

Rendiconto economico e Budget finanziario ai tempi del Covid-19

Webinar per amministratori d'azienda ed emergenza Covid-19

Premessa generale

Il **budget**: uno tra i principali strumenti utilizzati dal controllo di gestione per valutare la performance aziendale.

E' fortemente interconnesso con la contabilità generale e con la contabilità analitica (gli altri strumenti del controllo di gestione). L'orientamento del budget deve essere verso la massimizzazione della performance economica-finanziaria e anche di quella produttiva: raggiungimento di massima produttività e qualità.

È quindi estremamente importante che la **pianificazione strategica** avvenga con particolare attenzione, in modo da fornire ipotesi attendibili, sulle più probabili prospettive future, sulla base anche di analisi di quello che è stato l'andamento dell'azienda nei periodi contabili passati.

Prima del budget serve una strategia

La formulazione della strategia è quindi una fase che presenta elevata complessità per un'azienda, dal momento che ogni azienda deve confrontarsi in situazioni di estrema incertezza.

Il riferimento temporale è al medio/lungo periodo e per questo motivo, la strategia tende ad essere imprecisa e soggetta a possibili cambiamenti, tutto ciò, dovuto anche all'incertezza dell'ambiente esterno.

Un aspetto di elevata importanza è la comunicazione all'intera organizzazione della strategia deliberata in modo tale da garantire coordinazione dell'azione

Obiettivi del budget

Stabilite le **priorità di realizzazione** e seguito l'avanzamento dei progetti è definita la **direzione** che l'intera organizzazione deve seguire.

Gli obiettivi devono essere:

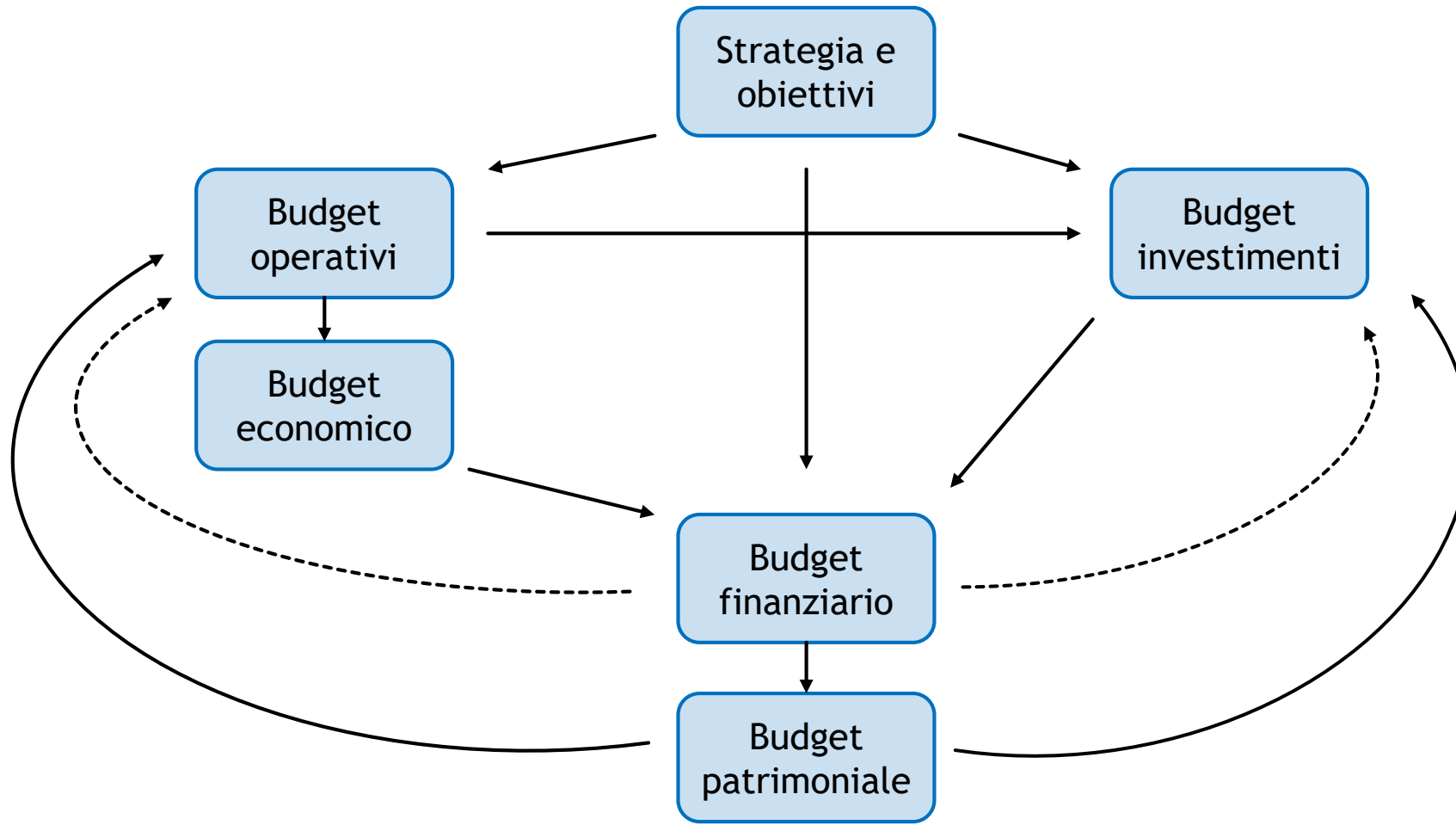
- CHIARI
- COERENTI
- GERARCHICAMENTE ORDINATI

