

Fabrizio Masinelli - Panini S.p.A
Patrizia Grossi - Seci spa

Macerata , 11 Maggio 2012

Il Ruolo della tesoreria All'interno delle problematiche Di Pianificazione Finanziaria

Cos'è la tesoreria

Ciò che si colloca tra un'idea e la sua realizzazione
progettuale e di mercato.

Ciò che misura la capacità e l'elasticità di sviluppo.

Il concetto con il quale è necessario ed
imprescindibile doversi misurare sempre

La tesoreria si colloca come punto di raccordo di tutte le attività aziendali

Qualsiasi operazione , passa dalla tesoreria :

- ☐ Acquisizioni – Dismissioni
- ☐ Pagamento Stipendi –Fornitori – etc
- ☐ Incasso Clienti
- ☐ Contratti dove è previsto un esborso finanziario
- ☐

Praticamente tutto ha una manifestazione finanziaria -----
e..... qualcuno deve incassarla o pagarla

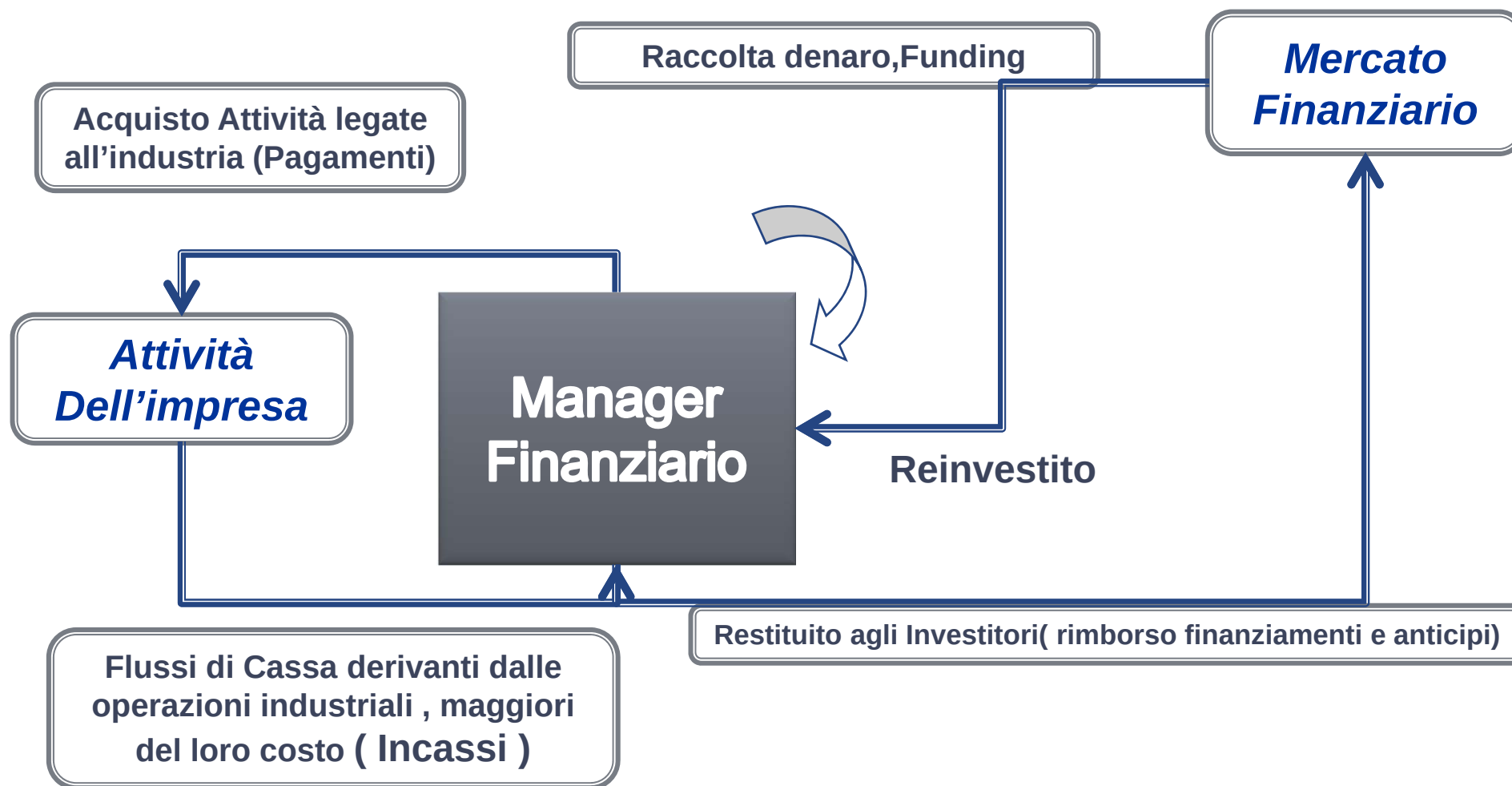
In ultima analisi , il compito del tesoriere è quello di gestire i flussi monetari della società

Ma non solo , Il tesoriere ha il compito di procurare ...

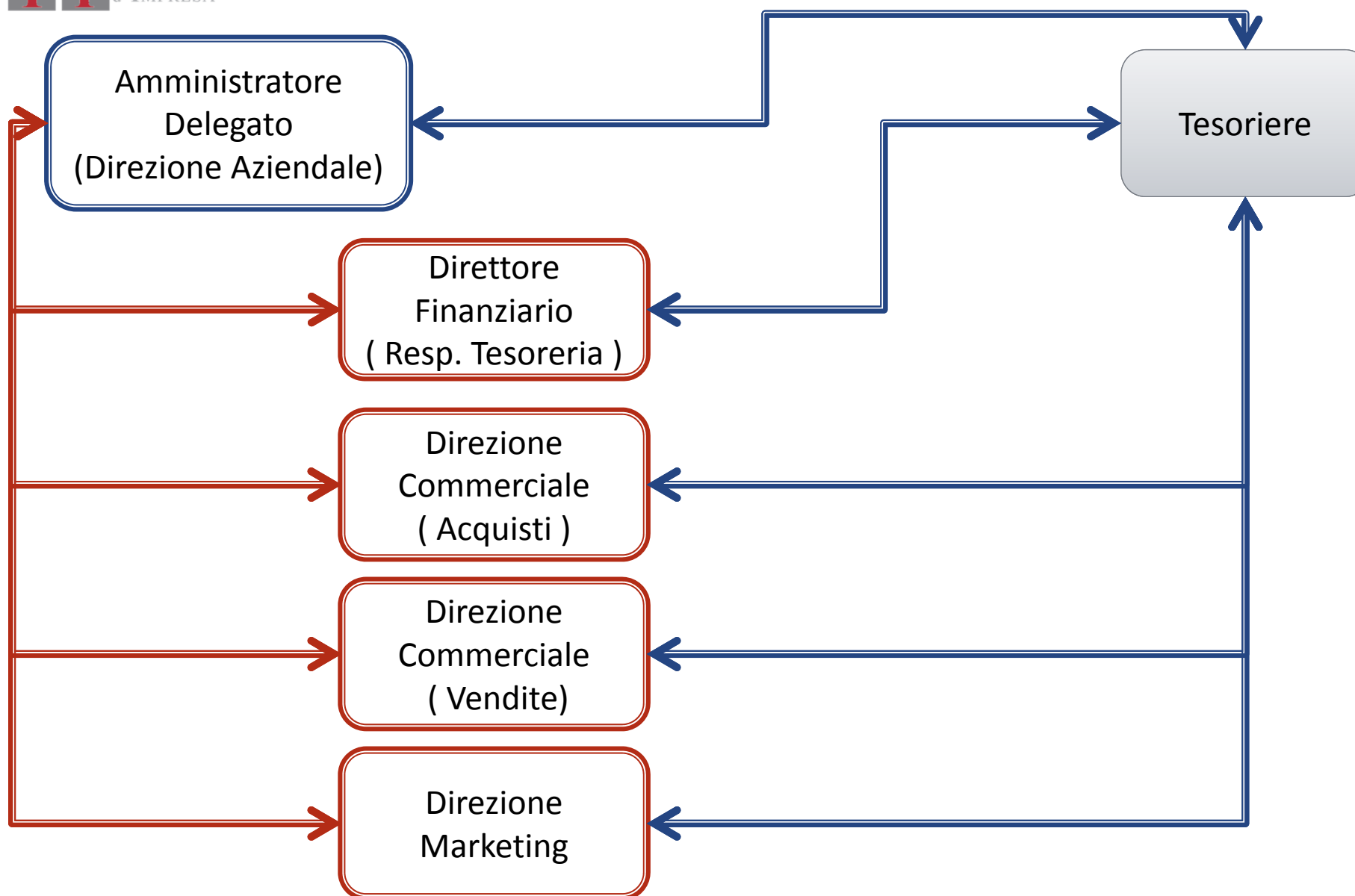
- ☐ Tutto il “denaro “ che serve alla sopravvivenza della società
- ☐ Nel momento un cui serve

