

Webinar



Short term cash management:
lo strumento del "budget di
cassa"

Relatore: **Ivan Fogliata**

04 maggio 2020

Equilibri di cassa.
Non si scherza più!
La riforma del codice della crisi e
dell'insolvenza

Art. 13 – Gli indicatori!

- Costituiscono indicatori di crisi gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore, tenuto conto della data di costituzione e di inizio dell'attività, rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e delle prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso o, quando la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, per i sei mesi successivi. A questi fini, sono indici significativi quelli che misurano la sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare e l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi. Costituiscono altresì indicatori di crisi ritardi nei pagamenti reiterati e significativi, anche sulla base di quanto previsto nell'articolo 24.
- VEDIAMO SUBITO L'ART. 24!
- 1. Ai fini dell'applicazione delle misure premiali di cui all'articolo 25, l'iniziativa del debitore volta a prevenire l'aggravarsi della crisi non è tempestiva se egli propone una domanda di accesso ad una delle procedure regolate dal presente codice oltre il termine di sei mesi, ovvero l'istanza di cui all'articolo 19 oltre il termine di tre mesi, a decorrere da quando si verifica, alternativamente:
 - a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno sessanta giorni per un ammontare pari ad oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
 - b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno centoventi giorni per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
 - c) il superamento, nell'ultimo bilancio approvato, o comunque per oltre tre mesi, degli indici elaborati ai sensi dell'articolo 13, commi 2 e 3.
- 2. Su richiesta del debitore, il presidente del collegio di cui all'articolo 17 attesta l'esistenza dei requisiti di tempestività previsti dal presente articolo.

Art. 13 segue.

- Il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili, tenuto conto delle migliori prassi nazionali ed internazionali, elabora con cadenza almeno triennale, in riferimento ad ogni tipologia di attività economica secondo le classificazioni I.S.T.A.T., gli indici di cui al comma 1 che, valutati unitariamente, fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa. Il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili elabora indici specifici con riferimento:
 - alle start-up innovative
 - alle PMI innovative
 - alle società in liquidazione
 - alle imprese costituite da meno di due anni
- L'impresa che non ritenga adeguati, in considerazione delle proprie caratteristiche, gli indici elaborati a norma del comma 2 ne specifica le ragioni nella nota integrativa al bilancio di esercizio e indica, nella medesima nota, gli indici idonei a far ragionevolmente presumere la sussistenza del suo stato di crisi. Un professionista indipendente attesta l'adeguatezza di tali indici in rapporto alla specificità dell'impresa. L'attestazione è allegata alla nota integrativa al bilancio di esercizio e ne costituisce parte integrante. La dichiarazione, attestata in conformità al secondo periodo, produce effetti per l'esercizio successivo.

Un po' di futurismo sulla gestione
della cassa di breve e del circolante...

L'Amazonification dell'economia



amazonlending

Based on your consistent performance on Amazon, we invite you to refinance your existing loan(s) with Amazon Lending. Please select the loan amount and the term length.

Why should I continue to use Amazon to finance my business?

1. Low total cost
2. Simple registration - complete in minutes
3. Automatic payments from your seller account

How does refinancing work?^{NEW}

When you refinance your loan, the new loan will fully repay the outstanding principal and accrued interest on your existing loan(s). The remainder will be disbursed to your bank account. Click [here](#) to refer to the FAQ page.

Take your business to new heights
with Amazon Lending

Refinance Loan Request Amount

\$530,000

Payment Term

12 Months

Refinance Funds Summary

| | |
|------------------------|--------------|
| Previous loans pay-off | \$317,323.91 |
| Net refinance proceeds | \$212,676.09 |

New Loan Summary

| | |
|-------------------------------|--------------|
| Interest (12.90% annual rate) | \$37,759.60 |
| Total of Payments | \$567,759.60 |
| Monthly Payment | \$47,313.30 |
| Total Cost (7.12%) | \$37,759.60 |

- Amazon Lending fa qualcosa che per le banche tradizionali è quasi impensabile... Finanzia il magazzino di chi vende su Amazon.
- Amazon sa perfettamente se il prodotto si vende e quindi finanzia al massimo il valore di ciò che vede a magazzino purché il prodotto sia FBA (Fulfilled by Amazon ovvero gestito e spedito da Amazon).

L'Amazon Finance...

- Il magazzino diventa la garanzia principale:

 **Amazon Lending**

 [Selling on Amazon](#)  [General Selling Questions](#)

[Inizia a vendere](#)

[Connetti](#)

Italiano ▼

The advantages off the top of my head include:

1. Quick money, no questions asked. Amazon knows how much money you make, and the value you items in FBA (the collateral). So no need to submit financial information. One time I did have to send in invoices of random ASIN's to show I have legit wholesale sources. This was only for my largest loan. You get the money in your account a couple days later.
2. Increase sales. Amazon offers loans to sellers that are out of stock frequently, and don't have the capital to keep up with sales.
3. Increase revenue. The loaned money isn't used once to buy inventory, once it sells, you get paid and buy more inventory. You can turn it over 10 times or so over the six month period.

- Il prossimo passo sarà rendere semplice per il consumatore spendere i propri soldi. La banca se ci pensiamo è sempre stata un vincolo.
- Il cliente vuole accedere alla sua finanza quando vuole. La burocrazia bancaria è solo un fastidio.

L'amazon finance «italiana»: BorsadelCredito




BorsadelCredito[®].it



Novità: finanziamento Amazon Seller

Scopri il primo finanziamento in Italia
dedicato a chi vende su Amazon da almeno 3 mesi

LEGGI LA
NEWS

BorsadelCredito.it lancia un prodotto FinTech per i seller di Amazon

Il primo operatore italiano di peer to peer lending per le PMI, lancia un finanziamento innovativo pensato ad hoc per gli [Amazon](#)  Seller italiani. Una novità senza precedenti per il mercato domestico: un prodotto FinTech che permetterà ai venditori professionisti di accedere a una linea di credito dedicata al fine di fare scorte di magazzino dei prodotti più richiesti e aumentare le vendite sul più grande e-commerce presente in Italia. Già disponibile sul portale di BorsadelCredito.it, l'Anticipo Scorte [Amazon](#)  Seller è dedicato alle aziende che vendono su [Amazon](#)  da almeno 3 mesi. Il processo è semplice, come da abitudine della piattaforma: si effettua una richiesta tramite il sito e, permettendo a BorsadelCredito.it di leggere i dati di vendite e di performance degli ultimi mesi, si ottiene

una valutazione. Se positiva, il venditore potrà ottenere liquidità in 24 ore e fare rapidamente scorte dei suoi bestseller. Inoltre la linea di credito andrà a risolvere un problema chiave dei seller, ovvero aumentare i margini delle vendite. Infatti, la capacità di pagare il fornitore al giorno zero e di acquistare quantità di merce gradualmente crescenti permette al venditore [Amazon](#)  di ottenere sconti importanti alla fonte e migliorare così il suo posizionamento sui prodotti più venduti. Tutto attraverso la fruizione di un'esperienza completamente digitale, in linea con la filosofia del mercato nel quale i seller di [Amazon](#)  già operano.

Le scelte strategiche ed operative ed il loro impatto sulla dinamica del capitale circolante e quindi sulla tesoreria.

Cosa rende una decisione strategica?

Si considerino le due fattispecie che seguono:

- 1) Un'azienda automobilistica sta valutando lo studio di un restyling di un modello già sul mercato.
- 2) Una società sta valutando il progetto di creare un'automobile basata sul concetto di manutenzione preventiva e predittiva in grado di connettersi alla casa produttrice e di scambiare dati con gli altri veicoli per gestire la distanza di sicurezza.

