



# ***Ottimizzare i flussi finanziari per prevenire crisi di liquidità***

*Relatore: Dott. Alessandro Milone*

*Assolombarda – Sala Falck*

*Milano, 27 Gennaio 2011*

## **Indice**

- **Il sistema di tesoreria**
- Focus sui flussi finanziari
- La pianificazione finanziaria
- La costruzione del budget di tesoreria

# Il sistema di tesoreria

## Un falso mito: la massimizzazione del profitto

<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>2009 (A)</b>	<b>%</b>	<b>2010 (F)</b>	<b>%</b>
Ricavi vendite	11.784.117	94,9%	11.996.299	93,2%
Altri ricavi e proventi	148.160	1,2%	122.133	0,9%
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>12.420.846</b>	<b>100,0%</b>	<b>12.878.432</b>	<b>100,0%</b>
Costi industriali	(7.347.825)	(59,2)%	(7.764.398)	(60,3)%
Costi commerciali	(1.364.692)	(11,0)%	(1.262.257)	(9,8)%
Costi fissi di struttura	(1.104.400)	(8,9)%	(1.116.951)	(8,7)%
Costi del personale	(1.684.520)	(13,6)%	(1.726.633)	(13,4)%
<b>MOL (EBITDA)</b>	<b>919.409</b>	<b>7,4%</b>	<b>1.008.193</b>	<b>7,8%</b>
Ammortamenti, acc.ti, leasing	(486.379)	(3,9)%	(482.019)	(3,7)%
<b>RISULTATO OPERATIVO (EBIT)</b>	<b>433.030</b>	<b>3,5%</b>	<b>526.174</b>	<b>4,1%</b>
Proventi (oneri) straordinari	(9.894)	(0,1)%	(10.484)	(0,1)%
Proventi (oneri) finanziari	(294.493)	(2,4)%	(339.630)	(2,6)%
<b>EBT</b>	<b>138.537</b>	<b>1,1%</b>	<b>186.545</b>	<b>1,4%</b>
Imposte	(134.306)	(1,1)%	(146.887)	(1,1)%
<b>Risultato Netto</b>	<b>4.231</b>	<b>0,0%</b>	<b>39.658</b>	<b>0,3%</b>

Fonte: elaborazione su dati societari (dati in €)

## **Il sistema di tesoreria**

**Il vero obiettivo: massimizzare il valore economico**

- **L'azienda che produce utili non necessariamente è in grado di creare valore economico!**
- L'incremento di valore rappresenta il principio ispiratore e il parametro di valutazione dell'attività manageriale.
- L'azienda crea valore se i risultati reddituali operativi sono superiori alla remunerazione richiesta dai capitali che finanziano l'attività
- L'indicatore che può sintetizzare con immediatezza la creazione di valore è quello denominato **Economic Value Added (EVA)**, la cui formula è la seguente:

$$\mathbf{EVA = NOPAT - Wacc \times CIN}$$

## Il sistema di tesoreria

Il vero obiettivo: massimizzare il valore economico

dove:

- **NOPAT** (Net Operating Profit After Tax) è pari al reddito netto prodotto dalla gestione operativa
- **Wacc** (Weighted average cost of capital) è il costo medio ponderato del capitale (equity e debito) a sua volta pari a:

$$\text{Wacc} = K_e \times \text{PN}/(\text{PN}+\text{PFN}) + K_d \times (1-t) \times \text{PFN}/(\text{PN}+\text{PFN})$$

- **CIN** è la dotazione complessiva di capitale (immobilizzato e circolante) per produrre il reddito operativo netto
- **La funzione Amministrazione Finanza e controllo in cui trova naturale collocazione il sistema di tesoreria contribuisce alla creazione di valore sia in modo diretto attraverso la definizione della struttura finanziaria ottimale, manovrando le leve della PFN e del costo del debito (oneri finanziari  $K_d$ ), sia indirettamente attraverso la pianificazione finanziaria e lo sviluppo del business, che ha impatto sulla redditività operativa (NOPAT) e quindi sui flussi di cassa della gestione caratteristica.**

## Il sistema di tesoreria

<b>STATO PATRIMONIALE Gest.</b>	<b>2009 (A)</b>	<b>%</b>	<b>2010 (F)</b>	<b>%</b>
Immobilizzazioni materiali	396.247	6%	365.715	6%
Immobilizzazioni immateriali	911.851	14%	933.110	14%
Immobilizzazioni finanziarie	3.544	0%	3.544	0%
<b>Attivo Fisso Netto</b>	<b>1.311.642</b>	<b>21%</b>	<b>1.302.369</b>	<b>20%</b>
Rimanenze	4.255.910	68%	4.796.497	73%
Credit comm.li e altre disp.	6.026.545	96%	5.841.443	88%
Debiti a b/t non onerosi	(4.751.305)	-76%	(4.678.668)	-71%
<b>Capitale Circolante Netto</b>	<b>5.531.150</b>	<b>88%</b>	<b>5.959.272</b>	<b>90%</b>
(Fondi oper. e Debiti a m/t non on.)	(551.753)	-9%	(648.019)	-10%
<b>CAPITALE INVESTITO NETTO</b>	<b>6.291.039</b>	<b>100%</b>	<b>6.613.623</b>	<b>100%</b>
<b>Patrimonio netto</b>	<b>370.161</b>	<b>5,9%</b>	<b>405.588</b>	<b>6,1%</b>
Debiti a m/t onerosi	679.301	11%	370.114	6%
Debiti a b/t onerosi	5.243.111	83%	5.837.921	88%
Disp.tà liquide e altre att fin a b/t	(1.534)	0%	0	0%
<b>Posizione Finanziaria Netta</b>	<b>5.920.878</b>	<b>94%</b>	<b>6.208.035</b>	<b>94%</b>
<b>TOTALE FONTI FINANZIAMENTO</b>	<b>6.291.039</b>	<b>100%</b>	<b>6.613.623</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborazione su dati societari (dati in €)

