



FINANZA PER LE PMI

**Pianificazione finanziaria:
indicazioni e modalità per
affrontare la crisi di
liquidità**

Dott. Giuseppe Buonocore

CON IL CONTRIBUTO
DELLA CAMERA
DI COMMERCIO



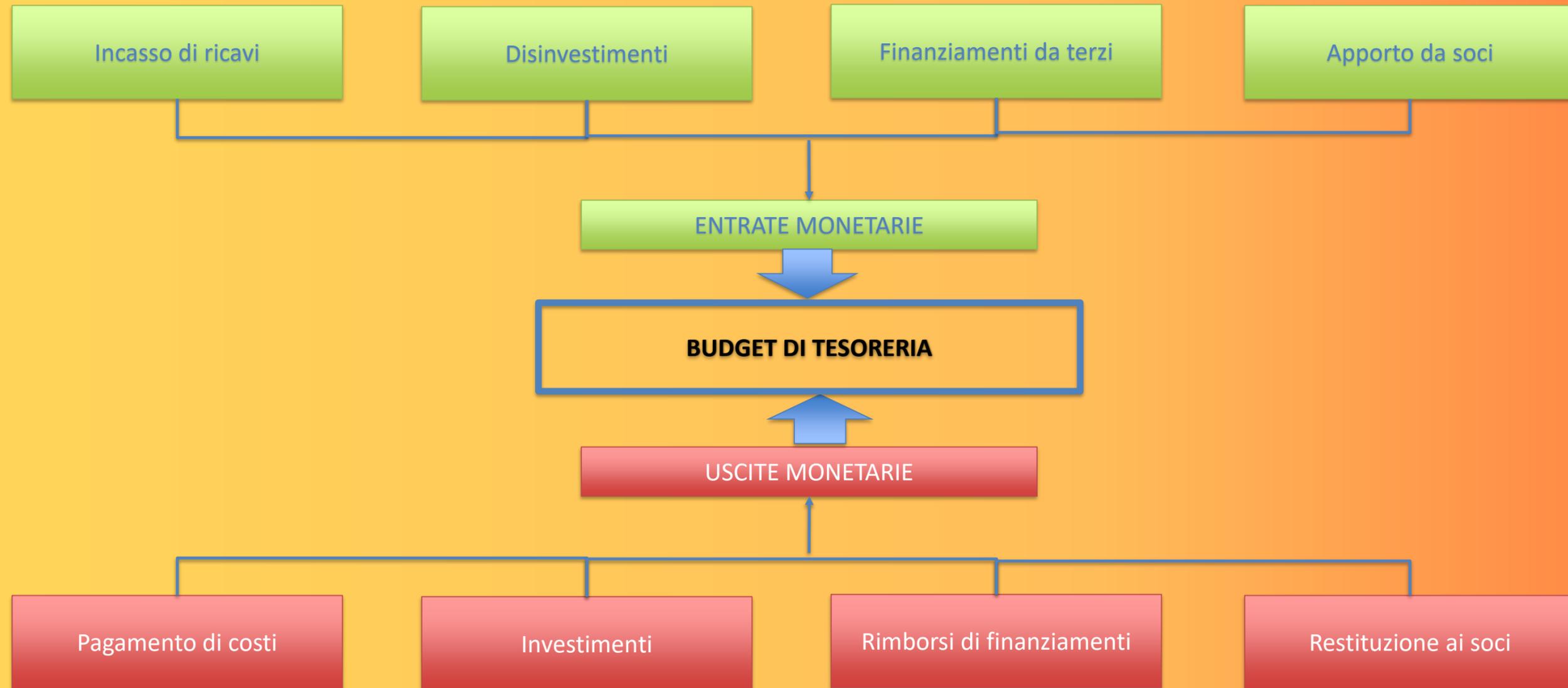
-05

LE FINALITA' DEL BUDGET DI TESORERIA

- ✓ **Monitora** preventivamente la liquidità del periodo
- ✓ **Analizza** l'equilibrio prospettico tra entrate ed uscite
- ✓ Consente di **verificare la copertura** delle linee di credito a breve termine
- ✓ Consente di **verificare la capacità** di rimborso a scadenza
- ✓ Soddisfa il requisito previsto dall'art. 2086 che obbliga le imprese di dotarsi di **adeguati assetti** per «prevenire la crisi» e «garantire la continuità»
- ✓ Necessario per accedere sia ai **finanziamenti bancari** ordinari, sia a quelli garantiti dallo stato di cui al Decreto Liquidità (D.L. 23/2020)