Entrambi i casi rappresentano dei progetti a valenza futura; ma cosa li differenzia?

Riconoscere le decisioni strategiche: tre dimensioni

- 1) Le decisioni strategiche sono **CONSEQUENZIALI**: ciò significa che esse hanno normalmente un grosso impatto “a cremagliera” in termini di impegno di tempo e risorse.
- 2) Le decisioni strategiche sono sia **ATTIVE** che **REATTIVE**: solitamente esse sono prese in contesti competitivi considerando le azioni e/o le reazioni dei concorrenti.
- 3) Le decisioni strategiche **NON SONO REVERSIBILI A COSTI LIMITATI**: esse impegnano per il futuro in maniera difficilmente reversibile.

Implicazioni delle decisioni strategiche.

Si immagina un'azienda che cominci a studiare come digitalizzare il proprio prodotto od il proprio processo.

Col passare del tempo i risultati sarebbero in grado di portare a scenari ben diversi fra loro che potrebbero portare a decidere in determinati momenti chiave di espandere, proseguire od abbandonare il progetto.

Non iniziare il progetto significa ad ogni modo precludersi tutte le possibilità di scelta future!

Le scelte strategiche

- Alla luce del fatto che il rapporto banca-impresa è sempre più complesso e dettagliato l'impresa deve fare il possibile per aumentare il presidio delle grandezze finanziarie.
- Ma cosa significa?
- Sareste in grado di valutare la seguente proposta di un vostro cliente?
- Proposta: «Passiamo dal conto lavorazione al c.d. conto pieno; acquisirete voi la materia prima e potrete incrementare il prezzo del 1% ma dovrete garantirci consegne just in time»
- Si tratta di una decisione strategica, ne sappiamo valutare le conseguenze finanziarie?
- Vediamo i dati di dettaglio che seguono!

Il caso.

- L'azienda Alfa, produce prese elettriche e multiprese per conto terzi. Di recente vi ha contattati per chiedervi supporto sia decisionale che finanziario su una scelta che deve affrontare.
- Uno dei principali clienti di Alfa, la GigaWatt Italia (GWI), ha proposto all'azienda fornitrice Alfa di passare dal “conto lavoro” al “conto pieno” in quanto GWI ha introdotto sistemi di *lean production* che le impongono di snellire la struttura. Cosa significa?
- In passato GWI ha sempre fornito ad ALFA tutta la materia prima necessaria per assemblare le multiprese da essa commercializzate. ALFA si occupava di ricevere tale merce, di proprietà GWI, assemblarla e renderla un prodotto finito. Il compenso per ALFA era la mera lavorazione; in gergo quindi si parlava di ALFA come terzista che opera in conto lavoro.
- Muovere al “conto pieno” significa invece proporre a ALFA di occuparsi di acquistare direttamente la materia prima per vendere il prodotto finito a GWI e non la mera lavorazione di componenti.

La proposta

- Passare dal conto lavorazione pagato 2,5 € al pezzo, al conto pieno che comporta l'acquisto di 5 € di materia prima per ogni pezzo direttamente a carico di ALFA.
- ALFA potrà incrementare il prezzo applicato dell'1% (da applicarsi congiuntamente su materia prima e lavorazione).
- GWI garantirà un incremento dalle attuali 800.000 unità annue a 900.000 unità annue acquistate ma ALFA dovrà garantire in ogni momento a GWI un magazzino prodotto finito disponibile in due giorni lavorativi pari a 90.000 unità.
- **ALFA aggiunge queste riflessioni:**
- Operare acquisti ed incrementare la produzione a 900.000 unità comporterà costi fissi maggiori per € 200.000 in quanto deve essere assunto un responsabile acquisti nonché debbono essere aggiunti due operai in produzione ed un mezzo per gestire la logistica.
- Ci si dovrà dotare di magazzino materia prima pari a 90.000 pezzi almeno per sopperire al magazzino prodotto finito.
- I fornitori di GWI garantiranno 30 giorni di dilazione sugli acquisti che opererà ALFA perché "garantiti" dalla parola di GWI.
- GWI purtroppo non accetta di ridurre i tempi di pagamento che rimangono fissati a 120 giorni fine mese data fattura.
- Noti i dati proposti conviene ad ALFA accettare l'offerta di GWI? Il reddito operativo della società migliora?

Apriamo Excel e verifichiamo!

- Esercizio conto pieno!

Le conseguenze finanziarie...

| | Situazione di Partenza | | Ipotesi Conto Pieno | | | |
|---|------------------------|----------------|---------------------|----------------|--|--------|
| N. Pezzi | | 800.000 | | 900.000 | | |
| Prezzo di vendita pezzi | € | 2,50 | € | 7,58 | ((2,5 + 5 Materia Prima) *(1 + 1%)) | |
| Volume d'affari annuo (Fatturato) | € | 2.000.000 | € | 6.817.500 | | |
| Costi variabili per acquisti materia prima | | | -€ | 4.500.000 | | |
| Costi fissi operativi | -€ | 1.850.000 | -€ | 2.050.000 | Nuovo resp. acquisti mat. prime e dipendenti | |
| Reddito Operativo | € | 150.000 | € | 267.500 | | |
| | | | | | Delta Patrimoniali | |
| Magazzino M.P. (da 0 a 90.000 pezzi) | € | - | € | 450.000 | € 450.000 | |
| Magazzino P.F. (da 0 a 90.000 pezzi) | € | - | € | 636.364 | € 636.364 | |
| Crediti verso clienti (120 gg dilazione) | € | 813.333 | € | 2.772.450 | € 1.959.117 | |
| Debiti verso fornitori (30 gg dilazione) | € | - | -€ | 457.500 | -€ 457.500 | |
| | | | | € | 2.587.980 Totale | |
| Interessi Passivi smobilizzo portafoglio | -€ | 24.400 | Hp: 3% | -€ | 115.748 | Hp: 5% |
| Interessi Passivi per finanziamento magazzino | € | - | | -€ | 54.318 | Hp: 5% |
| Utile Ante Imposte | € | 125.600 | € | 97.434 | | |

- La scelta effettuata porta ad un investimento di ben **2.500.000 in termini di capitale circolante.**
- Il maggior guadagno operativo è più che eroso dagli oneri finanziari.
- Inoltre: abbiamo il 1.100.000 € necessario per il magazzino?
- **Quante banche sono disponibili a finanziare il magazzino?**

Tutto corretto quindi?

- Abbiamo sbagliato a non considerare le variazioni dei due magazzini materia prime e prodotto finito nel calcolo del reddito operativo?
- Apriamo la soluzione!

Un altro esempio

- Un fornitore vi propone da Gennaio di passare a pagamento anticipato garantendovi uno sconto del 3%; in precedenza la vostra impresa godeva di 90 giorni di dilazione.
- E' un buon affare?

| | | |
|---------------------------|--------------|---------------------------------|
| Acquisti annui | € 1.200.000 | |
| Acquisti mensili | € 100.000 | |
| Debito medio | € 366.000 | <small>(100.000*3*1,22)</small> |
| Sconto | 3% | |
| Sconto cumulato | € 36.000 | <small>(3%*1.200.000)</small> |
| Vantaggio assoluto | 9,84% | <small>(36.000/366.000)</small> |
| Costo del denaro | 5,00% | |
| Vantaggio relativo | 4,84% | |

- Sembrerebbe un buon affare, mi privo di 366.000 di finanza ma ottengo 36.000 € di vantaggi in un anno, è quindi meglio investire il denaro al 9,84% che al 5% che otterrei risparmiando sugli interessi passivi grazie al finanziamento che mi faceva il fornitore.