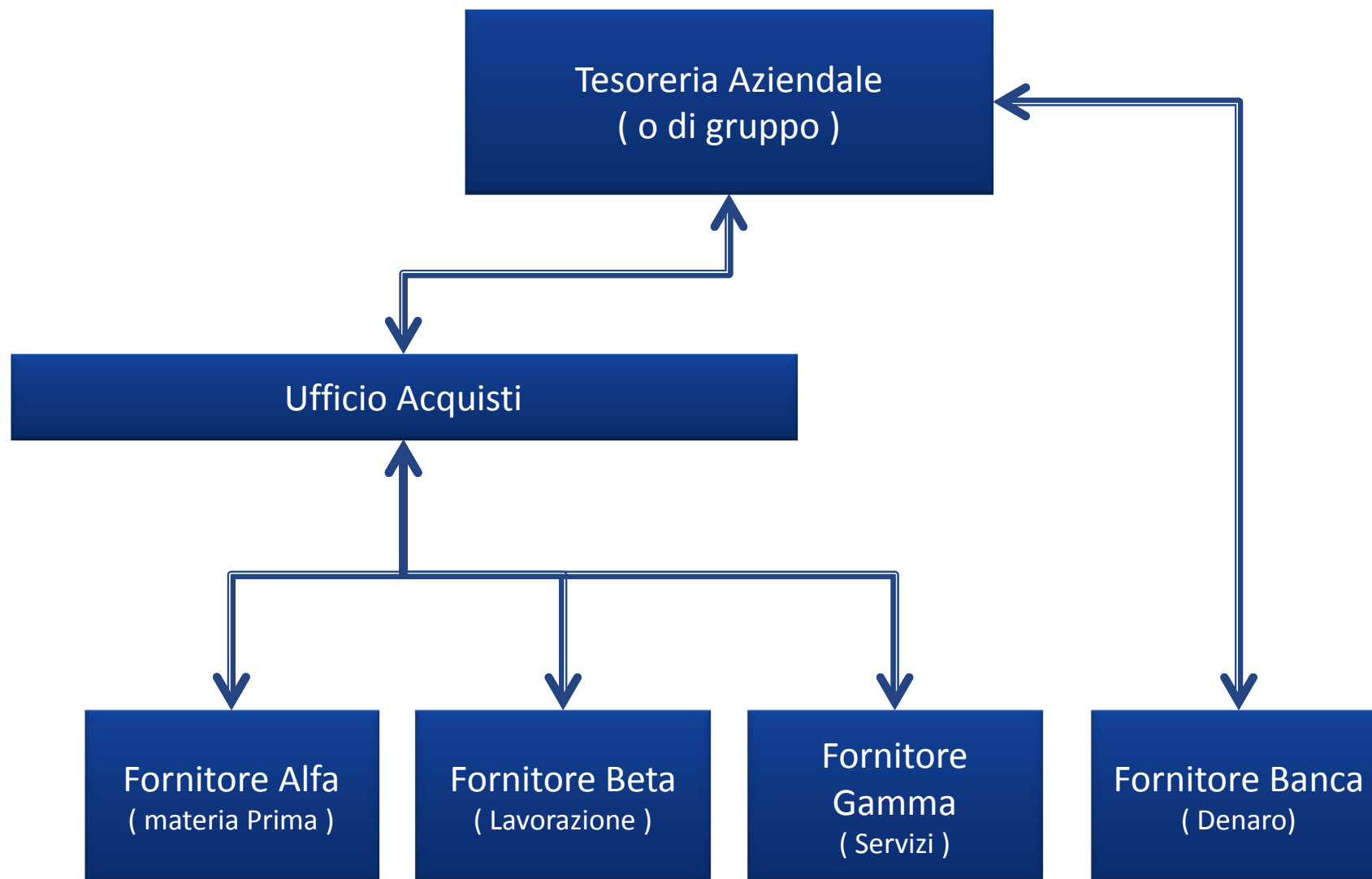
Qualsiasi scelta opera la tesoreria : può essere quantificata in EURO

Dove si colloca la tesoreria

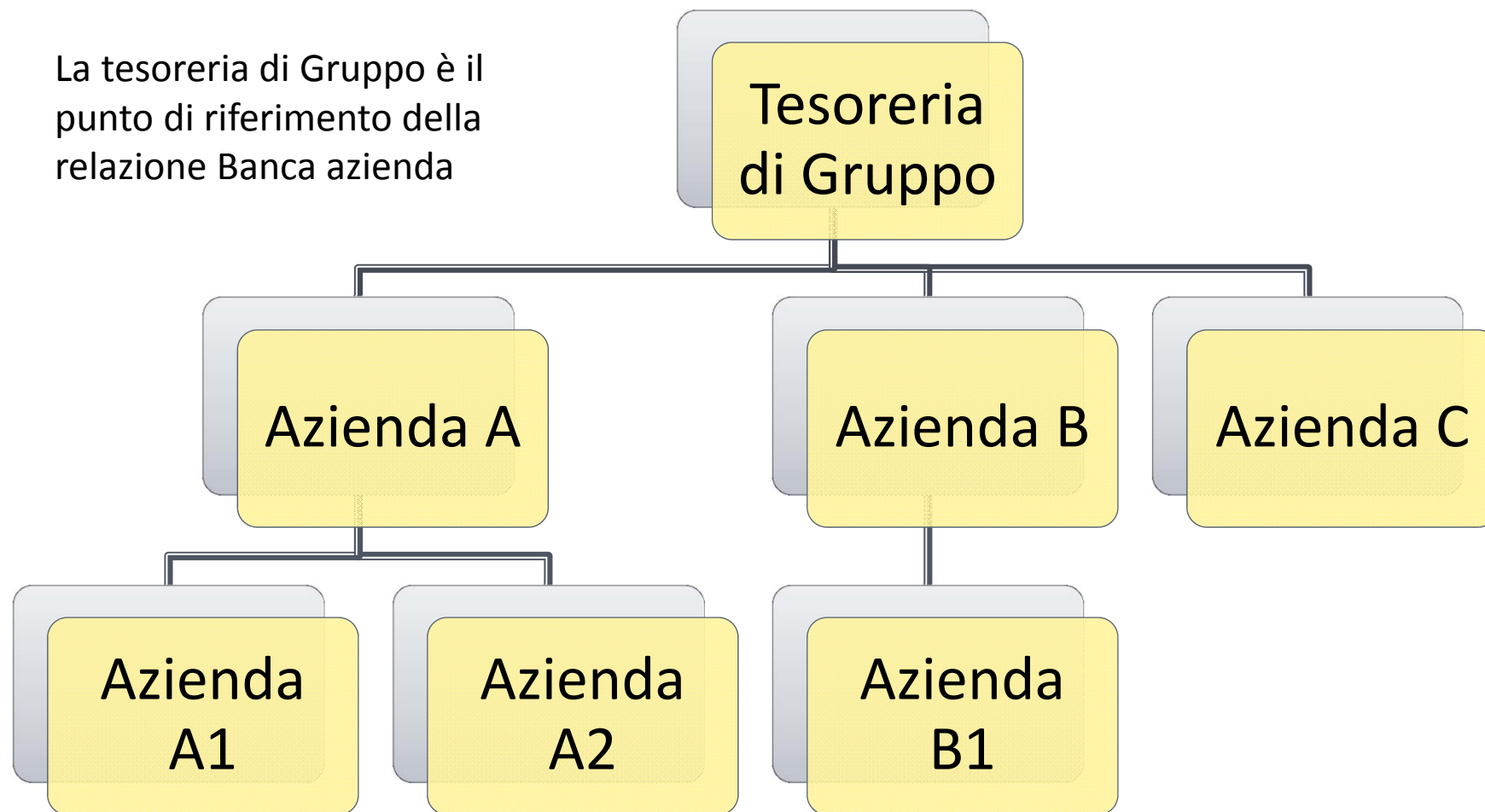


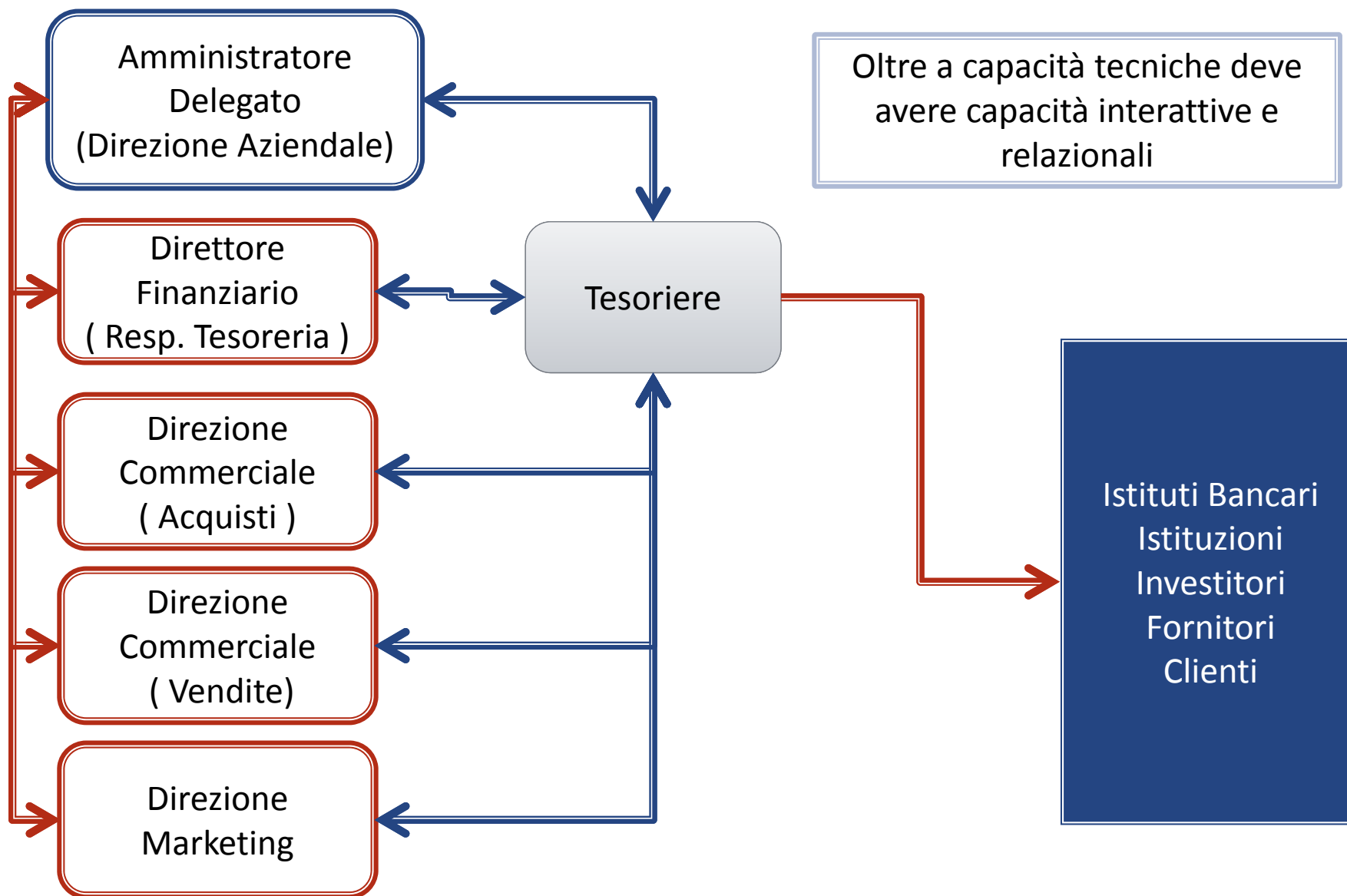
LA PIANIFICAZIONE FINANZIARIA RAPPRESENTA IL SUPPORTO ESSENZIALE PER LE SUE DECISIONI





