

Webinar

Pianificazione finanziaria e monitoraggio dei flussi

Relatore | Diana Lesic
d.lesic@infinance.it

26 settembre 2022

Perché controllare gli equilibri di cassa?

Importanza della pianificazione finanziaria



Pianificazione finanziaria in azienda: dal «*nice to have*» al «*must to have*»

- L'evoluzione dello scenario normativo e la peculiarità del momento storico che stiamo vivendo ha fatto sì che la pianificazione finanziaria in azienda passasse dall'essere un “*nice to have*” ad un “*must to have*”.
- Un'efficace pianificazione finanziaria non si esaurisce tuttavia con la stesura dei piani industriali pluriennali, c.d. *business plan*.
- Le recenti evoluzioni hanno dimostrato che una sola pianificazione finanziaria di lungo periodo, seppur oculata, non è in grado di mettere al riparo da imprevisti finanziari nel breve e brevissimo termine; è dunque buona prassi che essa venga affiancata e completata da una pianificazione in grado di cogliere anche le dinamiche del breve periodo.



Pianificazione finanziaria in azienda: dal «*nice to have*» al «*must to have*»

- Il principale strumento che consente di acquisire consapevolezza sulla capacità di operare in equilibrio finanziario nel breve periodo è il budget di cassa, noto anche come budget di tesoreria. Quando è ben costruito, il budget di cassa consente di prevedere tensioni o eccessi di liquidità su un arco temporale di 3/6 mesi.
- Pur rappresentando l'esigenza principe degli adeguati assetti organizzativi, la programmazione di tesoreria è spesso trascurata in azienda e limitata a strumenti a visibilità futura molto limitata.
- Ancora più frequentemente, l'imprenditore è convinto di disporre di un adeguato presidio, quando invece possiede informazioni poco approfondite e talvolta incomplete...



Il presidio integrato della cassa

- Presidiare la cassa è fattispecie molto complessa.
- Essa è la terza dimensione di analisi dell'impresa insieme a quella economica e patrimoniale.
- Chi deve essere interessato al presidio della cassa?
- Naturalmente tutti in azienda! E tutti devono «parlare» con tutti.
- Alcuni esempi:
 - Il direttore di produzione decide l'ordine delle commesse da eseguire sulla base dell'economicità di produzione e dell'ottimizzazione di costi e processi.
 - Ma se il cliente per il quale si decide di produrre per primo ha appena lasciata insoluta la ricevuta bancaria scadente a fine mese?
 - Il direttore commerciale vorrebbe concedere maggiori dilazioni alla clientela.
 - Ma abbiamo lo spazio per anticipare più portafoglio e per più tempo? Quanto ci costa in termini economici tale maggior dilazione?



La gestione della cassa nel breve periodo

Le necessità di cassa nel breve periodo possono quindi nascere per le più svariate esigenze:

- ritardo negli incassi da clienti
- ritardo nella consegna dei lavori
- necessità di ampliamento scorte
- necessità di pagare fornitore di un cespite
- riscatto beni in leasing
- importanti scadenze finanziarie (es. pagamento canoni e rate)
- acconto imposte
- liquidazione TFR
- eventi straordinari
- ...



La gestione del fabbisogno

Non è raro che simili richieste pervengano alle banche quando ormai l'esigenza di cassa è imminente, se non addirittura già manifesta...

Come evitarlo? Pianificare, pianificare, pianificare...

In che modo? Seguendo 4 step:

- individuazione dell'**area** in cui si genera lo squilibrio finanziario
- **Capire l'entità** del fabbisogno
- **Determinare la durata** del fabbisogno
- **Scegliere lo strumento** adeguato per farvi fronte



Perché controllare gli equilibri di cassa?

La riforma del codice della crisi e dell'insolvenza



Art. 3 CCI (come modificato da direttiva «insolvency»)

Adeguatezza degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa

1. *L'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.*
2. *L'imprenditore collettivo deve istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.*

Art. 2086 Codice Civile

L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori.

L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.



Art. 3 CCI (segue)

3. Ai fini della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa, le misure di cui al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 devono consentire di:

a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;

-> **Business plan e budget di tesoreria!**

b) verificare la non sostenibilità dei debiti e l'assenza di prospettive di continuità aziendale per i dodici mesi successivi e i segnali di allarme di cui al comma 4;

-> **Sostenibilità del debito e DSCR!**

c) ricavare le informazioni necessarie a seguire la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui al comma 2 dell'articolo 13.

-> **Test pratico preliminare!**



IL PERCORSO DALLA AUTOVALUTAZIONE ALLA NOMINA DELL'ESPERTO

1

MISURARAZIONE DEI SINTOMI

inutile procrastinare e rimandare i problemi,
gli indicatori misurano anche la dimensione tempo



COSA È RICHiesto ALL'IMPRESA?

STRUMENTI E INDICATORI DI ADEGUATO ASSETTO

Es. Analisi andamentale e KPI's

2

CASSETTA PRONTO SOCCORSO

non solo dati storici ma anche prospettici sia di tesoreria
che economico-patrimoniali

COSA È RICHiesto ALL'IMPRESA?

BUDGET DI TESORERIA | BUSINESS PLAN (almeno biennale)



3

E se nonostante tutti i presidi e gli strumenti
non si è in equilibrio finanziario?

FARE IL "TAMPONE"

è il momento di nominare
l'esperto che assiste l'impresa?



TEST PRATICO PRELIMINARE

Come implementare un «buon» budget di cassa?