La formazione del budget

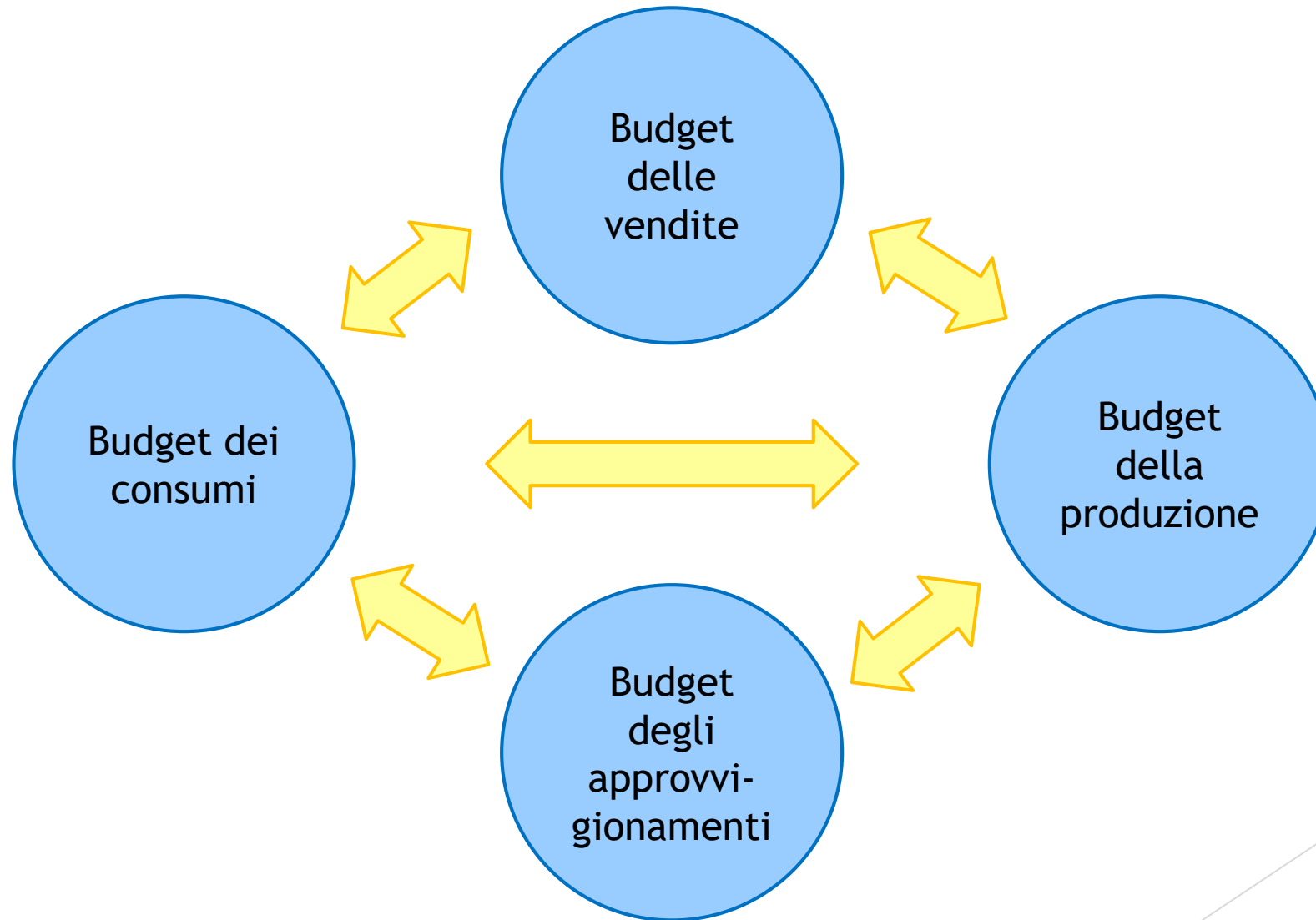
- **TOP - DOWN**: formazione del budget che avviene dalla direzione, e cioè dall'alto verso il basso. Il management quindi pianifica le differenti attività e gli obiettivi che le unità organizzative devono raggiungere.
- **BOTTOM - UP**: formazione del budget a partire delle aree aziendali operative, e quindi dal basso verso l'alto.

La formazione del budget deve quindi seguire questa doppia impostazione per essere efficace. Anche la formulazione della strategia deve seguire questo processo bidirezionale e non deve essere coinvolta solamente la direzione aziendale, ma è opportuno che il coinvolgimento arrivi anche dalle aree operative, in quanto la conoscenza più profonda sta nel basso.

Il master budget



Budget operativi



Il budget scorrevole

Si identifica un periodo di riferimento costante (solitamente annuale) e lo si suddivide in sottoperiodi. Al termine di ogni sottoperiodo, se si manifestano dei cambiamenti, i successivi devono essere adeguatamente aggiornati.

Quando vanno fatti gli aggiustamenti?

