



Camera di Commercio
Genova



GUIDA 3

**LA GESTIONE DEI FLUSSI DI CASSA
NELLA PICCOLA MEDIA IMPRESA**

Le parole del magazzino: definizioni procedure modelli

L'obiettivo di questa guida è essenzialmente quello di accompagnare l'imprenditore nel fondamentale percorso di miglioramento della propria impresa finalizzato alla maggior sostenibilità nel tempo della propria azienda.

In coerenza con lo spirito dell'iniziativa e in convergenza con le altre guide a disposizione, si cercherà di selezionare per l'argomento in oggetto i contenuti e le riflessioni che siano davvero in grado trasformarsi in strumenti conoscitivi e in meccanismi operativi di cui potrà avvalersi l'imprenditore nella sua pratica quotidiana e il nuovo imprenditore nella fase di costruzione della propria azienda. La struttura della guida prevede nella prima parte una breve introduzione in grado di spiegare come il contenuto della guida (la gestione del magazzino e degli approvvigionamenti, le reti d'impresa, il business plan, il cash flow, il marketing) possa rappresentare per l'imprenditore un elemento di criticità da non sottovalutare per evitare risultati negativi, ma anche un'occasione da valorizzare per produrre migliori risultati. Una volta analizzate ed evidenziate le criticità e l'opportunità collegate al contenuto della guida in oggetto si passerà alla costruzione dei linguaggi base e delle conoscenze essenziali che l'imprenditore deve possedere per l'effettiva applicazione, nella propria azienda, degli strumenti operativi e di eventuali nuovi modelli e procedure gestionali. In questa seconda parte quindi l'obiettivo è fornire le conoscenze necessarie al cambiamento e al miglioramento della gestione aziendale. Si evidenzia come per la piccola media impresa spesso il cambiamento

che determina il miglioramento non è solo collegato a scelte aziendali di livello macro (cambio della sede, cambio di mercato, cambio di macchinari, cambio di strategia marketing, cambio di strumento per lo smobilizzo del credito) ma anche e soprattutto all'introduzione di strumenti "leggeri" spesso realizzati dall'imprenditore stesso (nuove modalità di predisposizione dei preventivi, introduzione di procedure informatizzare per la gestione del magazzino, utilizzo di un inventario trimestrale, introduzione di un software gestionale, introduzione di un controllo economico e monetario sistematico). La seconda parte quindi fornirà come strumenti di sintesi (e quindi a lettura rapida) un glossario di riferimento e la sintesi dei principali argomenti trattati. Nella terza parte della guida si proporranno alcuni strumenti operativi applicabili alla propria realtà aziendale coerentemente con quanto evidenziato nelle precedenti parti. Gli strumenti operativi saranno declinati nella forma di consigli, di domande frequenti, di indicazioni operative sulla ricerca delle fonti. Dove possibile verranno presentati dei box applicativi nei quali verranno presentate delle situazioni di criticità aziendali reali con la proposta di alcune soluzioni (il modello di riferimento dell'intera guida è il problem solving dell'imprenditore detto in altri l'imprenditore che diventa consulenze della propria azienda). La guida è stata costruita per un suo utilizzo variabile ovvero l'imprenditore (e in generale il lettore) può provvedere alla lettura complessiva della guida ma anche concentrarsi subito sulla parte degli strumenti operativi per indagare la possibilità di applicarli nel più breve tempo possibile alla propria situazione aziendale.

Introduzione: il cash flow come elemento di criticità

Spesso ci si domanda come sia possibile che nonostante nella dichiarazione dei redditi d'impresa ci sia un utile nel conto corrente non siano presenti i soldi sufficienti per far fronte in modo economico e tempestivo ai principali pagamenti aziendali quali il pagamento delle imposte o degli stipendi. Spesso il problema delle aziende non è nel risultato economico ma nella gestione monetaria. Appare quindi strategico per l'imprenditore tenere sotto controllo la liquidità prevenendo le situazioni di difficoltà e cercando di gestirle in modo preventivo senza ricorrere alle soluzioni dell'ultimo momento che spesso sono costose e faticose.

Lo scopo di ogni imprenditore dovrebbe essere quello di applicare un metodo pratico e operativo, di facile utilizzo, per gestire meglio i livelli di liquidità permettendogli di concentrarsi sulle altre questioni aziendali come la vendita, la produzione,

gli approvvigionamenti. Da punto di vista pratico occorre quindi non porre attenzione al solo all'utile aziendale ma anche ai livelli di liquidità. L'andamento aziendale misurato dall'utile, infatti, è la differenza tra ricavi e costi, nel caso in cui i ricavi siano superiori ai costi si parla di utile nel caso contrario di perdita. Questa regola semplice e intuitiva spesso nasconde un rischio ovvero di trascurare la dimensione della cassa. In sintesi si potrebbe avere il fenomeno di avere ricavi superiori ai costi ma senza soldi in cassa.

Il fenomeno è quello di aver, ad esempio, emesso molte fatture ma non aver ricevuto i bonifici e quindi di aver generato fatturato senza liquidità. La crescita dei ricavi spesso prevede l'aumento dei costi e probabilmente delle uscite di cassa e quindi l'aumento del fatturato può generare un peggioramento della situazione monetaria.

Si consideri il seguente esempio

	Situazione economica			Situazione di cassa	
	Azienda A	Azienda B		Azienda A	Azienda B
Ricavi	1000,00 €	1000,00 €	Entrate/ incassato	1000,00 €	800,00 €
Costi	950,00 €	900,00 €	Uscite/ pagato	950,00 €	900,00 €
Risultato	50,00 €	100,00 €	Risultato	50,00 €	-100,00 €

IN SINTESI

Per rendere sostenibile la gestione aziendale occorre controllare sia l'andamento economico che monetario della propria azienda, deve esserci un utile e deve esserci sempre liquidità.

Osservando la situazione economica emerge che l'azienda B sta decisamente meglio dell'azienda A mentre ragionando sulla situazione di cassa si rileva una situazione migliore per l'azienda A.

IN SINTESI

Per esprimere un giudizio sulla situazione di un'azienda occorre considerare entrambi i punti di osservazione: situazione economica e di cassa.

Può capitare anche che l'azienda incorra in una situazione di perdita ovvero che i costi siano superiori leggermente ai ricavi evidenziando un bilancio negativo ma questo magari non viene percepito perché il risultato di cassa è ancora positivo, in questo caso non rendendosi conto della perdita si potrebbe perdere tempo prezioso per intervenire sulla gestione economica.

IN SINTESI

Esiste anche la possibilità di essere economicamente in perdita pur avendo una situazione di cassa positiva.

Esiste un pericoloso disallineamento temporale tra la gestione di cassa e di la gestione economica. Uno dei rischi peggiori è quello di scoprire di avere bisogno di liquidità in modo improvviso e ottenere la liquidità è un percorso complesso, costoso e non immediato.

Ottenere la liquidità non è atto immediato mentre il pagamento dei fornitori, dei dipendenti, del fisco spesso non aspetta e il non pagamento determina il blocco dell'operatività aziendale.

Una delle ragioni principali per cui le aziende entrano in crisi è per il problema della cassa anche se spesso l'attenzione è rivolta sull'aumento dei ricavi oppure sul risparmio dei costi dimenticandosi di monitorare l'andamento della liquidità.

Occorre anche evidenziare che la previsione e il controllo dei flussi di cassa è una procedura che richiede tempo per essere affinata in quanto dipende dalle caratteristiche aziendali e dal settore in cui essa è inserita (commercio al dettaglio, ingrosso, artigianato). Il saper prevedere l'impatto di determinate decisioni o eventi sull'equilibrio dell'impresa non solo velocizza il processo decisionale ma tutela la buona gestione dell'impresa stessa.

Quando parliamo di cash flow dobbiamo pensare ad attività che generano cassa e attività che diminuiscono la cassa, per cassa non deve intendersi soltanto la liquidità presente sui conto correnti ma anche alle posizioni attive delle banche e all'utilizzo residuo dei fidi.

IN SINTESI

Uno dei rischi peggiori è quello di scoprire di avere bisogno di liquidità in modo improvviso e ottenere la liquidità è un percorso complesso, costoso e non immediato. Ottenere la liquidità non è atto immediato mentre il pagamento dei fornitori, dei dipendenti, del fisco spesso non aspetta e il non pagamento determina il blocco dell'operatività aziendale.