Come implementare un budget di cassa?

Tre step:

1. Definire una logica da seguire (che funzioni e non sia troppo macchinosa!)
2. Raccogliere le informazioni (*data mining*)
3. Estrapolare e organizzare i flussi informativi (*data processing*)

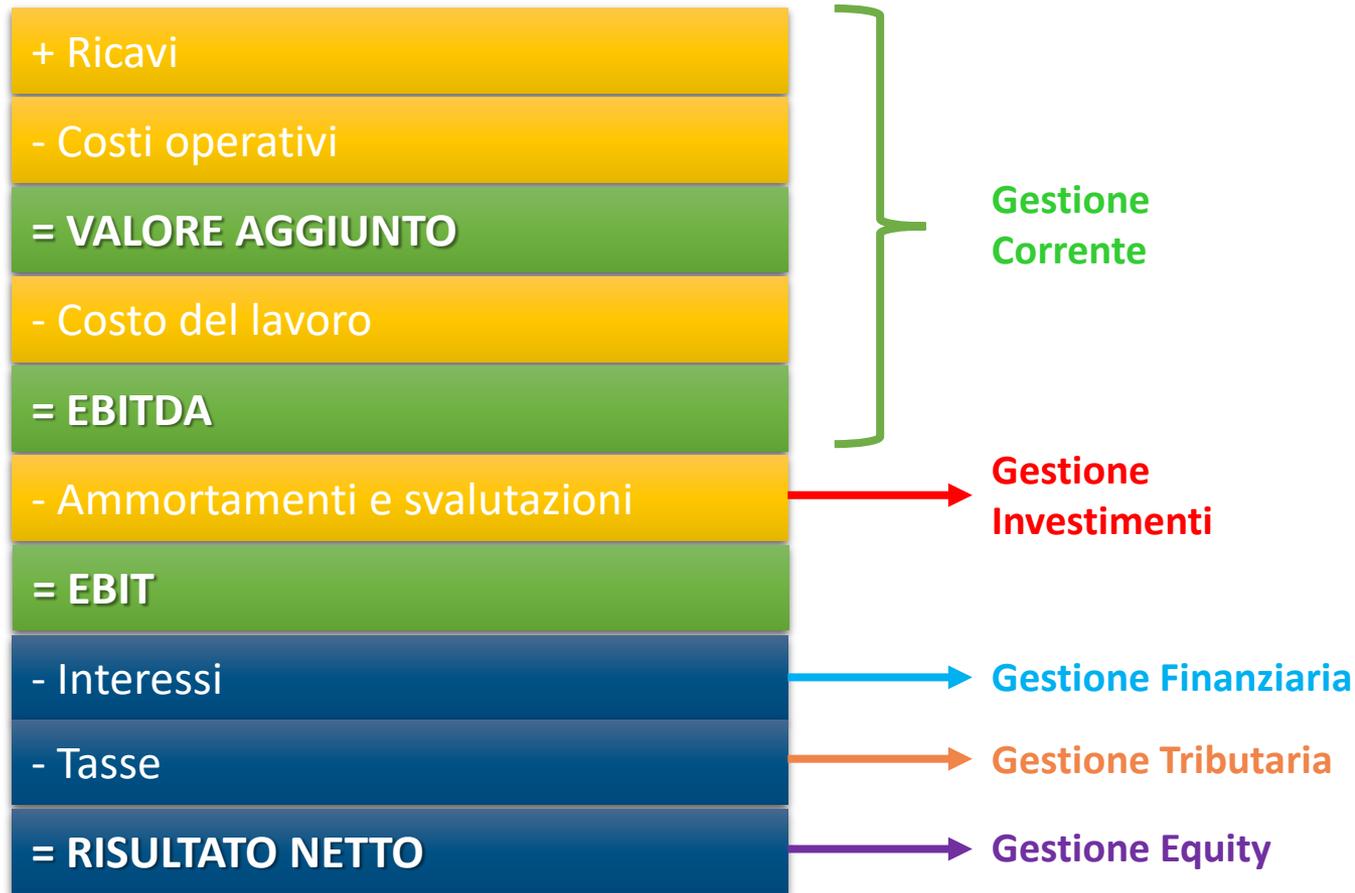


Che logica usare?

- Come tutti gli strumenti di gestione e di analisi si raccomanda l'utilizzo della **pertinenza gestionale!**
- Le entrate ed uscite mensili afferiscono giocoforza ad una delle gestioni aziendali!!!
- Esse sono dappertutto! Nello Stato Patrimoniale, nel Conto Economico, nel Rendiconto Finanziario!



Le gestioni nel Conto Economico



Le gestioni nello Stato Patrimoniale

ATTIVITA'

PASSIVITA'

**Gestione
Investimenti**



Attività Immobilizzate

- Attività Immateriali
- Attivi Materiali
- Attività finanziarie



Passivo Corrente

- Debiti V/fornitori
- Debiti V/dipendenti
- Ecc.

**Gestione
Corrente**

**Gestione
Corrente**



Attivo Corrente

- Magazzino
- Crediti V/clienti
- Ecc.



Passività Finanziarie

- Banche
- Fin. Soci
- Prestiti Obbligazionari

**Gestione
Finanziaria**

**Gestione
Finanziaria**



Disponibilità Liquide



Debiti Fiscali

- Ires
- Irap

**Gestione
Tributaria**



Mezzi propri (Equity Capital)

**Gestione
Equity**



Le gestioni nel Rendiconto Finanziario

Cash Flow Statement

= Cash Flow operativo lordo

Gestione Corrente

= Cash Flow per investimenti (Cap.Ex.)

