inFinance

Webinar

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

Relatore: **Ivan Fogliata**

08 luglio 2019

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

Art. 12

- Costituiscono strumenti di allerta gli obblighi di segnalazione posti a carico dei soggetti di cui agli articoli 14 e 15, finalizzati, unitamente agli obblighi organizzativi posti a carico dell'imprenditore dal codice civile, alla tempestiva rilevazione degli indizi di crisi dell'impresa ed alla sollecita adozione delle misure più idonee alla sua composizione.
- Il debitore, all'esito dell'allerta o anche prima della sua attivazione, **può accedere al procedimento di composizione assistita della crisi, che si svolge in modo riservato e confidenziale dinanzi all'OCRI (organismo di composizione crisi d'impresa).**
- L'attivazione della procedura di allerta da parte dei soggetti di cui agli articoli 14 e 15, nonché la presentazione da parte del debitore dell'istanza di composizione assistita della crisi di cui all'articolo 16, comma 1, **non costituiscono causa di risoluzione dei contratti pendenti**, anche se stipulati con pubbliche amministrazioni, **né di revoca degli affidamenti bancari concessi**. **Sono nulli i patti contrari.**
- Gli strumenti di allerta si applicano ai debitori che svolgono attività imprenditoriale, **esclusi le grandi imprese, i gruppi di imprese di rilevante dimensione, le società con azioni quotate in mercati regolamentati, o diffuse fra il pubblico in misura rilevante**

Ancora art. 12

- Sono esclusi dall'allerta: banche, assicurazioni, intermedia finanziari, la CDP, fondi di investimento, fondazioni bancarie, le fiduciarie. Possono tuttavia avere le misure premiali degli artt. 25 e 24 (di cui diremo poi).
- Gli strumenti di allerta si applicano anche alle imprese agricole e alle imprese minori*, compatibilmente con la loro struttura organizzativa, ferma la competenza dell'OCC per la gestione della fase successiva alla segnalazione dei soggetti di cui agli articoli 14 e 15 ovvero alla istanza del debitore di composizione assistita della crisi.
- * Impresa Minore (vecchio concetto di non fallibilità): l'impresa che presenta congiuntamente i seguenti requisiti: 1) un attivo patrimoniale di ammontare complessivo annuo non superiore ad euro trecentomila nei tre esercizi antecedenti la data di deposito della istanza di apertura della liquidazione giudiziale o dall'inizio dell'attività se di durata inferiore; 2) ricavi, in qualunque modo essi risultino, per un ammontare complessivo annuo non superiore ad euro duecentomila nei tre esercizi antecedenti la data di deposito dell'istanza di apertura della liquidazione giudiziale o dall'inizio dell'attività se di durata inferiore; 3) un ammontare di debiti anche non scaduti non superiore ad euro cinquecentomila;

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 temine 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.

Cash is king…

L'APPROFONDIMENTO DEL LUNEDÌ

Bilancio e imposte

L'accento posto dal nuovo Codice sulla rileva
assegna un ruolo cardine all'esame del docu

Nel rendiconto finanziario i segnali della crisi in arrivo

A cura di
Andrea Cioccarelli
Giorgio Gavelli

L'approdo in Gazzetta del Codice della crisi (Dlgs 14/2019), tra molte importanti novità, ha l'effetto di stimolare alla "verifica preventiva" dello stato di salute dell'impresa. L'obiettivo del legislatore è, infatti, quello di prevedere interventi tempestivi quando gli indicatori della crisi dovessero "accendersi" e segnalare uno stato di allerta.

In merito al contenuto degli indicatori (la cui formazione spetterà al Consiglio nazionale dei dottori commercialisti, chiamato a rivederli con cadenza almeno triennale) va detto che, a prescindere dal numero e dalla composizione degli stessi, il loro obiettivo primario sarà quello (articolo 13, comma 1, del Dlgs) di misurare «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». In pratica, pare proprio che il legislatore abbia definitivamente recepito l'importanza assoluta della gestione finanziaria, che si sostanzia nel confronto tra entrate e uscite, cui viene data priorità rispetto alla analisi economica di costi e ricavi, certo importanti, ma da soli incapaci di spiegare la dinamica di molte situazioni di crisi aziendale

Richiamare l'attenzione sui flussi di cassa significa puntare, senza indugio, sulla potenza esplicativa del rendiconto finanziario, la cui redazione, ricordiamo, è obbligatoria per le società che redigono il bilancio in forma ordinaria, ma è consigliabile anche per le altre.

