

**Pianificazione
finanziaria
per le piccole
e medie imprese**



La pianificazione finanziaria in un colpo d'occhio

1	Dalla visione all'obiettivo aziendale	4
2	Che cos'è una pianificazione finanziaria?	6
3	Come si allestisce una pianificazione finanziaria?	8
4	Controllo trimestrale del budget	10

Strumenti della pianificazione finanziaria (allegati)

- **Conto economico previsionale (budget)**
I ricavi e i costi previsti nel prossimo esercizio
- **Bilancio previsionale**
La situazione patrimoniale e finanziaria prevista alla fine del prossimo esercizio
- **Conto previsionale dei flussi di capitale**
Gli afflussi e i deflussi di capitale previsti nel prossimo esercizio
- **Piano delle liquidità**
Le entrate e le uscite correnti previste nel corso del prossimo esercizio
- **Fogli di lavoro**

Edizione 2016

Il presente opuscolo è pubblicato anche in francese con il titolo «Planification financière pour petites et moyennes entreprises» e in tedesco con il titolo «Finanzplanung für kleine und mittlere Unternehmen».

Dalla visione all'obiettivo aziendale

Ogni imprenditore dovrebbe riflettere sul cammino futuro della sua azienda, anche se in un primo tempo queste riflessioni non sono ancora chiaramente articolate e non si spingono sin nei minimi dettagli. Queste idee ancora astratte e approssimative sono note comunemente come visione. Dalla visione nasceranno poi intenti più precisi, ovvero gli obiettivi aziendali che il fondatore della ditta vuole perseguire e realizzare.

Le visioni vengono concretizzate trasponendole in obiettivi aziendali a lungo termine, che sono poi sintetizzati per scritto in un business plan. Un progetto d'impresa abbraccia tutte le aree funzionali di un'azienda, spaziando dal prodotto al marketing, alle vendite, sino a toccare il personale, le finanze eccetera, e fornisce un aiuto prezioso per individuare in tempo utile le interrelazioni e le problematiche. Senza un business plan redatto con cura si rischia di adottare decisioni fondate sulla situazione del momento e non in prospettiva di obiettivi a lungo termine.

Opuscolo business plan

Our «Business Plan – a Practical Guide» L'opuscolo del Credit Suisse «Il business plan vincente. Una guida per i dirigenti d'impresa» vi aiuta passo per passo a redigere il vostro progetto d'impresa. L'edizione stampata può essere richiesta presso qualsiasi succursale del Credit Suisse oppure via Internet all'indirizzo www.credit-suisse.com/clienticommerciali.



Con l'ausilio della pianificazione finanziaria l'impresa cerca una risposta ai seguenti quattro interrogativi:

A quanto ammonteranno costi, ricavi e utile?

Conto economico previsionale

Come si configurerà la situazione patrimoniale e finanziaria?

Bilancio previsionale

Quali sono le conseguenze delle attività d'investimento e di finanziamento pianificate?

Conto previsionale dei flussi di capitale

In quale misura è garantita la solvibilità della ditta?

Piano delle liquidità

Suggerimenti

- Servitevi della pianificazione finanziaria come di uno strumento di controllo gestionale.
- Allestite una pianificazione anche per singole aree aziendali (ad esempio una «pianificazione delle vendite», una «pianificazione della produzione» e via dicendo).
- Elaborate scenari «worst case/best case».
- Non cercate solo di individuare i rischi, ma anche di cogliere le opportunità.
- Coinvolgete in tempo utile i collaboratori.
- Il futuro può essere «programmato» solo sino a un certo punto: adeguate quindi progressivamente la vostra pianificazione finanziaria alla realtà.



Che cos'è una pianificazione finanziaria?

La pianificazione finanziaria esprime in cifre gli obiettivi di lungo respiro formulati nel business plan e pronostica entrate, uscite e utile. Del pari, essa prefigura la situazione patrimoniale e la liquidità futura. Ma non è tutto: la pianificazione finanziaria costringe il vertice direzionale a dedicare forze e risorse al divenire dell'azienda e quindi ad anticiparne l'assetto futuro.

La pianificazione finanziaria offre in particolare i vantaggi seguenti:

- Una pianificazione finanziaria allestita preventivamente consente di raffrontare senza soluzione di continuità gli obiettivi programmati alla «realità» aziendale (raffronto situazione prevista-effettiva).
- I problemi sono identificati in tempo utile, si da consentire una pronta adozione delle contromisure più adeguate.
- Nell'intervallo di tempo considerato dal piano è possibile verificare senza difficoltà di sorta – nella forma di un «autocontrollo» – la situazione attuale dell'impresa.