Gestione Investimenti

= Free Cash Flow from Operations (FCFO)

= Cash Flow per il servizio del debito

Gestione Finanziaria

= Cash Flow fiscale

Gestione Tributaria

= Cash Flow per la proprietà (FCFE)

Gestione Equity



La gestione della cassa nel day by day:
i problemi di *data mining* e *data processing*



Come implementare un budget di cassa?

- Occorre muovere dalla consapevolezza che la maggior parte delle informazioni si trova già in azienda: scadenziari clienti e fornitori, ordini attivi e passivi, costi fissi analizzabili per lo meno su base storica, ecc.
- Il vero lavoro consiste nell'estrapolare e organizzare tali flussi informativi che si trovano spesso in database diversi (dove chiaramente il software gestionale di contabilità la fa da padrone) oppure neanche sono mai stati censiti; si pensi in tal senso a una mappatura delle scadenze di leasing e mutui mensili, alla mappatura delle scadenze fiscali lungo l'anno, alla mappatura di pagamenti per assicurazioni, contratti di noleggio e manutenzioni ecc.
- Un'altra parte di informazioni emergerà da un sistema di previsioni interne: budget delle vendite, budget della produzione, ecc.



Il problema non sono i modelli ma avere i dati da «dargli in pasto». I problemi di *data mining*...

- Il problema degli strumenti di controllo di gestione è spesso la raccolta dati da più fonti.
- Immaginate che il software contabile restituisca la videata che segue:

Data Scadenza	Data Ft.	Nr.Doc.	Nr.Ft.	Descrizione	Banca	B3	T	Esito	Eff.Attivi	Eff.Passivi	Saldo	Prog. Attivo	Prog. Passivo
			05/06/19						0,00				
Data Sc.	Data Ft.	Nr.Doc.	Nr.Ft.	Descrizione	Banca	B3	T	Esito	Eff.Attivi	Eff.Passivi	Saldo	Prog. Attivo	Prog. Passivo
05/06/19	30/04/19	00000086	86	C 505 EREDI BAITELLI S.P.A.		B3	R	Emesso	647,10	0,00	0,00	647,10	0,00
Data Scadenza			10/06/19						0,00				
Data Sc.	Data Ft.	Nr.Doc.	Nr.Ft.	Descrizione	Banca	B3	T	Esito	Eff.Attivi	Eff.Passivi	Saldo	Prog. Attivo	Prog. Passivo
10/06/19	30/12/18	00000209	209	C 100 QUETTI LUIGI S.r.l.		B3	R	Emesso	4.500,00	0,00	0,00	4.500,00	0,00
10/06/19	26/04/19	00000077	77	C 161 GALSFER		B1	R	Emesso	11.000,00	0,00	0,00	15.500,00	0,00
10/06/19	28/02/19	00000048	48	C 458 T.G.M. S.R.L.		B1	R	Emesso	2.463,12	0,00	0,00	17.963,12	0,00
10/06/19	09/05/19	00000100	100	C 547 SALERI VITALE DI SALERI		B1	R	Emesso	9.500,00	0,00	0,00	27.463,12	0,00
10/06/19	17/05/18	00000066	66	C 697 D.M. MINUTERIE METALLICHE		B3	R	Emesso	1.500,00	0,00	0,00	28.963,12	0,00
10/06/19	09/05/19	00000320	8B00727731	F 40 TELECOM ITALIA SPA		B1	D	Non Emesso	0,00	194,00	194,00	28.963,12	194,00
10/06/19	09/05/19	00000321	8B00726593	F 40 TELECOM ITALIA SPA		B1	D	Non Emesso	0,00	379,50	573,50	28.963,12	573,50
Data Scadenza			12/06/19						0,00				
Data Sc.	Data Ft.	Nr.Doc.	Nr.Ft.	Descrizione	Banca	B3	T	Esito	Eff.Attivi	Eff.Passivi	Saldo	Prog. Attivo	Prog. Passivo
12/06/19	12/04/19	00000075	75	C 726 PALLADIO LEASING SPA			D	Paqato	288.600,00	0,00	0,00	288.600,00	0,00
Data Scadenza			15/06/19						0,00				
Data Sc.	Data Ft.	Nr.Doc.	Nr.Ft.	Descrizione	Banca	B3	T	Esito	Eff.Attivi	Eff.Passivi	Saldo	Prog. Attivo	Prog. Passivo
15/06/19	31/01/19	00000007	7	C 756 VIMAD SRL		B3	R	Emesso	2.000,00	0,00	0,00	2.000,00	0,00
Data Scadenza			27/06/19						0,00				
Data Sc.	Data Ft.	Nr.Doc.	Nr.Ft.	Descrizione	Banca	B3	T	Esito	Eff.Attivi	Eff.Passivi	Saldo	Prog. Attivo	Prog. Passivo
27/06/19	13/05/19	00000331	A2011-297817	F 312 BT ITALIA S.P.A.		B3	D	Non Emesso	0,00	49,80	49,80	0,00	49,80

- Dovrete giocoforza creare una automatizzazione per arrivare ad un report che riporti:
- Data Scadenza, Riferimento Fattura, Denominazione Cliente/Fornitore, Banca d'appoggio, Tipo di scadenza, Importo.
- Come potreste procedere?



