



CONFINDUSTRIA  
VENETO EST

Area Metropolitana  
Venezia Padova Rovigo Treviso

# Il ruolo del presidio finanziario aziendale in scenari di incertezza

Gruppo Metalmeccanico

29 ottobre 2024



# Il presidio finanziario

- Traduce in un «linguaggio» universale i risultati aziendali;
- Custodisce il «valore» dell'azienda nel tempo;
- Sorveglia la continuità.





# Priorità in condizioni di incertezza

1. *De-risking*;
2. Comprare «tempo»;
3. Rafforzare il dialogo con gli *stakeholder*.

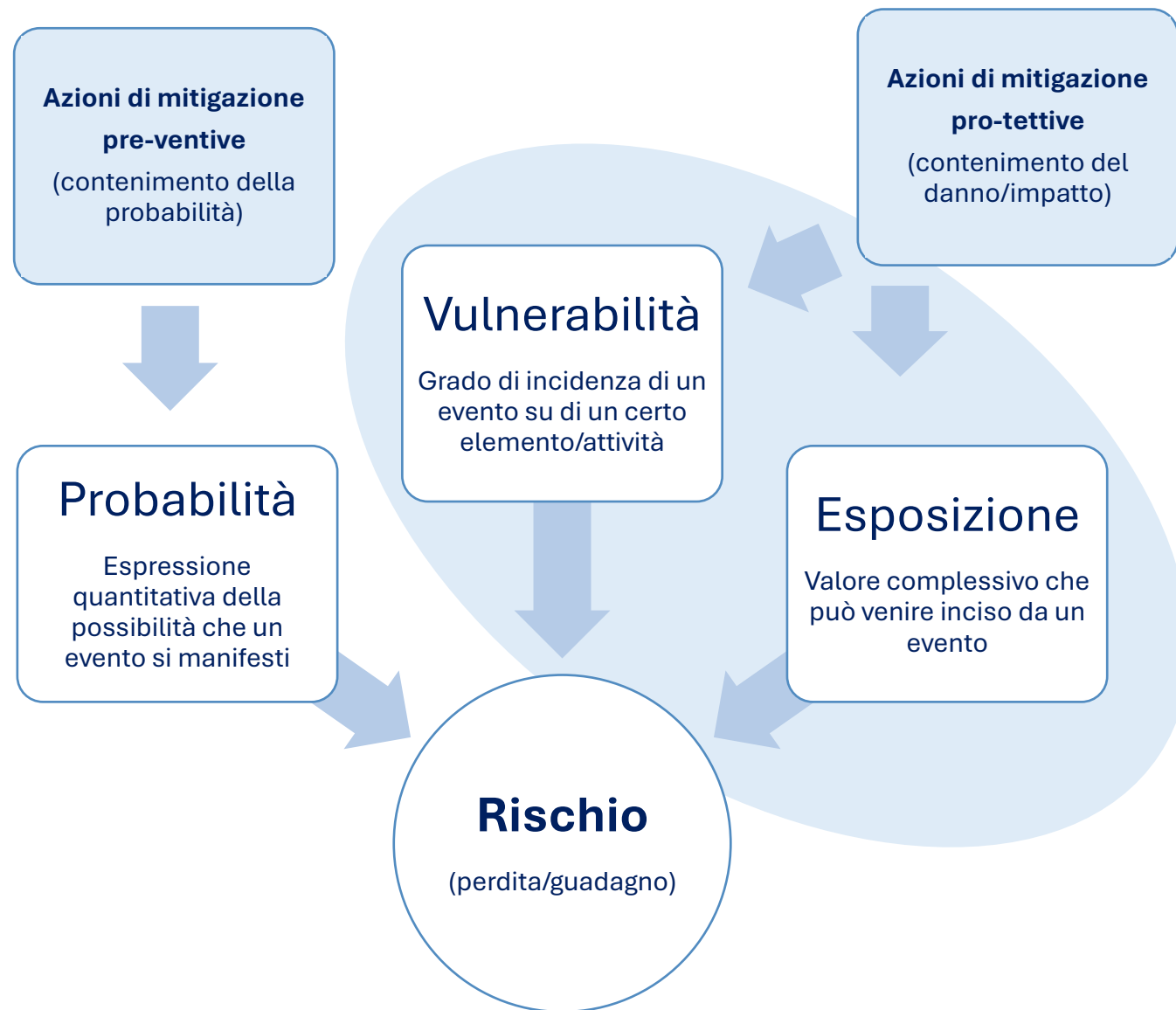


# Priorità 1 : de-risking

- Ri-valutazione e ri-calibrazione di:
  - Capacità di rischio massimo;
  - Livelli «accettabili» di predisposizione al rischio.
- **Valutare la propria vulnerabilità** in modo da agire con un mix di interventi volti a salvaguardare la continuità aziendale:
  - Pre-ventivi;
  - Pro-tettivi.