## Il sistema di tesoreria

Il sistema di tesoreria si pone in modo complementare al sistema informativo contabile inserendosi nel ciclo passivo e nel ciclo attivo come interfaccia tra il sistema finanziario delle banche e il sistema contabile. In particolare:

- Gestisce ed elabora le informazioni in entrata riferibili al ciclo delle vendite e degli acquisti
- Funge da supporto alla contabilità generale nella prima fase di contabilizzazione dei conti banca (ciclo attivo)
- Funge da supporto alla contabilità generale nel processo di istruzione dei pagamenti (ciclo passivo)

in ultima analisi.....

**FORNISCE UN SUPPORTO FONDAMENTALE AL BUSINESS (area commerciale, area acquisti, area tecnica, area produzione, ecc..) divenendo una entità strategica all'interno dell'azienda, contribuendo ad efficientare la struttura del capitale circolante e ottimizzare la struttura finanziaria (coerenza capitale/investimenti e analisi di sostenibilità finanziaria)**

## **Il sistema di tesoreria**

### **Le attività della tesoreria**

- Gestione della liquidità aziendale
- Gestione dei rapporti bancari, dell'approvvigionamento finanziario (funding) e delle linee bancarie a breve e m/t, delle garanzie
- Gestione dei rischi finanziari e delle relative coperture
- Gestione flussi incassi/pagamenti, ottimizzazione dei processi amministrativo-gestionali (smobilizzo, RiBa, Rid, ecc.) e riconciliazioni bancarie (remote banking)
- Controllo condizioni applicate dagli istituti di credito
- Archiviazione degli e/c e delle contabili bancarie
- Analisi e riconciliazione della Centrale Rischi di Banca d'Italia
- **Gestione delle attività di previsione dei flussi mediante l'elaborazione del budget annuale di cassa (Budget di tesoreria) e della reportistica per la direzione**



## Il sistema di tesoreria

### Il flusso giornaliero del cash management

- Acquisizione giornaliera (settimanale) dei saldi contabili dalle banche
- Riconciliazione immediata dei saldi contabili banca con i saldi liquidi aziendali (*remote banking*)
- Acquisizione dei dati dal ciclo attivo
- Acquisizione dei dati dal ciclo passivo
- Integrazione con stime e previsioni
- Aggiornamento dello scadenziario finanziario (clienti/fornitori)
- Copertura del fabbisogno/impiego della liquidità
- Bilanciamento dei saldi di conto corrente infra-banche

## Indice

- Il sistema di tesoreria
- **Focus sui flussi finanziari**
- La pianificazione finanziaria
- La costruzione del budget di tesoreria

## **Focus sui flussi finanziari**

### **I fattori scatenanti la crisi di liquidità**

- **FATTORI DI MERCATO E CALO DELLA DOMANDA**
- **DETERIORAMENTO DEL CICLO MONETARIO, ALLUNGAMENTO TEMPI DI INCASSO DEI CREDITI CLIENTI**
- **INASPIMENTO DELLE CONDIZIONI DI ACCESSO AL CREDITO. IL MAGGIORE RISCHIO DI CREDITO HA DETERMINATO UN PEGGIORAMENTO DEL MERITO CREDITIZIO DETERMINANDO AUMENTO DEGLI SPREAD O, NEI CASI PEGGIORI, MANCATO ACCESSO AL CREDITO**



**MINORE CAPACITA' (O INCAPACITA') DI GENERARE CASSA E SOSTENERE IL SERVIZIO DEL DEBITO**

## **Focus sui flussi finanziari**

### **Principali criticità riscontrate nel modello “contabile” di tesoreria**

- **DIFFICOLTA' DI OTTIMIZZARE I SALDI PER BANCA E PER DATA VALUTA.** In particolare spesso si rileva una difficile conoscenza del saldo banca in via autonoma da parte dell'azienda, difficile gestione dell'operatività per banca all'aumentare del numero dei conti e dei rapporti bancari
- **DIFFICOLTA' DI IMPOSTARE E REALIZZARE UNA EFFICACE DISTRIBUZIONE DEL LAVORO BANCARIO**
- **ASSENZA DI STRUMENTI DI CONTROLLO SISTEMATICO DELLE CONDIZIONI BANCARIE APPLICATE**
- **ASSENZA DI STRUMENTI DI CONTROLLO DEGLI ESTRATTI CONTO SCALARI**

