



L'impresa di gestire la finanza d'impresa

Più valore ai tuoi progetti

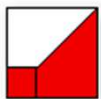
Udine, 12 maggio 2011

DIVISIONE CORPORATE FINANCE

A cura di Federico Barcherini (Partner COVECO Srl)

COVECO

Consulenza e Formazione all'impresa e ai suoi uomini

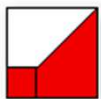


Il Presidente di FRIULIA S.p.a.



L'Ing. Edi Snaidero (Presidente di Friulia S.p.a.) durante il convegno del 2 aprile 2011 organizzato all'interno di Confiera ha dichiarato:

«E' importante che le imprese friulane tornino a occuparsi della finanza della propria impresa»



La finanza d'impresa

La **Finanza d'impresa** o **Corporate Finance** è una specifica area aziendale che tratta delle scelte di natura finanziaria che le società devono prendere e degli strumenti, delle relative analisi e tecniche valutative usate per prendere tali decisioni.

In particolare, le decisioni di finanza d'impresa di **Breve Termine** sono chiamate anche **gestione della Tesoreria** e si riferiscono alla gestione dell'equilibrio tra le attività correnti e le passività correnti, governando elementi quali la cassa, il magazzino, i termini di pagamento dei clienti e ai fornitori, l'esposizione bancaria e le politiche di finanziamento a breve.



Il governo della tesoreria

In momenti di incertezza e di instabilità finanziaria il governo dei flussi di tesoreria assume una notevole importanza all'interno dell'impresa.

Per questo motivo si illustra in questo seminario, grazie anche alla presentazione di un caso aziendale, la strumentazione tecnica e metodologica di supporto al fine della sua ottimizzazione.

In questa sede vengono, peraltro, approfondite le tematiche di gestione ed ottimizzazione della tesoreria con riferimento al breve periodo, senza entrare nel merito delle problematiche finanziarie di MLT.



Dinamiche finanziarie aziendali in crisi



- ❑ L'assottigliamento dei margini, provocato dalla crisi, prima finanziaria e poi economica
- ❑ Le scarse risorse finanziarie a disposizione, causate anche dalla contrazione degli affidamenti alle imprese
- ❑ L'ulteriore restringimento del credito alle porte, provocato dagli effetti di Basilea III sulla patrimonializzazione delle banche

IMPLICANO

la necessità di dotarsi di adeguati strumenti per il governo della gestione finanziaria.

La strumentazione direzionale diviene indispensabile!



Il Budget di tesoreria

Il Budget di tesoreria e le previsioni finanziarie permettono di:

- Gestire e ottimizzare la tesoreria.
- Migliorare l'efficienza della gestione finanziaria (analisi e valutazione dei costi di ciascun strumento finanziario).
- Controllare adeguatamente la liquidità aziendale.
- Indirizzare le scelte strategiche e di investimento.
- Assumere consapevolmente decisioni strategiche ed operative.
- Fornire al management uno strumento di fondamentale importanza nella negoziazione delle condizioni bancarie e del rating aziendale.
- Prevenire le segnalazioni alla Centrale dei Rischi.



Gli strumenti

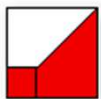
- ❑ **Budget di tesoreria** = prevede entrate e uscite monetarie per l'anno a venire articolate su 12 mesi. Viene elaborato con cadenza annuale con l'evidenza dei flussi mese per mese.
- ❑ **Tesoreria previsionale** = prevede su base quadrimestrale tutte le entrate e le uscite con valute cadenti nei mesi successivi. Viene elaborata mensilmente. La differenza con il budget di tesoreria è che qui le info. sono più analitiche.
- ❑ **Banca previsionale** = previsione dei saldi giornalieri con riferimento alla stima dei flussi di cassa di brevissimo periodo, di regola della settimana successiva. Evidenza la stima della situazione alla fine della settimana seguente.
- ❑ **Banca reale** = consente di conoscere la situazione effettiva dei saldi banca a breve, indipendentemente dalla situazione contabile. Rappresenta il saldo banche consuntivo aggiornato in tempo reale.



