

- Quali sistemi gestionali e contabili utilizzava nelle precedenti aziende/società nelle quali ha lavorato?

1. Correlare gli elementi dell'elenco con i piani indicati alle lettere A, B, C, D.

- A. PIANO DEGLI INVESTIMENTI
- B. PIANO ECONOMICO
- C. PIANO FINANZIARIO
- D. PIANO PATRIMONIALE

1. È costituito dal piano delle fonti e degli impieghi e dal piano dei flussi di tesoreria
2. È costituito dai costi e dai ricavi e prefigura il risultato della gestione
3. Presenta, essenzialmente, gli effetti sul patrimonio degli altri piani
4. Presenta gli effetti finanziari di eventuali operazioni straordinarie (acquisizione e/o cessioni di aziende, interventi sul capitale, ecc.)
5. È il programma di acquisto dei cespiti patrimoniali e di sostenimento di spese pluriennali
6. Evidenzia ipotesi di manovre di tesoreria anche connesse a riscossione di crediti e pagamento di debiti

risposte:

1.c, 2. B, 3.d, 4.c, 5.a, 6.c

2. Descriva a grandi linee l'Analisi di bilancio per il controllo di gestione?

L'analisi di bilancio può essere suddivisa in 4 principali filoni: analisi/riclassificazione dello stato patrimoniale, analisi/riclassificazione del conto economico, gli indicatori e i flussi finanziari.

si opera un confronto fra i valori ottenuti e altre dimensioni:

- confronti nel tempo: si pongono a confronto i dati con serie storiche passate e/o future
- confronti nello spazio: si confrontano i valori ottenuti con quelli di altre aziende principalmente dello stesso settore o area geografica
- confronti rispetto a standard: i dati ottenuti vengono messi a confronto con degli obiettivi per verificarne gli scostamenti. Il budget è la procedura gestionale principale da cui trarre gli elementi utili per definire gli obiettivi.

3. Nelle varie riclassificazioni dello stato patrimoniale possiamo analizzare alcune poste dell'attivo con altre del passivo e del patrimonio netto: è l'analisi per margini. I principali margini quali sono?

Margine di tesoreria, capitale circolante netto o margine di disponibilità e margine di struttura.

Margine di tesoreria si ottiene dalla differenza tra le liquidità totali ed il passivo corrente, misura lo stato di salute della situazione finanziaria a breve termine della società ed in particolare la capacità da parte dell'azienda di far fronte con le proprie liquidità agli impegni finanziari a breve termine. Se margine positivo o leggermente negativo siamo in presenza di una situazione equilibrata. Se negativosituzione

critica di tensione finanziaria ove l'impresa è alla continua ricerca di fonti di finanziamento per poter onorare i propri debiti a breve termine. O indice di liquidità primario al numeratore le liquidità e denominatore le passività correnti superiore a una situazione equilibrata.

Il CCN si ottiene dal saldo tra le attività correnti e le passività correnti.

Il ccn rileva in che misura le fonti di finanziamento a breve termine coprono gli impieghi a breve termine: quanto minore sarà il ccn tanto più tesa sarà la situazione finanziaria della società o indice di liquidità secondaria: rapporto tra attività corrente e passività correnti

Margine di struttura si ottiene dalla differenza tra il pn e le imm nette.

Questo margine misura il grado di copertura che le fonti di finanziamento derivanti da mezzi propri sono in grado di assicurare agli investimenti aziendali. O indice di autocopertura del capitale fisso pn/imm

4. Che cosa è il Budget finanziario?

Il budget finanziario si divide in due parti tra loro collegate: il **budget delle fonti e degli impieghi**, che serve a verificare in linea generale la presenza di un'adeguata copertura finanziaria alle operazioni previste e il **budget di cassa** che mira a verificare mese dopo mese la disponibilità o meno della necessaria liquidità.

- Il budget delle fonti e degli impieghi

Il budget finanziario delle fonti e degli impieghi si presenta come un prospetto in cui compaiono a sinistra le fonti e a destra gli impieghi.

