

IL SIMULATORE DELL'ANALISI DI SCENARIO

Il simulatore è uno strumento **dinamico** che svolge fondamentalmente due funzioni:

- ✓ Fare analisi di scenario
- ✓ Calcolare i fabbisogni finanziari

Qui di seguito c'è un articolo comparso il 24 aprile sul sole 24 ore che indicare alle aziende il procedimento

La strategia. Le azioni nella gestione della crisi che deve avere un orizzonte prospettico il più breve possibile

Punto per punto il budget finanziario

La gestione della crisi è oggi più che mai basata su numeri prospettici, non essendo più sufficiente un procedimento storico tarato su «cosa abbiamo fatto l'anno scorso?». Nel contesto attuale assume preminenza un budget finanziario.

Il budget finanziario dovrà avere la cadenza più breve possibile, anche settimanale e dovrà basarsi sulle premesse metodologiche individuate nell'altro articolo in pagina, in particolare sulla analisi della mappatura dinamica. Inoltre, la possibilità di disporre di un piano aziendale finanziario costituirà un elemento agevolativo nell'interazione con il sistema creditizio.

Di seguito, un elenco di punti utili per la predisposizione del budget finanziario:

- In presenza di fabbriche chiuse, produzione ferma e servizi non forniti, ridurre selettivamente gli investimenti e gli acquisiti in beni materiali ed immateriali, senza però dimenticare le forti agevolazioni fiscali al riguardo (si vedano i diversi crediti d'imposta previsti dalla legge 160/2019);

- attivare possibili azioni di dilazione pagamento, ma facendo attenzione a sostenere i propri fornitori strategici in difficoltà finanziaria;

- monitorare continuamente gli incassi dai propri clienti, anche adottando una politica di sconti finanziari sul prodotto/servizio per incassare prima del termine previsto;

- porre in essere le cessioni di crediti deteriorati, anche utiliz-

zando la norma contenuta nell'articolo 55 del Dl 18/2020 (credito d'imposta sulle Dta - imposte differite attive);

- gestire il costo del lavoro con il ricorso alla fruizione di ferie e altri permessi retribuiti, rotazioni, riduzione (anche volontaria) di premi e compensi per il top management;

- mantenere la marginalità sui beni e servizi, con massima variabilità dei costi. Prestare attenzione al livello di leva operativa (Mdc/Ro) delle aziende, in una prima fase contenendo l'indice quanto possibile per poi eventualmente ritornare ad utilizzare l'effetto leva una volta che ci si troverà in acque sicure;

- stimare il risultato economico anche di periodi brevi (mese, tri-

I PASSI DA FARE NELLA PIANIFICAZIONE

Le mosse giuste

Sono 11 i passi da fare per una pianificazione efficace sul fronte del budget aziendale. Va tenuto presente che il budget finanziario dovrà avere la cadenza più breve possibile, anche settimanale, e dovrà basarsi sulle premesse metodologiche che fanno perno in particolare sulla analisi della mappatura dinamica. Inoltre, la possibilità di disporre di un piano aziendale finanziario costituirà un elemento agevolativo nell'interazione con il sistema creditizio

mestre) sulla base dei nuovi volumi di vendita in modo da prevederne l'impatto fiscale sia in termini di IVA che di accenti di Ires/Irpef/Irap;

- valutare la generazione di cassa derivante dalle attività ordinarie e di investimento;

- utilizzare le sospensioni dei versamenti delle ritenute sul lavoro dipendente ed assimilato e dei relativi contributi per marzo ed aprile 2020 con successivi versamenti in cinque rate senza sanzioni ed interessi (Dl 23/2020);

- usufruire della moratoria per i debiti verso le banche fino a settembre (Dl 18/2020);

- richiedere i nuovi finanziamenti dal sistema bancario (Dl 23/2020), ove ne ricorrano le condizioni e sia sostenibile il rimborso.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

per disegnare il budget finanziario utilissimo per cercare di preparare strategie in grado di far fronte agli eventi chi dovessero parare di fronte nei prossimi mesi, a causa degli sconvolgimenti di mercato causati dal Coronavirus.

IL SIMULATORE STRUMENTO DINAMICO

La caratteristica principale del simulatore è che è uno strumento dinamico, nel senso che possono essere ipotizzati diversi scenari in modo rapido, semplicemente variando alcune variabili che vengono mostrate su pannelli.

