Marcello D'Onofrio

Il controllo delle entrate e delle uscite

Guida pratica per imprenditori e dirigenti per gestire il cash-flow

Con l'esempio di un caso pratico online e il programma di cash-flow da utilizzare nella propria azienda

MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

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

Marcello D'Onofrio

Il controllo delle entrate e delle uscite

Guida pratica per imprenditori e dirigenti per gestire il cash-flow

Con l'esempio di un caso pratico online e il programma di cash-flow da utilizzare nella propria azienda

FrancoAngeli

TOOLS

www.marcellodonofrio.it

Marcello D'Onofrio (20.03.1970) si è laureato in **Economia e Commercio** presso l'Università degli Studi di Sassari. È stato per diversi anni collaboratore universitario di Ragioneria II ed attualmente docente presso la **Promocamera** della CCIAA di Sassari. Ha partecipato a Master sul controllo della redditività, contabilità direzionale, budget e reporting presso SDA Bocconi, a Master sul controllo dei costi "cost accounting" e sulla gestione della tesoreria presso la Luiss Business School dell'Università di LUISS di ROMA.

Ha già pubblicato con FrancoAngeli ***Come realizzare un business plan*** (Milano, 2009[5], nuova edizione aggiornata e ampliata 2013), ***La redazione di un cash-flow con l'ausilio pratico di excel*** (Milano, 2003), ***Come rielaborare il bilancio per ottenere un affidamento bancario*** (Milano, 2003), ***Come aumentare i guadagni aziendali*** (Milano, 2004), ***Come risolvere l'indebitamento aziendale*** (Milano, 2005), ***Tre regole per fare un business plan*** (Milano, 2009[2]), ***Come fare il controllo di gestione*** (Milano, 2010) ed infine ***Come fare il controllo di gestione negli Enti Pubblici. Guida prativa per Amministrativi e Dirigenti*** (Milano, 2013).

Per di più l'autore, oramai esperto nel **campo delle piccole-medie imprese**, dedica gran parte del proprio tempo per offrire consulenze sulla gestione aziendale e può essere contattato all'indirizzo di posta elettronica **marcellodonofrio.fa@gmail.com** e sulla pagina **facebook** Marcello D'Onofrio.

Per accedere all'allegato online è indispensabile
seguire le procedure indicate nell'area Biblioteca Multimediale
del sito www.francoangeli.it
registrarsi e inserire il codice **EAN 9788891742322** e l'indirizzo email
utilizzato in fase di registrazione

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

Indice

Introduzione, di *Marcello D'Onofrio* pag. 7

1. La gestione delle entrate e delle uscite » 9
1. Crisi di liquidità: le cause » 9
2. Gestire il flusso di cassa (o cash-flow) » 14
3. Come si prepara un piano finanziario » 15
4. Come si preparano le previsioni di vendita per il controllo del flusso di cassa (o cash-flow) » 17
5. Come si preparano le previsioni di costo per il controllo del flusso di cassa (o cash-flow) » 27
6. Come si prepara il budget economico: passo preliminare per la redazione del budget di flusso di cassa (o cash-flow) » 30
7. Come si prepara il budget di flusso di cassa (o cash-flow): gestire la liquidità in azienda » 47

2. L'utilizzo della pianificazione e della programmazione nella redazione del cash-flow » 61
1. L'importanza del cash-flow » 61
2. La pianificazione e la programmazione » 64
3. Prima fase: analisi della situazione di partenza e della sua prevedibile evoluzione » 67
4. Seconda fase: tempificazione degli *introiti* e degli *esborsi* derivanti dall'analisi effettuata nella prima fase ed individuazione del fabbisogno finanziario » 70
5. Terza fase: definizione degli obiettivi » 71
6. Quarta fase: definizione delle strategie » 73
7. Quinta e sesta fase: redazione del piano definitivo, approvazione, esecuzione e controllo del piano » 74

3. L'analisi degli scostamenti: il raffronto fra il budget e il consuntivo pag. 76
1. Gli scostamenti » 76
2. I budget infrannuali del flusso di cassa » 78
3. L'analisi degli scostamenti del flusso di cassa » 80

4. La gestione e il controllo dei crediti » 88
1. Il controllo dell'equilibrio corrente » 88
2. La governance dei crediti verso clienti » 90
3. Il costo del credito concesso ai clienti » 92
4. Il costo delle scorte » 98

5. La gestione della liquidità » 104
1. Le fonti di liquidità » 104
2. Gestire la liquidità: il ruolo del tesoriere » 107