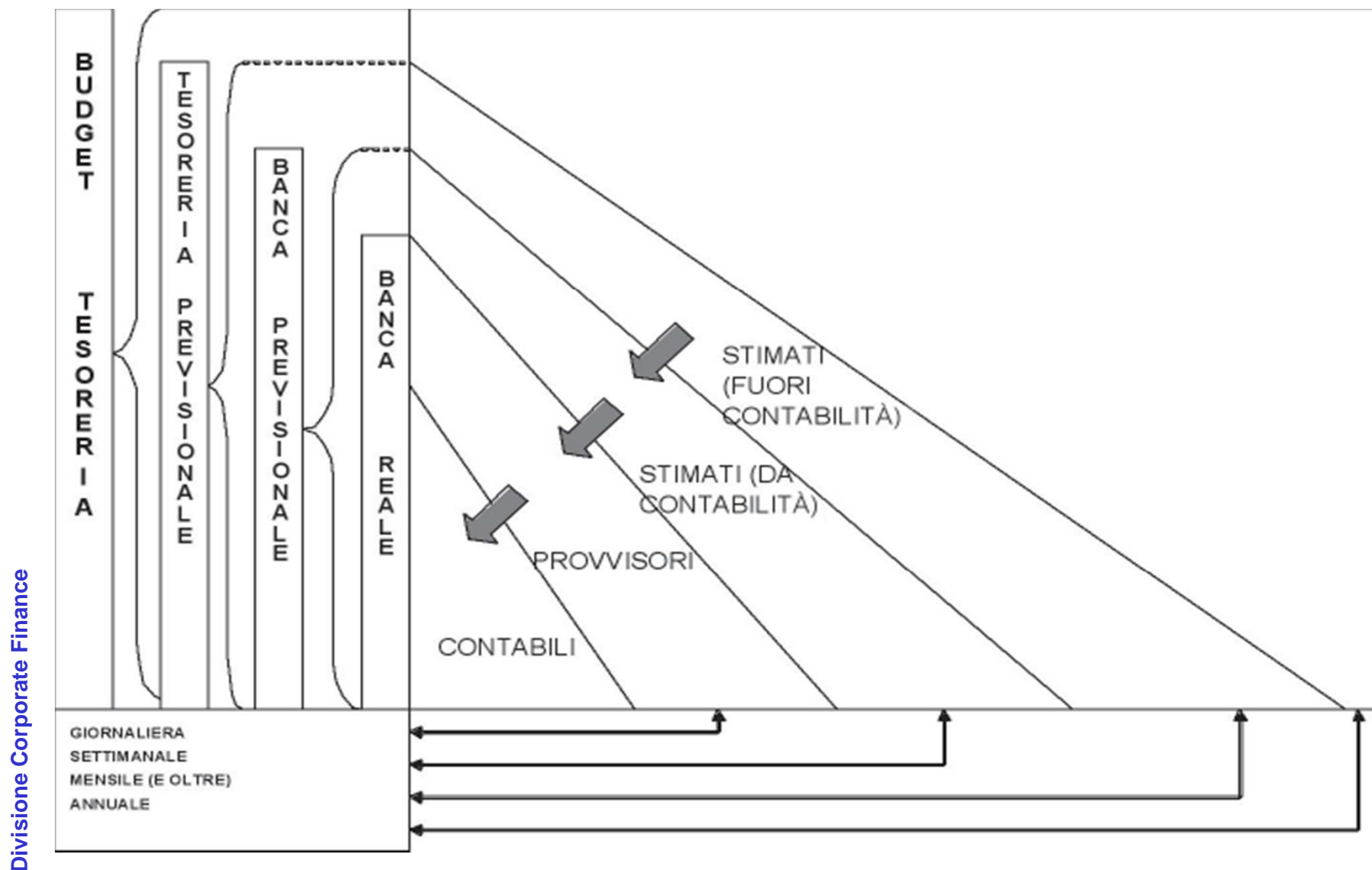
Precisazioni

A questo punto è bene precisare che:

1. La gestione della tesoreria aziendale persegue finalità rivolte alla gestione dei flussi finanziari nel breve periodo e all'ottimizzazione delle disponibilità liquide.
2. Le logiche e gli strumenti idonei alla gestione della tesoreria e allo sviluppo di previsioni finanziarie di breve periodo sono inadeguati per lo sviluppo di piani finanziari di medio-lungo periodo: occorrono approcci e strumenti distinti.
3. I software di mercato sono di regola soluzioni collaudate ma non necessariamente rispondenti alle necessità ed ai flussi di informazioni da gestire in azienda.
4. Risulta indispensabile integrare i dati certi di origine contabile con dati previsionali di origine extracontabile.



Tipologie di movimenti





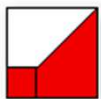
Un caso aziendale



Viene di seguito presentato un esempio di un Budget di tesoreria e di una Banca previsionale, strumenti ritenuti fondamentali per la gestione della finanza d'impresa nel breve periodo.

Budget di tesoreria = Previsione del fabbisogno di risorse necessario nel periodo, articolato nei diversi mesi.

Banca previsionale = Ottimizzazione della gestione giornaliera dei flussi di cassa della settimana successiva.



L'azienda oggetto del caso

- L'azienda esaminata opera in un business caratterizzato da una elevata stagionalità.
- Nei mesi centrali dell'anno le vendite subiscono un notevole incremento.
- I giorni di dilazione dei clienti si attestano mediamente intorno ai 120 giorni, così come i pagamenti.
- Il ciclo di lavorazione e la giacenza media di magazzino sono complessivamente pari a 60 giorni.
- La società ha una linea di fido per elasticità di cassa pari a euro 1.000.000 utilizzata esclusivamente per esigenze temporanee.




L'azienda oggetto del caso

- ❑ Nell'anno di budget è prevista una riduzione dell'indebitamento finanziario da Euro 967.200 a Euro 774.155; si generano quindi risorse finanziarie per Euro 193.045.
- ❑ L'eccedenza finanziaria operativa (cash flow operativo) è pari a Euro 809.019.
- ❑ La variazione della posizione finanziaria netta a breve (conto corrente) è pari a Euro 193.045 come emerge sia dai fonti e impieghi di budget che dal Budget di tesoreria.



Fonti e impieghi di budget



	
FONTI E IMPIEGHI	
DESCRIZIONE	VARIAZIONI
IMPIEGHI	
CAPITALE CIRCOLANTE	(1.232.432)
-Clienti e debitori	(7.854.666)
-Fornitori e creditori	5.355.643
-Magazzino	1.266.591
INVESTIMENTI IN IMMOBILIZZAZIONI	(2.216.022)
-Finanziarie (Partecipazioni)	-
-Materiali (Cespiti) e Immateriali (Sp.plur.)	(2.216.022)
-Variazione fornitori immobilizzazioni	-
1) TOTALE IMPIEGHI OPERATIVI	(3.448.454)
FONTI	
AUTOFINANZIAMENTO	4.257.473
-Utile di esercizio	2.832.124
-Ammortamenti e accantonamenti	562.622
-Rett. per plusv/minusvalenze -rivalutazioni e svalutazioni	855.865
-Variazione fondi (T.F.R. e altri)	6.862
DISINVESTIMENTI IMMOBILIZZAZIONI	-
-Finanziarie (Partecipazioni)	-
-Materiali (Cespiti) e immateriali	-
2) TOTALE FONTI OPERATIVE	4.257.473
ECCEDEZZA / (FABBISOGNO)	
FINANZIARIO OPERATIVO (1)-(2)	809.019
DIVIDENDI	(500.000)
ECCEDEZZA / (FABBISOGNO)	
DOPO LA GESTIONE FINANZIARIA	309.019
Incasso / rimborso debit fin. a m/lungo	(7.957)
Variazione capitale sociale	-
Δ Crediti finanziari	(108.017)
VARIAZIONE POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	
A BREVE	193.045

