



Webinar

*Forecasting:
come si operano le previsioni in
azienda*

Docente: Ivan Fogliata
15 settembre 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.



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

Un semplice 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	$(100.000 \times 3 \times 1,22)$
Sconto	3%	
Sconto cumulato	€ 36.000	$(3\% \times 1.200.000)$
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%

	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?



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

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



Ms Excel® un alleato prezioso

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

**Gestione
Corrente**



Attivo Corrente

- Magazzino
- Crediti V/clienti
- Ecc.

**Gestione
Finanziaria**



Disponibilità Liquide



Passivo Corrente

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



Passività Finanziarie

- Banche
- Fin. Soci
- Prestiti Obbligazionari



Debiti Fiscali

- Ires
- Irap



Mezzi propri (Equity Capital)

**Gestione
Corrente**

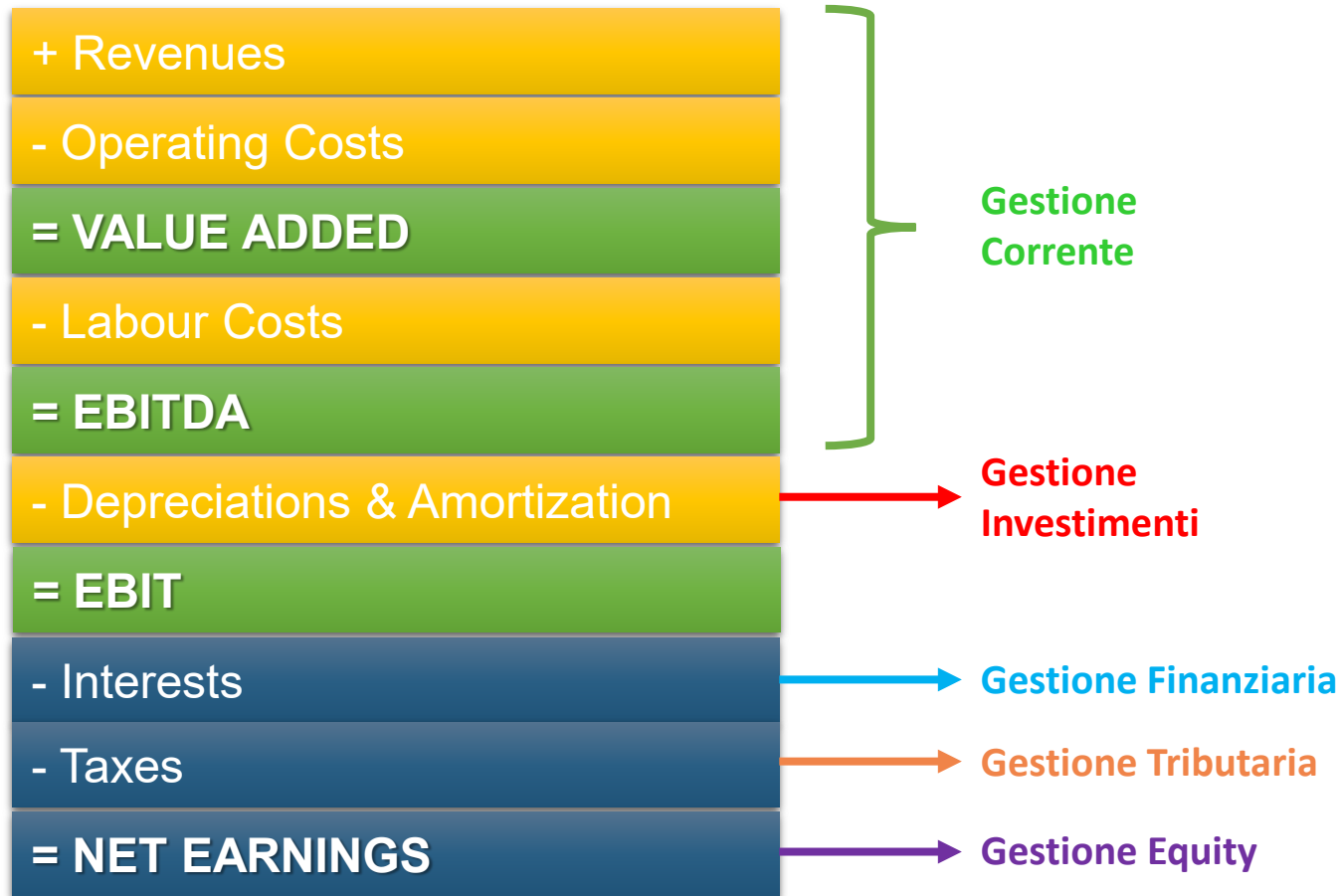
**Gestione
Finanziaria**

**Gestione
Tributaria**

**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	-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	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	
Utenze Varie	-2.274,22	-1.365,18	-2.500,00	-2.500,00	-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	
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	
Contributi Dipendenti			-6.000,00	-18.000,00	-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	
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	
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	
Versamento Iva	-12.455,00	-13.433,00	-13.000,00	-25.000,00	-5.000,00	-15.000,00	-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	-171.730,76	



