

**«la CASSA è lo SPECCHIO della REALTA'»**

*Daniela Piatti*

*Corporate CFO Gruppo Cannon*

*Il ruolo della finanza per lo sviluppo sano dell'impresa deve sempre  
mantenere piena consapevolezza dei flussi di cassa,  
cercarne l'ottimizzazione,  
porre attenzione ai diversi aspetti che vi contribuiscono  
generando sensibilizzazione al tema  
all'interno di tutta l'organizzazione aziendale*

# Obiettivi

- *Accrescere la consapevolezza che:*

**« la CASSA è lo SPECCHIO della REALTA' »**

- *aumentare la conoscenza di meccanismi finanziari*
- *approfondire strumenti per il controllo del cash flow di commessa*
- *ricercare ed ottimizzare risultati finanziari*
- *«vivere» aspetti finanziaria già in fase contrattuale*
- *... e «gestirli» durante la vita della commessa*

*per produrre **pensiero e scelte** - auguriamoci- nella giusta direzione.*



# CONSAPEVOLEZZA del «CASH»



una **SCALA** in salita

Considerare anche future **OPPORTUNITA'** : nuovi ordini, referenze....

Considerare anche futuri **COSTI**: garanzie, assistenze,..

Considerare anche futuri **RISCHI**: responsabilità, danni a terzi,....

Consapevolezza del **CASH**

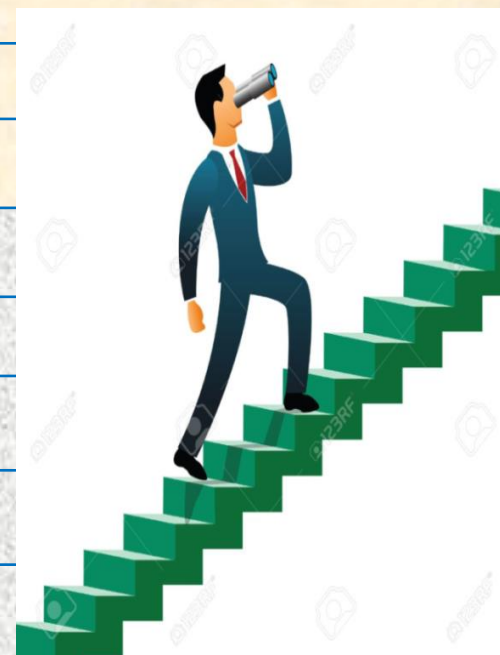
Consapevolezza della **PROFITABILITA'** , % le

Consapevolezza del **PROFITTO**, margine , valore assoluto

Consapevolezza dei **COSTI**: preventivi, consuntivi, diretti, indiretti ..

Consapevolezza dei **RICAVI**: ordini, fatturato, ..

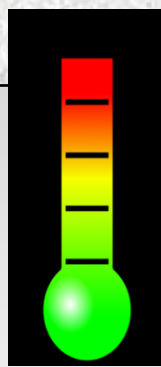
Consapevolezza nulla, **NO IDEA**







# Relazioni tra gestione OPERATIVA e FINANZIARIA

← USCITE	CASSA Posizione Finanziaria Netta	ENTRATE ←
	GESTIONE OPERATIVA per:	
↑ pagamenti x costi	acquisti	
↑ pagamenti x costi	fattori produttivi - lavoro	
↑ pagamenti x costi	spese generali, oneri, tasse	
	<b>vendite</b>	incassi x ricavi ↑
	GESTIONE FINANZIARIA e STRAORDINARIA per:	
↑ rimborsi	finanziamenti	accensioni ↑
↑ immobilizzazioni	Investimenti / R&D	
↑ -	operazione straordinarie	+ ↑



# Dove pone l'attenzione un buon «gestore finanziario» di progetto ?

OBBIETTIVI	ATTIVITA'
Ottimizzare le risorse finanziarie	
Ottimizzare i flussi di cassa	
Mantenere una soglia di liquidità	
Minimizzare rischio Paese e rischio Cliente	
Minimizzare l'esposizione al rischio di cambio	
	<p>Ricerca buone condizioni finanziarie già in fase d'offerta</p> <p>Pianificare e razionalizzare flussi di cassa (entrate, uscite)</p> <p>Porre attenzione a clausole critiche</p> <p>Valutare/coprire Rischio Paese e rischio Cliente</p> <p>Eventualmente coprire il rischio di cambio</p> <p>Esercitare il controllo sui flussi finanziari</p> <p>Valutare finanziamenti con istituzioni finanziarie</p>