Ms Excel® un alleato prezioso

- Spesso l'analista deve intervenire dove i software contabili non arrivano o arriverebbero a costi esorbitanti.
- Alleati dell'analista sono strumenti quali:
 - Filtri
 - Macro
 - Tabelle Pivot



Scadenziario contabile ed extra contabile

- Una volta risolto il primo problema vi renderete conto che il sistema contabile «normale» non basta.
- Gli scadenziari contabili infatti censiscono solo le scadenze dilazionate di clienti e fornitori ma esistono molte altre scadenze che non sono censibili se non al momento del pagamento quali ad esempio:
 - Gli stipendi e gli oneri fiscali e previdenziali relativi.
 - I canoni di leasing e le rate di mutuo.
 - Gli interessi passivi annuali.
 - Le imposte o le rateazioni col fisco.
 - I versamenti IVA
 - I pagamenti di polizze assicurative.
 - I pagamenti di utili od i rimborsi dei finanziamenti soci.
 - Ecc.



Mettiamo a sistema quanto appreso! Il Budget di Cassa



Il budget di cassa

Ma prima...tenete sempre a mente queste due «regole auree»:

1. IL BUDGET CENSISCE ENTRATE E USCITE DI CASSA (NO COSTI E RICAVI!) DA INSERIRE IN CORRISPONDENZA DEL PERIODO IN CUI SI MANIFESTANO!
2. TUTTI I VALORI A BUDGET SONO LORDO IVA!



Il budget di cassa

- Il budget di cassa è lo strumento principe per monitorare l'evoluzione di breve periodo della cassa.
- Esso consente di avere contezza dell'utilizzo delle linee di credito e di conoscere anticipatamente quando si manifesteranno tensioni di liquidità e di quale entità esse possano essere.
- Il budget di cassa deve essere diviso in aree per consentirci di capire quale gestione sta assorbendo o producendo liquidità.
- Vediamone un semplice esempio...



La sezione delle entrate

BUDGET DI TESORERIA

Cambio Eur/USD alla data di redazione	1,1884
Quota revenues previsionali soggette Iva	33,00%
Quota revenues previsionali con Riba	20,00%

Valori in EUR	Anno X	Consuntivo						
		6	7	8	9	10	11	12
Revenues previsionali			1.659.480,00	810.120,00	758.280,00	697.960,00	703.560,00	448.298,00
Revenues previsionali con Iva			1.779.958,25	868.934,71	813.331,13	748.631,90	754.638,46	480.844,43
SEZIONE PORTAFOGLIO PRESENTATO								
RIBA PRESENTATE previsionali			355.991,65	173.786,94	162.666,23	149.726,38	150.927,69	96.168,89
TOTALE PORTAFOGLIO PRESENTATO		-	355.991,65	173.786,94	162.666,23	149.726,38	150.927,69	96.168,89
SEZIONE PORTAFOGLIO MATURATO								
RIBA MATURATE			246.289,85	117.021,31	273.032,23	25.321,04	3.383,24	
RIBA MATURATE previsionali					355.991,65	173.786,94	162.666,23	149.726,38
TOTALE PORTAFOGLIO MATURATO		-	246.289,85	117.021,31	629.023,88	199.107,98	166.049,47	149.726,38
SEZIONE ENTRATE								
Incassi fatture rimessa diretta da scadenziario			903.215,80	447.700,52	184.040,27	49.852,63		105.080,68
Incassi fatture rimessa diretta previsionali					1.423.966,60	695.147,77	650.664,90	598.905,52
Acconti								
Finanziamento Soci								
Accensione finanziamenti esterni			500.000,00					
Entrate Varie								
TOTALE ENTRATE		-	1.649.505,65	564.721,83	2.237.030,75	944.108,38	816.714,37	853.712,58

- Come si calcola il totale delle entrate?

Portafoglio maturato + altre entrate delle varie gestioni opportunamente stimate.

- **N.B. Il portafoglio presentato NON E' UN'ENTRATA DI CASSA. Contribuisce a incrementare la disponibilità di fido aziendale ma non è un'entrata di denaro effettiva (cassa)!**