Le fonti finanziarie sono il flusso di cassa (cash flow) dato dai ricavi monetari meno i costi monetari (oppure con metodo indiretto, dall'utile d'esercizio meno i ricavi non monetari più i costi non monetari), la vendita di immobilizzazioni, l'accensione di debiti, la riscossione di crediti concessi e gli aumenti di capitale proprio mentre invece gli impieghi sono gli acquisti di immobilizzazioni, i rimborsi di debiti, i crediti concessi e i rimborsi di capitale proprio.

Ricordiamo, e questo è importante, che dal budget finanziario delle fonti e degli impieghi evidenziamo l'entità dei debiti verso istituti di credito e di questi debiti dobbiamo tenere conto quando andiamo a fare il budget economico, ovvero il conto economico preventivo, perché comportano di certo degli oneri finanziari di cui dobbiamo tenere conto.

Il budget finanziario di cassa

Il budget finanziario di cassa invece mira ad individuare la disponibilità o meno di liquidità mese dopo mese, al contrario di quello per fonti e impieghi che faceva riferimento all'intero esercizio.

La struttura del budget di cassa è molto semplice: si tratta di costruire una tabella in cui mese dopo mese si indicano le entrate monetarie, ovvero le effettive riscossioni, e le uscite monetarie, ovvero gli effettivi pagamenti e alla fine si fa la somma algebrica e si vede per ogni mese se avremo o meno la necessaria liquidità.

- Redazione di un budget delle fonti e degli impieghi, idoneo a verificare la fattibilità finanziaria globale del budget operativo ed economico predisposto per il successivo esercizio. Tale budget finanziario evidenzia l'eventuale fabbisogno finanziario "netto" ancora da coprire.

Esempio di budget delle fonti e degli impieghi

IMPIEGHI	FONTI
Investimenti in capitale fisso	Autofinanziamento
Investimenti in capitale circolante	Finanziamento in capitale proprio
Rimborsi di debiti	Finanziamento con capitale di credito
Rimborso di capitale proprio	Disinvestimenti
Totale	Totale

- redazione di un budget di cassa, atto ad analizzare la fattibilità finanziaria dei programmi di gestione all'interno del periodo annuo (tipicamente mese per mese). Il budget di cassa mostra i fabbisogni (o le eccedenze) dei mezzi liquidi, suddivisi nei vari periodi infrannuali.

I flussi monetari accolti nel budget di cassa sono:

a) entrate

- collegate ai ricavi di esercizio (vendita di prodotti, affitti uffici, ecc.)
- collegate al realizzo di investimenti (vendita macchinari)
- collegate a finanziamenti esterni (con vincolo di capitale proprio o di capitale di credito)

b) uscite

- collegate ai costi d'esercizio (acquisto di materie, manodopera, spese generali, ecc.)
- collegate ad investimenti (acquisto di impianti)
- collegate al rimborso di debiti e di capitale proprio

Con il budget di cassa l'azienda verifica in anticipo la disponibilità dei mezzi liquidi occorrenti per fronteggiare le proprie uscite. Questo controllo "antecedente" presuppone una previsione di come si distribuiranno le entrate e le uscite nei vari periodi dell'anno, inoltre è necessario che tali periodi abbiano una durata piuttosto breve (mensile).

5. Che relazione esiste tra il budget economico e quello finanziario?

Il Budget finanziario determina la fattibilità dei programmi di gestione sotto il profilo finanziario. In genere le società non sono in grado di coprire gli impieghi con le fonti a disposizione, pertanto richiedono un finanziamento. Quest'ultimo comporta degli oneri finanziari. Budget economico e finanziario si co-determinano poiché è possibile completare il primo (sino al reddito netto) solo dopo avere determinato gli oneri finanziari che risultano dal secondo. Sottratti gli oneri finanziari dal reddito operativo si ottiene il reddito netto. Una volta stabilito il reddito netto è possibile determinare l'autofinanziamento contenuto nel budget fonti-impieghi.

il budget finanziario è quel budget che **serve a individuare le variazioni nelle grandezze finanziarie conseguenti alle operazioni che abbiamo previsto di svolgere** ed è di particolare importanza perché ci permette di verificare la fattibilità delle operazioni previste dal punto di vista finanziario, tenuto conto che c'è un limite alla possibilità di ricorrere all'indebitamento e che soprattutto un eccessivo indebitamento compromette l'equilibrio economico dell'impresa (eccessivi oneri finanziari pesano in maniera determinante sull'utile d'esercizio).

