



V A R E S C H I [&] P A R T N E R S



Finestre di Finanza[®]
per manager non esperti di finanza.

Cinque incontri di mezza giornata per manager non esperti in finanza



Per i Manager di tutte le aree manageriali aziendali è fondamentale e indispensabile conoscere ed intendere le leve economico-finanziarie del proprio business e saperne interpretare rapidamente gli effetti – al fine di raggiungere l’obiettivo principale: **la creazione di valore (value creation)**.

Gli obiettivi dell’intervento di formazione:

- Dare ai partecipanti **una visione sistemica delle metodologie** (tools) economico-finanziarie fondamentali in modo pragmatico, con un forte taglio operativo, tenendo conto del “grading” di appartenenza e del ruolo svolto all’interno dell’organizzazione;
- **Creare e/o aggiornare le competenze e le conoscenze** in modo che ciascuno possa prevedere, interpretare e focalizzare gli effetti economico-finanziari delle proprie decisioni. Solo attraverso una profonda elaborazione di questi strumenti, i partecipanti alle sessioni di formazione possono acquisire quella sicurezza che garantisce loro un’efficiente performance nel raggiungimento degli obiettivi di business;
- **Capire i metodi, i modelli e gli strumenti** fondamentali della gestione economico-finanziaria necessari per la creazione di valore economico aggiunto;
- **Collegare la propria attività operativa ai concetti economico-finanziari** e intendere, quale possa essere il contributo al raggiungimento degli obiettivi della propria realtà Aziendale;
- **Diffondere una cultura economico-finanziaria unica e condivisa**, creando una conoscenza comune e un linguaggio unico. In tal modo siamo sicuri di riuscire ad aumentare la sensibilità al mondo economico-finanziario.

Visione sistemica

- Padroneggiare le dinamiche del sistema finance generate e/o influenzate dalle decisioni di business.

Capacità previsionale

- Lo sviluppo della capacità previsionale ci sta a cuore: le decisioni hanno un impatto sempre e solo nel futuro.

Accuratezza

- L'accuratezza delle previsioni conferisce efficienza ed efficacia alle risorse immesse nel sistema "Azienda" riducendo i rischi.

- Sviluppiamo competenze no-core e sistemiche.

Le prime utili per il miglioramento della condivisione dell'obiettivo aziendale, le seconde per il suo conseguimento;

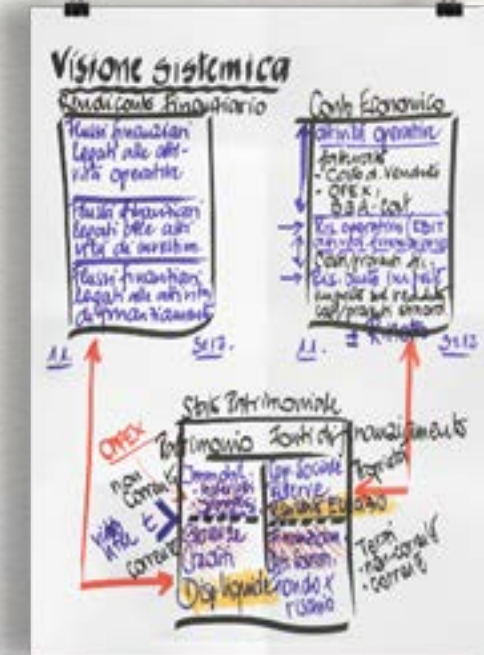
- Leitmotiv: "Knowledge in action!" L'input del docente si riduce al 50%-60%, mentre il restante tempo è investito nella performance attiva dei partecipanti con esercizi e casi studio, applicazioni concrete su casistiche specifiche aziendali;
- Visual thinking. Mantiene alta l'attenzione dei partecipanti durante le sessioni di lavoro. I contenuti sono presentati in una veste che facilita lo sviluppo della flessibilità cognitiva;
- Alleniamo l'intelligenza sintetica, ovvero la capacità di cogliere l'essenziale, le informazioni chiave, le interconnessioni fondamentali del sistema finanziario, ampiamente complesso.

1° intervento: il sistema finanza

Le informazioni provenienti dal sistema finanza sono a supporto delle decisioni: vanno utilizzate per capire con largo anticipo quali effetti avranno con grande probabilità in futuro sul sistema finanziario e sui risultati.