Strumenti della pianificazione finanziaria

Grande, media o piccola che sia l'azienda, una pianificazione finanziaria oculata accoglie almeno i quattro strumenti seguenti:

- Conto economico previsionale (budget)
- Bilancio previsionale
- Conto previsionale dei flussi di capitale
- Piano delle liquidità

Questi strumenti di pianificazione evidenziano molteplici correlazioni. Il «fatturato» accertato nel conto economico previsionale ad esempio influisce sui debitori esposti nel bilancio previsionale e le entrate di pagamenti previste nel piano delle liquidità.

Nell'allestire una pianificazione finanziaria si programma con dovizia di particolari l'anno successivo, tracciando a grandi linee lo scenario per i 2-3 anni che seguono. Al riguardo è bene rammentare che il piano deve essere tanto realistico quanto possibile e tanto dettagliato quanto necessario.

Una pianificazione finanziaria può essere allestita anche per singole aree aziendali o prodotti e non esclusivamente per l'intera impresa nel suo contesto più ampio.

Valutazione espressa dalla banca

Anche la banca considera importante che una ditta disponga di una pianificazione finanziaria, giacché le cifre preventive indicano se gli investimenti previsti impongono un fabbisogno di capitale addizionale e quando potrebbe verificarsi un'eventuale strettoia di liquidità. A questo punto la banca può elaborare tempestivamente insieme all'imprenditore le soluzioni di finanziamento più coerenti con le esigenze dell'azienda. Contestualmente essa ha una visione più completa e indicativa della ditta, ciò che a sua volta può influire positivamente sulla valutazione del fido e sul rating di credito.



Conto economico previsionale (annuale)											
Costo materiale	Risultato lordo	Fatturato									
Uscite operative	Risultato d'esercizio	Entrate operative									
Uscite non operative	Utile d'esercizio	Entrate non operative									
↕											
Bilancio previsionale (annuale)											
Liquidità	Capitale di terzi a breve termine										
Crediti											
Scorte											
Immobilizzazioni materiali	Capitale di terzi a lungo termine										
Immobilizzazioni finanziarie	Capitale proprio										
↕											
Conto previsionale dei flussi di capitale (annuale)											
Afflusso di capitali liquidi da attività di esercizio											
Afflusso (deflusso) di capitali liquidi da attività d'investimento											
Afflusso (deflusso) di capitali liquidi da attività di finanziamento											
Afflusso (deflusso) netto di mezzi liquidi											
Dotazione iniziale di mezzi liquidi											
Dotazione finale di mezzi liquidi											
↕											
Piano delle liquidità (mensile)											
Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Mag.	Giu.	Lug.	Ago.	Sett.	Ott.	Nov.	Dic.

Nel conto economico previsionale (noto comunemente anche come «budget») sono iscritti i costi e i ricavi previsti e calcolato l'utile atteso per il prossimo anno.

Il bilancio previsionale pronostica la situazione patrimoniale e finanziaria alla fine di un anno di pianificazione. Esso evidenzia i beni patrimoniali (attivo) e i debiti accanto al capitale proprio (passivo).

Il conto previsionale dei flussi di capitale esprime i flussi e i deflussi di capitale dovuti alle attività d'investimento e di finanziamento pianificate in un determinato periodo.

Il piano delle liquidità esprime una proiezione delle entrate e uscite correnti sull'arco di un anno, rispondendo all'interrogativo teso a sapere se vi saranno sempre sufficienti disponibilità liquide per far fronte alle uscite correnti (affitto, stipendi, eccetera).



Come si allestisce una pianificazione finanziaria?

In linea generale si desumono i dati previsionali dal passato, ponendosi poi i relativi obiettivi per il futuro. In questo contesto giova anche redigere un cosiddetto «budget a base zero», ossia un preventivo allestito ex novo con parametri che prescindono dai dati che attengono ai periodi precedenti. Al riguardo, sarebbe bene concedersi una pausa di riflessione e rivolgere la mente ai fattori essenziali ai fini del funzionamento dell'azienda. Infine, con l'ausilio di una struttura quantitativa si definiscono le cifre previsionali.

È consigliabile non abbondare con i dati e limitarsi alle cifre più rilevanti. La funzione e l'origine di ciascuna cifra previsionale vanno espone in modo trasparente e indicativo. È importante mantenere un occhio attento a una visione chiara: una pianificazione finanziaria traboccante di cifre e valori rischia di essere farraginosa ed è comunque priva di utilità.

