

**Cristina Mariani
Alessandro Silva**

50

MINUTI

**LE GUIDE RAPIDE
D'AUTOFORMAZIONE**

Il controllo del flusso di cassa

**Come prevedere e gestire
il cash flow per la solidità
finanziaria dell'impresa**

Con un contributo di Fabio Bolognini



FRANCOANGELI



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



50 MINUTI LE GUIDE RAPIDE D'AUTOFORMAZIONE

50 minuti è un modo totalmente nuovo di apprendere: esercitandosi!
È una proposta di guide per tutti: i non specialisti, i quadri, i dirigenti, i professionisti e gli imprenditori.

Volumi facili ricchissimi di esercizi da completare, test e soluzioni, questionari e attività da eseguire.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Cristina Mariani
Alessandro Silva**

50

MINUTI

**LE GUIDE RAPIDE
D'AUTOFORMAZIONE**

Il controllo del flusso di cassa

**Come prevedere e gestire
il cash flow per la solidità
finanziaria dell'impresa**

Con un contributo di Fabio Bolognini



FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Introduzione	pag. 7
1. I 7 principi base	» 11
1. Principio n. 1. Trascurare la cassa è pericoloso	» 11
2. Principio n. 2. I budget sono necessari	» 12
3. Principio n. 3. Per poter fare dei budget e delle previsioni (in questo caso, relativamente alla cassa) bisogna conoscere almeno i principi base di contabilità	» 13
4. Principio n. 4. Una volta fatti i budget, bisogna poi rilevare i dati a consuntivo e confrontarli con i budget stessi	» 14
5. Principio n. 5. Principio di competenza e principio di cassa	» 15
6. Principio n. 6. Differenza tra il concetto economico e il concetto finanziario	» 16
7. Principio n. 7. L'imprenditore non necessariamente è anche un immobiliare	» 17
2. Il bilancio riclassificato	» 19
3. I 9 pilastri del cash flow	» 25
1. Quantità vendute	» 26
2. Prezzi	» 26
3. Costi variabili	» 27
4. Margine di contribuzione	» 27
5. Costi fissi	» 28
6. Margine operativo lordo (MOL o EBITDA)	» 28
7. Crediti verso clienti	» 30

8. Magazzino (scorte o rimanenze finali)	pag. 32
9. Debiti verso fornitori	» 34
4. Il capitale circolante	» 37
5. Il rendiconto finanziario: dove sono finiti i soldi?	» 41
6. Dal budget delle vendite al budget economico e al budget di cassa	» 53
1. Perché è importante la “previsione”	» 54
2. Gli elementi del sistema previsionale	» 55
3. Il budget delle vendite (fatturato)	» 56
4. Il budget di conto economico (ricavi, costi, risultato)	» 61
5. Il budget di conto economico: la mensilizzazione	» 62
6. Il budget di conto economico: il timing di budget	» 66
7. Il budget di cassa	» 67
7. Consuntivi e budget	» 73
1. Il sistema di reporting e i dati di confronto	» 74
8. Il cash flow nella crisi di impresa, di Fabio Bolognini	» 79
Conclusioni	» 85
Bibliografia	» 89

Introduzione

“Perché ho i bilanci in utile ma non ho soldi sul conto corrente?”

“Come mai lavoro tanto e fatturo molto ma faccio fatica a pagare le tasse e le tredicesime?”

Ci capita spesso di ascoltare queste domande accorate da parte dei partecipanti ai corsi di formazione che teniamo in enti ed associazioni di imprese.

Questo libro si propone di rispondere a molte domande e di **fornire un metodo operativo per il controllo del flusso di cassa** (in inglese, *cash flow*), fattore essenziale per il successo e a volte anche per la sopravvivenza dell'azienda.

Soprattutto negli ultimi anni **il motivo per cui le aziende entrano in crisi, a volte irreversibile**, è la mancanza di liquidità e cioè per ragioni di cassa, non perché l'imprenditore non sa fare il suo lavoro o il prodotto non è valido.

Per questo **oggi non si può prescindere dal tenere sotto controllo il flusso di cassa: entrate e uscite di denaro contante**.

