

# Pianificazione finanziaria: impatti sul Codice della crisi d'impresa

di Fabrizio Masinelli (\*)

Da sempre la pianificazione finanziaria è il cuore della gestione finanziaria di una azienda. Il nuovo Codice della crisi d'impresa ha di fatto legittimato questo tipo di attività, ponendo una particolare attenzione all'elaborazione dei prospetti di pianificazione e degli indici che ne derivano. Nel contributo, si cercherà di identificare quali possano essere i potenziali impatti di questa importante attività nelle specifiche richieste dal nuovo Codice.

## Premessa

Chi opera in tesoreria ha sempre mantenuto una forte attenzione all'elaborazione dei *report* di pianificazione, non fosse altro che per poter avere il controllo di cosa succede e cosa si prevede succeda dal punto di vista finanziario. Proprio dalle operazioni finanziarie deriva la sostenibilità o meno del *business* e della continuità aziendale (punto cardine del nuovo Codice della crisi d'impresa).

## Il Codice della crisi d'impresa e le aziende

L'obiettivo della riforma è certamente quello di consentire alle imprese in difficoltà di avere il tempo necessario per ristrutturarsi e quindi proseguire l'attività evitando che si vada a perdere il valore dell'azienda stessa, obiettivo quindi prevenire eventuali stati di crisi dell'impresa e di insolvenza.

L'identificazione di uno stato di crisi può essere fatta secondo diversi indicatori, in generale tutti riconducibili alla gestione finanziaria dell'azienda. I tesorerieri sono con tutta probabilità i primi attori in causa sulla tematica e come tali indubbiamente la variabile da prendere in considerazione è la capacità dell'azienda di creare flussi di cassa adeguati e di averne una corretta identificazione nell'analisi prospettica degli stessi.

Da qui la pianificazione che torna questa volta come punto cardine per l'identificazione preventiva di problemi finanziari.

È stata portata una posta tipicamente considerata finanziario/strategica in un ambiente normativo che impone in qualche modo una particolare attenzione, la dove non ci fosse già, alla previsione e alla gestione dei flussi finanziari.

Si è quindi arrivati ad un assunto che in tesoreria spesso viene ripreso: tutte le poste economiche poi sfociano in poste finanziarie, ma quando lo fanno, hanno una manifestazione ben definita e con momenti temporali diversi.

La pianificazione infatti ha il compito di tradurre le informazioni economiche in informazioni con manifestazione finanziaria, quindi eleggibili per l'identificazione anticipata di possibili rischi di *default* (obiettivo primario del nuovo Codice della crisi d'impresa).

I tre principali pilastri del nuovo Codice della crisi d'impresa:

- continuità aziendale;
- adeguati schemi organizzativi;
- verifica della sostenibilità (pianificazione).

## Continuità aziendale

Tutto quanto gestito e amministrato a livello di tesoreria ha da sempre come punto di riferimento la continuità aziendale. Ottimizzare gli oneri finanziari, onorare gli impegni con gli istituti bancari, estrema attenzione alla gestione dei flussi di incasso e di pagamento (attenzione

### Nota:

(\*) Group Treasurer - Gruppo Panini S.p.A.

anche al rischio *Cyber crime*), analisi e gestione dei rischi finanziari. Tutti punti essenziali perché l'azienda non abbia perdite finanziarie che piccole o grandi devono sempre essere raffrontate alle dimensioni dell'azienda e all'importanza che possono avere all'interno della struttura contabile e amministrativa.

La continuità aziendale può essere minata anche da scelte non corrette verso il mondo bancario ma anche da una elaborazione non adeguata della comunicazione. I parametri per garantire la continuità aziendale possono essere diversi ma soprattutto possono toccare punti non così scontati (es. l'approccio transazionale bancario anziché quello relazionale).

### **Adeguati schemi organizzativi**

È purtroppo spesso una carenza diffusa nelle aziende medio piccole. Tutte l'operatività viene portata avanti ma non esiste uno schema che permetta di avere sotto controllo la capacità tempestiva di rilevazione della crisi d'impresa. A titolo puramente esemplificativo si può pensare al flusso informativo di ricavi e di costi (che poi devono essere trasformati in flussi finanziari). L'organizzazione richiede analisi e molto spesso l'analisi permette di migliorare il nostro modo di lavorare portando un valore proprio come desiderato dal Codice della crisi d'impresa.

### **Verifica della sostenibilità**

Si arriva ora al tema primario che accomuna tutti e tre i pilastri del nuovo Codice della crisi d'impresa: la pianificazione.