Abbiamo considerato tutti gli aspetti?
Proviamo insieme!
Utilizzando il file a disposizione
proviamo a programmare i pagamenti
e misurare il debito verso il fornitore.

Gli effetti finanziari della scelta strategica...

| | |
|---------------------------|---|
| Acquisti annui | € 1.200.000 |
| Acquisti mensili | € 100.000 |
| Debito medio | € 366.000 <small>(100.000*3*1,22)</small> |
| Sconto | 3% |
| Sconto cumulato | € 36.000 <small>(3%*1.200.000)</small> |
| Vantaggio assoluto | 9,84% <small>(36.000/366.000)</small> |
| Costo del denaro | 5,00% |
| Vantaggio relativo | 4,84% |

| | ottobre | novembre | dicembre | gennaio | febbraio | marzo | aprile |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------|-----------|
| Acquisti | € 100.000 | € 100.000 | € 100.000 | € 97.000 | € 97.000 | € 97.000 | € 97.000 |
| Uscite di cassa a budget per Pagamenti fornitore | € 122.000 | € 122.000 | € 122.000 | € 240.340 | € 240.340 | € 240.340 | € 118.340 |
| Debito Verso fornitore | € 366.000 | € 366.000 | € 366.000 | € 244.000 | € 122.000 | € - | € - |

- La scelta effettuata ci porterà ad avere tre mesi di «doppi» pagamenti al fornitore!
- E' sostenibile per la nostra impresa?
- Abbiamo uno strumento che ci aiuti a pianificare l'effetto finanziario delle nostre scelte?

E' il principio del dynamic discounting!!

Massimizzare la redditività delle «eccedenze» di liquidità

- Consiste nell'anticipare i pagamenti ai propri fornitori in cambio di uno «sconto dinamico» sulla fattura che viene anticipatamente liquidata.
- Perché «dinamico»? Perché il fornitore può chiedere il pagamento anticipato quando vuole!
- Il dynamic discounting interessa imprese liquide che vogliono realizzare due obiettivi:
 - Massimizzare la redditività delle disponibilità liquide
 - Offrire un canale di finanziamento alternativo ai propri fornitori anche in un più ampio contesto di corporate social responsibility.



Credito di filiera digitale

Un prodotto studiato e realizzato per ottimizzare il capitale circolante degli attori di filiera dei grandi gruppi industriali partner

Il credito di filiera digitale di Credimi è un prodotto innovativo, dedicato a gruppi industriali partner di media/grande dimensione, che permette di anticipare le fatture dei loro fornitori e ottenere dilazioni di pagamento. Tramite il nostro portale i fornitori possono visualizzare le fatture verso il partner e le relative condizioni di anticipo; una volta selezionate quelle da anticipare, il fornitore riceve il pagamento direttamente da Credimi. Le condizioni di anticipo sono dinamiche e il fornitore può liberamente scegliere quando incassare la fattura fino alla scadenza.

BUSINESS CASE: AZIENDA DELLA GDO

PARTENDO DALLO SPESO...



...DYNAMIC DISCOUNT TARGET TURNOVER

| | |
|----------------------------------|--------------------|
| SPESO AGGREDIBILE | 220 €M |
| % Fatture scontate | 50% |
| FATTURE SCONTATE | 111 €M |
| Giorni di pagamento medi (DPO #) | 85 gg |
| AMMONTARE ANTICIPATO MEDIO (€) | 26 €M |
| Tasso d'interesse Lordo (%) | 3,75% 4,25% |
| INTERESSI LORDI ANNUI (€) | 1,0 €M 1,1 €M |

←..... TASSO D'INTERESSE→

| | | | | | |
|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 3,50% | 3,75% | 4,00% | 4,25% | 4,50% |
| 40% | 0,7 | 0,8 | 0,8 | 0,9 | 0,9 |
| 50% | 0,9 | 1,0 | 1,0 | 1,1 | 1,2 |
| 60% | 1,1 | 1,2 | 1,2 | 1,3 | 1,4 |

↑..... COGS (%)↓

Pam offre ai fornitori l'anticipo fai da te

FINTECH

Pagamenti sprint a fronte di uno sconto via computer
Al via la piattaforma hi-tech

Luca Orlando

Vuole essere pagato subito? Naturalmente mi aspetto uno sconto. Dialettica tra cliente e fornitore che a breve non sarà più necessaria, a tutto penserà la tecnologia.

È la scelta del gruppo di grande distribuzione Pam-Panorama, che sposa con decisione il mondo Fintech, rendendo di fatto superflua ogni interazione diretta tra le parti in caso di richieste di anticipo. Il gruppo veneto, 2,4 miliardi di ricavi e 684 punti vendita, ha deciso infatti di adottare una

piattaforma di sconto dinamico, un modo per fare incontrare in modo automatico domanda e offerta: da un lato la catena, che punta a ottimizzare gli acquisti; dall'altro il fornitore a corto di liquidità, che vorrebbe incassare quanto pattuito prima dei tempi concordati. La piattaforma, sviluppata dalla start-up PlusAdvance, mette in contatto i due mondi attraverso un meccanismo di asta. Il fornitore inserisce nel sistema la fattura o le fatture per cui vorrebbe un pagamento anticipato, segnalando lo sconto che è disposto a concedere. Mese dopo mese Pam invece decide quanta liquidità investire in questo meccanismo, indicando lo sconto che intende ottenere come contropartita e passando al sistema le fatture validate e considerate corrette. L'algoritmo sviluppato effettua il matching tra queste diverse esigenze, identificando le fatture per cui

il pagamento può essere anticipato. «Nel meccanismo inseriremo qualche decina di milioni al mese - spiega il direttore della tesoreria di Pam Andrea Carlassare - e ci aspettiamo che le somme utilizzate in questo modo abbiano un rendimento superiore rispetto al semplice deposito a breve termine in banca, che ormai non rende quasi nulla. In prospettiva vorremmo estendere questa possibilità al maggior numero possibile di fornitori, cercando di mettere a disposizione un servizio alle Pmi, un modo per dare ai fornitori maggiore flessibilità nella gestione del capitale circolante». Platea vasta, oltre 2500 aziende che ogni anno cedono alla catena merci per oltre 1,5 miliardi di euro, sviluppati con 1,3 milioni di fatture. «Si tratta di un meccanismo win-win - spiega il fondatore di PlusAdvance Massimiliano Gattari - che offre vantaggi al

cliente ma anche flessibilità operativa al fornitore. Che di volta in volta, senza alcun vincolo, può decidere se e in quale misura operare». Dopo aver terminato con successo i test Pam si appresta a segnalare l'iniziativa alle aziende, che a breve potranno accedere alla piattaforma inserendo le rispettive fatture. Da una media di 85 giorni, e tenendo conto del tempo tecnico necessario per la verifica della correttezza dei documenti, il fornitore potrebbe in questo modo riuscire ad ottenere il pagamento entro un mese. Per la start-up marchigiana, nata due anni fa e ora inserita nell'incubatore The Hive di Ancona, si tratta di un primo punto di svolta. «In effetti è una bella accelerazione - chiarisce Gattari - che ci consentirà ad esempio di internalizzare alcuni dei nostri sviluppatori».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

PlusAdvance

HOME FORNITORI CLIENTI CONTATTI

Il Dynamic discounting semplice

Con **PlusAdvance** anticipi il pagamento delle fatture ai tuoi fornitori in cambio di uno sconto. In modo automatico, efficiente e, soprattutto, **senza rischi**.

Quali i vantaggi per l'impresa che lo adotta?