Divisione Corporate Finance



Consulenza e Formazione all'impresa e ai suoi uomini



L'analisi del fabbisogno finanziario annuale



Dall'analisi esclusivamente del fabbisogno finanziario annuale, così come emerge dal prospetto fonti e impieghi, non sarebbero necessari ulteriori finanziamenti.

Anzi, potrebbe risultare addirittura conveniente pianificare rientri anticipati di finanziamenti a medio-lungo termine.

Tuttavia, si pone l'esigenza di verificare anche il fabbisogno finanziario mensile attraverso il budget di tesoreria.

Vedremo così che la conclusione ipotizzata sopra è, in realtà, (almeno in parte) errata.



BUDGET DI TESORERIA

	DICEMBRE	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO	...	DICEMBRE	TOTALE
- INCASSI CLIENTI - TERZI		1.715.423	1.812.560	1.952.560	17.410.200	2.985.602	25.876.345
- PAGAMENTI FORNITORI-TERZI		(1.050.980)	(983.609)	(625.114)	(5.000.912)	(510.050)	(8.170.665)
- PERSONALE DIRETTO		(184.245)	(164.175)	(174.261)	(1.477.575)	(435.653)	(2.435.909)
- PERSONALE INDIRETTO		(219.293)	(239.363)	(229.277)	(1.834.220)	(573.193)	(3.095.347)
- AGENTI		(35.250)	(40.380)	(25.122)	(165.938)	(18.263)	(284.953)
- SERVIZI INTRAGR.		(216.880)	(298.940)	(143.865)	(1.926.420)	(329.990)	(2.916.095)
- IVA		(1.256)	(73.665)	(206.107)	(1.548.896)	(309.837)	(2.139.760)
- INVEST./DISINV.		(1.354)	(8.436)	(15.056)	(1.725.930)	(465.246)	(2.216.022)
- IMPOSTE					(2.390.576)		(2.390.576)
- ALTRE ENTRATE / USCITE		(122.870)	(122.870)	(122.870)	(926.522)	(122.870)	(1.418.000)
CASH FLOW OPERATIVO		(116.705)	(118.878)	410.888	413.212	220.502	809.019
- DIVIDENDI PAGATI/ INCASSATI					(500.000)		(500.000)
- ONERI/PROV. FINANZIARI				(36.299)	(48.150)	(23.568)	(108.017)
- FINANZ. A M/L TERMINE		(6.525)	(10.256)	(6.525)	27.656	(12.307)	(7.957)
- CAPITALE SOCIALE							
- FINANZ. A F.DO PERDUTO							
VAR. INDEBIT. A BREVE		(123.230)	(129.134)	368.064	(107.282)	184.627	193.045
- EFFETTI C/BANCHE							
- ANTICIPAZIONI							
- FIN. STAND-BY							
- ALTRI FINANZ. A BREVE							
VAR. DI C/CORRENTE	170.444	(123.230)	(129.134)	368.064	(107.282)	184.627	193.045
SALDO C/C INIZIALE	514.912	685.356	562.126	432.992	801.056	693.774	685.356
SALDO C/C FINALE	685.356	562.126	432.992	801.056	693.774	878.401	878.401
SALDO ANTICIPAZIONI EXPORT FINAN							
SALDO IMPORTAZIONI FINANZ							
INDEBITAMENTO FINANZIARIO NETTO	(967.200)	(1.090.430)	(1.219.564)	(851.500)	(958.782)	(774.155)	