6. Conclusioni » 112
1. Riepilogo » 112

7. Caso pratico aziendale » 114
1. Presentazione del caso aziendale » 114
2. La nuova iniziativa imprenditoriale sulla quale si è redatto il budget di cassa » 116
3. Budget economico prospettico » 118
4. Budget di cassa » 127

Introduzione

Questo libro nasce dalla mia esperienza professionale e operativa fatta da oltre quindici anni in molteplici aziende, che ho seguito e seguo ancora come consulente aziendale. Ho seguito **casi** che apparentemente sembravano **disperati**, ma che con una **giusta pianificazione** e **gestione del cash-flow** ho potuto **risanare** e a cui ho potuto **ridare fiducia**, salvando l'azienda e molti posti di lavoro.

La stessa fiducia voglio trasmettere ai lettori di questo libro. Esiste sempre una soluzione, quello che necessita è il mettere in ordine i numeri come se fosse un puzzle, sino ad arrivare alla sua giusta composizione.

Mi ricordo la scena di un grande film dal titolo "Apollo 13", che racconta la storia di una navicella bloccata nello spazio. La scena a cui mi riferisco è quella dell'astronauta rimasto a terra per motivi legati alla salute, collega di quelli bloccati nello spazio, che cerca in tutti i modi di simulare le stesse condizioni della navicella in orbita, per trovare la giusta soluzione al fine di farla rientrare alla base. Quello che doveva fare l'astronauta è il rimettere in ordine tutti gli elementi informatici della navicella, trovando la giusta combinazione. L'astronauta prova e riprova, iniziando anche più volte il tutto da capo, con tenacia e fermezza, sino a quando finalmente trova la giusta combinazione e riesce a far rientrare la navicella dallo spazio con i suoi colleghi sani e salvi.

Il mettere in ordine le entrate e le uscite della propria azienda deve essere fatto con lo stesso spirito dell'astronauta, quando lo fate ricordate e chiamate il piano "Apollo 13". Se non riuscite a trovare l'equilibrio nel primo tentativo, provate e riprovate ancora sino quando non trovate la giusta combinazione.

L'intento che mi sono posto con questo libro è quello di dare a tutti coloro che possiedono un'attività imprenditoriale una **guida utile e positiva per gestire operativamente il proprio flusso di cassa** o meglio le proprie

entrate e le proprie uscite, al fine di metterle in ordine e di trovare il proprio equilibrio.

Non dovete sottovalutare il flusso di cassa perché il vostro conto economico chiude in utile; non è detto che le entrate coprano le uscite. Potreste ugualmente trovarvi in **sofferenza di cassa**: la dinamica dei costi e dei ricavi non sempre coincide con quella delle entrate e delle uscite.

La vostra azienda, per rimanere in vita, deve avere un flusso di cassa positivo: le **entrate** devono almeno coprire le **uscite**. Tuttavia si possono manifestare "momentanee" crisi di liquidità, che mettono in difficoltà la gestione.

I **problemi di liquidità** sono complessi e molto diffusi. Però, si **possono risolvere** con provvedimenti attenti e ben ponderati. Se si riescono a prevedere per tempo e nella loro entità, se ne potranno ridurre al minimo gli effetti nocivi alla sopravvivenza e alla redditività aziendale. Se il flusso di cassa si gestisce bene, l'azienda cresce, i costi rimangono sotto controllo, le vendite e gli incassi sono bene equilibrati, i margini sono preservati e l'utile aumenta. Se invece il **flusso di cassa si gestisce male**, forse l'azienda potrebbe "galleggiare".

Pertanto, durante la lettura del libro troverete la giusta spiegazione dell'importanza dell'attenta gestione delle entrate e delle uscite. Il libro spiega, quindi, il ruolo importantissimo del cash-flow all'interno della gestione aziendale ed espone l'utilizzo della **pianificazione** e della **programmazione** nella redazione del cash-flow, la sua composizione, la metodologia attraverso la quale si redige ed introduce inoltre, man mano che vengono trattati gli argomenti specifici, delle esemplificazioni pratiche di un vero flusso di cassa realmente redatto, proponendo ai lettori delle esercitazioni pratiche.

Nel corso della lettura del libro troverete spiegate anche le cause che mettono in crisi il flusso di cassa, i rimedi per metterlo in equilibrio e le tecniche di redazione di un piano finanziario.