L'obiettivo è quello di prevedere per tempo i picchi di entrate e uscite così da gestire in modo più efficace i fabbisogni di cassa: gli interventi di rimedio all'ultimo momento sono spesso difficili e faticosi, non solo in termini pratici ma anche per il dispendio di risorse emotive e mentali che comportano.

Imparare ed **applicare un metodo pratico e non troppo complesso** per gestire meglio la liquidità consente all'imprenditore e a chi gestisce l'azienda non solo di concentrare tempo ed energie sulla vendita, lo sviluppo e la gestione strategica ma anche di vivere meglio e con meno angosce.

Se affrontiamo il tema dell'andamento aziendale, il primo e più semplice approccio logico ci dice che **se la differenza tra ricavi e costi è positiva, l'azienda produce un utile**. Più in generale:

$\text{RICAVI} - \text{COSTI} = \text{RISULTATO}$

Il risultato è un **utile** se i ricavi sono superiori ai costi; nel caso in cui i costi siano superiore ai ricavi l'azienda si trova in una situazione di **perdita**.

Al di là dell'estrema semplificazione, questa elementare formula ci rivela che se i ricavi sono superiori ai costi sicuramente l'attività economica produce un risultato positivo. Ma questa regola semplice e intuitiva a volte nasconde un rischio e cioè quello di trascurare il concetto di "cassa".

In estrema sintesi **potrei trovarmi con ricavi decisamente superiori ai costi ma "senza soldi"**; ad esempio: ho emesso molte fatture ma non ho ricevuto i bonifici; le fatture vanno registrate nei ricavi che di conseguenza crescono. Se ho aumentato il volume di lavoro, probabilmente devo aumentare i pagamenti ai fornitori, ma se non incasso dai miei clienti, il conto in banca peggiora.

Domanda quiz. È più sana l'azienda A o l'azienda B?						
	situazione economica				situazione di cassa	
	azienda A	azienda B			azienda A	azienda B
ricavi	100	100		incassato	100	80
costi	95	90		pagato	95	90
<i>risultato</i>	5	10		<i>cassa</i>	5	-10

Se osserviamo solo l'aspetto economico, l'azienda B "sta meglio" dell'azienda A. Ma se consideriamo i soldi in banca, l'azienda A sicuramente è più tranquilla dell'azienda B che non ha soldi in banca, anzi ha un debito. Quindi, per dare una risposta sulla "salute" delle due aziende **devo considerare sia l'aspetto economico che quello finanziario**. Considerare solo uno dei due aspetti fornir-

sce una visione parziale e quindi incompleta sulla situazione dell'azienda.

Può capitare, durante la vita di un'impresa, che una situazione di lieve "perdita" (ricavi – costi = risultato negativo), anche se evidenziata dal bilancio, non venga immediatamente rilevata: non ci si accorge che "qualcosa è cambiato" perché la vera percezione del problema si ha non tanto quando il bilancio registra una perdita, ma quando "non ci sono più soldi". Allora però potrebbe essere tardi per correre ai ripari.

Questo sfasamento temporale è molto pericoloso perché non c'è niente di peggio di scoprire di aver bisogno di liquidità in modo improvviso; come ben sappiamo l'approvvigionamento di denaro, se non nelle disponibilità personali, è un processo complesso, dispendioso e soprattutto lungo. Per contro i dipendenti, i fornitori, il fisco, ecc. devono essere pagati alla scadenza pattuita, pena la sospensione dell'operatività aziendale.

Si può affermare quindi che le aziende entrano in crisi per "problemi di cassa", molto più spesso che per altre ragioni.

Tuttavia **di frequente l'attenzione è messa sui ricavi** (devo fatturare di più, devo vendere di più, devo cercare di fare meno sconti, di aumentare i miei prezzi, ecc.) **oppure sui costi** (devo risparmiare sul personale, devo pagare meno i miei fornitori, devo diminuire le bollette delle utenze, ecc.): tutte cose sacrosante, ma nella rincorsa alle vendite e al contenimento dei costi si tralascia di monitorare con attenzione un parametro che è altrettanto fondamentale per la sana vita di un'attività economica e cioè la liquidità.