A meno di eventi clamorosi e dirompenti, il buon senso e la stessa esperienza consolidata dei pianificatori suggeriscono il metodo del “wait and see” (aspettare e osservare) prima di decidere.” Con questa riflessione si vuole sottolineare la fragilità a cui può essere sottoposta un’azienda a seguito di cambiamenti. Per questo motivo, prima di effettuare una qualsiasi decisione in questo campo, è necessario che sia valutata con estrema attenzione.

Da dove inizia la costruzione del budget ai tempi del Covid-19

Se prima era il **Budget commerciale** a dettare legge, partendo dagli obbiettivi di fatturato da raggiungere. Oggi, invece, è il **Budget dei costi** ad essere il punto di partenza.

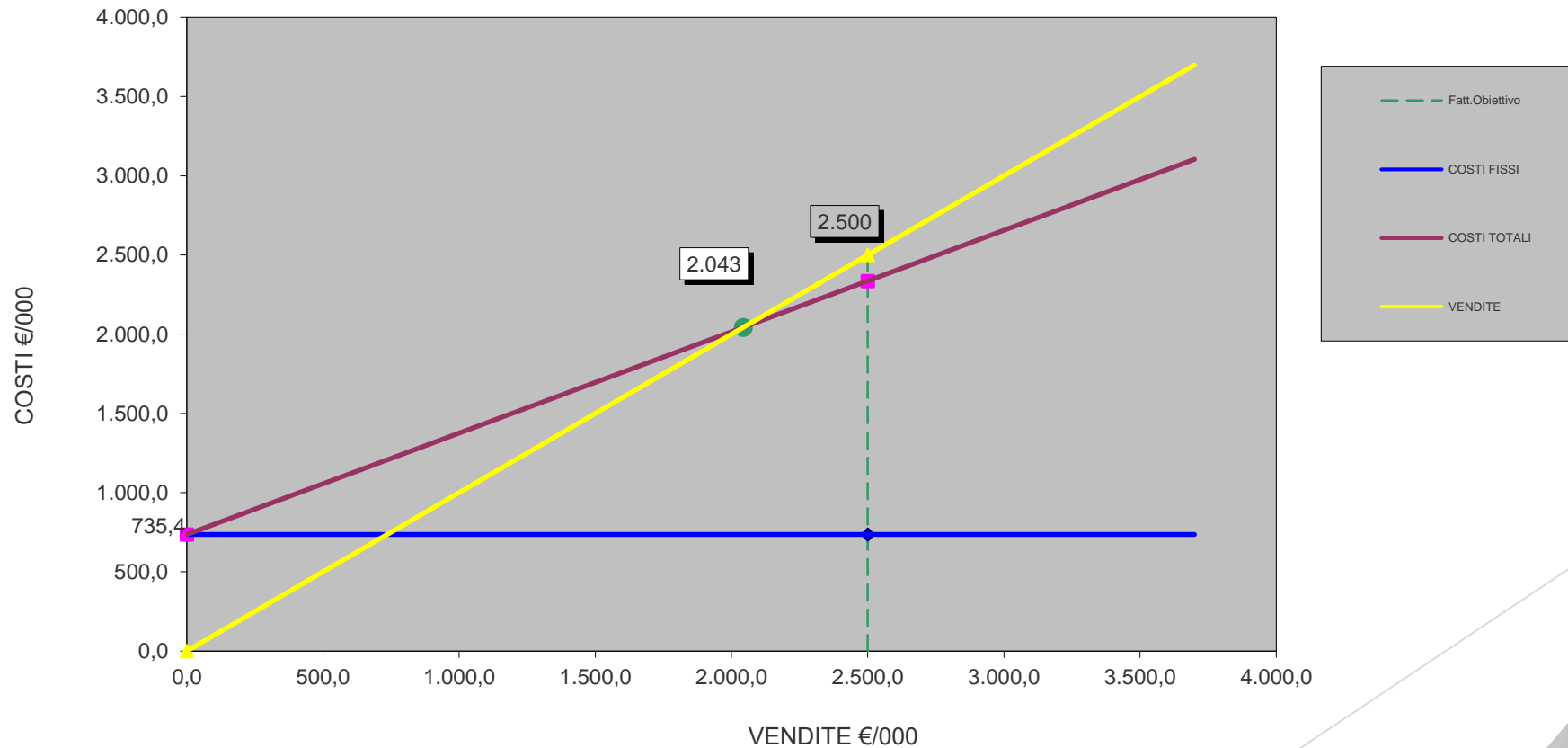
Definiti i costi fissi aziendali, prima, e poi la marginalità aziendale, sarà possibile sapere il volume di fatturato obiettivo (che fa «rima» con «di pareggio») per superare questo periodo di forte incertezza.

I risultati sono sintetizzati all'interno del budget economico, che rappresenta la visione su quello che sarà il prossimo andamento economico.

A seguito della definizione del budget economico avviene anche la redazione dei budget finanziario e patrimoniale.

Budget 2020 = Break even point

- ▶ E' definito come il punto in cui il profitto è pari a zero, cioè quando i ricavi totali sono uguali ai costi totali.