Controllo sistematico della cassa: le conseguenze del mancato controllo

Spesso nelle realtà aziendali di piccole dimensioni le risorse umane sono impegnate nella gestione operativa e di conseguenza non si ha molto tempo per curare le dimensioni di controllo incluso il controllo dei flussi di cassa che richiedere risorse e tempo sistematico. Le conseguenze di non avere liquidità in modo improvviso a causa del mancato controllo e delle mancate ricerche di soluzioni determina una serie di conseguenze negative che se ripetute nel tempo incidono in modo profondo sulla sostenibilità aziendale.

IN SINTESI

Non avere cassa improvvisamente per adempiere a qualche scadenza rende a volte impossibile trovare le risorse per risolvere il problema a costi contenuti, se le risorse si trovano vengono fatte pagare molto tramite il pagamento di interessi diretti e indiretti elevatissimi.

Il non pagare regolarmente i fornitori determina un peggioramento della propria reputazione verso tutti i fornitori che possono scambiarsi tra di loro informazioni, essere considerati cattivi pagatori

significa essere considerati cattivi clienti con tutte le conseguenze del caso, ovvero essere trattati a condizioni economiche e logistiche peggiori rispetto ad altri clienti che magari sono anche concorrenti.

IN SINTESI

Spesso per risolvere il problema della liquidità si ritardano i rimborsi di eventuali rate o si sconta sul conto corrente, questi eventi sono peggiorativi del rating dell'azienda e riducono la sua capacità di ottenere credito a buone condizioni di mercato

Il non pagare tributi, tasse, imposte determina future sanzioni e interessi da pagare. Inoltre il non pagare i tributi dei dipendenti quali le trattenute IRPEF e INPS si configura come appropriazione indebita con pesantissime conseguenze. La mancanza di cassa inoltre genera stress a tutti i livelli aziendali, rende conflittuali e preoccupati i dipendenti e l'imprenditore titolare.



Lo strumento del budget: su quanta liquidità posso contare?

Uno strumento molto utile per prevedere l'andamento della liquidità aziendale è il budget cioè la stima previsionale di quello che potrebbe succedere all'azienda nel futuro in termini di fatturato, costi, incassi, pagamenti.

Sulla liquidità insistono diverse componenti positivi in grado di generare incassi e componenti passivi che determinano assorbimento della liquidità. Ogni realtà aziendale deve impostare i budget che possono essere funzionali al miglioramento della gestione aziendale.

IN SINTESI

I budget sono solo delle stime finalizzate ad avere un'idea di quello che potrà accadere e per avere quindi dei margini di azione per eventuali situazioni di criticità.

Il principio di base è che nel fare il budget occorre essere prudenti per evidenziare meglio alcune situazioni critiche, fare un budget ha senso anche senza poter stimare con esattezza l'andamento di alcuni valori come le vendite oppure i costi delle materie prime. Per poter fare un budget all'interno dell'azienda bisogna conoscere almeno i principi di contabilità di base.

All'interno dell'azienda dovrebbero esserci quindi le competenze per monitorare, dal punto di vista contabile, alcuni conti di importanza strategica per informare in modo veloce l'imprenditore o l'amministrazione sulle situazioni critiche legate al cash flow. L'utilizzo di un professionista commercialista spesso non è sufficiente in quanto il commercialista fornisce all'azienda un supporto fiscale e contabile quasi sempre rivolto al passato (elaborazione del bilancio).

IN SINTESI

Il budget riguarda il futuro andamento dei ricavi, dei costi, delle entrate e delle uscite che dovranno essere poi sistematicamente confrontati con i bilanci a consuntivo (questi possono essere forniti dal commercialista), dal confronto tra i dati preventivi e quelli consuntivi si possono rilevare dei dati per fare delle migliori future previsioni.

In conclusione è meglio avere dei dati semplici e poco precisi sulla cassa che non averne affatto.



Cassa e competenza: due principi fondamentali

Nella tenuta della contabilità si può fare riferimento ai due principi fondamentali: la contabilità per competenza e la contabilità attuata con il principio di cassa. Le imprese devono impostare le proprie strutture contabili al principio di competenza mentre i lavoratori autonomi devono ragionare per cassa.

IN SINTESI

Nella gestione dei flussi di cassa questi due principi fondamentali, competenza e cassa, possono condurre a delle differenze notevoli tra l'andamento economico e quello monetario.

Il principio di competenza prevede che i ricavi e i costi dell'azienda vengano assegnati al periodo in cui essi sono maturati dal punto di vista economico indipendentemente dal momento in cui sono stati incassati o pagati. In sintesi il movimento monetario può essere successivo rispetto alla contabilizzazione del ricavo e del costo. Il principio di cassa invece prevede che ricavi e costi siano contabilizzati soltanto quando si ha il collegato movimento monetario è quindi una logica totalmente differente dalla logica della competenza.

Esiste quindi una logica economica e una logica

monetaria che spesso divergono e in ogni caso dipendono dal settore di riferimento, ad esempio nel commercio all'ingrosso è usuale concedere al cliente un credito commerciale e quindi si fatturano i ricavi ma non si contabilizzano nell'immediato le entrate. Nel commercio al dettaglio, al contrario, si ha una piena convergenza tra il ricavato e l'incassato essendo in questo tipo di commercio previsto un pagamento immediato del ricavo, nel settore dell'artigianato ad esempio potrebbe essere previsti dei meccanismi di acconti monetari e saldi successivi, lo strumento dell'acconto/anticipo è un modo di fare precedere l'aspetto monetario rispetto all'aspetto economico.

Per alcune voci di bilancio quindi c'è una coincidenza tra competenza e cassa per altre invece possiamo sostenere che esiste sempre uno sfasamento temporale, un esempio è il costo del lavoro: la tredicesima è una voce 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.

A causa di questi fenomeni il risultato economico non corrisponde quasi mai al risultato di cassa e anche per questo motivo che la contabilità può rilevare un utile ma il conto in banca può essere con un saldo passivo e la cassa vuota. L'obiettivo dell'imprenditore è quello di rendere sostenibile la sua impresa nel tempo e questo obiettivo lo si raggiunge soltanto quando la contabilità rileva sia un utile sia la presenza di liquidità.

IN SINTESI

Ragionando quindi in termini di cassa all'interno del principio di competenza potrebbe esserci, come già evidenziato, un disallineamento tra i ricavi e le entrate e i costi e le uscite nel senso che non tutti i ricavi sono sempre incassati nello stesso momento in cui vengono contabilizzati e non tutti i costi sono pagati nel momento in cui essi vengono rilevati.

IN SINTESI

È pericoloso il fenomeno dell'utile senza liquidità: in mancanza di soldi l'operatività aziendale può risultare compromessa, i fornitori possono sospendere le consegne dei rifornimenti. È pericoloso anche il fenomeno della liquidità senza utile ovvero il fenomeno per quale s'incassano i ricavi prima del pagamento dei costi che risultano a fine anno più alti dei ricavi, in questo caso la liquidità illude una sostenibilità che verrà meno nel momento in cui si dovranno pagare i costi correlati ai ricavi incassati precedentemente.

Aspetto economico, finanziario e monetario della gestione: le parole chiave della contabilità



Come abbiamo visto l'obiettivo della gestione aziendale deve essere quello di ottenere un utile economico correlato a una positiva situazione di cash flow (flussi di cassa) ovvero liquidità. Per raggiungere questo importante obiettivo la gestione aziendale deve essere contemporaneamente in grado di raggiungere un equilibrio economico, un equilibrio finanziario e un equilibrio monetario. La sostenibilità si ha soltanto quando questi equilibri vengono raggiunti in modo sincronizzato.

L'Aspetto economico si riferisce ai ricavi e costi. Il ricavo è valore economico che il mercato riconosce ad un bene o ad un servizio ceduto, coincide con l'imponibile delle fatture attive. Il costo è il valore economico delle risorse acquisite dall'imprenditore per la produzione o la commercializzazione di un bene o di un servizio, coincide con l'imponibile delle fatture passive, se l'iva di una fattura passiva è indetraibile, il costo è comprensivo di iva. Il risultato economico è la differenza periodica (almeno una volta all'anno in sede di bilancio fiscale) fra ricavi e costi. Possono esserci tre possibili risultati.

IN SINTESI

Una competenza molto importante per l'imprenditore è quella di saper valutare in modo preciso quali aspetti (economico, finanziario, monetario) vengono interessati come conseguenze (variazioni) di una scelta imprenditoriale (comprare, vendere, investire, finanziarsi, incassare, pagare).