Permette di avere il quadro della gestione reddituale, degli investimenti e dell'attività di finanziamento

quotidiano fisco .ilsole24ore .com

ONLINE
Gli elementi caratterizzanti la crisi d'impresa
Il capitolo tratto dal fascicolo «Crisi d'impresa»

I contenuti

È proprio osservando lo schema di rendiconto finanziario che si possono trarre utili indicazioni in merito, ove si parta da un principio elementare (troppo spesso dimenticato, e ora necessariamente da riscoprire): la produzione di flussi di cassa dipende, anzitutto, dalla contrapposizione dei flussi in entrata e in uscita relativi alla gestione tipica dell'impresa, che nello schema troviamo alla voce flusso finanziario dopo le variazioni di capitale circolante netto (Ccn), sintesi di quanto potenzialmente generato grazie alla attività di acquisto, trasformazione e vendita (definito nello schema flusso finanziario prima delle variazioni del Ccn), e degli assorbimenti/rilasci di liquidità determinati dalla variazione dello stesso ccn.

"Scendendo" nello schema, troviamo gli assorbimenti determinati dai fabbisogni per il pagamento delle imposte e degli interessi passivi (che quasi mai coincidono con le relative componenti esposte in conto economico) e quindi si determina il flusso della gestione reddituale, elemento imprescindibile della analisi finanziaria, la cui analisi intuitiva porta a recepire che valori contenuti non saranno sufficienti a fare fronte ai fabbisogni per investimenti e finanziamenti.

Nella parte B del rendiconto viene evidenziato il flusso finanziario della attività di investimento. In questo caso la lettura è piuttosto semplice, perché le imprese ad alta vocazione all'investimento saranno in genere grandi consumatrici di cassa, e questo spiega ancora meglio l'essenzialità della presenza di un flusso della gestione reddituale ampiamente positivo.

A chiudere il rendiconto, nella sezione C, troviamo i flussi dell'attività di finanziamento, molto opportunamente suddivisi tra i flussi assorbiti ovvero generati dai mezzi di terzi (e quindi da politiche di rientro ovvero di erogazione di nuova finanza), e quelli relativi ai mezzi propri, in sintesi gli assorbimenti per distribuzione ai soci ovvero le generazioni per apporti variamente configurati.

Gli indicatori di crisi

Saper leggere il rendiconto diventa essenziale, perché l'azienda che non riesce a produrre adeguati flussi di cassa attraverso la gestione (parte A) sarà costantemente obbligata alla ricerca di nuova finanza, vuoi attraverso la delicata e pericolosissima (dal punto di vista strategico) attività di dismissione di assets (parte B), vuoi attraverso la continua ricerca di fonti di raccolta, che in assenza di una compagine societaria pronta a fornire capitale non potrà che realizzarsi attraverso la raccolta di nuovo debito, posto che ve ne sia la disponibilità (parte C). Ma sarà proprio in queste condizioni (assenza di flussi della gestione reddituale adeguati) che tenderanno ad accendersi gli indicatori di crisi, con quel che ne consegue in termini normativi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LE VOCI DAL R

1
FLUSSO PRIM
Il flusso finanz
del capitale cir
essenziale: ser
operativi non s
affrontare i fab

Voce del rendi
2. Flusso finan
variazioni del
È influenzato d
che non si asso
es. svalutazioni

3
LE ALTRE RE
• Imposte: son
conseguenza d
di eventuali no
• Interessi: pos
eccessivo ricor

Voce del rendi
Flussi finanzia
Hanno un impa
flussi da impos
versati. Interes
hanno impatto

5
MEZZI DI TER
In assenza di fl
necessario il ric
rimborso perio
drenaggi di liqu
sostenibili

Voce del rendi
Flussi finanzia
Fa lievitare que
prestiti, oltre c
breve vs. banch

Un po’ di futurismo sulla gestione della cassa di breve e del circolante…

L'Amazonification dell'economia

amazonlending

Take your business to new heights with Amazon Lending

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.

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

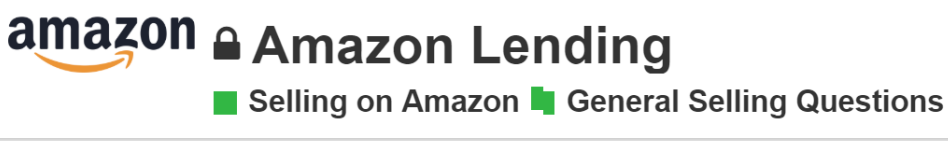
New Loan Summary

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:



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.