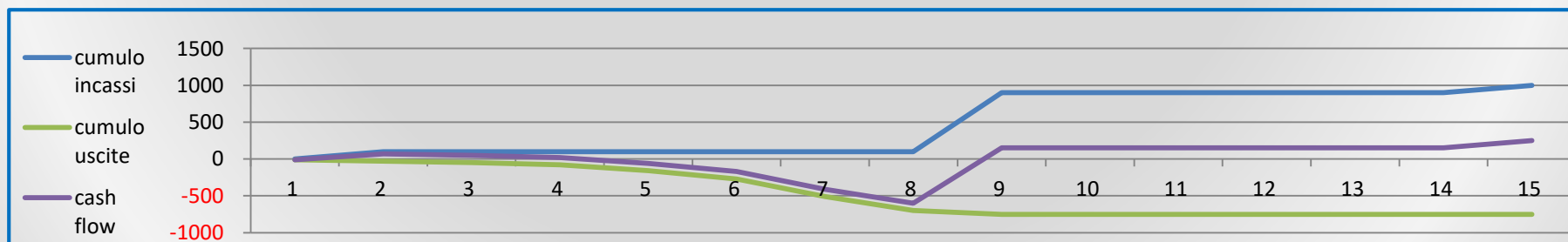
# Andamento FABBISOGNO FINANZIARIO di commessa (1)

**OBBIETTIVI:** mantenere Cash Flow sempre in positivo ed incassare Gross Margin prima della consegna

RICAVO VENDITA:	1.000.000	tabella espressa in migliaia di euro
COSTI DIRETTI :	750.000 (materiali 520.000 + personale diretto 230.000 )	
GROSS MARGIN:	250.000	
INCASSI:	10 % ordine, 80 % consegna, 10 % a 180 gg dopo consegna	
PAGAMENTI:	fornitori a 60 e 90 giorni , personale a fine mese	

mesi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	ordine								consegna						
															>180gg
incassi		100							800						100
cumulo incassi	0	100	100	100	100	100	100	100	900	900	900	900	900	900	1000
uscite x materiale	0	0	0	0	-50	-70	-200	-150	-50						
uscite x personale dir	-10	-20	-20	-30	-30	-40	-40	-40							
cumulo uscite	-10	-30	-50	-80	-160	-270	-510	-700	-750	-750	-750	-750	-750	-750	-750
cash flow	-10	70	50	20	-60	-170	-410	-600	150	150	150	150	150	150	250

Il cash flow è positivo fino al 4° mese poi diventa negativo – ed estremamente negativo - fino all'incasso alla consegna.  
 Grave esposizione finanziaria (- 400, -600) ad impianto quasi terminato e pre incasso quota consegna  
 Solo al 15° mese si recupera l'intero Gross Margin





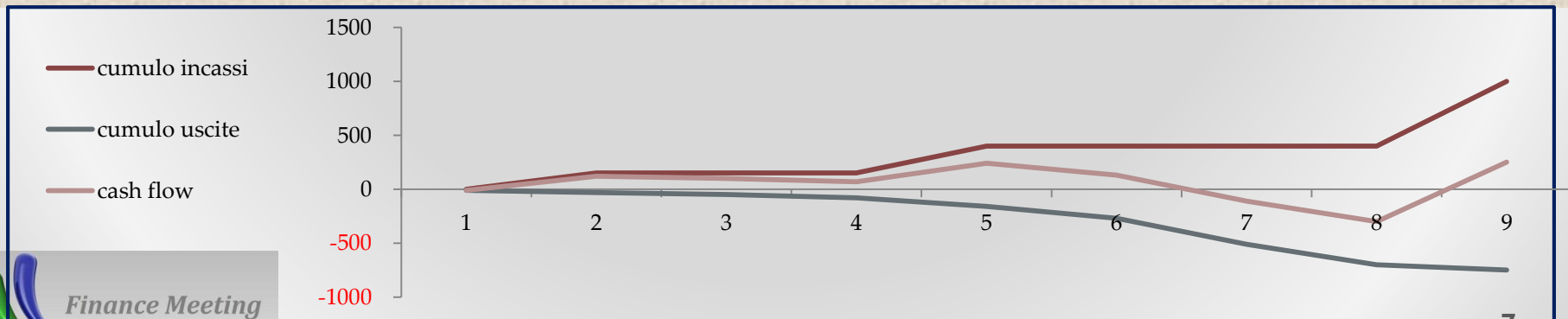
# Andamento FABBISOGNO FINANZIARIO di commessa (2)

