



LA PIANIFICAZIONE FINANZIARIA

Alcune idee e suggerimenti alle imprese di installazione su come progettare e mantenere attivo un planning finanziario, tenendo presente la dinamicità e velocità di cambiamento di tale processo

Non può mancare in una azienda, anche se di piccole dimensioni, una pianificazione finanziaria, indispensabile per tenere sotto controllo l'andamento della gestione corrente, oltre che valutare la sostenibilità finanziaria di eventuali investimenti. Per prima cosa si dovranno individuare tutti quegli elementi che comportano una entrata e/o una uscita monetaria per l'azienda e, come ho già avuto modo di dire in altri articoli, anche in questo caso devono essere valutati e considerati dati certi, che arrivano cioè dalla contabilità generale, e dati presupposti che arrivano da budget o stime.

L'ANALISI DEGLI ELEMENTI DALLE ENTRATE

Step-1) Raccolta e analisi dei dati certi, ossia quegli incassi previsti che arrivano dalla contabilità generale, ed in particolare dallo scadenzario attivo, che in genere contiene le fatture di vendita emesse ai clienti e registrate in contabilità. Queste informazioni si possono avere da un qualsiasi software di gestione contabile e potranno essere divise per tipologia di pagamento (rimesse dirette, ricevute bancarie, bonifici, ecc.). **Step-2)** Raccolta ed analisi delle transazioni già effettuate nei confronti dei clienti, che però non sono ancora state fatturate, come ad esempio i Ddt emessi, per i quali ancora non è stata emessa la fattura e che hanno probabilmente scaricato in parte od in toto un ordine cliente. In questo, per avere l'entità di quanto da incassare per data, si dovrà verificare la data di fatturazione e la modalità di pagamento stabilita. **Step-3)** Raccolta ed analisi degli ordini clienti ricevuti per i quali ancora non si è provveduto alla consegna, e/o dei contratti acquisiti relativamente a quella parte di lavori che si devono ancora eseguire,

come ad esempio i Sal (Stati avanzamento lavori) residui, facendo attenzione alle posizioni che contengono eventuali acconti.

Step-4) Analisi dei finanziamenti ai quali si prevederà di accedere per eventuali investimenti o per consolidamento di debiti a breve con istituti di credito e/o finanziari. **Step-5)** Raccolta e analisi dei dati relativi ai budget delle vendite, delle manutenzioni, dei lavori in economia o dei contratti, che presumibilmente saranno acquisiti in futuro. Questa fase di stima è forse la più difficile, in quanto si devono analizzare più elementi come ad esempio i dati relativi ai ricavi degli anni precedenti per tipologia di vendita prodotti e/o prestazioni (se raccolte in qualche modo), altrimenti, se non ci sono, si dovrà comunque prevedere una stima. Altra voce da analizzare riguarda i preventivi e le offerte in corso, ed in questo caso si dovranno stimare i contratti che si prevede di concludere, a fronte delle strategie commerciali messe in atto dall'azienda, oltre che dall'andamento del mercato. Questo dato dovrà essere verificato e corretto ad ogni aggiornamento del planning: si consiglia di farlo una volta al mese, nella seconda quindicina, in quanto questo periodo è quello che ha meno variazioni di carattere finanziario, e consente un più agevole controllo delle informazioni. Tutti gli elementi raccolti in questi primi 5 step, relativi alle entrate, dovranno essere rappresentati secondo la previsione temporale in cui presumibilmente si verificheranno come nell'esempio riportato nella tabella 1. Il dettaglio di suddivisione e rappresentazione delle varie voci elencate nei singoli step, è un fattore soggettivo e dipende da chi, all'interno dell'azienda, è responsabile dell'analisi di queste informazioni. Si potrà infatti, suddividere lo scadenzario ed assegnare una riga per ogni tipologia di pagamento (bonifici, rimesse diret-

TABELLA 1 - PROSPETTO ENTRATE IN MIGLIAIA DI EURO

(in rosso i dati certi o quasi, in blu i dati stimati)

Mesi =>	Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Mag.	Giu.	Lug.	Ago.	Set.	Ott.	(n) =>
Scadenzario attivo da contabilità generale	40	60	55	38	81	70	58	20	110	20	(n) =>
Ddt emessi	32										(n) =>
Ordini clienti Contratti acquisiti			30		100		100		90	70	(n) =>
Finanziamenti previsti				150	150					300	(n) =>
Budget vendite contratti previsti	30	50	50	40	60	60	50	40	50	60	(n) =>
TOTALE	102	110	135	228	341	130	208	60	250	450	(n) =>

TABELLA 2 - PROSPETTO COSTI FISSI IN MIGLIAIA DI EURO

Mesi =>	Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Mag.	Giu.	Lug.	Ago.	Set.	Ott.	(n) =>
Assicurazioni				1,2					1,2		(n) =>
Affitto uffici	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	(n) =>
Leasing vettura direzione	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	(n) =>
Postali e telefoniche	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	(n) =>
Consulente del lavoro e commerciali	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	(n) =>
Altri costi...	12,2	2,2	14,2	13,0	14,2	14,2	17,2	17,2	16,0	17,2	(n) =>
TOTALE	15	15	17	17	17	17	20	20	20	20	(n) =>