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

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 multipresa 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 2016 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	(100.000*3*1,22)
Sconto		3%	
Sconto cumulato	€	36.000	(3%*1.200.000)
Vantaggio assoluto		9,84%	(36.000/366.000)
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	(100.000*3*1,22)
Sconto	3%	
Sconto cumulato	€ 36.000	(3%*1.200.000)
Vantaggio assoluto	9,84%	(36.000/366.000)
Costo del denaro	5,00%	
Vantaggio relativo	**4,84%**	

	ott-15	nov-15	dic-15	gen-16	feb-16	mar-16	apr-16
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**	**€ -**	**€ -**

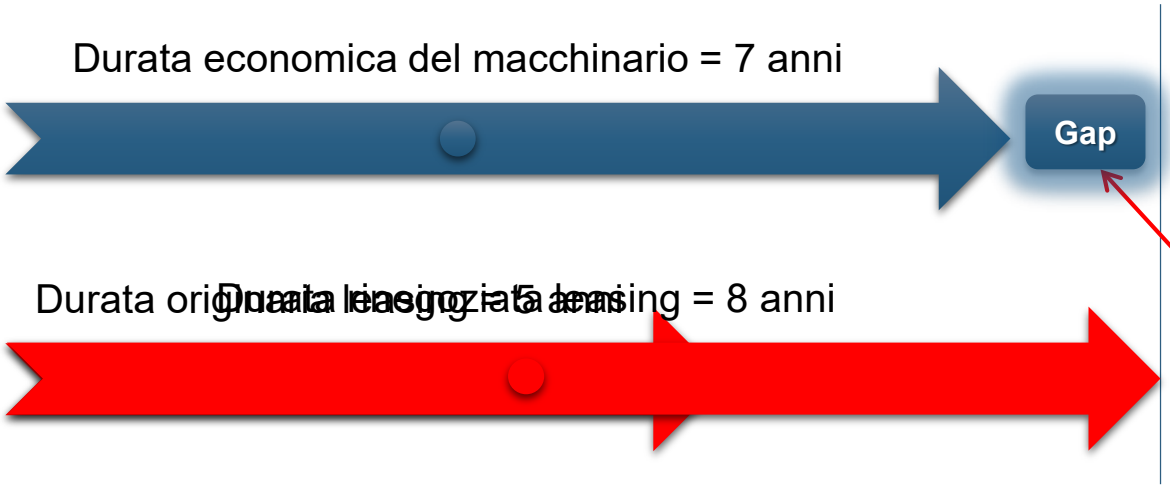
- La scelta effettuata ci porterà ad avere tre mesi di «doppi» pagamenti al fornitore!
- E' sostenibile per la nostra impresa?
- Abbiamo uno strumento che ci aiuti a pianificare l'effetto finanziario delle nostre scelte?

Le scelte strategiche ad alto impatto finanziario: una sintesi

- **Scelte che impattano sulla struttura del circolante:**
  - Crediti verso clienti
  - Scorte di magazzino
  - Debiti verso fornitori
- **Scelte di investimento in nuovi impianti:**
  - Ho valutato se il servizio del nuovo debito è sostenibile?
  - Come ho deciso fra il make od il buy?
    - Esiste un sistema di contabilità industriale che censisca costi ed ore di lavorazione esterna per consentimi di valutare fra l'ipotesi di internalizzazione ed esternalizzazione?
- **Scelta che impattano sulla struttura finanziaria:**
  - Conviene chiedere di allungare il debito? E' la scelta giusta?

Attenzione: il debito ha le sue regole

- E’ giocoforza che **la durata del passivo debba essere inferiore alla durata degli attivi.**
- Si pensi ad un impresa che possegga un solo macchinario e che presenti problemi di sostenibilità del leasing sul macchinario; **fatti i conti si potrebbe sostenere il leasing allungandolo di 3 anni.** Si osservi la situazione seguente:



Il macchinario all’anno 7 non esiste più ma il relativo debito sì; **come si possono produrre i redditi per chiudere l’operazione?**