Teniamo presente che **la previsione e il controllo dei flussi di cassa è un esercizio che viene affinato nel tempo**, in quanto dipende dalle caratteristiche specifiche dei settori e delle singole aziende: dovrebbe pertanto diventare **una componente fondamentale del know how aziendale** (l'essere in grado di sapere con veloci automatismi l'impatto di determinate decisioni o accadimenti sull'equilibrio finanziario dell'impresa non solo velocizza il processo decisionale ma tutela la buona gestione dell'impresa stessa).

Per questi motivi **cerchiamo di esaminare in maniera molto semplice come si genera la cassa**: preferiamo infatti parlare in positivo e cioè di "generare" cassa, ma non dobbiamo mai dimenticare che tutto quanto vale per creare liquidità vale anche con il segno inverso e cioè per "bruciarla".

Per semplificazione utilizziamo il termine generico di "cassa" o "liquidità" facendo riferimento non solo al denaro contante ma anche alle posizioni attive delle banche e/o all'utilizzo residuo dei fidi concessi.

Ringraziamenti

Ringraziamo Alessandro Mattavelli e Laura Aspergh per i preziosi contributi. Ringraziamo in modo particolare Fabio Bolognini per aver scritto il capitolo 8: Il cashflow nella crisi di impresa.

1. I 7 principi base

Prima di entrare nel vivo della trattazione relativa al controllo dei flussi di cassa ci preme chiarire alcuni **principi base**.

1. Trascurare la cassa è pericoloso.
2. I budget sono necessari.
3. Per poter fare dei budget e delle previsioni (in questo caso, relativamente alla cassa) bisogna conoscere almeno i principi base di contabilità.
4. Una volta fatti i budget, bisogna poi rilevare i dati a consuntivo e confrontarli con i budget.
5. Principio di competenza e principio di cassa.
6. Differenza tra concetto economico e concetto finanziario.
7. L'imprenditore non necessariamente è anche un immobiliare.

Vediamoli uno per uno.

1. Principio n. 1. Trascurare la cassa è pericoloso

Il controllo dei flussi di cassa presuppone di **dedicare sistematicamente un po' di tempo e risorse a tale attività**. Spesso però nelle aziende si è assorbiti dall'operatività o pressati dalle urgenze e la risposta più frequente quando proponiamo un'attività di controllo è: *“sarebbe utile ma non ne abbiamo il tempo!”*

Tuttavia accorgersi troppo tardi di aver bisogno di denaro per pagare dipendenti e fornitori è rischioso perché:

- all'ultimo momento può essere difficile se non impossibile trovare i soldi;

- questi fondi, se trovati, probabilmente costano caro (interessi passivi elevati);
- la reputazione dell'azienda peggiora (in certi ambienti ancora le voci corrono);
- divento un cliente meno gradito per i fornitori (quello che paga male viene rifornito per ultimo);
- i ritardi nel rimborso delle rate, gli sconfinamenti sul conto corrente, ecc. sono rilevati dalla centrale rischi bancaria, peggiorano il rating dell'azienda e riducono la sua capacità di ottenere credito a buone condizioni;
- ritardi e omissioni di natura fiscale (tasse, ecc.) possono avere conseguenze pesanti in termini di multe e sanzioni;
- in particolare, se l'omesso o ritardato versamento riguarda contributi o ritenute dei dipendenti (IRPEF, INPS), la cosa è ancora più grave perché si configura come forma particolare di appropriazione indebita (furto) e quindi può avere conseguenze penali;
- inoltre, vorremo ribadire che trascurare la cassa è pericoloso anche per ragioni di natura psicologica ed emotiva. Le vere notti insonni si perdono non perché il prodotto non è perfetto come lo vogliamo o perché i venditori non vendono tanto quanto vorremmo, quanto per il fatto di non avere i soldi di cui si ha bisogno.

