

ADACTA RISPONDE



Adacta Risponde

**Dal Budget
economico alla
pianificazione**

finanziaria integrata

La gestione della variabile finanziaria dell'impresa è diventata un'attività complessa. L'evoluzione delle metodologie di credit rating (Basilea 2 e 3), il credit crunch e lo spostamento della vigilanza bancaria alla BCE hanno reso il rapporto con le istituzioni bancarie più formale e più strutturato.

Per ...

Adacta Risponde



Dal Budget economico alla pianificazione finanziaria integrata

DI DANIELE TREVISAN E NICOLA DAINOLI

La gestione della variabile finanziaria dell'impresa è diventata un'attività complessa. L'evoluzione delle metodologie di credit rating (Basilea 2 e 3), il credit crunch e lo spostamento della vigilanza bancaria alla BCE hanno reso il rapporto con le istituzioni bancarie più formale e più strutturato.

Per il CFO, l'accesso e la gestione del credito richiedono, oltre al budget economico e patrimoniale, anche il budget finanziario, strumento che facilita la comunicazione delle dinamiche di cassa e giustifica le scelte di strutturazione delle forme tecniche di finanziamento.

Budget economico e budget finanziario sono normalmente presidiati rispettivamente dal Controller e dal Tesoriere: due figure organizzative distinte, anche se legate da variabili fortemente interdipendenti

Quali sono allora le best-practice per l'implementazione di un sistema virtuoso di pianificazione finanziaria integrata che consenta di snellire i processi e favorire la comunicazione con le Banche?

La costruzione del budget finanziario avviene attraverso quattro step: i) opening balance, ii) budget economico, iii) budget degli investimenti, iv) manovra finanziaria.

Nella prima fase si sviluppano le entrate e le uscite dall'apertura dei saldi patrimoniali: incasso dei crediti commerciali, pagamenti fornitori, personale, imposte, ecc... L'orizzonte di pianificazione è di norma il breve termine, le competenze riguardano la definizione degli effettivi termini di incasso e pagamento (p.e. attraverso analisi di aging, DSO count-back).

La seconda fase riguarda lo sviluppo della pianificazione finanziaria del budget economico. Dai vari budget mensilizzati quali budget vendite e margini, budget costo del personale, budget di struttura, si applicano una serie di parametri per determinare i flussi finanziari di entrate ed uscite. Per esempio partendo dal budget vendite, sviluppato per cliente, prodotto o mercato, si calcolano gli incassi attraverso l'applicazione delle aliquote IVA e dei giorni medi di incasso determinati per cliente, prodotto o mercato, definiti coerentemente con il cluster analizzato. Sul lato uscite, gli impegni legati al pagamento fornitori sono determinati dal piano acquisti (o dal budget margini rettificato in base alle variazioni attese di stock) applicando parametri di IVA e dilazioni di pagamento coerenti con la categoria analizzata.

In tale fase la determinazione dei cluster e l'aggiornamento periodico dei parametri è un elemento essenziale per garantire l'attendibilità del modello di pianificazione.

Nella terza fase, dal budget pluriennale degli investimenti in struttura fissa si determinano le uscite relative ai nuovi investimenti nonché le entrate derivanti da eventuali disinvestimenti.

Nell'ultima fase, la manovra finanziaria individua i flussi relativi alle forme di finanziamento a medio / lungo termine, eventuali variazioni del patrimonio netto, i flussi derivanti dall'utilizzo delle linee di breve termine ed il calcolo degli oneri finanziari. In questa fase, aggregati i flussi operativi in un prospetto entrate / uscite, si determina il fabbisogno periodico da fronteggiare attraverso l'utilizzo delle linee di breve termine ed il modello di "copertura" che va costruito in funzione delle risultanze di budget e criteri di bancabilità del credito.

Gli output del processo sono: il cash flow diretto mensilizzato con previsione di utilizzo delle linee di credito, lo stato patrimoniale previsionale sviluppato con metodo indiretto dal cash flow, il conto economico.

I principali benefici che derivano dallo sviluppo di modelli integrati di planning economico-finanziario riguardano: i) la gestione anticipata dei fabbisogni connessi ai programmi aziendali verificando il peak funding, ii) ottimizzazione del costo delle linee attraverso una migliore programmazione degli utilizzi e delle forme tecniche, iii) miglioramento del rating aziendale, iv) miglioramento dell'accesso al credito attraverso una adeguata comunicazione con l'interlocutore bancario, v) la valutazione di scenari alternativi e la quantificazione degli impatti.

Domenica 22 Marzo 2015

© RIPRODUZIONE RISERVATA

 [TORNA ALL'INIZIO](#)