Gestione degli Investimenti

	2019	9	10	11	12	1	2	3	4
SEZIONE USCITE									
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



	2019	9	10	11	12	1	2	3	4
SEZIONE USCITE									
Area Finanziaria									
Rata mutuo		-4.619,47	-4.622,19	-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	-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	-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
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
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	-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 (*)		-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
	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 (*)		-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
	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
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:

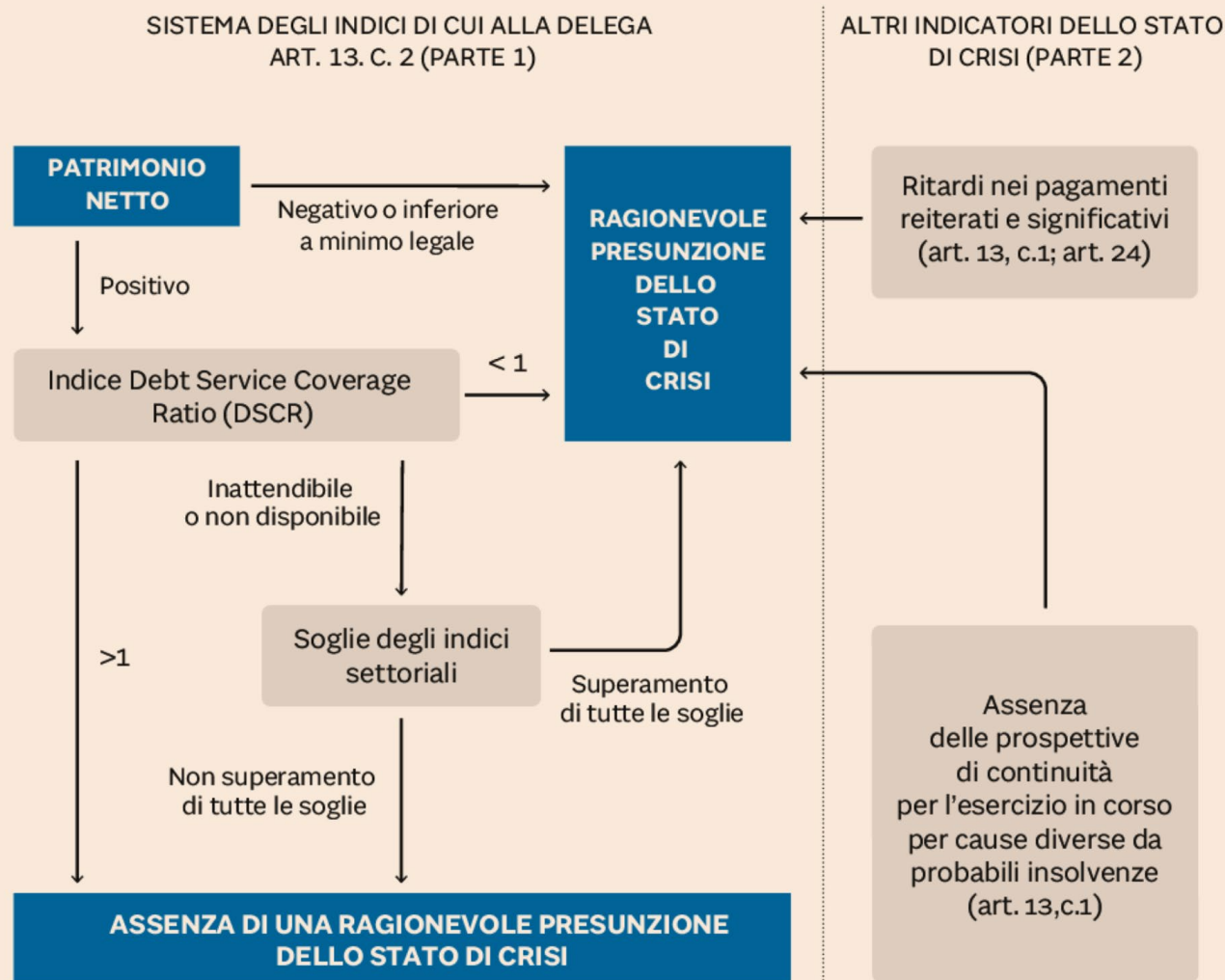
1. indice di sostenibilità degli oneri finanziari, in termini di rapporto tra gli oneri finanziari e il fatturato;
2. indice di adeguatezza patrimoniale, in termini di rapporto tra patrimonio netto e debiti totali;
3. indice di ritorno liquido dell'attivo, in termini di rapporto da cash flow e attivo;
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:

Σ 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 10	11	12	1	2	3	4	
DSCR Calculation (codice della crisi)									
Numeratore									TOTALE
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.



II business plan



Ricerca dell'equilibrio finanziario

- Andiamo a studiare la struttura dei costi!
- Quali?
- Costi Fissi ovvero:
 - Piano Investimenti (fissi e in capitale circolante).
 - Costi fissi operativi.
- Costi variabili:
 - Ci restituiscono il margine di contribuzione.



Fase 1: Piano Investimenti

- Il piano investimenti. Un esempio:

Piano Investimenti		Importo	Ammortamenti Annui	
Brevetti	€	500.000,00	€	25.000,00
Impianti	€	1.000.000,00	€	100.000,00
Attrezzature	€	800.000,00	€	66.666,67
Totale	€	2.300.000,00	€	191.666,67

- Come lo finanziamo? In questo esempio immaginiamo di finanziarlo interamente a debito. Determiniamo quindi la rata annua di un finanziamento al 5% a 7 anni.

	Rata		Quota Capitale		Interessi	
Finanziamento (7 anni, 5%)	-€	397.485,58	-€	282.485,58	-€	115.000,00

Fase 2: Costi fissi operativi



- Stendiamo la pianificazione dei costi fissi industriali:

Costi Fissi Industriali		Importo
Costo del lavoro	€	200.000,00
Utenze	€	10.000,00
Manutenzioni	€	50.000,00
Assicurazioni	€	25.000,00
Consulenze	€	30.000,00
Totale	€	315.000,00



Fase 3a: Margine di Contribuzione

- Determiniamo il margine di contribuzione previsionale sul singolo prodotto. Perché?
- Alcuni costi sono variabili ma il margine dovrebbe rimanere fisso!

Costi Variabili Unitari	Importo	Incidenza sul prezzo di vendita
Ricavo per Metro Tessuto Greggio	€ 3,50	
Costo del Filato	€ 2,50	71,43%
Costo dell'energia	€ 0,30	8,57%
Provvigioni	€ 0,28	8,00%
Imballaggi	€ 0,10	2,86%
Tot. Costi Variabili	€ 3,18	90,86%
M.d.C. Unitario	€ 0,32	9,14%



Fase 3b: il Margine di Produzione

- Il margine di contribuzione effettivo di un'impresa è determinato non solo da ciò che l'impresa ha prodotto e venduto ma anche da ciò che ha prodotto ed immagazzinato. Si tratta, infatti, dei due componenti che costituiscono il c.d. «Valore della Produzione».

Margine di Produzione

Costo Industriale pieno per Metro T.G.	€	3,15	
Costo del Filato	€	2,50	79,37%
Costo dell'energia	€	0,30	9,52%
Imballaggi	€	0,10	3,17%
Tot. Costi Variabili	€	2,90	92,06%
M.d.P. Unitario	€	0,25	7,94%



Fase 3c: Incidenza Magazzino Materia Prima

- La materia prima viene normalmente in parte stoccata a magazzino. E' necessario determinare in che percentuale del totale le materie prime "stoccabili" incidono sull'eventuale magazzino materia prima.
- Tale percentuale consentirà di allocare le variazioni di magazzino Materia Prima sugli acquisti dell'esercizio.

Margine di Produzione			Incidenza su magazzino M.P.	
Costo Industriale pieno per Metro T.G.	€	3,15	Incidenza su 100%	
Costo del Filato	€	2,50	79,37%	96,15%
Costo dell'energia	€	0,30	9,52%	0%
Imballaggi	€	0,10	3,17%	3,85%
Tot. Costi Variabili	€	2,90	92,06%	
M.d.P. Unitario	€	0,25	7,94%	100,00%



Creiamo una prima simulazione di margine medio ponderato!