## **Focus sui flussi finanziari**

### **Principali criticità riscontrate nel modello “contabile” di tesoreria**

- **ASSENZA DI STRUMENTI DI ELABORAZIONE DI CASH FLOW SIA A LIVELLO PREVENTIVO CHE A LIVELLO CONSUNTIVO**
- **A LIVELLO PREVENTIVO SI PRIVILEGIA UN PROSPETTO DI CONTROLLO DELL'EQUILIBRIO FINANZIARIO IN TERMINI DI SALDI DI DISPONIBILITA' (FIDI) E IMPEGNI (USCITE)**
- **A LIVELLO CONSUNTIVO L'ASSENZA DI STRUMENTI DEDICATI NON CONSENTE DI OTTENERE CONSUNTIVI FINANZIARI SIGNIFICATIVI (RENDICONTI FINANZIARI NON CON VALENZA OPERATIVA MA DI CONTROLLO)**
- **TUTTI QUESTI FATTORI ALLA LUNGA CONDUCONO AD UN IMPOVERIMENTO DELLA CULTURA FINANZIARIA AZIENDALE E AD UNA SCARSA SENSIBILITA' ALLA DINAMICA FINANZIARIA DELLA GESTIONE OPERATIVA**

## Focus sui flussi finanziari

### Centrale Rischi di Banca d'Italia e rating (1/3)

- È il **database informatico** gestito dalla Banca d'Italia in cui sono segnalate le **esposizioni debitorie delle imprese** e delle persone fisiche verso il sistema bancario e para-bancario (società di leasing, factor, ecc.)
- Le segnalazioni avvengono mensilmente, ma sono visibili con un ritardo di circa due mesi sul periodo di osservazione e non contengono l'identità degli enti finanziari segnalatori.
- Contiene le rilevazioni di **anomalie** nella gestione degli affidamenti e dei rapporti con gli istituti finanziari. Se attentamente analizzata permette una adeguata valutazione della solvibilità del cliente impresa e agevola la concessione del credito.
- Influenza in modo significativo il **rating aziendale**, dal momento che determina i cosiddetti andamenti, cioè gli indicatori che misurano la qualità del rapporto banca-impresa
- **Per l'azienda mantenere una corretta esposizione in CR significa beneficiare di un miglior trattamento in termini di costi bancari**

## Focus sui flussi finanziari

### Centrale Rischi di Banca d'Italia e rating (2/3)

AI 04/2010	Crbi ns. azienda			Crbi sistema		
Categoria	Accordato	Utilizzato	Sconfino	Accordato	Utilizzato	Sconfino
Autoliquidanti	1.560	1.230	-	2.560	2.500	-
A scadenza	100	100	-	250	250	-
A revoca	200	250	50	500	650	150
Fin. Pr. Concors	-	-	-	-	-	-
Sofferenze	-	-	-	-	-	-
<b>Totale cassa</b>	<b>1.860</b>	<b>1.580</b>	<b>50</b>	<b>3.310</b>	<b>3.400</b>	<b>150</b>
- di cui mlt	-	-	-	-	-	-
- di cui valuta	-	-	-	-	-	-
- di cui garan.	-	24	-	-	24	-
Firma nat. Com.	-	-	-	-	-	-
Firma nat. Fin.	-	-	-	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>1.860</b>	<b>1.604</b>	<b>50</b>	<b>3.310</b>	<b>3.424</b>	<b>150</b>
Gar. Ricevute	-	-	-	-	-	-
Der. Finanz.	-	-	-	-	-	-

## Focus sui flussi finanziari

### Centrale Rischi di Banca d'Italia e rating (3/3)

- Una CR “**pulita**” che non esponga sconfini rispetto alle linee concesse, ma che anzi indichi utilizzi mai al limite dell'accordato (entro il 50/60%) permette di accedere più facilmente al credito e con un *pricing* favorevole (tassi, spread, ecc...)
- Una CR “**tesa**” con **sconfini** continui e utilizzi al limite del concesso determina una caduta del rating aziendale ai fini di Basilea 2.
- Nel caso in cui l'azienda dovesse registrare degli importi tra la voce “**sofferenze**” il sistema bancario tenderà al rientro progressivo degli affidamenti con un effetto domino che nell'arco di due/tre mesi precluderà completamente l'accesso al credito



## Focus sui flussi finanziari

### Modello di scoring Fondo centrale di Garanzia L.662/96

- Tra i criteri di valutazione per l'ammissione delle operazioni di affidamento al fondo di garanzia dello Stato vi sono quattro parametri che dipendono sia dalla capacità di generazione di cassa a livello operativo (MOL) che dalla efficiente gestione della PFN e del controllo finanziario degli oneri sul debito.

INDICE	VALORE DI RIFERIMENTO
A) MEZZI PROPRI + DEBITI A MEDIO-LUNGO TERMINE / IMMOBILIZZAZIONI	$\geq 1$
B) MEZZI PROPRI / TOTALE DEL PASSIVO	$\geq 10\%$
C) ONERI FINANZIARI / FATTURATO (EDILIZIA: ONERI FINANZIARI / VALORE DELLA PRODUZIONE)	$\leq 5\%$
D) MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL) / FATTURATO	$\geq 0,15$

## Focus sui flussi finanziari

- Il **rendiconto finanziario** è uno strumento informativo essenziale per valutare correttamente la **capacità dell'azienda di creare valore**
- In particolare esso offre una valutazione della capacità di generare disponibilità liquide (cash flow) derivanti dalla gestione operativa, di investimento e finanziaria durante l'esercizio
- La **capacità di generare flussi di cassa** rappresenta una misura oggettiva della performance aziendale, scarsamente influenzata da politiche di bilancio e normativa fiscale e, se sostenibile nel medio periodo, incide positivamente in termini di creazione di valore (riduzione della PFN, riduzione del rischio e quindi del rendimento richiesto sui capitali impiegati, incremento del NOPAT)
- I **cash flow derivanti dalla gestione operativa** costituiscono un indicatore chiave per permettere all'impresa di ripagare i finanziamenti, pagare i dividendi, effettuare nuovi investimenti senza ricorrere a fonti di finanziamento esterne
- Il cash flow netto aziendale misura la variazione intervenuta nella struttura finanziaria aziendale sulla base dei flussi finanziari positivi (voci che generano cassa) e negativi (voci che assorbono cassa)