Il sistema finanziario, i sottosistemi che lo compongono – un approccio sistemico

- Lo stato patrimoniale – flussi patrimoniali, ovvero: patrimonio e fonti di finanziamento;
- Il conto economico – flussi reddituali, ovvero: ricavi, costi e risultati operativi, finanziari, netti;
- Il rendiconto finanziario – flussi finanziari, ovvero: entrate e uscite;
- Le decisioni operative impattano direttamente i sottosistemi finanziari (esempi concreti provenienti da situazioni reali vissute dai partecipanti);
- Il collegamento dei sottosistemi in un sistema unico, la visione sistemica:
 - Interazioni e interdipendenze nel sistema;
 - Effetti positivi e negativi;
 - Effetti con un impatto a breve e a lungo;
 - Elementi conflittuali all'interno del sistema (supporto didattico: bilancio aziendale).

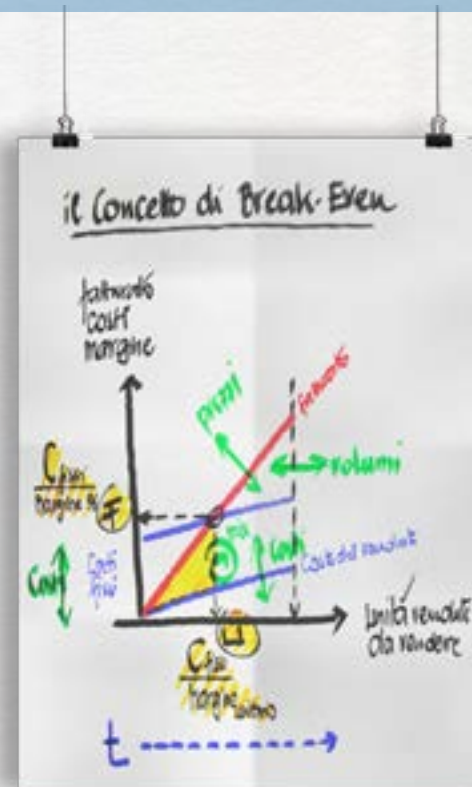


**Decisioni operative e
impatto sul sistema
finanziario**

II° intervento: I fondamentali concetti gestionali

La salvaguardia del reddito è un obbligo imprenditoriale: ci sono modalità, modelli e tools a supporto dell'impresa per gestire al meglio le leve reddituali del business e orientare le decisioni nella direzione giusta.

- Il conto economico gestionale (Profit & Loss / P&L) – Responsibility e Decision Accounting;
- Gli elementi del P&L: ricavi, costi, risultati (margin);
- L'interpretazione dei margini di contribuzione: valore assoluto o %?
- L'obiettivo di profitto – l'EBIT;
- Costi fissi / variabili, diretti / indiretti - la teoria dei costi spiegata con il cubo dei costi®;
- L'obiettivo di profitto e la sua visualizzazione con la logica del Break-Even-Point;
- I margini di contribuzione sono usati come 'decision support';
- Analisi delle varianze – capire gli effetti economici delle proprie decisioni di business (effetti prezzi & sconti, effetti volumi, cambi, mix -cliente, canale, prodotto, mercato, category, brand ...);
- Esercitazioni:
 - Il margine di contribuzione e la sua leva sull'EBIT;
 - L'applicazione del modello di Break-Even.



III° intervento: Il concetto di cash flow - la cassa

La solubilità esprime il potenziale di un'azienda al sostenimento degli impegni futuri finanziari. Allo stesso modo degli elementi reddituali anche gli elementi che riguardano la liquidità vanno gestiti, pianificati e analizzati - cash is king!

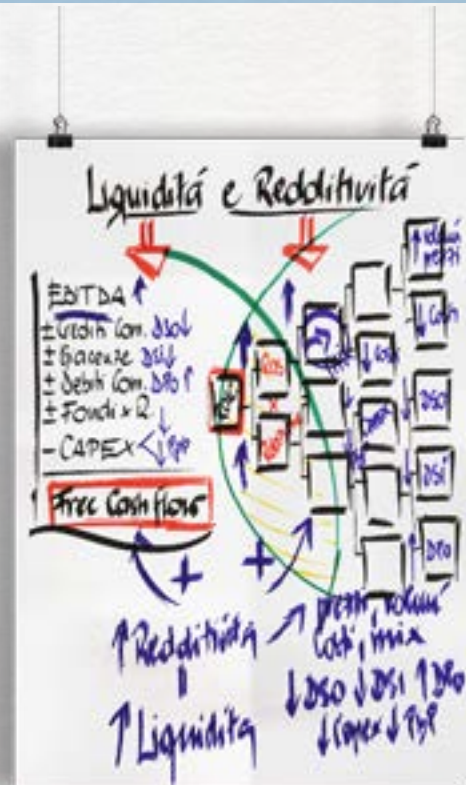
- Quali sono le principali leve finanziarie del business?
- Il cash flow e la sua importanza per l'Azienda – la determinante 'Solubilità';
- Coesistono diversi approcci e modelli nella determinazione della Liquidità: Cash flow, EBITDA, Free Operating Cash Flow, Free Cash Flow, ...
- Quando vanno usati i diversi approcci e quali sono le principali differenze?
- Metodi diretti e indiretti per la determinazione del cash flow;
- La pianificazione finanziaria: l'importanza della previsione di cassa – accuratezza e capacità previsionale;
- La determinazione della posizione finanziaria netta (net financial position);
- La leva decisionale del Net Working Capital.
Giorni di copertura del magazzino (DSI), giorni medi di incasso (DSO) e giorni medi di pagamento (DPO): quali sono gli effetti sul Cash Flow?
- Quali sono gli effetti degli investimenti (Capex) sulla creazione di "cassa"?
- Esercitazioni:
 - Effetto di decisioni sulla generazione di Cash Flow;
 - La leva del Net Working Capital.