La tesoreria di Gruppo è il punto di riferimento della relazione Banca azienda





Obiettivi Interni ed Esterni

- ❖ Sviluppo di Partnership con investitori
- ❖ Operazioni di finanza straordinaria
- ❖ Valutazione dei rischi finanziari
- ❖ Apporto alle decisioni strategiche aziendali
- ❖ Project financing
- ❖ Determinazione dei flussi di cassa per il rimborso debito
- ❖ Comunicazione verso l'esterno

Informazioni andamentali

- Se l'azienda ha difficoltà finanziarie dobbiamo avere il giusto anticipo

Informazioni di Marketing

- Ogni possibilità di investimento può nascondere esigenze finanziarie

Attività straordinaria

- Acquisizione - dismissione
- Investimenti

...

A differenza del commerciale , in finanza
qualsiasi informazione (anche commerciale ha importanza strategica)

I Macro processi della tesoreria

Finanza Straordinaria

- *Dismissioni*
- *Fusioni & Acquisizioni (M&A)*
- *Quotazione in Borsa*
- *Project financing*
- *Ristrutturazioni*

Finanza Strategica

- **Pianificazione finanziaria a medio-lungo**
- Gestione della struttura patrimoniale
- Controllo finanziario
- Relazioni con investitori e istituzioni finanziarie

Tesoreria

- **Preventivazione dei flussi a breve**
- Gestione della dinamica finanziaria di breve
- Gestione dei rapporti bancari
- Gestione della Tesoreria di Gruppo

Queste tre macro-aree sono assolutamente legate tra loro

I Sviluppo delle operazioni di tesoreria



Per poter ottimizzare tutte le scelte della tesoreria e ridurre l'impatto economico negativo è necessario operare una corretta

PIANIFICAZIONE FINANZIARIA.

Le informazioni che possiamo ottenere dalla pianificazione sono :

SCONTATE :

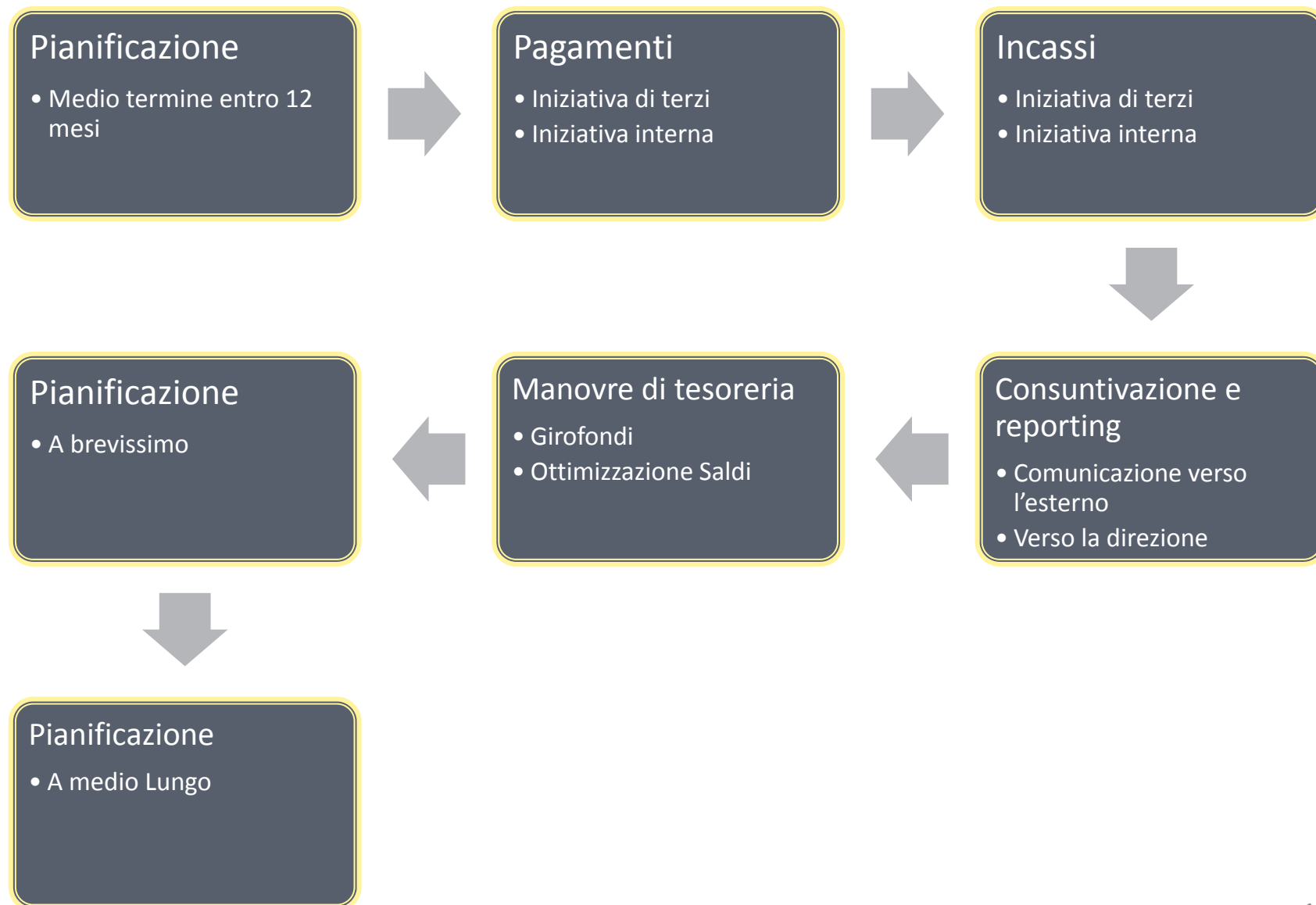
- ❖ Andamento dei saldi
- ❖ Sottocapitalizzazione (mancano risorse)
- ❖ Sovracapitalizzazione (eccesso di risorse)
- ❖ Possibilità di investimento

AVANZATE :

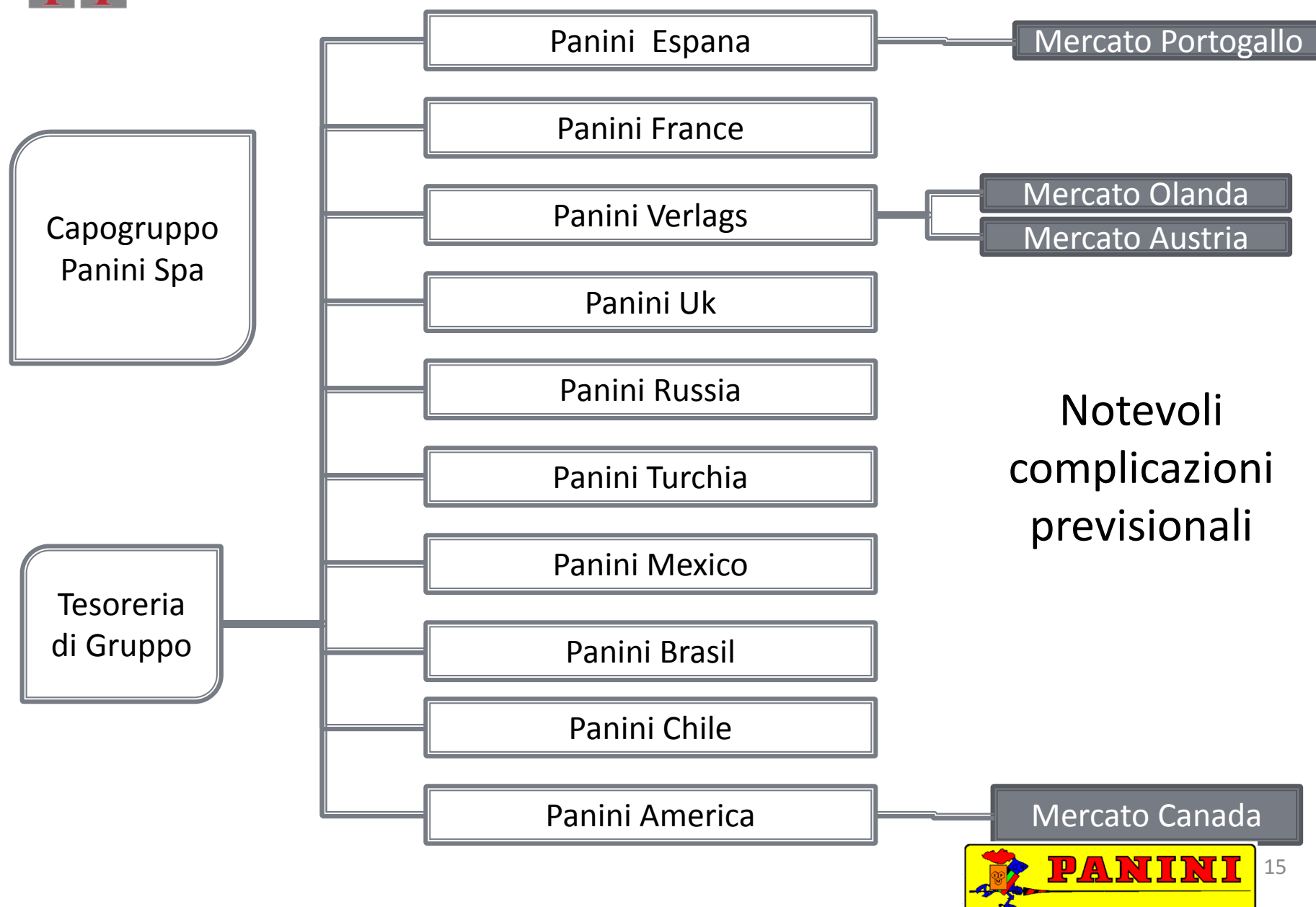
- ❖ Necessità di ottenere variazioni di linee
- ❖ Necessità di accedere a finanziamenti a Medio termine
- ❖ Operazioni di contrattazioni di condizioni particolari..(es. Fin.ti Import)
- ❖