- I concetti appresi ci consentono di immaginare un MdC medio ponderato che ci è necessario per proseguire nell'analisi. Impostiamo una percentuale provvisoria a nostro piacimento
- Non sarà assolutamente l'MdC definitivo ma ci è necessario per impostare le routines di calcolo.

		PESI
Ponderazione Margini per calcolo Valore della Produzione di Break Even	Peso Vendite	80,00%
	Peso Delta Magazzino Prodotto Finito	20,00%
	M.d.c. Ponderato	8,90%



Fase 4: Obiettivo Break Even Finanziario

- Il primo obiettivo della pianificazione è verificare la sostenibilità della struttura di costi che si va a disegnare.
- In questo senso solo un break even finanziario è in grado di restituirci il livello di valore della produzione che l'impresa dovrà giocoforza raggiungere per coprire le uscite finanziarie fisse (attenzione non solo i costi fissi quindi...) che ha immaginato.

Fase 4: Primo Utilizzo del Break Even Finanziario



- Calcoliamo un primo break even per coprire le uscite fisse determinate sinora:

Fase 4	Costi Fissi Operativi	€	315.000,00
Stima primo break even	Finanziamento Piano Investimenti	€	397.485,58
Uscite Finanziarie Fisse Somma Flussi in Uscita		€	712.485,58
Valore della Produzione Break Even Finanziario		€	8.004.028,48 (Flussi in uscita/M.d.C.% = 8,90%)

- Si tratta del valore della produzione di pareggio definitivo?
- Assolutamente no! Ma ci è giocoforza necessario per le fasi successive!

Fase 5: Modellizzazione investimento in working capital



- Le fasi realizzate sinora ci consentono di realizzare il modello di previsione del capitale circolante commerciale.
- Come?
- Il magazzino materie prime sarà determinato come giorni scorta di filati ed imballaggi.
- Il magazzino prodotto finito sarà determinato come giorni scorta del costo del venduto.
- I crediti verso clienti saranno determinati in base ai giorni di dilazione sulla base del fatturato.
- I debiti verso fornitori saranno determinati sulla stregua dei giorni dilazione sulla base degli acquisti.
- **ATTENZIONE:** utilizzeremo sempre il divisore 360 giorni perché ci aiuterà nelle successive fasi della pianificazione mensile!



Fase 5a: Investimento in magazzino Mat. Prime

- Per determinare il magazzino materie prime è possibile sfruttare a ritroso la formula del calcolo dei giorni magazzino materie prime:

$$\text{Giorni Magazzino M.P.} = \frac{\text{Magazzino M.P.}}{\text{Acquisti Giornalieri}}$$

$$\text{Magazzino M.P.} = \text{Acquisti Giornalieri} * \text{Giorni Magazzino M.P.}$$

- Nel nostro esempio assumiamo che:
- GG Mag. M.P. = 45 gg
- Acquisti M.P. = Filati ed Imballaggi (che incidono per il 74,29% sul fatturato ed il 82,54% sul delta di magazzino P.F.)

Acquisti M.P. Giornalieri	€	16.883,28	
Magazzino Mat. Prima	€	759.747,46	45

- **Attenzione! Non sarà il magazzino M.P. definitivo del planning. Per ora è importante creare il modello di calcolo in Excel!**



Fase 5b: Investimento in magazzino Prod. Finito

- Per determinare il magazzino prodotto finito è possibile sfruttare a ritroso la formula del calcolo dei giorni magazzino prodotto finito:

$$\text{Giorni Magazzino Prod. Finito} = \frac{\text{Magazzino Prod. Finito}}{\text{Costo del venduto Giornaliero}}$$

$$\text{Magazzino P.F.} = \text{Costo del venduto Giornaliero} * \text{Giorni Magazzino P.F.}$$

$$\text{Costo del Venduto} = \text{Acquisti Operativi} + \text{Costo del Lavoro} + \text{Ammortamenti}$$

- Nel nostro esempio assumiamo che:
- GG Mag. P.F. = 30 gg
- Costo del Venduto = Filati, Imballaggi ed Energia (82,86% del fatturato ed 92,06% della variazione magazzino P.F.) + Costi fissi Industriali (acquisti operativi + costo del lavoro) + Ammortamenti del piano investimenti.

Costo del Venduto Giornaliero	€	20.238,75	
Magazzino P. Finito	€	607.162,64	30

- **Attenzione!** Non sarà il magazzino P.F. definitivo del planning. Per ora è importante creare il modello di calcolo in Excel!



