

Dati e strumenti per comunicare con la Banca

Il budget di cassa: lo strumento principe della pianificazione finanziaria

9 Aprile 2025

Cash is King!

- Netto Netto le imprese si misurano fundamentalmente per la capacità di Generare o Bruciare Cassa
- Per un investitore/finanziatore il valore dell'azienda è pari alla attualizzazione dei flussi di cassa a disposizione del socio
- Le aziende, soprattutto le più piccole, non sempre ragionano in questo modo avendo storicamente un triplice problema, spesso culturale:
 - La cassa che manca la devo «trovare dal mercato» es. Istituti finanziari
 - La Cassa in Eccesso non è dell'azienda ma dei Soci e quindi posso «drenarne» a piacimento
 - La visione a medio termine e la pianificazione degli investimenti non è a tema nella media delle PMI Italiane...

Cash is King!

• Spesso le aziende per poter «mascherare» l'incapacità di generare cassa ricorrono a comportamenti «patologici di breve periodo» :

- Indebitamento con la PA
- Insoluti sui debiti (Sfruttamento della leva negoziale con fornitori o in maniera ancora più patologica con i dipendenti)
- Ricorso ad indebitamento senza particolari progettualità ma per la gestione del corrente

• Le banche conoscono le dinamiche e sempre più spesso chiedono informazioni di come l'azienda genera o brucia cassa:

- Rendiconto finanziario indiretto
- Budget di cassa (fabbisogno prospettico)

Il Rendiconto Finanziario Indiretto come si genera

Rendiconto Finanziario

	giu - dic 2016	2017	2018	2019
EBITDA	- 35.570	61.606	61.606	16.194
Oneri Finanziari	- 5.753	- 17.074	- 16.100	- 15.100
Gestione Fiscale	-	-	-	-
Gestione Straordinaria	-	-	-	-
Flussi di cassa Corrente	- 41.322	44.532	45.506	1.094
Variazioni Magazzino	- 140.000	- 20.000	-	-
Variazione Crediti comm.li	- 1.646.466	- 103.061	59.842	-
Variazione Crediti con OLDCo	30.000	-	-	-
Variazione Debiti comm.li	454.346	60.806	101.925	4.554
Variazione debiti tributari (*)	28.511	10.278	848	833
<i>di cui Variazione debito IVA</i>	3.703	9.776	nd	nd
Variazione altri debiti e altri crediti	28.444	456	2.890	31.790
Gestione Caratteristica	- 1.286.487	- 128.601	209.315	36.605
Investimenti/disinvestimenti fissi Immat.	-	50.000	50.000	50.000
Investimenti/disinvestimenti fissi Materiali	-	-	-	-
Investimenti/disinvestimenti fissi Partecipazioni	-	-	-	-
Estinzione fondi tfr	-	-	-	-
Aumenti di capitale	200.000	-	-	-
Variazione SBF	1.136.487	178.601	159.316	13.395
	-	-	-	-
Flussi di cassa Netti	50.000	0	0	0

← Informazioni Desunte dal Conto Economico dell'anno di riferimento

← Informazioni Desunte dal confronto tra 2 SP.
Es. Variazione di Magazzino
Anno 1: 100; Anno 2 200
Per il rendiconto ho un incremento (utilizzo cassa) di 100

← Informazioni Desunte dal confronto tra 2 SP.
Investimenti dell'anno=
Imm.ni anno2-Imm.ni anno 1
(+ammortamenti dell'anno)