Necessità di analisi estremamente dettagliata a seconda del business aziendale

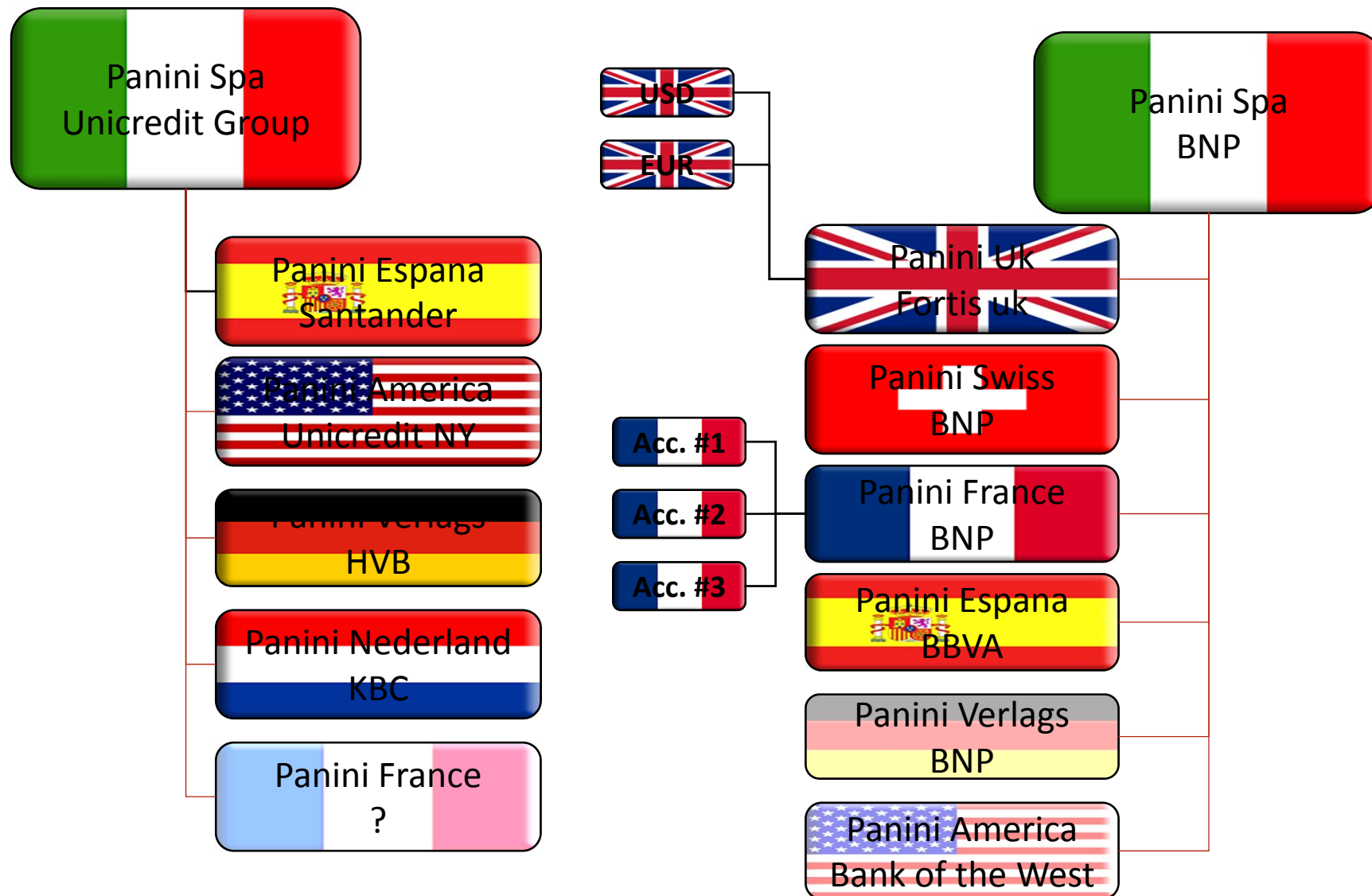
Dove si inserisce la pianificazione in tesoreria