SCHEMA FLUSSI DI CASSA NEL BUDGET DI TESORERIA



BUDGET DI TESORERIA

PERIODO	MAGGIO	GIUGNO
LIQUIDITA' INIZIALE (SALDO C/C)	€ 0	€ 0
Gestione Caratteristica		
Incassi crediti commerciali (scadenziario)		
Previsione di insoluti		
Mese prevedibile incasso		
Incasso crediti commerciali previsionali		
Contributi		
Altri incassi		
Entrate Gestione Caratteristica		
Pagamenti fornitori (scadenziario)		
Pagamenti fornitori previsionale		
Pagamento leasing e noleggi		
Pagamento Affitti		
Pagamento Stipendi		
Pagamento Contributi		
Pagamento Servizi		
Pagamento altri costi		
Pagamento Ires ed Irap		
Pagamenti IVA		
Uscite Gestione Caratteristica		
Totale Flussi Gestione Caratteristica		

INFORMAZIONI PER REDAZIONE BUDGET TESORIERIA

- Contabilità aggiornata
- Scadenziario e gestione ordine clienti
- Scadenziario e gestione ordini fornitori
- Prospetto costi del personale
- Prospetto uscite ripetitive (leasing, affitti, noleggi etc.)
- Piano di ammortamento finanziamenti
- Saldo banche (home banking)
- Affidamenti/Sconto fatture
- Input voci economiche da budget economico mensile

SCADENZIARIO CLIENTI



RAGIONE SOCIALE	SCADUTO										
	30 GIORNI		60 GIORNI		90 GIORNI		120 GIORNI		OLTRE		TOTALE
Clienti Italia	1.550.000		1.705.000		1.534.500		2.148.300		2.363.130		9.300.930
Cliente A	300.000	18%	330.000	18%	297.000	18%	415.800	18%	457.380	18%	1.800.180
Cliente B	1.000.000	59%	1.100.000	59%	990.000	59%	1.386.000	59%	1.524.600	59%	6.000.600
Cliente C	250.000	15%	275.000	15%	247.500	15%	346.500	15%	381.150	15%	1.500.150
.....		0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
.....		0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
Clienti UE	80.000		88.000		79.200		110.880		121.968		480.048
Cliente D	50.000	3%	55.000	3%	49.500	3%	69.300	3%	76.230	3%	300.030
Cliente E	10.000	1%	11.000	1%	9.900	1%	13.860	1%	15.246	1%	60.006
Cliente F	20.000	1%	22.000	1%	19.800	1%	27.720	1%	30.492	1%	120.012
.....		0%		0%		0%		0%		0%	0
.....		0%		0%		0%		0%		0%	0
Clienti extraUE	55.000		60.500		54.450		76.230		83.853		330.033
Cliente G	10.000	1%	11.000	1%	9.900	1%	13.860	1%	15.246	1%	60.006
Cliente H	15.000	1%	16.500	1%	14.850	1%	20.790	1%	22.869	1%	90.009
Cliente I	30.000	2%	33.000	2%	29.700	2%	41.580	2%	45.738	2%	180.018
.....		0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
.....		0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
TOTALE PER SCADUTO	1.685.000		1.853.500		1.668.150		2.335.410		2.568.951		10.111.011

SCADENZIARIO FORNITORI



RAGIONE SOCIALE	SCADUTO						
	30 GIORNI		60 GIORNI		90 GIORNI		TOTALE
Fornitori Italia	1.170.000		1.755.000		1.404.000		4.329.000
Fornitore A	170.000	14%	255.000	14%	204.000	14%	629.000
Fornitore B	700.000	57%	1.050.000	57%	840.000	57%	2.590.000
Fornitore C	300.000	24%	450.000	24%	360.000	24%	1.110.000
.....		0%	0	0%	0	0%	0
.....		0%	0	0%	0	0%	0
Fornitori UE	65.000		97.500		78.000		240.500
Fornitore D	50.000	4%	75.000	4%	60.000	4%	185.000
Fornitore E	10.000	1%	15.000	1%	12.000	1%	37.000
Fornitore F	5.000	0%	7.500	0%	6.000	0%	18.500
.....		0%		0%		0%	0
.....		0%		0%		0%	0
Fornitori extraUE	0		0		0		0
Fornitore G		0%	0	0%	0	0%	0
Fornitore H		0%	0	0%	0	0%	0
Fornitore I		0%	0	0%	0	0%	0
.....		0%	0	0%	0	0%	0
.....		0%	0	0%	0	0%	0
TOTALE PER SCADUTO	1.235.000		1.852.500		1.482.000		4.569.500