Il Rendiconto Finanziario: Un esempio

IL RENDICONTO FINANZIARIO: SCHEMI

26

**METODO
INDIRETTO
BOTTOM-UP**

	xxx 1	xxx 2	xxx 3
Liquidità iniziale (A)			
± prima delle imposte			
± Ammortamenti			
+ Accantonamenti			
+ Accantonamento TFR			
± Oneri / proventi finanziari			
Flusso di Circolante della Gestione Operativa (1)			
± Variazione rimanenze			
± Variazione crediti commerciali			
± Variazione altri crediti a breve			
± Variazione ratei e risconti attivi			
± Variazione debiti commerciali			
± Variazione altri debiti a breve			
± Variazione ratei e risconti passivi			
± (Variazione TFR)			
± Variazioni di CCN (2)			
Flusso di Cassa della Gestione Operativa (3=1+2)			
± Investimenti / disinvestimenti in immob. materiali			
± Investimenti / disinvestimenti in immob. immateriali			
± Investimenti / disinvestimenti in immob. finanziarie			
± Flusso di Cassa da Investimenti (4)			
Free Cash Flow → FLUSSO DI CASSA OPERATIVO (FCF) (5 = 3+4)			
± Accensione / rimborso Finanziamenti			
± Oneri / proventi finanziari			
Gestione capitale di terzi (6)			
Flusso di Cassa per l'Azionista (7=5+6)			
± Aumenti / diminuzioni di capitale sociale			
± Pagamento / incasso dividendi			
Gestione Capitale proprio (8)			
Flusso di Liquidità 9=7+8			
Liquidità finale (B = A + 9)			

Conto Economico Prospettico

Conto Economico - TOTALE 2024-26 (K euro)

	ACT YTD 2023		ACT YTD 1° SEM 2024		RF 2° SEM 2024		RF 2024 (6+6)		2025		2026	
Sales vs third parties	73.665	98%	35.801	101%	30.143	101%	65.944	101%	74.002	101%	81.572	101%
Sales Adjustment	-	0%	(163)	0%	(269)	-1%	(432)	-1%	0	0%	0	0%
Sales Deductions	(1.107)	-1%	(169)	0%	(154)	-1%	(323)	0%	(511)	-1%	(567)	-1%
Sales	74.943	100%	35.494	100%	29.721	100%	65.215	100%	73.491	100%	81.005	100%
Material	31.700	42,3%	14.113	39,8%	11.703	39,4%	25.816	39,6%	28.029	38,1%	30.062	37,1%
First Margin	43.243	57,7%	21.382	60,2%	18.018	60,6%	39.400	60,4%	45.462	61,9%	50.943	62,9%
MOD - Direct Labour Cost	13.352	17,8%	6.419	18,1%	5.169	17,4%	11.588	17,8%	13.023	17,7%	14.989	18,5%
Variable Operational Cost	11.264	15,0%	6.149	17,3%	4.638	15,6%	10.787	16,5%	10.448	14,2%	11.740	14,5%
Contribution Margin	18.627	24,9%	8.813	24,8%	8.211	27,6%	17.025	26,1%	21.991	29,9%	24.214	29,9%
Indirect Labour Cost	7.748	10,3%	3.505	9,9%	3.229	10,9%	6.734	10,3%	7.332	10,0%	7.370	9,1%
Manufacturing Expenses	9.153	12,2%	3.731	10,5%	3.341	11,2%	7.072	10,8%	7.083	9,6%	8.415	10,4%
Gener. & Admin. Expenses	277	0,4%	216	0,6%	216	0,7%	430	0,7%	430	0,6%	430	0,5%
Tooling margin	(814)	-1,1%	541	1,5%	909	3,1%	1.450	2,2%	(16)	0,0%	(16)	0,0%
Other Sales /Income	930	1,2%	50	0,1%	0	0,0%	50	0,1%	170	0,2%	170	0,2%
EBIDA	1.565	2,1%	1.952	5,5%	2.334	7,9%	4.288	6,6%	7.300	9,9%	8.153	10,1%
Depreciation&Amortization	3.789	5,1%	1.923	5,4%	2.394	8,1%	4.316	6,6%	2.822	3,8%	3.405	4,2%
EBIT	(2.224)	-3,0%	29	0,1%	(59)	-0,2%	(30)	0,0%	4.478	6,1%	4.749	5,9%
Financial Income expenses	(1.296)	-1,7%	(767)	-2,2%	(638)	-2,1%	(1.406)	-2,2%	(866)	-1,2%	(554)	-0,7%
Other non recurring income (expenses)	-	0,0%	(389)	-1,1%	871	2,9%	483	0,7%	-	0,0%	-	0,0%
Earning Before Taxes	(3.520)	-4,7%	(1.127)	-3,2%	174	0,6%	(953)	-1,5%	3.612	4,9%	4.195	5,2%
Taxes on Income	2	0,0%	-	0,0%	(42)	-0,1%	(42)	-0,1%	(867)	-1,2%	(1.007)	-1,2%
IRAP	-	0,0%	(359)	-1,0%	(344)	-1,2%	(703)	-1,1%	(975)	-1,3%	(980)	-1,2%
EAT	(3.518)	-4,7%	(1.486)	-4,2%	(212)	-0,7%	(1.698)	-2,6%	1.770	2,4%	2.208	2,7%