# Focus sui flussi finanziari

RENDICONTO FINANZIARIO	2009 (A)	2010 (F)
<b>Reddito operativo (ebit)</b>	<b>429.528</b>	<b>526.174</b>
Ammortamenti	289.321	330.495
Accantonamenti, tfr e svalutazioni	93.919	96.266
Altri costi non monetari		
<b>CASH FLOW DA CONTO ECONOMICO</b>	<b>812.768</b>	<b>952.935</b>
Var.ne Crediti verso clienti	838.923	106.249
Var.ne Debiti verso fornitori	(492.103)	(22.387)
Var.ne magazzino	(921.860)	(340.587)
<b>VARIAZIONE CAPITALE CIRCOLANTE NETTO</b>	<b>(779.628)</b>	<b>(433.337)</b>
Pagamenti TFR e quiescenza	(41.403)	(0)
<b>FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' D'ESERCIZIO</b>	<b>(8.263)</b>	<b>519.598</b>
Investimenti/Disinvestimenti in immobilizzazioni materiali	(147.853)	(20.000)
Investimenti/Disinvestimenti in immobilizzazioni immateriali	(373.233)	(301.222)
<b>FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' D'INVESTIMENTO</b>	<b>(521.086)</b>	<b>(321.222)</b>
<b>FLUSSO MONETARIO OPERATIVO</b>	<b>(529.349)</b>	<b>198.376</b>
Proventi netti di periodo specifici (finanziari)	3.643	0
Investimenti/Disinvestimenti in titoli	81.148	0
Investimenti/Disinvestimenti in partecipazioni	0	0
Concessione/Rimborso di crediti di finanziamento	79.658	0
Investimenti/Disinvestimenti in altre attività finanziarie	0	0
<b>FLUSSO GEST COMPL ACCESSORIA (PATRIMONIALE) (d)</b>	<b>164.449</b>	<b>0</b>
<b>FLUSSO ATTIVITA' DI INVEST PATR E ACC (e) = (c) + (d)</b>	<b>(364.900)</b>	<b>198.376</b>
Concessione/Rimborso finanziamenti (quota capitale)	(117.115)	(335.055)
Oneri finanziari	(294.632)	(339.630)
<b>Gestione finanziaria (Mezzi di terzi) (f)</b>	<b>(411.747)</b>	<b>(674.685)</b>
Variazioni capitale sociale	100.000	0
Dividendi	0	0
Concessione/Rimborso finanziamenti soci	0	0
<b>Gestione finanziaria (Mezzi propri) (g)</b>	<b>0</b>	<b>(4.231)</b>
<b>FLUSSO GESTIONE FINANZIARIA (h) = (f) + (g)</b>	<b>(411.747)</b>	<b>(678.916)</b>
<b>FLUSSO GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>(2)</b>	<b>0</b>
Imposte correnti/di competenza	(134.306)	(146.887)
<b>FLUSSO GESTIONE TRIBUTARIA</b>	<b>(134.306)</b>	<b>(141.672)</b>
<b>FLUSSO MONETARIO NETTO DI PERIODO</b>	<b>(910.955)</b>	<b>(622.212)</b>
<b>POSIZIONE FINANZIARIA NETTA A BREVE INIZIALE</b>	<b>(4.304.754)</b>	<b>(5.215.709)</b>
<b>POSIZIONE FINANZIARIA NETTA A BREVE FINALE</b>	<b>(5.215.709)</b>	<b>(5.837.921)</b>

Fonte: elaborazione su dati societari

## Indice

- Il sistema di tesoreria
- Focus sui flussi finanziari
- **La pianificazione finanziaria**
- La costruzione del budget di tesoreria

## La pianificazione finanziaria

- La pianificazione finanziaria si pone come obiettivo quello di definire la politica di approvvigionamento delle fonti di finanziamento per supportare il programma di sviluppo dell'azienda
- Una volta definita la strategia aziendale e le scelte operative riguardanti gli aspetti industriali e commerciali, si passa alla **verifica della fattibilità finanziaria** dei piani aziendali e delle modalità di finanziamento dello sviluppo con una scelta tra l'impiego di capitale proprio (equity) o di capitale di terzi (debito).
- Data la politica finanziaria aziendale, ovvero prese le decisioni in merito alla struttura debito/equity, si giunge alla pianificazione puntuale dell'**evoluzione dei fabbisogni finanziari a livello mensile**. Ciò permette di prevedere l'evoluzione attesa del cash flow mensile e, quindi, di negoziare con il sistema bancario le linee di credito più idonee.
- **Una buona pianificazione finanziaria previene inattese tensioni di liquidità. Molto spesso le aziende vanno in crisi non tanto per la loro incapacità di generare reddito quanto piuttosto per la loro incapacità di generare cassa!**