IPOTESI IVA



	IVA				
	30 GIORNI	60 GIORNI	90 GIORNI	120 GIORNI	OLTRE
Credito IVA	(257.400)	(386.100)	(308.880)	(171.600)	(330.000)
Debito IVA	341.000	375.100	337.590	472.626	519.889
Saldo IVA	83.600	(11.000)	28.710	301.026	189.889
Riporto IVA	0	0	(11.000)	0	0
Liquidazione IVA	83.600	(11.000)	17.710	301.026	189.889

BUDGET FINANZIARIO ANTE COVID

PERIODO	MAGGIO	GIUGNO	LUGLIO	AGOSTO	SETTEMBRE	OTTOBRE
LIQUIDITA' INIZIALE (SALDO C/C)	€ 40.000	€ 0	-€ 213.100	-€ 422.350	-€ 447.410	-€ 228.764
Gestione Caratteristica						
Incassi crediti commerciali (scadenziario)	€ 1.685.000	€ 1.853.500	€ 1.668.150	€ 2.335.410	€ 2.568.951	€ 2.300.000
Previsione di insoluti	-€ 310.000	-€ 170.500	-€ 306.900	-€ 429.660	-€ 708.939	-€ 600.000
Mese prevedibile incasso	€ 100.000	€ 310.000	€ 170.500	€ 306.900	€ 429.660	€ 708.939
Incasso crediti commerciali previsionali						
Contributi						
Altri incassi						
Entrate Gestione Caratteristica	€ 1.475.000	€ 1.993.000	€ 1.531.750	€ 2.212.650	€ 2.289.672	€ 2.408.939
Pagamenti fornitori (scadenziario)	€ 1.235.000	€ 1.852.500	€ 1.482.000	€ 0	€ 0	€ 0
Pagamenti fornitori previsionale				€ 1.950.000	€ 1.500.000	€ 2.100.000
Pagamento leasing e noleggi	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
Pagamento Affitti	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
Pagamento Stipendi	€ 120.000	€ 120.000	€ 120.000	€ 120.000	€ 120.000	€ 120.000
Pagamento Contributi	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
Pagamento Servizi	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
Pagamento altri costi	€ 15.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
Pagamento Ires ed Irap	€ 0	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
Pagamenti IVA	€ 90.000	€ 83.600	-€ 11.000	€ 17.710	€ 301.026	€ 189.889
Uscite Gestione Caratteristica	€ 1.545.000	€ 2.186.100	€ 1.721.000	€ 2.217.710	€ 2.051.026	€ 2.539.889
Totale Flussi Gestione Caratteristica	-€ 70.000	-€ 193.100	-€ 189.250	-€ 5.060	€ 238.646	-€ 130.950





BUDGET FINANZIARIO ANTE COVID

Gestione Non Caratteristica						
Entrate Disinvestimenti	€ 50.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Entrate gestione investimenti	€ 50.000	€ 0				
Uscite Investimenti		€ 0	€ 0			
Uscite gestione investimenti	€ 0					
Flusso gestione capitale fisso	€ 50.000	€ 0				
Entrate per finanziamenti ordinari			€ 0			
Entrate gestione finanziaria	€ 0					
Uscite rimborso rate finanziamento ordinario	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
Uscite gestione finanziaria	€ 20.000					
Flusso gestione finanziaria	-€ 20.000					
Totale Flussi Gestione non Caratteristica	€ 30.000	-€ 20.000				