Da sola una buona pianificazione finanziaria permette una visibilità sufficiente a identificare possibili criticità finanziarie nel prossimo futuro.

È stato definito che il lasso di tempo minimo di analisi è di sei mesi, periodo entro il quale si ha potenzialmente la possibilità di intervenire per porre in essere correttivi e per effettuare scelte che scongiurino il problema della continuità aziendale.

Le tesorerie in realtà si servono di strumenti che hanno caratteristiche diverse da quanto richiesto. Si parla di pianificazione a brevissimo, pianificazione e breve, pianificazione a medio termine e a lungo termine.

La pianificazione finanziaria corretta è da intendersi come un insieme di strumenti atti a fornire una visione completa al gestore finanziario dell'attività aziendale: il tesoriere.

La pianificazione finanziaria non è quindi uno strumento che permette di vedere avanti almeno sei mesi ma uno strumento che ci permette di vedere oltre, con particolare attenzione ai primi sei mesi di analisi.

## **Le tipologie di pianificazione in tesoreria**

Si ritiene utile rivedere insieme i metodi e gli strumenti eleggibili in situazioni di gestione corretta di tesoreria.

### **Pianificazione di brevissimo**

Questo tipo di pianificazione solitamente è riferita a periodi tra i cinque e i dieci giorni e il suo obiettivo rimane quello di ottimizzare il costo del denaro e l'impatto di gestione *day to day* dei flussi finanziari. In Italia ad oggi non ha avuto ancora successo la definizione di una *house bank* che segua completamente il *business* dell'azienda e alla luce dei recenti sviluppi finanziari probabilmente è stata una enorme fortuna, questo infatti impone di gestire flussi finanziari che arrivano ogni giorno su diverse banche (nel nostro Paese la media è di 10 banche), se non si possiede un aiuto che permetta di monitorare bene data di valuta e fidi giornalieri disponibili, diventa molto difficile ottimizzare il costo del denaro spesso incrementando quest'ultimo anche di diverse migliaia di euro/anno. Oltre al costo del denaro, ad avviso di chi scrive, assume un'importanza essenziale anche l'impatto sull'organizzazione interna che deve in qualche modo appoggiarsi proprio ad una pianificazione così a breve.

### **Pianificazione di breve**

Quando si parla di pianificazione a breve normalmente si intende prendere in considerazione un periodo che oscilla tra il mese e i tre mesi. Apparentemente facile, spesso non lo è, ma in ogni caso si rende necessaria per valutare operazioni già pianificate ma che potrebbero necessitare di condizioni particolari o linee di credito particolari, sempre per ottimizzare gli utilizzi e i costi. Spesso quando si discute di condizioni o comunque di operatività con un istituto finanziario, uno degli argomenti è infatti il lavoro che si andrà a fare in questo arco temporale e non è

difficile scoprire opportunità offerte dagli istituti proprio a fronte di informazioni sul breve. Non si deve sottovalutare l'impatto dell'immagine aziendale quando si è in grado di fornire dati su questo lasso di tempo. Chi scrive reputa infatti la pianificazione a breve, come il tassello più importante della pianificazione finanziaria in quanto si riferisce a dati pressoché certi e permette alla tesoreria di pianificare quasi alla perfezione le evoluzioni finanziarie di condizioni, costi del denaro o rendimenti, spesso organizzando il gruppo di lavoro in modo definito.

**Pianificazione annuale**

Il *budget* annuale invece si riferisce a un arco temporale di dodici mesi e per arrivare a ciò richiede un impegno di diverso tipo. Per arrivare a questo però ci si deve basare su dati provenienti dalle previsioni aziendali come il *budget* di Conto Economico e il SP prospettico. Questo è un valido alleato della gestione finanziaria ancora prima di esserlo per la direzione aziendale. Tale strumento infatti, come è noto, permette di definire linee guida su affidamenti, tipologia di affidamenti e strategie finanziarie su base annua. Considerando poi che ottenere linee e condizioni da parte degli istituti finanziari non è cosa veloce, i tempi che questo strumento permette di gestire, portano sicuramente un valore aggiunto non quantificabile alla finanza aziendale. Da ultimo, pur non essendo tale, non bisogna dimenticare che per natura, la valutazione di un istituto bancario nei confronti di un'azienda è sempre su base dodici mesi, sia quando si parla di *rating* di

Basilea 2 sia quando si tratta delle linee a revoca che solitamente vengono deliberate proprio a dodici mesi.

**Business plan (pianificazione pluriennale)**

Il *business plan* normalmente prende in considerazione un periodo tra i 3 e i 5 anni (qualche volta arriva a 10).

