



# FINANZA PER LE PMI

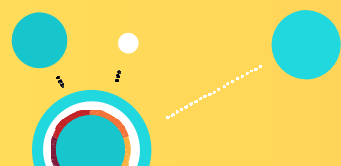
**Pianificazione finanziaria:  
indicazioni e modalità per  
affrontare la crisi di  
liquidità**

**Dott. Federico Cattarossi**

CON IL CONTRIBUTO  
DELLA CAMERA  
DI COMMERCIO



**-05**



## L'IMPORTANZA DELLA PIANIFICAZIONE

### ADEGUATI ASSETTI



#### Nuovo art. 2086 CC

«L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un **assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato** alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della **rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa** e della **perdita della continuità aziendale**, nonché di attivarsi **senza indugio** per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale»

Preventivazione e monitoraggio dell'**andamento patrimoniale, economico e finanziario** dell'impresa attraverso adeguati protocolli e strumenti organizzativi / gestionali (anche avuto riguardo a quanto previsto dal CCI)

Approccio **FORWARD LOOKING** votato ad una gestione attenta e lungimirante



➔ **Early Warning**

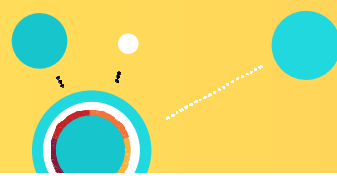
➔ **Gestione per «obiettivi»**

➔ **Gestione della liquidità**

➔ **Misurazione delle performance**

➔ **Rilevazione inefficienze**

➔ **Interventi correttivi**



## LA PIANIFICAZIONE AI TEMPI DEL COVID

### RILEVANTI MODIFICHE DEL CONTESTO ECONOMICO

impongono



Misurazione dell'**impatto** sul «sistema impresa» derivante dall'emergenza COVID-19 in termini di posizionamento di mercato (**Opportunities / Threats**) ed in termini **patrimoniali, economici e finanziari**.

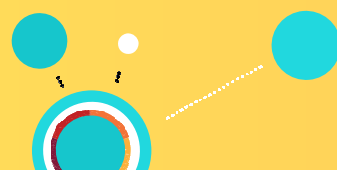


Valutazione della sussistenza del presupposto della **continuità aziendale**



Identificazione delle **strategie di business** e delle eventuali **contromisure** adottabili per fronteggiare l'emergenza

**(RI)formulazione di  
piani previsionali di  
medio / lungo periodo**



## LA PIANIFICAZIONE AI TEMPI DEL COVID

### LE VARIABILI-CHIAVE DELLA PIANIFICAZIONE ALLA LUCE DELL'EMERGENZA

#### Minacce

- ⇒ Carenza di liquidità
- ⇒ Perdita quote di mercato/fatturato
- ⇒ Aumento del rischio di insoluto
- ⇒ Ridefinizione dell'operatività secondo le prescrizioni sanitarie

#### Opportunità

- ⇒ Impulso allo sviluppo di nuovi business
- ⇒ Nuovo scenario competitivo



#### Strumenti

- ⇒ Nuove strategie di business
- ⇒ Ridefinizione degli obiettivi strategici e di budget
- ⇒ Analisi della sostenibilità finanziaria del business; pianificazione interventi di sostegno finanziario straordinari e a regime
- ⇒ Implementazione di misure di cost e money saving
- ⇒ Rimodulazione del piano degli investimenti



## BUDGETING E REPORTING

E' di fondamentale importanza implementare idonee procedure che consentano:

La predisposizione e l'aggiornamento periodico di **budget patrimoniali, economici e finanziari** con un livello di dettaglio significativo sulla base della struttura e delle dimensioni dell'impresa, nonché del settore di attività.



Budget quale parte di un processo di **pianificazione strategica** che presupponga, nel complesso, la formulazione di piani strategici di gestione aziendale nel medio/lungo termine.



**FOCUS** sull'**aspetto finanziario (piani di tesoreria)**. Per le imprese di piccole dimensioni, può essere utile implementare appositi «cruscotti semplificati» che permettano di stimare il fabbisogno finanziario di breve/medio periodo (con cadenza quantomeno trimestrale) a partire da dati facilmente reperibili (ad es. scadenziario clienti/fornitori, piani di ammortamento finanziamenti, uscite fisse (personale e costi di struttura), uscite collegate a passività tributarie, flussi di cassa straordinari da investimenti o disinvestimenti ecc...).



### **Da contabilità legale a contabilità gestionale**

A seconda dei settori di attività, è utile (se non indispensabile) implementare strumenti di **contabilità analitica** integrati che consentano di formulare previsioni in termini di redditività e sostenibilità finanziaria per singola linea di prodotto o area di business ovvero per singola commessa.

## BUDGETING E REPORTING (segue)

La predisposizione di report periodici (almeno trimestrali) che consentano di fotografare la situazione **patrimoniale, economica e finanziaria** consuntivata.



