di by
ROBERTO DIAFERIA
roberto.diaferia@studiodiaferia.com – www.studiodiaferia.com

Pillole di futuro, gli obiettivi a breve e a lungo termine (seconda parte)

Pills for the future, short and long-term goals (second part)

Nello scorso numero di Detergo, con la presentazione del **Percorso CRESCERE** vi abbiamo introdotto ai temi dello sviluppo e del futuro imprenditoriale. Ci sono giunte domande e osservazioni alle quali cercheremo di rispondere seguendo il filo logico che vi abbiamo descritto.
Ci siamo lasciati sul "**DOVE SIAMO?**", sulla difficoltà di individuare nuovi obbiettivi a medio termine e sulle domande che alla fine di tante giornate faticose ci ritornano nella mente.

La necessità di trovare delle risposte si riflette su due livelli. Ci sono bisogni immediati o a breve e bisogni a più lungo termine.

Non abbiamo qui la pretesa di indicarli tutti, ma fra i bisogni a breve troviamo le esigenze di cassa e utili, i rapporti con i collaboratori, la tempestività delle consegne, la qualità ed affidabilità dei fornitori, la difficoltà a mettere a fuoco progetti in dettaglio, incertezza e ansia verso i processi di cambiamento, le norme e la burocrazia.

Nella classe dei bisogni di fondo, più a medio-lungo termine, troviamo domande come *"gioco in un mercato adatto a me?", "come faccio a migliorare la mia marginalità?", "la mia azienda vale senza di me?" oppure "sono io il valore?", "e quando non ci sarò più?"*, ma anche problemi come il passaggio generazionale o la tentazione di introdurre nuovi mercati o servizi diversi da quelli che abbiamo trattato sino ad ora.

Ciò che spesso accade è che nella vita frenetica di tutti i giorni questi bisogni a breve o a lungo si accavallano fra loro generandoci uno stato di nebbiosa indecisione sul da farsi, mentre invece ciò che serve è un Metodo. Vediamo di avvicinarci.

Vi dicevamo che la dimensione economico-finanziaria non è l'unica. La vita di impresa infatti ha mille sfaccettature che interagiscono fra loro ma che in estrema sintesi possono essere inquadrate sotto queste prospettive:

- La Prospettiva Economico-Finanziaria
- La Prospettiva della Clientela
- La Prospettiva dei Processi aziendali
- La Prospettiva del Saper Fare e della Crescita

In the last issue, with the presentation of the **GROW Pathway** we introduced you to the issues of development and entrepreneurial future. We received questions and comments to which we will try to answer following the logical thread we described to you.
We left off on "**WHERE ARE WE?**", the difficulty of identifying new medium-term goals, and the questions that come back to our minds at the end of so many tiring days.

The need to find answers is reflected on two levels. There are immediate or short-term needs and longer-term needs.

We do not pretend here to point to all of them, but among the short-term needs we find cash and profit needs, the relationships with employees, timeliness of deliveries, quality and reliability of suppliers, difficulty in focusing on projects in detail, uncertainty and anxiety toward change processes, regulations and bureaucracy.

In the class of medium- to long-term needs, we find questions such as *"do I play in a market that is suitable for me?", "how do I improve my marginality?", "is my company worth it without me?" or "am I the value?", "what about when I'm gone?"*, but also problems such as generational transition or the temptation to introduce new markets or services different from those we have dealt with so far.

What often happens is that in our hectic daily lives these short- or long-term needs overlap with each other, generating a state of foggy indecision about what to do, when what is needed instead is a Method. Let's take a closer look.

We were telling you that the economic-financial dimension is not the only one. In fact, business life has a thousand facets that interact with each other but that in a nutshell can be framed under these perspectives:

- The Economic-Financial Perspective
- The Customer Perspective
- The Business Processes Perspective
- The Know-How and Growth Perspective

Non dimentichiamo poi che a questi paradigmi di analisi si aggiunge oggi sempre di più quello dell'Ambiente, della Sostenibilità e della Governance che soprattutto in particolari settori sensibili sottende sempre di più la vita d'impresa, quasi a farlo diventare importante come un Cliente con la "C" maiuscola.

Prospettiva Eco-Fin

Iniziamo ad analizzare la sfera economico-finanziaria con una domanda che ci siamo fatti mille volte quando il commercialista ci ha presentato il bilancio e le tasse da pagare:
Perché l'utile non è cassa? Perché non ho più soldi in banca?
Spesso in azienda, soprattutto quelle più piccole dove il lavoro lo fa il commercialista, vediamo il bilancio come un adempimento, come un obbligo che ci fa pagare le tasse, e da qui viene la domanda.
Ma forse non sapete che fra gli schemi di bilancio prescritti dal codice civile esiste il **Rendiconto Finanziario**, che però è obbligatorio solo per le società per azioni.