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			05/06/2011							0,00							
Data Sc.	Data Ft.	Nr.Doc.		Nr.Ft.	Descrizione		Banca	B3	T	Esito	Eff.Attivi	Eff.Passivi		Saldo		Prog. Attivo	Prog. Passivo
05/06/2011	30/04/2011	00000086		86	C 505	EREDI BAITELLI S.P.A.		B3	R	Emesso	647,10	0,00		0,00		647,10	0,00
Data Scadenza			10/06/2011							0,00							
Data Sc.	Data Ft.	Nr.Doc.		Nr.Ft.	Descrizione		Banca	B3	T	Esito	Eff.Attivi	Eff.Passivi		Saldo		Prog. Attivo	Prog. Passivo
10/06/2011	30/12/2010	00000209		209	C 100	QUETTI LUIGI S.r.l.		B3	R	Emesso	4.500,00	0,00		0,00		4.500,00	0,00
10/06/2011	26/04/2011	00000077		77	C 161	GALSFER		B1	R	Emesso	11.000,00	0,00		0,00		15.500,00	0,00
10/06/2011	28/02/2011	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
10/06/2011	09/05/2011	00000100		100	C 547	SALERI VITALE DI SALERI		B1	R	Emesso	9.500,00	0,00		0,00		27.463,12	0,00
10/06/2011	17/05/2010	00000066		66	C 697	D.M. MINUTERIE METALLICHE		B3	R	Emesso	1.500,00	0,00		0,00		28.963,12	0,00
10/06/2011	09/05/2011	00000320		8B00727731	F 40	TELECOM ITALIA SPA		B1	D	Non Emesso	0,00	194,00		194,00		28.963,12	194,00
10/06/2011	09/05/2011	00000321		8B00726593	F 40	TELECOM ITALIA SPA		B1	D	Non Emesso	0,00	379,50		573,50		28.963,12	573,50
Data Scadenza			12/06/2011							0,00							
Data Sc.	Data Ft.	Nr.Doc.		Nr.Ft.	Descrizione		Banca	B3	T	Esito	Eff.Attivi	Eff.Passivi		Saldo		Prog. Attivo	Prog. Passivo
12/06/2011	12/04/2011	00000075		75	C 726	PALLADIO LEASING SPA			D	Pagato	288.600,00	0,00		0,00		288.600,00	0,00
Data Scadenza			15/06/2011							0,00							
Data Sc.	Data Ft.	Nr.Doc.		Nr.Ft.	Descrizione		Banca	B3	T	Esito	Eff.Attivi	Eff.Passivi		Saldo		Prog. Attivo	Prog. Passivo
15/06/2011	31/01/2011	00000007		7	C 756	VIMAD SRL		B3	R	Emesso	2.000,00	0,00		0,00		2.000,00	0,00
Data Scadenza			27/06/2011							0,00							
Data Sc.	Data Ft.	Nr.Doc.		Nr.Ft.	Descrizione		Banca	B3	T	Esito	Eff.Attivi	Eff.Passivi		Saldo		Prog. Attivo	Prog. Passivo
27/06/2011	13/05/2011	00000331		A2011-297817	F 312	BT ITALIA S.P.A.		B3	D	Non Emesso	0,00	49,80		49,80		0,00	49,80

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

Ms Excel® un alleato prezioso

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

- 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 trimestrali.
  - 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 ZZ

Area	Gruppo	MACROCATEGORIE	ANNO	MESE	SCADENZA	VALUTA	ENTRATE	USCITE
Nulle	Nulle	entrate	2010	gennaio	01/01/2010	01/01/2010	38.000,00	
Altri costi	Costo del commerciale	Consulenti	2009	gennaio	10/01/2010	10/01/2010		- 360,00
Altri costi	Costo del commerciale	Materiali	2010	gennaio	10/01/2010	10/01/2010		- 96,00
Altri costi	costo di amministrazione	Consulenti	2009	gennaio	10/01/2010	10/01/2010		- 5.700,00
Altri costi	Costi di Amministrazione	Banca	2010	gennaio	01/01/2010	01/01/2010		- 5,02
Tributaria	Iva	Tasse	2010	gennaio	18/01/2010	16/01/2010		- 17.024,80
Tributaria	Imposte	Tasse	2010	gennaio	18/01/2010	18/01/2010		- 104,58
Tributaria	Imposte	Tasse	2010	gennaio	18/01/2010	18/01/2010		- 1.521,60
Altri costi	Costi di Amministrazione	Banca	2010	gennaio	18/01/2010	18/01/2010		- 231,45
Altri costi	Costo di Gestione	Lav.Est.	2010	gennaio	18/01/2010	18/01/2010		- 268,55
Altri costi	Costo di Gestione	Consulenti	2010	gennaio	21/01/2010	21/01/2010		- 780,00
Altri costi	Costo di Gestione	Assicurazioni	2010	gennaio	19/01/2010	19/01/2010		- 442,03
Altri costi	Costo di Gestione	Assicurazioni	2010	gennaio	19/01/2010	19/01/2010		- 508,40
Altri costi	Costi di Amministrazione	Banca	2010	gennaio	29/01/2010	29/01/2010		- 6,15
Tributaria	Iva	Tasse	2010	gennaio	29/01/2010	29/01/2010		- 273,50
Nulle	Nulle	Saldo	2010	gennaio	31/01/2010	31/01/2010		

