KEOS FINANCE

corporate finance solution

ESEMPIO DI INTERVENTO | S4

Planning, Forecast & Financial Decisions

Valutare come chiuderà l’anno e decidere investimenti e assunzioni prima di impegnare la cassa.

IL CASO

Impresa Delta

Componenti industriali | Ricavi 9 mesi €8,4 mln | EBITDA €1,05 mln

Cassa al 30 settembre €600 mila; riserva minima €100 mila.
Decisioni: capex €300 mila e due risorse da novembre.

CASO AZIENDALE ILLUSTRATIVO

Dati, società, ipotesi e risultati sono simulati.
Il documento non rappresenta un incarico realmente svolto.

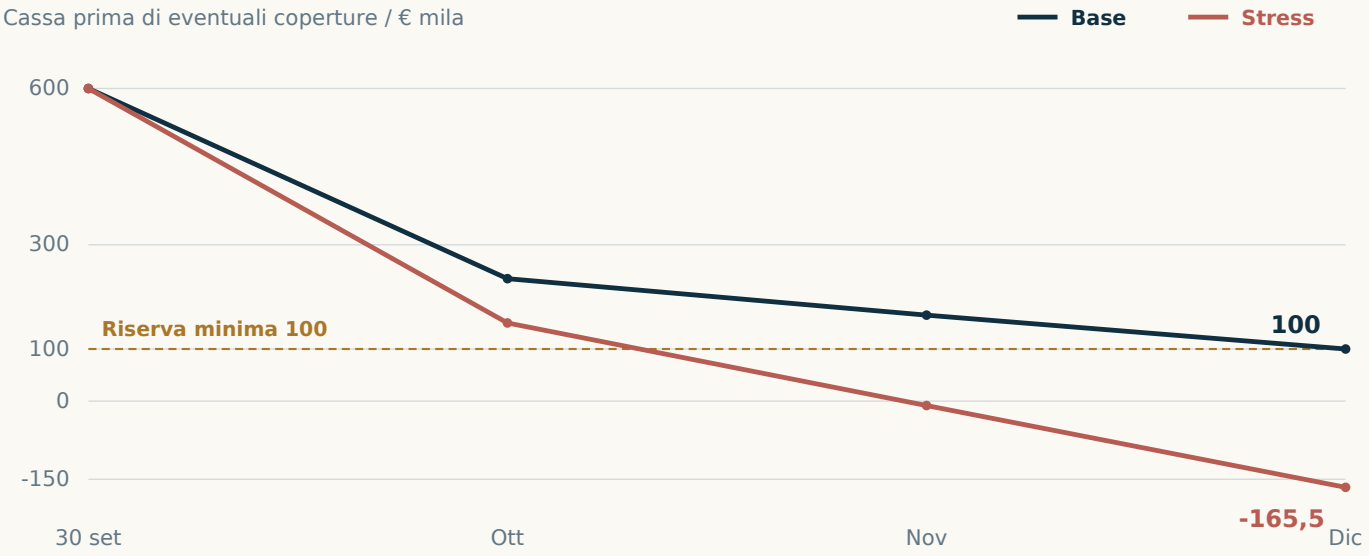
01 IL FABBISOGNO E LA DIAGNOSI

Come chiude l’anno, quali decisioni regge la cassa

Il CFO aggiorna il budget con il consuntivo a settembre e il piano ottobre-dicembre. Prima di investire e assumere, verifica risultati e tenuta della liquidità.

RICAVI / 9 MESI	RICAVI / FORECAST	EBITDA / FORECAST	CASSA / BASE
€8,4 mln	€11,7 mln	€1,525 mln	€100 mila
Consuntivo a settembre	Budget annuo €12 mln	Budget annuo €1,8 mln	Fine anno, piano iniziale

LA CASSA CON IL PIANO INIZIALE



RICAVI

Il forecast base è inferiore al budget di €300 mila. Nello stress i ricavi del quarto trimestre calano di un ulteriore 10%.

CIRCOLANTE E DEBITO

Nel trimestre: circolante +€300 mila e rimborsi di capitale €210 mila. Lo stress aggiunge €150 mila di incassi ritardati.

DECISIONI

Capex €300 mila a ottobre. Due risorse da novembre: costo azienda complessivo €10 mila al mese, pari a €20 mila nel Q4.

PRIORITÀ DEL CFO

Il caso base arriva alla riserva senza margine. Nello stress il saldo scende a **-€165,5 mila**: servono **€265,5 mila** per raggiungere la riserva, prima dei costi di un’eventuale copertura.

02 IL FORECAST INTEGRATO

Collegare risultati, circolante e cassa

Scenario base, piano iniziale; importi in € mila. L'EBITDA include il costo delle nuove risorse. Il modello collega conto economico, patrimonio e cash flow.

Flusso	Ottobre	Novembre	Dicembre
Cassa iniziale	600	235	165
EBITDA	130	155	190
Assorbimento circolante	(80)	(100)	(120)
Interessi pagati	(20)	(20)	(20)
Imposte pagate	(25)	(35)	(45)
Rimborsi di capitale	(70)	(70)	(70)
Investimenti	(300)	0	0
Cassa finale	**235**	**165**	**100**

RICAVI ANNUI
€11,7 mln
Consuntivo + forecast

EBITDA ANNUO
€1,525 mln
1.050 + 475 (€ mila)

CIRCOLANTE FINALE
€1,70 mln
Da €1,40 milioni

PFN FINALE
€2,79 mln
Debito 2,89 - cassa 0,10

MODELLO INTEGRATO E IPOTESI

Ricavi Q4: €1,0 / 1,1 / 1,2 mln; margine di contribuzione 35%; costi operativi fissi €220 mila/mese. Il circolante deriva dal piano di crediti, scorte e fornitori: +€300 mila nel base.