6. Business Plan o piano industriale: di quali prospetti si costituisce?

Principali prospetti, conto economico previsionale, flussi di cassa previsionali, stato patrimoniale previsionale e piano finanziario per eventuali debiti e rimborsi.

Il documento che permette a un'idea imprenditoriale di prendere vita è il business plan, una guida che contiene i riferimenti utili per la pianificazione e la gestione aziendale e che presenta l'azienda a potenziali finanziatori e investitori. Attraverso il business plan è possibile esaminare i fattori di successo dell'idea imprenditoriale nel lungo periodo e valutarla sulla base di una vera e propria analisi di fattibilità. Non va considerato uno strumento assoluto e statico, ma come un vademecum che si adatta ai cambiamenti che possono avvenire all'interno e all'esterno dell'azienda. In esso è possibile identificare:

- Una parte descrittiva (qualitativa) che contiene un'approfondita descrizione del progetto imprenditoriale con l'analisi di caratteristiche e prodotti, del mercato all'interno del quale si andrebbe a sviluppare e delle risorse necessarie per la sua realizzazione. In questa parte, inoltre, si effettua uno studio della fattibilità dell'idea imprenditoriale in relazione all'ambiente esterno e a quello interno per comprendere in che modo l'azienda riuscirà a ottenere dei vantaggi competitivi rispetto ad altre;
- Una parte numerica (quantitativa) a carattere previsionale e con al suo interno proiezioni economiche e finanziarie relative alla business idea. In questa parte si espone l'idea in numeri e si tiene conto del piano degli affari, degli investimenti, di quello economico, dei flussi finanziari, dei finanziamenti e della situazione patrimoniale.

La definizione e la struttura di un business plan, seppur simile nei suoi tratti fondamentali, differisce in base allo scopo per cui viene redatto. Fra i documenti presenti che compongono un modello di business plan si possono individuare:

- la descrizione del progetto imprenditoriale;
- la descrizione del prodotto/servizio;
- la storia dell'azienda e della sua struttura organizzativa;
- il prospetto degli aspetti amministrativi;
- il piano di vendite e la struttura finanziaria;
- il piano degli investimenti;
- l'analisi del know how e prospetto delle risorse umane necessarie;
- l'analisi del ciclo produttivo;
- le previsioni patrimoniali, economiche e finanziarie.

Un piano strategico dovrebbe includere:

- La missione dell'azienda.
- Visione strategica che definisce gli obiettivi da raggiungere e come raggiungerli.
- Analisi del presente dell'azienda e del suo ambiente o scenario.
- Azione o piano operativo con cui attuare le strategie definite.

Attraverso la stesura di questo documento, i responsabili di un'impresa propongono le decisioni dal punto di vista strategico che devono essere seguite in futuro, principalmente nel medio termine. Normalmente questa previsione propone solitamente un orizzonte triennale al fine di realizzare organizzazioni competitive adatte ai successivi cambiamenti del settore in cui operano, anche se può variare da uno a 5 anni al massimo.

Un buon piano strategico deve rispettare quanto segue:

- Dal lato numerico: Il piano deve contenere stime o previsioni con cifre o quantità determinate in termini di profitti, livelli di vendita o altri obiettivi simili.
- Da un punto di vista cronologico: Sarà necessario specificare il lasso di tempo in cui l'azienda propone il raggiungimento degli obiettivi definiti in questo documento.
- Da un punto di vista interno: È necessario chiarire come utilizzare le risorse attraverso strategie o politiche interne in modo da stimolare il raggiungimento di questi obiettivi.