Una pianificazione finanziaria può essere predisposta adottando due metodologie: la variante «top-down», vale a dire che il management espone le cifre di previsione ai collaboratori e questi esprimono le loro considerazioni al riguardo, oppure, viceversa, «bottom-up», dove i collaboratori formulano i dati previsionali e il vertice aziendale li accetta oppure li rivede.

La pianificazione finanziaria è allestita verso la fine dell'esercizio, quando i dati di chiusura dell'anno trascorso e la situazione di quello corrente sono noti ed è quindi possibile pianificare con dovizia di dettagli e cognizioni quello a venire.

Moduli tabellari, come ad esempio i fogli di lavoro allegati a questo opuscolo, sono intesi come sussidio e vanno conformati alle proprie esigenze. Una buona pianificazione finanziaria poggia in primis su riflessioni proiettate al futuro; riempire semplicemente le caselle delle cifre non è certo determinante per impostare il futuro finanziario dell'azienda.

Se si dispone di un business plan, questo va integrato nella pianificazione finanziaria.

Controllo della pianificazione finanziaria

Una pianificazione finanziaria priva di controllo ha scarse possibilità di rivelarsi utile. Solo una verifica costante dei valori effettivi in rapporto ai dati previsionali consente di individuare in tempo utile le divergenze e di avviare le misure correttive più opportune.

Come si controlla?

In ogni strumento di pianificazione i valori previsti sono raffrontati ai valori effettivi. Al riguardo, nella realtà pratica si è affermato il procedimento seguente:

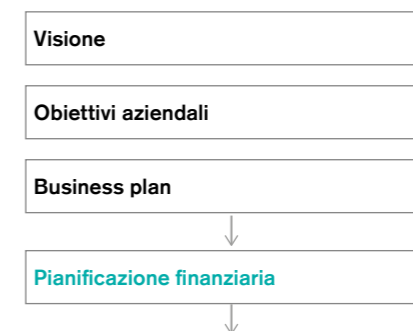
- Prevedere nelle tabelle una colonna apposita per ciascuna delle voci seguenti: cifre previsionali, cifre effettive, divergenze, commenti e misure.
- Esprimere le divergenze anche in cifre percentuali. Sono più significative delle cifre assolute.
- Redigere i commenti in modo da esporre la causa di uno scostamento con poche frasi chiare e concise.
- In particolare il conto economico previsionale dovrebbe presentare la medesima struttura del conto economico. Questo accorgimento agevola il confronto dei valori previsionali ed effettivi.
- Non controllare soltanto le cifre! Identificare le cause e comprendere le interrelazioni è altrettanto importante.

Quando si controlla?

Piano delle liquidità: il controllo avviene con cadenza mensile, a seconda della situazione dell'azienda può anche rivelarsi opportuno raffrontare ogni settimana le entrate/uscite. Nell'ambito del conto economico previsionale, del bilancio previsionale e del conto previsionale dei flussi di capitale il controllo viene esperito con bilanci intermedi a scadenza trimestrale oppure semestrale, precisando che il fatturato viene esaminato ogni mese.

Chi va informato?

Gli scostamenti che si producono tra la situazione prevista e quella effettiva devono essere discussi con i collaboratori competenti, il fiduciario o il consulente clientela della banca. È importante che tutti i responsabili scoprano insieme le possibili cause degli scostamenti e attuino calibrati ed efficaci interventi correttivi.



Controllo

Situazione prevista	Situazione effettiva	Controllo
Conto economico previsionale	Conto economico	→ Raffronto situazione prevista/effettiva (bilanci intermedi trimestrali, semestrali)
Costi e profitti preventivati	Costi e profitti attuali	
Bilancio previsionale	Bilancio	→ Raffronto situazione prevista/effettiva (bilanci intermedi trimestrali, semestrali)
Situazione patrimoniale e finanziaria preventivata	Situazione patrimoniale e finanziaria attuale	
Conto prev. dei flussi di capitale	Conto dei flussi di capitale	→ Raffronto situazione prevista/effettiva (trimestrale, semestrale)
Afflussi e deflussi di capitale preventivati	Afflussi e deflussi di capitale attuali	
Piano delle liquidità	Liquidità	→ Raffronto situazione prevista/effettiva (mensile, ev. settimanale)
Entrate e uscite preventivate	Entrate e uscite attuali	