L'organizzazione Finanziaria del Gruppo Panini



Gruppo Panini : Il Cash Pooling



Collectibles

- Stickers
- Figurine

Publishing

- Fumetti

Distribution

- Distribuzione prodotti di terzi

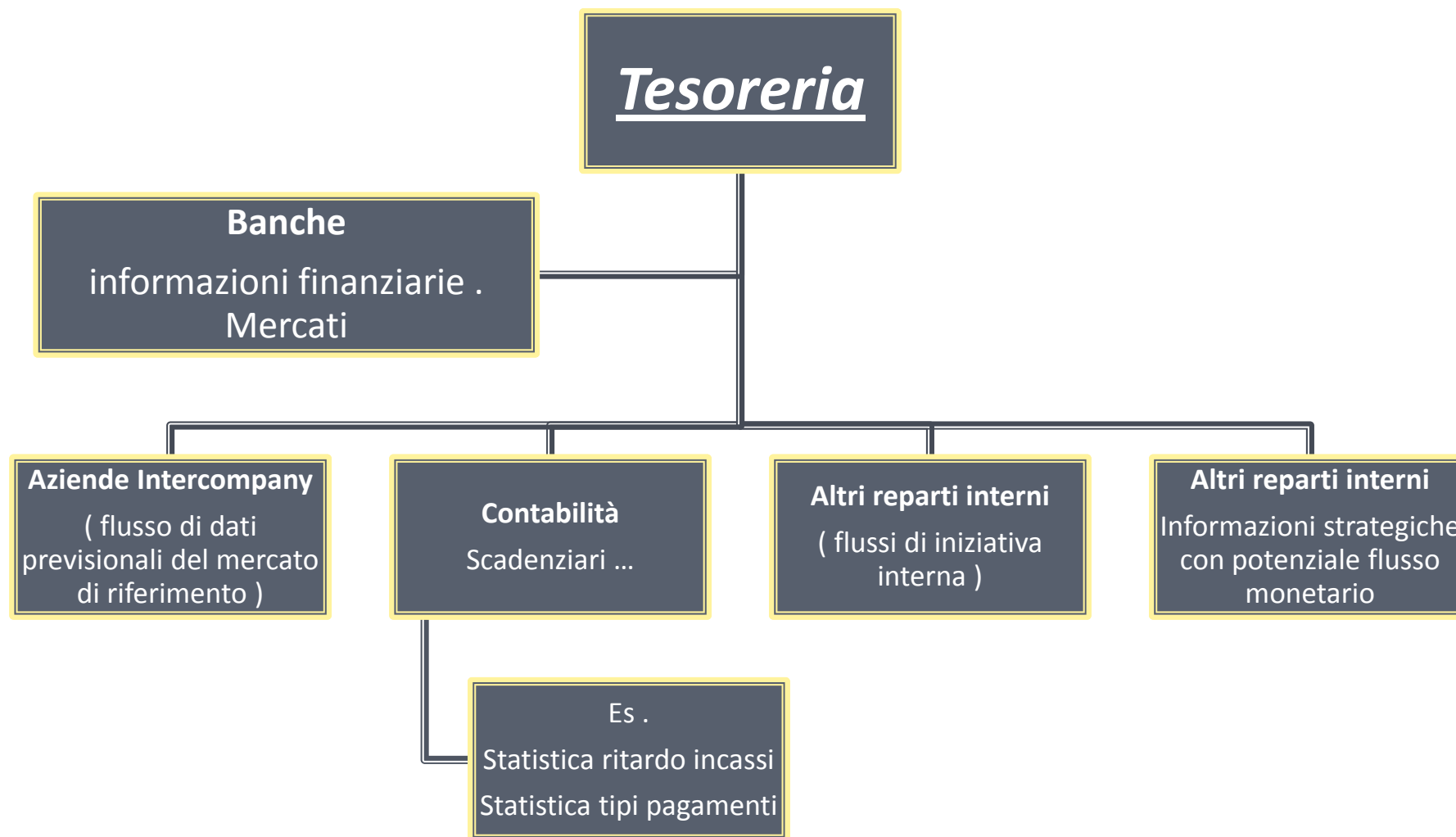
PaniniDigital

- Accesso Web Data base

New Media

- Contenuti Web

Business Diversi = Diverse caratteristiche



Gruppo Panini : Ciclo passivo

Controllo Gestione

- Acquisti prospettici da Budget economico

Uff. Acquisti, marketing, etc

- Inserimento corretto ordini con data presunta consegna

Ufficio fornitori

- Condizioni pagamento standard per tipologia di business

Ufficio Contabilità e tesoreria

- Proiezione delle scadenze

Tesoreria

- Definizione movimenti di cassa prospettici

Previsioni di Vendite da Budget

- Previsioni di Vendite da Budget

Condizioni pagamento standard per tipologia di business

- Condizioni pagamento standard per tipologia di business

Previsione di rese su vendite prospettiche

- Previsione di rese su vendite prospettiche

Calcolo dei ritardi medi su incassi da clienti

- Calcolo dei ritardi medi su incassi da clienti

Definizione movimenti di cassa prospettici

- Definizione movimenti di cassa prospettici



Casa madre = Banca per tutte le consociate

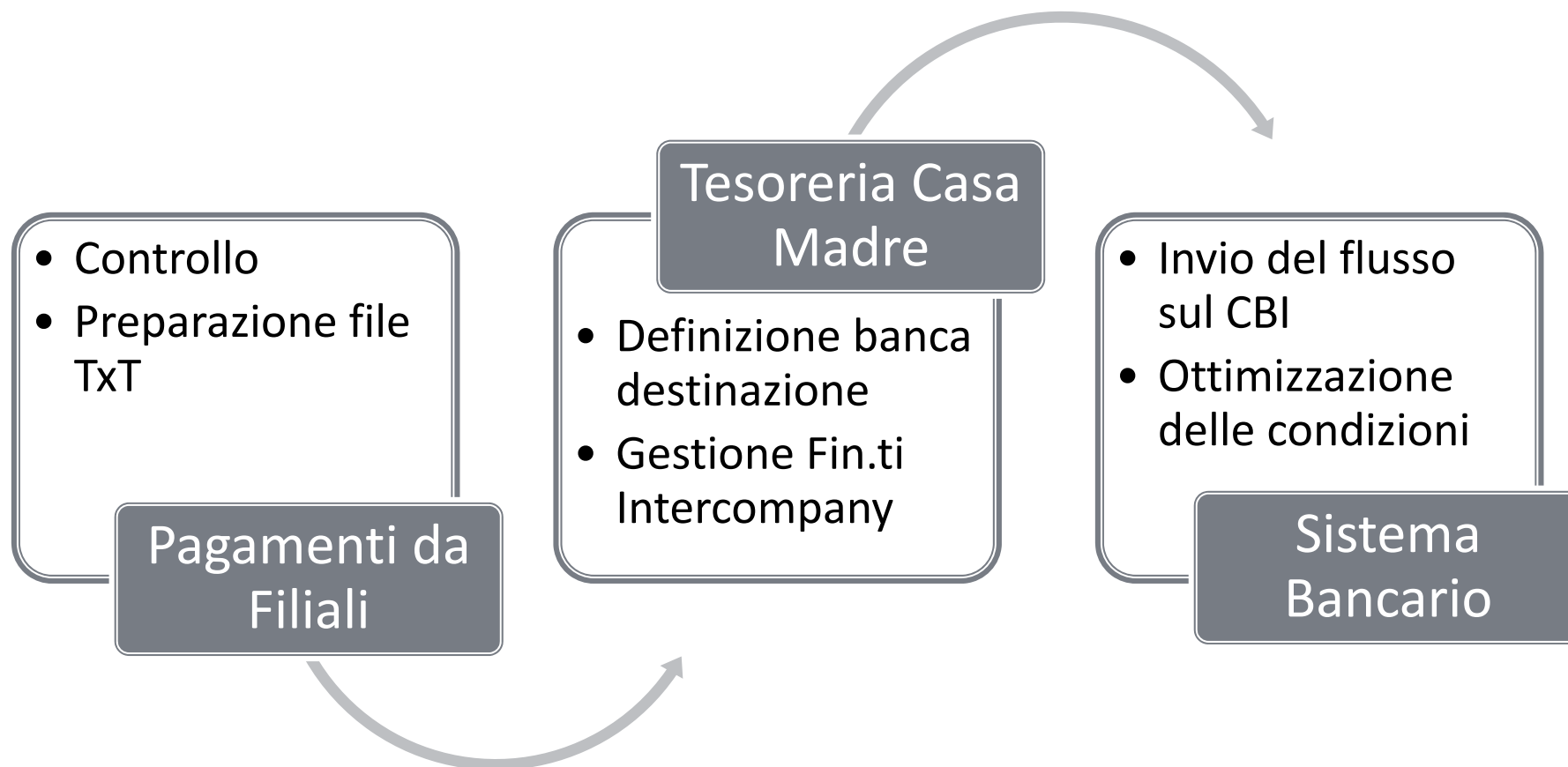
Forte stagionalità

- 1) su diversi anni
- 2) all'interno di un anno solare

Questo ci porta a dover gestire periodi di utilizzo e di liquidità a volte nello stesso anno solare

Assolutamente essenziale la pianificazione

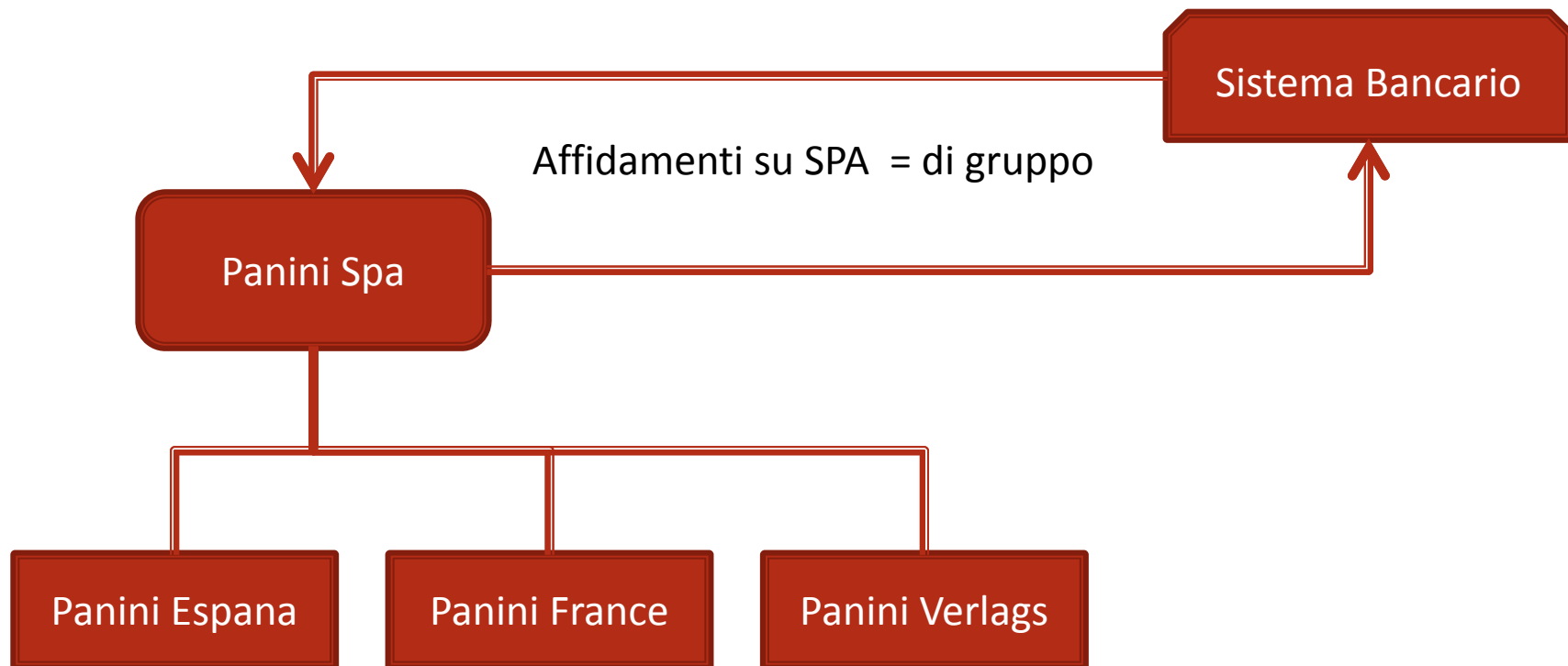
Gruppo Panini : Pagamento in nome e per conto



Gruppo Panini : Pianificazione di gruppo

Queste particolarità portano di fatto la casa madre a gestire tutto l'indebitamento del gruppo . Questo significa che la pianificazione è basilare per la sopravvivenza del gruppo stesso

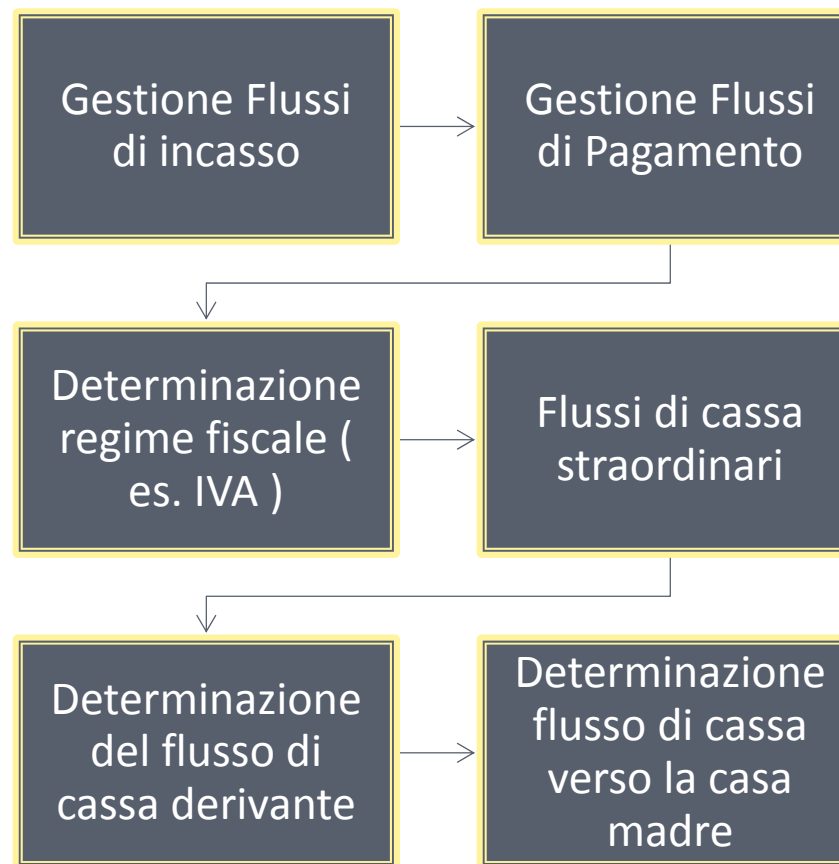
Se nessuna società del gruppo ha affidamenti , in caso di necessità finanziaria , le richieste arrivano alla casa madre



Gruppo Panini : Raccolta dati dalle filiali

Importante è la determinazione di una policy di gestione cash flow (informazioni) condivisa e di gruppo

Essenziale il controllo sulla veridicità e attendibilità dei dati .



