ai debiti che diventeranno esigibili nello stesso periodo di tempo

Chiave lettura	Significato
Current ratio > 1,5	Situazione di ottimo equilibrio finanziario
1,0 < Current ratio < 1,5	Situazione nella norma
Current ratio < 1,0	Situazione di squilibrio finanziario

**DB = 0** Il Totale dei Debiti a Breve Termine è pari a zero



### 3.3.6 Analisi del Quick Ratio

Il Quick Ratio – il cosiddetto “acid test” – è un indicatore più stringente del Current Ratio perché dalle attività correnti sottrae le scorte, concentrandosi solo su cassa, equivalenti e crediti di pronta riscossione. In questo modo valuta quanta parte dei debiti di breve periodo l’azienda può coprire con risorse immediatamente liquidabili, senza dover vendere il magazzino.

Per Euro Cash Srl il valore 2023 è salito all’82,1 %, contro il 71,0 % registrato nel 2022: un progresso che segnala una maggiore capacità di far fronte alle passività a breve con liquidità pura e crediti esigibili.

Sebbene il valore ideale dell'indice si attesti oltre il 100%, l'azienda si colloca comunque in una **fascia di equilibrio normale**, secondo le classificazioni standard di riferimento. L'incremento dell'11,1% rispetto all'anno precedente rappresenta un segnale positivo, che testimonia una **migliorata gestione della tesoreria e della struttura dei crediti commerciali**.

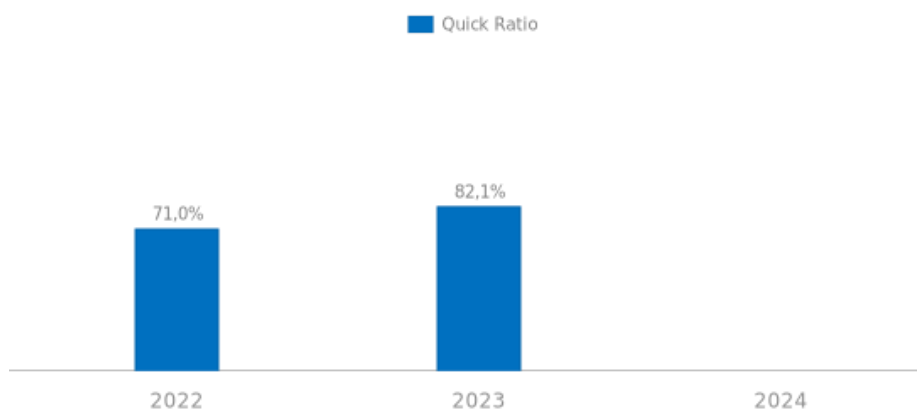
Tuttavia, è opportuno sottolineare che il margine di copertura non è ancora pienamente ottimale: la mancata inclusione delle rimanenze evidenzia un equilibrio fragile che potrebbe essere esposto a rischi in presenza di shock di liquidità o ritardi negli incassi. Pertanto, il mantenimento di un'adeguata **riserva di liquidità immediata** risulta imprescindibile per consolidare la resilienza finanziaria dell'impresa. 3.4.3 Margine di Struttura

Quick Ratio	2022	2023	2024
(Attività a breve - Rimanenze) / Passività a breve	71,0%	▲ 82,1%	DB = 0
	Medio	Medio	Buono

Evidenzia la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni scadenti nel breve periodo utilizzando le risorse disponibili in forma liquida nello stesso periodo di tempo

Chiave lettura	Significato
Quick ratio > 100,0%	Situazione di ottimo equilibrio finanziario
50,0% < Quick ratio < 100,0%	Situazione nella norma
Quick ratio < 50,0%	Situazione di squilibrio finanziario

**DB = 0** Il Totale dei Debiti a Breve Termine è pari a zero



### 3.3.7 Analisi del Margine di Struttura

Il **Margine di Struttura** è un indicatore fondamentale per la valutazione della **stabilità finanziaria a lungo termine**. Esso misura la capacità dell'azienda di **coprire le immobilizzazioni con mezzi propri**, ovvero con il capitale conferito dai soci e gli utili reinvestiti. Tecnicamente, è dato dalla differenza tra **Patrimonio Netto** e **Attività a lungo termine**. Un margine di struttura sopra lo zero segnala una patrimonializzazione adeguata, perché mostra che le immobilizzazioni sono coperte da capitali propri anziché da debito.

Per Euro Cash Srl l'indicatore ha mostrato un netto salto in avanti: nel 2022 era negativo di 87.315 euro, segno che parte degli asset fissi era finanziata con risorse di terzi e la struttura risultava fragile; nel 2023 è invece passato a +23.047 euro, a testimoniare lo sforzo dell'azienda di ridurre la dipendenza dal debito e aumentare i mezzi propri.

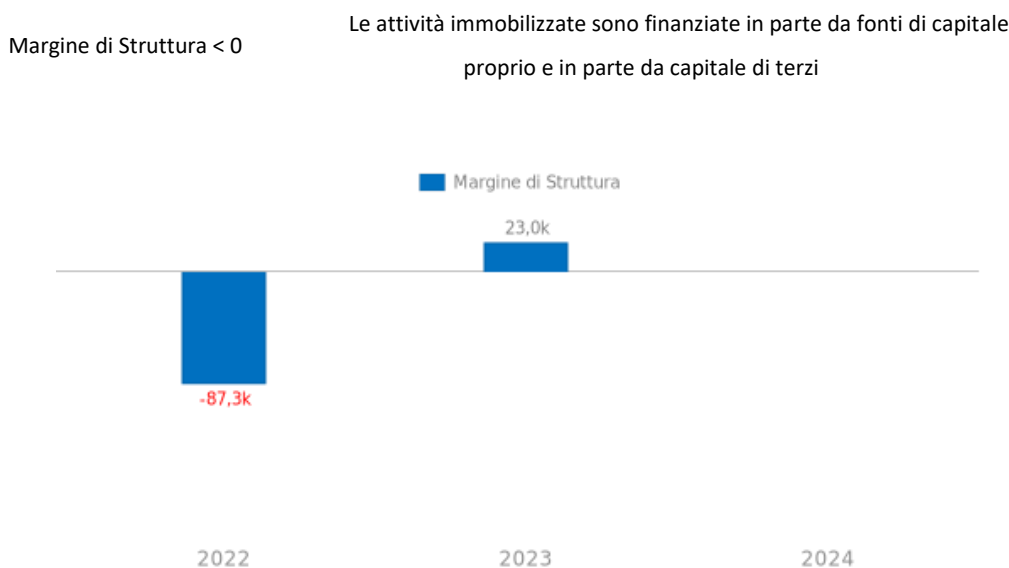
Pur trattandosi di un segnale positivo, il valore in termini assoluti rimane contenuto rispetto alla scala operativa dell'impresa, per cui occorrerà continuare a rafforzare il capitale per consolidare il risultato.