TABELLA 3 - PROSPETTO USCITE IN MIGLIAIA DI EURO

(in rosso i dati certi o quasi, in blu i dati stimati)

Mesi ⇒	Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Mag.	Giu.	Lug.	Ago.	Set.	Ott.	(n) ⇒
Scadenario passivo da contabilità gen.	50	45	45	30	65	60	40	15	90	30	(n) ⇒
Ddt ricevuti da fornitori	25										(n) ⇒
Ordini emessi e contratti fornitura			40	10	80		75	10	60	50	(n) ⇒
Investimenti e mutui previsti				200	15	15	15	15	15	15	(n) ⇒
Budget acquisti su vendite contratti prev.	10	30	25	25	35	20	25	40	35	30	(n) ⇒
Budget dei costi fissi	15	15	17	17	17	17	20	20	20	20	
TOTALE	100	90	127	282	212	112	175	100	220	145	(n) ⇒

TABELLA 4 - PLANNING FINANZIARIO IN MIGLIAIA DI EURO**ENTRATE**

Mesi ⇒	Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Mag.	Giu.	Lug.	Ago.	Set.	Ott.	(n) ⇒
Scadenario attivo da contabilità generale	40	60	55	38	81	70	58	20	110	20	(n) ⇒
Ddt emessi	32										(n) ⇒
Ordini clienti contratti acquisiti			30		100		100		90	70	(n) ⇒
Finanziamenti previsti				150	150					300	(n) ⇒
Budget vendite contratti previsti	30	50	50	40	60	60	50	40	50	60	
TOTALE Entrate	102	110	135	228	341	130	208	60	250	450	(n) ⇒

USCITE

Scadenario passivo da contabilità gen.	50	45	45	30	65	60	40	15	90	30	(n) ⇒
Ddt ricevuti da fornitori	25										(n) ⇒
Ordini emessi e contratti fornitura			40	10	80		75	10	60	50	(n) ⇒
Investimenti e mutui previsti				200	15	15	15	15	15	15	(n) ⇒
Budget acquisti su vendite contratti prev.	10	30	25	25	35	20	25	40	35	30	(n) ⇒
Budget dei costi fissi	15	15	17	17	17	17	20	20	20	20	
TOTALE uscite	100	90	127	282	212	112	175	100	220	145	(n) ⇒
Saldo banche	-120										(n) ⇒
Saldo mensile	-118	+20	+8	-54	+129	+18	+33	-40	+30	+305	(n) ⇒
PROGRESSIVO											
ENTRATE - USCITE	-118	-98	-90	-144	-15	+3	+36	-4	+26	+331	(n) ⇒

te, ricevute bancarie), oppure suddividere il budget per tipologia delle vendite (interventi di manutenzione, contratti da preventivi già emessi o da emettere), e così via.

GLI ELEMENTI RELATIVI ALLE USCITE

Step-6) Raccolta e analisi dei dati certi, ossia quelle uscite previste che arrivano dalla contabilità generale, ed in particolare dallo scadenario passivo, che in genere contiene le fatture ricevute dai fornitori e registrate in contabilità. Anche in questo caso si potrebbero suddividere per tipologia di pagamento (rimesse dirette, bonifici, ricevute bancarie). **Step-7)** Raccolta e analisi delle transazioni già avvenute con i fornitori, come ad esempio i Ddt dei materiali ricevuti. Per questi documenti, se il flusso è gestito con un sistema informatico, non esiste più l'ordine perché già scaricato, e quasi sempre non esiste la fattura in quanto il fornitore la emette quasi sempre a fine mese come riepilogativa dei ddt, e per questo motivo l'uscita finanziaria non è presente nello scadenario. Se questo processo è invece gestito manualmente, di devono analizzare tutti i ddt ricevuti per i quali la fattura non è ancora pervenuta, verificare se vanno ad evasione di eventuali ordini emessi a fornitori, per non conteggiare anche l'ordine, e valorizzarli in base alla data di pagamento concordata con il fornitore. **Step-8)** Raccolta e analisi degli ordini e/o contratti di fornitura emessi e/o sottoscritti con i fornitori, con attenzione che non siano già stati registrati docu-

menti di entrata di materiali e/o note di servizi e/o lavori effettuati a fronte di contratti in essere con i fornitori. Anche per questa voce, se la gestione è effettuata con un sistema informatico, basterà lanciare una stampa a valore degli ordini aperti per data consegna e modalità di pagamento, ma se il processo è gestito manualmente, si dovranno raccogliere tutti gli ordini aperti e, per le date di consegna previste, verificare la data presunta di emissione fattura da parte del fornitore e la relativa modalità di pagamento.