Il M.D.C. Ponderato

- I calcoli sinora condotti ci consentono di conoscere i pesi di Vendite e Var. Magazzino Prod. Finito sul valore della produzione provvisorio.
- Tali pesi ci consentono di determinare il M.d.C. ponderato dell'impresa:

Peso Vendite	92,50%
Peso Delta Magazzino Prodotto Finito	7,50%
M.d.c. Ponderato	9,05%

Dobbiamo ora sostituire l'MDC sulle vendite con quello ponderato nella formula del V.P. di break even!

Primo riferimento circolare!



- I pesi di ponderazione del MDC ponderato dipendono dal valore della produzione ma il V.P. dipende dal MDC ponderato ergo si entra nelle more di un calcolo ricorsivo (riferimento circolare); facilmente risolvibile attraverso opportune macro o iterazioni di calcolo in Excel.

	PESI	
Peso Vendite	92,50%	92,50% Pesì Mdc
Peso Delta Magazzino Prodotto Finito	7,50%	
M.d.c. Ponderato	9,05%	



La variazione del Magazzino

- Il magazzino venutosi a creare è pari alla somma del magazzino materia prima e prodotto finito e pari a:
- $736.938,71 + € 590.202,29 = 1.327.140,99$
- Noto il valore della produzione di Break Even il **Fatturato di Break Even** iniziale è quindi pari alla differenza col solo magazzino Prodotto Finito:

Conto Economico al Momento 1

Fatturato	€	7.280.482,68
Variazione Magazzino P.F.	€	590.202,29
Valore della Produzione	€	7.870.684,97



Fase 5c: Investimento in crediti verso clienti

- Per determinare i crediti verso clienti è possibile sfruttare a ritroso la formula del calcolo dei giorni clienti:

$$\text{Giorni Clienti} = \frac{\text{Crediti V. Clienti (netto Iva)}}{\text{Fatturato Giornaliero}}$$

$$\text{Crediti V. Clienti (netto Iva)} = \underline{\underline{\text{Fatturato Giornaliero} * \text{Giorni Clienti}}}$$

- Nel nostro esempio assumiamo che:
- GG Clienti = 90 gg
- Iva = 22%

Fatturato Giornaliero	€	20.223,56	Fatturato/360	
Crediti V/Clienti	€	2.220.547,22		90

- **Attenzione! Non saranno i crediti definitivi del planning. Per ora è importante creare il modello di calcolo in Excel!**



Fase 5d: Finanziamento dai fornitori

- Per determinare i debiti verso fornitori è possibile sfruttare a ritroso la formula del calcolo dei giorni fornitori:

$$\text{Giorni Fornitori} = \frac{\text{Debiti V. Fornitori (netto Iva)}}{\text{Acquisti Giornalieri}}$$

$$\text{Debiti V. Fornitori (netto Iva)} = \text{Acquisti Giornalieri} * \text{Giorni Fornitori}$$

- Nel nostro esempio assumiamo che:
- GG Fornitori = 90 gg
- Iva = 22%
- Acquisti con dilazione: Filato, Imballaggi, Manutenzioni.

Acquisti Giornalieri	€	16.515,30	
Debiti V/Fornitori	€	1.813.380,45	90

- **Attenzione! Non saranno i debiti definitivi del planning. Per ora è importante creare il modello di calcolo in Excel!**

Fase 6: Stato Patrimoniale al momento 0



- Quanto appreso sinora ci consente di stendere una situazione investimenti e coperture al momento 0 (avvio del planning). Per momento 0 si intende un avvio completo (il cap. circolante ha avuto modo di crearsi).
- Due informazioni fondamentali devono essere recuperate in questa fase:
 - L'ammontare dell'investimento in mezzi propri (Equity).
 - I debiti fiscali al momento 0.
- Nel nostro esempio immaginiamo:
 - Che vengano investiti mezzi propri per € 500.000
 - Che i debiti fiscali siano € 0 (è un'azienda in start up quindi non ha debiti fiscali).



Circolante Fiscale: il Credito IVA

- Un'azienda in Start up genera circolante fiscale dovuto al credito Iva nato sugli investimenti fissi.
- Essendo in start up non può utilizzare tale credito in compensazione ai contributi sul lavoro dipendente (servono dei requisiti che maturano nel tempo).
- L'Iva a credito crea una necessità finanziaria (da tenere in dovuto conto) ma può essere utilizzata per evitare di versare l'Iva sulle vendite (iva a debito).
- Purtroppo nascerà anche Iva sugli acquisti che si aggiungerà all'Iva a credito.