La situazione suggerisce **un miglioramento, ma non ancora una condizione di stabilità strutturale piena**. Per mantenere questa traiettoria positiva, sarà fondamentale proseguire nella capitalizzazione, riducendo la leva finanziaria e aumentando progressivamente le risorse proprie.

Margine di Struttura	2022	2023	2024
Patrimonio Netto - Attività a lungo	- 87.315	▲ 23.047	n.d.
	Scarso	Buono	

Il Margine di Struttura permette di verificare le modalità di finanziamento degli impieghi a lungo termine e valutare il grado di capitalizzazione rispetto alla dimensione aziendale

Chiave lettura	Significato
Margine di Struttura > 0	Le attività immobilizzate sono finanziate con fonti di capitale proprio



### 3.3.8 Analisi del Margine di Tesoreria

Il **Margine di Tesoreria** rappresenta uno degli indicatori più stringenti per la valutazione della **liquidità netta** di un'impresa. Il margine di tesoreria si ottiene sottraendo alle attività correnti (escluse le scorte) i debiti a breve scadenza; in pratica valuta se l'azienda può estinguere gli impegni immediati ricorrendo soltanto a cassa, banche e crediti di pronta riscossione, senza dover liquidare il magazzino. Un saldo positivo indica equilibrio finanziario, mentre un saldo negativo evidenzia una situazione di tensione di cassa nel breve termine.

Per Euro Cash Srl questo indicatore è rimasto sotto lo zero in entrambi gli esercizi considerati, segno che l'impresa continua a incontrare difficoltà nel coprire le uscite più ravvicinate con la sola liquidità disponibile e i crediti a brevissimo termine.

Nel **2022**, il margine si attesta a **-598.471 €**, evidenziando una forte esposizione debitoria non supportata da risorse liquide; nel **2023**, il valore migliora parzialmente, raggiungendo **-355.353 €**, ma resta comunque **al di sotto della soglia di sicurezza**.

Nonostante il fabbisogno di tesoreria si sia ridotto di circa il 40 % rispetto all'esercizio precedente, l'impresa non dispone ancora di un saldo sufficiente a coprire le passività correnti con la sola liquidità immediatamente disponibile. Ciò mette in luce una configurazione finanziaria tuttora fragile, esposta al rischio di carenze di cassa qualora gli incassi subissero rallentamenti o aumentassero i debiti verso i fornitori.

## Margine di Tesoreria

2022

2023

2024

(Attività a breve - Rimanenze) - Passività a breve	-	▲ -	n.d.
	598.471	355.353	

Scarso

Scarso

Il margine di tesoreria esprime la capacità dell'azienda a far fronte alle passività correnti con l'utilizzo delle disponibilità liquide e dei crediti a breve e rappresenta un indicatore della liquidità netta

### Chiave lettura

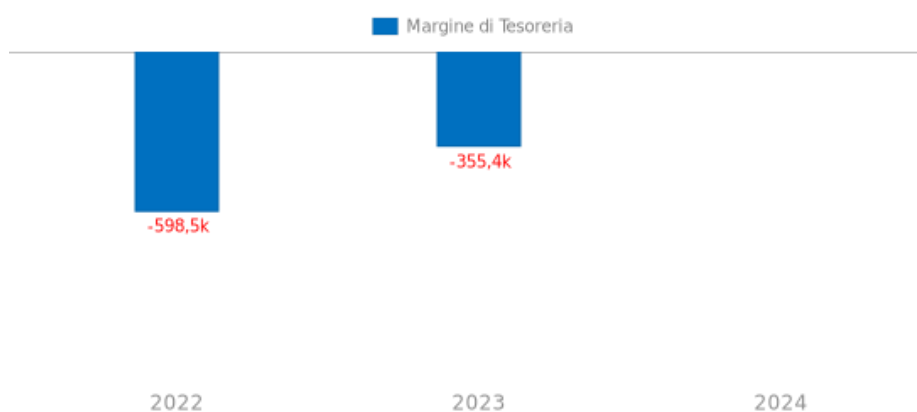
Margine di tesoreria > 0

Margine di tesoreria < 0

### Significato

Situazione di equilibrio finanziario

Situazione di crisi di liquidità



### 3.3.9 Analisi della copertura finanziaria

La copertura finanziaria valuta in che misura i flussi economici e monetari generati dalla gestione caratteristica siano in grado di sostenere l'indebitamento complessivo. Tale analisi costituisce un pilastro del controllo di gestione, in quanto offre una visione attendibile della solidità dell'azienda nel medio periodo.

### 3.3.10 EBIT / OF – Risultato operativo / Oneri finanziari

L'indicatore EBIT/OF misura quante volte il risultato operativo copre gli interessi passivi. Valori superiori a 3,0 denotano un buon margine di sicurezza; al di sotto di 1,0 emergono segnali di tensione.