## La pianificazione finanziaria

- Il controllo della dimensione finanziaria è finalizzato:
- Analisi quantitativa dei flussi monetari
- Verifica dell'eventuale capienza degli affidamenti secondo tipologia e durata
- Ottimizzazione della manovra di tesoreria, gestendo le risorse monetarie prima nell'ambito del medio/lungo termine poi in quello del breve termine
- Allocazione delle eccedenze e approvvigionamento dei fabbisogni, massimizzando i rendimenti degli impieghi e minimizzando il costo della raccolta
- Analisi qualitativa dei flussi in base alla loro provenienza (gestione caratteristica, finanziaria, straordinaria)
- Analisi degli indicatori finanziari e di reporting da impiegare per la comunicazione interna ed esterna

# La pianificazione finanziaria

## Gli strumenti

La gestione e il controllo finanziario si articolano lungo una serie di strumenti chiave di pianificazione finanziaria che possono essere individuati nei seguenti:

- **BUDGET DI TESORERIA.** È tipicamente uno strumento di breve periodo. Viene redatto su un orizzonte temporale annuale e contiene un dettaglio mensile e revisione almeno trimestrale. Mette in evidenza l'evoluzione mensile dei flussi finanziari in entrata ed uscita e valutando per ciascun mese il livello dei fidi esistenti. In tal modo consente alla funzione finanza di pianificare il fabbisogno finanziario mensile. Inoltre è lo strumento che consente di calcolare gli **oneri e proventi finanziari** e l'articolazione della **posizione finanziaria**
- **BUDGET FINANZIARIO.** È lo strumento efficace per una analisi non solo a breve termine ed è particolarmente adatto per l'esame della sostenibilità finanziaria delle iniziative di investimento, inserendosi a pieno diritto nella valutazione di un business plan. Consente l'esame della copertura del capitale investito (CIN) mediante capitale di rischio e capitale di debito, a differenza del budget di tesoreria che si focalizza solo su quest'ultimo con l'intento di manovrare la dimensione degli oneri finanziari. Si colloca a valle del processo di pianificazione, preceduto dalla produzione del budget di tesoreria, del conto economico e dello stato patrimoniale previsionale

# La pianificazione finanziaria

## Gli strumenti

- **EVOLUZIONE DELLA POSIZIONE FINANZIARIA NETTA.** Tale strumento, nella realtà più usato a livello di consuntivo che di budget, fotografa la posizione finanziaria iniziale e quella finale, rilevando a fine periodo di norma mensile i saldi finanziari suddivisi tra breve termine e medio/lungo termine, evidenziando inoltre gli affidamenti disponibili. La rilevazione viene confrontata con il saldo di inizio anno e di inizio mese di rilevazione. All'interno di ciascun raggruppamento vengono dettagliate le tipologie tecniche adottate e il tasso di interesse effettivo da confrontare con i valori espressi dal mercato finanziario (ad es costo di raccolta sul totale indebitamento pari al tasso effettivo annuo ottenuto ponderando il tasso di ogni singola operazione di raccolta sul relativo importo)



# La pianificazione finanziaria

## Il budget di tesoreria

REPORT TESORERIA 2009												
	CONS	PREVISIONE										
	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
<b>SALDO BANCA MESE PRECEDENTE</b>												
INCASSO FATTURE VENDITA												
ANTICIPO FATTURE												
IVA DEBITO												
ACCREDITO RIBA NON RITIRATE												
STORNO BONIFICI RESPINTI												
ACCREDITO BONIFICO RESP												
INCASSO PROVENTI FINANZIARI												
EROGAZIONE FINANZIAMENTI												
AUMENTO CAPITALE												
<b>TOTALE ENTRATE</b>												
PAGAMENTO FATTURE ACQUISTO												
IVA												
STIPENDIO DIPENDENTI												
FORMAZIONE DIPENDENTI												
COMPENSO AMMINISTRATORE												
F24 DIPENDENTI												
PAGAMENTO TASSE F23												
NOTA SPESE												
TICKET RESTAURANT												
CONTRIBUTI INPS												
COLLABORAZIONI												
TELEFONO												
CELLULARI												
ASSICURAZIONI												
AFFITTI												
COMP COLLEGIO SINDACI												
CONSULENZE LEGALI, AMMINISTRATIVE												
UTILIZZO FONDI/PRELEV CONTANTI PER CASSA												
CARTA CREDITO												
RIBA INSOLUTE												
SPESE BANCARIE BANCA 1												
RATE MUTUO												
RATE LEASING												
MAXICANONE LEASING												
<b>TOTALE USCITE</b>												
<b>SBILANCIO ENTRATE USCITE</b>												
<b>SALDO FINALE BPM (15775 effetti pf, c/anticipi,MT)</b>												
<b>SALDO INTESA SP (effetti pf, c/anticipi)</b>												
<b>SALDO UNICREDIT (promiscuo, cassa)</b>												
<b>SALDO COMMERCIO E INDUSTRIA (effetti pf)</b>												
<b>SALDO POP INTRA (promiscuo, cassa)</b>												
<b>SALDO FINALE BANCHE</b>												
<b>DIFFERENZA</b>												

# La pianificazione finanziaria

- Nel caso di non capienza dei fidi esistenti è possibile definire alcune azioni correttive:
  - Anticipo di alcuni incassi
  - Smobilizzo di crediti
  - Allungamento di pagamenti
  - Riduzione degli investimenti
  - Finanziamenti alternativi degli investimenti
  - Negoziare con il sistema bancario dei fidi incrementali (dopo un'opportuna definizione del fabbisogno richiesto)