Per di più al libro sono allegati tre programmi operativi costruiti in excel, scaricaribili dal sito www.francoangeli.it, nella Biblioteca Multimediale, per la redazione del vostro cash-flow già **impostato per inserire mese per mese**, nelle apposite celle vuote, **le vostre entrate e uscite di danaro**, **eseguendo direttamente i calcoli** e determinandone i risultati.

Sperando che i lettori possano trovare di facile interpretazione i concetti illustrati ed auspicando che tali concetti ed esempi pratici possano dare positività e aiuto concreto per migliorare la gestione finanziaria della propria azienda, auguro a tutti una buona lettura.

Marcello D'Onofrio

1 La gestione delle entrate e delle uscite

1. Crisi di liquidità: le cause

Le aziende nella propria vita gestionale devono avere un flusso di cassa (o cash-flow) positivo: le entrate devono coprire le uscite. Tuttavia, capitano spesso momentanee **crisi di liquidità**: ci si trova con poco denaro per far fronte ai debiti e talvolta ci si trova nella situazione di non poter pagare neppure gli stipendi e i contributi.

Che fare?

Sicuramente, come vedremo nel capitolo successivo, è indispensabile costruire il flusso di cassa combinando per bene le entrate e le uscite sino a quando non si trova il giusto equilibrio: è essenziale per la vita della propria azienda. Nondimeno, subitaneamente, è necessario capirne le **cause**.

Le cause che possono provocare crisi di liquidità sono diverse ed è possibile:

- che il punto debole del cash-flow stia nei **crediti verso i clienti**, ogni credito è un costo per l'azienda, infatti, il credito finanza il cliente;
- oppure, che il problema sia nelle **vendite troppo a rilento**;
- o ancora, che la difficoltà sia nell'apporto in azienda di poco capitale proprio e quindi un **eccessivo indebitamento**;
- che sussista una riduzione del **margine di contribuzione**, ad esempio sia aumentato il costo delle merci e si sia **ridotto il margine** necessario per coprire i costi generali, di conseguenza l'utile;
- che la causa sia la **stagionalità** dell'attività d'impresa, può capitare che le scorte vengano pagate prima che inizi la stagione di vendita, o questa ritarda;

- che ci sia un aumento del **giro d'affari**, ma un contestuale sviluppo lento di liquidità, provocando un aumento del fabbisogno di cassa.

Vediamo le cause una per una.

Per quanto concerne la prima causa, i **crediti verso clienti** possono generare crisi di liquidità quando questi tardano ad arrivare, quindi i tempi d'incasso si allungano. Nella realtà, secondo il mercato in cui ci si trova, vi è attività d'impresa che ovviamente non soffre di tale problematica, perché l'incasso è immediato. Si pensi ad esempio, ai supermercati, alle concessionarie d'auto, ai negozi, ecc. È ovvio che in tali attività la crisi di liquidità non può essere di questo genere, ma di altri.

Viceversa, gli **incassi diventano un problema** quando questi non sono immediati, ma a credito. In una realtà di mercato precedente, i tempi d'incasso probabilmente si mantenevano tra i 30 e i 90 giorni, al massimo si arrivava a 120 giorni. Ma ora i tempi si sono allungati notevolmente, si arriva anche a oltre i 6 e gli 8 mesi, basti pensare a clienti come la pubblica amministrazione, aziende che hanno subito restrizioni del credito bancario o a quelle che hanno subito forti contrazioni di mercato causate dalla crisi.

Ovviamente, l'allungamento dei tempi d'incasso provoca problemi nel far fronte, da parte dell'azienda fornitrice, ai pagamenti che deve sostenere prima che arrivi l'incasso, come: gli stipendi, i contributi, i suoi fornitori, le imposte, le rate dei finanziamenti e altro ancora.

Esempio

S'illustra di seguito, a titolo esemplificativo, il contesto che si manifesta con più frequenza in una vita aziendale caratterizzata da un **ciclo monetario** positivo.
Lo sviluppo del processo operativo comporta un'uscita di risorse monetarie antecedente rispetto alle entrate, che si ottengono dall'attività di trasformazione prima e di vendita poi. Così determinando la necessità di "procurare" copertura finanziaria del fabbisogno emergente.
Al fine dell'esempio, si considera (vedi fig. 1):

- ciclo operativo, pari all'**orizzonte temporale** tra il momento dell'acquisto della materia prima e la vendita del prodotto finito, pari a **150 gg** (giacenza scorte);
- tempo medio di **pagamento** dei debiti verso fornitori (TMP) pari a **30 gg**;
- tempo medio di **incasso** dei crediti verso clienti (TMI) pari a **60 gg**;