2. Principio n. 2. I budget sono necessari

Per sapere in anticipo di quanti soldi si avrà bisogno **occorre fare delle previsioni** e quindi avere degli strumenti che permettono di conoscere in anticipo alcuni dati. Lo strumento da cui si parte è il budget, cioè la stima di ciò che succederà nel futuro in termini di fatturato, costi, incassi, pagamenti, ecc. I budget che ci servono per determinare i flussi di cassa sono tre: il budget delle vendite, il budget economico e il budget di cassa e verranno trattati in modo approfondito nel cap. 6.

Diciamo subito che **il budget non serve per azzeccare con precisione assoluta i numeri**. Se metto a budget un fatturato di 1,2 milioni di euro so già che molto difficilmente venderò esattamente 1,2 milioni di euro: più probabile che venda 1 milione o 1,3.

Dobbiamo partire dal presupposto che la precisione del dato è impossibile, dunque il dato messo a budget molto probabilmente sarà

sbagliato o meglio sarà diverso dalla realtà; tuttavia **fare il budget è l'unico modo per avere un'idea di quello che succederà e avere dei margini di manovra per evitare eventuali disastri.**

È dunque di vitale importanza avere almeno un'indicazione di riferimento sulla quale basare delle ipotesi di dati e cifre.

Facciamo un esempio; se devo andare da Genova a Livorno via mare e voglio utilizzare una barca a motore, per calcolare quanto carburante mi servirà devo fare una stima della distanza da percorrere e dei consumi della barca. Devo farlo anche se non è possibile sapere in anticipo con totale precisione quanto carburante verrà effettivamente utilizzato; questo dipende dalle condizioni del mare, dal vento contrario o favorevole, ecc., ma **il dato previsionale mi serve per fare delle stime prudentiali.**

Quindi, se in via teorica prevedo che per fare 300 miglia servano 100 litri (dati inventati, ci perdonino i naviganti esperti), posso decidere di mettere 120 litri nel serbatoio per tenere conto del vento, delle condizioni del mare, ecc. Ma almeno devo prima sapere che per andare da Genova a Livorno servono come minimo 100 litri; questo per avere un riferimento di consumi minimi, altrimenti quando faccio benzina vado completamente a caso. Il rischio è che, se la benzina finisce prima, mi troverò a secco di carburante e in mezzo al mare (senza benzinai nei dintorni...).

A volte con la cassa è esattamente la stessa cosa: finiscono i soldi e mi trovo in mezzo al mare e senza benzinai (cioè banche o finanziatori) che mi soccorrano.

Per riassumere, **il fatto di non poter stimare con esattezza l'andamento delle vendite, oppure i costi delle materie prime, ecc. non è motivo o scusante per evitare di compilare il budget dato che esso, per definizione, è sicuramente inesatto.**

3. Principio n. 3. Per poter fare dei budget e delle previsioni (in questo caso, relativamente alla cassa) bisogna conoscere almeno i principi base di contabilità

L'azienda sana non può delegare interamente al commercialista la gestione dei "conti" dell'azienda; questo perché, nella stragrande maggioranza dei casi, **il commercialista** fornisce all'azienda un supporto fiscale e contabile quasi sempre rivolto al passato (elabora i bilanci, determina l'utile o la perdita e quindi calcola le tasse

da pagare) ma **raramente entra nel merito della gestione futura dell'azienda.**

Quindi è indispensabile che l'azienda abbia al suo interno delle competenze in materia amministrativa che vadano un po' oltre la mera **registrazione delle voci di contabilità** (fatture emesse e ricevute, buste paga, estratti conto della banca, calcolo dell'IVA periodica...). Se queste competenze non sono presenti in azienda, vi suggeriamo vivamente di "portarle" in azienda invitando chi si occupa di contabilità ad aggiornarsi o frequentare corsi specifici, in quanto **si tratta di competenze strategiche che è bene si trovino all'interno dell'azienda**, sia pur con il supporto e il controllo di un professionista esterno.

I conti di base, quelli di importanza strategica, devono poter essere rilevati e monitorati dall'imprenditore o dall'amministratore in modo rapido e direttamente dall'interno dell'azienda, anche con un margine di imprecisione e senza il livello di dettaglio richiesto dall'elaborazione del bilancio annuale (per esempio, ratei e risconti attivi e passivi, accantonamenti ai fondi, ecc.).

