

E-BOOK

PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA

Accenni pratici di gestione
operativa e quotidiana

03

TUTTI I DIRITTI RISERVATI

N° 02/2021

 **CROSS5**

Il presente e-book è stato scritto dal dott. **Marco Carraro**.

Conosciamo l'autore:

Marco Carraro si occupa con passione di finanza e controllo di gestione. Ha maturato importanti esperienze come CFO in PMI operanti nei settori più svariati: siderurgia, gas & energia, plastica, industria alimentare.



«Il mio obiettivo costante è accompagnare l'imprenditore a prendere le scelte più giuste cercando di pianificare e prevedere finanziariamente ciò che potrebbe succedere».

TESORERIA E PIANIFICAZIONE FINANZIARIA

Tutte le realtà aziendali hanno la necessità di avere informazioni precise per poter prevedere i fabbisogni finanziari o eventuali eccedenze di cassa; ciò consente di poter porre rimedio in anticipo a situazioni potenzialmente pericolose per la vita dell'azienda come la carenza di liquidità o la mancanza di fidi. In caso di saldo positivo consente invece di allocare le risorse finanziarie con la massima efficienza tra i vari istituti di credito, utilizzando quelli meno costosi e di poter negoziare con gli stessi, condizioni e tassi di interesse più favorevoli.

Ciò che interessa all'imprenditore, oltre ai risultati del conto economico (misurabili in termini di fatturato, margine operativo lordo, ecc.) è che ci sia sufficiente liquidità per onorare le scadenze concordate, misurabile attraverso il cash flow o il flusso di cassa che l'azienda è in grado di generare.

In periodi di maggior turbolenza come quello attuale, è quanto mai opportuno estendere l'orizzonte temporale di analisi e previsione oltre il breve termine. Per poter effettuare una pianificazione finanziaria adeguata occorre quindi prendere in considerazione non solo gli eventi già accaduti e presenti in contabilità ma è altresì necessario integrare le informazioni contabili con ulteriori ipotesi che potranno verificarsi in futuro con un certo grado di probabilità.

Anche l'art. 13 del nuovo Codice della crisi d'impresa pone l'attenzione sull'importanza di adottare degli indicatori che evidenzino la sostenibilità dei debiti per almeno sei mesi successivi, dando quindi utili indicazioni sulla durata minima per la quale i flussi di cassa devono essere visibili da parte degli amministratori.

Le principali fonti da cui attingere i dati sono le seguenti: fatture, ddt, ordini, distinte di lavorazione, trattative di acquisto/vendita e budget; quest'ultimo considera un periodo di azione più lungo degli altri e quindi il grado di incertezza dei dati è più elevato.

Riguardo al periodo di analisi occorre distinguere la **tesoreria operativa** di breve periodo (60 – 90 giorni) che attinge i dati principalmente da fatture, bolle e ordini, dalla **pianificazione finanziaria** (almeno 1 anno) che è alimentata dai budget economici tradotti in chiave finanziaria.

TESORERIA OPERATIVA

In modo schematico è possibile classificare i sistemi di tesoreria attualmente adottati nelle realtà aziendali in tre categorie:

1. sistemi basati su fogli elettronici;
2. sistemi integrati nel sistema gestionale;
3. sistemi specialistici.

I sistemi della **prima categoria** sono utilizzati principalmente nelle aziende di piccole dimensioni, vengono implementati con tempi molto rapidi e con elevata possibilità di personalizzazione da parte dell'utilizzatore. Questi sistemi hanno il vantaggio di avere un costo molto contenuto, tuttavia riescono a gestire un volume limitato di dati e le funzionalità sviluppate sono poco evolute.

I sistemi della **seconda categoria** costituiscono un "modulo" integrato nel programma gestionale ERP con il quale condivide lo stesso database, le stesse anagrafiche e lo stesso linguaggio di scrittura. Tale soluzione presenta quindi il vantaggio di non dover effettuare alcuna attività d'integrazione informatica (spesso fonte di criticità) o di dover importare dall'esterno file excel, testo o in altri formati. Tali soluzioni spesso vengono sviluppate nelle loro funzionalità di base e spesso sono fortemente condizionate dal sistema contabile in uso da cui subiscono una certa rigidità di utilizzo e sviluppo.