Nella maggior parte dei casi i discostamenti maggiori della pianificazione derivano da errori di cash flow provenienti dalle consociate !

Il gruppo industriale Maccaferri

Ingegneria ambientale



Alimentare Agrindustria



Energia



Real Estate



Meccanica



Tabacco



**Gruppo
Industriale
Maccaferri**

Gruppo Maccaferri : Ciclo operativo e consuntivazione

Flusso informativo

- Ricezione dei movimenti di accredito tramite CBI
- Comunicazione incassi Estero / Italia

Contabilità Clienti

- Chiusura dei partitari clienti manuale
- Riconciliazione contabile dei conti di transitori
- Aging e gestione dei solleciti

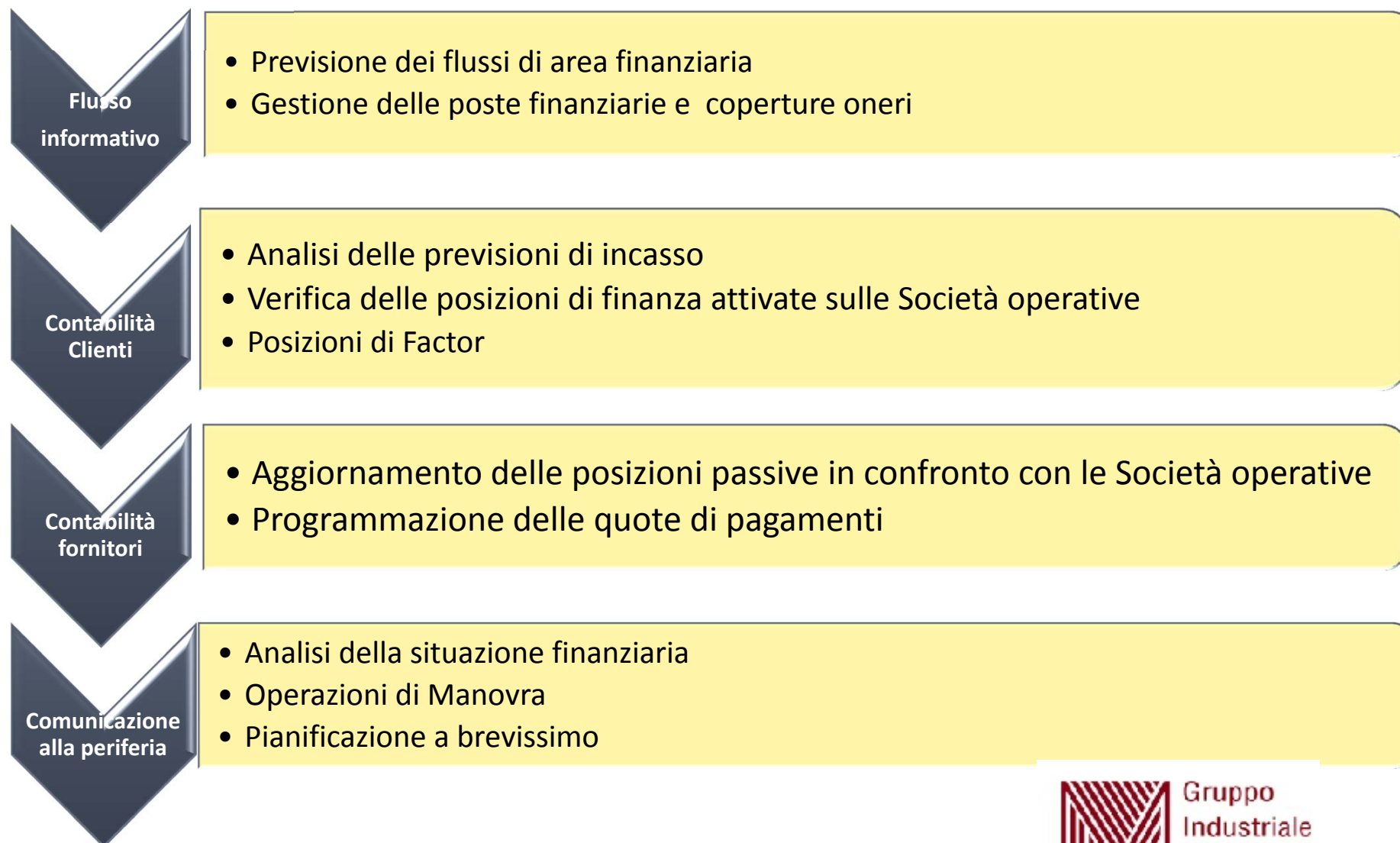
Contabilità fornitori

- Estrazione dei pagamenti verso il Sistema di tesoreria
- Aggiornamento automatica della Co.Ge. tramite il Sistema di tesoreria

Gestione del preventivo di tesoreria

- Analisi della situazione finanziaria a consuntivo
- Verifica degli scostamenti
- Analisi delle informazioni e relative manovre di variazione

Gruppo Maccaferri: Ciclo operativo e programmazione



Gruppo Maccaferri: Ciclo attivo Previsionale



Relazione tra le società di
produzione e di
commercializzazione



Rapporti con le
controparti

In alcuni casi le nostre filiali
richiedono più banche



Rapporti con le
controparti

Tipi di servizio
diverso

Tesoriere

Preventivo di Tesoreria:

- ☐ Copre un periodo di una settimana
- ☐ Ha un dettaglio di 1 gg
- ☐ Viene elaborato giornalmente
(più volte al giorno)

Cash Flow Previsionale :

- ☐ Copre un orizzonte di tre mesi
- ☐ Ha un dettaglio di 10 gg
- ☐ Viene elaborato “ rolling “

Forecast

- ☐ Copre un orizzonte di 1 anno
- ☐ Ha un dettaglio mensile
- ☐ Viene elaborato ogni 3 mesi

Direttore Finanziario

Budget Annuale

- ☐ Copre un periodo di 1 Anno
- ☐ Ha un dettaglio mensile
- ☐ Elaborato annualmente

Business Plan

- ☐ Copre un periodo di 3/ 5anni
- ☐ ha un dettaglio annuale
- ☐ Viene elaborato ogni anno

Preventivo di tesoreria (Tesoreria Anticipata)

Sog.Fin.	T.C.	Rap.Conto C. Copertur	T. Dare	T. Avere	Fido	Saldo al 03/01/2005	Saldo al 04/01/2005	Saldo al 05/01/2005
BBVA MILAN	CC	12CC	1,630	2,830	50.000	33.370,42	33.370,42	33.370,42
BBVA MILAN	Tot. CC		1,630		50.000	33.370,42	33.370,42	33.370,42
Tot. BBVA MILAN	Tot. BBVA MILAN		1,630		50.000	33.370,42	33.370,42	33.370,42
BIPOP	CC	29CC	1,639	3,889		10.754,80	10.754,80	10.754,80
BIPOP	Tot. CC		1,639			10.754,80	10.754,80	10.754,80
Tot. BIPOP	Tot. BIPOP		1,639			10.754,80	10.754,80	10.754,80
BNL	CC	17CC	1,750	7,000	150.000	213.841,66	165.299,66	165.299,66
BNL	CC	17VINC	2,270			2.231.252,25	2.231.252,25	2.231.252,25
BNL	Tot. CC		2,152		200.000	2.445.093,91	2.396.551,91	2.396.551,91
Tot. BNL	Tot. BNL		2,152		200.000	2.445.093,91	2.396.551,91	2.396.551,91
BPV-BSGSP	CC	10CC	1,000	8,375	100.000	974.006,38	979.040,36	279.970,08
BPV-BSGSP	CC	10CC 10CI (PANI)		2,316	10.000.000			
BPV-BSGSP	Tot. CC		1,000		10.100.000	974.006,38	979.040,36	279.970,08
Tot. BPV-BSGSP	Tot. BPV-BSGSP		1,000		10.100.000	974.006,38	979.040,36	279.970,08
CARIPLO	CC	25CC	0,600	7,250	50.000	31.018,74	31.018,74	159.899,98
CARIPLO	CC	25CC 25CI (PANI)		2,750	300.000			
CARIPLO	CC	25CC 25RD (PANI)			66.795			
CARIPLO	Tot. CC		0,600		416.795	31.018,74	31.018,74	159.899,98
Tot. CARIPLO	Tot. CARIPLO		0,600		416.795	31.018,74	31.018,74	159.899,98
CR.FERRARA	CC	50CC	2,205	9,625	100.000	4.567.045,79	4.567.045,79	3.867.079,77
CR.FERRARA	Tot. CC		2,205		100.000	4.567.045,79	4.567.045,79	3.867.079,77
Tot. CR.FERRARA	Tot. CR.FERRARA		2,205		100.000	4.567.045,79	4.567.045,79	3.867.079,77
MPS	CC	19CC	1,991	8,250	50.000	1.206.760,41	89.282,54	89.282,54
MPS	Tot. CC		1,991		50.000	1.206.760,41	89.282,54	89.282,54
Tot. MPS	Tot. MPS		1,991		50.000	1.206.760,41	89.282,54	89.282,54
Tot. Giacenze	Tot. Giacenze		2,016		10.916.795	9.268.050	8.107.065	6.836.910