Il rendiconto finanziario è un documento contabile che presenta in modo sintetico le variazioni di cassa di un'azienda, suddividendo le attività in tre categorie: attività operativa, attività di investimento e attività di finanziamento.
Le **attività operative** includono le entrate e le uscite di cassa relative alle attività caratteristiche dell'azienda, tipiche della gestione quotidiana, come la vendita di prodotti o servizi, l'incasso di crediti commerciali e il pagamento di fornitori e dipendenti.
Le **attività di investimento** riguardano l'acquisto e la cessione di immobilizzazioni materiali o immateriali e quindi macchinari, impianti, marchi, brevetti oppure di partecipazioni in altre società.
Le **attività di finanziamento** includono invece tutte le transazioni relative al capitale proprio e al debito dell'azienda, come l'emissione di azioni o obbligazioni, l'ottenimento di prestiti o mutui e il pagamento di dividendi ai soci.
Il rendiconto finanziario (metodo indiretto) presenta i flussi di cassa che si sono generati nelle tre categorie di attività in sezioni distinte, ovvero partendo dal risultato economico dell'esercizio e aggiungendo o sottraendo dapprima le variazioni di cassa positive o negative generate dall'attività operativa dell'azienda.
Si passa poi alla gestione degli investimenti o disinvestimenti che a seconda del loro segno prevalente possono avere generato o assorbito liquidità e, infine si arriva alla sfera della gestione finanziaria vera e propria in cui viene dato conto della movimentazione dei fondi sia da e verso i soci che da e verso finanziatori esterni, come ad esempio le banche.
Una volta calcolati i flussi di cassa per le tre sezioni, questi vengono sommati per ottenere il flusso di cassa complessivo dell'azienda durante il periodo considerato.

Ed è qui che si può trovare la risposta alla domanda "Ma dove sta il mio utile?"

Il flusso di cassa complessivo infatti per quadratura corrisponde alla variazione delle disponibilità liquide fra l'inizio e la fine dell'anno, permettendoci di capire, soprattutto se leggiamo il prospetto dal basso in alto.

Let us also not forget that these paradigms of analysis are now increasingly joined by the paradigms of Environment, Sustainability and Governance, which especially in particular sensitive sectors increasingly underlie business life, almost making it as important as a Customer with a capital "C".

Eco-Fin Perspective

Let's start analyzing the economic-financial sphere with a question we asked ourselves a thousand times when the accountant presented us with the financial statements and the taxes to be paid:
Why is the profit not cash? Why don't I have more money in the bank?
Often in companies, especially smaller ones where an independent accountant does the work, we see the financial statements as a fulfillment, as an obligation that makes us pay taxes, and that's where the question comes from.
But you may not know that among the financial statements prescribed by the Civil Code there is the Statement of Cash Flows, which it is mandatory only for joint stock companies.

The Statement of Cash Flows is an accounting document that summarizes the changes in a company's cash flow by dividing activities into three categories: operating activities, investing activities, and financing activities.
Operating activities include cash receipts and disbursements related to the company's core activities typical of daily operations, such as selling products or services, collecting trade receivables, and paying suppliers and employees.
Investing activities concern the purchase and sale of tangible or intangible assets, and thus machinery, plant, trademarks, patents, or equity investments in other companies.
Financing activities, on the other hand, include all transactions related to the company's equity and debt, such as issuing shares or bonds, obtaining loans or mortgages, and paying dividends to shareholders.
The statement presents the cash flows that have been generated in the three categories in separate sections, that is, starting with the profit or loss for the year and first adding or subtracting cash changes generated by the company's operating activities.
Next comes the management of investments or disinvestments which, depending on their prevailing sign, may have generated or absorbed cash, and finally we come to the sphere of financial management in which the movement of funds both to and from shareholders and to and from external lenders, such as banks, is accounted for.
Once the cash flows for the three sections have been calculated, they are added together to obtain the company's total cash flow during the period under consideration.

And here is where the answer to the question "But where is my profit?" can be found.

In fact, total cash flow corresponds to the change in cash and cash equivalents between the beginning and end of the year, allowing us to understand, especially if we read the statement from the bottom up.

Esempio numerico:

A) FLUSSI FINANZIARI DERIVANTI DALL'ATTIVITÀ OPERATIVA (metodo indiretto)	
Utile (perdita) dell'esercizio	**27.200**
Imposte /(rimborsi)	10.500
1) Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte, interessi, dividendi e plus/minusvalenze	**37.700**
Rettifiche per elementi non monetari	
Ammortamenti delle immobilizzazioni e altri accantonamenti	17.200
Totale rettifiche per elementi non monetari	17.200
2) Flusso finanziario prima delle variazioni del capitale circolante netto	**54.900**
Variazioni del capitale circolante netto	
(Incremento)/Decremento dei crediti verso clienti	-68.200
(Incremento)/Decremento dei ratei e risconti attivi	2.500
Incremento/(Decremento) dei debiti verso fornitori	-36.000
Incremento/(Decremento) dei ratei e risconti passivi	0
Altri decrementi/(Altri Incrementi) del capitale circolante netto	9.800
Totale variazioni del capitale circolante netto	-91.900
3) Flusso finanziario dopo le variazioni del capitale circolante netto	**-37.000**
Altre rettifiche	
Interessi incassati/(pagati)	-14.500
Totale altre rettifiche	-14.500
Flusso finanziario dell'attività operativa (A)	**-51.500**
B) FLUSSI FINANZIARI DERIVANTI DALL'ATTIVITÀ D'INVESTIMENTO	
Immobilizzazioni immateriali	
(Investimenti)	-190.000
Disinvestimenti	170.000
Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)	**-20.000**
C) FLUSSI FINANZIARI DERIVANTI DALL'ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO	
Finanziamenti di terzi	
Accensione finanziamenti	40.000
Mezzi propri dei soci	
Aumento di capitale a pagamento	20.000
(Rimborso di capitale)	0
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)	**60.000**
D) INCREMENTO (DECREMENTO) DELLE DISPONIBILITÀ LIQUIDE (A ± B ± C)	**-11.500**
Disponibilità liquide a inizio esercizio	**72.500**
Disponibilità liquide a fine esercizio	**61.000**
E) VARIAZIONE DELLE DISPONIBILITÀ LIQUIDE NELL'ANNO	**-11.500**
Quadratura (D - E)	*0*