Il simulatore mostrerà le conseguenze delle scelte in termini di conto economico, stato patrimoniale, situazione bancaria e break even point, inoltre sarà possibile verificare la sostenibilità della situazione, effettuando la simulazione della copertura dei fabbisogni finanziari, essendo coadiuvati da tutta una serie di controlli, alcuni parametrici e scelti dall'utente, che avvertiranno laddove l'operazione diventasse infattibile.



IL SIMULATORE E' COSTITUITO DA 4 TIPOLOGIE DI DATI

- 1) I dati propedeutici per le elaborazioni
- 2) I dati della previsione finanziaria
- 3) I dati da inserire nel pannello di parametrizzazione
- 4) I dati da inserire nel pannello di controllo e manovra

I DATI PROPEDEUTICI PER LE ELABORAZIONI

Per poter creare la situazione di base, quella cioè che permetterà poi di costruire i diversi scenari, occorrono alcuni dati che possono essere così catalogati:

- I dati storici di fatturato

- Alcuni dati contabili alla data di inizio
- Gli affidamenti ed altri dati finanziari
- Altre operazioni particolari

DATI STORICI DI FATTURATO

E' sufficiente fornire i dati di fatturato mensilizzato dell'ultimo anno o in alternativa la mensilizzazione percentuale.

DATI CONTABILI

Dal bilancio analitico dell'anno precedente si ottengono la gran parte dei dati necessari;

budget

business plan

ripartizione del fatturato per classe (italia RB – italia Bonifico – Estero), % presunta insoluti / ritardi di pagamento

AFFIDAMENTI ED ALTRI DATI FINANZIARI

Elenco degli affidamenti per linea con l'importo affidato e l'utilizzo alla data di partenza;

mutui e leasing in corso

ALTRE OPERAZIONI PARTICOLARI

Rateizzazioni del pagamento delle imposte

Piano degli investimenti

I DATI DEL PANNELLO DI ALIMENTAZIONE DELLO SCENARIO

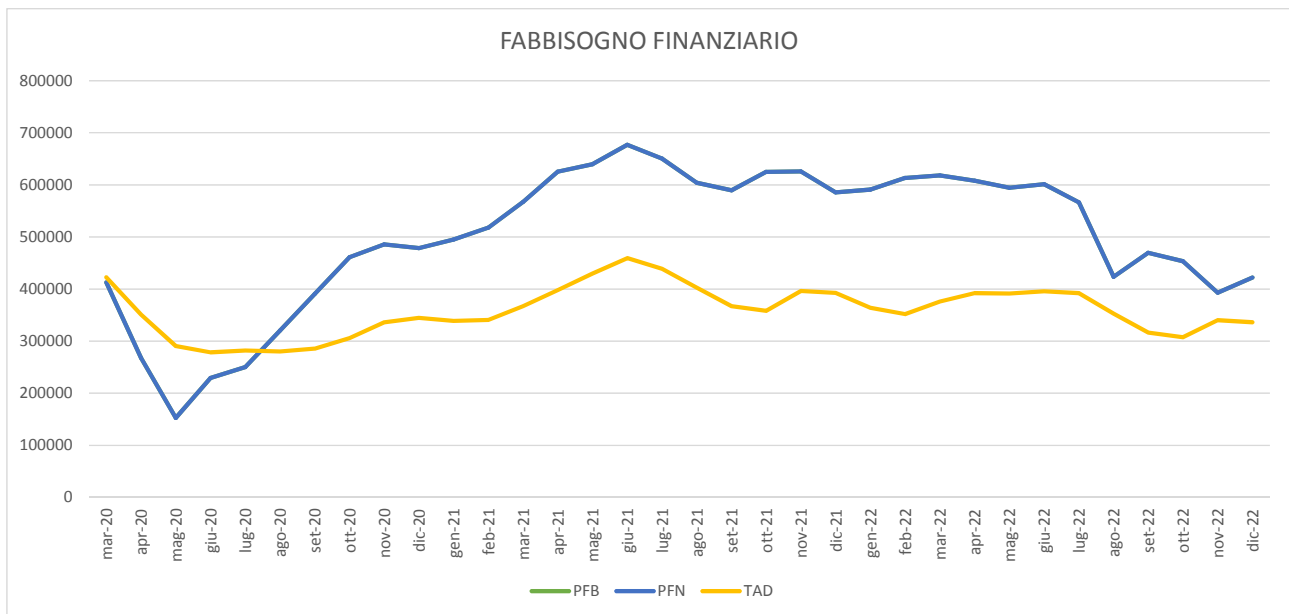
In questa maschera vengono inseriti (i dati di input sono sempre quelli con sfondo bianco)