Modellizzazione calcolo credito Iva



Momento 0

Aliquota Iva in vigore

22%

Iva su Investimenti € 506.000,00 a Credito

		1	2	3	4
Sviluppo Iva Mensile					
Credito	€	284.332,13	€ 122.205,61	€ 122.205,61	€ 136.443,00
Debito	€	-	€ -	€ -	€ 177.967,35
Saldo a Credito	€	790.332,13	€ 912.537,74	€ 1.034.743,36	€ 993.219,01
				Picco del credito Iva	

- Assumiamo l'ipotesi forte che acquisti e parte delle vendite (dopo 3 mesi) si distribuiscano uniformemente lungo i mesi dell'esercizio.

- Iva a debito:

Fatturato	€ 7.280.482,68
Fatturato/9	€ 808.942,52 (Le vendite partono in differita)
Fatturato/9*0,22	€ 177.967,35

- Iva a credito:

Acquisti ad Iva Fissi	Utenze	€ 10.000,00
	Manutenzioni	€ 50.000,00
	Consulenze	€ 30.000,00
Acquisti ad Iva Variabili	Costo del Filato	€ 6.377.354,20
	Costo dell'energia	€ 680.251,11
	Imballaggi	€ 255.094,17
	Acquisti per magazzino M.P.	€ 736.938,71 (Immediati)
	Totale (netto magazzino M.P.)	€ 6.665.760,77
	Totale/12	€ 555.480,06
	Totale/12*0,22	€ 122.205,61
	Provvigioni	€ 582.438,61
	Provvigioni/9	€ 64.715,40 (su nove mesi! Seguono il fatturato)
	Provvigioni/9*0,22	€ 14.237,39
	Iva su Acquisto magazzino M.P.	€ 162.126,52 (caricata su mese 1)



Ma allora il calcolo dei crediti verso clienti è errato!

- Effettivamente sì!
- Avendo appurato che il fatturato viene in realtà realizzato in 9 mesi perché i primi 3 servono per far partire l'attività.
- In tal senso dobbiamo tornare al calcolo del circolante e correggere il divisore del fatturato!

Fatturato Giornaliero	€	26.964,75	Fatturato/270	
Crediti V/Clienti	€	2.960.729,62		90

Quando si verifica il picco del circolante allora?

- Se assumiamo che le vendite partano in differita di 3 mesi occorreranno poi altri tre mesi (90 giorni di dilazione) perché i crediti verso clienti arrivino al picco di € € 2.960.729,62 ora stimato. Il picco del working capital si osserva al mese 6 quindi!
- Utilizzeremo quindi il credito Iva del mese 6 ed i crediti verso clienti del mese 6 per stimare il picco di esigenze finanziarie?

Momento 0

Aliquota Iva in vigore

22%

Iva su Investimenti

€

506.000,00 a Credito

		1	2	3	4	5	6
Sviluppo Iva Mensile							
Credito	€	284.332,13	€ 122.205,61	€ 122.205,61	€ 136.443,00	€ 136.443,00	€ 136.443,00
Debito	€	-	€ -	€ -	€ 177.967,35	€ 177.967,35	€ 177.967,35
Saldo a Credito	€	790.332,13	€ 912.537,74	€ 1.034.743,36	€ 993.219,01	€ 951.694,65	€ 910.170,30
				Picco del credito Iva			Picco del cap. circolante

L'esigenza di un budget di cassa mensilizzato.

- Abbiamo imparato che i costi «partono» subito mentre i ricavi muovono in differita.
- Dobbiamo poi apprendere una lezione molto importante:
 - L'IVA è una grandezza «malefica»!
 - Perché?
 1. Si manifesta quando fatturi o ricevi fatture e quindi non segue gli incassi. E' una grandezza che viaggia per competenza...
 2. Quando incassi o paghi una fattura (differita od immediata) l'IVA si manifesta anche finanziariamente.
- Dobbiamo quindi studiare sin da subito le grandezze finanziarie di breve e stende una pianificazione mensile per incrociare tutti i fenomeni studiati.
- L'obiettivo? Capire quale è il PICCO di esigenze finanziarie allo start up.

Il budget di cassa mensilizzato.



