

La tesoreria aziendale come supporto al *business*: la previsione a breve

La previsione finanziaria aziendale; un possibile schema di analisi; le informazioni che alimentano lo strumento di previsione di tesoreria; la copertura del fabbisogno di liquidità: le variabili rilevanti

Fabrizio Bencini

Dottore commercialista
e Partner "Kon Spa"

Matteo Mancaruso

Manager "Kon Spa"

"Riesce a evitare le buche solo chi guarda avanti!": fuori di metafora, la gestione della liquidità orientata solo sul passato pone numerosi problemi principalmente in quei contesti nei quali le disponibilità monetarie siano scarse. È quindi necessario capire le logiche, le finalità e gli schemi che possano supportare la previsione di tesoreria per operare in modo consapevole ed efficiente.

La previsione delle dinamiche finanziarie delle PMI è stata, da sempre, scarsamente gestita in modo consapevole all'interno delle aziende italiane e comunque, anche nei casi in cui questo avviene, la strutturazione di una vera e propria "area finanza" e l'utilizzo di strumenti dedicati non è quasi mai presente. Era più importante vendere che "marginare", crescere che incassare, visto che le risorse finanziarie, anche se non illimitate, erano facilmente reperibili e con tecniche poco strutturate.

Tuttavia, se fino a oggi la necessità dell'esercizio di tale attività previsionale era stata superata facendo ricorso, da un lato, alle abilità conoscitive proprie degli imprenditori di realtà di piccole e medie dimensioni che avevano il sentore di potere prevedere tutto e, dall'altro, all'utilizzo sconsiderato dello scoperto di conto corrente, domani tali atteggiamenti non saranno più sufficienti.

Questo soprattutto alla luce delle recenti novità regolamentari (e di mercato) derivanti dall'applicazio-

ne dell'accordo di Basilea 2, che richiederanno una maggiore trasparenza e collaborazione nel rapporto tra banche e imprese fruitrici del credito.

Il nuovo accordo di Basilea, infatti, nonostante sia stato realizzato per la sicurezza e la vigilanza del sistema bancario, ha degli effetti rilevanti sulle imprese perché impone alle banche di valutare la probabilità di *default* di ciascuna impresa con metodologie avanzate e criteri stringenti. La libertà di valutazione del singolo operatore, per esempio il direttore di banca o il gestore di portafoglio impresa, sarà fortemente limitata a vantaggio di criteri più equi e sicuri di misurazione del rischio di credito.

Questa valutazione si fonderà principalmente sull'analisi di tre tipi di informazioni:

1. quantitative (storiche e prospettiche);
2. qualitative;
3. andamentali (o relazionali).

In particolare, le banche saranno più sensibili rispetto alla situazione attuale verso le informazioni quan-

titative-prospettive che verranno loro fornite dalle imprese. Infatti il rischio di credito è legato alla stima della probabilità di *default* che si verificherà nei prossimi dodici mesi: valutare la stessa solo considerando il passato, oltre a essere superficiale, è anche pericoloso. Se infatti un'azienda che abbia espresso buoni riscontri numerici nel passato, si trova esposta a novità di mercato di cui non ha tenuto conto, la banca, senza una chiara indicazione dello sviluppo atteso, sarebbe portata a confermare gli affidamenti fino alla rilevazione del successivo bilancio ufficiale: dato spesso tardivo rispetto a un'azione correttiva sul credito.

Se delle previsioni a medio e lungo termine ci interesseremo in un prossimo contributo, giova intanto soffermarci sulla previsione a breve. Questa infatti, oltre a indicare alla banca le prospettive di sviluppo, permette di diminuire significativamente il rischio connesso a un'impresa, perché contrae gli imprevisti: con mesi di anticipo si riesce infatti a intercettare i problemi finanziari e si cerca di risolverli prima di trovarsi coinvolti nella ricerca di soluzioni spesso costose e non efficienti.

Tutto questo faciliterà e migliorerà il flusso di informazioni relazionali, una delle tre tipologie di dati poste a base del *rating*, attinenti alla qualità del rapporto fra la banca e il cliente: una società in grado di pianificare correttamente i flussi di cassa riuscirà a essere sempre puntuale nei pagamenti, a non andare in extra fido, a utilizzare gli affidamenti concessi mantenendo sempre un certo margine di garanzia ecc. È ovvio quindi come un cliente che può vantare una storia relazionale di successo influenzi positivamente il giudizio della banca nell'assegnazione del *rating*.

Inoltre, queste novità regolamentari si vanno a inserire in una situazione di mercato caratterizzata da una sempre più accentuata scarsità di risorse finanziarie.