Il ciclo monetario del capitale circolante, che genera il flusso di cassa (o cash-flow), è pari alla sommatoria tra il periodo di giacenza delle scorte

(150 gg) e il tempo d'incasso dei crediti verso clienti (60 gg), cui vanno sottratti i giorni di dilazione concessi dai fornitori per il pagamento delle forniture di materie prime (30 gg). Pertanto:

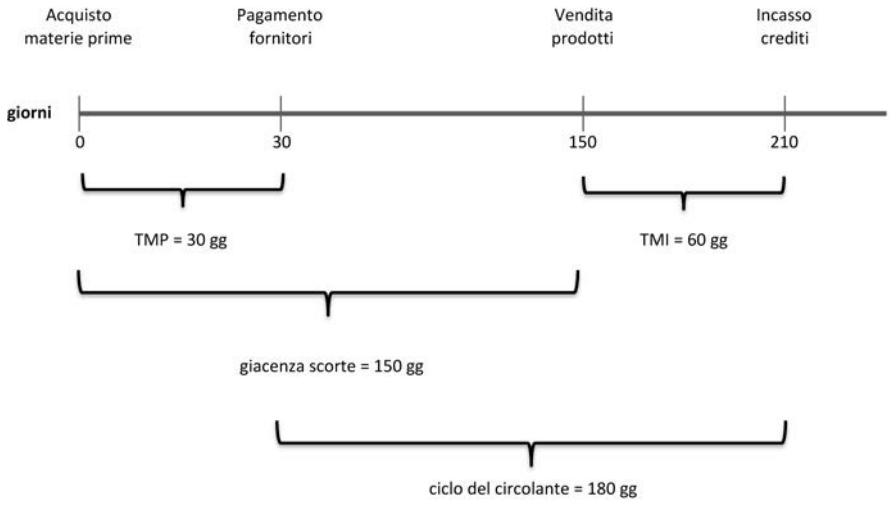
Ciclo monetario = (giacenza media scorte + TMI) – TMP

Numericamente:

Ciclo monetario = (150 + 60) – 30 = **180 gg**

Perciò, l'azienda del caso esemplificativo per portare a compimento la propria attività operativa deve ricercare risorse monetarie per la copertura di 180 giorni di fabbisogno, che devono essere opportunamente finanziati.
È evidente che tanto è minore la durata del ciclo operativo tanto è minore l'impegno di risorse finanziarie.
Al pari, una maggiore dilazione dei pagamenti, a parità di acquisti, permetterebbe un aumento dei debiti verso la fornitura e una minor dipendenza del debito bancario.
Nel caso di specie, se i tempi d'incasso dei crediti verso clienti dovessero allungarsi, quindi oltre i 60 gg, ad esempio 90 o 120, la vita del ciclo monetario si allungherebbe a 210 o a 240, di conseguenza si verificherebbero problemi di liquidità per il pagamento dei fornitori. Si riscontrerebbe, pertanto, una delle cause di **crisi di liquidità** illustrate in precedenza: i **crediti verso clienti**.

Fig. 1 - Ciclo monetario del capitale circolante (da esempio precedente)

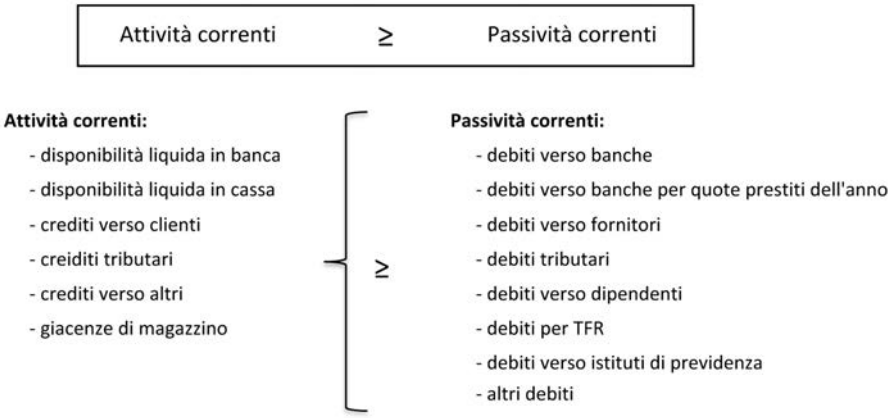


Per quanto concerne le **vendite troppo a rilento**, seconda causa, anch'esse possono generare crisi di liquidità per motivazioni simili alle precedenti. Nella fattispecie gli incassi tardano ad arrivare non per l'allungarsi dei tempi d'incasso del credito, ma per il **protrarsi delle vendite**. È ovvio che in questo caso i tempi si allungano ulteriormente, in quanto al calcolo dei giorni del ciclo monetario vi è da aggiungere il tempo di vendita che tarda ad arrivare. Più precisamente, si allunga il tempo di giacenze scorte, ma nel frattempo l'azienda deve far fronte al pagamento dei fornitori.