- L'impresa che consente lo sconto dinamico trasformerà in interessi attivi i minori costi di acquisto.
- Lo sconto su una fattura infatti è considerato un provento finanziario e non un minore costo operativo.
- L'EBITDA ed il ROI dell'impresa che adotta il dynamic discounting non aumenterà.
- Le disponibilità liquide in eccesso sono parte dell'attivo. Utilizzarle migliora il Return on Assets.
- Il fornitore che accorda lo sconto non avrà il medesimo beneficio delle cessione pro-soluto. Lo sconto costituirà interessi passivi e non altri oneri di gestione immediatamente deducibili.

La gestione della cassa nel day by day:

- I problemi di *data mining* e *data processing*: la necessità di uno strumento di coordinamento.
- Le necessità di collegamento fra pianificazione di breve e di lungo periodo.

Il presidio integrato della cassa

- Abbiamo appreso che presidiare la cassa è fattispecie molto complessa.
- Essa è la terza dimensione di analisi dell'impresa insieme a quella economica e patrimoniale.
- La cassa deve essere monitorata sia nel breve che nel lungo periodo ed in tal senso occorre dotarsi di strumenti e di procedure per il suo presidio.
- 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 per appalti...)
- 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...

I problemi principali in questo caso sono i seguenti:

- 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

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 | 0,00 | Eff.Attivi | Eff.Passivi | Saldo | Prog. Attivo | Prog. Passivo |
|---------------|----------|-------------------|--------------|---------------------------------|-------|----|---|------------|------|------------|-------------|--------|--------------|---------------|
| Data Sc. | 05/06/19 | 30/04/19 00000086 | 86 | C 505 EREDI BAITELLI S.P.A. | Banca | B3 | T | Esito | 0,00 | 647,10 | 0,00 | 0,00 | 647,10 | 0,00 |
| Data Scadenza | | | 10/06/19 | | | | | | 0,00 | | | | | |
| Data Sc. | 10/06/19 | 30/12/18 00000209 | 209 | C 100 QUETTI LUIGI S.r.l. | Banca | B3 | T | Esito | 0,00 | 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. | 12/06/19 | 12/04/19 00000075 | 75 | C 726 PALLADIO LEASING SPA | Banca | B3 | T | Esito | 0,00 | 288.600,00 | 0,00 | 0,00 | 288.600,00 | 0,00 |
| Data Scadenza | | | 15/06/19 | | | | | | 0,00 | | | | | |
| Data Sc. | 15/06/19 | 31/01/19 00000007 | 7 | C 756 VIMAD SRL | Banca | B3 | T | Esito | 0,00 | 2.000,00 | 0,00 | 0,00 | 2.000,00 | 0,00 |
| Data Scadenza | | | 27/06/19 | | | | | | 0,00 | | | | | |
| Data Sc. | 27/06/19 | 13/05/19 00000331 | A2011-297817 | F 312 BT ITALIA S.P.A. | Banca | B3 | T | Esito | 0,00 | 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
- Vediamo un esempio di data processing con Macro!

Scadenziario contabile ed extra contabile

- Una volta risolto il primo problema (non senza fatica!) ci renderemo conto che il sistema contabile «normale» non basta.
- Gli scadenziari contabili infatti censiscono solo le scadenze dilazionate di clienti e fornitori ma esistono molte altra 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.

L'output della contabilità: necessità di sintesi

| XX SRL Conto Corrente Banca X | | | | | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|----------------|------|---------|----------|----------|-----------|-------------|
| Area | Gruppo | MACROCATEGORIE | ANNO | MESE | SCADENZA | VALUTA | ENTRATE | USCITE |
| Nulle | Nulle | entrate | 2019 | gennaio | 01/01/19 | 01/01/19 | 38.000,00 | |
| Altri costi | Costo del commerciale | Consulenti | 2019 | gennaio | 10/01/19 | 10/01/19 | | - 360,00 |
| Altri costi | Costo del commerciale | Materiali | 2019 | gennaio | 10/01/19 | 10/01/19 | | - 96,00 |
| Altri costi | costo di amministrazione | Consulenti | 2019 | gennaio | 10/01/19 | 10/01/19 | | - 5.700,00 |
| Altri costi | Costi di Amministrazione | Banca | 2019 | gennaio | 01/01/19 | 01/01/19 | | - 5,02 |
| Tributaria | Iva | Tasse | 2019 | gennaio | 18/01/19 | 16/01/19 | | - 17.024,80 |
| Tributaria | Imposte | Tasse | 2019 | gennaio | 18/01/19 | 18/01/19 | | - 104,58 |
| Tributaria | Imposte | Tasse | 2019 | gennaio | 18/01/19 | 18/01/19 | | - 1.521,60 |
| Altri costi | Costi di Amministrazione | Banca | 2019 | gennaio | 18/01/19 | 18/01/19 | | - 231,45 |
| Altri costi | Costo di Gestione | Lav.Est. | 2019 | gennaio | 18/01/19 | 18/01/19 | | - 268,55 |
| Altri costi | Costo di Gestione | Consulenti | 2019 | gennaio | 21/01/19 | 21/01/19 | | - 780,00 |
| Altri costi | Costo di Gestione | Assicurazioni | 2019 | gennaio | 19/01/19 | 19/01/19 | | - 442,03 |
| Altri costi | Costo di Gestione | Assicurazioni | 2019 | gennaio | 19/01/19 | 19/01/19 | | - 508,40 |
| Altri costi | Costi di Amministrazione | Banca | 2019 | gennaio | 29/01/19 | 29/01/19 | | - 6,15 |
| Tributaria | Iva | Tasse | 2019 | gennaio | 29/01/19 | 29/01/19 | | - 273,50 |
| Nulle | Nulle | Saldo | 2019 | gennaio | 31/01/19 | 31/01/19 | | |

- In un'impresa che controlla la propria gestione è tipico trovare tabelle che riportino i movimenti previsionali...

Se vi chiedessero...

- Se vi chiedessero il seguente report per stendere il budget di cassa:
- “Dalla tabella dei movimenti estraimi le uscite divise per categoria e divise mese per mese”.
- Che fareste?
- Vediamo un esempio di tabella Pivot!

Mettiamo a sistema quanto appreso! Il Budget di Cassa

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 a noi note!!!
- Le ricordate?
- Sono dappertutto! Nello Stato Patrimoniale, nel Conto Economico, nel Rendiconto Finanziario!