- ✓ Il periodo di inizio della previsione: il sistema di previsione segue l'azienda mese dopo mese, inserendo solo pochi dati per passare da un mese all'altro
- ✓ Variazione su base mensile rispetto all'anno 2019, preso come base, del fatturato fino al dicembre 2022
- ✓ Variazione su base mensile del costo del personale: anche qui si prende come base l'anno 2019 ed anche qui si arriva fino a dicembre 2022
- ✓ Nelle caselle a sinistra vengono riportati rispettivamente:
 - La tipologia di variabile
 - Il dato del 2019 come percentuale/giorni
 - Il dato del 2019 della variabile espresso come importo
 - L'input della variabile per gli anni 2020, 2021, 2022 e la sua espressione come importo risultante
 - Fatturato che deriva dai dati inseriti sopra
 - Altri incassi
 - % costi variabili(diretti) sul fatturato
 - % costi fissi sul fatturato
 - Costo del personale derivante dai dati inseriti sopra
 - magazzino materie prime
 - magazzino prodotti finiti
 - magazzino totale risultante

- dilazione concessa a i clienti
- tasso di mancati pagamenti alla scadenza dovuta
- ritardo di pagamento medio
- totale incasso da clienti
- perdite su crediti
- condizioni medie di pagamento a fornitori

PROSPETTO DELLO SCENARIO				MESE INIZIO		ANNO	2020	MESE	4	apr-20	16					
VARIAZIONE FATTURATO (se inserito zero vale la ripartizione mensile esposta sotto)	0%	16		16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
				apr-20	mag-20	giu-20	lug-20	ago-20	set-20	ott-20	nov-20	dic-20	gen-21	feb-21	mar-21	
				-90%	-80%	-80%	-75%	-75%	-60%	-50%	-50%	-40%	-40%	-40%	-40%	
VARIAZIONE PERSONALE (se inserito zero vale la ripartizione mensile esposta sotto)	0%	16		16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
				apr-20	mag-20	giu-20	lug-20	ago-20	set-20	ott-20	nov-20	dic-20	gen-21	feb-21	mar-21	
				-90%	-90%	-60%	-60%	-50%	-50%	-50%	-50%	-40%	-40%	-40%	-40%	
	(000)	2019	CONS(€)	2020	PREV(€)	2021	PREV(€)	2022	PREV(€)	RISULTATI ECONOMICI FINANZIARI						
FATTURATO	100,0%	5132	-60,0%	2055	119,2%	4504	16,8%	5262	€(000)	2019	2020	2021	2022			
ALTRI RICAVI / FATT	8,1%	413	6,0%	123	6,0%	270	7,0%	368	VA PR	6501	2406	4689	5651			
TOTALE COSTI DIRETTI / FATT	39,8%	2043	38,0%	781	38,0%	1711	37,0%	1947	C.VAR	3477	1478	3058	3511			
TOTALE COSTI FISSI / FATT	12,0%	616	16,0%	329	11,0%	495	11,0%	579	C.FIS	2939	1456	2492	3046			
COSTO DEL PERSONALE	41,2%	2113	-49,4%	1068	41,1%	1507	37,9%	2079	EBIT	85	-527	-861	-906			
MAGAZZINO MAT 1^ (gg)	84,7	1208	120,0	685	80,0	1001	80,0	1169	FIN	158	54	78	69			
MAGAZZINO PR.FIN (gg)	28,5	456	40,0	228	25,0	313	20,0	292	TAX	61	19	22	43			
MAGAZZINO TOTALE (gg)	113,2	1664	160,0	913	105,0	1314	100,0	1462	UTIL.N	-134	-600	-961	-1018			
DILAZIONE A CLIENTI (gg)	55,6	792	60,0	342	58,0	726	56,0	819	CAPIT	3433	2833	1872	854			
INSOLUTI + RITARDI (%)	22,6		70,0		60,0		50,0		C.CIRC.	1977	1253	1945	2040			
RIENTRO INSOLUTI (gg)	66,5	218	80,0	320	70,0	525	60,0	438	INDEB.	476	479	586	422			
TOTALE CLIENTI (gg)	70,8	1010	116,0	662	100,0	1251	86,0	1257	B.E.P.	6790	3962	7451	8340			
PERDITE SU CREDITI	0,2%	10	2,0%	41	1,5%	68	1,0%	53								
DILAZIONE DA FORNITORI (gg)	85,8	697	95,0	322	92,0	620	88,0	679								