A maggiore ragione, quindi, le imprese che saranno in grado di gestire in maniera efficiente la propria liquidità potranno contare su un significativo vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza: oggi la finanza è *business*, basti pensare ai molti servizi finanziari che accompagnano l'attività di vendita di un numero crescente di settori (automobilistico, elettronica, beni per la casa ecc.).

La previsione finanziaria aziendale

La previsione finanziaria d'impresa fa riferimento a quattro diversi ambiti temporali, rispetto ai quali è possibile individuare altrettanti strumenti di gestione:

- pianificazione di medio e lungo periodo con *focus* sulle strategie finanziarie;
- pianificazione annuale centrata sull'espressione finanziaria del *budget*;
- pianificazione di breve periodo con *focus* sulle politiche finanziarie;
- pianificazione di cassa con *focus* sulla gestione finanziaria corrente.

La pianificazione finanziaria di medio/lungo periodo (avente come orizzonte temporale 3/5 anni) è finalizzata alla determinazione dei fabbisogni finanziari legati a piani di investimento pluriennali e all'individuazione delle relative fonti di copertura. Lo strumento che viene redatto è il *business plan* e all'interno di esso vengono esplicitate tutte le principali variabili che riguardano la strategia futura dell'impresa, in modo tale da dotare l'azienda di uno strumento che le consenta di valutare la fattibilità di progetti di investimento (o di ristrutturazione) rispetto alla disponibilità e reperibilità di fonti alternative.

La pianificazione finanziaria annuale mira invece a esprimere in chiave finanziaria le aspettative di sviluppo espresse in termini economici e di investimento; lo strumento utilizzato è il *budget* finanziario, la scansione è mensile.

La pianificazione finanziaria di breve periodo, il cui obiettivo è la determinazione dei fabbisogni finanziari all'interno dell'esercizio, consiste nella redazione di schemi di previsione generalmente trimestrale con articolazione mensile. Questa sarà l'oggetto del presente approfondimento.

La pianificazione di cassa, infine, è finalizzata alla determinazione dei fabbisogni monetari o degli eccessi di liquidità in un arco temporale molto ridotto ed è orientata alla gestione della manovra finanziaria.

Naturalmente gli obiettivi e le logiche di definizione degli strumenti evidenziati devono essere strettamente correlati fra loro e, quindi, la previsione

finanziaria a breve deve essere necessariamente collocata e finalizzata al raggiungimento degli obiettivi di medio e lungo periodo.

In quei rari contesti nei quali esistano questi strumenti spesso si assiste alla vita di mondi paralleli per cui una decisione strategica con difficoltà viene tradotta in un'esigenza operativa e viceversa un problema contingente non superabile difficilmente aggiornerà il piano di sviluppo. La coerenza della previsione è uno dei massimi obiettivi cui tendere.

In una successione temporale ideale di strutturazione di un'area finanza all'interno di una piccola o media azienda, è consigliabile sempre cominciare con la redazione di strumenti relativi a una previsione finanziaria di breve termine: questo perché non solo l'impresa ne potrà avere un immediato ritorno in termini di miglioramento dei rapporti bancari (con minore onerosità dell'indebitamento a breve), ma soprattutto perché è uno strumento che richiede unicamente capacità tecniche per la sua predisposizione, a differenza degli altri, che richiedono competenze strategiche-imprenditoriali non sempre presenti e comunque molto difficili da formalizzare praticamente e declinare temporalmente.

Un possibile schema di analisi

Andiamo adesso ad analizzare come si costruisce uno strumento di previsione di tesoreria. A fianco viene riportato un possibile schema di analisi (fonte: Kon Spa – CD Basiland – www.kongroup.com).

Tale schema può essere adattato in base alle esigenze temporali di analisi: normalmente le colonne si svilupperanno per un arco temporale di tre – sei mesi; tuttavia è opportuno che il primo mese venga suddiviso a sua volta almeno in decadi o quindicine, a seconda del programma temporale di tesoreria.

Le informazioni che alimentano lo strumento di previsione di tesoreria

La procedura di progettazione e realizzazione di tale strumento si articola nelle seguenti fasi.