**OBBIETTIVI:** mantenere Cash Flow sempre in positivo ed incassare Gross Margin prima della consegna

RICAVO VENDITA:	1.000.000 euro
COSTI DIRETTI :	750.000 (materiali 520.000 + personale diretto 230.000 )
GROSS MARGIN:	250.000
INCASSI:	15 % ordine, 25 % termine progetto, 60 % consegna
PAGAMENTI:	fornitori a 60 e 90 giorni , personale a fine mese (come commessa 1)

	mesi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
espresso in migliaia euro		15 % ordine			25% fine progetto					60 % consegna
incassi			150			250				600
cumulo incassi		0	150	150	150	400	400	400	400	1000
uscite x materiale		0	0	0	0	-50	-70	-200	-150	-50
uscite x personale dir		-10	-20	-20	-30	-30	-40	-40	-40	-40
cumulo uscite		-10	-30	-50	-80	-160	-270	-510	-700	-750
cash flow		-10	120	100	70	240	130	-110	-300	250

Il cash flow è positivo fino al 6° mese poi diventa negativo fino all'incasso alla consegna.  
 Punta di massima esposizione -300 ad impianto terminato e pre incasso quota consegna.  
 Il Gross Margin è interamente «incassato» il mese successivo alla consegna.



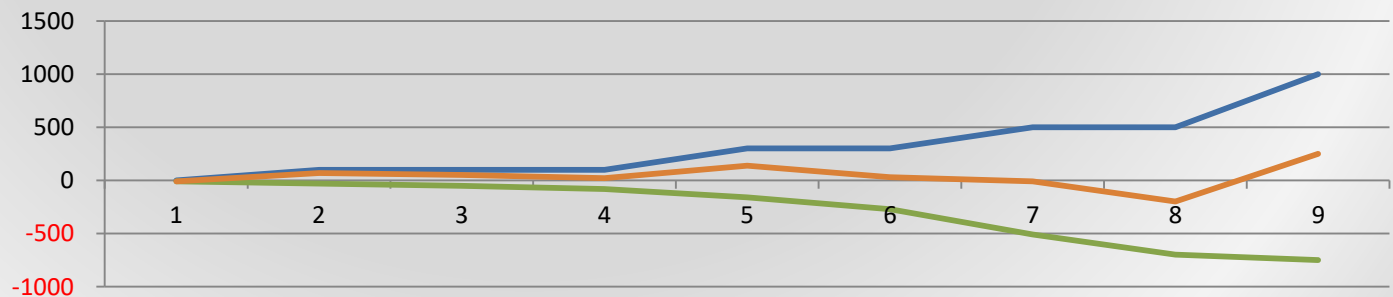
# Andamento FABBISOGNO FINANZIARIO di commessa (3)

**OBBIETTIVI:** mantenere Cash Flow sempre in positivo ed incassare Gross Margin prima della consegna

RICAVO VENDITA:	1.000.000 euro
COSTI DIRETTI :	750.000 (materiali 520.000 + personale diretto 230.000)
GROSS MARGIN:	250.000
INCASSI:	10 % ordine, 20 % termine progetto, 20 % materiali in fabbrica, 50 % consegna
PAGAMENTI:	fornitori a 60 e 90 giorni , personale a fine mese (come commessa 1 e 2)

	mesi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
espresso in migliaia euro		10 % ordine		20 % fine progetto		20 % materiali in fabbrica		50 % consegna		
incassi			100			200		200		500
cumulo incassi		0	100	100	100	300	300	500	500	1000
uscite x materiale		0	0	0	0	-50	-70	-200	-150	-50
uscite x personale dir		-10	-20	-20	-30	-30	-40	-40	-40	
cumulo uscite		-10	-30	-50	-80	-160	-270	-510	-700	-750
cash flow		-10	70	50	20	140	30	-10	-200	250

Il cash flow è positivo fino al 6° mese poi diventa negativo fino all'incasso alla consegna.  
 Punta di massima esposizione -200 ad impianto terminato e pre incasso quota consegna.  
 Il Gross Margin è interamente «incassato» il mese successivo alla consegna.





