

# L'importanza della pianificazione finanziaria come strumento di conoscenza

di Fabrizio Masinelli (\*)

Banca & Impresa

Spesso, nonostante il periodo di crisi, la pianificazione finanziaria viene considerata unicamente nel suo significato più elementare. Da una corretta e oculata gestione della pianificazione sia a breve che a medio e lungo termine è possibile trarre informazioni, suggerimenti e spesso soluzioni a situazioni «difficili». La conoscenza dell'azienda, dei flussi finanziari caratteristici e delle informazioni che da essi si possono trarre può essere un valore aggiunto del rapporto banca impresa.

## Obiettivi della Pianificazione

Chi opera in divisioni finanziarie ha tra i principali compiti la realizzazione di piani finanziari a breve, medio o lungo termine. Questi strumenti hanno caratteristiche diverse per la tipologia di informazioni richieste per l'intervallo temporale preso in considerazione ma soprattutto per i dati che forniscono. Un solo comune denominatore li unisce indissolubilmente: tutte le informazioni che ne possono essere tratte sono strategicamente essenziali per l'azienda.

L'obiettivo principale della pianificazione finanziaria è il reperimento di informazioni da utilizzare per ottimizzare la gestione aziendale e finanziaria. È proprio in questo modo che è possibile definire la sostenibilità dei vari obiettivi aziendali, siano essi di proseguimento o di investimento. Conoscere la situazione finanziaria in anticipo può altresì permettere di definire l'impatto relazionale tra l'azienda e il mondo bancario. Proprio in base a questo ultimo punto spesso gli intermediari finanziari chiedono business plan a 3 o 5 anni (Tavola 2) per capire bene quale sia il piano industriale. Proprio per questo motivo la preventivazione e la pianificazione assumono un'importanza a 360°. In un periodo di crisi che inevitabilmente rende tutti attori, l'aspetto più importante comunque rimane quello di essere in completa sintonia con tutte le business area. La divisione Teso-

ria viene erroneamente valutata come un centro di servizio, ma l'integrazione con tutte le informazioni aziendali, il coinvolgimento con coloro che decidono i termini di pagamento e coloro che intendono fare investimenti a medio e lungo termine, assumeranno sempre più importanza.

Questo periodo di crisi ha portato le aziende a riscoprire (magari inaspettatamente) che anche altri, oltre i responsabili commerciali possono fornire opinioni sui termini di pagamento da applicare ai clienti, o addirittura su quale tipo di pagamento è opportuno pretendere dagli stessi.

Ugualmente si potrà dire su ciò che riguarda i fornitori: con la restrizione del mercato dei capitali legato alle banche, molte aziende faranno ricorso al factoring e anche se il parco fornitori non sarà molto d'accordo, probabilmente è la strada da percorrere. Già oggi, data la situazione finanziaria mondiale, si stanno facendo i conti con questo cambiamento organizzativo interno, e in effetti portare tutte le informazioni ad un collettore che gestisce i flussi in entrata e in uscita rimane logicamente la strada più corretta.

Unire quindi il coinvolgimento delle varie aree interne nella fornitura di informazioni

### Nota:

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

e nella discussione della gestione dei flussi porterà in futuro una maggiore mole di dati all'area finanza, migliorando inevitabilmente la gestione della pianificazione.

Ottimizzare il livello di analisi, aumentare i controlli finanziari, collaborare sempre più con le divisioni interne porterà a conoscere meglio l'azienda. Sapere come è strutturata la realtà in esame, le particolarità che la contraddistinguono ed avere una chiara idea di come si muoverà la società nel tempo, non può che permettere di agire al meglio in qualsiasi condizione nei confronti del mercato finanziario.

Fino a qualche anno fa, l'eccesso di liquidità sul sistema, la possibilità di investimenti a volte oltre misura e il desiderio delle Banche di sviluppare lavoro con prenditori di denaro, hanno permesso a innumerevoli aziende di operare dando davvero scarsa importanza alla pianificazione.

Si sono riscontrate imprese che utilizzavano questo tipo di analisi semplicemente per valutare, a livello statistico se c'erano possibilità di investimenti oppure no. Le cose sono cambiate.

Da un paio di anni, complice senza dubbio la crisi finanziaria, si ha il compito di verificare se la struttura della società è in grado di sostenere il business.