- ✓ A destra invece vengono riportati i dati economici derivanti dalle ipotesi fatte a sinistra: infatti, si può osservare che non c'è alcuna casella in sfondo bianco:
- Valore della produzione per gli anni dal 2019 al 2022
 - Costi Variabili
 - Costi fissi
 - EBIT o M.O.N. (margine operativo netto)
 - Oneri finanziari
 - Tasse
 - Utile netto
 - Capitale sociale
 - Capitale circolante
 - Indebitamento
 - Break Even Point



Il risultato di questa prima operazione è espresso nel grafico su esposto: esso verifica l'andamento di tre grandezze:

- P.F.B. (Posizione Finanziaria Bancaria): è la somma delle posizioni debitorie nei confronti delle banche, quindi lo scoperto di conto corrente, gli anticipi e i mutui e finanziamenti
- P.F.N.(Posizione Finanziaria Netta): è la somma delle posizioni debitorie più tutti gli impegni di pagamenti passati e non onorati alla data di pagamento(scaduti)
- T.A.D. (Totali Affidamenti Disponibili): è la somma di tutti gli affidamenti effettivamente disponibili che differisce da quelli concessi negli anticipi. Esempio anticipi su RB: concessi 400.000 (limite max) effettivi 320.000 (presentazioni effettuate).

Il grafico ha lo scopo di mostrare l'indebitamento oltre affidamenti che si verrebbe a generare potendo far fronte a tutti gli impegni di pagamento. Ovviamente quella mostrata è una situazione affidamenti senza limiti, dove l'azienda ha liquidità per poter pagare tutti.

Nella seconda parte si comincerà ad agire più in dettaglio per adattare la P.F.B. alla T.A.D. riportando gli utilizzi delle linee di affidamento all'interno degli affidamenti stessi.

Il grafico esprime la scopertura rispetto ai finanziamenti in quel momento in gioco

Il risultato di questa prima operazione

PANNELLO DI CONTROLLO E MANOVRA

Nella parte a sinistra di questa maschera invece ci sono tre zone:

- ✓ Le operazioni di base per effettuare la copertura

Si tratta di operazioni offerte al momento. Ne sono proposte tre:

- ✓ Moratoria mutui
- ✓ Moratoria Leasing
- ✓ Sospensione mutui

Accanto ad ognuna di queste operazioni sono proposti i periodi di validità

✓ Le regole di controllo

La prima manovra che un'azienda compie quando è in difficoltà finanziaria consiste nel non pagare i fornitori. Questa azione però non può essere compiuta in modo indiscriminato senza controlli, perché può generare dei problemi piuttosto importanti.

Il sistema pone alcuni avvertimenti nella successiva manovra quando i limiti posti vengono superati. Nel nostro caso i limiti proposti sono:

- Si vogliono pagare almeno i fornitori di materia prima ogni mese, per cui si pone un limite minimo ai pagamenti che corrisponde alla percentuale media dei pagamenti di materia prima;
- Si pone un limite cumulato ai ritardi di pagamento che non possono superare 30 giorni. In celeste sono indicati i giorni effettivi di ritardo medio di pagamento desunti dai dati di ritardo medio calcolato una volta eseguita la copertura più "fine".

✓ Gli affidamenti

Per ogni linea di affidamento:

- Conto corrente
- Antici RB
- Anticipi fatture
- Anticipi export
- Anticipi import

MANOVRA - LIMITI E CONTROLLI					MESE INIZIO	ANNO	2020	MESE	4	apr-20	16	
€(000)												
MORATORIA MUTUI?	N	N	16	27	78							
MORATORIA LEASING?	N	N	16	27	50							
SOSPENSIONE MUTUI?	N	N	16	21	47							
GESTIONE PAGAMENTI	limite	MAT.1^	SERV.	ALTRO								
FORNITORI -% MIN PAG MESE	43%	43%	29%	28%								
MASSIMO RITARDO PAG.TI (gg)	30	EFFETTIVO(gg)	0,0									
AFFID.	mix fatt	aff.medio	aff.aCt.	new mix	aff new	% ant	lim. Max	%ant.eff	DA MESE	A MESE	ULTERIORE	
R.B.	21%	166	400	21%	400	100%	100%	100%	16	48	0%	0
BON	15%	104	0	15%	0	0%	0%	0%	18	48	100%	104
FINEX	65%	225	0	65%	0	0%	0%	0%	18	48	100%	225
FINIMI	18%	24	0		0	0%	0%		16	48	100%	24
C/C			100		100	80%	90%		16	48		
CESSIONE FATTURE	15%	% INCASSO IMMEDIATO	90%	COSTO	5%							