Conto economico a margine di contribuzione

Vendita merci	Compenso organi sociali	Compenso organi sociali
Altri ricavi	Costo del personale	Costo del personale
VALORE DELLA PRODUZIONE (A)	<u>COSTO DEL PERSONALE VARIABILE (3)</u>	<u>COSTO DEL PERSONALE FISSI (6)</u>
Materie prime/consumo	TOTALE COSTI VARIABILI (B=1+2+3)	Canoni di locazione immobili/noleggi
Imballaggi	1° MARGINE DI CONTRIBUZIONE (C=A-B)	<u>TOTALE GODIMENTO BENI DI TERZI (7)</u>
Carburante	Energia elettrica	Ammortamenti immateriali
Altri acquisti	Riscaldamento	Ammortamenti materiali
<u>ACQUISTI (1)</u>	Oneri bancari	<u>TOTALE AMMORTAMENTI (8)</u>
Lavorazioni esterne	Software	TOTALE COSTI FISSI (D=4+5+6+7+8)
Energia elettrica	Manutenzioni	EBIT - RISULTATO GESTIONE CARATTERISTICA (E=C-D)
Oneri bancari	Spese auto e viaggi	Proventi accessori
Trasporti su vendite	Altre assicurazioni	Oneri accessori
Manutenzioni	Varie	<u>RISULTATO GESTIONE ACCESSORIA (9)</u>
Spese auto	Pubblicità	Oneri bancari
Vari	Spese telefoniche e postali	Interessi attivi
Provvigioni	Consulenze tecniche e legali	<u>RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA (10)</u>
Pubblicità	Formazione	TOTALE GESTIONE NON-CARATTERISTICA (F=9+10)
Spese telefoniche	Contabilità e tenuta paghe	EBIT - RISULTATO ANTE IMPOSTE (G=E-F)
Consulenze tecniche	Altre imposte e tasse	IRES/IRAP
Spese contabilità/paghe	<u>COSTI PER SERVIZI FISSI (4)</u>	<u>IMPOSTE (11)</u>
Perdite su credit	Perdite su crediti	RISULTATO GESTIONE CORRENTE (H=G-11)
Altre imposte e tasse	Altre imposte e tasse	
<u>COSTI PER SERVIZI VARIABILI (2)</u>	<u>SPESE PER SERVIZI VARIABILI (5)</u>	

1. Budget dei costi generali

- ▶ Il **budget dei costi generali e amministrativi** comprende i costi relativi ai centri di spesa generale e amministrativa rispetto a un determinato periodo di riferimento. Questi costi generalmente sono fissi e comuni e a causa di ciò il budget presenta una struttura più semplificata e meno dettagliata rispetto ai precedenti. Nonostante questo, è comunque essenziale che i relativi costi siano indicati in modo preciso e analitico e che ci sia inoltre l'indicazione dell'ammontare totale del costo programmato.
- ▶ Costi del personale amministrativo
- ▶ Costi fissi di struttura
- ▶ Costi finanziari

2. Budget dei costi di produzione: la marginalità lorda

La pianificazione del budget dei costi di produzione ricopre un'importanza cruciale soprattutto nelle aziende industriali (in cui l'area produttiva rappresenta la fonte principale dei costi sostenuti), che per il raggiungimento di un alto livello di efficienza produttiva, devono necessariamente predisporre in modo ampiamente dettagliato questa tipologia di budget.

Il budget delle vendite e quello dei costi di produzione presentano una forte connessione, in quanto gli obiettivi in termini di volumi di vendita determinano anche gli obiettivi in termini di volumi di produzione.

2. Budget dei costi di produzione: la marginalità lorda

- ▶ **Budget della manodopera diretta.** Ha come obiettivo quello di stabilire la manodopera necessaria al raggiungimento della quantità di produzione prevista, in modo tale da poter anticipatamente reperire nuova forza lavoro se necessario.
- ▶ **Budget delle materie prime.** Ha come obiettivo quello di definire nel dettaglio il fabbisogno di materie prime necessarie per il raggiungimento della quantità di produzione prevista, in quanto è fondamentale che sia garantita disponibilità delle materie prime sia nella quantità corretta e sia al momento giusto.
- ▶ **Budget dei costi generali di produzione.** Ha come obiettivo quello di stabilire nel dettaglio i differenti costi di produzione di natura indiretta sia in riferimento ai materiali e sia in riferimento alla manodopera.

3. Le vendite

La variabile X tanto ricercata oggi e che incide maggiormente sulla formazione del budget è quella delle **vendite**.

Questa variabile ha una grossa influenza sul risultato d'esercizio. Proprio per questo motivo, gli obiettivi di vendita (finalizzati in questo periodo alla copertura dei costi di produzione e dei costi di struttura) devono attentamente tenere in considerazione molti fattori, tra cui si ricordano:

- ▶ il mercato,
- ▶ la concorrenza
- ▶ le condizioni politiche e sociali
- ▶ le condizioni economiche generali