STATO PATRIMONIALE

STATO PATRIMONIALE - TOTALE 2024-26 (K euro)

	ACT YTD 1° SEM 2024	RF 2° SEM 2024	2025	2026
IMPIEGHI	101.755	92.499	93.164	89.463
IMMOBILIZZAZIONI immateriali	350	337	191	25
Imm.ni Materiali	35.306	30.142	32.110	28.071
Crediti a lungo e Partecipazioni	11.452	11.203	11.203	11.203
Crediti immobilizzati	250			
Crediti immobilizzati vs. controllate	1.993	1.993	1.993	1.993
Partecipazioni	9.210	9.210	9.210	9.210
Rimanenze	16.687	15.279	16.701	15.448
Crediti commerciali	29.134	27.808	27.342	28.408
Crediti commerciali	18.978	17.651	17.185	20.251
Crediti verso controllate/Controllanti	10.157	10.157	10.157	8.157
altri crediti	3.838	1.614	1.279	1.079
Liquidità	3.644	4.773	2.994	3.885
ratei e risconti attivi	1.344	1.344	1.344	1.344
FONTI	101.755	92.499	93.164	89.463
PATRIMONIO NETTO	18.723	18.511	20.281	22.489
PASSIVITA' A M/L TERMINE/Fondi	2.150	1.900	1.650	1.400
Debiti Commerciali	24.395	19.568	23.355	22.520
Debiti commerciali	21.081	16.254	20.041	19.206
Debiti verso controllate e controllanti	3.314	3.314	3.314	3.314
Altri debiti	16.608	15.533	13.683	11.833
Debiti previdenziali	3.506	3.206	2.906	2.606
Debiti previdenziali scaduti	243	218	168	118
Debiti tributari	784	784	784	784
Debiti tributari Scaduti	6.501	5.901	4.701	3.501
Debiti diversi	5.574	5.424	5.124	4.824
Debiti finanziari	35.810	32.918	30.125	27.152
Debiti v/banche e società finanziarie a breve	175	500	500	500
Anticipazione fatture	9.175	6.000	6.000	6.000
Finanziamenti da terzi a M/L	17.615	15.915	12.953	10.403
Debiti verso altri finanziatori CdS	8.846	10.503	10.673	10.249
ratei e risconti passivi	4.070	4.070	4.070	4.070
PFN	32.166	28.145	27.131	23.267

