Cristina Mariani
Alessandro Silva

50 MINUTI

LE GUIDE RAPIDE D'AUTOFORMAZIONE

Dal controllo del Cash Flow agli Adeguati Assetti

Guida pratica: prevedere per prevenire

Con un contributo di
Maurizio Caliendo, Giuliano Soldi,
Marco Terenghi

FRANCOANGELI

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

Cristina Mariani
Alessandro Silva

50 MINUTI

LE GUIDE RAPIDE D'AUTOFORMAZIONE

Dal controllo del Cash Flow agli Adeguati Assetti

Guida pratica: prevedere per prevenire

Con un contributo di
Maurizio Caliendo, Giuliano Soldi,
Marco Terenghi

FRANCOANGELI

Isbn: 9788835168881

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

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

Indice

Introduzione pag. 7

1. I 7 principi base di una gestione virtuosa » 15
1. Principio n. 1. Trascurare la cassa è pericoloso » 15
2. Principio n. 2. I budget sono necessari » 16
3. Principio n. 3. Per poter fare dei budget e delle previsioni (in questo caso, relativamente alla cassa) bisogna conoscere almeno i principi base di contabilità » 17
4. Principio n. 4. Una volta fatti i budget, bisogna poi rilevare i dati a consuntivo e confrontarli con i budget stessi » 18
5. Principio n. 5. Principio di competenza e principio di cassa » 18
6. Principio n. 6. Differenza tra il concetto economico e il concetto finanziario » 20
7. Principio n. 7. L'imprenditore non necessariamente è anche un immobiliarista » 20

2. Il bilancio riclassificato » 21

3. I 9 pilastri del cash flow » 27
1. Quantità vendute » 28
2. Prezzi » 28
3. Costi variabili » 28
4. Margine di contribuzione » 29
5. Costi fissi » 29
6. Margine operativo lordo (MOL o EBITDA) » 30
7. Crediti verso clienti » 32
8. Magazzino (scorte o rimanenze finali) » 33
9. Debiti verso fornitori » 35

4. Il capitale circolante pag. 37

5. Il rendiconto finanziario: dove sono finiti i soldi? » 49

6. Dal budget delle vendite al budget economico e al budget di cassa » 59
1. Perché è importante la "previsione" » 60
2. Gli elementi del sistema previsionale » 61
3. Il budget delle vendite (fatturato) » 62
4. Il budget di conto economico (ricavi, costi, risultato) » 66
5. Il budget di conto economico: la mensilizzazione » 67
6. Il budget di conto economico: il timing di budget » 71
7. Il budget di cassa » 72

7. Consuntivi e budget » 77
1. Il sistema di reporting e i dati di confronto » 78

8. Organigrammi e job description: le fondamenta degli Adeguati Assetti » 83

9. Adeguati Assetti: casi pratici giurisprudenziali, di *Marco Terenghi* e *Maurizio Caliendo* » 89

10. Adeguati Assetti: possibili vantaggi nell'accesso al credito, di *Giuliano Soldi* » 97
1. Gli Adeguati Assetti delle imprese e la necessità di una visione prospettica dell'agire imprenditoriale » 97
2. La rilevanza dei cash flow nei principi contabili e in ambito bancario » 99
3. I flussi finanziari e i principi di revisione » 102
4. L'Adeguato Assetto, il set informativo per la gestione dell'impresa e il dialogo con gli stakeholder » 103

Conclusioni: il ruolo cruciale degli Adeguati Assetti nel controllo finanziario » 109

Bibliografia » 113

Introduzione

"*Perché ho i bilanci in utile ma non ho soldi sul conto corrente?" "Come mai lavoro tanto e fatturo molto ma faccio fatica a pagare le tasse e le tredicesime?*

Queste domande, che spesso sentiamo nel nostro lavoro con le aziende come docenti e consulenti di direzione, riflettono una realtà sempre più complessa, ora ulteriormente enfatizzata dalle recenti modifiche normative. Questo libro si propone di aiutare chi legge a rispondere alle domande e ad imparare un metodo operativo per il controllo del flusso di cassa (in inglese, *cash flow*), elemento essenziale non solo per il successo dell'azienda, ma **anche per rispettare i nuovi obblighi normativi relativi agli Adeguati Assetti** organizzativi, amministrativi e contabili. Vediamo di capire meglio di cosa si tratta.