L'utilità di questo mezzo di comunicazione e analisi è riferita per lo più a definire la sostenibilità della politica aziendale di lungo raggio ma soprattutto a comunicare ad eventuali *partner* finanziari e/o commerciali, quale può essere una collaborazione su base pluriennale.

Non a caso questo tipo di reportistica viene utilizzata per avere un ritorno con riferimento al *Project Financing*, operazioni di finanza straordinaria oppure a ricercare un *partner* finanziario all'esterno della realtà aziendale. Spesso però quello che le aziende non inseriscono nell'analisi di un *business plan*, o meglio non lo considerano documentazione complementare, è il piano di *marketing* aziendale.

Il piano di *marketing* assume una grande importanza proprio in concomitanza con un piano di sviluppo aziendale dove siano considerate crescite importanti negli anni a venire. Aggiungere quindi al *business plan*, i piani di *marketing* strategico porta al completamento di una documentazione (il *business plan* allargato) che non soltanto risulta essenziale, ma fornisce innanzitutto, il vero aspetto organizzativo di una società, portando inevitabilmente un vantaggio nella valutazione della stessa (Tavola 1).

Tavola 1 - Strumenti di pianificazione finanziaria

Struttura Finanziaria				Tesoreria			
Strumento	Orizzonte Temporale	Dettaglio Temporale	Cadenza Elaborazione	Strumento	Orizzonte Temporale	Dettaglio Temporale	Cadenza Elaborazione
Business Plan	3/5 anni	anno	anno	Preventivo tesoreria	settimanale	giorno	giornaliera
Budget Finanziario (Metodo Indiretto)	1 anno	mese	anno/semestre	Cash Flow Previsionale (Metodo Diretto)	3 mesi	10gg	rolling
Consuntivo Finanziario	1/3 mesi	mese	1/3 mesi	Cash Flow Forecast (Metodo Diretto)	1 anno	mese	

Qual è pertanto l'impatto che la pianificazione ha all'interno del nuovo Codice della crisi d'impresa?

1) Pianificare i flussi di cassa sia a breve che a lungo termine significa essere in grado di anticipare eventuali criticità nel lasso di tempo analizzato ed avere il tempo per intervenire velocemente;

2) è essenziale essere immediatamente in grado di richiedere *partnership* sia finanziarie che non, a fronte di pianificazioni industriali che richiedano interventi di questo tipo;

3) fornire alle controparti finanziarie tutte le informazioni necessarie per valutare l'azienda in modo corretto e senza condizionamenti del mercato esterno, vedendo in effetti ciò che l'azienda è, sarà e che intende essere.

Definire eventuali adeguamenti degli schemi organizzativi per fare in modo che la pianificazione rientri come punto saliente nella gestione aziendale, amministrativa e contabile è un passo importante verso il controllo e la verifica della continuità aziendale. La stessa pianificazione o meglio le informazioni che ne derivano, possono ottimizzare la comunicazione verso gli istituti finanziari al fine di aumentare il valore dell'azienda ed ottenere eventuali affidamenti e condizioni che permettano di ovviare a problematica di carattere finanziario, anticipando azioni in vista di possibili situazioni di tensione finanziaria.

Spesso però le aziende medio piccole hanno difficoltà ad elaborare prospetti complessi come quelli indicati precedentemente e per semplicità si indica sotto uno schema riassuntivo che in qualche modo potrebbe facilitare il calcolo prospettico:

- situazione contabile aggiornata:
  - scadenziari clienti e fornitori;
- impatto finanziario delle poste economiche:
  - previsione vendite;
  - previsione acquisti;
  - costi di investimento;
  - costi fissi;
- operazione di manovra finanziaria:
  - linee di credito disponibili;
  - situazione finanziaria attuale;
  - utilizzo delle linee attuali;
  - saldo di conto corrente o a breve.

Da non dimenticare è che uno degli indici di riferimento imposti dal nuovo Codice è il DSCR (*Debit Service Coverage Ratio*) che in sostanza misura la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni finanziari utilizzando le proprie disponibilità a breve termine per un lasso temporale di almeno sei mesi (Tavola 3).

Questo indice viene calcolato costantemente nei prospetti di pianificazione a breve termine.

Da qui ancora una volta quanto sia importante una corretta elaborazione dei prospetti.