CON IL CONTRIBUTO
DELLA CAMERA
DI COMMERCIO



BUDGET FINANZIARIO COVID

PERIODO	MAGGIO	GIUGNO	LUGLIO	AGOSTO	SETTEMBRE	OTTOBRE
LIQUIDITA' INIZIALE (SALDO C/C)	€ 40.000	€ 20.000	-€ 200.500	-€ 138.200	-€ 116.930	€ 46.236
Gestione Caratteristica						
Incassi crediti commerciali (scadenziario)	€ 1.685.000	€ 1.853.500	€ 1.668.150	€ 2.335.410	€ 2.568.951	€ 2.300.000
Previsione di insoluti	-€ 465.000	-€ 511.500	-€ 460.350	-€ 644.490	-€ 708.939	-€ 600.000
Mese prevedibile incasso	€ 100.000	€ 465.000	€ 511.500	€ 460.350	€ 644.490	€ 708.939
Incasso crediti commerciali previsionali						
Contributi						
Altri incassi						
Entrate Gestione Caratteristica	€ 1.320.000	€ 1.807.000	€ 1.719.300	€ 2.151.270	€ 2.504.502	€ 2.408.939

BUDGET FINANZIARIO COVID

Pagamenti fornitori (scadenziario)	€ 1.235.000	€ 1.852.500	€ 1.482.000	€ 0	€ 0	€ 0
Sospensione pagamento fornitori						
Mese prevedibile pagamento						
Pagamenti fornitori previsionale				€ 1.950.000	€ 1.500.000	€ 2.100.000
Pagamento leasing e noleggi	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
Sospensione pagamento leasing (a termine)	-€ 30.000	-€ 30.000	-€ 30.000	-€ 30.000	-€ 30.000	
Pagamento Affitti	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
Sospensione/riduzione pagamento affitti	-€ 5.000	-€ 5.000	-€ 5.000			
Mese prevedibile pagamento						
Pagamento Stipendi	€ 120.000	€ 120.000	€ 120.000	€ 120.000	€ 120.000	€ 120.000
Cassa integrazione dipendenti	-€ 60.000					
Pagamento Contributi	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
Minori imposte e contributi per C.I	-€ 20.000	-€ 20.000	-€ 20.000	-€ 20.000		
Sospensione pagamento imposte e contributi						
Mese prevedibile pagamento					€ 80.000	
Pagamento Servizi	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
Pagamento altri costi	€ 15.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
Sospensione pagamento altri costi						
Mese prevedibile pagamento						
Pagamento Ires ed Irap	€ 0	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
Pagamenti IVA	€ 90.000	€ 83.600	-€ 11.000	€ 17.710	€ 301.026	€ 189.889
Sospensione pagamento Ires ed Irap	-€ 90.000	-€ 103.600	-€ 9.000	-€ 37.710		
Mese prevedibile pagamento					€ 240.310	
Uscite Gestione Caratteristica	€ 1.340.000	€ 2.027.500	€ 1.657.000	€ 2.130.000	€ 2.341.336	€ 2.539.889

BUDGET FINANZIARIO COVID

Gestione Non Caratteristica						
Entrate Disinvestimenti	€ 50.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Disinvestimenti Rinviati	-€ 50.000					
Mese prevedibile incasso						
Entrate gestione investimenti	€ 0					
Uscite Investimenti		€ 0	€ 0			
Investimenti Rinviati						
Mese prevedibile pagamento						
Uscite gestione investimenti	€ 0					
Flusso gestione capitale fisso	€ 0					
Entrate per finanziamenti ordinari			€ 0			
Entrate per finanziamenti (DI liquidità)						
Entrate gestione finanziaria	€ 0					
Uscite rimborso rate finanziamento ordinario	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
Sospensione pagamento rate	-€ 20.000	-€ 20.000	-€ 20.000	-€ 20.000	-€ 20.000	
Mese prevedibile pagamento						
Uscite rimborso rate finanziamento (DL Liquidità)						
Uscite gestione finanziaria	€ 0	€ 20.000				
Flusso gestione finanziaria	€ 0	-€ 20.000				