IN SINTESI

- $\text{RICAVI} > \text{COSTI}$ UTILE, si potrebbe assimilare al **GUADAGNO**.
- $\text{RICAVI} < \text{COSTI}$ PERDITA
- $\text{RICAVI} = \text{COSTI}$ PAREGGIO

L'aspetto finanziario si riferisce ai crediti e debiti. Il credito è il diritto ad ottenere un compenso a fronte della cessione di un bene o della prestazione di un servizio ad un soggetto detto debitore entro una certa data. In contabilità il credito si identifica come una futura entrata, la sostituisce in attesa che arrivi a scadenza. Il credito per le aziende è una forma di investimento, nel bilancio delle aziende figura come una voce di attivo fra gli investimenti. Il debito in diritto è l'obbligo giuridico di eseguire, da parte di un soggetto detto debitore, una determinata prestazione, suscettibile di valutazione economica, a favore di un altro soggetto determinato detto creditore, entro una certa data. In contabilità il debito si identifica come una futura uscita, la sostituisce in attesa che arrivi a scadenza. Nel commercio al dettaglio i ricavi si tramutano

IN SINTESI

Se i crediti hanno una durata più breve dei debiti, si può parlare di un equilibrio finanziario positivo.

immediatamente in entrate.

L'aspetto Monetario si riferisce alle entrate e uscite. Per entrata s'intende il movimento di denaro in ingresso in cassa o in banca. Per uscite s'intende un movimento di denaro in uscita in cassa o banca.

IN SINTESI

Un'azienda potrebbe avere delle ottime performance da un punto di vista ECONOMICO, ma potrebbe avere problemi FINANZIARI o MONETARI. Perché un'azienda possa garantirsi un andamento positivo, è necessario che raggiunga un equilibrio economico, finanziario e monetario.

Il sistema del prepagato rappresenta un esempio in cui l'aspetto monetario è antecedente a quello economico (p.e. le ricariche telefoniche).



Le variazioni economiche, finanziarie, monetarie

Nel corso della vita dell'azienda un imprenditore è chiamato a prendere delle decisioni, che devono essere supportate da informazioni dettagliate e supportate da documenti e non solo da dati fini a se stessi. Un insieme di dati rielaborati fornisce una informazione.

Dalla contabilità possono confluire all'imprenditore informazioni: economiche, finanziarie, monetarie, patrimoniali.

Oltre a queste informazioni ve ne sono altre che si possono definire extra-contabili, quali i trend di mercato, le caratteristiche del settore, l'evoluzione tecnologiche, il sistema normativo.

DECISIONI INTERNE

ODL - Organizzazione del lavoro (il ruolo dei dipendenti).

OA - Organizzazione aziendale (organizzazione dei reparti)

Le decisioni aziendali possono essere di due categorie: interne ed esterne.

DECISIONI ESTERNE

Comprare Vendere

Pagare Incassare

Fare investimenti

Ottenere finanziamenti

Le decisioni interne non hanno impatti a livello contabile e non incidono sugli aspetti economici, finanziari, monetari dell'azienda in modo diretto.

Le decisioni esterne hanno impatto sui dati contabili e incidono sugli aspetti economici finanziari monetari patrimoniali dell'azienda.

Proprio perché sono le decisioni esterne a condizionare l'andamento dell'azienda è importante valutare sempre quali sono gli stakeholder (o portatori di interesse) coinvolti. I principali sono: clienti, fornitori, banche, fisco, INPS, INAIL, Camera di Commercio. Le decisioni esterne si prendono sulla base delle informazioni reperite dai dati contabili; è per questo che anche un'informazione di "basso" livello quale potrebbe essere quella che deriva dalla registrazione di una fattura passiva riveste una notevole importanza.

Ogni decisione aziendale esterna, supportata da apposito documento, determina almeno due o più variazioni, cioè modifiche ad un equilibrio precedente. Ogni decisione quindi determina variazioni economiche, variazioni finanziarie, variazioni monetarie e variazioni patrimoniali. La contabilità ha l'importante ruolo di registrare le variazioni collegate alle decisioni aziendali e di metterle in un sistema completo che determinerà le strutture di bilancio ovvero il conto economico e lo stato patrimoniale.

Le decisioni devono essere sostenute da un documento, che può essere:

- Fiscale (fatture, note credito, note debito)
- Tributario (F24)
- Notarile (atto per aumento di capitale sociale)
- Bancario (Estratto conto, copia bonifico...)
- Assicurativo (quietanza)

Una delle competenze fondamentali per l'imprenditore è quella di conoscere il funzionamento base della contabilità della sua azienda in modo da collegare ogni decisione imprenditoriale alla correlata variazione economica, finanziaria, monetaria, patrimoniale.

Variazioni ECONOMICHE

**POSITIVE
V.E. +**

**Incremento
dei RICAVI**
**Decremento
dei COSTI**

**NEGATIVE
V.E. -**

**Incremento
dei COSTI**
**Decremento
dei RICAVI**

Variazioni FINANZIARIE

**ATTIVE
V.F.A.**

**Incremento
dei CREDITI**
**Decremento
dei DEBITI**

**PASSIVE
V.F.P.**

**Incremento
dei DEBITI**
**Decremento
dei CREDITI**

Variazioni MONETARIE

**ATTIVE
V.M.A.**

+ CASSA
+BANCA

**PASSIVE
V.M.P.**

- CASSA
- BANCA

Variazioni PATRIMONIALI (delte di CAPITALE)

**POSITIVE
V.C.+**

**+ CAPITALE
SOCIALE**

**NEGATIVE
V.C.-**

**- CAPITALE
SOCIALE**



Gli elementi essenziali del bilancio utili per la gestione del classe flow

Dopo avere analizzato la relazione tra gestione aziendale e variazioni in questo capitolo forniamo le informazioni fondamentali sul bilancio che saranno utili per la gestione della liquidità aziendale e più in generale per la gestione aziendale.

Il conto economico riporta in forma riepilogativa i costi e ricavi di competenza dell'esercizio ed il reddito prodotto dall'azienda nel periodo amministrativo considerato. Come evidenziato dagli schemi che seguono, il codice civile prevede una configurazione a struttura scalare in cui i costi della produzione effettuata, classificati secondo natura (secondo la causa che li ha originati) vengono confrontati con il valore della produzione effettuata (beni venduti, beni immagazzinati, beni utilizzati per esigenze interne ecc.) al fine di determinare il margine operativo (differenza tra valore della produzione e costi della produzione) come risultato della gestione tipica corrente e caratterizzante.

IN SINTESI

Il bilancio è la sintesi e lo strumento che consente di capire se l'azienda ha prodotto un utile o rilevato una perdita d'esercizio. Ogni imprenditore dovrebbe conoscere in modo perfetto il bilancio della propria azienda in quanto il bilancio non rappresenta soltanto la base di calcolo per le imposte ma rappresenta il metodo principale per controllare l'andamento aziendale e anche quindi l'andamento della liquidità. In questa sede analizziamo gli elementi base di cui si compone il bilancio d'esercizio.

Sommando algebricamente al margine operativo il risultato della gestione finanziaria, le rettifiche di valore alle attività finanziarie, le gestione straordinaria, le imposte sul reddito, si ottiene l'utile netto di esercizio.

- A) VALORE DELLA PRODUZIONE
- B) COSTI DELLA PRODUZIONE
- Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)
- C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI
- D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE
- E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI
- Risultato prima delle Imposte (A - B ± C ± D ± E)
- Imposte sul reddito dell'esercizio
- Utile o perdita d'esercizio

Dallo schema sopra riportato emerge come nel conto economico siano evidenti anche i risultati parziali. Il risultato di esercizio è suddiviso per aree di aggregazione. I componenti di reddito sono raggruppati per categorie omogenee e sommati algebricamente in modo da ricavarne risultati parziali che evidenziano il contributo che ogni settore aziendale offre all'ottenimento del reddito di esercizio. Tale stratificazione dei risultati è particolarmente utile ai fini di una valutazione dell'efficienza aziendale.



VALORE DELLA PRODUZIONE è costituito da: ricavi delle vendite (al netto dei resi, ribassi e abbuoni)

COSTI DELLA PRODUZIONE Sono rappresentati da tutti i costi, classificati per natura, necessari alla realizzazione del valore della Produzione. In particolare sono presenti gli acquisti di materiali (merci, materie prime, materie consumo, materie sussidiarie).

IL MARGINE OPERATIVO, differenza tra valore della produzione e costo della produzione, è il più importante valore intermedio in quanto si riferisce all'attività ordinaria, principale, caratteristica e non dell'azienda e quindi rappresenta un elemento fondamentale nella valutazione della sua redditività. Un margine operativo negativo sta ad indicare gravi carenze gestionali e l'esigenza di tempestivi correttivi.