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

Se vi chiedessero…

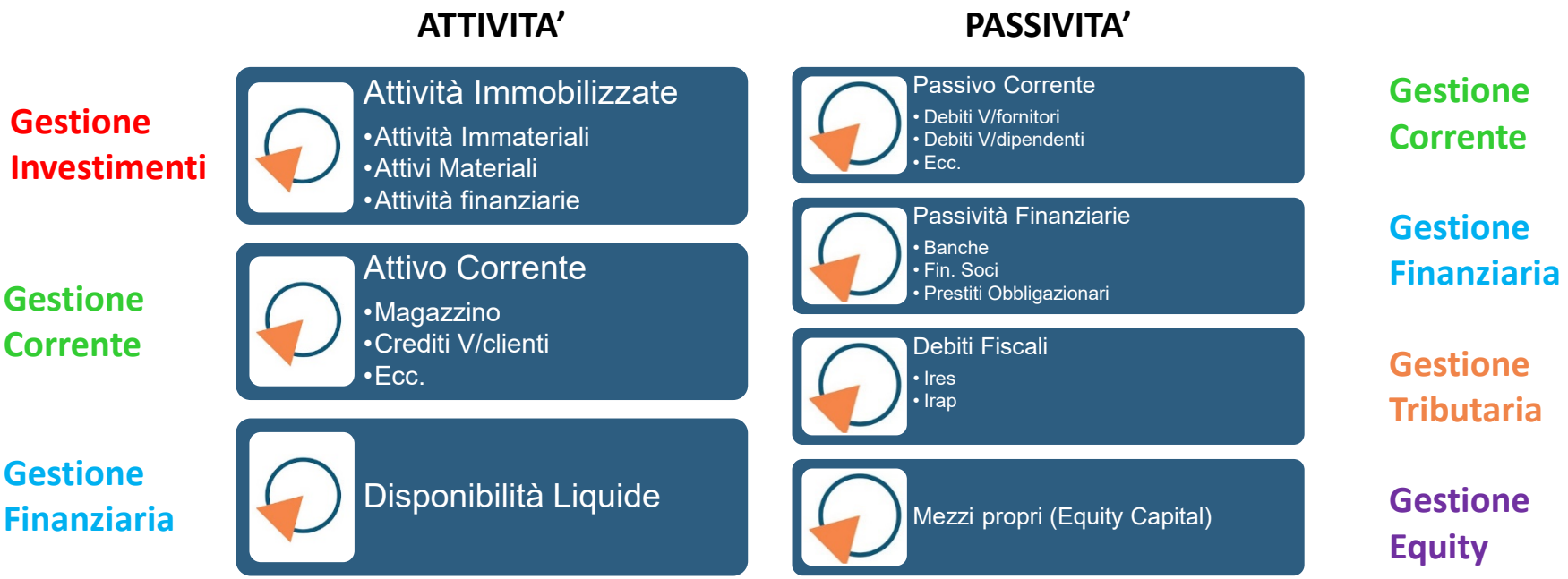
- Se vi chiedessero il seguente report per stendere il budget di cassa:
- “Dalla tabella dei movimenti estraimi le uscite divise per categoria e divise mese per mese”.
- Che fareste?
- Vediamo un esempio di tabella Pivot!