Nel 2022 l'indice si è attestato a **3,2**, collocando l'azienda in fascia "buona" e dimostrando la piena copertura degli oneri finanziari da parte dell'EBIT.

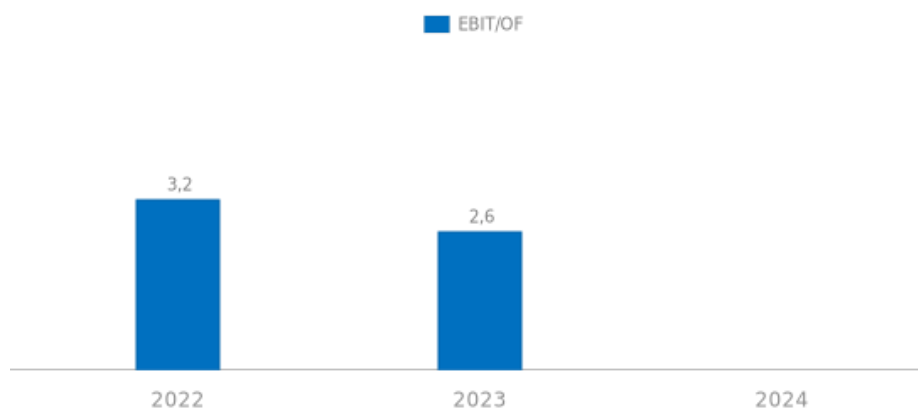
Nel 2023 il coefficiente è sceso a **2,6**, rimanendo in fascia "media". La flessione, verosimilmente dovuta a un incremento dei costi finanziari o a un lieve calo dell'EBIT, riduce il margine di sicurezza e impone un monitoraggio costante per evitare ulteriori erosioni.

EBIT/OF	2022	2023	2024
Risultato Operativo / Oneri Finanziari	3,2	▼ 2,6	OF = 0
	Buono	Medio	Buono

L'indice quantifica il grado di copertura che il risultato operativo riesce a fornire al costo degli oneri finanziari

Chiave lettura	Significato
EBIT/OF < 1,0	Tensione finanziaria
1,0 < EBIT/OF < 3,0	Situazione nella norma ma da monitorare
EBIT/OF > 3,0	Situazione buona

**OF = 0** Gli oneri finanziari sono pari a zero



### 3.3.11 MOL / PFN – Margine operativo lordo / Posizione finanziaria netta

Questo rapporto evidenzia la capacità del flusso operativo di coprire la posizione finanziaria netta.

2022: **10,1 %**, valore che segnala una copertura insufficiente dei debiti da parte del MOL.

2023: **14,0 %**, in miglioramento ma ancora al di sotto della soglia di riferimento del 20 %. Ciò indica un progresso, ma lascia l'impresa esposta a rischi qualora l'indebitamento crescesse più rapidamente del MOL.

MOL/PFN	2022	2023	2024
Margine Operativo Lordo / Posizione Finanziaria Netta	10,1%	▲ 14,0%	DEBT = 0
	Scarso	Scarso	Buono

L'indice determina la quota dei debiti finanziari rimborsabile con le risorse generate dalla gestione caratteristica, misurate dal Margine operativo lordo

Chiave lettura	Significato
MOL/PFN < 20,0%	Situazione rischiosa

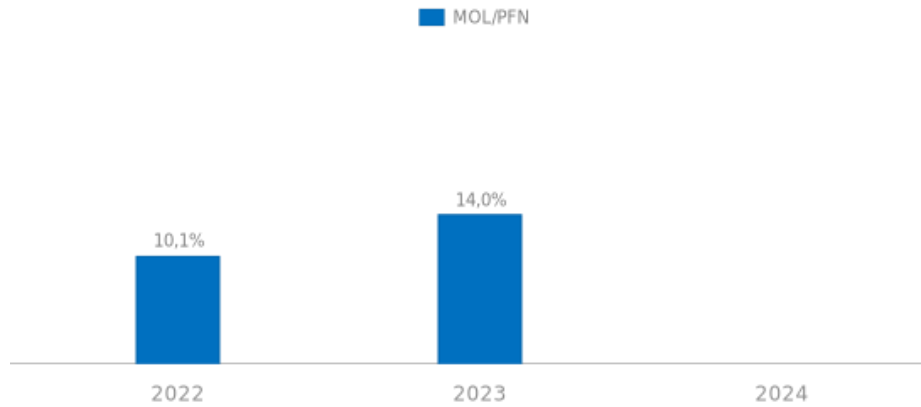
20,0% < MOL/PFN < 33,3%

Situazione nella norma ma migliorabile

MOL/PFN > 33,3%

Situazione ottima

**DEBT = 0** Il totale dei debiti finanziari (PFL) è pari a zero



-

### 3.3.12 FC / OF – Flusso di cassa operativo / Oneri finanziari

Il rapporto tra cash flow operativo e interessi passivi misura la sostenibilità monetaria del debito.

2022: non calcolabile per assenza significativa di oneri finanziari.

2023:**8,9**, ampiamente superiore alla soglia di sicurezza (3,0), a conferma dell'elevata capacità di generare liquidità per coprire il costo del capitale di terzi.