a. Raccolta delle informazioni relative alle *entrate*

Menu	Prospetto revisionale		
Alpha srl			
Il trimestre / 2004	I mese	II mese	III mese
BANCHE INIZIALI	-23.000	3.800	-17.700
ENTRATE TIPICHE	20.000	20.000	20.000
ENTRATE ATIPICHE	300	2.000	2.000
RETTIFICHE DI ENTRATE	-500	-500	-500
ENTRATE TOTALI CORRENTI	19.800	21.500	21.500
USCITE PER FORNITORI	-20.000	-20.000	-20.000
USCITE PER STIPENDI	-15.000	-15.000	-15.000
USCITE PER TASSE	-10.000	-10.000	-10.000
ALTRE USCITE CORRENTI	-1.000	-1.000	-1.000
USCITE TOTALI CORRENTI	-46.000	-46.000	-46.000
INVESTIMENTI	-10.000	-10.000	-10.000
DISINVESTIMENTI	20.000	20.000	20.000
FLUSSI PER INVESTIMENTI	10.000	10.000	10.000
ENTRATE PER OPERAZIONI FINANZIARIE A M/L	50.000	0	0
USCITE PER OPERAZIONI FINANZIARIE A M/L	-5.000	-5.000	-5.000
INTERESSI PER OPERAZIONI FINANZIARIE A M/L	-2.000	-2.000	-2.000
FLUSSI PER OPERAZIONI FINANZIARIE A M/L	43.000	-7.000	-7.000
LIQUIDITÀ DEL PERIODO	26.800	-21.500	-21.500
VARIAZIONE SALDO DI C/C	26.800	-21.500	-20.800
INTERESSI E SPESE PER OPERAZIONI DI C/C	0	0	-700
FLUSSI DELLA MANOVRA FINANZIARIA	26.800	-21.500	-21.500
BANCHE FINALI	3.800	-17.700	-39.200

correnti, da distinguere tra entrate tipiche e atipiche. Di seguito andiamo a esporre le principali voci che le compongono:

1. entrate tipiche: il documento principale cui è necessario fare riferimento è lo *scadenziario clienti*. Nel caso in cui questo non sia sufficiente, oppure si ritenga necessario spingersi su un orizzonte temporale di previsione più lungo, potrà essere utile anche ricorrere al *registro ordini*. In particolare, occorrerà il dettaglio relativo a:

- incassi di fatture con pagamento tramite ricevute bancarie e titoli simili;
- incassi di fatture con pagamento per cassa;
- incassi attraverso presentazione portafoglio o anticipo.

Inoltre occorrerà tenere presente anche la parte di entrate relativa all'incasso dell'IVA a debito;

2. entrate atipiche: riguardano tutte quelle entrate relative a eventi di natura straordinaria o comunque

non attinenti direttamente all'attività caratteristica (per esempio: incassi di affitti di immobili di proprietà, incassi di contributi ecc.);

3. rettifiche di entrate: storni di entrate come, per esempio, gli insoluti.

La riflessione più rilevante risiede nell'analisi dell'attendibilità delle informazioni tratte dallo scadenziario. Per orientare dei comportamenti di tesoreria, evidentemente le informazioni devono essere attendibili e non semplicemente "contabili". Questo impone, per la corretta alimentazione dello schema, non solo una semplice attività informatica, ma una ben più complessa attività organizzativa che "spinga" i commerciali a fornire informazioni attendibili circa l'incasso, informazioni da tenere sempre aggiornate con la gestione di un campo "data prevista di incasso" che potrà affiancare quello contabile.

b. Raccolta delle informazioni relative alle uscite correnti, composte da:

1. uscite per fornitori: così come per le entrate tipiche, il documento cui fare riferimento è lo *scadenziario fornitori*, da integrare eventualmente con le informazioni relative agli ordini emessi. Tali uscite riguarderanno principalmente:

- pagamenti per forniture di materiali e lavorazioni esterne;
- pagamenti per servizi industriali, commerciali, amministrativi;

2. uscite per stipendi;

3. uscite per tasse;

4. altre uscite correnti.

c. Raccolta delle informazioni relative ai flussi di investimenti previsti:

1. incassi derivanti da eventuali dismissioni di cespiti, rami di azienda, immobilizzazioni finanziarie e immobilizzazioni immateriali (brevetti, marchi ecc.);

2. uscite per investimenti.

d. Raccolta delle informazioni relative ai flussi per operazioni finanziarie a medio/lungo periodo:

1. entrate per operazioni finanziarie a m/l periodo: accensione di mutui, aumenti di capitale, incassi per altre forme di finanziamento (emissione di prestiti obbligazionari, finanziamenti soci infruttiferi ecc.);

2. uscite per operazioni finanziarie a m/l periodo: rimborso di mutui, rimborso di capitale sociale, pagamento di dividendi a soci ecc.;

3. uscite per pagamento di interessi su operazioni finanziarie a m/l termine.

La somma algebrica di $a + b + c + d$ determina la liquidità generata o assorbita dal periodo in esame. Sommando algebricamente a questa il flusso derivante dalla gestione finanziaria a breve (proventi/oneri finanziari, interessi attivi/passivi per operazioni su conto corrente) si ottiene il flusso della manovra finanziaria. Tale flusso, considerate le esistenze bancarie iniziali, determina il saldo finale delle banche di conto corrente, in termini di scoperto di conto corrente.