Come terza causa che può generare crisi di liquidità, si colloca l'**eccesso dell'indebitamento**. In tal caso, la liquidità che scaturisce dalle **attività correnti**, quindi tutto ciò che è e che si trasforma in liquidità durante l'esercizio, non è sufficiente per soddisfare le **passività correnti**, quindi tutto ciò che si deve pagare entro l'esercizio. Tale circostanza non è altro che una delle condizioni di equilibrio finanziario[1]: le «attività correnti» devono essere maggiori o uguali alle «passività correnti».

Pertanto, l'entità dei denari liquidi sommati ai crediti da incassare entro l'anno e al magazzino da vendere entro l'anno, affinché sussista l'equilibrio, deve coprire i debiti da pagare entro l'esercizio in corso (vedi fig. 2).

Fig. 2 - Composizione delle attività correnti e delle passività correnti



1. Marcello D'Onofrio, *Come risolvere l'indebitamento aziendale. Un metodo operativo per equilibrare i debiti e i crediti con l'analisi patrimoniale*, FrancoAngeli, Milano.

Con la suddetta condizione d'equilibrio si evidenzia perciò la capacità aziendale di far fronte ai debiti della gestione corrente (cioè da pagare entro l'anno). Conseguentemente, se la differenza tra le **«attività correnti»** e le **«passività correnti»** è positiva, ciò significa che l'azienda dispone, durante l'esercizio, di attività sufficientemente grandi da coprire totalmente gli impegni da risolvere nel breve periodo. Dunque, il denaro che essa possiede in banca e in cassa, i crediti che deve incassare entro l'anno e la disponibilità di magazzino, sono elevati quanto basta per coprire ciò che deve pagare entro l'esercizio (banche, fornitori, ecc.). Viceversa, se la differenza tra **«attività correnti»** e **«passività correnti»** è **negativa**, ciò significa che l'azienda non dispone, durante l'esercizio, di una copertura totale degli impegni da risolvere nel breve periodo, quindi si trova in **crisi di liquidità**.

La quarta causa elencata come fonte di crisi di liquidità concerne la riduzione del **margine di contribuzione** (o margine di copertura di costi fissi). Nella fattispecie, sottraendo dai ricavi i costi variabili (cioè quelli proporzionali alla produzione) si ottiene il **margine di copertura dei costi fissi** (cioè quelli che si sostengono in azienda a prescindere dalla produzione). Pertanto, se tale margine risulta superiore ai costi fissi, ne scaturisce un guadagno; in caso contrario si ha una perdita, conseguentemente ci si trova in crisi di liquidità (vedi fig. 3).

Il margine di copertura dei costi fissi potrebbe essere insufficiente per diversi motivi: aumento del costo delle merci o delle materie prime, aumento dei trasporti, aumento di costi per servizi correlati alla produzione come l'erogazione dell'energia elettrica, aumento di qualsiasi altro fattore produttivo correlato all'andamento della produzione e delle vendite.

Fig. 3 - Determinazione del margine di copertura dei costi fissi

La quinta causa di crisi di liquidità riguarda la **stagionalità**. In questo caso la necessità di liquidità può scaturire dall'esigenza di anticipare l'acquisto delle scorte, pagandole prima che inizi la stagione di vendita e ancora più grande sarebbe lo sforzo se le vendite della stagione tardassero ad arrivare. In questo caso, si verificherebbe una crisi di liquidità come nel primo caso, quando le vendite sono a rilento e il periodo di giacenza merci si allunga.

Infine, la sesta causa di crisi di liquidità concerne l'aumento del **giro d'affari**, ma con un contestuale sviluppo lento di liquidità, provocando un aumento del fabbisogno di cassa. Nel caso di specie, si verifica positivamente un incremento del giro d'affari, però per diversi motivi il ritorno della liquidità non è immediato. Le motivazioni possono essere diverse:

- l'allungamento dei crediti concesso per incrementare le vendite;
- oppure, malgrado l'incremento delle vendite, il margine di copertura dei costi fissi continua ad essere troppo basso o addirittura negativo;
- oppure ancora incide la stagionalità;
- altre ancora.