Esempio Budget

BUDGET ECONOMICO	Budget		I TRIM.		II TRIM.		III TRIM		IV TRIM	
	€/000	%	€/000	%	€/000	%	€/000	%	€/000	%
RICAVI LORDI	7.823,5	100%	1.721,0	100%	1.800,0	100%	1.877,0	100%	2.425,5	100%
Costi Variabili	5.232,5	67%	1.162,1	68%	1.239,1	69%	1.267,2	68%	1.564,5	65%
MARGINE LORDO	2.591,0	33%	558,9	32%	560,9	31%	609,8	32%	861,0	35%
Costi fissi di produzione	519,6	7%	129,1	7%	129,3	7%	130,8	7%	130,6	5%
MARGINE NETTO DI CONTRIBUZIONE	2.071,4	26%	429,8	25%	431,6	24%	479,0	26%	730,4	30%
Costi fissi di struttura	1.122,2	14%	279,9	16%	280,1	16%	281,3	15%	281,1	12%
RISULTATO OPERATIVO LORDO	949,2	12%	150,0	9%	151,6	8%	197,8	11%	449,4	19%
Leasing, ammortamenti	671,2	9%	167,8	10%	167,8	9%	167,8	9%	167,8	7%
RISULTATO OPERATIVO NETTO	278,0	4%	-17,8	-1%	-16,2	-1%	30,0	2%	281,6	12%
Gestione finanziaria	99,7	1%	24,9	1%	24,9	1%	24,9	1%	24,9	1%
Gestione extracaratteristica	-188,1	-2%	-19,5	-1%	-19,5	-1%	-19,5	-1%	-129,5	-5%
RISULTATO PRE - IMPOSTE	366,4	5%	-23,2	-1%	-21,6	-1%	24,6	1%	386,2	16%
Imposte e tasse	170,4	2%	11,8	1%	11,9	1%	22,2	1%	124,5	5%
RISULTATO NETTO	196,0	3%	-35,0	-2%	-33,5	-2%	2,4	0%	261,7	11%

Quali informazioni monitorare?

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE - Importi in €/000	Consuntivo			Piano Previsionale		
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ricavi per servizi e prestazioni	612	574	1.053	1.000	1.000	1.000
Ricavi da prestazioni di servizi mondo agricolo						
Altri ricavi						
Totale Ricavi Netto	612	574	1.053	1.000	1.000	1.000
Costi per materie			13	12	14	14
Variazione materi prime	0	0	0	0	0	0
Costi per servizi	221	242	265	260	270	280
Costi per il personale	151	174	287	300	302	303
Perite su crediti	0	0	0	0	0	0
Altri costi di gestione	19	33	16	30	40	50
Totale costi operativi	391	449	581	602	626	647
Risultato OPERATIVO - EBITDA	221	125	472	398	374	353
Ammortamenti	7	8	7	27	46	56
Accantonamenti per rischi	0	0	64	64	30	30
Svalutazioni						
EBIT	214	117	402	307	298	267
EBIT %	35,0%	20,4%	38,1%	30,7%	29,8%	26,7%
Gestione Finanziaria	3	5	6	4	1	1
Gestione Extracaratteristica		1	-25	14	27	27
RISULTATO ECONOMICO ANTE IMPOSTE	217	123	383	325	326	295
Imposte	54	16	127	86	86	78
RISULTATO ECONOMICO NETTO	163,0	107,0	255,2	238,6	239,8	217,1
RISULTATO ECONOMICO NETTO %	26,6%	18,6%	24,2%	23,9%	24,0%	21,7%

Il budget patrimoniale

Attività	Passività
<p>Attivo immobilizzato:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Immobilizzazioni immateriali○ Immobilizzazioni materiali○ Immobilizzazioni finanziarie	<p>Patrimonio netto:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Capitale proprio (Capitale sociale utili e riserve)
<p>Attivo Corrente:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Rimanenze○ Crediti○ Attività finanziarie correnti○ Disponibilità liquide	<p>Passivo consolidato:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Debiti e altre passività esigibili nel medio/lungo periodo
	<p>Passivo corrente:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Debiti e altre passività esigibili a breve termine

Il budget patrimoniale

31/12 PREC.		STATO PATRIMONIALE	Budget		I TRIM.		II TRIM.		III TRIM.		IV TRIM.	
€/000	%		€/000	%	€/000	%	€/000	%	€/000	%	€/000	%

3.224,4	41%	CAPITALE FISSO	2.621,5	40%	3.168,9	42%	3.089,1	41%	3.029,3	43%	2.621,5	40%
379,5	5%	Rimanenze finali	379,5	6%	379,5	5%	379,5	5%	379,5	5%	379,5	6%
4.160,9	53%	Crediti a breve	3.602,2	55%	3.973,0	53%	3.980,3	53%	3.585,2	51%	3.602,2	55%
21,6	0%	Liquidità immediate	-		-		-		-		-	
4.562,0	59%	CAPITALE CIRCOLANTE	3.981,7	60%	4.352,5	58%	4.359,8	59%	3.964,7	57%	3.981,7	60%
7.786,3	100%	TOTALE ATTIVO	6.603,2	100%	7.521,4	100%	7.448,9	100%	6.994,0	100%	6.603,2	100%

343,8	4%	CAPITALE PROPRIO	539,7	8%	308,8	4%	275,2	4%	277,7	4%	539,3	8%
1.608,5	21%	Debiti a M/L termine costosi	1.977,7	30%	1.596,9	21%	1.585,2	21%	1.573,4	22%	1.977,7	30%
299,6	4%	Debiti a M/L termini non costosi	380,5	6%	319,9	4%	340,1	5%	360,3	5%	380,5	6%
4.055,2	52%	Debiti a breve non costosi	2.915,7	44%	3.611,0	48%	3.821,0	51%	3.682,6	53%	2.915,8	44%
1.479,2	19%	Debiti a breve costosi	789,4	12%	1.684,7	22%	1.427,2	19%	1.099,9	16%	789,3	12%
7.786,3	100%	TOTALE PASSIVO	6.603,0	100%	7.521,3	100%	7.448,7	100%	6.993,8	100%	6.602,6	100%

Il budget finanziario

Tale strumento rappresenta il punto cruciale del processo di budgeting poichè esprime la fattibilità finanziaria dei programmi posti in essere.