PFN/EBIDTA		
2024	2025	2026
6,6	3,7	2,9

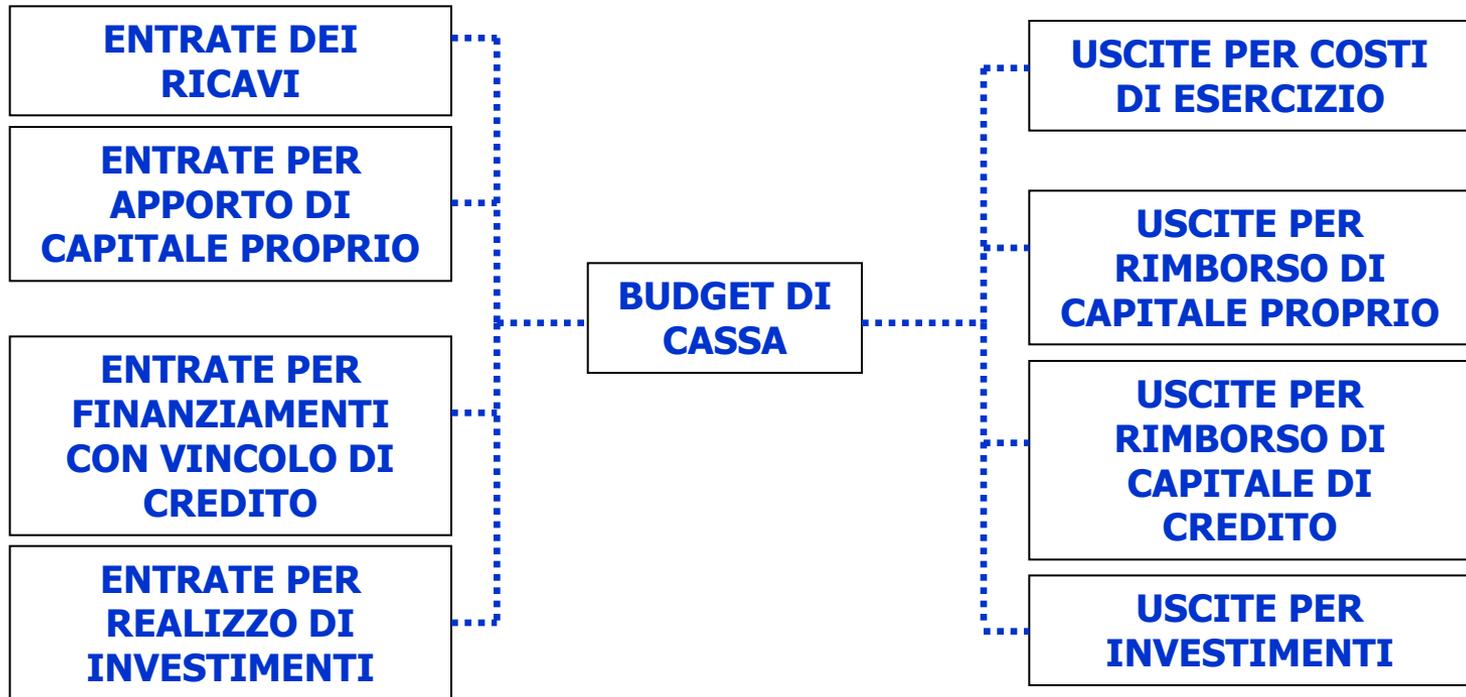
CASH FLOW

CASH FLOW - TOTALE 2024-26

(K euro)

	RF 2° SEM 2024	2025	2026
Ebitda	2.334	7.300	8.153
Saldo Interessi Passivi/Attivi	(638)	(866)	(554)
Imposte	(386)	(1.842)	(1.987)
Altri addebiti/Proventi straordinari	871	0	0
Cash flow gestione corrente	(943)	1.315	(2.298)
Variazione Rimanenze	1.408	(1.422)	1.253
Variazione Crediti commerciali	1.327	466	(3.066)
Variazione Crediti Infragruppo	0	0	2.000
Variazione Altri Crediti + ratei	2.224	335	200
Variazione debiti commerciali	(4.827)	3.787	(835)
Variazione debiti infragruppo	0	0	0
Variazione Altri Debiti e ratei	(150)	(300)	(300)
Variazione Debiti tributari e prev	(925)	(1.550)	(1.550)
Cash flow gestione Caratteristica	1.239	5.908	3.315
Investimenti Immateriali	(100)	(100)	(100)
Investimenti/Disinvestimenti Immobili	1.639	(0)	(0)
Investimenti Materiali + Contribuzioni	(5.816)	105	(3.749)
Acconti/Lavori in corso	7.060	(4.649)	4.649
Totale Flussi legati alla gestione Operativa	4.022	1.264	4.115
Utilizzo dell'affidamento bancario a breve	325	0	0
Accens/Restituz Finanz. a ML Banche	(1.700)	(2.963)	(2.550)
Aumento/Riduzione Utilizzo Anticip- fatture	(3.175)	0	0
Rimborso/Accensione Finanziamento CdS	1.657	170	(424)
Flussi di cassa a Servizio degli Stakeholder	1.129	(1.529)	1.141
Aumento/Riduzione Capitale			
Variazioni crediti ML	250	0	0
Variazioni fondi e Debiti a ML	(250)	(250)	(250)
Flussi di cassa Netti	1.129	(1.779)	891

IL BUDGET FINANZIARIO



IL BUDGET FINANZIARIO

Il budget finanziario NON è un estratto conto bancario, procedendo a preventivo sarà necessario utilizzare alcune approssimazioni. Lo scopo è quello di evidenziare dei macro flussi, e non prevedere puntualmente i saldi di liquidità