La copertura del fabbisogno di liquidità: le variabili rilevanti

Una volta determinato il flusso complessivo di periodo, è importante andare a definire quali strumenti utilizzare e in quale misura per soddisfare il fabbisogno risultante. In prima battuta, occorre definire preventivamente la capienza complessiva degli affidamenti rispetto al proprio fabbisogno, per poi procedere alla stima della copertura facendo ricorso ai *plafond* disponibili per ciascuna tipologia di affidamento. Questa attività consente di sapere anticipatamente se le possibilità di affidamento sono adeguate alla copertura del fabbisogno precedentemente calcolato, oppure se è necessario intervenire chiedendo un ampliamento delle stesse. La principale fonte di approvvigionamento di risorse finanziarie per le PMI rimane il ricorso agli istituti di credito, attraverso le seguenti forme tecniche:

– scoperto di c/c;

– smobilizzo di crediti commerciali (sconto di effetti cambiari, anticipazione su fatture, accredito salvo buon fine di ricevute bancarie).

Lo smobilizzo di crediti commerciali è solitamente meno oneroso dello scoperto di c/c, in quanto è garantito dall'esistenza di un documento o di un titolo di credito. In particolare, il conto anticipi ha un utilizzo a "fisarmonica", ovvero viene addebitato l'importo nel momento in cui viene richiesto l'anticipo o lo sconto alla banca (tale ammontare viene successivamente girato sul c/c). Successivamente, al momento della naturale scadenza del credito, l'ammontare relativo verrà accreditato sul conto. Così facendo viene generata perio-

dicamente nuova disponibilità di affidamento, che permetterà lo sconto di nuovo fatturato. Qualora si verificassero degli insoluti, questi verranno addebitati sul c/c ordinario. In sintesi, le fasi da porre in essere per fare fronte adeguatamente alle necessità di cassa afferenti ai singoli periodi dell'esercizio sono le seguenti:

1. determinazione dell'ammontare del fabbisogno di liquidità previsto;
2. determinazione dell'ammontare del fido residuo sul c/c (ordinario o anticipi) di ciascun istituto di credito, pari alla differenza tra affidamento concesso e saldo dello stesso conto all'inizio del periodo;
3. verifica della "capienza" degli affidamenti complessivi rispetto al fabbisogno di liquidità di periodo previsto;
4. determinazione dell'ammontare di fatturato da presentare in banca per ottenerne l'anticipo, lo sconto, l'accredito sbf in funzione della pianificazione della copertura. La quantificazione dell'ammontare di fatturato da presentare deve avvenire in base alla quantità di fabbisogno finanziario da soddisfare. Sarà pertanto sufficiente scontare solo la quota parte necessaria a incrementare il c/c ordinario in modo tale da avere le risorse sufficienti a fare fronte allo stesso fabbisogno, evitando la creazione di inutili saldi attivi sul c/c;
5. determinazione dell'ammontare di fatturato non presentato allo sconto o anticipo e quantificazione dell'incasso al momento della scadenza naturale del credito. In base alla procedura descritta, ponendo in essere le

simulazioni necessarie per generare i mezzi monetari necessari alla copertura del fabbisogno, viene determinata la realizzabilità delle ipotesi poste in essere.

In questo senso la metodica proposta impone di considerare lo scoperto di conto corrente come un ammortizzatore per eliminare o attenuare l'effetto di pericolose "buche" nella gestione della liquidità. Come tale non deve essere sempre utilizzato al massimo, pratica molto diffusa in azienda. Se così è, infatti, lo scoperto, più che essere una fonte a breve, costituisce un "mutuo sintetico in cui si sia sempre in periodo di grazia", cioè in cui non sia mai previsto l'ammortamento e la restituzione programmata. In Italia invece lo scoperto assolve a una funzione che spesso dovrebbe essere coperta dal capitale dei soci: fornire mezzi finanziari permanenti e pazienti.

È di tutta evidenza che lo strumento previsionale presentato si fonda principalmente sull'attendibilità delle informazioni contenute all'interno degli scadenziari, clienti o fornitori. Buone informazioni danno buoni risultati! Per questo l'area finanza non avrà solo il compito tecnico di creare lo strumento, ma principalmente quello organizzativo di coinvolgere le aree generatrici di dati per incentivarle a spingerle a produrre dati reali e attendibili su cui potere operare sia verso le banche, sia verso i clienti, sia infine verso i fornitori. Il tutto in modo più consapevole, certi di amministrare una delle materie prime più preziose in questo periodo: il denaro.

Figura 2