Gestione corrente: le uscite

SEZIONE USCITE	Anno X	6	7	8	9	10	11	12
Area Operativa								
Acquisti e locazioni da scadenziario		-670.544,32	-300.498,42	-593.994,30	-139.404,56	-1.122,00		
Acquisti Materia Prima			-527.035,00	-133.189,00	-251.777,00	-129.000,00	-129.000,00	-129.000,00
Imballi e materie di consumo			-49.000,00	-49.000,00	-49.000,00	-49.000,00	-49.000,00	-49.000,00
Trasporti e costi accessori acquisti			-48.026,00	-23.597,00	-25.084,00	-12.100,00	-12.100,00	-12.100,00
Utenze		-9.028,00	-10.630,86	-11.315,65	-10.686,49	-10.902,75	-21.287,46	
Manutenzioni			-44.136,00	-40.438,00	-33.839,00	-28.767,00	-28.767,00	-28.767,00
Costi fiere								
Viaggi e trasferte		-12.150,00	-12.150,00	-12.150,00	-12.150,00	-12.150,00	-12.150,00	-12.150,00
Costi vendite		-9.350,00	-9.350,00	-9.350,00	-9.350,00	-9.350,00	-9.350,00	-9.350,00
Marketing		-11.818,18	-11.818,18	-11.818,18	-11.818,18	-11.818,18	-11.818,18	-11.818,18
Prestazioni professionali		-33.974,35	-31.099,32	-35.402,89	-29.609,09	-28.118,24	-36.300,63	
Affitto immobile		-6.750,00	-6.751,00	-6.751,00	-7.000,00	-7.000,00	-7.000,00	-7.000,00
Spese generali e oneri diversi		-5.413,50	-5.913,50	-5.413,50	-5.913,50	-5.413,50	-5.913,50	-5.913,50
Noleggio VW		-812,11	-812,11	-812,11	-812,11	-812,11	-812,11	-812,11
Noleggio AUDI		-883,82	-883,82	-883,82	-883,82	-883,82	-883,82	-883,82
Noleggio AUDI		-910,40	-910,40	-910,40	-910,40	-910,40	-910,40	-910,40
Noleggio AUDI		-799,10	-799,10	-799,10	-799,10	-799,10	-799,10	-799,10
Noleggio AUDI				-2.635,35	-2.635,35	-2.635,35	-2.635,35	-2.635,35
Retribuzioni Dipendenti		-214.799,84	-158.988,84	-200.008,84	-198.747,84	-198.747,84	-178.747,84	
Retribuzioni Amministratori		-68.000,00	-68.000,00	-68.000,00	-68.000,00	-68.000,00	-68.000,00	-68.000,00
Versamento Iva				-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00
TOTALE AREA OPERATIVA	0,00	-1.045.233,61	-1.286.802,54	-1.216.469,13	-868.420,43	-587.530,28	-585.475,38	

Gestione degli Investimenti

	Anno X	6	7	8	9	10	11	12
SEZIONE USCITE								
Area Investimenti								
Impianti/Attrezzature/Automobili		-190.000,00						
Software/Hardware/Varie								
Leasing								
Alba Leasing - Etichettatrice		-317,52	-158,60					
Alba Leasing - Etichettatrice		-439,20	-439,20	-439,20	-439,20	-439,20	-439,20	-439,20
Alba Leasing - Camera Calda		-279,17	-279,17	-279,17	-279,17	-279,17	-279,17	-279,17
Alba Leasing - Tappatrice		-1.395,73	-1.395,73	-1.395,73	-1.395,73	-1.395,73	-1.395,73	-1.395,73
Alba Leasing - Miscelatore		-392,57	-392,57	-392,57	-392,57	-392,57	-392,57	-392,57
Alba Leasing - Nastro trasportatore		-358,69	-358,69	-358,69	-358,69	-358,69	-358,69	-358,69
Alba Leasing - Printer		-157,15	-157,15	-157,15	-157,15	-157,15	-157,15	-157,15
Autovettura 1		-2.964,62	-2.964,62	-2.964,62	-2.964,62	-2.964,62	-2.964,62	-42.261,43
Autovettura 2		-2.728,85	-2.728,85	-2.728,85	-2.728,85	-2.728,85	-2.728,85	-2.728,85
UBI Leasing- Autocarro		-962,37	-962,37	-962,37	-962,37	-962,37	-962,37	-962,37
Privata Leasing		-256,43	-256,43	-256,43	-256,43	-256,43	-256,43	-256,43
Privata Leasing		-222,17	-222,17	-222,17	-222,17	-222,17	-222,17	-222,17
FCA Bank		-2.942,64	-2.942,64	-2.942,64	-2.942,64	-2.942,64	-2.942,64	-2.942,64
MPS Leasing - Imbottigliatrice		-3.381,64	-3.381,64	-3.381,64	-3.381,64	-3.381,64	-3.381,64	-3.381,64
Claris Leasing - Stampante		-6.913,50	-6.913,50	-6.913,50	-6.913,50	-6.913,50	-6.913,50	-6.913,50
TOTALE AREA INVESTIMENTI	0,00	-213.712,27	-23.553,35	-23.394,75	-23.394,75	-23.394,75	-23.394,75	-62.691,56

Gestione finanziaria, fiscale ed equity

Anno X

6

7

8

9

10

11

12

SEZIONE USCITE

Area Finanziaria

Rata mutuo Sparkasse	-5.549,72	-5.549,72	-5.549,72	-5.549,72	-5.549,72	-5.549,72
Rata mutuo Sparkasse	-1.785,57	-1.785,57	-1.785,57	-1.785,57	-1.785,57	-1.785,57
Rata mutuo Intesa	-14.343,12	-14.343,12	-14.343,12	-14.343,12	-14.343,12	-14.343,12
Rata mutuo Intesa 2	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-8.596,00	-8.596,00
Rata mutuo BCC	-8.822,23	-8.822,23	-8.822,23	-8.822,23	-8.822,23	-8.822,23
Rata mutuo BCC	-8.614,53	-8.614,53	-8.614,53	-8.614,53	-8.614,53	-8.614,53
Rata mutuo MPS	-5.229,08	-5.229,08	-5.229,08	-5.229,08	-5.229,08	-5.229,08
Rata mutuo MPS 2	-8.568,42	-8.568,42	-8.568,42	-8.568,42	-8.568,42	-8.568,42
Rata mutuo BPER	-5.154,00	-5.154,00	-5.154,00	-5.154,00	-5.154,00	-5.154,00
Rata mutuo Unicredit	-8.600,80	-8.600,80	-8.600,80	-8.600,80	-8.600,80	-8.600,80
Rata mutuo BTL				-50.519,53		
Rata mutuo BMP 1	-400,00	-400,00	-400,00	-400,00	-400,00	-400,00
Rata mutuo BMP 2	-400,00	-400,00	-400,00	-400,00	-400,00	-400,00
Interessi passivi c/c e spese	-3.700,00	-3.700,00	-3.700,00	-3.700,00	-3.700,00	-3.700,00