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

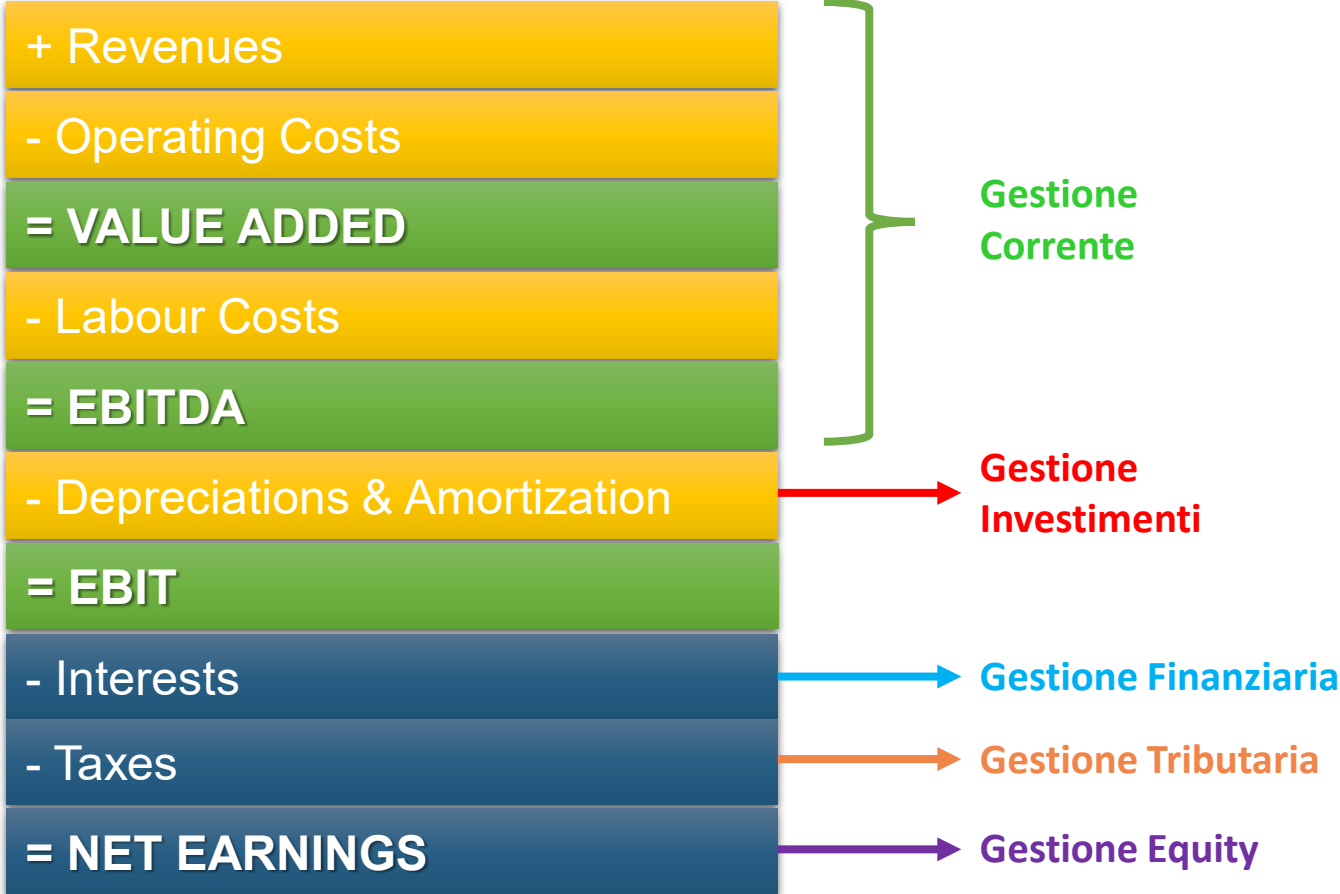
**Gestione
Tributaria**



Mezzi propri (Equity Capital)

**Gestione
Equity**

Le gestioni nel Conto Economico



Le gestioni nel Rendiconto Finanziario

Cash Flow Statement

= Operating Cash Flow

Gestione Corrente

= Capital Expenditures

Gestione Investimenti

= Free Cash Flow from Operations (FCFO)

= Financial Cash Flow

Gestione Finanziaria

= Cash Flow to taxes

Gestione Tributaria

= Free Cash Flow to Equity (FCFE)

Gestione Equity

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 Gestione corrente: le entrate

| BUDGET CASSA | | | | | | | | | |
|---|-------------|---------------------|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Valori in EUR | 2019 | Consuntivo 9 | Consuntivo 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| SEZIONE PORTAFOGLIO PRESENTATO | | | | | | | | | |
| Presso Intesa | | 86.506,81 | 35.992,80 | 118.627,63 | 297.548,83 | 148.617,60 | 47.190,00 | - | - |
| Presso UBI | | 115.773,21 | 48.122,12 | - | - | - | - | - | - |
| Presso Unicredit | | - | 68.894,21 | - | - | - | - | - | - |
| Presso Valsabbina | | | | - | - | - | 116.000,00 | 163.000,00 | 180.500,00 |
| TOTALE PORTAFOGLIO PRESENTATO | | 202.280,02 | 153.009,13 | 118.627,63 | 297.548,83 | 148.617,60 | 163.190,00 | 163.000,00 | 180.500,00 |
| SEZIONE PORTAFOGLIO MATURATO | | | | | | | | | |
| Presso Intesa | | 92.408,94 | 61.446,84 | 8.822,00 | 82.866,51 | 135.470,55 | 58.452,40 | 170.820,56 | 304.353,60 |
| Presso UBI | | 47.184,78 | 84.693,35 | 74.750,33 | 37.601,26 | 15.353,12 | 107.491,48 | 15.424,50 | 0,00 |
| Presso Unicredit | | 25.592,94 | 51.341,10 | 10.803,74 | 106.666,94 | 12.951,86 | 10.761,48 | 17.974,09 | - |
| Presso Valsabbina | | | | - | - | - | - | - | 61.000,00 |
| TOTALE PORTAFOGLIO MATURATO | | 165.186,66 | 197.481,29 | 94.376,07 | 227.134,71 | 163.775,53 | 176.705,36 | 204.219,15 | 365.353,60 |
| SEZIONE ENTRATE | | | | | | | | | |
| Commesse di Progettazione e Realizzazione | | 34.609,36 | | | | | | | |
| Acconti | | 25.776,00 | | 36.720,00 | 3.450,00 | | | 25.000,00 | |
| Finanziamento Soci | | | | | | | | | |
| Accensione finanziamenti esterni | | | | | | | 150.000,00 | | |
| Entrate Varie | | 458,00 | | | | | | | |
| TOTALE ENTRATE | | 226.030,02 | 197.481,29 | 131.096,07 | 230.584,71 | 163.775,53 | 326.705,36 | 229.219,15 | 365.353,60 |

Gestione corrente: le uscite

| | 2019 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|-----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| SEZIONE USCITE | | | | | | | | | |
| | Area Operativa | | | | | | | | |
| Acquisti | -112.337,86 | -56.548,99 | -53.000,00 | -50.000,00 | -50.000,00 | -80.000,00 | -145.677,00 | -75.000,00 | -90.000,00 |
| Materie prime per lavorazioni | | | | | | | | | |
| Cancelleria/Varie | -9.611,61 | -3.243,02 | -1.250,00 | -1.250,00 | -1.250,00 | -1.000,00 | -1.000,00 | -1.000,00 | -1.000,00 |
| Utenze Varie | -2.274,22 | -1.365,18 | -2.500,00 | -2.500,00 | -2.500,00 | -3.500,00 | -3.500,00 | -3.500,00 | -3.500,00 |
| Affitto d'azienda | -31.303,80 | -6.260,76 | -6.260,76 | -6.260,76 | -6.260,76 | -6.260,76 | -6.260,76 | -6.260,76 | -6.260,76 |
| Riaddebiti Utilizzo Autovetture da SNC | -7.500,00 | | | | -7.500,00 | | | -7.500,00 | |
| Polizza Incendi | | | | | | -4.700,00 | | | |
| Polizza RC Terzi | | | | | -5.500,00 | | | | |
| Retribuzioni Dipendenti | -29.004,00 | -26.381,05 | -24.000,00 | -35.150,00 | -29.000,00 | -29.000,00 | -29.000,00 | -29.000,00 | -29.000,00 |
| Contributi Dipendenti | | | -6.000,00 | -18.000,00 | -13.000,00 | -13.000,00 | -13.000,00 | -13.000,00 | -13.000,00 |
| Pagamento TFR | | | | | -2.000,00 | -2.000,00 | -2.000,00 | -2.000,00 | -2.000,00 |
| Retribuzioni Amministratori | -8.250,00 | -5.250,00 | -5.250,00 | -5.250,00 | -5.250,00 | -5.250,00 | -5.250,00 | -5.250,00 | -5.250,00 |
| Contributi Amministratori | | | | | | | | | |
| Spese per servizi | -3.120,00 | -3.409,00 | -6.520,00 | -3.720,00 | -3.720,00 | -3.720,00 | -3.720,00 | -3.720,00 | -3.720,00 |
| Versamento Iva | -12.455,00 | -13.433,00 | -13.000,00 | -25.000,00 | -5.000,00 | -15.000,00 | -20.000,00 | -20.000,00 | -18.000,00 |
| TOTALE AREA OPERATIVA | -215.856,49 | -115.891,00 | -117.780,76 | -160.130,76 | -153.430,76 | -224.407,76 | -166.230,76 | -166.230,76 | -171.730,76 |