SITUAZIONE INIZIALE			
(000)	2020	2021	2022
DEFICIT MEDIO	70	213	218
DEFICIT MAX	155	267	266
MANOVRA			
RITARDO.PAG	0	0	0
ANTICIPI	0	0	0
LIQUIDITA'	0	0	0
POST MANOVRA			
DEFICIT MEDIO	70	213	218
DEFICIT MAX	155	267	266
CASSA	-277	-707	-619
COPERTURE BR.	-236	-439	-489

Osservando la maschera si vedono per ogni linea i seguenti dati:

- ❖ R.B.:%fatturato su totale, affidamento medio, affidamento massimo concesso, %fatturato su totale rivisto, affidamento rivisto, %di anticipazione massima con il nuovo fido,
- ❖ Bonifici bancari: idem come sopra
- ❖ Anticipi export: idem come sopra
- ❖ Anticipi import: idem come sopra
- ❖ Conto corrente: affidamento, limite sopra il quale viene segnalato un pericolo, eventuale nuovo limite

- ❖ Factoring: percentuale di cessione delle fatture per bonifico italia; percentuale di incasso immediato e costo della cessione

Sulla destra invece riassunti i dati finanziari prima del compimento della manovra, poi i dati salienti della manovra e finalmente la situazione dopo il compimento della stessa: nella nostra simulazione abbiamo già l'indicazione dell'importo che potrebbe coprire il deficit: 250-300.000 euro. Occorre però stabilire da quando, inoltre potrebbe essere importante cercare di capire se, con ulteriori manovre, si possa abbassare quel valore, in quanto non è garantito che quell'importo venga reperito presso gli Istituti di credito.

I DATI DELLA PREVISIONE FINANZIARIA

La previsione finanziaria consta sostanzialmente di 4 sezioni:

a) ZONA DEGLI INCASSI E PAGAMENTI

AREA	TIPO	mar-20	apr-20	mag-20	giu-20	lug-20	ago-20	set-20	ott-20	nov-20	dic-20	gen-21	feb-21	mar-21
INCASSI	Prodotto finito		243.440	197.410	88.567	62.832	54.613	78.408	103.013	146.608	176.720	238.284	268.617	266.893
	Altri		11.403	11.403	11.403	11.403	11.403	11.403	11.403	11.403	11.403	24.995	24.995	24.995
PAGAMENTI	Acquisti		-104.341	-88.962	-66.447	-46.597	-35.812	-94.701	-82.882	-87.166	-75.701	-191.543	-198.357	-219.573
	Investimenti		0	0	0	0	-36.600	0	0	-36.600	0	0	0	
	Buste paga		-11.874	-11.874	-94.992	-47.496	-59.370	-59.370	-59.370	-59.370	-118.740	-73.025	-73.025	-73.025
	F24		-6.109	-5.571	-26.572	-13.831	-17.108	-17.208	-58.056	-18.283	-35.177	-22.485	-22.538	-22.665
	Rate leasing		-4.148	-4.148	-4.148	-4.148	-4.148	-4.148	-4.148	-4.148	-4.148	-4.148	-4.148	-4.148
	Op.ni Fin.rie +int.		-13.030	-3.605	-4.976	-23.909	-3.581	-4.681	-12.862	-3.557	-5.176	-3.540	-3.532	-5.376
Rettifiche fin.rie derivanti dalla			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SBILANCIO (INCASSI - PAGAMENTI)			115.341	94.652	-97.165	-61.746	-90.604	-90.297	-102.902	-51.112	-50.819	-31.463	-7.989	-32.899
CASSA - CONTO CORRENTE		-218.456	-103.115	-8.463	-105.628	-167.374	-257.977	-348.274	-451.176	-502.288	-553.107	-984.570	-592.559	-625.458

Questa è la zona dove vengono indicati in modo abbastanza sintetico gli elementi che compongono gli incassi ed i pagamenti per mese. I dati derivano dai calcoli fatti dal sistema tenendo conto dei dati di conto economico e stato patrimoniale del/degli anni precedenti.