Step-9) Raccolta e analisi delle uscite finanziarie per eventuali mutui passivi o altri debiti a medio-lungo termine, contratti per eventuali investimenti o consolidamenti di debiti a breve, sottoscritti con banche e/o istituti finanziari. **Step-10)** Raccolta e analisi delle uscite correlate al budget delle vendite e/o dei contratti. In sostanza si dovranno stimare i costi diretti relativi ai materiali e le forniture di servizi ed opere, necessari per la realizzazione del budget di vendita previsto. La voce riguardante i costi fissi diretti ed indiretti, è consigliabile tenerla a parte e controllarla mensilmente, visto che, controllando i dati che vanno ad alimentare il planning finanziario, di fatto si può controllare anche lo scostamento dei costi fissi rispetto al budget economico. **Step-11)** Raccolta ed analisi delle uscite relative ai costi fissi diretti e indiretti. Si consiglia di creare una matrice (tabella 2), per analizzare le voci di costo direttamente dalla contabilità generale e, per ogni conto, valutare quale sarà l'importo previsto (e quindi a budget per quel costo).

→

Dopo questa analisi, si dovrà verificare per ogni conto preso in esame, quando è prevista l'uscita finanziaria. Se prendiamo ad esempio una polizza assicurativa di 2.400,00 euro che viene pagata semestralmente ad aprile e settembre di ogni anno, sotto il profilo finanziario, l'importo in uscita apparirà per 1.200,00 ad aprile e 1.200,00 euro a settembre. In questo modo si realizza una matrice che rappresenta quando avverrà l'evento finanziario dei costi fissi, e diventa così anche facilmente individuabile una discrepanza tra i dati previsti dal budget e quelli sostenuti ogni mese. La eventuale discrepanza, che dovrà essere analizzata, e per questo è importante che ci sia qualcuno preposto alla verifica ed analisi di questi dati, potrebbe nascondere un costo fisso non previsto o sottostimato a budget. Un mancato controllo periodico potrebbe far emergere delle brutte sorprese nel bilancio di fine anno. Lo stesso criterio dovrebbe essere usato per il costo fisso diretto manodopera, che varia mensilmente e che dovrebbe essere monitorato non solo per gli effetti finanziari, ma anche per quelli economici. Come abbiamo visto per le entrate, anche le uscite dovranno essere rappresentate secondo la previsione temporale in cui presumibilmente si verificheranno (tabella 3) e, per il grado di suddivisione analitica delle voci, vale quanto detto sopra per le entrate. Per ottenere un planning finanziario (tabella 4), basterà unire il prospetto delle entrate (tabella 1) con il prospetto delle uscite (tabella 3) e inserire i saldi banca. È evidente che, se molte di queste informazioni non sono gestite con un software (come nell'esempio della figura 1), che abbia in linea tutti questi dati e che gli elabori in pochi minuti, questo processo diventa molto oneroso perché richiede molto tempo. Questo è senza dubbio uno dei motivi per i quali non è facile trovare aziende medie e piccole che abbiano integrato un sistema di pianificazione finanziaria. Spesso molti imprenditori credono di avere un sistema di pianificazione finanziaria avendo a disposizione solamente i dati certi che ottengono dalla contabilità generale e

che sono precisi solo per il mese in corso, e non lo sono per i mesi successivi in quanto variabili. Questa mancata visione dell'andamento finanziario futuro porta molto spesso a tensioni finanziarie nelle aziende, e per questo è da augurarsi che banche, associazioni e professionisti facciano la loro parte in termini di formazione culturale degli imprenditori su questo ed altri temi. Il planning finanziario è, come abbiamo visto, uno strumento indispensabile alla direzione dell'azienda per poter avere la situazione finanziaria dell'azienda a medio e lungo termine, e per simulare in qualsiasi momento l'impatto finanziario sull'azienda delle decisioni di carattere commerciale (se e come acquisire certi contratti in funzione dei pagamenti previsti), degli approvvigionamenti (come e dove acquistare materiali o sottoscrivere contratti di fornitura in funzione dei pagamenti previsti), degli investimenti (se e come fare un investimento).

*consulente aziendale

Misurare con precisione e in completa sicurezza non è mai stato così a portata di mano. Leica DISTO™ A2 il metro laser più leggero al mondo alla portata di tutte le tasche.

Misura Continua (Tracciamento)
Calcolo Aree, Volumi e Perimetri
Tracciamento Guidato
Calcolatrice Integrata
portata: 60 mt con laser
precisione: +/- 1,5mm

Scopri il Leica Disto più adatto a te!



Passa a Leica DISTO™ A2, non cambierai più idea.

Leica Geosystems S.p.A.
Via Codognino, 12 - 26854 Cornegliano Laudense (LO)
tel +39 0371 697324 - 697330 - Fax +39 0371 697333
www.disto.com - email: andrea.gallazzi@leica-geosystems.it

Leica DISTO™ A2
il metro laser tascabile.
Cambia la tua idea di misura.



Facili e sicure misurazioni delle altezze.

Misurazione e calcoli di aree, perimetri e volumi.

Misurazione da spigoli e angoli, diagonale automatica.

- when it has to be right

Leica
Geosystems