Flusso di Cassa/OF	2022	2023	2024
Flusso di Cassa della Gestione Corrente / Oneri Finanziari	n.d.	8,9	OF = 0
		Buono	Buono

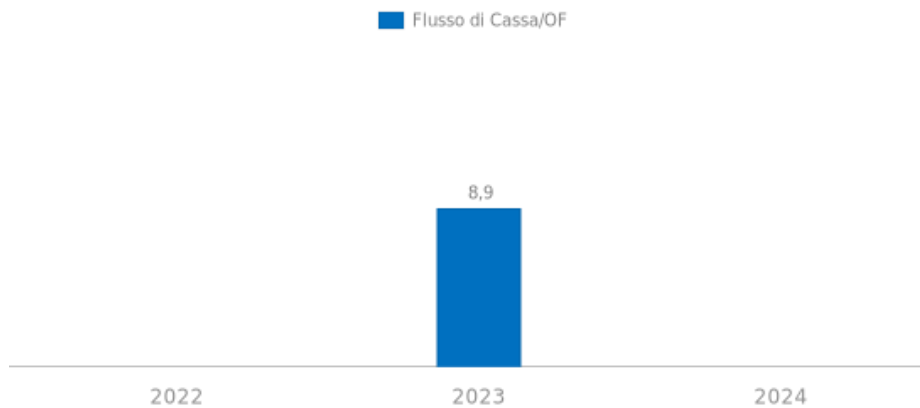
L'indice misura la capacità dell'impresa di generare risorse finanziarie necessarie per rimborsare la spesa per gli oneri finanziari

Chiave lettura

Significato

Indice < 2,0	Situazione rischiosa
2,0 < Indice < 3,0	Situazione nella norma ma migliorabile
Indice > 3,0	Situazione ottima

**OF = 0** Gli oneri finanziari sono pari a zero



### 3.3.13 PFN / MOL – Posizione finanziaria netta / Margine operativo lordo

L'indice PFN/MOL esprime quanti anni di MOL sarebbero necessari per azzerare l'indebitamento finanziario netto.

2022: **9,9** anni, ben oltre il limite di guardia di 5.

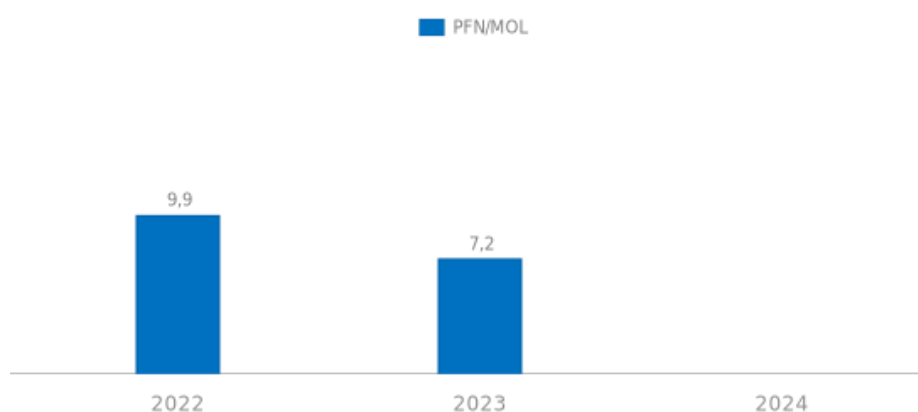
2023: **7,2** anni, in miglioramento ma ancora superiore alla soglia di sicurezza di 3 anni. Ciò evidenzia una struttura patrimoniale che resta vulnerabile e suscettibile alle valutazioni di banche e investitori.

PFN/MOL	2022	2023	2024
Posizione Finanziaria Netta / Margine Operativo Lordo	9,9	▼ 7,2	DEBT = 0
	Scarso	Scarso	Buono

L'indice è molto utilizzato per valutare il grado di rischio finanziario dell'azienda

Chiave lettura	Significato
PFN/MOL > 5,0	Situazione molto rischiosa
3,0 < PFN/MOL < 5,0	Situazione rischiosa e da migliorare
PFN/MOL < 3,0	Situazione ottima

**DEBT = 0** Il totale dei debiti finanziari (PFL) è pari a zero



### 3.3.14 Sintesi della sezione

L'esame congiunto degli indicatori mostra:

**Aspetti positivi:** buona redditività operativa, forte copertura dei costi finanziari da parte del flusso di cassa operativo e segni di miglioramento nella maggior parte dei rapporti di copertura.

**Punti critici:** assenza di capitale proprio, liquidità non abbondante e livelli di indebitamento tuttora elevati rispetto ai flussi operativi.

La direzione dovrà quindi concentrare gli sforzi su rafforzamento patrimoniale, contenimento degli oneri finanziari e incremento del MOL, per migliorare la sostenibilità finanziaria nel medio-lungo termine. Il capitolo successivo proporrà strategie e interventi mirati, partendo dai punti di forza individuati e affrontando le aree di debolezza, con l'obiettivo di consolidare la posizione competitiva e patrimoniale di Euro Cash Srl nel mercato della Grande Distribuzione Organizzata.

## **CAPITOLO 4: STRATEGIE DI MIGLIORAMENTO CONCRETE**

### **4.1. Introduzione al Capitolo 4**

Il Capitolo 4 prende le mosse dall'analisi economico-finanziaria svolta in precedenza e si propone di tradurre i risultati emersi in un piano di iniziative concrete, ancorate ai principi della Pianificazione e Controllo di Gestione (PEC). Le aree di criticità—patrimonio netto ridotto, disponibilità liquide contenute e indebitamento non ancora sostenibile—richiedono un insieme coordinato di misure in grado di consolidare la posizione competitiva di Euro Cash Srl nel medio-lungo termine.

Le strategie individuate hanno l'obiettivo di:

1. Rafforzare la patrimonializzazione tramite l'incremento delle riserve interne e il miglioramento della struttura del capitale.
2. Potenziare la redditività operativa, intervenendo su costi, processo decisionale e mix di prodotto.
3. Ottimizzare i flussi finanziari, creando un'equilibrata gestione di incassi e pagamenti che sostenga la liquidità.

Ciascuna delle sezioni successive approfondirà una specifica area d'intervento, delineando gli strumenti e le azioni necessari per ripristinare un bilanciamento finanziario solido e promuovere uno sviluppo sostenibile, in armonia con il modello di business verticale dell'azienda e le dinamiche del settore GDO.