BUDGET FINANZIARIO ANTE COVID

PERIODO	MAGGIO	GIUGNO	LUGLIO	AGOSTO	SETTEMBRE	OTTOBRE
LIQUIDITA' INIZIALE (SALDO C/C)	€ 40.000	€ 0	-€ 213.100	-€ 422.350	-€ 447.410	-€ 228.764
Saldo Mese	-€ 40.000	-€ 213.100	-€ 209.250	-€ 25.060	€ 218.646	-€ 150.950
LIQUIDITA' FINALE	0	-213.100	-422.350	-447.410	-228.764	-379.714
AFFIDAMENTI INIZIO PERIODO	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
UTILIZZO AFFIDAMENTI	0	-213.100 0	-422.350 0	-447.410 0	-228.764 0	-379.714
APPORTI PER COPERTURA	0	0	0	0	0	0
AFFIDAMENTI FINE PERIODO	150.000	-63.100	-272.350	-297.410	-78.764	-229.714
RISERVA DI LIQUIDITA'	150.000	0 0	0 0	0 0	0 0	0
FABBISOGNO FINANZIARIO	0	-63.100 0	-272.350 0	-297.410 0	-78.764 0	-229.714
UTILIZZO AFFIDAMENTI/ACCORDATO	0%	142%	282%	298%	153%	253%



BUDGET FINANZIARIO COVID

PERIODO	MAGGIO	GIUGNO	LUGLIO	AGOSTO	SETTEMBRE	OTTOBRE
LIQUIDITA' INIZIALE (SALDO C/C)	€ 40.000	€ 20.000	-€ 200.500	-€ 138.200	-€ 116.930	€ 46.236
Saldo Mese	-€ 20.000	-€ 220.500	€ 62.300	€ 21.270	€ 163.166	-€ 150.950
LIQUIDITA' FINALE	20.000	-200.500	-138.200	-116.930	46.236	-104.714
AFFIDAMENTI INIZIO PERIODO	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
UTILIZZO AFFIDAMENTI	0	-200.500 0	-138.200 0	-116.930 0	0 0	-104.714
APPORTI PER COPERTURA	0	0	0	0	0	0
AFFIDAMENTI FINE PERIODO	150.000	-50.500	11.800	33.070	150.000	45.286
RISERVA DI LIQUIDITA'	170.000	0 0	11.800 0	33.070 0	196.236 0	45.286
FABBISOGNO FINANZIARIO	0	-50.500 0	0 0	0 0	0 0	0
UTILIZZO AFFIDAMENTI/ACCORDATO	0%	134%	92%	78%	0%	70%



D.S.C.R.

CALCOLO D.S.C.R.		CALCOLO D.S.C.R.	
giacenze iniziali di cassa	190.000,00	giacenze iniziali di cassa	190.000,00
entrate di liquidità previste nei prossimi sei mesi	11.911.011,00	entrate di liquidità previste nei prossimi sei mesi	11.961.011,00
uscite di liquidità previste nei sei mesi	12.055.724,60	uscite di liquidità previste nei sei mesi	12.380.724,60
uscite previste contrattualmente per rimborso di debiti finanziari nei sei mesi	- 20.000,00	uscite previste contrattualmente per rimborso di debiti finanziari nei sei mesi	120.000,00
D.S.C.R. COVID	2,26	D.S.C.R.NO COVID	- 1,91
	POSITIVO		ALLERTA

IL BUDEGET ECONOMICO E IL BUDGET DI TESORERIA

BUDGET ECONOMICO

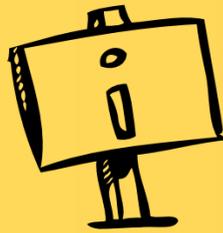
INCIDE

BUDGET DI TESORERIA

LE FINALITA' DEL BUDGET ECONOMICO

-  Costituisce la **previsione dei ricavi e dei costi** per un certo periodo
-  Analizza l'**equilibrio tra ricavi e costi**
-  Consente di verificare il **margin**e delle diverse aree operative
-  Consente di verificare l'**autofinanziamento operativo**
-  Consente di **alimentare il budget di tesoreria** per i periodi non contabilizzati
-  Consente di calcolare il **mark-up (ricarico)** per valutare le politiche di prezzo

INPUT VOCI ECONOMICHE



Non è pensabile oggi di elaborare ordinariamente il budget partendo dall'analisi dei dati storici e proiettandoli nel futuro. È necessario pertanto effettuare più simulazioni conoscendo:

- Margini di contribuzione
- Struttura e tipologia dei costi

BUDGET ECONOMICO

Ricavi netti	6.000.000,00
Costo di acquisto (costo del venduto)	1.000.000,00
I° MARGINE DI CONTRIBUZIONE	5.000.000,00
Provvigioni	160.000,00
Lavorazioni Esterne	960.000,00
Costo del personale (Variabile)	480.000,00
<i>Totale costi variabili</i>	<i>1.600.000,00</i>
II° MARGINE DI CONTRIBUZIONE	3.400.000,00
Spese Commerciali	400.000,00
Spese Amministrative	200.000,00
Spese Generali	200.000,00
Costo del personale	1.200.000,00
<i>Totale costi fissi</i>	<i>2.000.000,00</i>
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	1.400.000,00
Ammortamenti	-
Svalutazioni e accantonamenti	-
Margine Operativo Netto (EBIT)	1.400.000,00



COSTI VARIABILI
Spese che variano al variare delle unità prodotte/vendute

COSTI FISSI
Spese che NON variano al variare delle unità prodotte/vendute

COSTI NON MONETARI:
non incidono sul budget di tesoreria

BUDGET ECONOMICO

		PRODOTTO 1	PRODOTTO 2	PRODOTTO 3
Ricavi netti	6.000.000,00	2.400.000,00	2.400.000,00	1.200.000,00
Costo di acquisto (costo del venduto)	1.000.000,00	400.000,00	400.000,00	200.000,00
I° MARGINE DI CONTRIBUZIONE	5.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	1.000.000,00
Provvigioni	160.000,00	60.000,00	60.000,00	40.000,00
Lavorazioni Esterne	960.000,00	360.000,00	360.000,00	240.000,00
Costo del personale (Variabile)	480.000,00	180.000,00	180.000,00	120.000,00
<i>Totale costi variabili</i>	<i>1.600.000,00</i>	<i>600.000,00</i>	<i>600.000,00</i>	<i>400.000,00</i>
II° MARGINE DI CONTRIBUZIONE	3.400.000,00	1.400.000,00	1.400.000,00	600.000,00
Spese Commerciali	400.000,00	160.000,00	80.000,00	160.000,00
Spese Amministrative	200.000,00	80.000,00	40.000,00	80.000,00
Spese Generali	200.000,00	80.000,00	40.000,00	80.000,00
Costo del personale	1.200.000,00	480.000,00	240.000,00	480.000,00
<i>Totale costi fissi</i>	<i>2.000.000,00</i>	<i>800.000,00</i>	<i>400.000,00</i>	<i>800.000,00</i>
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	1.400.000,00	600.000,00	1.000.000,00	- 200.000,00
Ammortamenti	-	-	-	-
Svalutazioni e accantonamenti	-	-	-	-
Margine Operativo Netto (EBIT)	1.400.000,00	600.000,00	1.000.000,00	- 200.000,00



MARK-UP

COSTO PRODOTTO 1	+	MARK-UP	=	PREZZO DI VENDITA	PREZZI RICONTRABILI SUL MERCATO	PREZZI NON RAGIONEVOLI
COSTO PRODOTTO 2	+	MARK-UP	=	PREZZO DI VENDITA		
COSTO PRODOTTO 3	+	MARK-UP	=	PREZZO DI VENDITA		
COSTI TOTALI		MARK-UP TOTALE		RICAVI TOTALI		

Limite minimo

Limite massimo

SITUAZIONE NORMALE

Valutare se vendere un servizio/prodotto con Mark-up poco o per nulla remunerativo in quanto Mark-up complessivo remunerativo

CALCOLO MARK-UP

		PRODOTTO 1	PRODOTTO 2	PRODOTTO 3
Ricavi netti	6.000.000	2.400.000	2.400.000	1.200.000
CV/RICAVI	27%	25%	25%	33%
CF/RICAVI	33%	33%	17%	67%
MOL/RICAVI	23%	25%	42%	-17%
MARK-UP	6	6	6	6

MARK-UP COVID

COSTO PRODOTTO 1	+	MARK-UP	=	PREZZO DI VENDITA	PREZZI RICONTRABILI SUL MERCATO ???	PREZZI NON RAGIONEVOLI
COSTO PRODOTTO 2	+	MARK-UP	=	PREZZO DI VENDITA		
COSTO PRODOTTO 3	+	MARK-UP	=	PREZZO DI VENDITA		
COSTI TOTALI		MARK-UP TOTALE		RICAVI TOTALI		



OGGI

Valutare una politica di prezzi adeguata al contesto attuale che non mi porti fuori mercato o con produzione in perdita