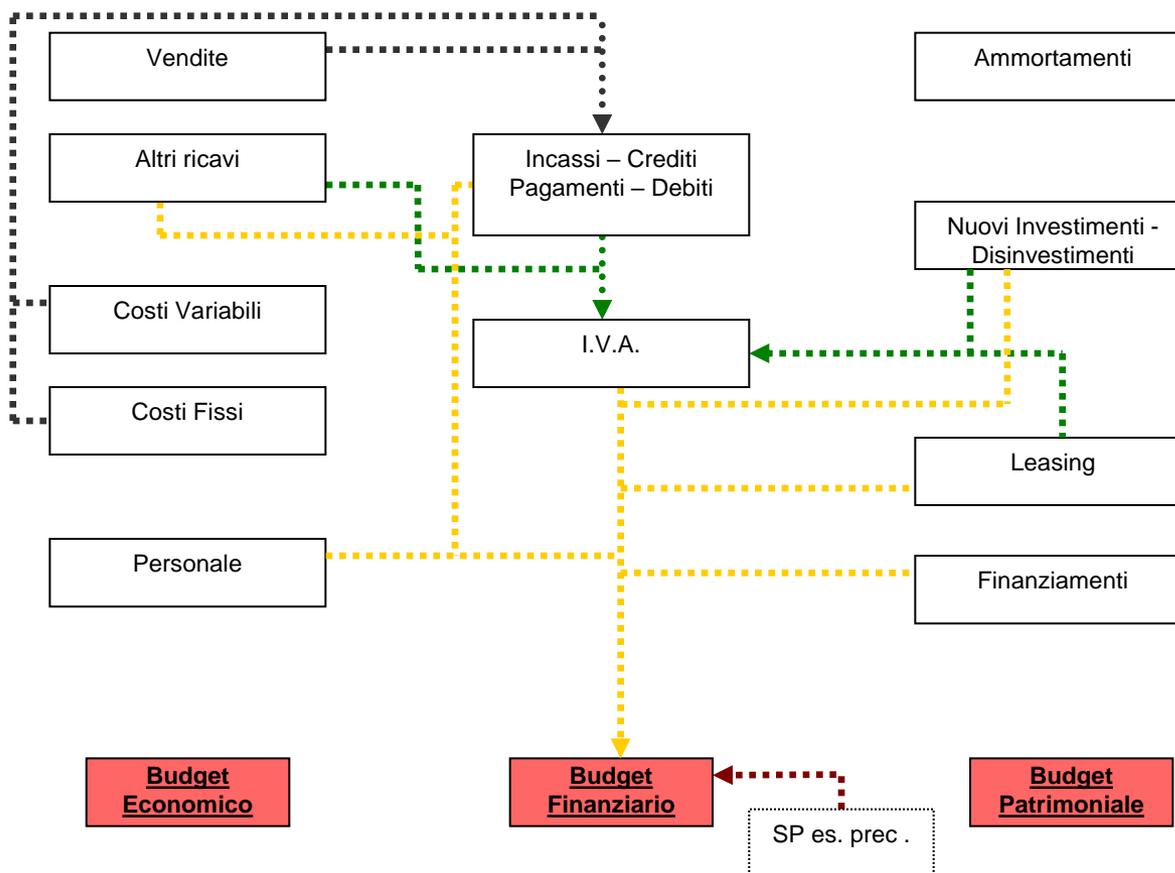


BUDGET FINANZIARIO

Distinzione tra imponibile ed esente IVA.

Giorni medi di pagamento / incasso per ciascuna voce.

Calcolo IVA a debito/credito: saldo ed eventuale liquidazione (mensile o trimestrale).



Definizione della manifestazione finanziaria di tutti gli altri costi (Nuovi investimenti, Disinvestimenti, Leasing, Finanziamenti, Personale), soggetti a dinamiche più facilmente prevedibili.