I sistemi della **terza categoria**, sono software specialistici (detti anche verticali) sviluppati da terze parti rispetto al gestionale aziendale. A confronto ai precedenti sono senz'altro più costosi e richiedono un'implementazione più complessa ed attenta visto che dispongono di proprie tabelle e database. I sistemi di tesoreria specialistici sono nati per soddisfare al massimo le esigenze di tesoreria ed hanno una struttura completa sia in termini di funzionalità che in termini di interazione con i vari sistemi coinvolti nel cash management interfacciandosi con il sistema bancario di remote banking, e con la contabilità da cui possono sia inviare che ricevere informazioni.

La progettazione della tesoreria ha carattere generale e può essere considerata indipendente dal tipo di sistema adottato; tuttavia di seguito si farà più riferimento a quelli specialistici proprio per la loro maggior completezza rispetto agli altri.

I SISTEMI SPECIALISTICI DI TESORERIA

I **sistemi specialistici di tesoreria** attingono dalla contabilità generale tutte le informazioni che riguardano il piano dei conti, le anagrafiche e le partite aperte dei clienti e fornitori. In questo modo sono in grado di gestire gli scadenzari attivi e passivi derivanti da fonti dati certi come fatture, ddt ed ordini.

Partendo proprio dagli scadenzari è possibile generare i documenti da inviare come flusso elettronico direttamente alla banca: distinte di pagamento e ritiro di effetti passivi, previa verifica della disponibilità presente nei vari conti bancari e tenendo conto di alcuni criteri che permettono di ottimizzare i costi, come ad esempio la canalizzazione di partite clienti e fornitori con il medesimo codice ABI.

Oltre ai pagamenti è possibile inserire le operazioni di smobilizzo dei crediti commerciali, quali anticipi fatture, portafoglio Ri.Ba., factoring ecc. e quindi generare la presentazione per il totale e prevedere i movimenti di scarico alla scadenza prevista.

E' quindi opportuno che, oltre che al piano dei conti, siano inseriti in tesoreria anche tutte le linee di credito con il dettaglio degli affidamenti, condizioni economiche e dei tassi di interesse.

Contemporaneamente alla generazione delle distinte di pagamento viene creata dal sistema di tesoreria la registrazione contabile che dovrà essere riconciliata con il movimento dell'estratto bancario importato dal sistema di remote banking. Oltre alle distinte di pagamento, dovranno essere abbinati con i movimenti di tesoreria anche tutti gli altri movimenti bancari, quali:

- gli **incassi** con distinzione della forma tecnica: i bonifici e i crediti documentari vengono alimentati nel sistema di tesoreria dal flusso di remote banking, mentre gli incassi da ricevuta bancaria vengono registrati su iniziativa aziendale attraverso la generazione delle distinte come visto prima;
- le **entrate** e **uscite** di carattere generale che non sono legate a documenti di acquisto e vendita, quali ad esempio, il pagamento degli stipendi e il versamento dei contributi, imposte e tasse che normalmente vengono originati nel sistema di tesoreria;
- i **movimenti finanziari**, relativi alle registrazioni di gestione dei finanziamenti (accensioni, decurtazioni, proroghe, estinzioni ecc.), di girofondi, addebito di interessi, spese e commissioni; in particolare per quanto riguarda i finanziamenti a medio e lungo termine vengono caricati i piani di ammortamento direttamente in tesoreria e quindi diventa possibile prevedere gli addebiti delle varie rate.

future.

Tutte le registrazioni riconciliate verranno poi trasferite e contabilizzate nel sistema gestionale aziendale, senza doverle digitare nuovamente.