### **4.2 Strategie per il miglioramento della solidità patrimoniale**

Nel Capitolo 3 si è evidenziata una situazione patrimoniale fragile per Euro Cash Srl: nel 2023 il Patrimonio Netto risultava azzerato, l'indice PFN/PN si attestava a 6,48 (ben al di sopra della soglia di rischio accettabile) e il margine di struttura era soltanto leggermente positivo, segnalando una copertura delle immobilizzazioni a lungo termine ancora precaria. In questa sezione vengono quindi proposte azioni strategiche concrete per rafforzare la base patrimoniale e riequilibrare la struttura finanziaria nel medio periodo.

#### **Rafforzamento del Patrimonio Netto**

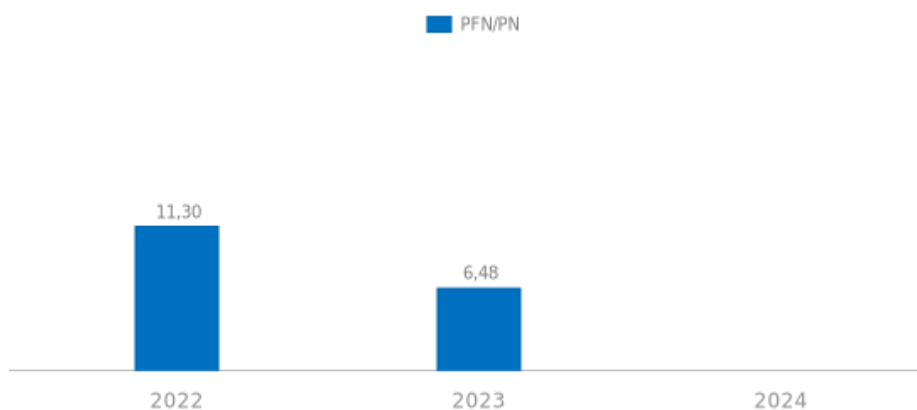
Una delle criticità più gravi è rappresentata dall'assenza di capitale proprio effettivo. Per ovviare a questa debolezza si suggeriscono due interventi principali:

- **Autofinanziamento:** sospendere la distribuzione di utili per almeno due esercizi, destinando l'intero ammontare a riserva, al fine di incrementare progressivamente l'equity e ridurre la dipendenza da mezzi esterni di finanziamento (Glautier & Underdown, 2001).
- **Aumento di capitale sociale:** valutare l'ingresso di nuovi soci o la ricapitalizzazione da parte degli attuali, anche tramite conferimenti in natura (es. immobili strumentali o attrezzature già impiegate), per rafforzare immediatamente la dotazione patrimoniale (Barbera & Moores, 2013).

### Riduzione della Posizione Finanziaria Netta (PFN/PN)

Un valore elevato del rapporto tra PFN e mezzi propri indica un'eccessiva esposizione al debito. Per abbassare questo indicatore si propone:

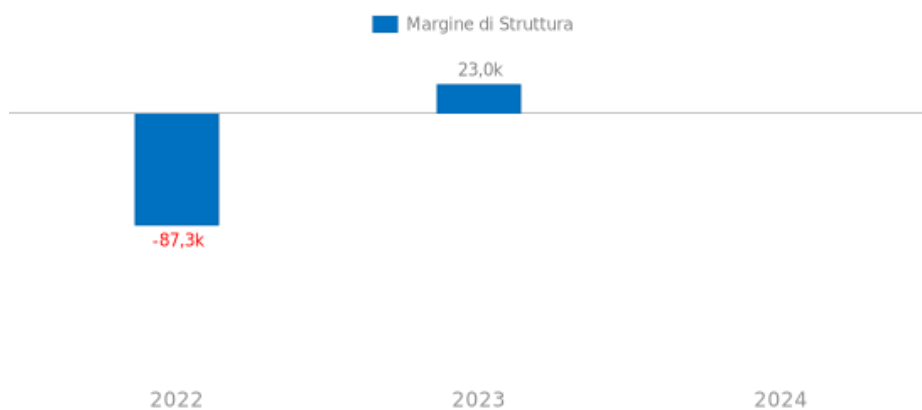
- **Ristrutturazione del debito:** privilegiare operazioni di rifinanziamento a medio-lungo termine e sostituzione delle linee a breve con strumenti più duraturi, allungando la scadenza media dell'indebitamento e migliorando la composizione della posizione di tesoreria.



### Consolidamento del Margine di Struttura

Nonostante l'inversione di tendenza registrata nel 2023, il margine di struttura rimane su livelli ancora contenuti. Per stabilizzare questo indicatore, si propongono due interventi principali:

- Razionalizzazione degli investimenti: concentrare le risorse su immobilizzazioni ad alto rendimento e dismettere o posticipare quelle non essenziali (Zambon, 2003).
- Valorizzazione degli asset esistenti: adottare strumenti quali processi di rivalutazione, leasing finanziario o monetizzazione degli attivi scarsamente produttivi (Kaplan & Norton, 2004).



In sintesi, per consolidare la solidità patrimoniale di Euro Cash Srl è necessario un approccio integrato che combini la crescita delle riserve interne, il contenimento dell'indebitamento e una gestione più efficiente del capitale fisso. Pur incoraggianti, i miglioramenti del 2023 vanno rafforzati tramite scelte gestionali coerenti con la sostenibilità finanziaria di lungo periodo (Barbera & Moores, 2013).

#### 4.3 Strategie per il miglioramento della liquidità aziendale

La liquidità rappresenta una delle leve più critiche per Euro Cash Srl, come evidenziato dagli indici del Capitolo 3. Se da un lato Current Ratio e Quick Ratio appaiono in equilibrio, il Margine di Tesoreria, ancora negativo per  $-355.353$  €, segnala un potenziale squilibrio di cassa nel breve termine. In un contesto ad alta rotazione come la GDO, presidiare i flussi finanziari è essenziale per far fronte a picchi di domanda, ritardi di incasso e spese impreviste.