TOTALE AREA FINANZIARIA	0,00	-71.667,47	-71.667,47	-71.667,47	-122.187,00	-79.763,47	-79.763,47
--------------------------------	-------------	-------------------	-------------------	-------------------	--------------------	-------------------	-------------------

Area Fiscale

IMU su immobili e terreni						-5.500,00
Imposte		-177.821,80	-117.821,80	-117.821,80	-387.821,80	

TOTALE AREA FISCALE	0,00	0,00	-177.821,80	-117.821,80	-117.821,80	-387.821,80	-5.500,00
----------------------------	-------------	-------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	------------------

Area Equity

Erogazione Utili
Rimborso Prestiti Soci

TOTALE AREA EQUITY	0,00						
---------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Saldo entrate-uscite

Valori in EUR		Consuntivo						
	Anno X	6	7	8	9	10	11	12
TOTALE ENTRATE		-	1.649.505,65	564.721,83	2.237.030,75	944.108,38	816.714,37	853.712,58
TOTALE USCITE		0,00	-1.330.613,35	-1.559.845,16	-1.429.353,14	-1.131.823,98	-1.078.510,30	-733.430,41
SALDO ENTRATE-USCITE		0,00	318.892,30	-995.123,33	807.677,60	-187.715,60	-261.795,93	120.282,17

La somma algebrica dei saldi delle gestioni viste in precedenza determina il fabbisogno/surplus di capitale mensile.

Come affronto l'eventuale fabbisogno? Attingendo all'elasticità di cassa garantita dagli affidamenti a breve termine sul Sistema...



Il monitoraggio del Saldo banche

SALDO ENTRATE-USCITE		0,00	318.892,30	-995.123,33	807.677,60	-187.715,60	-261.795,93	120.282,17
Anno X		6	7	8	9	10	11	12
POSIZIONE FINANZIARIA								
Saldi iniziali c/c (*)		2.231.628,47	2.231.628,47	2.550.520,77	1.555.397,44	2.363.075,04	2.175.359,44	1.913.563,52
	BPM C/c	136.034,14						
	Banca Intesa C/c	830.052,63						
	Banca Intesa USD C/c	127.017,63						
	Unicredit C/c	107.231,87						
	MPS C/c	112.024,24						
	Sparkasse C/c	137.492,15						
	BCC C/c	100.296,79						
	BCC 2 C/c	174.223,88						
	MPS 2 C/c	135.807,39						
	BPER C/c	39.711,39						
	BTL C/c	250.683,71						
	Valsabbina C/c	81.052,65						
SALDO ENTRATE-USCITE		0,00	318.892,30	-995.123,33	807.677,60	-187.715,60	-261.795,93	120.282,17
Saldi finali di c/c		2.231.628,47	2.550.520,77	1.555.397,44	2.363.075,04	2.175.359,44	1.913.563,52	2.033.845,68

L'impresa è così in grado di determinare il saldo complessivo di cui ha bisogno!

I quesiti da porsi successivamente sono:

- Ha sufficiente spazio di manovra?
- Ha sufficiente portafoglio commerciale e/o affidamenti di cassa da utilizzare qualora ne avesse bisogno?

Il monitoraggio del Margine di liquidità

Confrontando gli **utilizzi** bancari con gli **importi accordati**, è possibile quantificare lo **spazio di manovra** residuo sui conti bancari. Tale informazione è utile soprattutto in ottica prospettica per affrontare eventuali previsioni di utilizzi superiori alle disponibilità.

	Anno X	6	7	8	9	10	11	12
POSIZIONE FINANZIARIA								
Saldi iniziali c/c (*)	2.231.628,47	2.231.628,47	2.550.520,77	1.555.397,44	2.363.075,04	2.175.359,44	1.913.563,52	
SALDO ENTRATE-USCITE	0,00	318.892,30	-995.123,33	807.677,60	-187.715,60	-261.795,93	120.282,17	
Saldi finali di c/c	2.231.628,47	2.550.520,77	1.555.397,44	2.363.075,04	2.175.359,44	1.913.563,52	2.033.845,68	
Presentazioni di portafoglio								
TOTALE SBF	634.544,70	744.246,50	801.012,13	690.646,13	815.051,47	962.595,92	1.058.764,80	
Per Direzione	Disponibilità Eur							
	2.866.173,17	3.294.767,27	2.356.409,57	3.053.721,17	2.990.410,91	2.876.159,43	3.092.610,49	
Residuo Fidi C/c	3.016.173,17	3.444.767,27	2.506.409,57	3.203.721,17	3.140.410,91	3.026.159,43	3.242.610,49	
Affidamenti di c/c								
BPM C/c	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00
BPM C/c SBF	-550.000,00	-550.000,00	-550.000,00	-550.000,00	-550.000,00	-550.000,00	-550.000,00	-550.000,00
Banca Intesa C/c	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00
Banca Intesa C/c SBF	-500.000,00	-500.000,00	-500.000,00	-500.000,00	-500.000,00	-500.000,00	-500.000,00	-500.000,00
Unicredit C/c	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00
Unicredit C/c SBF	-600.000,00	-600.000,00	-600.000,00	-600.000,00	-600.000,00	-600.000,00	-600.000,00	-600.000,00
MPS C/c	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00
MPS C/c SBF	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00
Sparkasse C/c	-15.000,00	-15.000,00	-15.000,00	-15.000,00	-15.000,00	-15.000,00	-15.000,00	-15.000,00
Sparkasse C/c SBF	-375.000,00	-375.000,00	-375.000,00	-375.000,00	-375.000,00	-375.000,00	-375.000,00	-375.000,00
BCC C/c	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00
BCC C/c SBF	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00
BCC 2 C/c	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00
BCC 2 C/c SBF	-400.000,00	-400.000,00	-400.000,00	-400.000,00	-400.000,00	-400.000,00	-400.000,00	-400.000,00
MPS 2 C/c	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00
MPS 2 C/c SBF	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00
BPER C/c	-30.000,00	-30.000,00	-30.000,00	-30.000,00	-30.000,00	-30.000,00	-30.000,00	-30.000,00
BPER C/c SBF	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00
BTL C/c	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00
BTL C/c SBF	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00
Valsabbina C/c	-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00
Valsabbina C/c SBF	-155.000,00	-155.000,00	-155.000,00	-155.000,00	-155.000,00	-155.000,00	-155.000,00	-155.000,00
TOTALE AFFIDAMENTI	-4.080.000,00	-1.700.000,00	-4.080.000,00	-4.080.000,00	-4.080.000,00	-4.080.000,00	-4.080.000,00	-4.080.000,00
DI CUI:								
Fido di Cassa	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00
Fido anticipo SBF	-3.930.000,00	-3.930.000,00	-3.930.000,00	-3.930.000,00	-3.930.000,00	-3.930.000,00	-3.930.000,00	-3.930.000,00
PERCENTUALE UTILIZZO AFFIDAMENTI C/C	0,00%							