In basso viene calcolato lo sbilancio che si scarica sulla situazione di cassa.

b) ZONA DELLA MANOVRA

MANOVRA	DIFFERIMENTO PAGAMENTI	DA SISTEMARE	0	0	-21326	-79580	-105935	-127776	-155355	-149781	-133817	-156574	-177361	-200098
		Fornitori (-)	-											
Tasse (-)	-													
Previdenza (-)	-													
Personale (-)	-													
No pag. Mutui (-)	-													
No pag. Leasing (-)	-													
Investimenti(-)														
ANTICIPI SU INCASSI	Factoring(+)													
	Ric. Bancarie (+)													
	Anticipo fatture (+)													
	Anticipi export (+)													
LIQUIDITA'	Anticipi import (+)													
	Dismissioni (+)													
	Prestiti bancari (+)													
	Apporti capitale (+)													
Altri prestiti (+)														

E' la zona all'interno della quale vengono eseguite le operazioni per meglio "fittare" la copertura del fabbisogno finanziario. E' una zona di libero uso (sfondo bianco), però i campi assumono colori diversi che servono ad avvertire situazioni non possibili o comunque eventuale superamento di limiti

c) ZONA DEI TOTALI CON FABBISOGNI E COPERTURE

La presenza delle zone rosse indica situazioni da sistemare.

Da una parte viene calcolata la P.F.B., sommatoria della posizione a breve e a medio-lungo, quindi la P.F.N. e poi, nel confronto con la T.A.D., vengono evidenziate le situazioni da sistemare tramite operazioni di respiro più breve.

AREA	TIPO	mar-20	apr-20	mag-20	giu-20	lug-20	ago-20	set-20	ott-20	nov-20	dic-20	gen-21	feb-21	mar-21
CASSA - CONTO CORRENTE		-218.456	-103.115	-8.463	-105.628	-167.374	-257.977	-348.274	-451.176	-502.288	-553.107	-584.570	-592.559	-625.458
COPERTURA MAX A BREVE		-269.124	-274.247	-218.960	-197.503	-183.598	-191.814	-219.244	-266.692	-291.693	-284.406	-301.099	-323.840	-372.904
Op.ni Fin.rie m/l			-11.148	-3.223	-3.231	-22.919	-3.247	-3.255	-11.316	-3.271	-3.280	-3.288	-3.296	-3.304
POSIZIONE FIN. BANCARIA A M/L		-194.321	-183.173	-179.951	-176.720	-153.800	-150.554	-147.299	-135.983	-132.712	-129.432	-126.144	-122.848	-119.544
POSIZIONE FINANZIARIA BANCARIA		-412.777	-286.288	-188.413	-282.348	-321.174	-342.368	-366.543	-402.675	-424.405	-413.838	-427.243	-446.689	-492.448
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA		-412.777	-286.288	-188.413	-282.348	-321.174	-342.368	-366.543	-402.675	-424.405	-413.838	-427.243	-446.689	-492.448
TOTALE AFFIDAMENTI DISPONIBILI		422.777	340.080	276.241	261.022	241.594	236.433	238.767	247.320	274.624	280.021	270.669	269.328	292.349
SURPLUS/DEFICIT (TAD-PFN)		10.000	53.792	87.827	-21.326	-79.580	-105.935	-127.776	-155.355	-149.781	-133.817	-156.574	-177.361	-200.098
QUADRATURA CON LIQUIDITA'			OK	OK	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
DISP.TA' BANCARIA (TAD-PFB)		10.000	53.792	87.827	-21.326	-79.580	-105.935	-127.776	-155.355	-149.781	-133.817	-156.574	-177.361	-200.098

d) SISTEMA DI ALLERTA

AREA	TIPO	mar-20	apr-20	mag-20	giu-20	lug-20	ago-20	set-20	ott-20	nov-20	dic-20	gen-21	feb-21	mar-21
SISTEMA DI ALLERTA														
DSCR3	DSCR SUI 3 MESI FUTURI	-0,59	-4,67	-3,88	-8,38	-5,56	-5,53	-2,89	-5,35	-2,06	-3,51	-2,84	-5,98	
DSCR6	DSCR SUI 6 MESI FUTURI	-9,97	-9,21	-8,10	-15,08	-15,17	-14,46	-12,07	-10,47	-6,15	-1,76	2,61	4,87	
DSCR9	DSCR SUI 9 MESI FUTURI	-11,60	-10,14	-9,81	-12,42	-12,49	-8,72	-6,15	-1,75	-0,80	0,57	1,10	4,01	
DSCR12	DSCR SUI 12 MESI FUTURI	-9,76	-10,91	-10,15	-10,80	-8,27	-5,92	-4,55	-2,83	-1,56	0,28	1,98	3,65	
PFN/PFB	INDICE RITARDI SU IMPEGNI	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
NONPAG	% PAG.TI DOVUTI NON EFFETTUATI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PFB/TAD	INDICE UTILIZZO AFFIDAMENTI	0,84	0,68	1,08	1,33	1,45	1,54	1,63	1,55	1,48	1,58	1,66	1,68	
PFN/TAD	INDICE IMPEGNI SU AFFIDAMENTI	0,84	0,68	1,08	1,33	1,45	1,54	1,63	1,55	1,48	1,58	1,66	1,68	
PFN/FT12	INDICE IMPEGNI SU FATT.ULT12MESI	6,4%	4,6%	7,6%	9,8%	11,0%	12,5%	14,9%	17,7%	18,0%	20,1%	24,1%	25,1%	
CCC/PN	INC. CAP.CIRC.COMM SU PFN	6,40	8,63	5,06	3,88	3,40	2,93	2,42	2,02	1,93	2,04	1,55	1,22	
CCC/FT12M	INDICE CCC SU FATT.ULT12MESI	40,8%	39,7%	38,7%	38,1%	37,4%	36,6%	36,1%	35,6%	34,8%	40,9%	37,4%	30,6%	