# Il rischio



# I principali rischi finanziari aziendali

Rischio	Descrizione
Credito	Mancato incasso dei propri crediti (insolvenze di fatto o di diritto dei clienti)
Paese	Rischio cd. « <i>sistemico</i> » che comporta difficoltà/impossibilità di operare/incassare/disporre di propri impieghi in una determinata area geografica
Liquidità	Impossibilità di onorare i propri impegni alle scadenze pattuite (fornitori, banche, erario, dipendenti...) per mancanza di risorse monetarie disponibili e/o sufficienti
Tassi di interesse	Aumento del costo del credito oneroso
Cambi	Convenienza economica ad operare in determinate aree geografiche (perdite su crediti piuttosto che vantaggio concorrenziale di concorrenti che operano in divise diverse)
Materie prime	Tensioni sui costi diretti da trasferire sui clienti per difendere la marginalità
Garanzie	Escussione di garanzie prestate
Rispetto <i>covenant</i>	Penalità e maggiori costi in caso di sfornamento di determinati indicatori

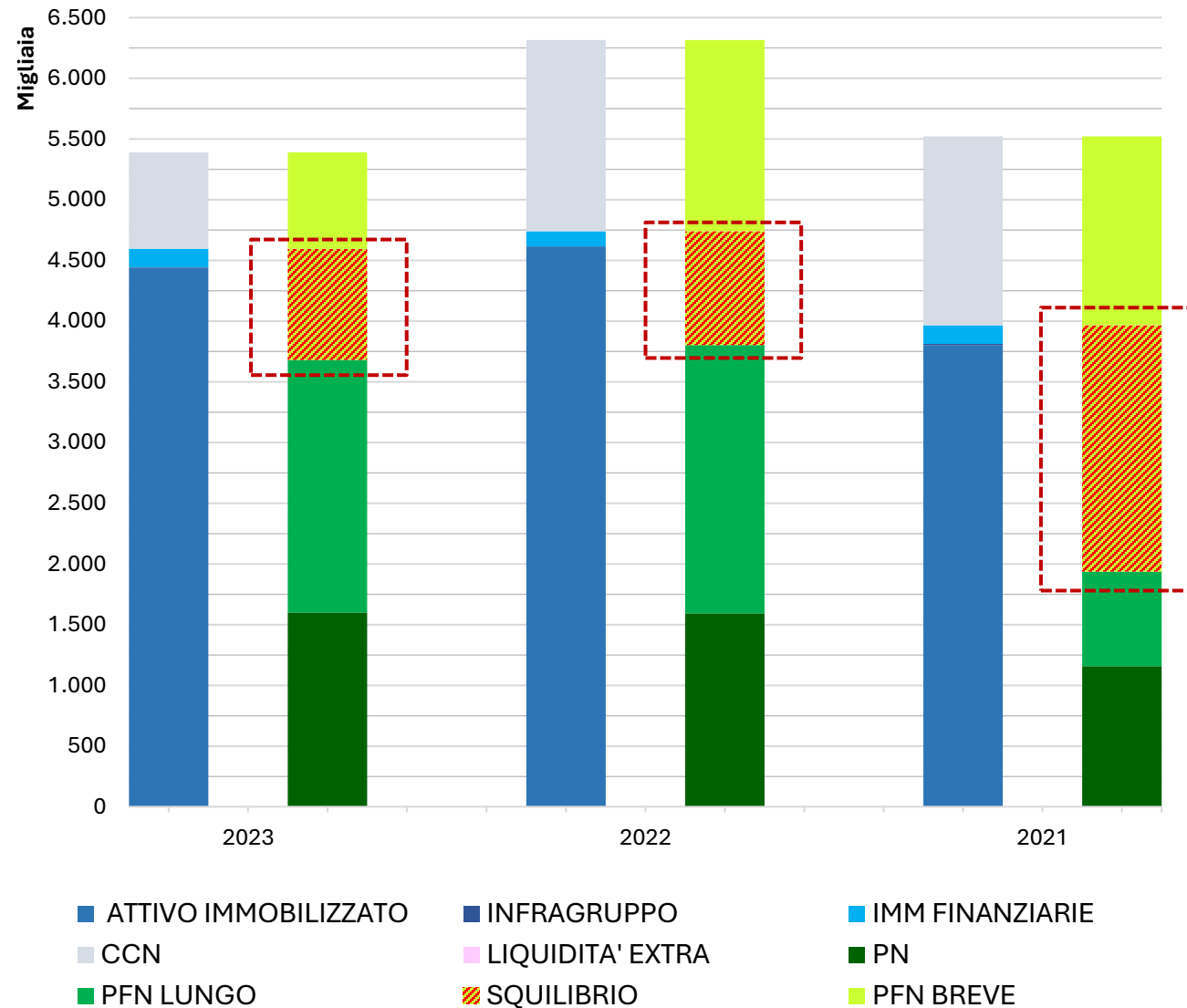
# Priorità 2: comprare «tempo»