BUDGET ECONOMICO DI PAREGGIO (Break-even point) (*)

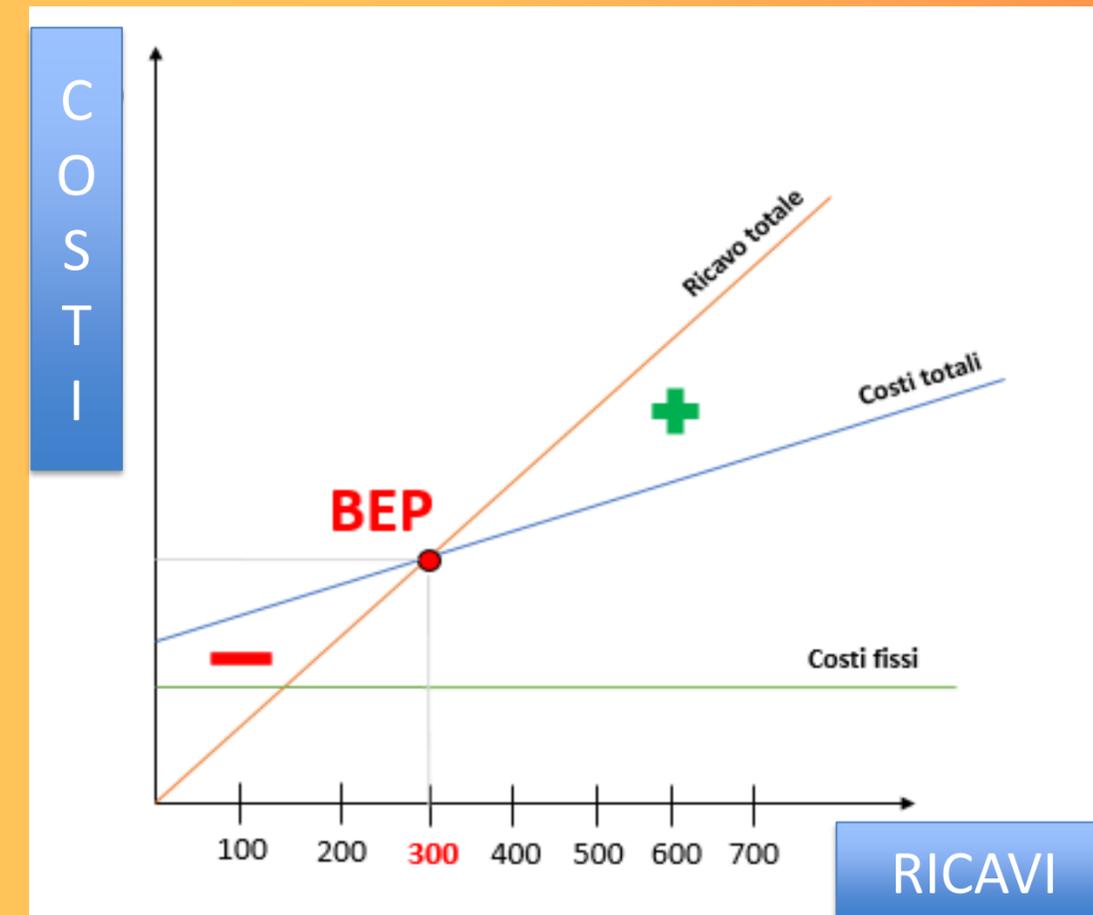
Il **Break even point** è nello specifico un'analisi tecnica che studia la relazione che esiste tra tre fattori aziendali principali:

costi fissi

costi variabili

ricavi (volumi di produzione = quantità di unità prodotte di una determinata merce).

Lo scopo di questa analisi è l'identificazione del "fatturato break even", ovvero l'ammontare dei ricavi necessari per coprire i costi totali.



(*) uno strumento

COSA FARE



ELABORAZIONE BUDGET ECONOMICO

AL FINE DI CONTENERE LE PERDITE



COSTI



BUSINESS MODEL



COSA FARE

- ✓ Predisporre budget di tesoreria e budget economico
- ✓ Effettuare simulazioni prospettiche
- ✓ Verificare capacità di produrre reddito e flussi di cassa
positivi
- ✓ Verificare merito creditizio (bancabilità)
- ✓ Analizzare nuove opportunità