Gestione degli Investimenti

| SEZIONE USCITE | 2019 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|------------|
| Area Investimenti | | | | | | | | | |
| Impianti/Attrezzature | | | | | -30.000,00 | | -150.000,00 | | -25.000,00 |
| Software/Hardware/Varie | | | | | | | -7.500,00 | | |
| Leasing | | | | | | | | | |
| WorkStation | -397,33 | -397,33 | -397,33 | -397,33 | -397,33 | -397,33 | -397,33 | -397,33 | -397,33 |
| Centro di Lavoro | -2.915,05 | -2.915,05 | -2.915,05 | -2.915,05 | -2.915,05 | -2.915,05 | -2.914,05 | -2.913,05 | -2.912,05 |
| Interpareti+Computers | -609,65 | -609,65 | -609,65 | -609,65 | -609,65 | -609,65 | -608,65 | -607,65 | -606,65 |
| Presse | -2.555,36 | -2.376,46 | -1.474,66 | -1.474,66 | -1.474,66 | -1.474,66 | -1.474,66 | -1.474,66 | -1.474,66 |
| Riaddebiti Leasing da SNC | -6.245,49 | -6.245,49 | -6.500,00 | -6.500,00 | -6.500,00 | -6.300,00 | -6.300,00 | -6.300,00 | -6.300,00 |
| TOTALE AREA INVESTIMENTI | -12.722,88 | -12.543,98 | -11.896,69 | -41.896,69 | -11.696,69 | -161.694,69 | -19.192,69 | -36.690,69 | |

Gestione finanziaria, fiscale ed equity

| SEZIONE USCITE | 2019 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------------|-------------------|------------------|-------------------|--------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Area Finanziaria | | | | | | | | | |
| Rata mutuo | -4.619,47 | -4.622,19 | -4.628,50 | -4.628,50 | -4.628,50 | -4.628,50 | -4.627,50 | -9.626,50 | -9.625,50 |
| Interessi passivi c/c e spese | -451,00 | -311,00 | -300,00 | -200,00 | -200,00 | -200,00 | -8.751,00 | -300,00 | -300,00 |
| TOTALE AREA FINANZIARIA | -5.070,47 | -4.933,19 | -4.928,50 | -4.828,50 | -4.828,50 | -4.828,50 | -13.378,50 | -9.926,50 | -9.925,50 |
| Area Fiscale | | | | | | | | | |
| IMU su immobili e terreni | | | | | -8.995,00 | | | | |
| Imposte | -4.822,96 | | -46.000,00 | | | | | | |
| TOTALE AREA FISCALE | -4.822,96 | 0,00 | -46.000,00 | -8.995,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Area Equity | | | | | | | | | |
| Remunerazione fissa AIP | -27.000,00 | -5.400,00 | -5.400,00 | -5.400,00 | -5.400,00 | -5.400,00 | -5.400,00 | -5.400,00 | -5.400,00 |
| Remunerazione Variabile AIP | -21.000,00 | | | -21.000,00 | | | | -21.000,00 | |
| Erogazione Utili | | | -70.000,00 | | | | | | |
| Rimborso Prestiti Soci | | | | -120.000,00 | | | | | |
| TOTALE AREA EQUITY | -48.000,00 | -5.400,00 | -75.400,00 | -146.400,00 | -5.400,00 | -5.400,00 | -5.400,00 | -26.400,00 | -5.400,00 |

Saldo entrate-uscite

La somma algebrica dei saldi delle gestioni precedenti determina il **fabbisogno/surplus di capitale** mensile:

| | | | | | | | | |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| TOTALE ENTRATE | 226.030,02 | 197.481,29 | 131.096,07 | 230.584,71 | 163.775,53 | 326.705,36 | 229.219,15 | 365.353,60 |
| 2019 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| TOTALE USCITE | -286.472,80 | -138.768,17 | -256.005,95 | -362.250,95 | -175.355,95 | -404.880,95 | -221.749,95 | -223.746,95 |
| SALDO ENTRATE-USCITE | -60.442,78 | 58.713,12 | -124.909,88 | -131.666,24 | -11.580,42 | -78.175,59 | 7.469,20 | 141.606,65 |

L'eventuale fabbisogno viene affrontato attingendo all'elasticità di cassa garantita dagli affidamenti a breve termine sul Sistema.

Il monitoraggio del Saldo banche

| TOTALE USCITE | | -286.472,80 | -138.768,17 | -256.005,95 | -362.250,95 | -175.355,95 | -404.880,95 | -221.749,95 | -223.746,95 |
|-------------------------------|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| SALDO ENTRATE-USCITE | | -60.442,78 | 58.713,12 | -124.909,88 | -131.666,24 | -11.580,42 | -78.175,59 | 7.469,20 | 141.606,65 |
| | 2019 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| POSIZIONE FINANZIARIA | | | | | | | | | |
| Saldi iniziali c/c (*) | | | | | | | | | |
| | UBI C/c | -307.478,77 | -288.053,33 | -230.388,65 | -274.305,02 | -320.596,82 | -324.668,32 | -352.153,64 | -349.527,58 |
| | Intesa C/c | -140.418,13 | -223.075,47 | -223.382,15 | -265.962,95 | -310.846,94 | -314.794,62 | -341.444,07 | -338.897,87 |
| | Unicredit C/c | -205.660,25 | -202.871,13 | -185.606,75 | -220.986,86 | -258.280,67 | -261.560,76 | -283.703,61 | -281.588,00 |
| | Valsabbina C/c | | | -15.909,26 | -18.941,86 | -22.138,50 | -22.419,65 | -24.317,62 | -24.136,28 |
| SALDO ENTRATE-USCITE | | -60.442,78 | 58.713,12 | -124.909,88 | -131.666,24 | -11.580,42 | -78.175,59 | 7.469,20 | 141.606,65 |
| Saldi finali di c/c | | -713.999,93 | -655.286,81 | -780.196,69 | -911.862,93 | -923.443,35 | -1.001.618,94 | -994.149,74 | -852.543,09 |

L'impresa è così in grado di verificare il saldo complessivo che in questo specifico caso può utilizzare sia il portafoglio commerciale che l'affidamento di cassa.