- Coerenza **durata fonti-impieghi**;
- Difesa (ad oltranza) della **liquidità** aziendale.



# Equilibrio fonti-impieghi





# Piano di tesoreria

Gestione caratteristica / RF per cassa reale	T+1	T+2	T+3	T+4	T+5	T+6	T+7	T+8	T+9	T+10	T+11	T+12
Entrate dirette variabili	2.671.931	2.468.008	2.150.636	2.150.636	2.150.636	2.010.496	1.975.406	2.150.636	2.150.636	2.150.636	2.444.930	2.540.871
Uscite dirette variabili	-2.100.077	-2.103.137	-2.049.217	-1.494.485	-1.494.485	-1.365.345	-1.291.282	-1.494.485	-1.494.485	-1.494.485	-1.688.779	-1.759.841
<b>Net Operating Cash variabile mensile</b>	<b>571.854</b>	<b>364.871</b>	<b>101.420</b>	<b>656.152</b>	<b>656.152</b>	<b>645.152</b>	<b>684.125</b>	<b>656.152</b>	<b>656.152</b>	<b>656.152</b>	<b>756.152</b>	<b>781.031</b>
Gestione caratteristica / RF per cassa reale	T+1	T+2	T+3	T+4	T+5	T+6	T+7	T+8	T+9	T+10	T+11	T+12
Uscite comuni fisse (voce aggregata)	-170.345	-167.285	-169.348	-170.500	-170.500	-170.500	-170.500	-170.500	-170.500	-170.500	-170.500	-170.500
Proventi ordinari diversi	10.827	10.827	10.827	10.827	10.827	10.827	10.827	10.827	10.827	10.827	10.827	10.827
Oneri diversi di gestione	-5.052	-5.052	-5.052	-5.052	-5.052	-5.052	-5.052	-5.052	-5.052	-5.052	-5.052	-5.052
Spese godimento beni terzi	-69.774	-69.774	-69.774	-69.774	-69.774	-69.774	-69.774	-69.774	-69.774	-69.774	-69.774	-69.774
Lavoro (ed oneri collegati)	-282.593	-282.593	-282.593	-282.593	-282.593	-532.593	-282.593	-282.593	-282.593	-282.593	-282.593	-565.186
Gestione finanziaria e straordinaria			-20.000			-20.000			-20.000			-20.000
Imposte						-169.812						-169.812
<b>Tot. costi/proventi comuni mensili</b>	<b>-516.938</b>	<b>-513.878</b>	<b>-535.941</b>	<b>-517.093</b>	<b>-517.093</b>	<b>-956.905</b>	<b>-517.093</b>	<b>-517.093</b>	<b>-537.093</b>	<b>-517.093</b>	<b>-517.093</b>	<b>-989.498</b>
<b>Liquidità/fabbisogno caratteristico mensile (A)</b>	<b>54.916</b>	<b>-149.006</b>	<b>-434.521</b>	<b>139.059</b>	<b>139.059</b>	<b>-811.750</b>	<b>167.032</b>	<b>139.059</b>	<b>119.059</b>	<b>139.059</b>	<b>239.059</b>	<b>-208.467</b>
<b>Cumulato</b>	<b>54.916</b>	<b>-94.090</b>	<b>-528.611</b>	<b>-389.552</b>	<b>-250.493</b>	<b>-562.247</b>	<b>-395.215</b>	<b>-256.156</b>	<b>-137.097</b>	<b>1.962</b>	<b>241.021</b>	<b>32.554</b>
Gestione Extra-caratteristica	T+1	T+2	T+3	T+4	T+5	T+6	T+7	T+8	T+9	T+10	T+11	T+12
CAPEX					-350.000					-150.000		
Altro (rimborso arretrato erariale)	-9.450	-9.450	-9.450	-9.450	-9.450	-9.450	-9.450	-9.450	-9.450	-9.450	-9.450	-9.450
Altro (rientro crediti insoluti/ritardo- dividendi - ...)												
Altro (PDR fornitore)			-15.000			-15.000			-15.000			-15.000
<b>Liquidità/fabbisogno extracaratteristico mensile (B)</b>	<b>-9.450</b>	<b>-9.450</b>	<b>-24.450</b>	<b>-9.450</b>	<b>-359.450</b>	<b>-24.450</b>	<b>-9.450</b>	<b>-9.450</b>	<b>-24.450</b>	<b>-159.450</b>	<b>-9.450</b>	<b>-24.450</b>
<b>Cumulato</b>	<b>-9.450</b>	<b>-18.900</b>	<b>-43.350</b>	<b>-52.800</b>	<b>-412.250</b>	<b>-436.700</b>	<b>-446.150</b>	<b>-455.600</b>	<b>-480.050</b>	<b>-639.500</b>	<b>-648.950</b>	<b>-673.400</b>
Totale (A-B)	T+1	T+2	T+3	T+4	T+5	T+6	T+7	T+8	T+9	T+10	T+11	T+12
<b>Free cash flow disponibile (C)</b>	<b>45.466</b>	<b>-158.456</b>	<b>-458.971</b>	<b>129.609</b>	<b>-220.391</b>	<b>-336.203</b>	<b>157.582</b>	<b>129.609</b>	<b>94.609</b>	<b>-20.391</b>	<b>229.609</b>	<b>-232.917</b>
<b>Cumulato</b>	<b>45.466</b>	<b>-112.990</b>	<b>-571.961</b>	<b>-442.352</b>	<b>-662.743</b>	<b>-998.947</b>	<b>-841.365</b>	<b>-711.756</b>	<b>-617.147</b>	<b>-637.538</b>	<b>-407.929</b>	<b>-640.846</b>