A tale risultato sono successivamente aggiunti e sottratti i componenti negativi e positivi che si riferiscono alla gestione finanziaria, alle rettifiche di valore di attività finanziarie, alla gestione straordinaria e fiscale.

Gestione finanziaria i cui componenti negativi sono conseguenza dell'indebitamento aziendale mentre i componenti positivi derivano da impieghi temporanei di eccesso di liquidità, da proventi

di partecipazioni o altri titoli, da prestiti o dilazioni concessi a terzi.

RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE

Scaturisce da svalutazioni e rivalutazioni di attività finanziarie, che rappresentano una fonte reddituale estranea alle gestione tipica aziendale; assumono importanza solo in presenza di significativi investimenti nel settore finanziario e sono condizionati dai criteri di valutazione applicati dagli amministratori.

GESTIONE STRAORDINARIA

Riguarda oneri e proventi la cui straordinarietà non riguarda l'eccezionalità o l'anormalità dei fatti da cui derivano, ma l'estraneità della fonte del provento o dell'onere all'attività ordinaria. Tale risultato assume importanza nella lettura del Bilancio in quanto il giudizio sul risultato di esercizio e quindi sulla redditività aziendale assume valenza diversa in presenza di notevoli oneri o proventi di natura straordinaria

GESTIONE FISCALE

Mette in evidenza quanto le imposte gravino sul reddito di esercizio

UTILE NETTO

Infine, come e ultima voce, l'utile netto che rappresenta la sintesi della gestione nella sua interezza.

Dopo aver analizzato il conto economico analizziamo lo stato patrimoniale fotografa il patrimonio dell'impresa in un dato momento, mettendo a confronto attività e passività. Attraverso questo documento è possibile individuare quali sono le fonti di capitale e quali sono gli investimenti effettuati dall'impresa. La struttura del documento prevede cinque riquadri, due dei quali dedicati alle attività, mentre i restanti alle passività.

La parte delle "Attività" riporta come è stato speso il denaro in possesso dell'azienda ed è a sua volta ripartita in due grandi categorie.

La colonna delle "Passività" indica da dove è stato preso tale denaro, compreso quello versato dai proprietari stessi ed è formata da tre componenti.

Le attività immobilizzate, ovvero gli investimenti di lunga durata (es. fabbricati, terreni, attrezzature, brevetti, costi notarili per l'avviamento dell'iniziativa).

Le attività correnti ovvero tutti i beni che si presume siano trasformabili molto velocemente in denaro liquido

- Capitale netto, nel quale rientra il capitale sociale o ossia il capitale "prestato" dai proprietari dell'azienda;
- Prestiti a lungo termine ovvero quelli che devono essere pagati a scadenza superiore all'anno;
- Passività correnti sono i debiti che devono essere onorati entro l'anno.

La struttura di sintesi dello stato patrimoniale

Attivo			Passivo	
A	CREDITI VERSO SOCI		A	PATRIMONIO NETTO
B	IMMOBILIZZAZIONI			
	I	Immobilizzazioni immateriali	B	FONDI PER RISCHI ED ONERI
	II	Immobilizzazioni materiali		
	III	Immobilizzazioni finanziarie		
			C	TRATTAMENTO FINE RAPPORTO
C	ATTIVO CIRCOLANTE			
	I	Rimanenze		
	II	Crediti	D	DEBITI
	IV	Disponibilità liquide		
			C	RATEI E RSCONTI PASSIVI
D		RATEI E RSCONTI ATTIVI		

Conto Economico, Stato patrimoniale: riclassificazioni

Per avere maggiori informazioni sulla situazione economica, finanziarie e monetaria dell'azienda può essere utile riclassificare gli schemi di conto economico e di stato patrimoniale.

Il Bilancio infatti rappresenta il logico punto di partenza per conoscere e comprendere la dinamica della gestione aziendale. Rappresenta la documentazione contabile di sintesi in cui trova rappresentazione l'insieme dei mezzi a disposizione per lo svolgimento dei processi produttivi e la formazione del risultato economico di periodo

Per riclassificazione deve intendersi il processo con il quale le singole voci del conto economico e dello stato patrimoniale vengono riposizionate secondo logiche diverse da degli schemi tradizionali.

Scopi della riclassificazione: raggruppare le voci di bilancio per classi omogenee, evidenziare risultati parziali di singole aree gestionali, facilitare la comprensione delle relazioni tra gli aggregati di bilancio; facilitare i confronti nello spazio e nel tempo; predisporre il bilancio ad una "lettura critica".

La riclassificazione è il punto di partenza per l'analisi di bilancio e per le analisi finanziarie. Il conto economico riclassificato è ottenuto

rielaborando gli stessi dati del conto economico e mette in evidenza alcuni risultati intermedi, detti margini, prima di arrivare all'utile di esercizio. Un esempio di riclassificazione di conto economico è quella a valore aggiunto nella quale vengono evidenziati alcuni risultati importanti creati dall'azienda come il valore aggiunto, il margine operativo lordo detto mol o ebitda (earning before interest, tax, depreciation and amortitation), il risultato prima degli oneri finanziari (EBIT) e il risultato netto. Un altro parametro importante è i margini di contribuzione dato dalla differenza tra i ricavi e i soli costi variabili che esprime la capacità dell'azienda di generare reddito a sufficienza per coprire i costi fissi.

Il conto economico riclassificato è ottenuto rielaborando gli stessi dati del conto economico e mette in evidenza alcuni risultati intermedi, detti margini, prima di arrivare all'utile di esercizio. Un esempio di riclassificazione di conto economico è quella a valore aggiunto nella quale vengono evidenziati alcuni risultati importanti creati dall'azienda come il valore aggiunto, il margine operativo lordo detto mol o ebitda (earning before interest, tax, depreciation and amortitation), il risultato prima degli oneri finanziari (EBIT) e il risultato netto. Un altro parametro importante è i margini di contribuzione dato dalla differenza tra i ricavi e i soli costi variabili che esprime la capacità dell'azienda di generare reddito a sufficienza per coprire i costi fissi.

IN SINTESI

Per lo studio della liquidità è importante sia la riclassificazione del conto economico che dello stato patrimoniale.

Esempio di riclassificazione

Conto Economico a Valore Aggiunto	euro
Valore della produzione	100
- Costi esterni	40
= Valore Aggiunto	60
- Costo del personale	30
'= Margine Operativo Lordo MOL = EBITDA'	30
- Ammortamenti e accantonamenti	10
= Margine Operativo Netto (MON)	20
+ Proventi gestione accessoria	7
- Oneri gestione accessoria	5
+ Proventi finanziari	8
= Risultato ante oneri finanziari (EBIT)	30
- Oneri finanziari	10
= Risultato Ordinario	20
+ Proventi straordinari	3
- Oneri straordinari	5
= Risultato Ante-imposte (EBT)	18
- Imposte dell'esercizio	8
= Risultato netto	10



Il mol è un risultato importante in quanto esprime la redditività dell'azienda nel suo complesso e spesso viene usato come parametro di riferimento quando si deve valutare un'azienda in stato di cessione.

Il Mol è anche un importante parametro per controllare il flusso di cassa dell'azienda. Valori elevati di margini di contribuzione rendono maggiore la probabilità di avere cassa a disposizione.

La classificazione dei costi

Sempre nella logica della gestione dei flussi di cassa e in generale per rendere maggiormente consapevole l'imprenditore del diverso impatto che hanno i costi aziendali sulla cassa e sui connessi flussi si propone in questa sede una classificazione dei costi principali aziendali.

Una prima distinzione, già in parte esaminata, è tra costi fissi e costi variabili. Per costi fissi devono intendersi i costi che non mutano al variare dei volumi di vendita, mentre per costi variabili d'intendono costi che al variare dei volumi di vendita o di produzione variano, esistono anche costi semi variabili ovvero costi che aumentano quando la produzione aumenta superando un certo livello produttivo.

Una seconda distinzione si ha tra costi reali e costi figurativi. I costi reali sono quelli realmente sostenuti mentre i costi figurativi, anche detti costi opportunità, misurano la perdita in termini di mancato guadagno in ipotesi di impiego alternativo dei fattori produttivi rispetto a quello corrente (Es: hai un capannone che usi per le merci, il costo opportunità è il mancato guadagno qualora si decidesse di cedere in affitto il capannone).

Una terza distinzione è tra costi diretti e indiretti. Costi diretti: ossia costi direttamente imputabili al prodotto (es: materie prime); costi indiretti: ossia costi indirettamente imputabili al prodotto (es: ammortamento quando il macchinario è utilizzato per produrre più di un prodotto).