**Analisi degli scostamenti** rispetto al dato preventivato per il medesimo periodo ed al *forecast* di più lungo orizzonte e implementazione di eventuali **misure correttive**.



### Spunti:

- ✓ Fondamentale creare una **fonte affidabile di dati ed informazioni** da cui trarre in modo sistematico le grandezze utili per il budgeting ed il reporting;
- ✓ Risulta centrale analizzare le **grandezze finanziarie**; non limitarsi all'analisi delle **sole grandezze economico-patrimoniali** derivanti dalla contabilità, che da sole potrebbero non rappresentare l'effettivo andamento della gestione aziendale.
- ✓ Specialmente per le imprese di piccole dimensioni, può essere utile, come primo strumento di analisi, il monitoraggio costante (ad esempio in sede di chiusura delle liquidazioni IVA periodiche) dell'**andamento del fatturato**, su base annua e periodica.

## BUDGETING E REPORTING (segue)

Esempio «**cruscotto semplificato**» budget e reporting finanziario:

	Budget	Consuntivo	Scostamento
Cassa e banca iniziale	20.000	20.000	0
Incassi da clienti	100.000	90.000	-10.000
<b>Totale Incassi attività operativa</b>	<b>100.000</b>	<b>90.000</b>	<b>-10.000</b>
Pagamenti a fornitori	-40.000	-45.000	5.000
Pagamenti personale	-20.000	-20.000	0
Pagamenti spese fisse	-10.000	-10.000	0
Pagamenti imposte e contributi correnti	-10.000	-9.500	-500
Altri pagamenti	-5.000	-3.500	-1.500
<b>Totale uscite attività operativa</b>	<b>-85.000</b>	<b>-88.000</b>	<b>3.000</b>
<b>Flusso di cassa attività operativa</b>	<b>15.000</b>	<b>2.000</b>	<b>-13.000</b>
Restituzione quote capitale finanziamenti	-3.000	-3.000	0
Pagamento interessi	-100	-100	0
<b>Flusso di cassa gestione finanziaria</b>	<b>-3.100</b>	<b>-3.100</b>	<b>0</b>
Investimenti	-10.000	-10.000	0
Disinvestimenti	0	0	0
<b>Flusso di cassa attività di investimento</b>	<b>-10.000</b>	<b>-10.000</b>	<b>0</b>
<b>Flusso di cassa del periodo</b>	<b>1.900</b>	<b>-11.100</b>	<b>-13.000</b>
Cassa e banca finale	21.900	8.900	-13.000

Dati che possono essere derivati dallo **scadenziario** per le previsioni di breve periodo

La valutazione dell'andamento del cash flow di periodo deve considerare la presenza di una **CAPEX** di natura straordinaria.

Preventivo: strumento utile anche per la fissazione di **obiettivi di performance** di gestione (e per il conseguente monitoraggio in itinere del loro raggiungimento).  
Un'adeguata preventivazione consente inoltre di individuare la presenza di **fabbisogni finanziari da coprire** con adeguati interventi (i.e. estensione affidamenti, nuovi finanziamenti, rimodulazione modalità e tempi di incasso e pagamento, ecc.).

Analisi dello **scostamento**: i) dettaglio dell'incassato rispetto al preventivo; ii) evidenza di eventuali situazioni di incaglio; iii) adozione manovre correttive

## MONITORAGGIO AFFIDAMENTI E FONTI DI FINANZIAMENTO

In parallelo e ad integrazione del processo di budgeting e reporting è opportuno monitorare costantemente **il grado di saturazione degli affidamenti bancari** (linee di fido, castelletti per autoliquidante, ecc.) al fine di:

- ✓ evitare situazioni di **tensione finanziaria** correlate all'**inadeguatezza** (anche temporanea) degli affidamenti rispetto alle esigenze di cassa correnti;
- ✓ modulare la capienza degli affidamenti sulla base delle effettive necessità aziendali, anche con l'obiettivo di **contenere e razionalizzare la spesa per interessi**.



Ciò si innesta nella più ampia necessità di reperire **fonti di finanziamento adeguate** alla natura ed entità del fabbisogno finanziario dell'impresa al fine di evitare scompensi tra impieghi e fonti.

Esempio «**cruscotto**» monitoraggio affidamenti

Da budget finanziario

	Budget
<b>Fido accordato</b>	<b>10.000</b>
Utilizzo fido inizio periodo	7.000
Fido disponibile inizio periodo	3.000
<b>Flusso di cassa negativo</b> di periodo non coperto da disponibilità liquide	4.000
<b>Extra fido</b>	<b>-1.000</b>

Lo **sconfinamento** preventivato comporta la necessità di rivedere il budget di periodo al fine di contenere il fabbisogno di cassa nei limiti degli affidamenti, ovvero (se strutturale) di intervenire sulle fonti di finanziamento.