	1	2	3	4	5	6	7
Entrate							
Incassi Vendite (iva inclusa)							€ 986.909,87
Equity Capital	€ 500.000,00						
Finanziamento Investimenti	€ 2.300.000,00						
Totale Entrate	€ 2.800.000,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 986.909,87
Uscite							
Investimenti	€ 2.806.000,00						
Finanziamento quota Capitale	€ 23.540,47	€ 23.540,47	€ 23.540,47	€ 23.540,47	€ 23.540,47	€ 23.540,47	€ 23.540,47
Finanziamento quota Interessi	€ 9.583,33	€ 9.583,33	€ 9.583,33	€ 9.583,33	€ 9.583,33	€ 9.583,33	€ 9.583,33
Interessi su PFN a breve							
Costo del lavoro	€ 16.666,67	€ 16.666,67	€ 16.666,67	€ 16.666,67	€ 16.666,67	€ 16.666,67	€ 16.666,67
Utenze	€ 1.016,67	€ 1.016,67	€ 1.016,67	€ 1.016,67	€ 1.016,67	€ 1.016,67	€ 1.016,67
Manutenzioni				€ 5.083,33	€ 5.083,33	€ 5.083,33	€ 5.083,33
Assicurazioni	€ 25.000,00						
Consulenze	€ 3.050,00	€ 3.050,00	€ 3.050,00	€ 3.050,00	€ 3.050,00	€ 3.050,00	€ 3.050,00
Costo del Filato				€ 576.323,86	€ 576.323,86	€ 576.323,86	€ 576.323,86
Costo dell'energia	€ 69.158,86	€ 69.158,86	€ 69.158,86	€ 69.158,86	€ 69.158,86	€ 69.158,86	€ 69.158,86
Provvigioni				€ 78.952,79	€ 78.952,79	€ 78.952,79	€ 78.952,79
Imballaggi				€ 23.052,95	€ 23.052,95	€ 23.052,95	€ 23.052,95
Acquisti per magazzino M.P.				€ 899.065,22			
Totale Uscite	€ 2.954.016,00	€ 123.016,00	€ 123.016,00	€ 1.705.494,16	€ 806.428,93	€ 806.428,93	€ 806.428,93
Saldo Entrate-Uscite	-€ 154.016,00	-€ 277.031,99	-€ 400.047,99	-€ 2.105.542,14	-€ 2.911.971,08	-€ 3.718.400,01	-€ 3.537.919,07
	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	-€ 3.718.400,01	€ -
						Picco esigenze di liquidità	

- Le vendite partono ad aprile ma gli incassi sono a 90 giorni quindi a luglio!
- Gli acquisti partono subito ma i primi pagamenti sono ad aprile!
- Le provvigioni partono assieme alle vendite ma senza dilazioni.



Il double check con il calcolo IVA

- Se osserviamo il raffronto fra budget ed iva notiamo lo sfasamento fra il criterio della cassa e della competenza dell'IVA.

	1	2	3	4	5	6
Entrate						
Incassi Vendite (iva inclusa)						
Equity Capital	€ 500.000,00					
Finanziamento Investimenti	€ 2.300.000,00					
Totale Entrate	€ 2.800.000,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Uscite						
Investimenti	€ 2.806.000,00					
Finanziamento quota Capitale	€ 23.540,47	€ 23.540,47	€ 23.540,47	€ 23.540,47	€ 23.540,47	€ 23.540,47
Finanziamento quota Interessi	€ 9.583,33	€ 9.583,33	€ 9.583,33	€ 9.583,33	€ 9.583,33	€ 9.583,33
Interessi su PFN a breve						
Costo del lavoro	€ 16.666,67	€ 16.666,67	€ 16.666,67	€ 16.666,67	€ 16.666,67	€ 16.666,67
Utenze	€ 1.016,67	€ 1.016,67	€ 1.016,67	€ 1.016,67	€ 1.016,67	€ 1.016,67
Manutenzioni				€ 5.083,33	€ 5.083,33	€ 5.083,33
Assicurazioni	€ 2.083,33	€ 2.083,33	€ 2.083,33	€ 2.083,33	€ 2.083,33	€ 2.083,33
Consulenze	€ 3.050,00	€ 3.050,00	€ 3.050,00	€ 3.050,00	€ 3.050,00	€ 3.050,00
Costo del Filato				€ 576.323,86	€ 576.323,86	€ 576.323,86
Costo dell'energia	€ 69.158,86	€ 69.158,86	€ 69.158,86	€ 69.158,86	€ 69.158,86	€ 69.158,86
Provvigioni				€ 78.952,79	€ 78.952,79	€ 78.952,79
Imballaggi				€ 23.052,95	€ 23.052,95	€ 23.052,95
Acquisti per magazzino M.P.				€ 899.065,22		
Totale Uscite	€ 2.931.099,33	€ 125.099,33	€ 125.099,33	€ 1.707.577,49	€ 808.512,27	€ 808.512,27
Saldo Entrate-Uscite	-€ 131.099,33	-€ 256.198,66	-€ 381.297,99	-€ 2.088.875,48	-€ 2.897.387,74	-€ 3.705.900,01
	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	-€ 3.705.900,01 Picco esigenze di liquidità
Double Check Iva						
Investimenti	€ 506.000,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Finanziamento quota Capitale						
Finanziamento quota Interessi						
Interessi su PFN a breve						
Costo del lavoro						
Utenze	€ 183,33	€ 183,33	€ 183,33	€ 183,33	€ 183,33	€ 183,33
Manutenzioni	€ 916,67	€ 916,67	€ 916,67	€ 916,67	€ 916,67	€ 916,67
Assicurazioni						
Consulenze	€ 550,00	€ 550,00	€ 550,00	€ 550,00	€ 550,00	€ 550,00
Costo del Filato	€ 103.927,25	€ 103.927,25	€ 103.927,25	€ 103.927,25	€ 103.927,25	€ 103.927,25
Costo dell'energia	€ 12.471,27	€ 12.471,27	€ 12.471,27	€ 12.471,27	€ 12.471,27	€ 12.471,27
Provvigioni	€ -	€ -	€ -	€ 14.237,39	€ 14.237,39	€ 14.237,39
Imballaggi	€ 4.157,09	€ 4.157,09	€ 4.157,09	€ 4.157,09	€ 4.157,09	€ 4.157,09
Acquisti per magazzino M.P.	€ 162.126,52	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Tot. Iva a Credito	€ 790.332,13	€ 912.537,74	€ 1.034.743,36	€ 1.171.186,36	€ 1.307.629,36	€ 1.444.072,37
Iva a Debito						
Incassi Vendite (iva inclusa)				€ 177.967,35	€ 177.967,35	€ 177.967,35
Tot. Iva a Debito				€ 177.967,35	€ 355.934,71	€ 533.902,06
SALDO IVA	€ 790.332,13	€ 912.537,74	€ 1.034.743,36	€ 993.219,01	€ 951.694,65	€ 910.170,30