È palese che i problemi di liquidità siano diversi e complessi. Però, si possono risolvere con provvedimenti attenti e ben ponderati. Se si riescono a prevedere per tempo e nella loro entità, se ne potranno ridurre al minimo gli effetti dannosi alla sopravvivenza e alla redditività aziendale.

2. Gestire il flusso di cassa (o cash-flow)

Il momento della gestione e del controllo del **flusso di cassa** della propria azienda è vitale per la sopravvivenza. Se il flusso di cassa è gestito con attenzione e con programmazione, l'azienda progredisce positivamente, i costi rimangono sotto controllo, le vendite e gli incassi sono bene equilibrati, i margini sono preservati, la quota di mercato cresce positivamente e l'utile aumenta.

Se invece il flusso di cassa **non è gestito** o addirittura si **gestisce male**, o meglio ancora è gestito "alla giornata" (come solitamente si dice in termine popolare), forse la propria azienda potrebbe "galleggiare", ma niente di più.

Che cosa danneggia il flusso di cassa?

Vi sono diverse cause:

- l'aumento dei costi fissi;
- la perdita del controllo sui costi variabili;
- il ritardo dell'incasso dei crediti verso clienti;
- l'eccessivo accumulo di scorte.

Il **budget del flusso di cassa (o cash-flow)** è lo strumento più idoneo per prevenire le suddette cause e soprattutto aiuta l'imprenditore a trovare risposte a molte domande correnti:

- Qual è il mio fabbisogno finanziario?
- Perché non posso soddisfarlo con l'utile della mia azienda?
- Quanto mi occorre? Per quando? A quali condizioni?
- Devo aumentare l'indebitamento o aumentare il capitale?
- Come potrò pagare gli interessi del debito che mi appresto a contrarre e come lo estinguerò?

Se dalle domande sopra elencate dovesse scaturire la risposta di ricorrere a un **prestito bancario**, è importante dimostrare la capacità di rimborso, non solo per la banca, ma per l'azienda stessa. Infatti, una delle cause più comuni che portano le aziende al fallimento, è quella di indebitarsi per far fronte alle perdite operative e agli interessi dei vecchi debiti. In questo modo, l'indebitamento cresce sempre di più, con effetti disastrosi per la redditività e per la solvibilità dell'azienda.

È quindi importante redigere il **budget del flusso di cassa**. Per predisporre un budget di cassa è indispensabile redigere:

1. un piano di previsione delle vendite e dei costi;
2. un piano di budget economico;
3. un piano di budget di flusso di cassa.

Tali argomenti saranno trattati singolarmente nei paragrafi successivi.

3. Come si prepara un piano finanziario

Prima di passare alla redazione di un budget di cassa, si descrive di seguito una traccia operativa per redigere un piano finanziario.

La prima cosa da fare è quella di individuare le **esigenze finanziarie**. Alcune saranno coperte dall'utile operativo, altre no per problemi di liquidità.

Pertanto, è importante esaminare le esigenze e darne giuste giustificazioni. È necessario considerare le due classiche scelte di finanziamento:

- l'aumento del capitale proprio;
- l'aumento dell'indebitamento.

Se ci si trova nella condizione di doversi indebitare per far fronte alla carenza di liquidità dovuta ad un **reddito operativo troppo basso**, diventa indispensabile scoprirne le cause per porvi rimedio al più presto possibile, per migliorare davvero la situazione. Se ci si indebita solo per tamponare le falle e per tirare avanti un altro po', non si fa che peggiorare le cose.

Di conseguenza, prima di rivolgersi alla banca, è necessario accertare bene il fabbisogno finanziario. È importante verificare e spiegare bene quali sono i benefici che l'azienda otterrà dal prestito bancario, spiegare le motivazioni per le quali non si può ricorrere a mezzi propri.

Si dovranno considerare tutte le possibilità e si dovrà saperlo dimostrare per ottenere **credibilità dalla banca**.

Esempio

Supponete che le vendite siano calate e che i costi siano aumentati: presto o tardi, è chiaro, vi troverete in crisi per la liquidità o per capitale circolante.
Ora, se potete rimediare al ristagno delle vendite senza indebitarvi, bene: con tutta probabilità riuscirete a ridurre un po' i costi.
Se però continuate ad avere problemi di liquidità, cercate almeno di non peggiorare le cose con l'aumento dell'indebitamento. Presto o tardi, infatti, dovrete indebitarvi ancora, se le vendite non si risollevano e il costo dell'indebitamento si accrescerà anch'esso. Così aumenteranno i costi fissi, diminuirà l'utile operativo e diventerà ancora più pressante l'esigenza dell'ulteriore indebitamento.
È una spirale pericolosissima.