Due sono i prospetti che lo compongono:

1- il budget delle fonti e degli impieghi: meglio noto come rendiconto finanziario a preventivo.

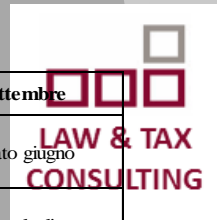
2- il budget di tesoreria (o di cassa): esprime il livello di compatibilità di una certa politica di investimento sotto il profilo della coerenza fra i tempi di erogazione delle entrate rispetto alle uscite.

Il budget finanziario

Se un fabbisogno di risorse eccede rispetto ai finanziamenti previsti, attraverso la costruzione di un budget finanziario efficace, è possibile valutare l'impatto delle diverse politiche sui conti dell'impresa. Dal punto di vista operativo, ai fini della politica di finanziamento da scegliere vengono prese in esame tre opzioni diverse, di cui la direzione verificherà la concreta praticabilità in termini di onerosità, rischio, equilibri patrimoniali e strategici. Le tre opzioni in oggetto sono:

- ▶ a) il finanziamento con capitale di terzi, di cui si dovrà specificare la tipologia, il costo e la cadenza temporale;
- ▶ b) il finanziamento con capitali proprio, derivanti dall'autofinanziamento (flussi di reddito reinvestiti) o con immissioni straordinarie di mezzi da parte dei soci (aumenti di capitale);
- ▶ c) il finanziamento derivante da smobilizzo di attività.

Raccolta documenti per il budget di cassa



	GG incasso	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre
+ Incassi ricavi attività caratteristica	90 - Clienti	rif. fatturato ottobre	rif. fatturato novembre	rif. fatturato dicembre	rif. fatturato gennaio	rif. fatturato febbraio	rif. fatturato marzo	rif. fatturato aprile	rif. fatturato maggio	rif. fatturato giugno
+ Incassi ricavi attività caratteristica	60 - Clienti	rif. fatturato novembre	rif. fatturato dicembre	rif. fatturato gennaio	rif. fatturato febbraio	rif. fatturato marzo	rif. fatturato aprile	rif. fatturato maggio	rif. fatturato giugno	rif. fatturato luglio
+ Incassi ricavi attività caratteristica	30 - Clienti	rif. fatturato dicembre	rif. fatturato gennaio	rif. fatturato febbraio	rif. fatturato marzo	rif. fatturato aprile	rif. fatturato maggio	rif. fatturato giugno	rif. fatturato luglio	rif. fatturato agosto
+ Altri incassi da attività extracaratteristica (contributi, vendita cespiti,										
- Uscite per costi con pagamenti a 90 gg	90 - Fornitori	rif. acquisti ottobre	rif. acquisti novembre	rif. acquisti dicembre	rif. acquisti gennaio	rif. acquisti febbraio	rif. acquisti marzo	rif. acquisti aprile	rif. acquisti maggio	rif. acquisti giugno
- Uscite per costi con pagamenti a 60 gg	60 - Fornitori	rif. acquisti novembre	rif. acquisti dicembre	rif. acquisti gennaio	rif. acquisti febbraio	rif. acquisti marzo	rif. acquisti aprile	rif. acquisti maggio	rif. acquisti giugno	rif. acquisti luglio
- Uscite per costi con pagamenti a 30 gg	30 - Fornitori	rif. acquisti dicembre	rif. acquisti gennaio	rif. acquisti febbraio	rif. acquisti marzo	rif. acquisti aprile	rif. acquisti maggio	rif. acquisti giugno	rif. acquisti luglio	rif. acquisti agosto
- Uscite per costi dipendenti (al netto dell'accantonamento TFR)	30 - dipendenti	rif. costi del personale dicembre	rif. costi del personale gennaio	rif. costi del personale febbraio	rif. costi del personale marzo	rif. costi del personale aprile	rif. costi del personale maggio	rif. costi del personale giugno	rif. costi del personale luglio	rif. costi del personale agosto
- Banche (oneri finanziari)		rif. spese gennaio	rif. spese febbraio	rif. spese marzo	rif. spese aprile	rif. spese maggio	rif. spese giugno	rif. spese luglio	rif. spese agosto	rif. spese settembre
- Banche (rimborsi debiti a m/l)		rif. rate gennaio	rif. rate febbraio	rif. rate marzo	rif. rate aprile	rif. rate maggio	rif. rate giugno	rif. rate luglio	rif. rate agosto	rif. rate settembre
- Erario (liquidazioni IVA)			rif. li.pe. gennaio	rif. li.pe. febbraio	rif. li.pe. marzo	rif. li.pe. aprile	rif. li.pe. maggio	rif. li.pe. giugno	rif. li.pe. luglio	rif. li.pe. agosto
- Erario		rif. versamenti gennaio	rif. versamenti febbraio	rif. versamenti marzo	rif. versamenti aprile	rif. versamenti maggio	rif. versamenti giugno	rif. versamenti luglio	rif. versamenti agosto	rif. versamenti settembre
- Soci amm.ri (compensi/rimborsi finanziamenti)		rif. versamenti gennaio	rif. versamenti febbraio	rif. versamenti marzo	rif. versamenti aprile	rif. versamenti maggio	rif. versamenti giugno	rif. versamenti luglio	rif. versamenti agosto	rif. versamenti settembre
<u>Equilibrio gestore corrente</u>										
- Fidi concessi										
- e loro utilizzo										