# La pianificazione finanziaria

## Lo stato patrimoniale previsionale

STATO PATRIMONIALE Gest.	2011 (E)	%	2012 (E)	%	2013 (E)	%	2014 (E)	%	2015 (E)	%
Immobilizzazioni materiali	333.562	5%	299.789	4%	264.395	4%	227.380	3%	188.745	3%
Immobilizzazioni immateriali	860.148	13%	772.188	11%	624.229	8%	416.271	6%	148.315	2%
Immobilizzazioni finanziarie	3.544	0%	3.544	0%	3.544	0%	3.544	0%	3.544	0%
<b>Attivo Fisso Netto</b>	<b>1.197.255</b>	<b>18%</b>	<b>1.075.521</b>	<b>15%</b>	<b>892.168</b>	<b>12%</b>	<b>647.195</b>	<b>9%</b>	<b>340.604</b>	<b>5%</b>
Rimanenze	4.796.497	70%	4.796.497	66%	4.796.497	64%	4.796.497	66%	4.796.497	70%
Credit comm.li e altre disp.	9.062.974	133%	12.661.750	174%	15.390.607	205%	16.594.984	228%	17.830.902	258%
Debiti a b/t non onerosi	(7.502.625)	-110%	(10.416.105)	-143%	(12.608.786)	-168%	(13.700.916)	-188%	(14.902.879)	-216%
<b>Capitale Circolante Netto</b>	<b>6.356.846</b>	<b>93%</b>	<b>7.042.142</b>	<b>97%</b>	<b>7.578.318</b>	<b>101%</b>	<b>7.690.565</b>	<b>106%</b>	<b>7.724.520</b>	<b>112%</b>
(Fondi oper. e Debiti a m/t non on.)	(746.692)	-11%	(847.831)	-12%	(951.499)	-13%	(1.057.758)	-15%	(1.166.675)	-17%
<b>CAPITALE INVESTITO NETTO</b>	<b>6.807.409</b>	<b>100%</b>	<b>7.269.831</b>	<b>100%</b>	<b>7.518.987</b>	<b>100%</b>	<b>7.280.002</b>	<b>100%</b>	<b>6.898.449</b>	<b>100%</b>
<b>Patrimonio netto</b>	<b>1.529.958</b>	<b>22,5%</b>	<b>4.094.616</b>	<b>56,3%</b>	<b>7.772.830</b>	<b>103,4%</b>	<b>12.021.191</b>	<b>165,1%</b>	<b>16.726.592</b>	<b>242,5%</b>
Debiti a m/t onerosi	126.746	2%	84.061	1%	75.617	1%	75.617	1%	75.617	1%
Debiti a b/t onerosi	5.150.706	76%	3.091.154	43%	0	0%	0	0%	0	0%
Disp.tà liquide e altre att fin a b/t	0	0%	0	0%	(329.460)	-4%	(4.816.806)	-66%	(9.903.760)	-144%
<b>Posizione Finanziaria Netta</b>	<b>5.277.452</b>	<b>78%</b>	<b>3.175.215</b>	<b>44%</b>	<b>(253.843)</b>	<b>-3%</b>	<b>(4.741.189)</b>	<b>-65%</b>	<b>(9.828.143)</b>	<b>-142%</b>
<b>TOTALE FONTI FINANZIAMENTO</b>	<b>6.807.409</b>	<b>100%</b>	<b>7.269.831</b>	<b>100%</b>	<b>7.518.987</b>	<b>100%</b>	<b>7.280.002</b>	<b>100%</b>	<b>6.898.449</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborazione su dati societari (dati in €)