Scadenario

Ordini

Previsioni

# Manovra finanziaria

Gestione Finanziaria	T+1	T+2	T+3	T+4	T+5	T+6	T+7	T+8	T+9	T+10	T+11	T+12
Rimborso mutui	-14.956	-14.956	-20.918	-14.956	-14.956	-20.918	-14.956	-14.956	-20.918	-18.481	-18.481	-24.443
Nuove erogazioni					350.000							
Rimborso nuovi mutui						-6.289	-6.289	-6.289	-6.289	-6.289	-6.289	-6.289
Altro (PDR banca)	-9.000	-9.000	-9.000	-9.000								
<b>Liquidità/fabbisogno extracaratteristico mensile (D)</b>	<b>-23.956</b>	<b>-23.956</b>	<b>-29.918</b>	<b>-23.956</b>	<b>335.044</b>	<b>-27.207</b>	<b>-21.245</b>	<b>-21.245</b>	<b>-27.207</b>	<b>-24.770</b>	<b>-24.770</b>	<b>-30.732</b>
<b>Cumulato</b>	<b>-23.956</b>	<b>-47.912</b>	<b>-77.830</b>	<b>-101.786</b>	<b>233.258</b>	<b>206.051</b>	<b>184.806</b>	<b>163.561</b>	<b>136.354</b>	<b>111.584</b>	<b>86.814</b>	<b>56.082</b>