Il **piano finanziario** deve rispondere ai seguenti quesiti:

1. *Quale finalità ha il prestito in banca?* Finanziare il capitale circolante? Acquistare nuovi macchinari? Conquistare nuovi mercati?
2. *Di quale entità si necessita?*
3. *In che modo si vuole rimborsare il prestito?* Nella fattispecie è importante dimostrare la capacità di rimborso del prestito.
4. *In che periodo occorre l'erogazione del finanziamento?* È importante tempificare il giusto periodo di fabbisogno. In alcuni casi diventa possibile ridimensionare le esigenze di finanziamento dosando diversamente nel tempo lo stratagemma aziendale.
5. *Quale tipologia di finanziamento è più indicato?*

In merito all'ultimo punto, è importante precisare che vi sono nel mercato del credito bancario diverse tipologie di finanziamento, secondo le circostanze e le diverse esigenze di cash-flow.

1. *Finanziamenti concessi per l'avviamento d'impresa*: sono tipologie di finanziamento concesse dagli istituti di credito per nuove attività imprenditoriali, le esigenze finanziarie scaturiranno dal budget del flusso di cassa e del conto economico.
2. *Finanziamenti concessi per dare liquidità al capitale circolante*: sono tipologie di finanziamento dedicate a sostenere il capitale circolante, quando questo è negativo a causa di circostanze diverse, già commentate nel primo paragrafo, come ad esempio i crediti verso clienti per i quali si allungano i tempi d'incasso, oppure il margine di contribuzione troppo basso e altro ancora.
3. *Finanziamenti accordati per l'acquisto di nuove attrezzature e di altre attività fisse*: sono finanziamenti concessi dalle banche per acquistare nuove attrezzature o macchinari necessari per l'attività d'impresa e nella fattispecie ha grande importanza la corrispondenza fra il prestito, l'esigenza di finanziamento e la fonte da cui si pensa di trarre liquidità per la restituzione. In tal caso è importante fare attenzione a non acquistare mai attrezzature fisse con prestiti a breve termine; è essenziale calcolare la copertura finanziaria della rata.
4. *Finanziamenti concessi per l'acquisto delle scorte stagionali*: sono finanziamenti per l'acquisto delle scorte stagionali e avvengono con prestiti a breve termine, collegati a una ben precisa fonte di liquidità per la restituzione. È importante evidenziare che i debiti a breve termine devono essere coperti con la liquidità proveniente da fonti di breve termine. Viceversa, i debiti di medio termine devono essere coperti con liquidità proveniente dall'attività dell'azienda, senza una precisa indicazione delle fonti.
5. *Finanziamenti concessi per la crescita aziendale di lungo termine*: sono prestiti accordati dalle banche per la crescita aziendale nel corso degli anni e che può creare problemi al capitale circolante. Infatti, l'azienda che cresce rapidamente deve anche attendersi grossi rischi. Con l'aumento delle vendite la liquidità diminuisce perché i crediti non vengono saldati con la rapidità occorrente a pagare i debiti verso i fornitori. Inoltre, occorre altro spazio per gli uffici e i magazzini, s'accresce il carico amministrativo e aumentano i costi fissi. La soluzione consiste in una giusta combinazione di nuovo capitale proprio, di linee di credito garantite dai crediti verso i clienti e dalle scorte, di prestiti a lungo periodo per sostenere il capitale circolante.

4. Come si preparano le previsioni di vendita per il controllo del flusso di cassa (o cash-flow)

Prima di redigere un budget di cassa, quindi un successivo e costante controllo **delle entrate e delle uscite di gestione**, è indispensabile fare previsioni di vendita e di costi.

Tali previsioni diventano la fonte dei dati per costruire il **budget del cash-flow e del conto economico**, strumenti indispensabili per verificare l'andamento aziendale nel futuro (uno o più esercizi), verificarne la copertura del fabbisogno finanziario e prendere conseguenti decisioni di finanziamento.

Per fare le previsioni di vendita, che per il cash-flow diventano **previsioni di entrata monetaria**, solitamente si tende a utilizzare il modo più semplice: *estrapolare il passato.* Però, tale metodologia non tiene conto di nessun cambiamento, che invece s'incontra continuamente.