Mettiamo a sistema quanto appreso!
Il Budget di Cassa

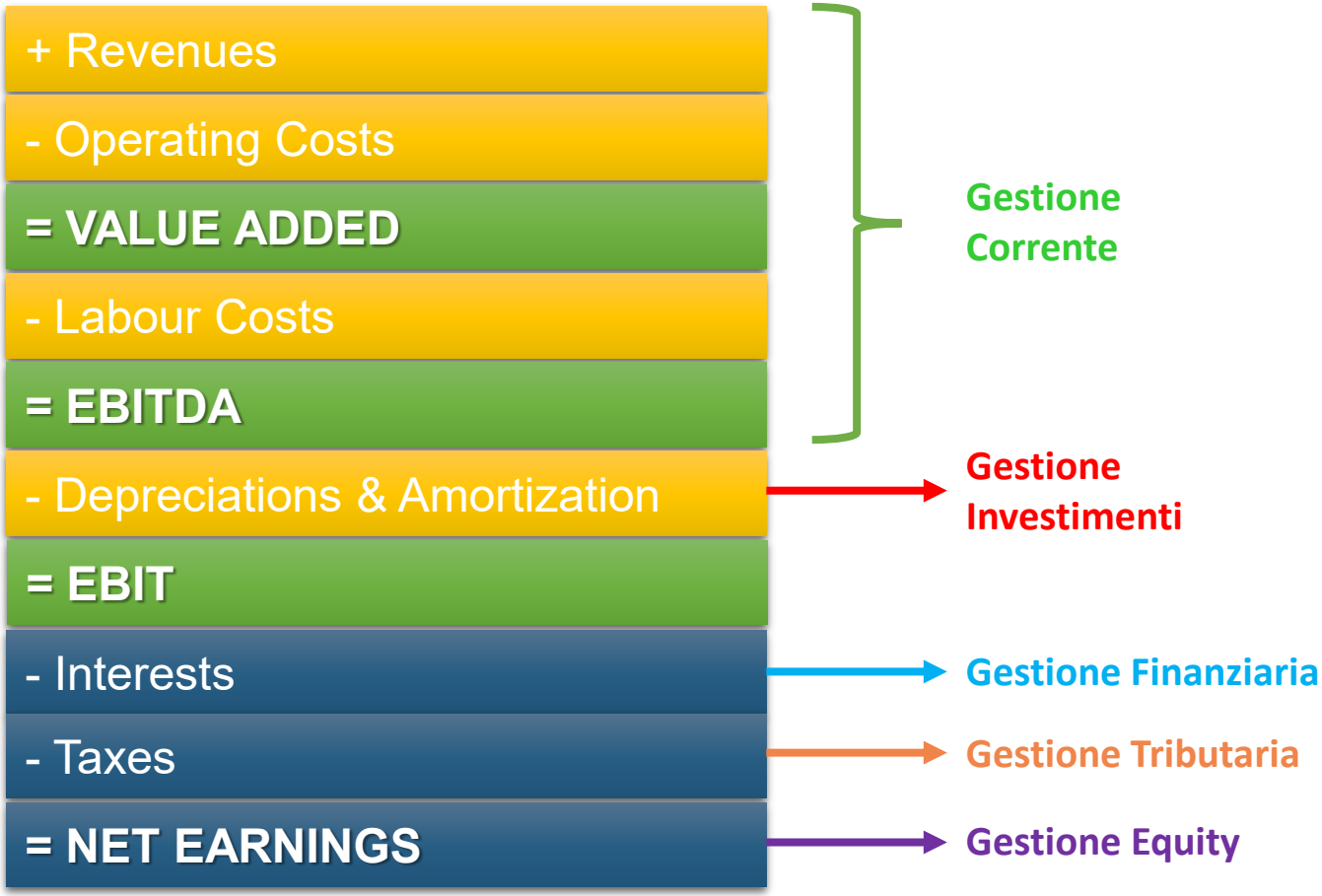
Che logica usare?

- 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



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	Consuntivo	Consuntivo			
2007	9	10	11	12	1
SEZIONE PORTAFOGLIO PRESENTATO					
Presso BIPOP	86.506,81	35.992,80	118.627,63	297.548,83	148.617,60
Presso Banco BS	115.773,21	48.122,12	-	-	-
Presso Unicredit	-	68.894,21	-	-	-
Presso Valsabbina			-	-	-
TOTALE PORTAFOGLIO PRESENTATO	202.280,02	153.009,13	118.627,63	297.548,83	148.617,60
SEZIONE PORTAFOGLIO MATURATO					
Presso BIPOP	92.408,94	61.446,84	8.822,00	82.866,51	135.470,55
Presso Banco BS	47.184,78	84.693,35	74.750,33	37.601,26	15.353,12
Presso Unicredit	25.592,94	51.341,10	10.803,74	106.666,94	12.951,86
Presso Valsabbina			-	-	-
TOTALE PORTAFOGLIO MATURATO	165.186,66	197.481,29	94.376,07	227.134,71	163.775,53
SEZIONE ENTRATE					
Commesse di Progettazione e Realizzazione	34.609,36				
Acconti	25.776,00		36.720,00	3.450,00	
Finanziamento Soci					
Accensione finanziamenti esterni					
Entrate Varie	458,00				
TOTALE ENTRATE	226.030,02	197.481,29	131.096,07	230.584,71	163.775,53