# Andamento FABBISOGNO FINANZIARIO di commessa (4)

**OBBIETTIVI:** mantenere Cash Flow sempre in positivo ed incassare Gross Margin prima della consegna

RICAVO VENDITA: 1.000.000

COSTI DIRETTI : 750.000 (materiali 520.000 + personale diretto 230.000)

GROSS MARGIN: 250.000

INCASSI: 10 % ordine, 20 % termine progetto, 20 % materiali in fabbrica, 50 % consegna (come commessa 3)

PAGAMENTI: fornitori a 120 giorni , personale a fine mese (condizioni migliorative rispetto commessa 1, 2 e 3)

espresso in migliaia euro	mesi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
		10 % ordine			20 % fine progetto		20 % materiali in fabbrica		50 % consegna	
incassi			100			200		200		500
cumulo incassi		0	100	100	100	300	300	500	500	1000
uscite x materiale		0	0	0	0	0	-50	-70	-150	-250
uscite x personale dir		-10	-20	-20	-30	-30	-40	-40	-40	
cumulo uscite		-10	-30	-50	-80	-110	-200	-310	-500	-750
cash flow		-10	70	50	20	190	100	190	0	250

Gli stessi incassi della commessa precedente uniti ad una azione sui fornitori , pagati a 120 giorni invece che a 60 e 90 giorni permette di ottenere flussi finanziari sempre positivi .

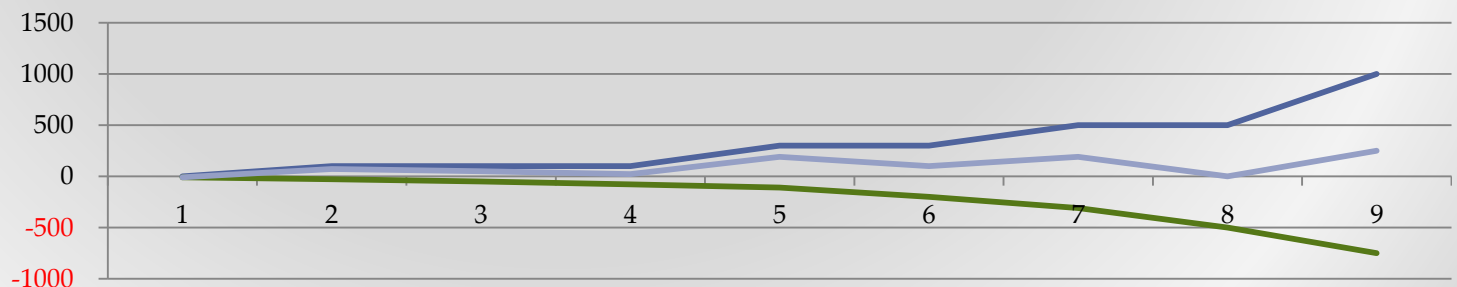
Buon frazionamento incassi e miglior tempistiche pagamenti a fornitori.

Il Gross Margin è interamente «incassato» il mese successivo alla consegna.

— cumulo incassi

— cumulo uscite

— cash flow



# CASH FLOW - DINAMICHE MONETARIE- GESTIONE FINANZIARIA

Criticità per l'irregolarità nei flussi di cassa , soprattutto in quelli di entrata

Effetti rilevanti per aziende che producono su commessa (poche, grosse commesse)

Relazioni molto stringenti sia con gestione economica ma anche tecnica e produttiva (tempi)

La gestione finanziaria non deve essere vista come un elemento autarchico e scollegato da altri fattori

Occorre tener conto del cash flow aziendale come derivante dal portafoglio delle singole commesse... l'azienda può far fronte a qualche caso critico... ma c'è un limite all'indebitamento bancario

La commessa «ottimale» è quella che si AUTO -FINANZIA

Il modello a cui ispirarsi è noto come «principio dei massimi simultanei» secondo il quale è preferibile ricercare un conveniente livello sistemico aziendale piuttosto che la sub-ottimizzazione di ogni singolo progetto (potrebbero crearsi conflitti fra progetti).

In scarsità di risorse finanziarie si valuteranno tempi e modi per ricercare una sostenibilità anche con analisi differenziale COSTI e BENEFICI fra alternative (esternalizzare, penali, forme pagamento, finanziamenti esterni, assunzione rischi, accordi con fornitori,...)

La distribuzione temporale è una variabile di grande influenza e deve essere il PUNTO FOCALE da gestire

Nota la problematica di COSTI CERTI (semmai in aumento) e RICAVI INCERTI (semmai in diminuzione e dilazionati)

Nota la difficoltà di RECUPERO CREDITI sia a causa di clienti poco affidabili ma anche se non pienamente soddisfatti in attesa di soluzioni da parte nostra

Mitigazioni: FRAZIONARE INCASSI, prevedere tappe intermedie, Stato Avanzamento Lavori SAL, contrattare DATE CERTE, limiti di accettazione «entro max...data», gestire acquisti distribuiti,

Attenzione all'IVA per operatività in Italia (22 %)



... anche Paperon de Paperoni ha iniziato da un solo cent.....



*PROVIAMOCI ANCHE NOI.*

Grazie per la attenzione.