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.

| SALDO ENTRATE-USCITE | | -60.442,78 | 58.713,12 | -124.909,88 | -131.666,24 | -11.580,42 | -78.175,59 | 7.469,20 | 141.606,65 |
|---|---------------------------|------------------------------------|------------------------------------|---|--|--|--|--|--|
| | 2019 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| POSIZIONE FINANZIARIA | | | | | | | | | |
| Saldi iniziali c/c (*) | | | | | | | | | |
| | UBI C/c | -653.557,15 | -713.999,93 | -655.286,81 | -780.196,69 | -911.862,93 | -923.443,35 | -1.001.618,94 | -994.149,74 |
| | Intesa C/c | -307.478,77 | -288.053,33 | -230.388,65 | -274.305,02 | -320.596,82 | -324.668,32 | -352.153,64 | -349.527,58 |
| | Unicredit C/c | -140.418,13 | -223.075,47 | -223.382,15 | -265.962,95 | -310.846,94 | -314.794,62 | -341.444,07 | -338.897,87 |
| | Valsabbina C/c | -205.660,25 | -202.871,13 | -185.606,75 | -220.986,86 | -258.280,67 | -261.560,76 | -283.703,61 | -281.588,00 |
| | | | | -15.909,26 | -18.941,86 | -22.138,50 | -22.419,65 | -24.317,62 | -24.136,28 |
| SALDO ENTRATE-USCITE | | -60.442,78 | 58.713,12 | -124.909,88 | -131.666,24 | -11.580,42 | -78.175,59 | 7.469,20 | 141.606,65 |
| Saldi finali di c/c | | -713.999,93 | -655.286,81 | -780.196,69 | -911.862,93 | -923.443,35 | -1.001.618,94 | -994.149,74 | -852.543,09 |
| Presentazioni di portafoglio | | | | | | | | | |
| | UBI SBF | 287.191,92 | 250.620,69 | 175.870,36 | 138.269,10 | 122.915,98 | 15.424,50 | -0,00 | -0,00 |
| | Intesa SBF | 300.145,90 | 274.691,86 | 384.497,49 | 599.179,81 | 612.326,86 | 601.064,46 | 430.243,90 | 125.890,30 |
| | Unicredit SBF | 141.605,00 | 159.158,11 | 148.354,37 | 41.687,43 | 28.735,57 | 17.974,09 | 0,00 | 0,00 |
| | Valsabbina SBF | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 116.000,00 | 279.000,00 | 398.500,00 |
| | TOTALE SBF | 728.942,82 | 684.470,66 | 708.722,22 | 779.136,34 | 763.978,41 | 750.463,05 | 709.243,90 | 524.390,30 |
| | Per Direzione | Disponibilità Eur 14.942,89 | Disponibilità Eur 29.183,85 | Utilizzo fidi cassa x Euro - 71.474,47 | Utilizzo fidi cassa x Euro - 132.726,59 | Utilizzo fidi cassa x Euro - 159.464,94 | Utilizzo fidi cassa x Euro - 251.155,89 | Utilizzo fidi cassa x Euro - 284.905,84 | Utilizzo fidi cassa x Euro - 328.152,79 |
| | Residuo Fidi C/C | 154.942,89 | 169.183,85 | 108.525,53 | 47.273,41 | 20.535,06 | -71.155,89 | -104.905,84 | -148.152,79 |
| Affidamenti di c/c | | | | | | | | | |
| | UBI C/c | -50.000,00 | -50.000,00 | -50.000,00 | -50.000,00 | -50.000,00 | -50.000,00 | -50.000,00 | -50.000,00 |
| | UBI SBF | -250.000,00 | -250.000,00 | -250.000,00 | -250.000,00 | -250.000,00 | -250.000,00 | -250.000,00 | -250.000,00 |
| | Intesa C/c | -50.000,00 | -50.000,00 | -50.000,00 | -50.000,00 | -50.000,00 | -50.000,00 | -50.000,00 | -50.000,00 |
| | Intesa SBF | -275.000,00 | -275.000,00 | -275.000,00 | -275.000,00 | -275.000,00 | -275.000,00 | -275.000,00 | -275.000,00 |
| | Unicredit C/c | -40.000,00 | -40.000,00 | -40.000,00 | -40.000,00 | -40.000,00 | -40.000,00 | -40.000,00 | -40.000,00 |
| | Unicredit 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 |
| | Valsabbina C/c | | | -40.000,00 | -40.000,00 | -40.000,00 | -40.000,00 | -40.000,00 | -40.000,00 |
| | Valsabbina SBF | | | -400.000,00 | -400.000,00 | -400.000,00 | -400.000,00 | -400.000,00 | -400.000,00 |
| | TOTALE AFFIDAMENTI | -815.000,00 | -815.000,00 | -1.255.000,00 | -1.255.000,00 | -1.255.000,00 | -1.255.000,00 | -1.255.000,00 | -1.255.000,00 |
| DI CUI: | | | | | | | | | |
| | Fido di Cassa | -140.000,00 | -140.000,00 | -180.000,00 | -180.000,00 | -180.000,00 | -180.000,00 | -180.000,00 | -180.000,00 |
| | Fido anticipo SBF | -675.000,00 | -675.000,00 | -1.075.000,00 | -1.075.000,00 | -1.075.000,00 | -1.075.000,00 | -1.075.000,00 | -1.075.000,00 |
| PERCENTUALE UTILIZZO AFFIDAMENTI C/C | | 0,00% | 0,00% | 39,71% | 73,74% | 88,59% | 139,53% | 158,28% | 182,31% |

Gestione riserve di castelletto

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

| | 2019 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|
| Totale portafoglio anticipato | 728.942,82 | 684.470,66 | 708.722,22 | 779.136,34 | 763.978,41 | 750.463,05 | 709.243,90 | 524.390,30 | |
| Totale affidamenti di portafoglio | 675.000,00 | 675.000,00 | 1.075.000,00 | 1.075.000,00 | 1.075.000,00 | 1.075.000,00 | 1.075.000,00 | 1.075.000,00 | 1.075.000,00 |
| RISERVA SBF | -53.942,82 | -9.470,66 | 366.277,78 | 295.863,66 | 311.021,59 | 324.536,95 | 365.756,10 | 550.609,70 | |
| PERCENTUALE UTILIZZO AFFIDAMENTI SBF | 107,99% | 101,40% | 65,93% | 72,48% | 71,07% | 69,81% | 65,98% | 48,78% | |

Riepilogo dei Flussi di cassa per gestione

| BUDGET CASSA | | | | | | | | | |
|--|------|-------------------|------------------|--------------------|--------------------|-------------------|--------------------|------------------|-------------------|
| Valori in EUR | 2019 | Consuntivo 9 | Consuntivo 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Riepilogo | | | | | | | | | |
| Saldo Gestione Corrente | | 10.173,53 | 81.590,29 | 13.315,31 | 70.453,95 | 10.344,77 | -47.702,40 | 62.988,39 | 193.622,84 |
| Gestione degli Investimenti | | -12.722,88 | -12.543,98 | -11.896,69 | -41.896,69 | -11.696,69 | -161.694,69 | -19.192,69 | -36.690,69 |
| Saldo Gestione Corrente | | -2.549,35 | 69.046,31 | 1.418,62 | 28.557,26 | -1.351,92 | -209.397,09 | 43.795,70 | 156.932,15 |
| Gestione Finanziaria | | -5.070,47 | -4.933,19 | -4.928,50 | -4.828,50 | -4.828,50 | 136.621,50 | -9.926,50 | -9.925,50 |
| Gestione Fiscale | | -4.822,96 | 0,00 | -46.000,00 | -8.995,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Saldo movimenti dei Mezzi Propri in conto Capitale | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Saldo movimenti dei Mezzi Propri in conto Utili | | -48.000,00 | -5.400,00 | -75.400,00 | -146.400,00 | -5.400,00 | -5.400,00 | -26.400,00 | -5.400,00 |
| Totale per Controllo | | -60.442,78 | 58.713,12 | -124.909,88 | -131.666,24 | -11.580,42 | -78.175,59 | 7.469,20 | 141.606,65 |
| Delta (check) | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Dalla situazione sintetica si comprende come l'azienda abbia **previsto e anticipato il fabbisogno finanziario** che si verificherà nel Novembre guidato da un flusso fiscale in uscita e possa decidere se utilizzare le **linee per cassa perché disponibili.**

Il codice della crisi: il budget di cassa ed il DSCR!