Occorre indicare la monetizzazione dei crediti / debiti a breve termine (bilancio 31/12 anno precedente)

Il Rendiconto Finanziario Diretto Un esempio

ANDAMENTO MENSILE FLUSSI FINANZIARI giu 2016 – dic 2017

	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic
incassi	-	-	-	-	450	520	60	495	490	386	275	338	445	723	577	503	478	531	16
aumento capitale	-	-	-	-	200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
totale entrate	-	-	-	-	650	520	60	495	490	386	275	338	445	723	577	503	478	531	16
pagamento fornitori ex Oldco	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
pagamento fornitori	-	-124	-354	-339	-235	-344	-375	-258	-245	-271	-397	-456	-376	-333	-343	-223	-210	-334	-316
pagamento dipendenti	-	-28	-28	-28	-28	-28	-43	-28	-29	-29	-29	-29	-29	-29	-29	-29	-29	-29	-58
pagamento IVA	-	-4	-8	-	-	-17	-10	-4	-16	-22	-38	-27	-25	-24	-27	-	-20	-26	-20
pagamento oneri (*)	-	-31	-31	-31	-31	-31	-47	-31	-32	-32	-32	-32	-32	-32	-32	-32	-32	-32	-64
pagamento on fin	-0	-0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-2	-2	-1	-1	-1	-1	-2
pagamento erario	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
affitto di ramo d'azienda	-	-	-	-	-48	-48	-48	-48	-48	-48	-48	-48	-48	-48	-48	-48	-48	-48	-48
investimenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50	-	-	-
totale uscite	-0	-188	-423	-400	-343	-470	-523	-370	-370	-402	-544	-594	-512	-467	-479	-383	-339	-470	-506
compens. Oldco/mancati pagamenti	-	30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
necessità finanziaria	-0	-158	-423	-400	307	50	-463	125	120	-16	-269	-255	-67	256	97	120	139	61	-490
necessità finanziaria cum	-0	-158	-580	-981	-674	-624	-1.086	-961	-842	-858	-1.127	-1.382	-1.449	-1.192	-1.095	-975	-836	-775	-1.265

banche	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic
sbf out	-	-	-	50	158	423	450	-	223	913	-	-	908	269	255	975	13	158	855
sbf in	50	158	423	450	-	223	913	-	-	908	269	255	975	13	158	855	-	-	1.315
sbf cumulato	50	208	630	1.031	873	674	1.136	1.136	913	908	1.177	1.432	1.499	1.242	1.145	1.025	1.012	855	1.315
c/c con cap iniziale	100	100	100	100	249	100	100	225	122	100	100	100	100	100	100	100	227	130	100