Una quarta distinzione è tra costi evitabili e costi inevitabili. I Costi evitabili sono costi che sostieni per un determinato prodotto, però cambiando scelta potresti non sostenerli (esempio si produce il prodotto A in cui si ha come costo uno stipendio di un supervisore di linea produttiva, se si elimina il prodotto A non si sostiene il costo del supervisore eliminando quel costo).

Costo inevitabile, sono costi che si sostengono e che si sosterranno indipendentemente dalla produzione del bene (Esempiosi producono due beni: A e B, si sostiene un costo di ammortamento di un macchinario per entrambi i beni, anche se si elimina il bene B comunque il costo lo sostiene lo stesso). Una quinta distinzione è tra costi specifici e costi comuni, i costi specifici (anche detti speciali) sono costi che si riferiscono esclusivamente al prodotto (esempio: materia prima di un bene);

Costi comuni, sono costi che si sostengono e che devono essere ripartiti tra due beni (esempio: stipendio di un lavoratore che produce due beni insieme). Un'altra distinzione si ha tra costi consuntivi, standard e preventivi. Costi consuntivi: sono costi che si rilevano e che si calcolano ex post, ossia misurano il valore delle risorse utilizzate a fine produzione (esempio: per produrre il bene A ho sostenuto costi di 800 euro);

Costi standard, sono costi che appartengono nella categoria dei costi preventivi e che però sono costi che sosterresti in condizioni ideali (es: se producessi





A e nel mercato ci fossero costi ideali, lo produrrei con costi pari a 700 euro); costi preventivi, sono costi che si ipotizza di sostenere e lo si fa attraverso la costruzione di "budget" quindi è in un certo senso l'obiettivo di produzione, ma alla fine non si conosce se i costi sostenuti siano effettivamente quelli o meno (esempio: si ipotizzi di produrre un bene A al valore di 500 euro poi dipende cosa succede nel mercato, potere contrattuale, efficienza di produzione). Analizzando le tante categorie di costi troviamo i costi differenziali che si ottengono facendo la differenza tra due alternative con costi diversi servono per capire cosa succede in caso di passaggio da un'alternativa ad un'altra. Ci sono anche i costi cessanti ed emergenti. Costi cessanti: sono costi che non si sostengono più se dovesse cambiare decisione. Costi emergenti: costi che si sostengono in seguito alla decisione presa (esempio: cambi produzione, elimini A e produci B, per la produzione di A eliminerai alcuni costi, per B invece sosterrai alcuni costi). Costi di non conformità: costi che si sostengono per eseguire azioni correttive affinché si possa raggiungere l'obiettivo previsto.

I costi possono classificarsi in varie categorie: fissi, variabili, diretti, indiretti, comuni, speciali, eliminabili, non eliminabili, opportunità, reali, figurativi, effettivi, consuntivi, previsionali, standard. Infine una differenza importantissima per quel che riguarda lo studio della liquidità è la differenza tra costi monetari e costi non monetari, i primi sono costi a cui si associa sempre un'uscita di cassa mentre i secondi sono costi a cui non si associa un movimento monetario, un esempio di costi monetari sono gli stipendi mentre un esempio di costi non monetari sono dal secondo anno gli ammortamenti.

I controlli fondamentali sulle voci del conto economico per una corretta gestione del cash flow: ricavi, costi variabili, costi fissi, margine di contribuzione, margine operativo lordo

Il bilancio d'esercizio è in grado in ogni momento di fornire preziose informazioni sullo stato di salute dell'azienda sia sotto il profilo finanziario, patrimoniale, economico e monetario. A causa della mancanza di tempo e di competenze spesso si trascura la lettura del bilancio o l'analisi del bilancio di verifica che può essere richiesto con riferimento ad una certa data e non solo a fine anno.

Un consiglio pratico per l'imprenditore è di tenere almeno sotto controllo alcune voci strategiche del bilancio che posso fornire informazioni utili sia a livello economico che a livello di liquidità aziendale.

Alcuni parametri sono del conto economico, altri nello stato patrimoniale. Le voci economiche da controllare sono i ricavi di vendita, distinguendo la componente quantità vendute e prezzi di vendita, i costi variabili, i margini di contribuzione,

i costi fissi e il margine operativi lordo. Le voci patrimoniali da tenere sotto controllo sono invece i debiti verso i fornitori, i crediti verso i clienti e le scorte di magazzino. Tutte queste voci indicate hanno un ruolo fondamentale per la gestione e la sostenibilità dell'azienda.

Il prezzo è il principale elemento che permette all'azienda di recuperare i diversi costi sostenuti per la vendita o per la produzione, per costi devono intendersi sia fissi che variabili sia diretti che indiretti sia reali che figurativi sia monetari che non monetari.

I ricavi di vendita, ottenuti dal prodotto tra quantità venduta e prezzo, sono il primo indicatore da tenere sotto controllo. I ricavi possono aumentare per il combinato disposto dell'aumento dei volumi di vendita o dell'aumento di prezzo o in caso di mercato elastico i volumi aumentano a causa della diminuzione dei prezzi.



Ogni imprenditore dovrebbe conoscere la leva del prezzo nel suo settore di riferimento ovvero come variano i ricavi al variare del prezzo, sia inteso come aumento sia come sconto, e sia come possa reagire la concorrenza. La capacità di fare il prezzo giusto, pricing, è una delle competenze strategiche più importanti per l'imprenditore.

L'impatto sulla liquidità dell'aumento del prezzo deve sempre essere valutata in quanto non automaticamente si traduce in aumento delle risorse liquide in quanto l'aumento potrebbe diminuire le vendite in quantità o l'aumento potrebbe generare l'aumento dei costi di vendita e produzione.

I ricavi in sintesi nella doppia componente prezzo e quantità possono aumentare la liquidità aziendale ma alcune scelte la possono diminuire.

I ricavi si associano a delle entrate di liquidità (come nel caso del commercio al dettaglio) oppure al sorgere di crediti vs clienti, in alcuni settori è anche possibile che i ricavi siano anticipati dalle entrate di denaro in forma di acconti e anticipi.

Un'altra dimensione importante che può incidere sia sul risultato economico (utile) sia sulla dimensione dei flussi di cassa (cash flow) ovvero sulla sostenibilità economica e liquidità sono i cosiddetti costi variabili ovvero, come descritto precedentemente, i costi che variano al variare della produzione.

I costi variabili sono quasi sempre costi che diventano uscite monetarie nel breve periodo a seconda delle condizioni di pagamento che si sono contrattate (pagamento immediato, a 30 giorni, a

60 giorni, ecc.). I costi variabili quindi assorbono la liquidità al contrario dei ricavi che la producono.

L'imprenditore quindi dovrebbe tenere sotto controllo l'andamento dei costi e dei ricavi per determinare ipotesi sulle disponibilità liquide nel medio lungo periodo. Il controllo dei costi variabili dipende sia dai prezzi proposti dai fornitori sia dall'efficienza produttiva.

Non bisogna mai dimenticare l'importanza di tenere in concorrenza tra di loro i fornitori per cercare di spuntare prezzi più contenuti. Anche la ricerca di efficienza produttiva può impattare sulla dimensione dei costi variabili permettendo un risparmio economico e una minore uscita di denaro.

IN SINTESI

Un elemento che misura il rapporto tra ricavi (entrate immediate o future entrate) e i costi variabili (uscite immediate o future uscite) è il margine di contribuzione ottenuto come differenza tra ricavi e costi variabili. Il margine di contribuzione può essere espresso in misura assoluta o valore percentuale come percentuale del fatturato. Un buon margine di contribuzione lordo incide positivamente sulla liquidità e sulla redditività.

Il margine deve essere confrontato con lo stesso indice negli anni precedenti o nello stesso periodo degli anni passati. Un altro elemento di confronto potrebbe essere con il margine di contribuzione di altre realtà aziendali. Il margine di contribuzione esprime quindi il contributo che le vendite danno alla copertura degli altri costi aziendali ovvero il margine esprime la quantità di risorse economiche

monetarie che restano all'azienda dopo aver coperto i soli costi variabili.

Il margine di contribuzione potrebbe essere anche calcolato per ogni area strategica di affari dell'azienda ovvero per ogni centro di profitto individuato dall'imprenditore.

Il margine di contribuzione quindi unitario è la somma dei diversi margini di contribuzione assegnati a ciascuna area di affari.