Here is a small numerical example:

A) CASH FLOW FROM OPERATING ACTIVITIES (indirect method)	
Profit (loss) for the year	**27.200**
Taxes/ (tax refunds)	10.500
1) Profit (loss) for the year before taxes, interest, dividends and capital gains/(losses)	**37.700**
Adjustments for non-cash items	
Depreciation of fixed assets and other provisions	17.200
Total adjustments for non-cash items	17.200
2) Cash flow before changes in net working capital	**54.900**
Changes in net working capital	
(Increase)/Decrease in receivables from customers	-68.200
(Increase)/Decrease in accrued income and prepaid expenses	2.500
Increase/(Decrease) in accounts payable to suppliers	-36.000
Increase/(Decrease) in accrued expenses and deferred income	0
Other decreases/ (Other increases) in net working capital	9.800
Total changes in net working capital	-91.900
3) Cash flow after changes in net working capital	**-37.000**
Other adjustments	
Interest received/(paid)	-14.500
Total other adjustments	-14.500
Cash flow from operating activities (A)	**-51.500**
B) CASH FLOW FROM INVESTING ACTIVITIES	
Intangible fixed assets	
(Investments)	-190.000
Divestments	170.000
Cash flow from investing activity (B)	**-20.000**
C) CASH FLOW FROM FINANCING ACTIVITIES	
Third-party financing	
Taking out of loans	40.000
Shareholders' equity	
Paid-in capital increase	20.000
(Repayment of capital)	0
Cash flow from financing activities (C)	**60.000**
D) INCREASE (DECREASE) IN CASH AND CASH EQUIVALENTS (A ± B ± C)	**-11.500**
Cash and cash equivalents at the beginning of the fiscal year	**72.500**
Cash and cash equivalents at the end of the fiscal year	**61.000**
E) CHANGE IN CASH AND CASH EQUIVALENTS DURING THE YEAR	**-11.500**
Balance (D - E)	*0*

A questo punto possiamo vedere come da un utile di 27.000 euro, l'attività operativa ha assorbito risorse liquide per 51.500 euro. Ciò è dovuto principalmente al fatto che non siamo riusciti ad incassare fatture clienti in misura maggiore dello scorso anno (incremento crediti di 68.200 euro), abbiamo pagato prima i fornitori (decremento debiti fornitura di 36.000 euro), magari per ottenere da loro sconti ed abbiamo pagato interessi per 14.500 euro.

Abbiamo poi sostituito un macchinario, vendendo quello vecchio. Come succede spesso ci abbiamo dovuto mettere 20.000 euro in più, che sono usciti dalla banca.

Infine, per fare fronte ad un anno un po' critico dal punto di vista finanziario abbiamo chiesto un prestito a medio lungo termine di 40.000 euro alla banca e ci abbiamo messo 20.000 euro di soldi nostri.

Tutto più semplice no?
Ora si capisce dove sono finiti i nostri utili.

Nel prossimo numero, prima di passare all'esame delle altre prospettive, resteremo ancora in ambito economico-finanziario. Tratteremo le determinanti della cassa e degli utili.

Siamo naturalmente a vostra disposizione per chiarimenti o consigli. •

We can now clearly see how from a profit of 27,000 euros, operating activities absorbed liquid resources of 51,500 euros. This is mainly due to the fact that we failed to collect customer invoices to a greater extent than last year (increase in receivables of 68,200 euros), we paid suppliers earlier (decrease in supply payables of 36,000 euros), perhaps to get discounts from them, and we paid interest of 14,500 euros.

We then replaced a piece of machinery, selling the old one. As often happens, we had to put in 20,000 euros more, which came out of the bank.

Finally, to cope with a somewhat financially critical year, we took out a medium-long term loan of 40,000 euros from the bank and put in 20,000 euros of our own money.

All the simpler, right?
Now you can see where our profits went.

In the next issue, before we move on to examine other perspectives, we will still stay in the economic-financial sphere. We will cover the determinants of cash and profits.

We are of course at your disposal for any clarification or advice. •

ADV
NUOVA FOLATI