Il 2008 e, soprattutto, il 2009 hanno portato, cambiamenti in ogni settore della gestione aziendale. Il lato produttivo ha già dovuto in passato adeguarsi a standard di produzione contaminati da concorrenza proveniente da ogni parte del mondo, spesso dovendo fare i conti con mutamenti repentini di strategia produttiva. Anche il reparto vendite, ha dovuto confrontarsi con realtà che sono arrivate nei mercati italiani con prezzi bassi e tipologie particolari di prodotti che hanno in qualche modo «rotto» un equilibrio di mercato che sembrava ormai consolidato. L'area della gestione finanziaria aziendale invece, è rimasta per troppo tempo ai margini di questi cambiamenti, complice il fatto che veniva considerata semplicemente il centro di servizio di tutte le unità aziendali considerate i veri centri nevralgici; ma si è proprio sicuri che questo sia corretto?

A parere di chi scrive tutto ciò che riguarda un'impresa è basato su movimenti finanziari: finanziare un'idea imprenditoriale, gestirne i

flussi di pagamento e di incasso, investire in ricerca e sviluppo. Proprio per questo semplice motivo, la tesoreria e la finanza aziendale avrebbe dovuto avere un ruolo importante nelle strategie aziendali, cosa che in passato non è successo.

Questo periodo di crisi ha portato cambiamenti nell'organizzazione aziendale?

Il primo risultato che non può sfuggire è che la gestione finanziaria di una società, ha assunto il ruolo che probabilmente meritava da tempo.

Di fatto la crisi ha colpito molti inaspettatamente, probabilmente nel pieno di investimenti per aumentare il nostro fatturato. Questo inevitabilmente ha creato un disallineamento tra il costo di materie prime o degli investimenti e la redditività prevista per questi ultimi. Colpa di previsioni errate? Colpa di una scarsa attenzione ai segnali di mercato?

Una cosa è sicura la recessione ha messo l'accento sul fatto che le aziende hanno la necessità di poter pianificare strategicamente quelli che dovranno essere i movimenti finanziari, soprattutto a medio e lungo termine. Solo in questo modo si potrà discutere con gli istituti di credito per adeguare quelle che sono le scelte aziendali a quelle bancarie limitando il più possibile le «sorprese».

Se si effettua una breve indagine si vede che moltissime aziende soprattutto quelle medie e piccole, non possiedono strumenti per pianificazione nemmeno per la pianificazione a brevissimo. Pianificare finanziariamente l'andamento aziendale richiede l'unione di diverse informazioni economiche e patrimoniali, ma anche una grande collaborazione con le varie aree dell'impresa (Tavola 1); collaborazione che spesso non si riscontra in realtà medio piccole. Eppure solo con un'adeguata comunicazione interna si possono creare dati attendibili e soprattutto tutte le informazioni necessarie ad anticipare le esigenze e mettere la società in posizione strategicamente corretta. Il risultato finale che nasce dal mix di conoscenze aziendali, cicliche, da informazioni e gestioni dei flussi, determina una corretta pianificazione.

La pianificazione finanziaria può essere divisa in pianificazione a breve e a medio/ lungo termine. Contrariamente a quanto sostengono molti, a chi scrive piace considerare a



netta, l'aumento del fatturato in esportazione, l'importazione, l'aumento dei piani di investimento, le decisioni strategiche, il cambio di business aziendale.

### **Posizione finanziaria netta**

Il movimento andamentale della posizione finanziaria netta fornisce forse la più importante delle informazioni, ovvero se la società è in grado di sostenere il piano industriale pensato dalla direzione. Analizzando i dati è possibile avere, durante l'arco temporale preso in considerazione andamenti «sinusoidali» che mettono in evidenza periodi di tensione finanziaria e periodi di tranquillità.

Proprio la conoscenza e l'attendibilità di queste informazioni permettono di tarare bene le linee di cui la società ha bisogno, definendo, per esempio, se in un certo lasso di tempo la richiesta di capitali di terzi può essere gestita tramite linee a breve, oppure si renderà necessario l'accesso a linee a medio termine.

Nel rapporto banca impresa, il primo aspetto che preoccupa la controparte finanziaria è il cambio di tendenza della PFN. Se si sarà abili nel prevedere questo tipo di inversione, si sarà sicuramente in grado di presentare richieste coerenti, ma soprattutto di giustificare questo andamento traendo beneficio dal rapporto.

### **Variazione del fatturato**

Il fatturato è essenziale per la tesoreria perché è il fattore più «bancabile» della gestione aziendale. La sua variazione (se debitamente dettagliata) fornisce un'ulteriore essenziale informazione. La società ha sicuramente linee tarate per il business attualizzato, ma nel caso si abbia una variazione, tutta la posizione richiede un cambio di strategia e di esigenze nei confronti del sistema bancario.