Le aree di affari possono essere costruite sulla base dei prodotti, dei clienti, dei mercati, dei servizi offerti ovvero su ogni oggetto aziendale in cui siano oggettivamente assegnabili dei ricavi e dei costi variabili diretti

Per l'imprenditore può essere fondamentale sapere quali i sono i margini di contribuzione di ogni singolo prodotto, servizio perché in questo modo si hanno informazioni preziose per la gestione aziendale. Il margine di contribuzione unitario dovrebbe essere superiore al totale dei costi fissi che l'imprenditore sostiene ovvero costi che l'impresa sostiene anche se non ci sono vendite. Un altro parametro fondamentale sono i costi fissi che l'azienda deve sostenere e che dipendono da precise scelte aziendali. I costi fissi spesso generano nell'imprenditore la preoccupazione di dover provvedere alla loro copertura.

Nelle situazione di crisi i costi fissi sono quelli che per primi si cerca di ridurre o di eliminare

Un indicatore molto importante per la copertura dei costi fissi è il calcolo del punto di pareggio ovvero il punto in cui i ricavi sono equivalenti ai costi variabili e ai costi fissi. Il punto di pareggio può essere calcolato sia in termini di fatturato da raggiungere sia in termini di quantitativi di vendita o di produzione da ottenere e raggiungere.

Ogni imprenditore dovrebbe sapere, anche in via approssimativa, il punto di pareggio, monetario e quantitativo, della propria azienda e come questo viene modificato a seguito di alcune scelte aziendali. Dal punto di vista operativo rimane importante, per l'imprenditore e per coloro che prendono decisioni aziendali, sapere ad esempio quale deve essere l'incremento di fatturato e di liquidità necessari per la copertura di eventuali nuovi investimenti o costi fissi.

Il punto di pareggio rappresenta quindi un parametro fondamentale anche per tenere sotto controllo i livelli di liquidità. Il margine di contribuzione, come visto precedentemente, misura la differenza tra i ricavi e i soli costi variabili, per questo motivo per un altro indicatore importante da calcolare conoscere e monitorare è il margine operativo lordo conosciuto come mol che viene calcolato come differenza tra ricavi costi variabili e costi fissi e rappresenta un primo indicatore della capacità dell'azienda di produrre utili.

L'obiettivo di ogni azienda dovrebbe essere quello di avere un margine operativo lordo positivo per essere in grado di coprire tutte le spese diverse dai costi fissi come ammortamenti, gli accantonamenti, interessi passivi, imposte e tasse. La presenza di margini operativi lordi bassi o negativi ha come conseguenza quella di rendere complicata la gestione della liquidità anche in presenza di livelli attuali non negativi.



IN SINTESI

Per tenere sotto controllo l'aspetto economico e monetario della gestione aziendale occorre monitorare e analizzare l'andamento dei ricavi delle vendite (quantità e prezzi) i costi (fissi e variabili) il margine di contribuzione lordo e il margine operativo lordo. Margini negativi sono indicatori di futuri problemi sulla liquidità e occorre quindi intervenire prima sulle diverse leve a disposizione.

I controlli fondamentali sulle voci di bilancio patrimoniali per una corretta gestione del cash flow: magazzino, crediti vs clienti, debiti vs fornitori

Dopo aver analizzato le voci economiche da tenere sotto controllo per una corretta gestione economica e monetaria passiamo ad analizzare le voci dello stato patrimoniale su cui l'imprenditore deve porre la dovuta attenzione. Un primo parametro sono i crediti vs clienti ovvero le fatture che si sono emesse ai clienti non ancora incassate e quindi in attesa di trasformazione in liquidità. Nella fatturazione attiva che origina i crediti occorre considerare anche l'imposta sul valore aggiunto (iva) che in alcuni casi deve essere versata allo stato anche se non ancora incassata creando problemi di liquidità evidenti. L'imprenditore dovrebbe conoscere il tempo medio di incasso dei propri crediti anche in relazione ai tempi medi di pagamento dei fornitori. Un indice molto importante per l'analisi dei propri crediti è dato dal rapporto tra i ricavi e i crediti verso i clienti che può essere definito indice rotazione delle vendite.

UN ESEMPIO

Rotazione delle vendite: numero di volte che in un anno o in un periodo i crediti sono stati incassati

Si ipotizzi di aver fatturato 420.000 in anno e di avere crediti per 60.000 questo significa che la rotazione è stata di 7 volte.

I crediti dovrebbe essere incassati prima del pagamento del debito per evitare problemi di cassa ma spesso l'incasso dei crediti è problematico o in sofferenza a causa della crisi dei clienti.

Un altro parametro fondamentale è il tempo medio di incasso dei crediti e dei debiti, i due tempi dovrebbe essere tra di loro correlati.

Per calcolare il tempo medio di incasso si deve fare il rapporto tra crediti e ricavi giornalieri ovvero il totale dei ricavi divisi per 360. Rispetto all'esempio precedente occorre dividere 60.000 per 1166 ottenendo circa 51 giorni di tempo medio di incasso del credito.

In alcune circostanze può essere utile cercare di incassare prima della scadenza il credito ricorrendo ad operazioni di smobilizzo dello stesso. Lo smobilizzo dei crediti consente di generare flussi di cassa positivi per l'azienda, anticipando la naturale scadenza dei tuoi crediti e rendendoli liquidi in breve tempo. Tramite un'anticipazione si ottiene subito l'accredito delle somme, derivanti da operazioni di vendita con pagamento dilazionato verso la clientela, senza attendere la loro naturale scadenza. Le operazioni di smobilizzo crediti sono gli anticipi su ricevute bancarie, gli anticipi su fatture, lo sconto di portafoglio commerciale e anche il factoring.

Un altro elemento patrimoniale da tenere sotto controllo sono i debiti verso i fornitori che in qualche modo rappresentano l'opposto crediti. I debiti verso fornitori sono una voce del passivo

dello Stato Patrimoniale e corrispondono alle fatture passive incluse di IVA che sono state ricevute ma non ancora saldate. I debiti rappresentano una futura uscita di denaro e quindi rappresentato un elemento delicato nella gestione dei flussi di cassa. Ottenere una dilazione di pagamento dai propri fornitori ha un effetto positivo sulla gestione della liquidità. Le condizioni di pagamento possono essere oggetto di contrattazione con i fornitori sia in termini di scadenza sia in termini di pagamenti parziali. Abbiamo già evidenziato che esiste un legame tra la scadenza temporale dei crediti e quindi degli incassi e la scadenza temporale dei debiti e quindi dei pagamenti. I crediti dovrebbero essere sempre incassati anticipatamente rispetto al pagamento dei debiti per garantire all'azienda le disponibilità monetarie necessarie. Un vantaggio si potrebbe avere nel commercio al dettaglio o nell'artigianato su commissione con la richiesta di acconti e saldi ad avanzamento dei lavori. Per analizzare i debiti vs i fornitori e il loro impatto sulla liquidità si può calcolare la rotazione delle vendite facendo il rapporto tra il totale degli acquisti e l'ammontare dei debiti verso i fornitori.

Un altro parametro fondamentale è il tempo medio di pagamento dei debiti ovvero quanti giorni passano prima che il debito diventi esigibile, la formula di riferimento è data dal rapporto tra i debiti verso i fornitori diviso gli acquisti giornalieri ovvero gli acquisti divisi per 360.

UN ESEMPIO

Rotazione delle vendite: numero di volte che in un anno o in un periodo i debiti sono stati pagati

Si ipotizzi di aver acquistato merce per 200.000 in anno e di avere debiti verso fornitori per 50.000 questo significa che la rotazione è stata di 4 volte.

L'ultimo elemento patrimoniale da tenere sotto controllo per la gestione della liquidità è il valore del magazzino e delle rimanenze. Il magazzino diventa fondamentale soprattutto per le aziende che hanno come principale attività la compravendita di merce e prodotti o la trasformazione di materie prime. Il magazzino rappresenta per l'azienda, nella prima fase, un investimento e quindi una assorbimento di liquidità ma allo stesso tempo, nella fase di disinvestimento può rappresentare un credito e quindi un fattore che genera liquidità. Il magazzino può essere inoltre una delle voci in cui si è immobilizzato l'eventuale utile prodotto dall'azienda. L'utile infatti non è immediatamente misurato dalla cassa ma può essere misurato proprio dall'aumento del valore di magazzino. Per il suo ruolo fondamentale il magazzino è un elemento patrimoniale da tenere sotto controllo tramite il calcolo di alcuni semplici indici quali ad esempio l'indice di rotazione di magazzino e l'indice di durata. Il primo indice indica quante volte nel periodo considerato il magazzino ruota ovvero viene completamente riempito e svuotato permettendo all'azienda di recuperare i mezzi investiti. L'indice di rotazione può essere calcolato a quantità e valori e la formula di riferimento è data dal rapporto tra il valore della merce scaricata e il valore della scorta media. L'altro indice è quello di durata della scorte che esprime il numero di giorni nel quale la merce rimane ferma in magazzino, è l'indice contrario alla rotazione nel senso che con alti indici di rotazione la merce ha un indice di durata minore. L'andamento ideale del magazzino, al fine della sostenibilità monetaria, dovrebbe avere una elevata rotazione e un livello di scorte basse.