E' altresì necessaria la seguente documentazione:

- gli estratti di conto corrente di gennaio, febbraio e marzo;
- i piani di ammortamento di mutui e/o altri finanziamenti;
- i piani di ammortamento di leasing;
- i modelli F24 versati nel periodo gennaio/aprile 2020;

Budget di cassa

DETTAGLIO VOCI	PREVISIONALE MENSILE 2020						
	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	TOTALE (apr./sett.)
FLUSSI DI CASSA IN ENTRATA							
+ Incassi gestione caratteristica	500.000 €	450.000 €	500.000 €	500.000 €	470.000 €	460.000 €	2.880.000 €
+ Altri incassi gestione extracaratteristica	5.000 €	5.000 €	2.000 €	3.000 €	3.200 €	3.200 €	21.400 €
Totale flussi di cassa in entrata	505.000 €	455.000 €	502.000 €	503.000 €	473.200 €	463.200 €	2.901.400 €
FLUSSI DI CASSA IN USCITA							
- pagamenti fornitori caratteristici	-450.000 €	-418.000 €	-460.000 €	-440.000 €	-420.000 €	-380.000 €	-2.568.000 €
- Altre spese	-257.265 €	-210.000 €	-210.000 €	-210.000 €	-200.000 €	-180.000 €	-1.267.265 €
- Costi del personale	-85.000 €	-70.000 €	-102.000 €	-65.000 €	-65.000 €	-95.000 €	-482.000 €
- Oneri finanziari	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €	-4.800 €
Totale flussi di cassa in uscita	-793.065 €	-698.800 €	-772.800 €	-715.800 €	-685.800 €	-655.800 €	-4.322.065 €
TOTALE CASH FLOW MONETARIO	-288.065 €	-243.800 €	-270.800 €	-212.800 €	-212.600 €	-192.600 €	-1.420.665 €
- Pagamenti altri finanziamenti	0 €	0 €	0 €	0 €	-10.000 €	-20.000 €	-30.000 €
SERVIZIO DEL DEBITO	0 €	0 €	0 €	0 €	-10.000 €	-20.000 €	-30.000 €
FABBISOGNO FINANZIARIO NETTO	-288.065 €	-243.800 €	-270.800 €	-212.800 €	-222.600 €	-212.600 €	-1.450.665 €
Banca 1 c/c	-75.000 €	-150.000 €	-150.000 €	-150.000 €	-150.000 €	-150.000 €	-75.000 €
Banca 2 c/c	-56.000 €	-75.000 €	-75.000 €	-75.000 €	-75.000 €	-75.000 €	-56.000 €
Banca 3	-80.000 €	-150.000 €	-150.000 €	-150.000 €	-150.000 €	-150.000 €	-80.000 €
Nuove LDC necessarie	-124.065 €	-367.865 €	-367.865 €	-638.665 €	-851.465 €	-1.074.065 €	-1.074.065 €
SALDO LIQUIDITA' INIZIALE	-211.000 €	-499.065 €	-742.865 €	-1.013.665 €	-1.226.465 €	-1.449.065 €	-211.000 €
Banca 1 c/c	-150.000 €	-150.000 €	-150.000 €	-150.000 €	-150.000 €	-150.000 €	-150.000 €
Banca 2 c/c	-75.000 €	-75.000 €	-75.000 €	-75.000 €	-75.000 €	-75.000 €	-75.000 €
Banca 3	-150.000 €	-150.000 €	-150.000 €	-150.000 €	-150.000 €	-150.000 €	-150.000 €
Nuove LDC necessarie	-124.065 €	-367.865 €	-638.665 €	-851.465 €	-1.074.065 €	-1.286.665 €	-1.286.665 €
SALDO LIQUIDITA' FINALE	-499.065 €	-742.865 €	-1.013.665 €	-1.226.465 €	-1.449.065 €	-1.661.665 €	-1.661.665 €
DISPONIBILITA' residua LDC	164.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	164.000 €
Banca 1 c/c	75.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	75.000 €
Banca 2 c/c	19.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	19.000 €
Banca 3	70.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	70.000 €
ULTERIORE NECESSITA' FINANZIARIA di PERIODO (al netto delle LDC già disponibili)	-124.065 €	-243.800 €	-270.800 €	-212.800 €	-222.600 €	-212.600 €	-1.286.665 €
ULTERIORE NECESSITA' FINANZIARIA PROGRESSIVA (al netto delle LDC già disponibili)	-124.065 €	-367.865 €	-638.665 €	-851.465 €	-1.074.065 €	-1.286.665 €	-1.286.665 €
DISPONIBILITA' LDC	375.000 €	375.000 €	375.000 €	375.000 €	375.000 €	375.000 €	375.000 €
Banca 1 c/c	150.000 €	150.000 €	150.000 €	150.000 €	150.000 €	150.000 €	150.000 €
Banca 2 c/c	75.000 €	75.000 €	75.000 €	75.000 €	75.000 €	75.000 €	75.000 €
Banca 3	150.000 €	150.000 €	150.000 €	150.000 €	150.000 €	150.000 €	150.000 €