Gestione corrente: le uscite

BUDGET CASSA					
Valori in EUR	**Consuntivo**	**Consuntivo**			
2007	**9**	**10**	**11**	**12**	**1**
SEZIONE USCITE					
Area Operativa					
Acquisti	-112.337,86	-56.548,99	-53.000,00	-50.000,00	-80.000,00
Materie prime per lavorazioni					
Cancelleria/Varie	-9.611,61	-3.243,02	-1.250,00	-1.250,00	-1.000,00
Utenze Varie	-2.274,22	-1.365,18	-2.500,00	-2.500,00	-3.500,00
Affitto d'azienda	-31.303,80	-6.260,76	-6.260,76	-6.260,76	-6.260,76
Remunerazione fissa AIP	-27.000,00	-5.400,00	-5.400,00	-5.400,00	-5.400,00
Remunerazione Variabile AIP	-21.000,00	0,00	-21.000,00	-21.000,00	
Riaddebiti Utilizzo Autovetture da SNC					
Riaddebiti Leasing da SNC	0,00	-6.245,49			-6.300,00
Polizza Incendi					-4.700,00
Polizza RC Terzi					
Retribuzioni Dipendenti	-29.004,00	-26.381,05	-24.000,00	-35.150,00	-18.000,00
Contributi Dipendenti			-6.000,00	-13.000,00	-13.000,00
Retribuzioni Amministratori	-8.250,00	-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
TOTALE COSTI OPERATIVI	**-243.901,49**	**-114.103,49**	**-131.180,76**	**-143.530,76**	**-147.130,76**

Gestione degli Investimenti

BUDGET CASSA					
Valori in EUR	Consuntivo	Consuntivo			
2007	9	10	11	12	1
Area Investimenti					
Impianti/Attrezzature					-180.000,00
Software/Hardware/Varie					
Leasing					
FinecoWorkStation+Fineco	-397,33	-397,33	-397,33	-397,33	-397,33
Fineco Centro di Lavoro	-2.915,05	-2.915,05	-2.915,05	-2.915,05	-2.915,05
Fineco Ctr Interpareti+Computers	-609,65	-609,65	-609,65	-609,65	-609,65
Fineco Ctr Presse	-2.555,36	-2.376,46	-1.474,66	-1.474,66	-1.474,66
TOTALE AREA INVESTIMENTI	**-6.477,39**	**-6.298,49**	**-5.396,69**	**-5.396,69**	**-185.396,69**

Gestione Finanziaria, fiscale ed Equity

BUDGET CASSA					
Valori in EUR	Consuntivo	Consuntivo			
2007	9	10	11	12	1
SEZIONE USCITE					
Area finanziaria					
Rata mutuo	-4.619,47	-4.622,19	-4.628,50	-4.628,50	-4.628,50
Interessi passivi c/c e spese	-6.648,73	-2.837,50	-200,00	-9.500,00	-200,00
TOTALE AREA FINANZIARIA	**-11.268,20**	**-7.459,69**	**-4.828,50**	**-14.128,50**	**-4.828,50**

BUDGET CASSA					
Valori in EUR	Consuntivo	Consuntivo			
2007	9	10	11	12	1
SEZIONE USCITE					
Area Fiscale					
IRAP					
ICI su immobili e terreni					
Imposte	-4.822,96		-46.000,00	0,00	-25.500,00
TOTALE AREA FISCALE	**-4.822,96**	**0,00**	**-46.000,00**	**0,00**	**-25.500,00**

BUDGET CASSA					
Valori in EUR	Consuntivo	Consuntivo			
2007	9	10	11	12	1
SEZIONE USCITE					
Area Mezzi Propri					
Rimborso Prestiti Soci					
Erogazione Utili	0,00	-35.000,00	-70.000,00		
Affitti	0,00			-120.000,00	
TOTALE EQUITY	**0,00**	**-35.000,00**	**-70.000,00**	**-120.000,00**	**0,00**

Saldo entrate-uscite

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

BUDGET CASSA					
Valori in EUR	Consuntivo	Consuntivo			
2007	9	10	11	12	1
TOTALE ENTRATE	226.030,02	197.481,29	131.096,07	230.584,71	163.775,53
TOTALE USCITE	-266.470,04	-162.861,67	-257.405,95	-283.055,95	-362.855,95
Saldo	-40.440,02	34.619,62	-126.309,88	-52.471,24	-199.080,42

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

Il monitoraggio del Saldo banche

BUDGET CASSA					
Valori in EUR	Consuntivo	Consuntivo			
2007	9	10	11	12	1
TOTALE ENTRATE	226.030,02	197.481,29	131.096,07	230.584,71	163.775,53
TOTALE USCITE	-266.470,04	-162.861,67	-257.405,95	-283.055,95	-362.855,95
Saldo	-40.440,02	34.619,62	-126.309,88	-52.471,24	-199.080,42
2007	9	10	11	12	1
POSIZIONE FINANZIARIA					
Saldi iniziali c/c (*)	-653.557,15	-693.997,17	-659.377,55	-785.687,43	-838.158,67
Banco di Brescia C/c	-307.478,77	-288.053,33	-250.388,65	-298.352,92	-318.278,08
Bipop C/c	-140.418,13	-223.075,47	-223.382,15	-266.173,07	-283.949,14
Unicredit C/c	-205.660,25	-182.868,37	-185.606,75	-221.161,44	-235.931,46
Valsabbina C/c					
Entrate-Uscite	-40.440,02	34.619,62	-126.309,88	-52.471,24	-199.080,42
Saldi finali c/c	-693.997,17	-659.377,55	-785.687,43	-838.158,67	-1.037.239,09

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.