Infine viene mostrato il sistema di allerta, strutturato in modo più estensivo di quanto richiesto dal codice della crisi. Infatti esso richiede solo il calcolo del DSCR a 6 mesi (DSCR6), mentre nello schema si vedono:

- ✓ DSCR3, DSCR6, DSCR9, DSCR12: importante vedere come i DSCR più a lungo periodo anticipano le tendenze in atto in quanto proiettati più avanti;
- ✓ INDICE DI RITARDO SU IMPEGNI: indica quale parte dei pagamenti non è stato effettuato. Attualmente lo si vede a uno con colore verde ma dipende dal fatto che si sta ancora lavorando senza limiti di affidamento;
- ✓ % PAGAMENTI DOVUTI NON EFFETTUATI: indica la % di pagamenti su quelli dovuti nel mese, che l'impresa non effettua perché i suoi mezzi finanziari sono insufficienti.
- ✓ INDICE UTILIZZO AFFIDAMENTI
- ✓ INDICE IMPEGNI SU AFFIDAMENTI
- ✓ INDICE IMPEGNI SU FATTURATO DEGLI ULTIMI 12 MESI
- ✓ RAPPORTO CAPITALE CIRCOLANTE COMMERCIALE SU P.F.N.: è solamente un dato descrittivo però è importante insieme al seguente per verificare l'effetto della variazione delle dimensioni del capitale circolante commerciale. L'aumento o la diminuzione delle componenti che determinano il capitale circolante determinano variazioni di questa grandezza che incidono sulla liquidità aldilà degli effetti dovuti allo scenario oppure alla strategia dell'impresa. Ad esempio una cattiva gestione del magazzino, che fa aumentare il C.C.C. determina una situazione di cassa peggiora aldilà del fatto che la gestione delle funzioni aziendali sia efficiente.
- ✓ RAPPORTO CAPITALE CIRCOLANTE COMMERCIALE SU FATTURATO ULTIMI 12 MESI: valgono gli stessi discorsi fatti appena sopra

EFFETTUAZIONE MANOVRA "FINE"

A questo punto entra in gioco la parte con sfondo bianco, e cioè quella della manovra: si effettueranno delle operazioni tese a fare in modo che la P.F.B., il totale cioè dei debiti bancari per conto corrente anticipi e prestiti sia inferiore in valore assoluto alla T.A.D., cioè il totale degli affidamenti disponibili.

Il risultato è intanto visibile se osserviamo il grafico del fabbisogno:

apr-22	mag-22	giu-22	lug-22	ago-22	set-22	ott-22	nov-22	dic-22
0	0	0	0	0	0	0	0	0
25.000	60.000		30.000					
-4.114	-4.114	-4.114	-4.114	-4.114	-4.114	-4.114	-4.114	-4.114
								-100.000

Nella sostanza queste sono state le operazioni effettuate.:

- PAGAMENTI A FORNITORI: in alcuni mesi si sono dovuti ritardare pagamenti a fornitori, che però poi nel tempo si sono recuperati, il totale è pari a 0;
- INVESTIMENTI: c'è stato un posticipo di alcuni mesi di una parte degli investimenti;
- FINANZIAMENTI: è stato acceduto un finanziamento di 250.000 euro
- PRESTITI DA SOCI: c'è stato un prestito di 100.000 euro restituito a dicembre 2022

La parte di affidamenti ed utilizzi è così:

AREA	TIPO	mar-20	apr-20	mag-20	giu-20	lug-20	ago-20	set-20	ott-20	nov-20	dic-20	gen-21	feb-21	mar-21
COPERTURA MAX A BREVE		-269.124	-274.247	-218.960	-197.593	-183.598	-191.814	-219.244	-266.692	-291.693	-284.406	-301.099	-323.840	-372.904
Op.ni Fin.rie m/l		0	0	0	0	0	0	0	250.000	-4.114	-4.114	-4.114	-4.114	-4.114
POSIZIONE FIN. BANCARIA A M/L		-194.321	-194.321	-194.321	-194.321	-194.321	-194.321	-194.321	-444.321	-440.207	-436.093	-431.980	-427.866	-423.752
POSIZIONE FINANZIARIA BANCARIA		-412.777	-280.259	-177.853	-267.272	-180.961	-227.235	-284.810	-452.302	-495.709	-538.831	-562.605	-562.914	-588.140
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA		-412.777	-280.259	-177.853	-267.272	-300.961	-347.235	-429.810	-802.302	-841.595	-880.603	-900.263	-896.458	-917.571
TOTALE AFFIDAMENTI DISPONIBILI		422.777	351.228	290.611	278.623	282.115	280.201	285.790	555.658	582.120	586.682	576.504	574.345	596.557
SURPLUS/DEFICIT (TAD-PFN)		10.000	70.970	112.759	11.351	-18.846	-67.034	-144.020	-246.644	-259.475	-293.921	-323.759	-322.113	-321.014
QUADRATURA CON LIQUIDITA'			OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
DISP.TA' BANCARIA (TAD-PFB)		10.000	70.970	112.759	11.351	101.154	52.966	980	103.356	86.411	47.851	13.899	11.431	8.416

Come si vede chiaramente l'ultima riga è tutta verde (e lo stesso è nella zona da aprile 2021 a dicembre 2022): ciò indica che la manovra ha dato esito positivo.

Inoltre di seguito vediamo come risulta la maschera del controllo. Si desume che ci sono state manovre sugli anticipi ed il finanziamento di cui abbiamo parlato innanzi.

MANOVRA - LIMITI E CONTROLLI					MESE INIZIO	ANNO	2020	MESE	4	apr-20	16	
					€(000)							
MORATORIA MUTUI?	N	S	16	27	78							
MORATORIA LEASING?	N	S	16	27	50							
SOSPENSIONE MUTUI?	N	N	16	21	47							
GESTIONE PAGAMENTI	limite	MAT.1^	SERV.	ALTRO								
FORNITORI -% MIN PAG MESE	43%	43%	29%	28%								
MASSIMO RITARDO PAG.TI (gg)	30	EFFETTIVO(gg)	3,7									
AFFID.	mix fatt.	aff.medio	aff.aCt.	new mix	aff new	% ant	lim. Max	%ant.eff	DA MESE	A MESE	ULTERIORE	
R.B.	21%	166	400	21%	400	100%	100%	100%	16	48	0%	0
BON	15%	104	0	15%	0	0%	0%	0%	18	48	100%	104
FINEX	65%	225	0	65%	0	0%	0%	0%	18	48	100%	225
FINIMI	18%	24	0		0	0%	0%		16	48	100%	24
C/C			100		100	80%	90%		16	48		
CESSIONE FATTURE	15%	% INCASSO IMMEDIATO	90%	COSTO	5%							
					FINANZIAMENTO1	2,50%	60					
					FINANZIAMENTO2							

SITUAZIONE INIZIALE(-)			
(000)	2020	2021	2022
DEFICIT MEDIO	93	362	242
DEFICIT MAX	294	445	483
MANOVRA(-)			
RITARDO.PAG	0	150	-150
ANTICIPI	0	0	0
LIQUIDITA'	342	-49	-149
POST MANOVRA(-)			
DEFICIT MEDIO	-65	-19	-52
DEFICIT MAX	-1	0	-1
CASSA	-47	-208	-213
COPERTURE BR.	-236	-439	-489

In questo modo l'azienda può prepararsi per rispettare il piano che è venuto fuori dall'inserimento delle variabili.

SCENARI ALTERNATIVI

Nulla vieta all'azienda di effettuare altre analisi di scenario: è chiaro che le manovre si fanno quando lo scenario è sufficientemente stabilizzato, in quanto costituisce la parte più lunga e complessa da effettuare.

MESI SUCCESSIVI

Per fare la previsione e l'analisi al mese successivo basta aggiornare pochissimi dati e quindi sarà possibile effettuare di nuovo il processo.