I vantaggi operativi di un sistema di tesoreria che si interfaccia contemporaneamente con il mondo bancario e contabile sono i seguenti:

- forte riduzione del carico di attività amministrative (registrazioni, quadrature ecc.);
- costante monitoraggio dell'onerosità del debito bancario;
- aggiornamento in tempo reale della posizione finanziaria netta (PFN);
- proiezione dei saldi di breve periodo completa e affidabile.

PIANIFICAZIONE FINANZIARIA

Al fine di poter costruire un piano finanziario di almeno un anno è necessario andare oltre le registrazioni e le informazioni finora raccolte a consuntivo, ma partendo da una PFN attuale e certa occorre costruire delle previsioni in più fasi.

1^ FASE: RIPOSIZIONAMENTO DEGLI SCADENZIARI CLIENTI E FORNITORI

Crediti

Le scadenze dei crediti vengono rielaborate al fine di ottenere una data di incasso prevista che in molti casi si discosta dalla data di scadenza originaria. Ciò è possibile mediante il calcolo dei giorni medi di ritardo attraverso l'utilizzo di analisi storiche o statistiche.

Sulle scadenze di portafoglio Ri.Ba. che sono certe, è opportuno applicare una % di insoluti derivante dai dati storici e stimare l'incasso dell'insoluto in "X" giorni in base a un parametro prestabilito.

Debiti

Normalmente per i debiti, il calcolo non si basa su dati storici o statistici ma sulla modalità di pagamento e sulla loro derogabilità. I pagamenti con Ri.ba., Rid e bonifici inderogabili vengono stimati sulla base della data di scadenza contrattuale, mentre per i bonifici derogabili viene stimato il pagamento in "X" giorni dopo la scadenza.

Sui crediti che sui debiti in contenzioso può essere inserita una % di recupero o esborso sull'importo originario.

2^ FASE: INCASSI E PAGAMENTI DA BUDGET ECONOMICO

Per quanto riguarda alle modalità di costruzione del Budget Economico rimandiamo all'ampia letteratura esistente, in questa sede ci limitiamo a qualche brevissimo accenno.

Le vendite a budget possono essere previste tenendo conto dei contratti conclusi, di quelli ancora in corso di trattativa, e dell'ordinato storico dei clienti abituali e di quelli stagionali.

I costi dei fattori produttivi vengono invece calcolati utilizzando le schede tecniche di lavorazione (distinte base, tempi ciclo di lavorazione, ecc.) se esistenti, oppure in maniera più approssimativa, attraverso l'applicazione di percentuali sui ricavi basate su dati storici e della marginalità attesa.

Per completare il Budget Economico occorre poi ipotizzare gli altri costi variabili (spese di trasporto, provvigioni ecc.) e i costi fissi (stipendi personale indiretto, affitti, utenze ecc.).

A questo punto aggiungendo l'IVA ai costi e ricavi, secondo un'aliquota media, otteniamo i crediti e debiti che avranno scadenza definita in base alle dilazioni di incasso e pagamento concesse.

3^ FASE: MANOVRA FINANZIARIA

Si procede con l'inserimento a sistema delle rate dei mutui a lungo termine così come previste dai piani di ammortamento per poi caricare l'estinzione dei finanziamenti a breve termine (anticipi fatture, portafoglio, denaro caldo); è evidente che in un orizzonte previsionale di medio periodo tutti i finanziamenti di breve durata verranno estinti, creando un fabbisogno sulle linee di conto corrente. Per fronteggiarlo è necessario simulare l'accensione di nuovi finanziamenti su crediti ma anche su debiti, suddividendoli per linee di credito.

Facciamo un paio di esempi.

1. Ipotizziamo che il fatturato ivato del mese "N" venga incassato al 50% tramite Ri.Ba. a 60 giorni; si può creare una disponibilità di portafoglio per i mesi "N+1" e "N+2" per fronteggiare il saldo della linea di conto corrente.
2. Se nello stesso mese "N" sono previsti acquisti da fornitori esteri finanziabili al 70% tramite finanziamenti import a 120 giorni, per tale importo verrà calcolata una disponibilità per i quattro mesi da "N+1" a "N+4".