Ammortamenti €30 mila/mese, già previsti; gli investimenti sono in corso e non generano nuovi ammortamenti nel Q4. Interessi €20 mila/mese; capitale rimborsato €70 mila/mese. Imposte economiche ipotizzate al 25%; versamenti di cassa €105 mila nel trimestre.

Lo stress combina ricavi Q4 -10% e circolante +€450 mila; l'upside combina ricavi +10% e circolante +€360 mila. I saldi indicati precedono eventuali coperture finanziarie. Debito, imposte, patrimonio netto e flussi sono riconciliati mese per mese.

03 SCENARI E DECISIONI FINANZIARIE

Conoscere l'impatto prima di decidere

Il confronto mostra la vulnerabilità del piano iniziale. Ricavi ed EBITDA sono annuali; cassa e fabbisogno riguardano la chiusura del 2026. Importi in € mila.

Scenario	Ricavi annui	EBITDA annuo	Cassa 31 dicembre	Fabbisogno su riserva
Base	11.700	1.525	100	0
Upside	12.030	1.640,5	155,5	0
Stress	11.370	1.409,5	-165,5	265,5

Fabbisogno = riserva minima 100 meno cassa, se positivo; prima dei costi di copertura.

LE DECISIONI PROPOSTE

Decisione	Impatto Q4	Condizione	Responsabile
Scaglionare capex	+€200 mila di cassa nel Q4	100 nel Q4; 200 rinviati al 2027	CFO + operations
Assumere per fasi	+€10 mila di EBITDA e cassa	Una risorsa a novembre; seconda nel 2027	CFO + HR
Anticipare incassi	+€100 mila di cassa a dicembre	Accordo sui tempi, senza sconti	Finance + commerciale

Condizioni: capex frazionabile senza penali o impatti sul servizio; nessun ricavo Q4 attribuito alle due nuove risorse; incassi anticipati da confermare. Il budget 2027 deve recepire investimento e seconda assunzione rinviati.

KEOS E GLI AGENT

Keos valida ipotesi e alternative e supporta la decisione. Gli agent integrano forecast (FA-05), liquidità (FA-02) e investimenti (FA-08). Il management approva azioni e impegni; il modello si aggiorna con i consuntivi.

04 RISULTATI E STRUMENTI CONSEGNATI

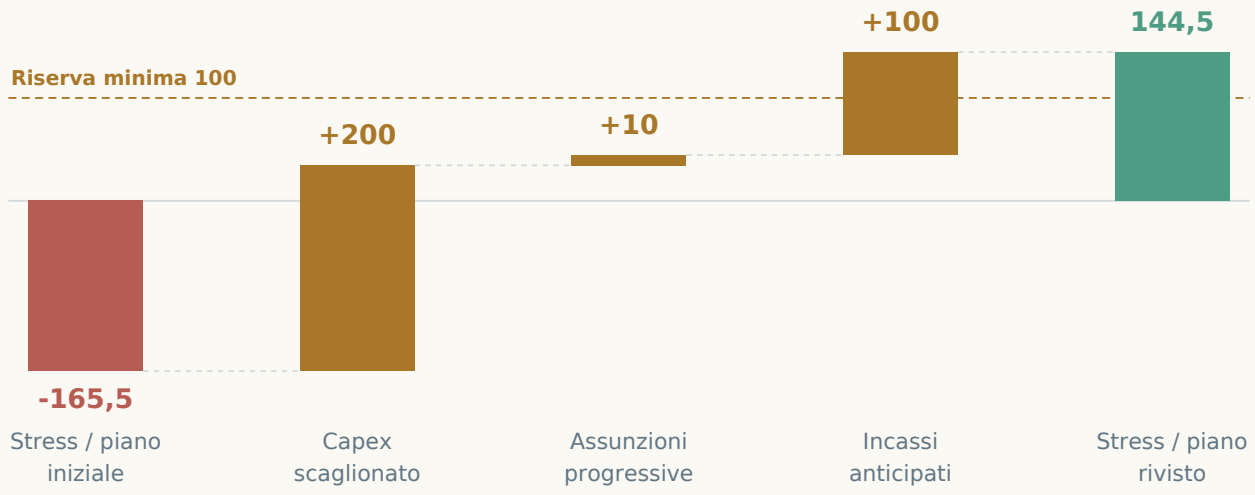
Le decisioni cambiano la traiettoria della cassa

Nel caso simulato, le azioni migliorano la cassa del Q4 di €310 mila: 200 dal capex, 10 dalle assunzioni progressive e 100 dagli incassi anticipati.

MINIMO / STRESS	MARGINE SU RISERVA	CASSA / BASE	DEBITO FINALE
€144,5 mila	€44,5 mila	€410 mila	€2,89 mln
Con il piano rivisto	Riserva €100 mila	Fine anno, piano rivisto	Da €3,10 milioni

L'EFFETTO DELLE DECISIONI NELLO STRESS

Cassa a dicembre nello stress / € mila



Il rinvio del capex e l'anticipo degli incassi spostano flussi: non creano utile. La seconda assunzione e €200 mila di capex tornano nel budget 2027.

COSA RICEVE IL CLIENTE

Forecast integrato
Conto economico, stato patrimoniale e cash flow aggiornabili.

Scenari e sensitività
Base, upside e stress; soglie di cassa, debito e fabbisogno.

Decision memo
Alternative, effetti economici e cassa, condizioni e responsabilità.

Rolling forecast
Consuntivo vs piano, ipotesi e azioni da aggiornare ogni mese.

Parliamo delle tue decisioni finanziarie **info@keosfinance.com**