In altre parole, **miglior avere un dato che si sa essere impreciso piuttosto che non averlo per la ragione che esso non può essere calcolato con estrema esattezza.**

Oltre la lettura di questo libro, che fornisce concetti e strumenti base per il controllo dei flussi di cassa, vi consigliamo i testi indicati nella bibliografia che riguardano i temi del controllo di gestione, oltre ai molti validi testi in commercio.

4. Principio n. 4. Una volta fatti i budget, bisogna poi rilevare i dati a consuntivo e confrontarli con i budget stessi

I budget servono per prevedere l'andamento futuro di ricavi, costi, entrate e uscite. Ma questo di per sè non basta; occorre poi rilevare i dati effettivi e confrontarli con quelli previsti per rilevare le differenze (scostamenti), cercare di capirne le ragioni e poter fare delle previsioni migliori in futuro.

A costo di apparire brutali, vogliamo dare un messaggio al nostro lettore: **rassegnati a fare budget e consuntivi, altrimenti smetti di leggere questo libro.**

Ci preme però rassicurare il lettore: budget e consuntivi possono essere (almeno inizialmente) molto semplici: solo fogli excel con po-

chi dati riassuntivi. Esistono, ovviamente, strumenti molto elaborati per la pianificazione finanziaria, che a volte fanno parte del gestionale dell'impresa. Il nostro principio è che è sempre meglio avere dati e schemi semplici, sia pur indicativi, che non avere niente e navigare a vista.

5. Principio n. 5. Principio di competenza e principio di cassa

I ricavi e i costi dell'azienda vengono contabilizzati in base al principio di competenza, cioè vengono attribuiti al periodo (anno o esercizio) in cui sono maturati, a prescindere dal momento in cui essi sono stati pagati o incassati.

In altre parole, **la manifestazione finanziaria (incasso o pagamento) del dato economico (costo, ricavo, affitto, TFR, ecc.) può avvenire in un momento diverso (prima o dopo) rispetto alla sua generazione.** Ad esempio, il ricavo si genera nel momento stesso della vendita (consegna della merce, esecuzione del servizio); l'incasso, cioè la manifestazione finanziaria del ricavo, può avvenire in un momento successivo.

Questo principio contabile dovrà essere tenuto in considerazione nel passaggio da budget economico al budget di cassa in quanto può darsi, ad esempio, che non tutti i ricavi dell'anno vengano incassati in quello stesso anno.

Per alcune voci contabili c'è perfetta corrispondenza tra competenza e cassa. Ad esempio, le vendite al dettaglio con incasso immediato: si crea il ricavo e contemporaneamente si verifica l'incasso.

Per altre voci, invece, c'è sempre uno sfasamento temporale. Si pensi al costo del lavoro: la tredicesima, per esempio, è una voce di costo che matura mese per mese e quindi è un costo di competenza di ogni singolo mese, ma viene pagata per cassa solo nel mese di dicembre. Altro esempio classico, le imposte sul reddito per cui si paga a giugno il saldo delle imposte relative all'anno precedente.

Il conto economico del bilancio segue il principio di competenza, cioè prevede che i costi e i ricavi vengano imputati al periodo (solitamente l'anno solare) in cui sono generati o maturati, a prescindere dal periodo in cui sono incassati o pagati.

Ad esempio, la tredicesima si imputa al conto economico mese per mese man mano che matura (per 1/12), anche se non viene effetti-

vamente pagata; per le tasse, prima della chiusura del bilancio si fa una stima di quanto si pagherà l'anno dopo e si fa un accantonamento nell'apposita voce di conto economico.

In altre parole, **il risultato economico sicuramente non corrisponde al risultato di cassa**. Anche per questo la contabilità può manifestare un utile ma il conto in banca può essere in rosso.

Domanda quiz. È più importante che l'azienda abbia un utile oppure che abbia soldi in banca?

Risposta: entrambe le cose.

Deve esserci sia l'utile che la liquidità. **L'utile senza liquidità è pericoloso**: in mancanza di soldi le cose possono precipitare molto velocemente; i fornitori sospendono le consegne e l'attività si blocca. Se vendo tanto e con un buon margine, ma i clienti non mi pagano, potrebbe succedere proprio questo.