Per rafforzare la liquidità si propongono tre linee d'intervento prioritarie:

##### 1. Ottimizzazione del capitale circolante netto

- Revisione delle politiche di incasso e pagamento: negoziare condizioni più favorevoli con i fornitori e potenziare le procedure di sollecito verso i clienti per ridurre i giorni medi di incasso (Simchi-Levi, Kaminsky, & Simchi-Levi, 2008).
- Digitalizzazione dei flussi finanziari: implementare soluzioni software per il monitoraggio in tempo reale della tesoreria e per previsioni di cash forecasting (Zambon, 2003).

##### 2. Controllo e riduzione delle scorte

- Gestione snella del magazzino: applicare tecniche just-in-time per evitare overstock e contenere i costi di stoccaggio (Simchi-Levi et al., 2008).

- Previsioni di domanda integrate: utilizzare modelli previsionali collegati all'ERP aziendale per allineare le giacenze alle vendite stagionali (Kaplan & Norton, 2004).

### **3. Accesso a strumenti di finanza operativa**

- Finanza agevolata e factoring: anticipare l'incasso dei crediti commerciali per mitigare la pressione sulla tesoreria.
- Riserva di liquidità di sicurezza: costituire linee di credito dedicate da attivare in caso di squilibrio imprevisto, contribuendo al miglioramento del rating aziendale presso gli istituti di credito (Barbera & Moores, 2013).

### **Conclusione del paragrafo**

Riequilibrare la liquidità non significa soltanto aumentare la cassa, ma governare in modo dinamico entrate e uscite, agendo sia sui processi operativi sia sugli strumenti finanziari. Implementate in modo integrato, queste azioni possono accrescere la resilienza di Euro Cash Srl di fronte alle oscillazioni di mercato e ridurre il rischio di crisi di tesoreria.

## **4.4 Strategie per il miglioramento della liquidità**

### **4.4.1 Strategie per il miglioramento della liquidità**

Nel Capitolo 3 è emersa una situazione di liquidità soltanto marginalmente soddisfacente per Euro Cash Srl. Il Current Ratio si è attestato a 1,0 sia nel 2022 sia nel 2023, segnalando un livello di copertura delle passività correnti che, pur sufficiente, non offre un'adeguata riserva di sicurezza. Il Quick Ratio, più restrittivo perché esclude le rimanenze, è passato dal 71 % del 2022 all'82,1 % nel 2023, mostrando un progresso nella capacità di far fronte ai debiti a breve termine attraverso liquidità e crediti esigibili, ma rimanendo comunque sotto la soglia considerata ottimale. Il Margine di Tesoreria, infine, nonostante un leggero miglioramento, resta in area negativa, confermando una fragilità nella gestione delle disponibilità finanziarie immediate.

Questi risultati indicano l'urgenza di rafforzare il cash management, sia accelerando il ciclo di incasso per migliorare i flussi di entrata, sia rivedendo la tempistica e la consistenza delle erogazioni di pagamento, al fine di costruire un cuscinetto di liquidità in grado di assorbire eventuali tensioni operative.

## Ottimizzazione della gestione del capitale circolante

Tra le leve fondamentali per accrescere la liquidità riveste un ruolo centrale la gestione efficiente del capitale circolante (working capital), perseguibile mediante:

- Revisione delle condizioni di pagamento: incentivare i clienti a saldare più rapidamente, ad esempio attraverso sconti per pagamenti anticipati.
- Rinegoziazione dei tempi di pagamento con i fornitori, in modo da allungare i termini senza compromettere le relazioni commerciali.
- Riduzione delle giacenze di magazzino, adottando tecniche di gestione snella (lean inventory) e pianificazione basata su vendite effettive.

**2024**

		MARGINE DI TESORERIA	
		Positivo	Negativo
MARGINE DI STRUTTURA	Positi		
	Negativi		

## Miglioramento dei flussi di cassa operativi

Un'altra leva fondamentale è il miglioramento dei flussi generati dalla gestione caratteristica. Alcune azioni consigliabili includono:

- Pianificazione finanziaria settimanale: introdurre strumenti di previsione per monitorare entrate e uscite di cassa, prevenendo eventuali tensioni.
- Controllo dei costi fissi e variabili: rivedere i contratti di fornitura, costi energetici e altri oneri ricorrenti per aumentare la marginalità netta.

## Attivazione di linee di credito flessibili

Per gestire meglio le esigenze finanziarie a breve termine, Euro Cash potrebbe attivare strumenti di supporto alla liquidità come:

- Aperture di credito in conto corrente con condizioni bancarie vantaggiose.

- Factoring pro-soluto, per anticipare i crediti commerciali senza assumere rischi di insolvenza.
- Minibond o strumenti di finanza alternativa, con scadenze compatibili con il ciclo operativo.

Secondo una ricerca di Cerved (2023), le PMI italiane che hanno attivato sistemi di cash pooling o gestione accentrata dei flussi hanno ridotto del 23% i giorni medi di ritardo nei pagamenti. Cerved Group. (2023). *Rapporto PMI e gestione finanziaria*. Milano, Centro Studi Cerved.

#### **4.4.2 Conclusioni**

In sintesi, per Euro Cash Srl è prioritario consolidare l'equilibrio di liquidità, passando da una gestione statica a una dinamica e predittiva. Le strategie proposte possono essere implementate progressivamente, a partire da una maggiore efficienza nei pagamenti e nei processi gestionali, sino a strumenti finanziari specifici. Tale approccio rafforzerebbe la capacità dell'azienda di fronteggiare imprevisti e sostenere la crescita.

### **4.5 Strategie per il miglioramento dell'equilibrio economico**

#### **4.5.1 Strategie per il miglioramento dell'equilibrio economico**

Il conto economico relativo all'esercizio 2023 di Euro Cash Srl evidenzia un Margine Operativo Lordo in crescita rispetto all'anno precedente; l'utile finale, tuttavia, resta modesto e risulta appesantito da poste straordinarie. Questo quadro impone di intervenire con decisione, attraverso tre linee d'azione: accrescere la marginalità generata dal core business, razionalizzare la struttura dei costi e valorizzare le gamme di prodotto a contributo economico più alto.

