

L'angolo della
cultura economica

L'imprenditore è tendenzialmente orientato verso un'attenzione più accentuata al problema economico

Controllo della gestione finanziaria o controllo della gestione economica?

Gestione finanziaria o gestione economica? L'imprenditore tendenzialmente, è più orientato verso il controllo della gestione economica, convinto che una perdita, anche relativa, di mercato, rappresenti il "male dei mali", sottovalutando invece, il più delle volte, le conseguenze che uno squilibrio di natura finanziaria può comportare sulla gestione economica.

Il profilo finanziario assume un'importanza fondamentale in quanto solo il rispetto dell'equilibrio finanziario permette di generare la liquidità richiesta per la vita dell'impresa. Le imprese che creano liquidità sono in grado di vivere anche in perdita.

Il controllo della gestione finanziaria è attuato allo scopo di:

- prevenire l'eventuale fabbisogno di liquidità;
- definire in tempo utile le tipologie di finanziamento necessarie;
- predisporre le fonti di finanziamento.

Si pensa che la mancanza di liquidità, e quindi una gestione finanziaria squilibrata, sia provocata essenzialmente da:

di **Raffaella Losito**



Raffaella Losito

- ulteriore indebitamento per acquisto di beni strumentali;
- carenza di vendite;
- necessità di finanziare l'intero ciclo produttivo a seguito della stagionalità delle vendite, o acquisti in eccedenza a quanto venduto;
- riduzione dei termini di pagamento degli acquisti da fornitori.

Tutte situazioni di cui l'imprenditore ha facilmente coscienza, sottovalutando invece, troppo spesso, che la

mancanza di liquidità potrebbe provenire anche da una buona gestione economica, quindi con conseguita redditività, ma con tale redditività ancora nelle mani dei clienti "che non hanno fretta di pagare".

E' la situazione più ricorrente nell'attuale contesto economico e finanziario, contraddistinto da difficoltà sempre crescente nell'accesso al credito, costo del denaro troppo altalenante e utilizzo di risorse finanziarie proprie ancora troppo poco impiegato.

Ecco perché diventa quanto mai essenziale un'attenzione particolare e costante alla gestione della liquidità di breve periodo, attraverso una accurata e attendibile programmazione della stessa, nonché attraverso il suo monitoraggio continuo in periodi sempre più ravvicinati: comportamento che non eliminerebbe il rischio finanziario ma sicuramente permetterebbe di contenerlo e soprattutto di intervenire tempestivamente per riposizionarsi verso una situazione meno allarmante.

Lo strumento di più efficace ed efficiente utilizzo è il cosiddetto "cash

flow” (o Piano Finanziario), strumento di semplice elaborazione quanto di innegabile validità (vedi Tab. 1). Analizziamone il contenuto e la relativa procedura di elaborazione.

- E' strutturato su base mensile per un intero anno e dovrà essere predisposto in fase previsionale e aggiornato in fase consuntiva (mese per mese);
- la sua elaborazione richiede, preventivamente per l'anno di riferimento, la programmazione relativa all'acquisto di eventuali beni di investimento, nonché della gestione economica (costi e ricavi);
- il saldo iniziale di un mese corrisponde al saldo finale del mese precedente (rappresentando un flusso in entrata ed in uscita);
- per la sua elaborazione ad inizio anno, il saldo iniziale del mese di gennaio corrisponderà al sommatoria dei saldi degli estratti conto in essere e del saldo “cassa” al 31.12 dell'anno precedente;
- tra le “uscite” dovranno essere riportati, allocandoli ai mesi di riferimento sulla base delle condizioni previste, i pagamenti relativi sia al sostenimento di tutti i costi che si prevedono sia all'acquisto di beni di investimento, il rimborso di rate di finanziamenti già in essere (tra le uscite non vanno mai inseriti gli ammortamenti, né

l'accantonamento per TFR o perdita su crediti) nonché operazioni che comportano uscite monetarie (versamento di Iva, ecc.);

- tra le “entrate” dovranno invece essere evidenziati, sempre nei mesi di riferimento e sulla base delle condizioni previste, gli incassi relativi al fatturato, nonché eventuali entrate inerenti prestiti o finanziamenti soci;
- la differenza tra le entrate e le uscite, per ogni mese - non trascurando di considerare anche il saldo iniziale del mese di riferimento - darà luogo ad un surplus finanziario (o eccedenza di liquidità) qualora le entrate superino le uscite, in caso contrario il risultato del mese evidenzierà un deficit (fabbisogno di liquidità);
- è da tener presente che un eventuale fido bancario nella forma di scoperto di conto corrente non entrerà mai nel cash flow, essendo, il suo utilizzo, gestito direttamente dalla banca.
- Il monitoraggio, nel corso dell'esercizio, lo si ottiene sostituendo, mese per mese, i dati previsionali con i dati consuntivi e verificandone l'impatto sui saldi finali dei mesi restanti.