Pertanto, la tecnica migliore è quella di individuare per bene il proprio **portafoglio prodotti**, suddividendo i beni e i servizi che l'azienda offre nel mercato in diverse linee di prodotti, quindi formulare una previsione di vendita diversificata per linee di prodotto.

Per portafoglio dei prodotti[2] (product-mix) s'intende l'insieme dei prodotti offerti sul mercato da parte dell'impresa; esso può essere più o meno ampio dipendentemente dal numero di linee di prodotto che contiene. La linea di prodotto si compone di un gruppo di prodotti aventi similarità tecnico-produttive e accomunati sotto il profilo del marketing.

Una linea di prodotto può comprendere un certo numero di prodotti più o meno omogenei, la quale omogeneità risulta influenzata dalla natura del prodotto e dalla dimensione dell'impresa. Le imprese di medie e grandi dimensioni, infatti, hanno solitamente linee di prodotti composte da un numero significativo di prodotti. Le piccole imprese industriali, invece, seguono di norma una specializzazione produttiva che punta su un elevato numero delle varianti offerte per un singolo prodotto, piuttosto che su un elevato numero di prodotti diversi.

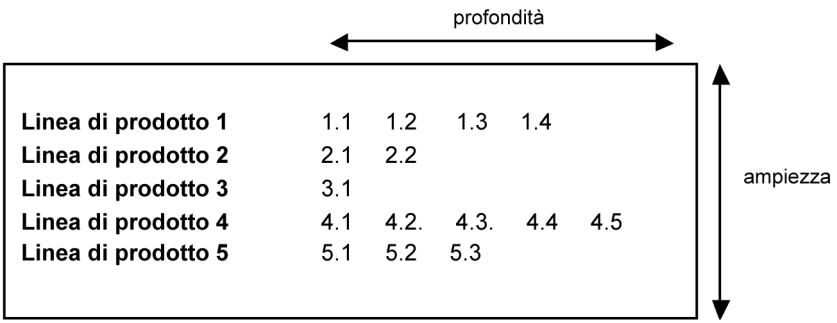
La politica del prodotto può essere a livello del singolo prodotto, di linea di prodotto e di portafoglio di prodotti. Il primo caso concerne l'introduzione del prodotto, l'aggiornamento o la soppressione del prodotto e le decisioni sul numero delle versioni da realizzare. Il secondo caso riguarda l'estensione o la riduzione, in termini di numero, della singola linea di prodotto. Il terzo caso si riferisce alle decisioni strategiche concernenti il numero delle linee da realizzare, le quali determinano il grado di diversificazione produttiva dell'impresa.

Nella fig. 4 si riporta schematicamente la composizione del portafoglio dei prodotti. La profondità esprime il numero dei prodotti all'interno delle singole linee. L'ampiezza, invece, esprime il numero delle linee di prodotto

2. *Come realizzare un business plan. Guida pratica per imprenditori e dirigenti*, Marcello D'Onofrio, FrancoAngeli, Milano.

insite nel portafoglio. La profondità media, infine, esprime il numero medio dei prodotti all'interno delle singole linee.

Fig. 4 - Portafogli prodotti



Per quanto riguarda la variazione del portafoglio dei prodotti, la strategia più seguita è quella concernente l'espansione del portafoglio. Tale strategia si pone in essere incrementando il numero delle linee di prodotto o la profondità all'interno di una linea, oppure entrambe le operazioni. In atri casi, invece, può essere meno rischioso migliorare o cambiare un prodotto già esistente, oppure ridurre il portafoglio. Quest'ultima opzione si ottiene con l'eliminazione di un'intera linea di prodotti o la riduzione della profondità di una linea.

Un fattore che influenza particolarmente il livello dei profitti di un'impresa è la capacità di posizionare adeguatamente il prodotto sul mercato. Per posizione di un prodotto s'intende l'immagine che esso presenta nei confronti dei prodotti concorrenti e degli altri prodotti venduti dalla stessa impresa. Le strategie di posizionamento del prodotto possono raggrupparsi in sei categorie rappresentate nella fig. 5.

Un'impresa che acquisisce un certo posizionamento pone in atto, alcune volte, strategie d'ampliamento della propria gamma puntando su un posizionamento dei nuovi prodotti diverso rispetto all'immagine tradizionale. Questo può avvenire con l'introduzione di nuovi prodotti appartenenti ad una fascia di prezzo più alta (trading-up), o con l'introduzione di nuovi prodotti appartenenti ad una fascia di prezzo più bassa (trading-down).