All'interno di un mercato come quello della Grande Distribuzione Organizzata dove la pressione competitiva è costante e i margini tendono a ridursi, il rafforzamento dell'equilibrio economico diviene un passaggio imprescindibile per tutelare la solidità dell'impresa e preservarne il vantaggio competitivo nel medio lungo periodo.

Si propongono di seguito alcune direttrici strategiche:

#### **Incremento della marginalità operativa:**

Per rafforzare la profittabilità dell'attività caratteristica:

- Revisione del mix di prodotto: orientare l'offerta verso referenze ad alto margine, come le linee di salumi artigianali e carni certificate, già apprezzate da catene come Eataly. Questa segmentazione consente di differenziare l'offerta e valorizzare l'unicità del prodotto. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.

- Innovazione di processo e automazione: investire in tecnologie che riducano i costi di lavorazione e confezionamento (es. linee automatizzate per ATM e sottovuoto), liberando risorse da riallocare in attività a maggior valore aggiunto. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

### **Riduzione dei costi operativi non strategici**

Una revisione dei costi fissi e variabili è fondamentale per aumentare l'efficienza economica:

- Audit periodico delle principali voci di spesa: contratti energetici, trasporti e forniture possono essere rinegoziati con logiche di benchmarking competitivo.

- Formazione del personale e riduzione sprechi: programmi interni di lean management possono ridurre inefficienze e migliorare la produttività del capitale umano, che rappresenta un asset cruciale per la qualità di filiera di Euro Cash Srl.

### **Sviluppo commerciale e marketing mirato**

Espandere il fatturato attraverso strategie di penetrazione e fidelizzazione:

- Campagne digitali targettizzate: promuovere i prodotti tipici tramite e-commerce piattaforme social con strategie storytelling legate alla qualità, alla filiera corta e alla sostenibilità. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.

- Espansione della clientela B2B e canali GDO: strutturare un team commerciale dedicato alla gestione di grandi clienti (es. Sodexo, Conad), rafforzando le partnership esistenti con pacchetti su misura.

### **4.5.2 Conclusione**

Il miglioramento dell'equilibrio economico non può essere affidato a un'unica leva, ma richiede una visione sistemica e integrata. Ottimizzare i costi, aumentare i margini e diversificare i

canali di vendita rappresentano pilastri complementari. Una governance aziendale fondata su un'approfondita analisi dei dati consentirà a Euro Cash Srl di rafforzare la propria redditività e di collocarsi in modo competitivo all'interno di un mercato particolarmente sfidante.

#### **4.6 Strategie per il miglioramento della copertura finanziaria**

Nel Capitolo 3 è stata rilevata una copertura finanziaria solo parzialmente soddisfacente per Euro Cash Srl, con risultati non omogenei tra i vari indicatori. In particolare, l'EBIT/OF – che misura quante volte il risultato operativo riesce a coprire gli oneri finanziari – è passato da 3,2 nel 2022 a 2,6 nel 2023, collocandosi in una fascia di attenzione. Analogamente, il rapporto PFN/MOL, sebbene cresciuto da 9,9 a 7,2, resta al di sopra dei livelli considerati sicuri. Infine, il rapporto MOL/PFN evidenzia un'incapacità del margine operativo lordo di soddisfare pienamente l'intero debito, situandosi sotto la soglia indicativa del 20 %.

Tali risultanze sottolineano l'urgenza di implementare misure strategiche mirate a migliorare la sostenibilità finanziaria, ottimizzando la generazione di risorse operative e il servizio del debito.

##### **Incremento della redditività operativa**

Una maggiore redditività consente di generare più risorse per far fronte agli oneri finanziari:

- Espansione delle linee ad alto margine: come già evidenziato nel paragrafo 4.5, i prodotti tipici e a filiera corta offrono maggiori ritorni economici e dovrebbero essere prioritari nel mix commerciale. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Controllo dei costi variabili: ottimizzando i processi produttivi e riducendo le perdite, l'azienda può aumentare il MOL, migliorando la copertura del debito.

##### **Rifinanziamento a condizioni più favorevoli:**

Rinegoziare i termini dell'indebitamento può ridurre il peso degli oneri finanziari:

- Sostituzione di finanziamenti onerosi con strumenti a tasso agevolato, come quelli garantiti da fondi pubblici (es. SIMEST, ISMEA).

- Allungamento delle scadenze del debito: per ridurre la pressione sui flussi di cassa e migliorare gli indici MOL/PFN e PFN/MOL.

### **Monitoraggio continuo dei covenants finanziari**

L'introduzione di un sistema interno di controllo di gestione focalizzato sui principali indici di copertura (EBIT/OF, PFN/MOL, MOL/PFN) può aiutare a prevenire situazioni di tensione:

- Dashboard integrato in tempo reale con indicatori chiave e alert automatici in caso di deterioramento.
- Report trimestrali direzionali con focus su variazioni nella posizione finanziaria netta e sui costi del debito.

## **4.6 Conclusione**

Per Euro Cash Srl, migliorare la copertura finanziaria non si limita alla riduzione dell'indebitamento, ma richiede anche processi gestionali più efficienti, una programmazione dei flussi di cassa a medio termine e una negoziazione attenta dei termini di finanziamento. Solo un approccio integrato, che aumenti simultaneamente la redditività e ottimizzi la composizione del passivo, potrà riportare gli indicatori chiave entro le soglie di sicurezza.

## **Conclusioni Finali**

Attraverso l'utilizzo degli strumenti di Pianificazione e Controllo di Gestione (PEC), lo studio su Euro Cash Srl ha messo in risalto sia i punti di forza aziendali, sia le criticità strutturali e le aree in cui è necessario intervenire per conseguire miglioramenti. Nel terzo capitolo si è offerta una dettagliata ricostruzione della situazione economico-finanziaria: si registrano un'operatività efficiente e una liquidità di base sufficiente, ma permangono fragilità nel patrimonio e pressioni sul debito che richiedono un'attenzione mirata.