BUDGET CASSA					
Valori in EUR	Consuntivo	Consuntivo			
2007	9	10	11	12	1
Entrate-Uscite	-40.440,02	34.619,62	-126.309,88	-52.471,24	-199.080,42
Saldi finali c/c	-693.997,17	-659.377,55	-785.687,43	-838.158,67	-1.037.239,09
Presentazioni portafoglio					
Banco di Brescia SBF	287.191,92	250.620,69	175.870,36	138.269,10	122.915,98
Bipop SBF	300.145,90	274.691,86	384.497,49	599.179,81	612.326,86
Unicredit SBF	141.605,00	159.158,11	148.354,37	41.687,43	28.735,57
Valsabbina SBF			0,00	0,00	0,00
TOTALE SBF	728.942,82	684.470,66	708.722,22	779.136,34	763.978,41
Per Direzione	Disponibilità Eur 34.945,65	Disponibilità Eur 25.093,11	Utilizzo fidi cassa x Euro - 76.965,21	Utilizzo fidi cassa x Euro - 59.022,33	Utilizzo fidi cassa x Euro - 273.260,68
Residuo Fidi C/C	155.945,65	146.093,11	84.034,79	101.977,67	-112.260,68
Affidamenti di c/c					
Banco di Brescia C/c	-41.000,00	-41.000,00	-41.000,00	-41.000,00	-41.000,00
Banco di Brescia SBF	-250.000,00	-250.000,00	-250.000,00	-250.000,00	-250.000,00
Bipop C/c	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00
Bipop SBF	-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
Unicredit SBF	-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
Valsabbina SBF			-200.000,00	-200.000,00	-200.000,00
TOTALE AFFIDAMENTI	-796.000,00	-796.000,00	-1.036.000,00	-1.036.000,00	-1.036.000,00
PERCENTUALE UTILIZZO AFFIDAMENTI C/C	0,00%	0,00%	47,80%	36,66%	169,73%

Gestione riserve di castelletto

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

BUDGET CASSA					
Valori in EUR	Consuntivo	Consuntivo			
2007	9	10	11	12	1
RISERVE DI PORTAFOGLIO					
Banco di Brescia SBF	0,00	0,00	74.129,64	111.730,90	127.084,02
Bipop SBF	0,00	308,14	0,00	0,00	0,00
Unicredit SBF	8.395,00	0,00	1.645,63	108.312,57	121.264,43
Valsabbina SBF			200.000,00	200.000,00	200.000,00
RISERVA SBF	8.395,00	308,14	275.775,27	420.043,47	448.348,45
EXTRA PRESENTAZIONI PORTAFOGLIO					
Banco di Brescia SBF EXTRA	37.191,92	620,69	0,00	0,00	0,00
Bipop SBF EXTRA	25.145,90	0,00	109.497,49	324.179,81	337.326,86
Unicredit SBF EXTRA	0,00	9.158,11	0,00	0,00	0,00
Valsabbina SBF EXTRA			0,00	0,00	0,00
EXTRA PRESENTAZIONI	62.337,82	9.778,80	109.497,49	324.179,81	337.326,86

Riepilogo dei Flussi di cassa per gestione

BUDGET CASSA					
Valori in EUR	Consuntivo	Consuntivo			
2007	9	10	11	12	1
Riepilogo					
Saldo Gestione Corrente	30.128,53	95.023,29	26.315,31	113.453,95	28.344,77
Gestione degli Investimenti	-6.477,39	-12.543,98	-5.396,69	-5.396,69	-191.696,69
Saldo Gestione Corrente	**23.651,14**	**82.479,31**	**20.918,62**	**108.057,26**	**-163.351,92**
Gestione Finanziaria	-11.268,20	-7.459,69	-4.828,50	-14.128,50	-4.828,50
Gestione Fiscale	-4.822,96	0,00	-46.000,00	0,00	-25.500,00
Saldo movimenti dei Mezzi Propri in conto Capitale	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo movimenti dei Mezzi Propri in conto Utili	-48.000,00	-40.400,00	-96.400,00	-146.400,00	-5.400,00
Totale per Controllo	**-40.440,02**	**34.619,62**	**-126.309,88**	**-52.471,24**	**-199.080,42**

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**.

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.**