Divisione Corporate Finance



Consulenza e Formazione all'impresa e ai suoi uomini



Il Budget di tesoreria

- ❑ Il cash flow operativo ha una elevata oscillazione causata dalla stagionalità delle vendite (e di conseguenza degli incassi), da rigorosi piani di acquisto e di produzione (pagamenti) e dal ciclo di lavorazione ed immagazzinaggio.
- ❑ Nel mese di dicembre, ad esempio, le entrate monetarie sono di molto superiori a quelle del mese di gennaio.
- ❑ Nel mese di maggio, con l'approvazione del bilancio, saranno distribuiti dividendi pari a Euro 500.000.
- ❑ **Da un'analisi del budget di tesoreria risultava che, a luglio, per far fronte alle spese di gestione ed agli investimenti considerati strategici si sarebbe reso necessario pianificare e contrattare con gli istituti di credito un finanziamento pari a Euro 100.000.**



Il Budget di tesoreria



Tale esigenza finanziaria smentisce le risultanze della sola analisi del prospetto fonti e impieghi, che escludeva l'accensione di nuovi finanziamenti.

Peraltro

Compito del Direttore Finanza sarà anche valutare la convenienza finanziaria dei pagamenti rateizzati.

Occorrerà cioè verificare che gli interessi e gli oneri collegati al pagamento dilazionato siano inferiori a quelli derivanti dall'accensione del finanziamento specifico.

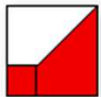


Primi obiettivi raggiunti

In fase di realizzazione delle previsioni, dei piani e del budget si è raggiunto **un primo obiettivo giudicato fondamentale dalla Direzione**: la condivisione delle politiche aziendali e **la maggiore consapevolezza da parte dei responsabili di primo livello delle scelte ritenute fondamentali.**

Il ruolo del Direttore Finanza è stato determinante come conduttore e gestore del processo.

Le decisioni sono state negoziate tra la direzione e i diversi enti aziendali e tempificate con la funzione finanza.



Banca previsionale

La banca previsionale ha obiettivi, struttura e informazioni gestite in modo differente rispetto al budget di tesoreria.

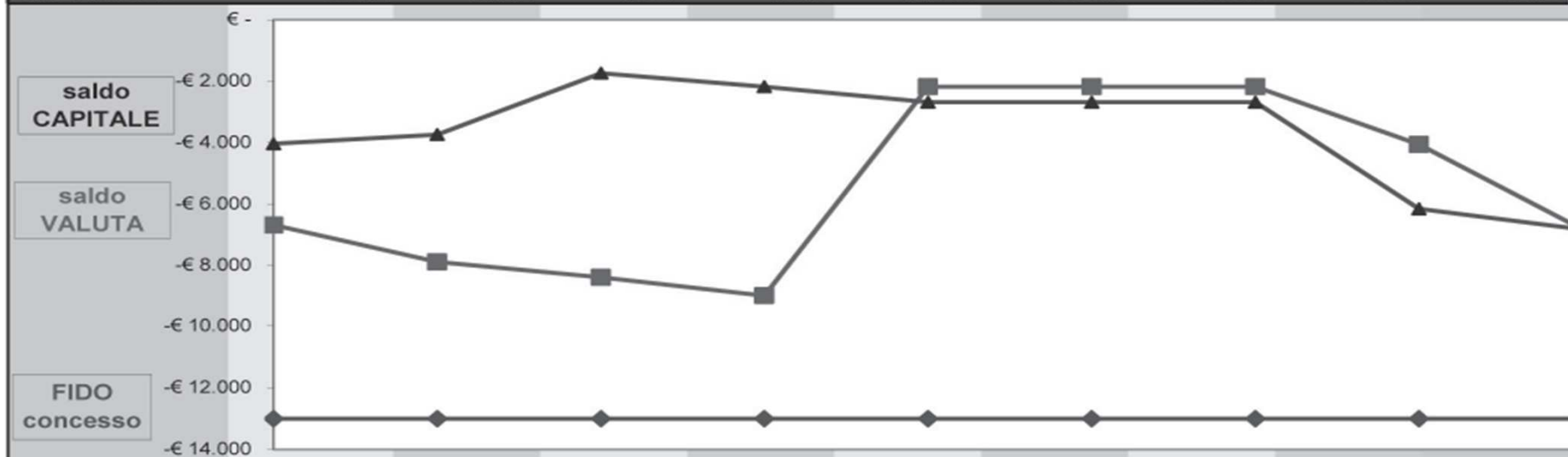
Ha infatti l'obiettivo di prevedere i flussi di entrata/uscita della settimana successiva, articolati su base giornaliera.