# La pianificazione finanziaria

## Il budget finanziario

RENDICONTO FINANZIARIO	2011 (E)	2012 (E)	2013 (E)	2014 (E)	2015 (E)
<b>Reddito operativo (ebit)</b>	<b>2.144.259</b>	<b>4.264.964</b>	<b>5.874.845</b>	<b>6.657.744</b>	<b>7.192.818</b>
Ammortamenti	375.115	441.734	503.353	564.972	626.592
Accantonamenti, tfr e svalutazioni	98.673	101.139	103.668	106.260	108.916
Altri costi non monetari					
<b>CASH FLOW DA CONTO ECONOMICO</b>	<b>2.618.047</b>	<b>4.807.837</b>	<b>6.481.865</b>	<b>7.328.976</b>	<b>7.928.326</b>
Var.ne Crediti verso clienti	(3.409.197)	(3.598.776)	(2.728.857)	(1.204.377)	(1.235.918)
Var.ne Debiti verso fornitori	2.807.912	2.897.035	2.175.824	1.074.852	1.184.254
Var.ne Magazzino	(0)	0	0	0	0
<b>VARIAZIONE CAPITALE CIRCOLANTE NETTO</b>	<b>(397.574)</b>	<b>(685.295)</b>	<b>(536.176)</b>	<b>(112.247)</b>	<b>(33.955)</b>
Pagamenti TFR e quiescenza	0	0	0	(0)	(0)
<b>FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' D'ESERCIZIO</b>	<b>2.220.473</b>	<b>4.122.542</b>	<b>5.945.689</b>	<b>7.216.729</b>	<b>7.894.371</b>
Investimenti/Disinvestimenti in immobilizzazioni materiali	(20.000)	(20.000)	(20.000)	(20.000)	(20.000)
Investimenti/Disinvestimenti in immobilizzazioni immateriali	(250.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)
<b>FLUSSO MONETARIO ATTIVITA' D'INVESTIMENTO</b>	<b>(270.000)</b>	<b>(320.000)</b>	<b>(320.000)</b>	<b>(320.000)</b>	<b>(320.000)</b>
<b>FLUSSO MONETARIO OPERATIVO</b>	<b>1.950.473</b>	<b>3.802.542</b>	<b>5.625.689</b>	<b>6.896.729</b>	<b>7.574.371</b>
Proventi netti di periodo specifici (finanziari)	0	0	0	0	0
Investimenti/Disinvestimenti in titoli	0	0	0	0	0
Investimenti/Disinvestimenti in partecipazioni	0	0	0	0	0
Concessione/Rimborso di crediti di finanziamento	0	0	0	0	0
Investimenti/Disinvestimenti in altre attività finanziarie	0	0	0	0	0
<b>FLUSSO GEST COMPL ACCESSORIA (PATRIMONIALE) (d)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FLUSSO ATTIVITA' DI INVEST PATR E ACC (e) = (c) + (d)</b>	<b>1.950.473</b>	<b>3.802.542</b>	<b>5.625.689</b>	<b>6.896.729</b>	<b>7.574.371</b>
Concessione/Rimborso finanziamenti (quota capitale)	(243.368)	(42.685)	(8.444)	0	0
Oneri finanziari	(365.941)	(373.178)	(350.141)	(298.063)	(168.632)
<b>Gestione finanziaria (Mezzi di terzi) (f)</b>	<b>(609.309)</b>	<b>(415.863)</b>	<b>(358.585)</b>	<b>(298.063)</b>	<b>(168.632)</b>
Variazioni capitale sociale	0	0	0	0	0
Dividendi	0	0	0	0	0
Concessione/Rimborso finanziamenti soci	0	0	0	0	0
<b>Gestione finanziaria (Mezzi propri) (g)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FLUSSO GESTIONE FINANZIARIA (h) = (f) + (g)</b>	<b>(609.309)</b>	<b>(415.863)</b>	<b>(358.585)</b>	<b>(298.063)</b>	<b>(168.632)</b>
<b>FLUSSO GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Imposte correnti/di competenza	(653.949)	(1.327.127)	(1.846.490)	(2.111.320)	(2.318.786)
<b>FLUSSO GESTIONE TRIBUTARIA</b>	<b>(653.949)</b>	<b>(1.327.127)</b>	<b>(1.846.490)</b>	<b>(2.111.320)</b>	<b>(2.318.786)</b>
<b>FLUSSO MONETARIO NETTO DI PERIODO</b>	<b>687.215</b>	<b>2.059.552</b>	<b>3.420.614</b>	<b>4.487.346</b>	<b>5.086.954</b>
<b>POSIZIONE FINANZIARIA NETTA A BREVE INIZIALE</b>	<b>(5.837.921)</b>	<b>(5.150.706)</b>	<b>(3.091.154)</b>	<b>329.460</b>	<b>4.816.806</b>
<b>POSIZIONE FINANZIARIA NETTA A BREVE FINALE</b>	<b>(5.150.706)</b>	<b>(3.091.154)</b>	<b>329.460</b>	<b>4.816.806</b>	<b>9.903.760</b>

## Indice

- Il sistema di tesoreria
- Focus sui flussi finanziari
- La pianificazione finanziaria
- **La costruzione del budget di tesoreria**

## **La costruzione del budget di tesoreria**

- **FASE 1 - Predisposizione piano a medio termine e budget**
- **FASE 2 – Creazione del modello di budget di cassa**
- **FASE 3 – Attività di controllo**
- **FASE 4 – Redazione del documento finale**

# La costruzione del budget di tesoreria

## FASE 1 – Predisposizione piano a medio termine e budget (1/4)

- La prima fase ha l'obiettivo di comprendere le logiche di fondo alla base della costruzione del piano di medio termine e del budget economico-finanziario, attraverso la raccolta e discussione delle **ipotesi di piano** (assumptions) e del budget economico annuale.
- L'output del processo consiste nella predisposizione e condivisione dei **documenti di pianificazione**: lo stato patrimoniale, il conto economico e il rendiconto finanziario previsionali.
- Nelle aziende strutturate le **funzioni coinvolte** in questa fase sono: il direttore finanziario (CFO), il controller e il tesoriere.

# La costruzione del budget di tesoreria

## FASE 1 – Predisposizione piano a medio termine e budget (2/4)

La discussione delle ipotesi di piano e di budget prevede la disamina di una serie di voci:

- Analisi della **politica del capitale circolante netto** (working capital) nelle sue componenti riguardanti le condizioni di incasso (giorni clienti), le condizioni di pagamento (giorni fornitori) e la gestione dello stock di rimanenze (giorni magazzino mp, semilavorati e pf)
- Analisi della **politica degli investimenti**, con definizione di acquisizioni/dismissioni di asset materiali e immateriali e relative forme di pagamento (per cassa, leasing, finanziamenti, ecc.) e della **politica degli ammortamenti** (numero anni, aliquote, ecc.)