Portafoglio SBF
iniziale
+ Presentato
- Maturato
= Portafoglio
SBF Finale

Gestione riserve di castelletto

- Una buona pianificazione finanziaria non può prescindere dalla verifica delle disponibilità di capienza utile nei fidi di smobilizzo:

	Anno X	6	7	8	9	10	11	12
Totale portafoglio anticipato	634.544,70	744.246,50	801.012,13	690.646,13	815.051,47	962.595,92	1.058.764,80	
Totale affidamenti di portafoglio	3.930.000,00	3.930.000,00	3.930.000,00	3.930.000,00	3.930.000,00	3.930.000,00	3.930.000,00	3.930.000,00
RISERVA SBF	3.295.455,30	3.185.753,50	3.128.987,87	3.239.353,87	3.114.948,53	2.967.404,08	2.871.235,20	
PERCENTUALE UTILIZZO AFFIDAMENTI SBF		16,15%	18,94%	20,38%	17,57%	20,74%	24,49%	26,94%



Riepilogo dei Flussi di cassa per gestione

Anno X	7	8	9	10	11	12
Riepilogo						
Saldo Gestione Operativa	104.272,04	-722.080,71	1.020.561,62	75.687,95	229.184,09	268.237,19
Gestione degli Investimenti	-213.712,27	-23.553,35	-23.394,75	-23.394,75	-23.394,75	-62.691,56
Saldo Gestione Corrente	-109.440,23	-745.634,06	997.166,87	52.293,20	205.789,34	205.545,63
Gestione Finanziaria	428.332,53	-71.667,47	-71.667,47	-122.187,00	-79.763,47	-79.763,47
Gestione Fiscale	0,00	-177.821,80	-117.821,80	-117.821,80	-387.821,80	-5.500,00
Saldo movimenti dei Mezzi Propri in conto Capitale	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo movimenti dei Mezzi Propri in conto Utili	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totale per Controllo	318.892,30	-995.123,33	807.677,60	-187.715,60	-261.795,93	120.282,17
Delta (check)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Dalla situazione sintetica l'azienda è in grado di prevedere e anticipare eventuali fabbisogni finanziari che si possono verificare nei mesi di previsione.



La consuntivazione del budget di tesoreria

- Il solo esercizio della pianificazione tuttavia non è sufficiente!
- Dobbiamo imparare a controllare la validità delle nostre previsioni ex post...
- Come faccio a capire se sono stato bravo a prevedere i miei flussi e verificare la mia effettiva capacità di produrli?
In due modi:
 1. Consuntivando il budget di tesoreria che ho costruito.
 2. Producendo situazioni contabili aggiornate con cui fare delle analisi periodiche complete (...anche di Rendiconto Finanziario dunque!) in grado di monitorare l'andamento economico - finanziario.



Il monitoraggio dei flussi di cassa: lo strumento del Rendiconto Finanziario



Il rendiconto gestionale

Il rendiconto costruito con la logica gestionale è uno strumento che ha il pregio di consentire al lettore di comprendere veramente le dinamiche della liquidità aziendale ovvero:

- quali “gestioni” hanno prodotto liquidità e quali l’hanno invece assorbita;
- se la liquidità deriva da valori economici o da “spremitura” di poste patrimoniali;
- se la liquidità è assorbita da perdite di conto economico o da accrescimenti di attivi per investimenti o riduzione di passivi per riduzione di debiti.



Verso il rendiconto finanziario

Per redigere il rendiconto finanziario servono 3 ingredienti:

- Il **Conto Economico dell'anno «x»** a Valore Aggiunto ed EBITDA, che quantifica il reddito contabile generato (o distrutto) nel corso dell'esercizio, dando un'indicazione del contributo di ciascuna area aziendale al risultato finale.
- Lo **Stato Patrimoniale dell'anno «x» e dell'anno «x-1»** che fornisce una quantificazione del capitale (fisso + circolante) investito in azienda e di come lo stesso capitale sia stato finanziato dai diversi soggetti.