Controllo trimestrale del budget

	Anno pianificato		1° trimestre				Commento sul 1° trimestre
	Valori previsti	in %	Valori effettivi	in %	Valori effettivi	in %	
Ricavo delle vendite e delle prestazioni (fatturato)	2000	100	450	100	420	100	Nel 1° trimestre meno lavori di riparazione, tuttavia ottima situazione delle commesse per il 2° trimestre
- Costo materiale, merci e prestazioni di terzi	850	42	190	42	180	43	
= Risultato lordo (utile lordo)	1150	58	260	58	240	57	
- Spese per il personale	770	39	150	33	150	36	Collaboratore con contratto a termine assunto stabilmente
- Costo degli uffici	40	2	10	2	10	2	
- Manutenzione, riparazioni, investimenti sostitutivi, leasing	30	2	6	1	12	3	Riparazione straordinaria dell'impianto di saldatura
- Spese di trasporto e del parco veicoli	20	1	5	1	4	1	
- Assicurazioni degli impianti, tasse, diritti, licenze	30	2	8	2	8	2	
- Spese energetiche e di smaltimento	5	0	2	0	1	0	
- Spese amministrative e informatiche	40	2	10	2	15	4	Spese supplementari, nuovo impianto EDP: problemi di software
- Spese pubblicitarie	25	1	5	1	3	1	
- Altre spese d'esercizio	15	1	4	1	3	1	
- Interessi passivi	38	2	9	2	9	2	
+ Interessi attivi	2	0	0	0	0	0	
- Ammortamenti	30	2	6	1	6	1	
= Risultato d'esercizio	109	5	45	10	19	5	
+/- Ricavi straordinari	5	0		0		0	
- Imposte	20	1		0	5	1	
= Utile/Perdita d'esercizio	94	5	45	10	14	3	

Come utilizzare questa guida?

Struttura modulare

Il presente opuscolo è concepito come strumento di lavoro per la pianificazione e la stesura del budget. Accoglie quattro componenti che si integrano a vicenda: conto economico previsionale, bilancio previsionale, conto previsionale dei flussi di capitale e piano delle liquidità.

Quando il consulente clientela della vostra banca vi chiede ad esempio un «budget», nella prevalenza dei casi si intendono gli strumenti della pianificazione finanziaria qui descritti. A seconda della situazione è sufficiente un conto economico previsionale (budget) redatto con cura. Spesse volte, ad esempio quando sorgono difficoltà di pagamento, si consente alla banca di dare uno sguardo al piano delle liquidità.

Fogli di lavoro

A questo opuscolo sono uniti dei fogli di lavoro che fungono da base per una pianificazione finanziaria personalizzata. Presentano una configurazione

volutamente generale per consentirne l'uso a imprese di piccole o medie dimensioni di qualsiasi tipologia.

Indici

Indici chiaramente definiti consentono di valutare rapidamente la situazione finanziaria di una ditta. Al riguardo, si attinge a dati del conto economico previsionale e del bilancio previsionale, tenendo tuttavia presente che è di cruciale importanza darne un'interpretazione corretta: un indice deve riferirsi a grandezze comparabili, per esempio a un indicatore del periodo precedente oppure a una media settoriale.

Internet

I fogli possono anche essere scaricati da Internet come modelli Excel programmati. I clienti commerciali PMI possono reperire nel sito web del Credit Suisse ulteriori informazioni e sussidi in tema di finanziamento.

www.credit-suisse.com/clienticommerciali





CREDIT SUISSE (Svizzera) SA

Casella postale

CH-8070 Zurigo

www.credit-suisse.com/clienticommerciali

Le informazioni fornite nel presente documento costituiscono materiale di marketing. Non si tratta di una consulenza d'investimento o di altro tipo basata su una considerazione della situazione personale del destinatario né del risultato o dell'obiettivo di una ricerca indipendente. Le informazioni fornite nel presente documento non sono giuridicamente vincolanti e non costituiscono né un'offerta né un invito a effettuare alcun tipo di operazione finanziaria. Le informazioni fornite nel presente documento sono state allestite da Credit Suisse Group AG e/o da società collegate e le sue affiliate (denominati di seguito "CS") con la massima cura e secondo scienza e coscienza. Né le presenti informazioni né eventuali copie delle stesse possono essere inviate, consegnate o distribuite negli Stati Uniti o a US Person (ai sensi della Regulation S dello US Securities Act del 1933, e successive modifiche). Il presente documento non può essere riprodotto, né totalmente né parzialmente, senza l'autorizzazione scritta di CS.
Copyright © 2016 Credit Suisse Group AG e/o da società collegate e le sue affiliate. Tutti i diritti riservati.