Le casistiche possono essere riassunte in:

1) diminuzione del fatturato: se il fatturato ha una diminuzione, per varie motivazioni, la struttura delle linee di affidamento non sarà più adeguata. Si avrà così la necessità di richiedere linee finanziarie con tempi di

rimborso e costi più alti ma che più si addicono alla situazione di mercato. È necessario muovere il monte fidi in funzione del cambio di posta economica;

2) aumento del fatturato: se il fatturato sale è sicuramente un segnale positivo, ma anche in questo caso il cambio di valori economici può dare alla finanza indicazioni essenziali. Il fatturato che aumenta è sicuramente sintomo di aumento di costi per la produzione e possono verificarsi disallineamenti tra il momento in cui si investe e quello in cui si monetizza l'investimento commerciale.

A questo si aggiunge che spesso alla fase di aumento di fatturato segue un momento di calo, ma la valutazione da parte di controparti finanziarie avviene con riferimenti di bilancio non in linea con il periodo commerciale. La pianificazione in questo caso suggerisce di aumentare le linee auto liquidanti, mantenendo un taglio di linee finanziarie che possa permettere una crescita senza restringimenti;

3) cambio del tipo di fatturato: ad oggi molti istituti finanziari stanno passando da linee promiscue

a linee espressamente dedicate, come ad esempio quelle export o import. Se il fatturato, a causa del cambio di strategie commerciali passasse da domestico ad internazionale e se i fornitori per qualsiasi motivo passassero da domestici ad internazionali? Si avrà la necessità di creare linee sufficienti per poter smobilizzare export, oppure per ottenere anticipo import (anticipi, LC, Sbylc) permettendo così lo sviluppo commerciale. In ultima analisi si ha l'obbligo di plasmare la posizione di accesso a capitali di terzi in funzione di progetti; e come è possibile farlo se non analizzando e pianificando correttamente?

### **Garanzie fidejussorie**

In molti casi gli investimenti pianificati hanno come obiettivo, controparti che chiedono garanzie a copertura degli impegni presi. Gli esempi possono essere i più disparati; basti pensare a fidejussioni su contratti di diritti, oppure a garanzie su contratti a stato avanzamento lavori.

La recessione accentuato la necessità di poter pianificare strategicamente quelli che dovranno essere i movimenti finanziari aziendali, soprattutto a medio e lungo termine. Solo in questo modo si potrà discutere con gli istituti di credito per adeguare quelle che sono le scelte aziendali a quelle bancarie limitando il più possibile le «sorpresa».

La presenza di impegni di questo tipo, specie se a lungo termine, fornisce un'ulteriore importante informazione.

Il flusso di cassa in uscita, generato da queste scadenze, opera sull'andamento della posizione finanziaria netta, ma richiede anche una disponibilità/elasticità della tipologia delle linee e delle condizioni. Nella migliore delle ipotesi le informazioni relative alla tipologia di investimento vengono fornite con il giusto preavviso e questo dà la possibilità di ottimizzare il lavoro permettendo di non perdere un business importante. Basti pensare alle società che basano il loro sviluppo strategico sull'acquisizione di marchi per produrre merchandising.

La firma di contratti quasi sempre è condizionata dall'emissione di una garanzia bancaria (anche con scadenze pluriennali). Cosa accadrebbe se la società non avesse a disposizione le linee necessarie perché non sono state valutate esattamente le informazioni provenienti dal business plan?

Potrebbe perdere un contratto.

### **Operazioni su crediti clienti**

Leggendo il report di pianificazione ci si accorge che nonostante una crescita di fatturato e una crescita aziendale la posizione finanziaria non migliora o meglio migliora ma solamente in un lasso di tempo relativamente lungo. Una delle operazioni possibili è mantenere il controllo sulla posizione crediti che in molti casi aumenta in concomitanza con un aumento di fatturato ma che non arriva immediatamente a generare cassa.

Operare quindi sulla «base clienti» resta una prima manovra essenziale per variare l'andamento della situazione finanziaria aziendale.

### **Operazioni su debiti fornitori**

Ultima, ma spesso prima ad essere intrapresa è la manovra sul parco fornitori. Sempre per le motivazioni espresse nel paragrafo precedente si può intervenire sia su clienti che su fornitori. Questi ultimi sono sicuramente più facilmente «aggredibili», perché trattasi di movimenti finanziari di iniziativa interna che pertanto restituiscono il loro effetto molto più velocemente.