Totale (C-D)	T+1	T+2	T+3	T+4	T+5	T+6	T+7	T+8	T+9	T+10	T+11	T+12
Liquidità finale complessiva (E)	21.510	-182.412	-488.889	105.653	114.653	-363.410	136.337	108.364	67.402	-45.161	204.839	-263.649
<b>Cumulata</b>	<b>21.510</b>	<b>-160.902</b>	<b>-649.791</b>	<b>-544.138</b>	<b>-429.485</b>	<b>-792.896</b>	<b>-656.559</b>	<b>-548.195</b>	<b>-480.793</b>	<b>-525.954</b>	<b>-321.115</b>	<b>-584.764</b>

Esposizioni bancarie a breve	T	T+1	T+2	T+3	T+4	T+5	T+6	T+7	T+8	T+9	T+10	T+11	T+12
<b>Totale Esposizione banche Breve</b>	<b>-3.770.000</b>	<b>-3.748.490</b>	<b>-3.930.902</b>	<b>-4.419.791</b>	<b>-4.314.138</b>	<b>-4.199.485</b>	<b>-4.562.896</b>	<b>-4.426.559</b>	<b>-4.318.195</b>	<b>-4.250.793</b>	<b>-4.295.954</b>	<b>-4.091.115</b>	<b>-4.354.764</b>

Dimensionamento fidi ed utilizzi	T	T+1	T+2	T+3	T+4	T+5	T+6	T+7	T+8	T+9	T+10	T+11	T+12
Stock crediti commerciali anticipabili	4.827.656	4.809.475	4.689.216	4.408.805	3.871.146	3.871.146	3.618.894	3.555.732	3.871.146	3.871.146	3.871.146	4.400.875	4.827.656
Crediti bancabili (Percentuale anticipabilità 80%)	3.862.125	3.847.580	3.751.373	3.527.044	3.096.916	3.096.916	2.895.115	2.844.585	3.096.916	3.096.916	3.096.916	3.520.700	3.862.125
<b>Utilizzo anticipi</b>	<b>3.770.000</b>	<b>3.748.490</b>	<b>3.751.373</b>	<b>3.527.044</b>	<b>3.096.916</b>	<b>3.096.916</b>	<b>2.895.115</b>	<b>2.844.585</b>	<b>3.096.916</b>	<b>3.096.916</b>	<b>3.096.916</b>	<b>3.520.700</b>	<b>3.862.125</b>
Fidi disponibili per anticipi	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Margine utilizzo Fido %	75,4	75,0	75,0	70,5	61,9	61,9	57,9	56,9	61,9	61,9	61,9	70,4	77,2

<b>Utilizzo Import</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>179.530</b>	<b>650.000</b>	<b>650.000</b>	<b>650.000</b>	<b>650.000</b>	<b>650.000</b>	<b>650.000</b>	<b>650.000</b>	<b>650.000</b>	<b>570.415</b>	<b>492.639</b>
Fido per import	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000
Margine utilizzo fido %	0,0	0,0	27,6	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	87,8	75,8

<b>Utilizzo di C/C</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-242.748</b>	<b>-567.222</b>	<b>-452.569</b>	<b>-1.017.781</b>	<b>-931.973</b>	<b>-571.278</b>	<b>-503.876</b>	<b>-549.037</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Fido per utilizzo c/c	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Margine utilizzo fido %	0	0	0	-81	-189	-151	-339	-311	-190	-168	-183	0	0

<b>Fabbisogno oltre fidi</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>267.222</b>	<b>152.569</b>	<b>717.781</b>	<b>631.973</b>	<b>271.278</b>	<b>203.876</b>	<b>249.037</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------	----------

Scadenario

Ordini

Previsioni

# Priorità 3: dialogo con le banche



- Trasparenza;
- Iniziativa;
- Chiarezza di ruoli;
- Diversificazione.





Mazzarini Cristian      Responsabile      0422-294273



Stefano Barzi      Funzionario      0422-294235



Andrea Benetton      Funzionario      0422-294224



Marco Ceotto      Funzionario      0422-294243



Martina Giaretta      Funzionaria      049-8227416



Francesca Salvo      Funzionaria      049-8227289



Giulia Tiepolo      Funzionaria      0422-294244



Lisa Faggin      Segreteria      0422-294246



Daniela Vallone      Segreteria      049-8227117

[finanza@confindustriavenest.it](mailto:finanza@confindustriavenest.it)



# Struttura del team



CONFINDUSTRIA  
VENETO EST

Grazie dell'attenzione!