L'addebito di tutte le spese e interessi verrà calcolato sulla base dei tassi previsti per le singole linee di credito.

4^ FASE: ALTRE ENTRATE E USCITE MONETARIE

Si inseriscono i valori delle altre poste residuali, ossia quelli di carattere generale visti in precedenza nella tesoreria operativa (pagamento stipendi, imposte ecc.) e anche quelli relativi alla gestione straordinaria, come per esempio, nuovi investimenti, dismissioni cespiti, eventuale pagamento di dividendi. L'elemento critico della loro previsione è la scelta della definizione del grado di dettaglio; ad esempio il versamento del Mod. F24 può contenere tipologie di movimenti diversi che possono essere di natura operativa (contributi e oneri del personale) o di natura fiscale (Ires, Irap ecc.).

5^ FASE: COSTRUZIONE DEI REPORT

E' di fondamentale importanza configurare correttamente i report poiché dalla loro analisi è possibile ricavare informazioni molto utili sulle performance aziendali e consentono agli organi competenti di poter prendere adeguate decisioni su dati concreti e non su sensazioni o simulazioni approssimative. I piani finanziari devono essere monitorati e rivisti costantemente affinché le previsioni siano il più attendibili possibile soprattutto in scenari di profonda incertezza come quello attuale.

La reportistica è composta da conto economico, stato patrimoniale e cash flow previsionali che possono essere così schematizzati.

PIANIFICAZIONE FINANZIARIA

CONTO ECONOMICO	STATO PATRIMONIALE	CASH FLOW
Ricavi di vendita	Immobilizzazioni immateriali	EBITDA
Altri ricavi e proventi	Immobilizzazioni materiali	Δ Magazzino
Valore della produzione	Immobilizzazioni finanziarie	Δ Crediti commerciali
Consumi	Totale immobilizzazioni	Δ Debiti commerciali
Costi variabili industriali	Magazzino	Δ Capitale circolante netto operativo
Lavorazioni esterne	Crediti commerciali	Imposte
Trasporti	Debiti commerciali	Δ Altre attività
Gross Margin	Capitale circolante commerciale	Δ Altre passività
Gross Margin %	Altre attività	Δ Fondi
Costo del personale	Altre passività	Flusso di cassa caratteristico
Manutenzioni	Capitale circolante netto	Δ Attivo immobilizzato
Costi commerciali	Capitale sociale e riserve	Δ Patrimonio netto
Costi generali amministrativi	Utile (Perdita) a nuovo	Proventi (Oneri) straordinari
Leasing e affitti	Risultato d'esercizio	Flusso di cassa al servizio del debito
EBITDA	Patrimonio netto	Δ Debiti finanziari a BT
EBITDA MARGIN %	Disponibilità liquide	Δ Debiti finanziari a MLT
Ammortamenti	Debiti bancari	Proventi (Oneri) finanziari
Accantonamenti	PFN	Flusso di cassa netto
EBIT	Totale fonti	Saldo di cassa iniziale
(Oneri) e proventi straordinari		Delta
(Oneri) e proventi finanziari		Saldo di cassa finale
EBT		
Imposte		
Risultato netto		

Ciascun schema può essere personalizzato da azienda ad azienda in funzione del tipo di analisi scelto, più o meno dettagliata e dalla specifica attività svolta, l'importante è che siano raggiunti i seguenti obiettivi:

- evidenziare l'entità della PFN alla fine di ogni periodo di analisi, partendo da una PFN iniziale e ipotizzando un budget economico realistico;
- misurare se la crescita economica preventivata è sostenibile;
- prevedere l'impatto sull'equilibrio finanziario in caso di calo di ricavi o marginalità.

Oggi più che mai c'è necessità di soddisfare tali bisogni informativi.



CROSS5 srl

Via Niccolò Tommaseo, 68, 35131 Padova PD

PIVA 04612890287

info@cross5.it

 800 820 780

www.cross5.it