**Tavola 2 - Sviluppo della raccolta dati**

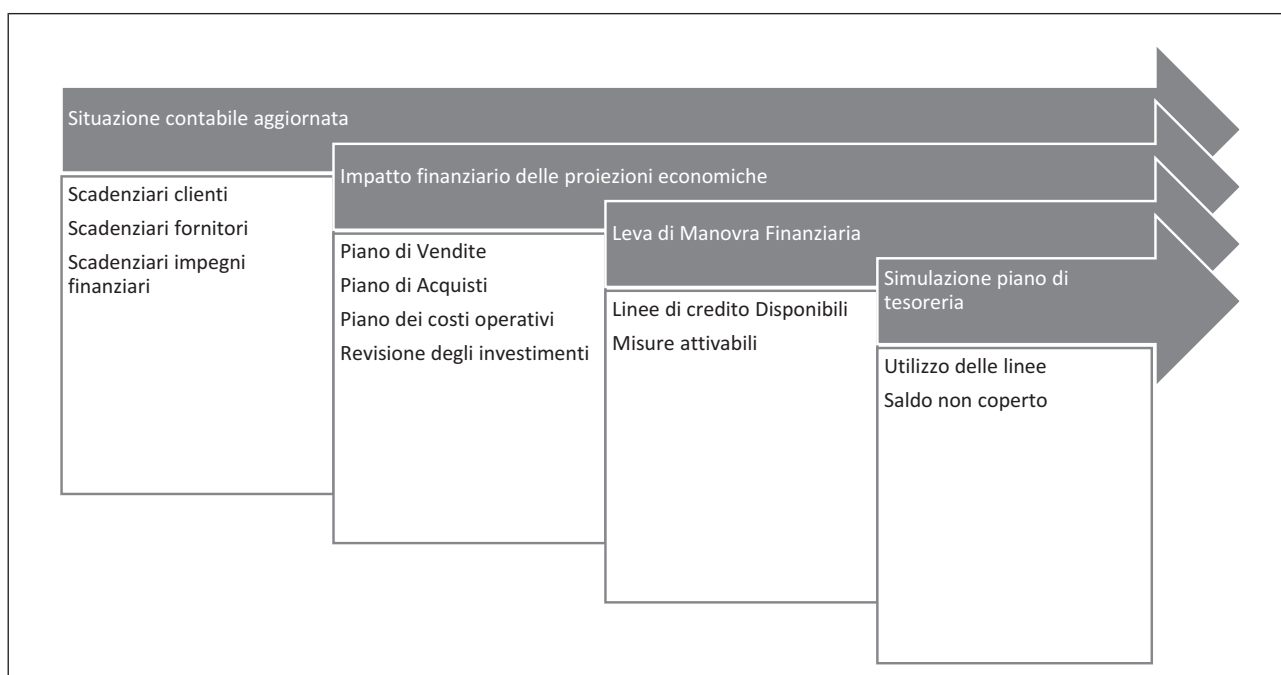


Tavola 3 - Il calcolo del DSCR

<p><b>FLUSSO DI CASSA LIBERO</b></p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <p style="text-align: right;">= DSCR</p> <p style="text-align: center;"><b>DEBITI FINANZIARI</b></p> <p>Flusso di cassa Libero: Rappresenta la liquidità prodotta dalla gestione operativa e disponibile ( almeno ) per i prossimi sei mesi</p> <p>Debiti Finanziari : si riferisce ad esborsi di natura finanziaria ( quindi impegni finanziari di capitale o interessi o debiti non correnti )</p>
---

### Conclusioni

Non si deve commettere l'errore di porre in secondo piano il fatto che pianificare significa conoscere l'azienda e la propria area di mercato, significa avere una costante attenzione ai vari profili di criticità, soprattutto quelli relativi agli strumenti stessi della pianificazione di breve termine.

Quindi è consigliabile:

- verificare l'esistenza di procedure/strumenti informatici e personale qualificato;
- verificare la tempestività di aggiornamento a livello contabile;
- verificare le regole di calcolo soprattutto legate alla trasformazione delle poste economiche in poste finanziarie.

Oltre a queste verifiche si rende necessaria una chiara suddivisione tra:

- impegni assunti (fatture emesse o ricevute);
- impegni da assumere (ordini di vendita - ordini di acquisto);
- previsioni di vendita e di acquisto;
- stime di vendita o di acquisto;
- stime dei costi.

L'impatto della pianificazione, quindi è sempre stato importante nella gestione finanziaria ma ora con il nuovo Codice della crisi d'impresa

questo segmento della gestione finanziaria diventa essenziale. Garantire così la continuità aziendale o eventuali correttivi per poterla garantire; il tutto per salvaguardare il valore che l'azienda ha generato nel tempo, tutti i *partner* che in qualche modo creano valore insieme all'azienda stessa e in una più larga scala, tutto il tessuto imprenditoriale.