Il Direttore Finanza si occupa dell'aggiornamento di questo strumento che risulta indispensabile per programmare i pagamenti sulla base delle effettive disponibilità monetarie.



TESORERIA PREVISIONALE

Banca XX - conto corrente	Lunedì	Martedì	Mercoledì	Giovedì	Venerdì	Venerdì	Domenica	Lunedì	
FIDO (13.000)	19/01/2009	20/01/2009	21/01/2009	22/01/2009	23/01/2009	24/01/2009	25/01/2009	26/01/2009	OLTRE
SALDO IN LINEA DI VALUTA									
SALDO INIZIALE	(3.288)	(6.688)	(7.888)	(8.388)	(8.981)	(2.181)	(2.181)	(2.181)	(4.061)
MOVIMENTI	(3.400)	(1.200)	(500)	(593)	6.800	0	0	(1.880)	(2.766)
SALDO FINALE	(6.688)	(7.888)	(8.388)	(8.981)	(2.181)	(2.181)	(2.181)	(4.061)	(6.827)
DISPONIBILE	6.312	5.112	4.612	4.019	10.819	10.819	10.819	8.939	6.173



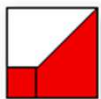
SALDO IN LINEA DI CAPITALE									
SALDO INIZIALE	(3.288)	(4.038)	(3.738)	(1.738)	(2.181)	(2.681)	(2.681)	(2.681)	(6.161)
MOVIMENTI	(750)	300	2.000	(443)	(500)	0	0	(3.480)	(666)
SALDO FINALE	(4.038)	(3.738)	(1.738)	(2.181)	(2.681)	(2.681)	(2.681)	(6.161)	(6.827)





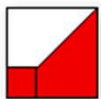
Gli obiettivi indicati nei piani finanziari, nei fonti e impieghi e nel budget di tesoreria trovano piena operatività in questo strumento.

Il Direttore Finanza deve essere in grado di analizzarlo per individuare quali sono state le cause che hanno portato al raggiungimento di risultati economici finanziari diversi da quelli pianificati.



Conclusioni

- ❑ Per prendere le decisioni corrette, è di primaria importanza, soprattutto per cogliere in anticipo i segnali (positivi e negativi) del mercato, disporre di una adeguata reportistica economico-finanziaria sia a livello direzionale che a livello operativo.
- ❑ Occorre sempre impostare la reportistica aziendale sulla base delle esigenze specifiche dell'impresa, dei suoi clienti e del business in cui opera.
- ❑ Il Direttore Finanza deve possedere gli strumenti atti a permettere una congruenza tra gli obiettivi di fondo programmati e i risultati a consuntivo.



Come?

Il team della COVECO è a vostra disposizione!

Anche assumendo la veste di “**Direttore Finanziario a tempo parziale**” curando in autonomia, ma in stretto contatto con l'imprenditore, le esigenze finanziarie dell'impresa.

Divisione Corporate Finance

COVECO

Consulenza e Formazione all'impresa e ai suoi uomini



Contatti



COVECO srl
Divisione Corporate Finance
www.coveco.it

dott. Federico Barcherini
Partner COVECO srl

federico.barcherini@coveco.it
mobile +39 340 339 8123

Divisione Corporate Finance

COVECO

Consulenza e Formazione all'impresa e ai suoi uomini