Ma **anche la liquidità senza utile è pericolosa**: ad esempio un'azienda potrebbe avere molta cassa perché vende e incassa a vista ma paga i fornitori a 180 giorni (per esempio, i supermercati). Ciò non vuol dire che sia anche in utile: se il margine di intermediazione (differenza tra ricavi e costi dei prodotti venduti) è basso e i costi fissi (affitti, personale...) sono alti, il bilancio potrebbe essere in perdita e l'azienda potrebbe andare in crisi molto velocemente.

6. Principio n. 6. Differenza tra il concetto economico e il concetto finanziario

Il ricavo è un valore di tipo economico. L'incasso è un concetto finanziario.

Economico	Finanziario
ricavo	incasso
costo	pagamento

Domanda quiz. Un'azienda che ha ricavi per 5 milioni e costi per 3 milioni va bene o male?

Risposta: dipende. Se questi 5 milioni saranno incassati tra un anno e i costi li devo pagare tra 6 mesi, potrebbe essere un disastro. Oppure se di questi 5 milioni, 2 milioni non li incasserò mai perché il cliente ha contestato le forniture, l'azienda potrebbe andare molto male. Se invece i ricavi verranno incassati a 60 giorni e i costi pagati e 90, potrebbe essere tutto perfetto

7. Principio n. 7. L'imprenditore non necessariamente è anche un immobiliare

Attenzione: **gli investimenti in immobili sono una voragine di liquidità.** Una peculiarità culturale degli italiani è la tendenza a investire nel "mattone": molte aziende si indebitano e "bruciano" cassa per acquistare immobili strutturali (capannoni, uffici, ecc.).

È una situazione che abbiamo incontrato molte volte: appena l'azienda ha un minimo di successo e le cose vanno benino, l'imprenditore diventa anche immobiliare e compra "i muri".

Ma non sempre questa si rivela una scelta positiva. Le rate del mutuo risucchiano la liquidità generata dalla gestione operativa e a volte l'azienda deve scegliere se pagare le tasse (o i dipendenti) o le rate dei "muri".

Con questo non intendiamo dire che l'imprenditore non deve investire in immobili, ma che queste scelte devono essere valutate con molta attenzione.

Inoltre può essere opportuno lasciare gli immobili in una società immobiliare diversa e separata dall'azienda, la quale poi stipulerà un contratto di affitto con l'immobiliare stessa (aspetti da valutare e approfondire con il proprio commercialista o consulente fiscale).

2. Il bilancio riclassificato

Il bilancio è lo strumento che consente di capire se l'azienda guadagna o perde.

Ogni anno il commercialista redige la dichiarazione dei redditi sulla base dei quali vengono calcolate le imposte da pagare; per quasi tutte le aziende il metodo usato per calcolare i redditi aziendali è il cosiddetto bilancio di esercizio.

L'imprenditore accorto però sa che **il bilancio non è solo la base di calcolo delle tasse da pagare allo stato, ma è anche il metodo principale per controllare l'andamento e lo stato di salute dell'azienda**. Come abbiamo già detto, è bene che, anche senza arrivare alla conoscenza approfondita di ragionieri o contabili, ogni imprenditore possieda qualche nozione basilare di bilancio; questo non solo per comprendere meglio il "linguaggio" e i calcoli del commercialista, ma anche per prendere con più consapevolezza le decisioni quotidiane della vita aziendale.

Vediamo dunque, a grandi linee, gli elementi base di cui si compone il bilancio di esercizio (per un'analisi più approfondita, vi rimando ai molti validi testi indicati nella bibliografia).

Nel sistema contabile italiano il bilancio è composto da tre prospetti:

- il **conto economico** (che comprende un elenco di costi e ricavi), detto anche "profitti e perdite";
- lo **stato patrimoniale** (attività e passività, principalmente crediti e debiti);
- la **nota integrativa** che può contenere anche il rendiconto finanziario; di quest'ultimo parleremo meglio in seguito.