La necessità di un conto economico al momento 0!

- Quanto sino ad ora appreso ci «impone» di redigere un conto economico a sei mesi dallo start up.
- Perché?
- Dobbiamo chiudere il cerchio e stimare la perdita economica che si sta creando al fine di chiudere uno Stato patrimoniale al momento «0».

Conto Economico al Momento 0		
Fatturato	€	2.426.827,56
Variazione Magazzino P.F.	€	590.202,29
Valore della Produzione	€	3.017.029,85
Costo del Filato	-€	3.542.974,55
Costo dell'energia	-€	340.125,56
Provvigioni	-€	194.146,20
Imballaggi	-€	141.718,98
Variazione Magazzino M.P.	€	736.938,71
Costi Variabili	-€	3.482.026,59
Costo del lavoro	-€	100.000,00
Utenze	-€	5.000,00
Manutenzioni	-€	25.000,00
Assicurazioni	-€	12.500,00
Consulenze	-€	15.000,00
Costi Fissi	-€	157.500,00
EBITDA/MOL	-€	622.496,74
Ammortamenti	-€	95.833,33
EBIT/Red.Operativo	-€	718.330,08
Interessi passivi a lungo	-€	57.500,00
Interessi passivi a breve	€	-
Utile Ante Imposte	-€	775.830,08
Imposte		
Utile Netto	-€	775.830,08

Investimenti Coperture al momento 0



Investimenti e Coperture al Momento 0

Attivo Immobilizzato	€	2.204.166,67	Posizione Finanziaria Netta	€	5.864.657,22
Brevetti		487.500,00	Pos. Finanziaria Netta a M/L	€	2.158.757,21
Impianti		950.000,00	Pos. Finanziaria Netta a Breve	€	3.705.900,01
Attrezzature		766.666,67			
Capitale Circolante	€	3.384.660,48	Posizione Tributaria Netta	€	-
Crediti V/Clienti	€	2.960.729,62			
Magazzino Mat. Prima	€	736.938,71			
Magazzino P. Finito	€	590.202,29	Mezzi Propri	-€	275.830,08
Credito Iva	€	910.170,30	Equity	€	500.000,00
Debiti V/Fornitori	-€	1.813.380,45	Utile dell'esercizio	-€	775.830,08
Totale Investimenti	€	5.588.827,14	Totale Coperture	€	5.588.827,14

La previsione realizzata ha consentito di realizzare una prima stima dei finanziamenti (ipotizzati a breve termine) necessari per finanziare gli investimenti in circolante non coperti.