# La costruzione del budget di tesoreria

## FASE 1 – Predisposizione piano a medio termine e budget (3/4)

- Analisi di eventuali **ipotesi di variazione di fondi rischi** e altri fondi (perdite su crediti,..., ecc)
- Analisi di ipotesi di **variazione delle partite intercompany** come crediti e debiti infragruppo, sia commerciali che finanziari
- Analisi delle eventuali **operazioni straordinarie** e la modalità con la quale impattano sul conto economico e sullo stato patrimoniale dell'azienda

# La costruzione del budget di tesoreria

## FASE 1 – Predisposizione piano a medio termine e budget (4/4)

- Viene richiesta una **mensilizzazione del budget di conto economico** annuale ed una sua rappresentazione delle voci per destinazione e responsabilità: la mensilizzazione del conto economico è la premessa per la mensilizzazione dei flussi finanziari.
- I costi diversi dal costo del venduto richiedono la costruzione di una matrice per natura/ente di responsabilità, al fine di poterlo collegare ai pagamenti dei fornitori.
- Analisi della **posizione di crediti e debiti all'inizio dell'anno** di piano, con evidenza delle situazioni di criticità (sofferenze, crediti incagliati,...,ecc). Per stimare i crediti e debiti iniziali si richiede la disponibilità del dettaglio delle fatture da emettere/incassi e fatture da ricevere/pagamenti alla fine dell'anno.
- Il processo di budget avviene di solito nei mesi di **ottobre-novembre**.

# La costruzione del budget di tesoreria

## FASE 2 – Creazione del modello di budget di tesoreria (1/3)

L'elaborazione del budget di tesoreria prevede due momenti fondamentali:

- Calcolo di tutte le **entrate e uscite monetarie** legate alla gestione operativa, finanziaria e straordinaria, in stretta correlazione con il budget economico e patrimoniale dell'azienda.
- La definizione della **politica di gestione dell'indebitamento** a fronte di un fabbisogno finanziario e **della liquidità** a fronte di un surplus di cassa, rilevati nei sotto-periodi dell'anno (solitamente i mesi).

# La costruzione del budget di tesoreria

## FASE 2 – Creazione del modello di budget di tesoreria (2/3)

Il cuore del modello di pianificazione finanziaria verte sulla composizione di fogli di lavoro dettagliati dove si ricostruiscono e si stimano l'insieme delle entrate e delle uscite di cassa legate alla gestione caratteristica, finanziaria e straordinaria. I fogli di lavoro contengono di massima i seguenti dati:

- Entrate operative generate dai **ricavi** ed evoluzione dei **crediti commerciali** con imputazione delle entrate di cassa sulla base dei relativi tempi di incasso
- Uscite operative collegate al **costo del venduto** ed evoluzione dei **debiti di fornitura** con imputazione delle uscite di cassa sulla base dei tempi di pagamento concordati
- Uscite legate al **costo del personale**, stipendi e salari, versamento degli oneri contributivi, accantonamento/utilizzi e liquidazioni periodiche del TFR, premi e incentivi, debiti e crediti del personale
- Uscite relative a costi rilevati in CE diversi dal costo del venduto e dal costo del personale ed evoluzione dei debiti verso i relativi fornitori

# La costruzione del budget di tesoreria

## FASE 2 – Creazione del modello di budget di tesoreria (3/3)

- Calcolo delle entrate e uscite legate agli **investimenti in immobilizzazioni materiali e immateriali** e verifica delle scadenze dei pagamenti fornitori e il delta debiti per investimenti
- Calcolo della **posizione IVA** sulla base di tutte le entrate e le uscite soggette a imposta sul valore aggiunto e della modalità di liquidazione (mensile/trimestrale)
- Calcolo degli **oneri finanziari** e delle **imposte** con verifica dell'effettivo periodo di pagamento delle imposte (competenza vs cassa)
- Calcolo delle entrate e uscite di natura straordinaria

# La costruzione del budget di tesoreria

## FASE 3 – Attività di controllo

- Consentono di garantire la qualità delle previsioni effettuate in sede di piano/budget
- Verifica dell'allineamento tra le voci patrimoniali e l'evoluzione finanziaria delle stesse voci ad esempio in caso di modifiche di
- Riconciliazione tra budget di cassa (o di tesoreria) e rendiconto finanziario (budget finanziario)

## La costruzione del budget di tesoreria

### FASE 4 – Redazione del documento finale (report)

Rappresenta una fase indispensabile per assicurare l'attendibilità delle rilevazioni quantitative e per comunicare in maniera efficace le risultanze legate ai saldi finanziari. Il documento, in generale, si compone delle seguenti parti:

- **PREMESSA.** Contiene il perimetro di rilevazione dei dati contabili e finanziari, il metodo impiegato nella costruzione dei prospetti previsionali e le principali ipotesi di lavoro
- **SINTESI DELLE ELABORAZIONI.** Indicazione dell'evoluzione complessiva dell'indebitamento, della situazione fidi/utilizzi, indicatori di performance finanziaria, dinamica mensile dei cash flow nelle sue componenti operativa, di investimento, finanziaria, l'evoluzione degli oneri finanziari e il confronto anno su anno.
- **CONCLUSIONI.** Il documento si conclude con l'indicazione delle azioni da intraprendere e le principali scelte di politica finanziaria (debito/equity) a fronte dei flussi di cassa previsti.

***Grazie dell'attenzione !***

*Per info:*

***ACF S.p.A.***

*Tel. 02/727302430*

*[a.milone@acfspa.com](mailto:a.milone@acfspa.com)*