Nel quarto capitolo sono state quindi delineate iniziative operative e gestionali concrete, finalizzate a colmare tali lacune. Tra queste figurano interventi per rafforzare il capitale proprio, ridurre l'indebitamento, stabilizzare le riserve di liquidità e rendere sostenibile la posizione finanziaria netta. Le soluzioni proposte sono pienamente coerenti con le specificità del settore della

GDO e con il modello di business di Euro Cash Srl, fondato sull'integrazione verticale, sulla qualità del prodotto e su un rigoroso controllo della filiera.

In definitiva, questa ricerca dimostra come un approccio manageriale sistematico, fondato sul monitoraggio continuo degli indicatori PEC, costituisca un asset strategico per le PMI italiane che intendano definire strategie data-driven e competere efficacemente in mercati caratterizzati da elevata concorrenza. Grazie a un mix equilibrato di ottimizzazione delle risorse, investimenti selettivi e visione strategica, Euro Cash Srl è nelle condizioni di consolidare ulteriormente il proprio ruolo nel panorama della distribuzione alimentare.

## BIBLIOGRAFIA

AbruzzoLive. (2020, 4 ottobre). *Storie di successo #21: Euro Cash della famiglia Di Cintio, dalle ceneri rinasce il sogno di una delle maggiori aziende di lavorazione di carne in Abruzzo*. <https://abruzzolive.it/storie-di-successo-21-euro-cash-della-famiglia-di-cintio-dalle-ceneri-rinasce-il-sogno-di-una-delle-maggiori-aziende-di-lavorazione-di-carne-in-abruzzo/>

ANSA. (2024, 16 gennaio). *Istat: nel 2023 inflazione al 5,7 %*. [https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2024/01/16/istat-nel-2023-inflazione-al-57\\_e2a7621c-d3bd-47e0-bb5c-335a03da01cb.html](https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2024/01/16/istat-nel-2023-inflazione-al-57_e2a7621c-d3bd-47e0-bb5c-335a03da01cb.html)

Barbera, F., & Moores, K. (2013). Firm ownership and financing choices. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 186–200. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2013-0016>

Cerved Group. (2023). *Rapporto PMI e gestione finanziaria 2023*. Centro Studi Cerved.

Cloud Finance. (s.d.). *Piattaforma di analisi di bilancio e rating per PMI*. <https://www.cloudfinance.it/>

Euro Cash Srl. (s.d.). *Storia e valori aziendali*. <https://www.euro-cash.it/>

Finanza La Stampa. (2024, 4 ottobre). *Istat, vendite al dettaglio: cresce solo la grande distribuzione*. <https://finanza.lastampa.it/News/2024/10/04/istat-vendite-dettaglio-cresce-solo-la-grande-distribuzione/>

Glautier, M. W. E., & Underdown, B. (2001). *Accounting theory and practice* (7<sup>a</sup> ed.). Pearson Education.

Initiative Italia. (2024). *State of GDO: Rapporto sui consumatori e le tendenze della grande distribuzione organizzata*. IPG Mediabrands.

ISTAT – Istituto Nazionale di Statistica. (2024, 4 ottobre). *Commercio al dettaglio – Agosto 2024* [Comunicato stampa]. <https://www.istat.it/it/archivio/287782>

ISTAT – Istituto Nazionale di Statistica. (2024, 16 gennaio). *Indice dei prezzi al consumo – Anno 2023* [Comunicato stampa].

[https://www.istat.it/it/files//2024/01/CS\\_20240116\\_Inflazione\\_2023.pdf](https://www.istat.it/it/files//2024/01/CS_20240116_Inflazione_2023.pdf)

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.

MarsicaLive. (2021, 15 giugno). Andrea Di Cintio racconta la ripartenza di Euro Cash: tradizione di famiglia e innovazione al servizio della carne abruzzese.

<https://marsicalive.it/andrea-di-cintio-racconta-la-ripartenza-di-euro-cash/>

Mediobanca – Area Studi. (2021). *Osservatorio sulla GDO in Italia e internazionale 2021*. Mediobanca.

Norcineria Di Cintio. (s.d.). *Prodotti tipici abruzzesi*.

<https://www.norcineriadicintio.it/>

Oliva, C. (2025, 24 gennaio). GDO: il volantino è il canale più efficace, la TV è il mezzo ideale per la comunicazione istituzionale. *Engage*. <https://engage.it/dati-e-ricerche/gdo-il-volantino-e-il-canale-piu-efficace-la-tv-e-il-mezzo-ideale-per-la-comunicazione-istituzionale.aspx>

Pepe, C., & Musso, F. (2009). Piccoli produttori e grandi distributori: Prospettive di sviluppo internazionale nei circuiti della GDO. In C. Pepe & F. Musso (Eds.), *Il rapporto PMI e grande distribuzione organizzata* (pp. 143–168). FrancoAngeli.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Registro Imprese – Camera di Commercio dell’Aquila. (s.d.). *Visure e bilanci Euro Cash Srl*. <https://www.ufficiocamerale.it/>

Reuters. (2024, 10 gennaio). *Private-label market share reaches record high – Italian retailers*. <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/private-label-market-share-reaches-record-high-italian-retailers-2024-01-10>

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2008). *Designing and managing the supply chain* (3<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.

Yumpu. (2014). *Elenco stabilimenti italiani con riconoscimento CEE* (Edizioni Pubblicità Italia). <https://www.yumpu.com/it/document/view/25580045/elenco-stabilimenti-italiani-con-riconoscimento-cee-edizioni->

Zambon, S. (2003). *Corporate reputation and financial performance: A study of the top 100 firms in Italy*. Franco Angeli.