La prima “release” degli indicatori in attesa del placet del MISE

Mercoledì 11 Settembre 2019 Il Sole 24 Ore

PATRIMONIO E DSCR

Valori soglia per settore

Sono stati elaborati 7 indici che possono fare ragionevolmente prevedere il manifestarsi di uno stato di crisi dell'impresa. Alcuni degli indici presentano valori soglia diversi a seconda dei settori economici. Vanno poi applicati in sequenza. Il primo a dovere essere preso in considerazione è il patrimonio netto: la sua negatività o diminuzione al di sotto dei valori di legge è segnale di allarme. In caso di patrimonio positivo o nei limiti di legge deve essere preso in esame il Dscr (Debt service coverage ratio), da conteggiare come rapporto tra i flussi di cassa previsti nei 6 mesi successivi disponibili per il pagamento dei debiti

Se il patrimonio netto è positivo e se il Dscr non è disponibile oppure è ritenuto non sufficientemente affidabile per la inadeguata qualità dei dati prognostici, proseguono i dottori commercialisti, si adottano 5 indici, con soglie diverse a seconda del settore di attività:

1. indice di sostenibilità degli oneri finanziari, in termini di rapporto tra gli oneri finanziari e il fatturato;
2. indice di adeguatezza patrimoniale, in termini di rapporto tra patrimonio netto e debiti totali;
3. indice di ritorno liquido dell'attivo, in termini di rapporto da cash flow e attivo;
4. indice di liquidità, in termini di rapporto tra attività a breve termine e passivo a breve termine;
5. indice di indebitamento previdenziale e tributario, in termini di rapporto tra l'indebitamento previdenziale e tributario e l'attivo.

L'avvertenza è però quella di considerare significativo il superamento di tutti e cinque gli indici. La considerazione di uno solo infatti permetterebbe una visione assolutamente parziale e fuorviante.

La “gerarchia” degli indicatori

Il quadro degli indicatori nell'accertamento dello stato di crisi



*N.B. Nel “patrimonio netto” non si tiene conto dell’eventuale “Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi”, che emerge da operazioni in contratti derivati indipendentemente dal suo saldo.

In estrema sintesi il cuore di tutto è il DSCR!

- Cosa prevedono le indicazioni del CNDCEC?
- Sono stati previsti due metodi di calcolo ma...

Venerdì 1 Novembre 2019 **Il Sole 24 Ore**

CODICE DELLA CRISI

**In dirittura d'arrivo
il decreto con le modifiche
Esteso il cram down**

**Rivisti i requisiti
per la prima iscrizione
all'Albo dei curatori**

Ma nel testo del decreto potrebbe finire una più puntuale definizione degli indicatori di crisi, chiarendo meglio la non sostenibilità del debito a 6 mesi, evitando distorsioni che permetterebbero l'attivazione delle misure di allerta solo in caso di imprese in continuità aziendale. E, in tema di allerta, è in agenda una revisione del meccanismo di nomina dei componenti dell'Ocri, per rendere la procedura più coerente con i criteri fissati dalla legge delega.

Metodo 1: DSCR derivato dal Budget di Cassa

- Il DSCR deriva da un budget di tesoreria, redatto dall'impresa, che rappresenti le entrate e le uscite di disponibilità liquide attese nei successivi sei mesi.

- **NUMERATORE:**

Giacenze iniziali di cassa

+ Entrate di liquidità lordo iva prox 6 mesi

- Uscite di liquidità lordo iva prox 6 mesi

= CASH FLOW DISPONIBILE PER SERVIZIO DEL DEBITO*

*Si tiene conto al numeratore anche della gestione degli investimenti e della gestione finanziaria. Nell'ambito di quest'ultima, rilevano anche i flussi attivi derivanti dalle linee di credito non utilizzate delle quali, nell'orizzonte temporale di riferimento, si renda disponibile l'utilizzo. Con riferimento alle linee autoliquidanti, esse dovrebbero essere considerate fruibili per la sola parte relativa ai crediti commerciali che, sulla base delle disposizioni convenute, sono 'anticipabili'.

Metodo 1: DSCR derivato dal Budget di Cassa

- DENOMINATORE:

\sum uscite previste contrattualmente per rimborso di debiti finanziari (verso banche o altri finanziatori) nei prossimi 6 mesi.

Il rimborso è inteso come pagamento della quota capitale contrattualmente previsto per i successivi sei mesi.

Due domande:

E gli interessi attivi e passivi?

Evidentemente vanno al numeratore.

Ed i leasing cosa sono, debiti finanziari od operativi?

Sembra che vadano trattati come uscite al numeratore.

II DSCR nel nostro esempio

BUDGET CASSA

| Valori in EUR | 2019 | Consuntivo | | | | | | | TOTALE | |
|--|------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| | | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| DSCR Calculation (codice della crisi) | | | | | | | | | | |
| Numeratore | | | | | | | | | | |
| Disponibilità liquide iniziali | | 169.183,85 | 40.000,00 | | | | | | | |
| Variazione Castelletto SBF | | | 24.251,56 | 70.414,12 | -15.157,93 | -13.515,36 | -41.219,15 | -184.853,60 | | |
| Saldo Gestione Corrente | | | 1.418,62 | 28.557,26 | -1.351,92 | -209.397,09 | 43.795,70 | 156.932,15 | | |
| Entrate finanziarie | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 150.000,00 | 0,00 | 0,00 | | |
| Gestione Fiscale | | | -46.000,00 | -8.995,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | | |
| 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 | | | -75.400,00 | -146.400,00 | -5.400,00 | -5.400,00 | -26.400,00 | -5.400,00 | | |
| TOTALE NUMERATORE (A) | | 169.183,85 | -55.729,82 | -56.423,62 | -21.909,85 | -78.312,45 | -23.823,45 | -33.321,45 | -100.336,79 | |
| Denominatore | | | | | | | | | | |
| Flussi di cassa a servizio del debito | | | -4.928,50 | -4.828,50 | -4.828,50 | -13.378,50 | -9.926,50 | -9.925,50 | | |
| TOTALE DENOMINATORE (B) | | | -4.928,50 | -4.828,50 | -4.828,50 | -13.378,50 | -9.926,50 | -9.925,50 | -47.816,00 | |
| DSCR | | | | | | | | | | -2,10 |
| Double Check ricostruzione saldo finale (A+B) | | 169.183,85 | -60.658,32 | -61.252,12 | -26.738,35 | -91.690,95 | -33.749,95 | -43.246,95 | -148.152,79 | |
| | | | | | | | | | | -148.152,79 |
| | | | | | | | | | Check | 0,00 |

- Il nostro DSCR è molto inferiore ad uno. L'impresa passa da disponibilità di + 169.183,55 ad un saldo di – 148.152,79 nel semestre (nonostante ulteriori 40.000 di disponibilità createsi nel periodo per il nuovo affidamento).
- Come cambierebbero i conteggi se i soci non prelevassero utili?

La pianificazione di breve e lungo periodo

- Il budget di cassa è uno strumento di fondamentale importanza ma comporta un rischio:
- Può portare alla miopia ovvero alla concentrazione sui soli equilibri di breve periodo.
- Al budget di cassa deve essere necessariamente affiancato lo strumento di pianificazione di lungo periodo per eccellenza ovvero il business plan.
- I due sistemi dovranno interagire in un'ottica di feed back loop per verificarsi e migliorare la capacità previsionale.