UN ESEMPIO

Per si sono effettuati 200.000,00 di acquisti in un anno significa che si sono effettuati acquisti per 555,00 circa. Applicando la formula il tempo medio di pagamento è di circa 90 giorni.

IN SINTESI

Per tenere sotto controllo l'aspetto patrimoniale e monetario della gestione aziendale occorre monitorare e analizzare l'andamento dei crediti, dei debiti e delle scorte di magazzino.

Il capitale circolante e la ricerca di fonti finanziamento

I crediti verso clienti e le rimanenze di magazzino costituiscono il cosiddetto capitale circolante dell'azienda ovvero un capitale pronto a trasformarsi in denaro liquido. In qualche modo il capitale circolante è una forma di investimento che deve essere coperta con una forma di finanziamento adeguata. I finanziamenti possono essere in questo caso i debiti verso coloro che hanno venduto la merce, debiti di regolamento, oppure debiti verso le banche o liquidità messa a disposizione direttamente dall'imprenditore. Un parametro molto importante è la differenza, margine, tra la somma degli investimenti a breve periodo (crediti vs clienti, magazzino) e i debiti a breve verso i fornitori, questo margine prende il nome di capitale circolante netto. Un capitale circolante netto elevato significa per l'azienda dover ricorrere a fonti di finanziamento alternative ai debiti verso fornitori ovvero in concreto significa rivolgersi alle banche (prestiti, mutui, fidi) oppure significa richiedere ai proprietari di immettere liquidità necessaria per proseguire nella gestione aziendale (cosiddetto autofinanziamento).

Un problema tipico della crescita del fatturato aziendale è il peggioramento del capitale circolante netto derivante dal potenziale aumento dei crediti e della necessità di finanziare in modo oneroso questa aumento. È necessario per l'imprenditore saper stimare il fabbisogno finanziario derivante dalla crescita aziendale evitando una crisi di liquidità dovuta ad una crescita dei fatturati non sostenibile.

Il fabbisogno finanziario genera costi reali in termini di interessi passivi pagati alla banca ma anche costi opportunità derivanti dalla perdita di interessi attivi in quanto per finanziare il capitale circolante netto si rinuncia ad investimenti alternativi. Il capitale circolante netto può rilevare anche un valore negativo ovvero la gestione dell'azienda genera cassa e quindi liquidità a causa dei bassi livelli di magazzino e di crediti verso i clienti. Una situazione di capitale circolante negativo potrebbe essere nel settore nel commercio al dettaglio, la cassa generata servirà per la copertura dei debiti di regolamento verso i soggetti imprenditoriali.

Per una positiva gestione di cassa occorre monitorare il capitale circolante netto il più spesso possibile.

Il controllo dei flussi di cassa: il rendiconto finanziario

Una delle più importanti fasi di controllo aziendale riguarda la cassa, il suo andamento, la sua evoluzione nel tempo e la sua gestione nel caso di criticità. L'imprenditore dovrebbe conoscere in modo preciso quali sono le attività che producono liquidità e quali sono al contrario le attività che assorbono risorse monetarie, altresì l'imprenditore dovrebbe essere in grado di sapere le tempiste con cui le scelte aziendali si riflettono sulla cassa.

Vista la sua strategica importanza la cassa andrebbe analizzata rispetto alla gestione aziendale passata sia inserita in una dimensione di prospettiva futura ovvero in un budget di cassa.

Il livello della cassa e dell'utile aziendale sono in continuo mutamento, l'emissione di una fattura attiva ad esempio aumenta l'utile, aumenta il capitale circolante netto mentre l'incasso della stessa fattura aumenta la cassa. Per monitorare l'andamento della cassa quindi è necessario fissare due tempi, iniziale e finale, analizzando come si è evoluta la situazione nel mezzo. La cassa aziendale viene generata e assorbita in diverse aree aziendali.

Una prima area aziendale che genera flussi di cassa è la cosiddetta gestione reddituale operativa ovvero l'attività tipica dell'azienda in altre parole la compravendita di merce, nel caso di attività commerciale, o l'attività di acquisto di materie prime la loro trasformazione in oggetti o

attività e la connessa vendita, nel caso di realtà produttive industriali. La gestione operativa implica il pagamento delle risorse produttive usate, incluse le risorse umane, e determina gli incassi connessi alle vendite. Un'altra area aziendale che determina movimentazioni di cassa è quella degli investimenti ovvero dell'acquisizione di risorse produttive materiale e immateriali destinate all'utilizzo pluriennale (acquisto di attrezzature, di un magazzino, di un brevetto). La fase degli investimenti determina un flusso di cassa negativo nella prima fase in quanto occorre pagare i fornitori. In caso di vendita dei beni oggetti di investimento, cosiddetta fase di disinvestimento, si genera un flusso di cassa positivo. Un terzo flusso di cassa viene invece determinato nella fase dei finanziamenti ovvero nella richiesta da parte dell'azienda di risorse monetarie ai soggetti finanziatori esterni come le banche che erogano mutui, prestiti, fidi bancari. Questa area di gestione determina flussi di cassa in entrata nella prima fase o periodi flussi in uscita per la restituzione delle risorse (pagamento delle rate, rientro dal fido). Una quarta area aziendale che determina potenzialmente flussi di cassa è connessa ai rapporti tra azienda e imprenditori i quali possono investire in capitale sociale immettendo risorse, possono prestare risorse alla propria azienda tramite prestiti oppure possono decidere di non prelevare utili e contribuire con l'autofinanziamento alla gestione aziendale.

IN SINTESI

Sono cinque le aree aziendali in grado determinare conseguenze sui flussi di cassa.

1. La gestione aziendale tipica/caratteristica/operativa (segno positivo e segno negativo)
2. L'attività di investimento (segno tendenzialmente negativo)
3. L'attività di finanziamento (segno tendenzialmente positivo)
4. L'attività di finanziamento dei soci (segno tendenzialmente positivo)
5. La gestione fiscale e straordinaria (segno tendenzialmente negativo)

L'imprenditore dovrebbe essere in grado di conoscere quali aree aziendali e quali scelte imprenditoriali hanno determinato flussi di cassa in aumento o in diminuzione

Gli imprenditori possono però anche decidere di prelevare risorse monetarie dall'azienda generando un flusso negativo. L'ultima area aziendale in grado di assorbire liquidità è legata al pagamento delle imposte dirette e indirette (saldi e acconti) o ad eventi straordinari.

Il controllo di queste aree aziendali dovrebbe permettere all'imprenditore di conoscere in quali aree la liquidità è stata prodotta o assorbita e quale è la disponibilità di risorse monetarie per effettuare nuovi investimenti sostenibili o quante risorse possono essere destinate ai soci come utile prelevato.

IN SINTESI

Un prospetto nel quale vengono inseriti tutti i flussi generati dalla gestione è il rendiconto finanziario ovvero un prospetto di origine contabile che presenta le cause di variazione, positive o negative, delle disponibilità liquide che sono accadute durante un anno.

Il rendiconto finanziario è uno degli allegati al bilancio d'esercizio e può essere redatto raggruppando le attività in cinque aree come abbiamo visto oppure in solo tre aree sintetiche: gestione operativa, attività di investimento, attività di finanziamento. Inoltre secondo la teoria contabile il rendiconto finanziario può essere redatto con il metodo diretto o con il metodo indiretto.

IN SINTESI

Il rendiconto finanziario con metodo diretto consiste nel rilevare i movimenti di liquidità in entrate e i movimenti di liquidità in uscita di ogni area aziendale.

Il rendiconto finanziario con metodo indiretto consiste nell'aggiungere all'utile o alla perdita d'esercizio rilevata nel conto economico i costi non monetari e sottraendo i ricavi non monetari.

Il rendiconto finanziario permette di comprendere quante risorse sono state generate e assorbite nella gestione operativa (l'attività principale dell'azienda), quante risorse sono state assorbite dalla fase di investimenti e quante risorse sono state messe a disposizione dall'imprenditore o dagli intermediari finanziari. Il metodo diretto permette un'analisi della liquidità maggiore rispetto al metodo indiretto. Nella tabella che segue viene riportato uno schema per il calcolo del rendiconto finanziario e un esempio della stessa tabella riempito con dei dati inseriti da un imprenditore.