Negli ultimi anni il rilancio dei fornitori si è visto in innumerevoli casi e spesso ha risolto problematiche complicate. Lo stesso accesso

al factoring ha rappresentato una soluzione importante.

### **Considerazioni**

Queste scelte sono più indolori e vantaggiose se prese in netto anticipo. Operare sul mercato con informazioni anticipate permette di avere risultati che, in prima istanza, offrono semplicemente l'effetto di ciò che serve alla società, ma che se analizzate a lungo termine, assumono assolutamente la consistenza di operazioni strategiche, alla stregua di scelte di marketing.

### **La copertura rischi**

Ultimo punto da affrontare è il tema della copertura rischi.

Siano essi legati al cambio, al tasso o alle materie prime è buona norma affrontarli in un'ottica di breve o medio termine anzi alcuni di questi anche a lungo termine.

### **Rischio cambi**

L'aumento di fatturato previsto, di per sé fornisce alla tesoreria l'informazione che si avrà più «materiale bancabile» (anticipazioni) quindi possibilità di cassa utilizzabile nell'arco del tempo analizzato. L'eventuale spaccatura di fatturato (aumento o stabilità) in un particolare mercato sottoposto a rischio di cambi, porta inevitabilmente a valutare il rischio che l'azienda affronta sul tema cambi. La definizione corretta dei flussi di cassa derivanti dalle poste economiche fornisce così un valido aiuto nel mitigare eventuali situazioni critiche, soprattutto se la marginalità del nostro prodotto non è sufficiente a sostenere il rischio.

### **Rischio tassi**

La derivazione dell'andamento della posizione finanziaria netta (primo obiettivo della pianificazione finanziaria), è la determinazione di periodi di indebitamento o di liquidità. Nel primo caso l'informazione essenziale è: per quanto tempo saremo prenditori di denaro? E per quali ammontari?

È proprio su questo dato che devono basarsi le coperture sul rischio tasso che, sia gestite in modo prudenziale sia aggressivo, hanno il duro compito di proteggere il margine della società.

### **Materie prime**

Questo mercato, ad oggi non particolarmente sviluppato o accessibile di fatto diventa in molti casi un importante traguardo da raggiungere. Molte industrie basano la loro sopravvivenza sulla competitività in termini di qualità di prodotto, ma anche in termini di costo del prodotto finito. Il costo della materia prima quindi rimane una variabile spesso non correttamente valutata. Nei casi in cui è possibile con le adeguate regole coprire l'acquisto di materia prima, lo si deve fare attingendo informazioni in due particolari ambiti:

- budget economico: flussi di fatturazione previsti sulla base dei quali si ha il primo riferimento di costo;
- budget finanziario: flussi finanziari derivanti dalla fatturazione, dai quali si evince il secondo dato importante, l'effettivo esborso di cassa relativo.

### **Conclusioni**

Ma allora la pianificazione a cosa serve in ultima analisi?

Serve a determinare come starà finanziariamente l'azienda tra 18/24 mesi?

Serve a capire se la situazione aziendale è più o meno preoccupante?

La pianificazione finanziaria a medio e lungo termine è molto di più. La pianificazione in genere deve essere alla base di molte delle scelte che la direzione aziendale opera, deve essere il punto di partenza e il punto di arrivo di tutta la struttura finanziaria, ma deve anche essere il punto di raccordo tra le diverse divisioni aziendali e l'area finanza. Qualsiasi attività commerciale di marketing e di strategia aziendale porta ad un movimento di cassa. Questa è la motivazione per la quale non è possibile tenere disallineate aree che si occupano di acquisti, vendita o strategia di marketing; tutte queste producono movimenti di cassa che avranno un effetto sull'andamento aziendale (non serve a nulla aumentare fatturato se i crediti non vengono incassati ..).

Ciò che l'area finanza è tenuta a fare a diversi livelli, pianificando finanziariamente il futuro movimento societario, parte dall'esigenza di raccordarsi con le aree aziendali per poi fornire informazioni e strumenti decisionali

alle stesse; si chiude così un cerchio che porta alla ricerca dello stesso unico obiettivo, che non è aumentare il fatturato, o migliorare gli indici economici dell'azienda, ma semplicemente generare cassa, facendo fronte alle esigenze aziendali legate appunto a quel movimento finanziario.