Uno dei requisiti essenziali affinché il cash flow possa esprimere la sua efficacia è la sua attendibilità

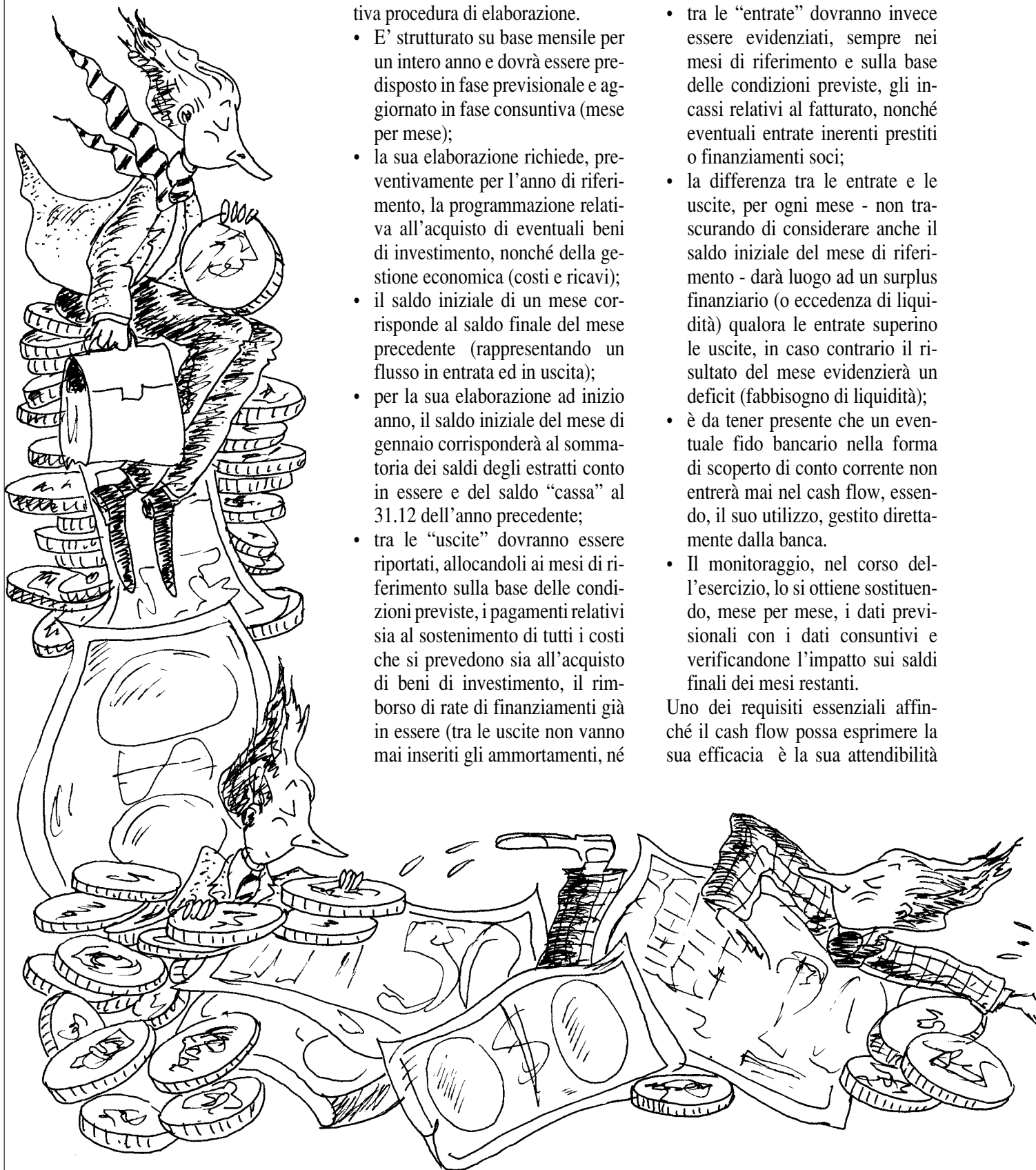


Tabella 1. PIANO FINANZIARIO (CASH FLOW) - Esempio

Voci / periodo	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Totale
Saldo iniziale (finale mese precedente) (A)	+100	+50	-50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Uscite TOTALE USCITE (B)	90	150											0
Entrate TOTALE ENTRATE (C)	40	50											0
Surplus o Deficit B-C+/-A	+50	-50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Esempio numerico: Inizio gennaio con un Saldo di + € 100, in gennaio mi escono, per le varie voci, € 90 e mi entrano, per le varie voci, € 40, finirò il mese di gennaio con un saldo - positivo - di € 50, che diventerà ciò che mi rimane per iniziare il mese di febbraio, ecc...

e, pur riconoscendo l'aleatorietà che inevitabilmente contraddistingue le previsioni, sarà necessario ridurre al minimo il suo livello, soprattutto nella distribuzione su base mensile del contenuto del cash flow. Previsioni inattendibili orienteranno verso scelte finanziarie altrettanto inattendibili.

L'attenzione dovrà essere concentrata sul saldo finale e, naturalmente, richiederà una maggiore attenzione una situazione finanziaria deficitaria; deficit continuo o altalenante: situazioni che impongono scelte finanziarie diverse, considerando l'utilizzo della liquidità necessaria (per l'acquisto di beni di investimento o per la gestione caratteristica), l'impatto di tipo diverso in termini di tassi di interesse, di garanzie

richieste, di opportunità di autofinanziamento dell'impresa. Scelte da effettuarsi non prima di aver riequilibrato, ove possibile, la situazione finanziaria prevista, attraverso una redistribuzione più efficace delle risorse in entrata ed in uscita.

La scelta finanziaria dovrà comunque sempre attenersi al rispetto dell'equilibrio finanziario che, in linea di principio, è raggiungibile quando l'impresa crea equilibrio tra la durata dell'investimento e la durata delle fonti di finanziamento: investimenti a breve termine (che si tramutano in liquidità entro 12 mesi: crediti verso clienti, scorte, ecc.) devono essere finanziati con fonti a breve termine (fido bancario o debiti verso fornitori o terzi); mentre investimenti a lungo termine (che si monetizzano normal-

mente oltre i 12 mesi: immobilizzazioni) devono essere finanziati con fonti a lungo termine (autofinanziamento o finanziamento bancario).

Raffaella Losito
Dottore Commercialista