Rendiconto finanziario

AZIENDA	PREVISIONE FLUSSI DI CASSA	TAV.	ANNO					
		1 F						
		GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO	APRILE	MAGGIO	GIUGNO	LUGLIO
		€/000	€/000	€/000	€/000	€/000	€/000	€/000
ENTRATE CORRENTI	+ INCASSI FATTURE . R.D. . RIBA . BONIFICI + ALTRI INCASSI							
	ENTRATE CORRENTI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
USCITE CORRENTI	+ PAGAMENTI FORNITORI + PAGAMENTI LEASING + PAGAMENTI AFFITTI + PAGAMENTO PERSONALE + PAGAMENTO INPS + PAGAMENTO IRPEF + PAGAMENTO DIVERSI + PAGAMENTO IMPOSTE E TASSE							
	USCITE CORRENTI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
GESTIONE STRAORD.	ONERI /PROVENTI FINANZIARI							
	ONERI/PROVENTI STRAORDINARI							
	USCITE STRAORDINARIE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	TOTALE USCITE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	SALDO OPERATIVO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
GESTIONE PATRIMONIALE	PAGAMENTO INVESTIMENTI							
	DISINVESTIMENTI							
	NUOVI FINANZIAMENTI							
	RIMBORSO FINANZIAMENTI							
	PAG. T.F.R.							
	CONTRIBUTI CONTO CAPITALE							
	PRELIEVI SOCI							
	GESTIONE STRAORDINARIA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	SBILANCIO PERIODO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	SALDO BANCHE DI PARTENZA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	SALDO LIQUIDITA'	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Come si conteggia il fabbisogno finanziario?

DETTAGLIO VOCI	Consuntivo		Piano Previsionale		
	2017	2018	2019	2020	2021
CASH FLOW Gestione caratteristica	100.000	120.000	217.382	291.710	286.218
+ ONERI FINANZIARI	5	6	4	1	1
- INVESTIMENTI	-40.393	-265.461	-139.132	-120.000	-170.000
- DINVESTIMENTI (al netto di storno fondi)	0	0	0	0	0
- ALTRE VARIAZIONI PATRIMONIALI (RISERVE)	0	0	0	-150.000	0
TOTALE FLUSSI DI CASSA DELLA GESTIONE OPERATIVA	59.612	- 145.455	78.254	21.711	116.219
Pagamento quote capitale rimborso di mutui	- 50.000	- 50.000	- 50.000	28.571	28571
Pagamento finanziamento	0	0	0	0	0
Variazioni del Prestito Sociale	0	0	0	0	0
Oneri finanziari	-5	-6	-4	-1	-1
SERVIZIO DEL DEBITO	-50.005	-50.006	-50.004	28.570	28.570
FA BBISOGNO FINANZIARIO NETTO	9.607	- 195.461	28.250	50.281	144.790
Nuovi Mutui	0	200.000	0	0	0
SALDO MONETARIO RESIDUO	9.607	4.539	28.250	50.281	144.790
DSCR (Debt Service coverage Ratio)		0,97	1,56	0,76	4,07

Utilizzo degli indicatori nella pianificazione

INDICI E MARGINI	Consuntivo			Piano Previsionale		
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ebit Da	36,1%	21,8%	44,8%	39,8%	37,4%	35,3%
Risultato netto %	26,6%	18,6%	24,2%	23,9%	24,0%	21,7%
ROI (Ris.Operativo / Tot.Attivo)	20,6%	10,3%	30,2%	17,2%	14,4%	11,5%
ROE (Ris.Netto / Cap.Proprio)	18,8%	11,0%	20,7%	16,2%	14,0%	11,3%
Incidenza del capitale proprio (MP/CI)	83,68	85,85	78,64	82,41	82,71	82,75
Margine di struttura secondario (MP+DL)-AM	836.693	910.232	907.460	1.033.740	1.199.708	1.302.947
CCN (Attività correnti-Passività correnti)	855.091	937.359	1.009.037	1.186.871	1.393.894	1.538.186
Grado di indipendenza finanziaria (PN/(PC+PC)) ottimale >0,5	5,13	6,07	3,68	4,69	4,78	4,80
Leva finanziaria (PC+PL)/PN	19,51	16,48	27,17	21,34	20,90	20,84
DSCR (Debt Service coverage Ratio)	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00

Perché è importante il budget e la pianificazione

- **Permette di dimostrare la continuità d'impresa:** la valutazione delle voci di bilancio deve essere fatta nella prospettiva della continuazione dell'attività. Come ha impattato il going concern?
Il decreto Liquidità introducendo un particolare meccanismo per la valutazione delle voci nella prospettiva della continuità per i bilanci chiusi entro il 23 febbraio 2020 e non ancora approvati. Tale obiettivo viene realizzato con una norma (articolo 7, comma 1) che, al fine di soddisfare l'esigenza di conservazione del tessuto produttivo tenendolo indenne dagli effetti del Covid-19, consente di redigere i bilanci in continuità laddove la stessa sia presente nell'ultimo bilancio chiuso in data anteriore alla data 23 febbraio 2020.
- **Capacità di recupero dei finanziamenti bancari nel tempo attraverso una mutualizzazione;**
- **Capacità di far fronte alle proprie obbligazioni.**
- **Controllo di gestione ed analisi dei margini**