IN SINTESI

Il rendiconto finanziario con metodo diretto consiste nel rilevare i movimenti di liquidità in entrate e i movimenti di liquidità in uscita di ogni area aziendale.

Il rendiconto finanziario con metodo indiretto consiste nell'aggiungere all'utile o alla perdita d'esercizio rilevata nel conto economico i costi non monetari e sottraendo i ricavi non monetari.



Conclusione

In questa guida si è cercato di accompagnare l'imprenditore verso la conoscenza dei principali concetti utili per la gestione monetaria ed economica della propria azienda. Sono stati trattati diversi argomenti di natura teorica e di natura applicativa. La speranza è di avere sostenuto l'imprenditore lettore nell'importanza di non sottovalutare mai le conseguenze di ogni scelta aziendale sulla redditività aziendale e sulla sostenibilità monetaria. La speranza è di aver

fornito qualche piccolo strumento ed occasione di riflessione sulla gestione aziendale economica e sul controllo dei livelli di cassa. Un consiglio finale è quello di controllare spesso i livelli di cassa, di provvedere alla compilazione di budget sul futuro andamento della liquidità, di costruire un sistema di indicatori in grado di dare l'allerta all'imprenditore quando la situazione diventa critica, di avere sempre a disposizione una somma di liquidità da usare per i momenti difficili.



Strumenti

Flusso generato dalla gestione		
	incassi da clienti	
	altri incassi	
	pagamenti a fornitori per acquisti	
	pagamenti a fornitori per servizi	
	pagamento retribuzioni	
	pagamento contributi	
	pagamento trattenute fiscali	
	intessi attivi incassati	
	intessi passivi pagati	
flusso generato dalla gestione operativa		
flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento		
	immobilizzazioni materiali	
	macchinari	
	prezzo realizzo disinvestimenti	
	immobilizzazioni materiali	
	software	
	prezzo realizzo di realizzo disinvestimenti	
	immobilizzazioni finanziarie	
	investimenti	
	prezzo di realizzo disinvestimenti	
flusso finanziario derivante dall'attività di investimento		
flusso finanziario derivante dall'attività di finanziamento		
	prestiti bancari	
	rimborso finanziamenti	
	aumento capitale sociale	
	utili prelevati dai soci	
flusso finanziario derivante dall'attività di finanziamento		
variazione delle disponibilità liquide		

Flusso generato dalla gestione		
	incassi da clienti	€200.000,00
	altri incassi	€ 5.000,00
	pagamenti a fornitori per acquisti	-€ 70.000,00
	pagamenti a fornitori per servizi	-€ 42.000,00
	pagamento retribuzioni	-€ 55.000,00
	pagamento contributi	-€ 15.000,00
	pagamento trattenute fiscali	-€ 12.500,00
	intessi attivi incassati	€ 150,00
	intessi passivi pagati	-€ 1.800,00
flusso generato dalla gestione operativa		€8.850,00
flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento		
	immobilizzazioni materiali	-€ 29.000,00
	macchinari	-€ 35.000,00
	prezzo realizzo disinvestimenti	€ 6.000,00
	immobilizzazioni materiali	-€ 2.000,00
	software	-€ 3.500,00
	prezzo realizzo di realizzo disinvestimenti	€ 1.500,00
	immobilizzazioni finanziarie	€ 0,00
	investimenti	€ 0,00
	prezzo di realizzo disinvestimenti	€ 0,00
flusso finanziario derivante dall'attività di investimento		-€1.000,00
flusso finanziario derivante dall'attività di finanziamento		
	prestiti bancari	€ 80.000,00
	rimborso finanziamenti	-€ 8.000,00
	aumento capitale sociale	€ 5.000,00
	utili prelevati dai soci	-€ 15.000,00
flusso finanziario derivante dall'attività di finanziamento		€62.000,00
variazione delle disponibilità liquide		€39.850,00

Sconto di portafoglio commerciale

Destinato ad imprese di ogni dimensione, commercianti artigiani e liberi professionisti che hanno necessità di smobilizzare i crediti e disporre di liquidità immediata. E' un contratto attraverso il quale è possibile anticipare al cliente,

deducendone gli interessi, l'importo di un credito certo, liquido ed esigibile. Oggetto dello sconto possono essere crediti cartolari (cambiali, tratte documentate, ecc.).

Anticipo Ri.BA. sbf

Immediata disponibilità dei crediti vantati nei confronti della clientela con lo smobilizzo di ricevute bancarie (Ri.Ba.) elettroniche. Tali disposizioni elettroniche rappresentano uno strumento di pagamento con sottostante relativa/e fattura/e.

La durata dell'anticipo è collegata alla scadenza degli effetti presentati e resi disponibili con la clausola "salvo buon fine" (che prevede l'addebito al cliente affidato degli importi non onorati dal debitore principale alla scadenza prevista).

Anticipo su fatture

Possono richiederlo imprese, artigiani, aziende del settore terziario clienti, titolari di crediti di prossimo incasso comprovati da fatture e/o stati avanzamento lavori relativi a contratti d'appalto.

Con questa forma di affidamento puoi rendere immediatamente liquidi i tuoi crediti commerciali rappresentati da fatture.

Il Factoring

È uno strumento finanziario per la gestione professionale del credito e consiste in un rapporto continuativo in base al quale un'impresa cede una parte significativa dei propri crediti commerciali a un

operatore specializzato, la società di factoring, che affianca l'impresa, occupandosi della riscossione dei crediti e/o garantendone il buon fine.

Domande di controllo

- Ogni quanto tempo controlli i livelli di cassa e di banca?
- Ogni quanto tempo analizzi l'andamento economico della tua azienda?
- Confronti spesso il risultato economico con la situazione monetaria?
- Ogni quanto tempo chiedi al commercialista la situazione economica?
- Nei contratti di compravendita con i clienti in che modo definisci i tempi di incasso?
- Nei contratti di compravendita con i fornitori in che modo definisci i tempi di pagamento?
- Nella tua azienda imposti un budget previsionale economico?
- Nella tua azienda imposti un budget previsionale di cassa?
- Nell'elaborazione dei budget aziendali utilizzi il principio di cassa o di competenza?
- I budget impostati vengono successivamente confrontati con i dati reali?
- Vengono impostate analisi sulle differenze tra dati previsti e dati reali?
- Ogni quanto tempo analizzi il bilancio della tua azienda?
- Nella vostra azienda viene riclassificato il conto economico sulla base del valore aggiunto?
- Nella vostra azienda viene riclassificato lo stato patrimoniale sulla base del principio di liquidità?
- Quali sono i principali costi fissi sostenuti dalla vostra azienda?
- Quali sono i principali costi variabili sostenuti nella vostra attività?
- Nella vostra azienda avete individuato delle aree di affari specifiche?
- Quali sono i principali costi diretti e indiretti presenti nella vostra azienda?
- Quali sono i principali costi comuni della vostra azienda e come vengono assegnati ai singoli prodotti?
- Nella vostra azienda esistono costi figurativi?
- Nella redazione del budget vengono utilizzati i costi preventivi?
- Quali sono i principali costi monetari e non monetari presenti nella vostra attività?
- Nella tua attività viene calcolato il margine di contribuzione?
- Esiste nella vostra attività la determinazione del punto di pareggio?
- Nella vostra attività calcolate margine operativo lordo?
- Nella vostra azienda a quanto ammonta la rotazione delle vendite?
- Nella vostra azienda quanti giorni passano per incassare i crediti?
- Nella vostra azienda a quanto ammonta la rotazione degli acquisti?
- Nella vostra azienda quanti giorni passano per pagare i debiti?
- Per migliorare la vostra liquidità utilizzate strumenti di smobilizzo del credito?
- Calcolate la rotazione del magazzino e la durata della scorte?
- Nella vostra attività calcolate il capitale circolante netto?
- In che modo viene finanziato il capitale circolante netto?
- Nella vostra azienda viene elaborato un rendiconto finanziario?
- Nella vostra azienda il rendiconto viene suddiviso per aree aziendali?
- Nella elaborazione del rendiconto di cassa utilizzate il metodo diretto o indiretto?
- Nella vostra azienda avete impostato livelli di allerta per la gestione della liquidità?

Iconografia

www.freeimages.com
www.vettorialigratis.it
www.vectoropenstock.com

A thick, bright yellow wavy line that curves across the page, separating the upper blue gradient area from the lower blue gradient area.

Redatto dal Prof. Antonio D'Elia
Aggiornato al 30 ottobre 2015