Informazioni che vanno raccolte dai sistemi contabili

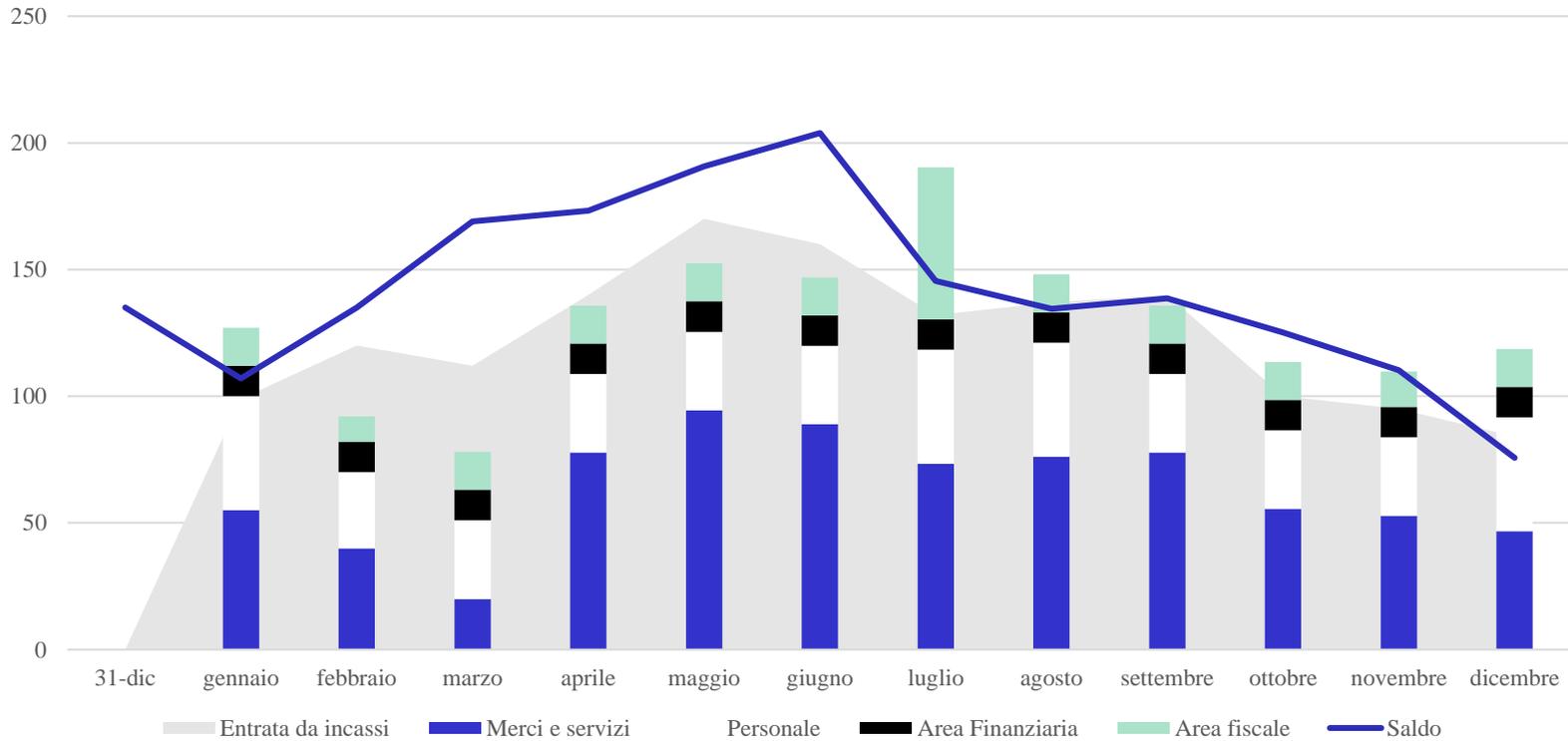


Difficile da Implementare nel caso dei dati Consuntivi



Informazioni operative ma a livello «consuntivo» (Passato) poco pregnanti





Livello di c Voce di Incasso	
100%	Corrispettivi
100%	Scadenario attivo (ri.ba/rid/fatture/ordini) anticipate
95%	Scadenario attivo (ri.ba/rid/carta di credito) a scadenza
95%	Scadenario attivo bonifici a scadenza (+ritardo medio)
90%	DDt Emesse (Merci) - Benestare alla fatturazione (Servizi)
85%	Ordini/Contratti siglati
80%	Piani di rientro su scaduto
70%	Previsioni di budget di fatturato
Livello di c Voce di Pagamento	
Merci e servizi	
100%	Scadenario attivo (ri.ba/rid/carta di credito) a scadenza
100%	Scadenario attivo bonifici a scadenza (+ritardo medio)
90%	DDt Ricevute
85%	Ordini/Contratti siglati
90%	Previsione pagamenti ricorrenti - Affitti - Leasing - Utenze ecc.
80%	Piani di rientro su scaduto
70%	Previsioni di budget di acquisto
Livello di c Voce di Pagamento	
Personale	
80%	Retribuzioni nette con dinamica mensile
80%	Versamenti contributivi e fiscali legati al lavoro
70%	Bonus e parti variabili di costo del personale
Livello di c Voce di Pagamento	
Area Finanziaria	
98%	Mutui e finanziamenti rateali
Livello di c Voce di Pagamento	
Area fiscale	
100%	Imposte dell'anno
70%	Stima dei versamenti IVA
70%	Bonus e contributi pubblici

Un caso concreto: Excel + Processo



-
- Il Bilancio e i rendiconti finanziari guardano necessariamente al passato...
 - Per comprendere l'azienda è sufficiente ma per identificare opportunità e minacce occorre guardare al futuro
 - Il Budget impone pensare alle azioni che possono influenzare il proprio business (gestione corrente/gestione investimenti)
 - Dal Budget ai Flussi di cassa – Uno schema di riferimento