Budget annuale/forecast (tesoreria Preventiva)

Colonna1	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEPT	OCT '11	NOV	DEC
Posizione Finanziaria Netta	10.000	12.681	16.025	20.253	20.697	23.531	26.445	24.229	23.163	20.707	11.181	8.425
Uscite di Cassa												
Pagamento rimesse Domestiche			1.500	1.600	1.000	900	800	1.000	950	800	1.380	1.100
Pag. fornitori su fatturazione scorso anno	1.000	1.100										
Pag. Effetti domestici	4.000	4.100	4.200	4.800	4.600	4.120	4.600	3.950	3.000	3.800	4.600	5.000
Pag. Fornitori estero	3.000	2.850	1950	2.000	1.100	850	850	950	1.800	1.600	3.000	3.100
Stipendi e salari	800	850	853	950	950	1.100	950	950	850	1.100	1.200	2.000
Contributi su Dipendenti	600	650	653	650	650	850	750	750	650	850	900	1.300
Ritenute su professionisti e varie	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Assicurazioni	10	250	350	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Comm.Bancarie	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
TOTALE USCITE DI CASSA	9.465	9.856	9.562	10.066	8.366	7.886	8.016	7.666	7.316	8.216	11.146	12.566
Entrate di Cassa												
Incasso da clienti estero			1.750	2.350	2.650	2.950	3.950	3.650	1.200	950	3.150	1.860
Incassi da clienti su fatt.anno scorso anno	2.200	2.350										
Incasso da Consociate	8.500	9.500	10.000	6.350	7.000	6.600	3.500	1.000	1.520	3.500	4.850	8.000
Incassi da clienti domestici	2.396	2.000	2.190	2.160	2.300	2.000	2.000	2.100	2.300	1.950	1.850	1.950
Rese su vendite domestiche	(950)	(650)	(150)	(350)	(750)	(750)	(650)	(150)	(160)	(460)	(460)	(160)
TOTALE ENTRATE DI CASSA	12.146	13.200	13.790	10.510	11.200	10.800	8.800	6.600	4.860	5.940	9.390	11.650
CASH FLOW OPERATIVO	2.681	3.344	4.228	444	2.834	2.914	784	(1.066)	(2.456)	(2.276)	(1.756)	(916)
Interessi su Medio Termine			(250)			(250)			(250)			(250)
Interessi su linee a breve termine												
TOTALE COSTI FINANZIARI	0	0	(250)	0	0	(250)	0	0	(250)	0	0	(250)
Altri pagamenti e incassi												
Pagamento Imposte							(3.000)				(1.000)	
Rimborso Imposte			250			250			250			250
Investimenti / Disinvestimenti												
Pagamento eccezionali												
Rimborso rata Medio Termine										(7.250)		
TOTALE ALTRI PAG/INCASSI	0	0	250	0	0	250	(3.000)	0	250	(7.250)	(1.000)	250
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	12.681	16.025	20.253	20.697	23.531	26.445	24.229	23.163	20.707	11.181	8.425	7.509

Cash Flow Forecast

Specific	JAN'11 Actual	FEB '11 Actual	MAR '11 Actual	APR '11 Actual2	MAY'11 Actual	JUN '11 Actual	JULY'11	AUG'11	SEPT'11	OCT ' 11	NOV'11	DEC' 11	TOTAL	Delta	Payments/Re ceipts in 2011 re 2010 (-)	Payments/Re ceipts in 2011 re 2012 (+)	RE 2011
Initial balance	39.584	38.197	43.130	48.916	48.518	51.969	30.483	14.097	6.335	9.408	14.127	16.297					
CASH OUT																	
Italian Suppliers W.transfer.	3.257	2.387	5.350	3.581	3.589	4.436	535	3.776	1.732	1.396	1.321	2.018	33.378	(4.407)	(10.994)	5.960	23.937
Italian Suppliers Draft	8.013	5.351	6.023	3.796	7.627	4.513	2.141	15.104	6.927	5.585	5.282	8.071	78.433	12.859	(19.387)	23.842	95.747
Postponed Suppliers													0		0		0
Foreign Suppliers **	2.637	1.930	974	764	1.658	960							8.923	(4.139)	(5.541)		(757)
Third part Licensor	39	290	721	757	501	2.288							4.596	(2.769)	(1.050)		777
Salaries	873	1.076	768	758	1.266	757	1.000	820	820	1.070	1.570	1.026	11.804	(55)			11.749
Tax/Contribution	1.612	986	760	731	986	807	791	638	638	850	1.275	1.233	11.307	(1.373)			9.934
Other Tax	129	15	77	53	93	130	100	100	100	100	100	100	1.097	91			1.188
Insurance (Siac .etc.)	249	243	13	54		17	10	10	10	10	10	10	636	(174)			462
Bank Charges	25	15	30	21	2	4	6	6	6	6	6	6	133	(61)			72
TOTAL CASH OUT	16.834	12.293	14.716	10.515	15.722	13.912	4.583	20.454	10.233	9.017	9.564	12.464	150.307	(28)	(36.972)	29.802	143.109
CASH IN																	
Third party foreign customers	2.051	3.257	937	1.501	3.084	2.257	6.624	8.959	10.457	3.446	8.520	4.886	55.979	(13.631)	(8.183)	15.531	76.958
Filiali	1.500	(300)	1.800	800	(3.600)	4.500							4.700	1.700	(3.000)		0
Italian Customer	2.020	2.541	2.467	2.262	1.994	2.060							13.344	6.316	(7.028)		0
Italian Distributor	12.782	14.917	13.404	5.172	17.800	7.885	676	165	198	694	1.939	2.828	78.460	18.415	(27.699)	11.730	44.076
Returns:M.Dis	(4.742)	(3.768)	(4.406)		(4.823)	(4.822)							(22.561)	(9.645)	12.916		0
TOTAL CASH IN	15.448	17.224	19.912	9.450	19.389	13.474	10.197	12.692	13.256	13.736	16.734	16.729	178.241	(9.555)	32.672	35.492	182.170
OPERATING CASH FLOW	(1.386)	4.931	5.196	(1.065)	3.667	(438)	5.614	(7.762)	3.023	4.719	7.170	4.265	27.934	(9.583)	69.644	5.690	39.061
Financial charges																	
Interest rec. Loan						(1.074)						(1.200)	(2.274)	(126)			(2.400)
interests rec./Change profit/Loss	(1)	(4)	114	(10)	(9)	(6)			50			(11)	123	65			188
TOTAL FINANCIAL CHARGES	(1)	(4)	114	(10)	(9)	(1.080)	0	0	50	0	0	(1.211)	(2.151)	(61)		0	(2.212)
Other cash out/in																	
Irpef - Irap						(25)	(22.000)				(5.000)		(27.025)	(25)			(27.000)
Refund Taxes			525	690		101							1.316	101			1.215
Various		6	(49)	(13)	(207)	(44)							(307)	(251)			(56)
Exceptional Taking													0				0
Exceptional Taking subsidiaries													0				0
Exceptional Payment													0				0
Loan						(20.000)						(5.000)	(25.000)				(25.000)
TOTAL OTHER	0	6	476	677	(207)	(19.968)	(22.000)	0	0	0	(5.000)	(5.000)	(51.016)	(175)	0	0	(50.841)
TOTAL CASH	38.197	43.130	48.916	48.518	51.969	30.483	14.097	6.335	9.408	14.127	16.297	14.351	(25.233)	(9.819)	69.644	5.690	(13.992)

Piano Pluriennale : Cash Flow Statement

Cash Flow Statement - Schema Fonti e Impieghi	
CASH FLOW STATEMENT	
	2007
Utile netto	4.061.627
Ammortamenti	8.865.774
Accantonamenti Fondi Rischi	-59.679
Accantonamenti Altri Fondi	-6.169.528
Accantonamenti a TFR	-309.160
AUTOFINANZIAMENTO	6.389.034
Aumento di Passività a Netto	
Debiti Vs Fornitori	-3.269.130
Fondo Imposte	73.052
Capitale Sociale	10.444.000
Ratei e Risconti Passivi	1.959.797
Diminuzione di attività	
Crediti verso clienti	11.226.313
Altri crediti	-5.355.054
Partecipazioni	0
Ratei e Risconti Attività	7.824.040
Immobilizzazioni Immateriali	
TOTALE FONTI	22.903.018
Diminuzioni di passività	
Mutui	-45.321.610
Debiti Diversi	-11.937.591
Aumento di attività	
Magazzino	-1.582.348
Immobilizzazioni materiali	-4.434.118
TOTALE IMPIEGHI	-63.275.667
Saldo Banche netto Iniziale	51.012.998
Saldo Banche netto Finale	17.029.384

Eccesso di Risorse

- analisi di Asset Allocation (finanziaria e non finanziaria)

Sovracapitalizzazione

- riduzioni di capitale, distribuzioni di dividendi

Sottodimensione delle linee di credito (modesta)

- riduzioni di capitale, distribuzioni di dividendi

Sottodimensione delle linee di credito (significativa)

- stipula di contratti di finanziamento a M/L, aumenti di capitale, emissioni obbligazionarie, dismissioni di asset non strategici etc.

Budget / Forecast : verifica degli affidamenti

Abbiamo evidenziato che uno degli obiettivi della pianificazione finanziaria è la verifica dell'adequatezza dei fidi a disposizione dell'Azienda e la capacità di sostenere la copertura finanziaria delle operazioni strategiche.