II° intervento: il bilancio si legge e si interpreta

Il bilancio non è solo un documento che per legge si deve depositare. Il bilancio può essere un valido strumento per analizzare bene il cliente o il fornitore. I bilanci si leggono e si interpretano, nei numeri si rispecchiano decisioni e azioni.

- Financial Statements (il bilancio d'esercizio): lo Stato Patrimoniale, il Conto Economico, il Rendiconto Finanziario, la Nota Integrativa, i prospetti di dettaglio;
- Le cinque dimensioni rilevanti nella lettura dei Financial Statements: redditività, solvibilità & liquidità, solidità, valore, rischio finanziario. L'analisi della **situazione reddituale**: quanto rende il business, quanto rende l'azienda? L'analisi della **solidità**: come si finanzia l'azienda? In che modo la solidità influenza il rischio finanziario? L'analisi della **solvibilità e della liquidità**: l'azienda riuscirà a sostenere i futuri impegni finanziari puntualmente? A quanto ammonta il costo del debito? In che modo la solvibilità influenza il rischio finanziario? L'analisi della **creazione di valore**: l'azienda crea valore aggiunto per la proprietà? L'analisi del **rischio finanziario**;
- Le interdipendenze (anche conflittuali) tra le cinque dimensioni rilevanti;
- Esercitazioni:
 - Analisi dei Financial Statements (per esempio Competitors, Clienti, Fornitori ...)



II° intervento: il cruscotto per guidare l'azienda

Informazioni rilevanti, essenziali, facili da rilevare e da aggiornare. Così deve essere strutturato il cruscotto che serve a guidare l'impresa. Pochi ma buoni, se vogliamo parlare di indicatori di performance.

- La visione sistemica: il concetto del Return On Invested Capital (ROIC);
- La scomposizione della redditività complessiva in due leve decisionali distinte e autonome – l'efficacia economica e l'efficienza finanziaria;
- L'interdipendenza (conflittuale) tra efficacia (redditività) e efficienza (liquidità);
- Esercitazioni:
 - La leva del Net-Operating-Working-Capital (Capitale Circolante Netto Operativo): quali effetti (+/-) possono determinare Days of Sales Outstanding, Days of Payables Outstanding e Days of Inventories sulla redditività del business?
 - L'individuazione di una selezione di scelte decisionali per incidere sul ROIC;
 - Chi in Azienda ha in mano le leve decisionali per incidere sulle dinamiche del sistema finanziario? Le interdipendenze e l'inter-funzionalità vengono a galla!
- Free Cash Flow e ROIC: gli aspetti comuni che vanno evidenziati.





Elmar Vareschi

Vanta una trentennale esperienza nelle tematiche economico-finanziarie, raccolta nella carriera lavorativa, “sul campo”, quale Financial Manager in Gruppi Industriali Internazionali. Dal 1990 è Docente e Consulente in Imprese italiane e estere, è Personal Coach di Manager, Imprenditrici e Imprenditori, trattando le tematiche di economia e di finanza. Già negli anni novanta ha iniziato attivamente ad occuparsi del tema del Business Partner Controller; in tal senso è l'ideatore di una molteplicità di Finance Academy in Gruppi internazionali.

La pubblicazione più recente è l'Ebook Capire la Finanza.





V A R E S C H I [&] P A R T N E R S

Strada Carlo Pisacane, 4 - 43121 - Parma (PR)

vareschi@vareschipartners.it