L'ottica finanziaria predilige l'osservazione dell'azienda da parte dei prestatori di capitale (sia a titolo di debito che a titolo di capitale di rischio). Tale circostanza fa sì che il loro interesse sia rivolto soprattutto ai movimenti di capitale in entrata e in uscita delle singole gestioni aziendali.



La logica generale del rendiconto finanziario

Dopo aver riclassificato il CE a «Valore aggiunto ed EBITDA» e la Sintesi Investimenti e Coperture, per ciascuna gestione aziendale è necessario effettuare un semplice calcolo.

$$\begin{aligned} & \text{RISULTATO ECONOMICO DELLA GESTIONE} \\ & \quad +/\- \\ & \Delta \text{ PATRIMONIALE DELLA GESTIONE} \end{aligned}$$



Quali sono le gestioni che compongono l'azienda?

- Gestione corrente
- Gestione investimenti
- Gestione finanziaria
- Gestione straordinaria
- Gestione tributaria
- Gestione equity



Il rendiconto finanziario

- I flussi di cassa vengono analizzati nel mondo finanziario attraverso uno schema che isola i flussi utilizzando la medesima logica della «torta» del conto economico.

CE RICLASSIFICATO

+ Ricavi
- Costi Operativi
= VALORE AGGIUNTO
- Costo del lavoro
= EBITDA
- Ammortamenti & svalutaz.
= EBIT
- Gestione finanziaria netta
- Gestione tributaria netta
= NET EARNINGS

Δ STATO PATRIMONIALE

+/- Delta CCNC
+/- Delta Immobilizzazioni nette
+/- Delta Capitale Investito
+/- Delta PFN
+/- Delta Debiti tributari
+/- Delta Patrimonio Netto

= CASH FLOW STATEMENT

= Cash Flow Operativo Lordo
= Cash Flow per Investimenti
= Free Cash Flow from Operations (FCFO)
= Cash Flow a servizio del debito
= Cash Flow fiscale
= Cash Flow per la proprietà (FCFE)



Il rendiconto finanziario aziendale

Cash Flow Statement			
		Anno T	
EBITDA/M.O.L.		1.383.589	} GESTIONE CORRENTE
CCNC Iniziale		6.355.351	
CCNC Finale		6.266.723	
Variazione Circolante		88.628	
CASH FLOW OPERATIVO LORDO		1.472.217	} GESTIONE DEGLI INVESTIMENTI
Ammortamenti	-	388.726	
Investimenti Iniziali		1.092.551	
Investimenti Finali		1.129.444	
Investimenti a patrimonio	-	36.893	
Flusso di Cassa per investimenti	-	425.619	} GESTIONE FINANZIARIA
FREE CASH FLOW FROM OPERATIONS		1.046.598	
Interessi Passivi netti	-	202.227	
Debiti finanziari iniziali		7.317.747	} GESTIONE EQUITY
Debiti finanziari finali		7.276.151	
Variazione dell'indebitamento finanziario	-	41.596	
Cash Flow per il servizio del debito	-	243.823	
Cash Flow per la gestione straordinaria		-	} GESTIONE FISCALE
Imposte d'esercizio	-	241.335	
PTN Iniziale		188.161	
PTN Finale	-	116.012	
Variazione debiti fiscali	-	304.173	
Cash Flow Fiscale	-	545.508	} GESTIONE OPERATIVA
Utile		551.301	
Equity Iniziale		2.163.745	
Equity Finale		2.715.045	
Variazione dei mezzi propri		551.300	
CASH FLOW PER LA PROPRIETA'		-	
Cash Flow d'esercizio		257.267	
Disponibilità liquide al 01/01/Anno T		2.221.751	
Disponibilità liquide al 31/12/Anno T		2.479.017	

Take aways

Si lasciano in chiusura alcuni spunti quali take aways sintetici:

- tutte le informazioni di quali si può avere bisogno sono già in azienda, è tutta una questione di *data mining* e *data processing*;
- attenzione allo scadenziario extra-contabile per non rischiare di tralasciare delle uscite;
- mappare adeguatamente il debito finanziario consentirà di tenere sotto controllo le uscite a servizio di esso;
- raggruppare le entrate e le uscite per area di gestione, sarà più facile capire dove si produce e dove si “brucia” cassa;
- tenere monitorati i saldi delle banche eviterà sgradevoli sorprese in casi di tensione di liquidità;
- familiarizzate con i fogli elettronici, saranno un vostro grande alleato;
- utilizzate il budget per stressare gli scenari futuri; ad esempio, cosa accadrebbe se ricevessimo degli insoluti dai clienti?
- **Consuntivate, consuntivate, consuntivate...**
- **E infine: cercate conferma della vostra capacità di generare flussi nei rendiconti finanziari costruiti su base storica!**





FORMAZIONE E CONSULENZA SPECIALIZZATA IN
FINANZA AZIENDALE, CONTROLLO DI GESTIONE E BANKING.

inFinance S.r.l.
Via Massena 4 20145 Milano
P. IVA 09220050968

t. +39 02 8689 1763
info@infinance.it
www.infinance.it

Seguici anche su    

Il sistema interno di gestione per
la qualità è certificato secondo la
norma UNI EN ISO 9001:2015 per i
settori EA 35 e EA 37