Ecco una rapida descrizione dei Fidi Bancari per cassa che potremmo ottenere dai nostri Istituti di Credito abituali.

Fidi a revoca Uncommitted

- I fidi a revoca non sono regolamentati da un contratto e possono essere revocati in qualsiasi momento dalla banca a sua discrezione, attraverso la richiesta di rientro dell'eventuale utilizzo in essere. Per questo motivo non viene richiesto nessun Commitment fee dalla banca che li concede (ora però la Comm.Disp.Fondi).

Fidi a scadenza Committed

- I fidi a scadenza sono invece regolamentati da un contratto che ne determina la scadenza, il costo, così come eventuali parametri (covenants) nei quali è necessario che l'Azienda rientri al fine di mantenere in vigore il contratto stesso (Ad esempio indici o risultati di bilancio, valore delle azioni eventualmente quotate sul mercato, ecc.). Viene richiesto un Commitment fee dalla banca, stabilito all'atto della connessione del fido.

Piano Pluriennale : Valutazione di Coerenza

- Prima di sottoporre il Piano all'analisi di potenziali investitori/Finanziatori è importante effettuare alcune valutazioni di coerenza.
- Tali valutazioni possono essere effettuate :

Verso parametri esterni:

Tasso crescita di mercato

Confronto con aziende simili su:

- EBITDA
- Struttura Costi (Fissi vs. variabili, Operativi,...)
- Investimenti in valore assoluto e per addetto
- Ricavi per addetto

...

Verso parametri interni

- Coerenza con dati storici economici (Tasso crescita ricavi, Struttura costi..)
- Coerenza con dati storici patrimoniali (Rotazione Magazzino, gg.Clienti, gg.Fornitori, Amm.ti Vs Investimenti...)
- Tasso crescita ricavi vs. Investimenti e personale commerciale

...

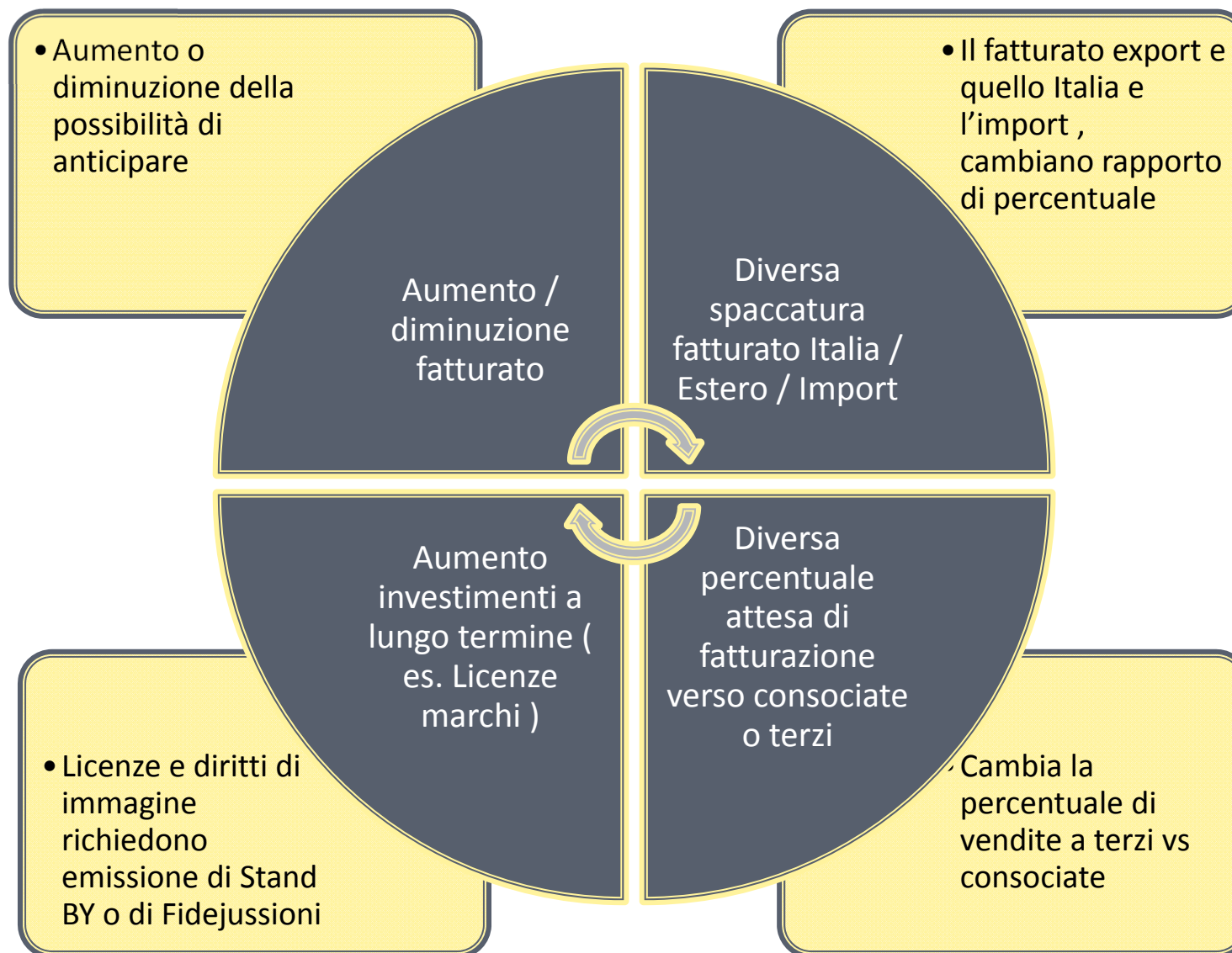
Assunti di Base

Su cosa basare le costruzione di un modello

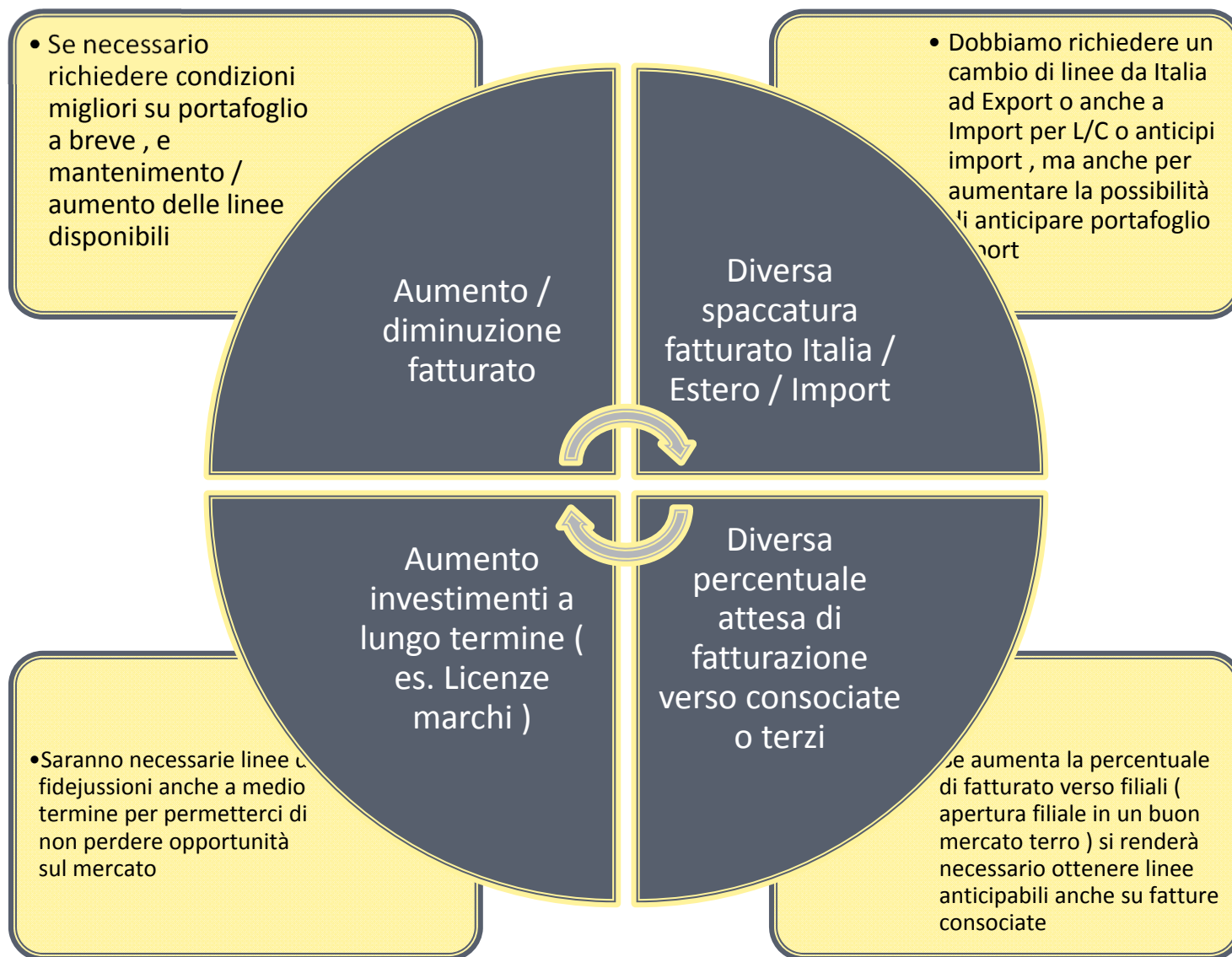


La nostra società non vale il fatturato o l'Ebitda , ma vale:
la quantità di cassa che è in grado di generare

Alcune informazioni strategiche della pianificazione



Alcune informazioni Strategiche della pianificazione



Grazie per l'attenzione