Con l'introduzione del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza e la modifica dell'art. 2086 del Codice Civile, **il legislatore infatti ha posto un nuovo focus sulla gestione proattiva e sulla prevenzione delle crisi aziendali,** addirittura cambiando una regola importantissima e finora ritenuta intoccabile: la protezione del patrimonio personale di imprenditori e amministratori.

Non è più così. **Ora imprenditori e amministratori rispondono solidalmente con i propri beni personali dei debiti e delle obbligazioni dell'impresa, se non dimostrano di avere attuato per tempo (cioè prima che arrivi la crisi) questi "Adeguati Assetti"**. Una rivoluzione.

Non si tratta quindi dell'ennesimo aggravio burocratico, ma di un cambiamento che impatta sulla natura stessa dell'attività imprenditoriale. Ripetiamolo, per estrema chiarezza: **i patrimoni personali non sono più schermati dal tipo di società prescelta (srl o spa)**.

Se l'imprenditore o l'amministratore attua questi "Adeguati Assetti" (vedremo meglio in seguito come fare, nella pratica), tutto come prima.

Se invece non li attua, rischia di rispondere solidalmente con l'impresa dei debiti della stessa. Cioè i suoi beni personali diventano aggredibili dai creditori della società, oltre a rischiare altre conseguenze (vedi capitolo 9 e capitolo 10 per alcuni cenni alla normativa e alla giurisprudenza).

In sintesi, la nuova normativa richiede alle imprese di fare tutto quanto è possibile per **prevenire un'eventuale crisi**; cioè, istituire "Assetti Adeguati" alla natura e alle dimensioni dell'attività, seguendo un principio di proporzionalità: **azienda piccola → strumenti semplici; azienda grande e complessa → strumenti più elaborati**; infatti l'aggettivo "Adeguati" si riferisce proprio alle dimensioni e alla natura dell'impresa.

In altre parole, **ogni azienda, dalla più piccola alla più grande, deve dotarsi di strumenti di controllo e previsione, in cui il monitoraggio del cash flow assume un ruolo centrale**.

Questo, se vogliamo, è regola di buon senso; in teoria un imprenditore (o un amministratore) accorto e prudente dovrebbe comunque fare tutto ciò, anche senza la pressione di un obbligo normativo. Ora il Tribunale "castiga", in modo molto più severo di prima, chi non lo fa.

La normativa sugli Adeguati Assetti non riguarda però solo aziende che entrano in crisi; ad esempio, il Tribunale delle Imprese di Catania, è intervenuto in una **disputa tra i soci** di una società operante nel settore della **torrefazione e commercializzazione di caffè**[1]. I soci di minoranza hanno infatti citato in giudizio gli amministratori, lamentando una serie di inadempienze, tra cui la mancata adozione di Adeguati Assetti organizzativi, amministrativi e contabili, sebbene non vi fossero segnali di crisi evidenti. Il tribunale, accogliendo le istanze dei soci di minoranza, ha disposto la **revoca degli amministratori** in carica. È stato nominato un **amministratore giudiziario**, incaricato di gestire l'azienda e sanare le carenze organizzative. Inoltre, gli ex amministratori sono stati condannati alla rifusione delle spese legali sostenute dai soci. Questo caso mette in luce l'importanza degli Adeguati Assetti, anche in assenza di segnali immediati di crisi.

In un altro caso, sempre presso il **Tribunale delle Imprese di Catania**, il **collegio sindacale di una società ha segnalato una serie di inadempienze** da parte degli amministratori, relative alla mancata attuazione degli Adeguati Assetti, in un'azienda che non si trovava in stato in crisi. Tuttavia, in questo caso il giudice non ha revocato l'organo amministrativo, ma ha invece optato per una soluzione di supervisione: **è stato nominato un amministratore giudiziario** con il compito di vigilare sulla corretta e completa attuazione degli Adeguati Assetti organizzativi alle indicazioni.

In altre parole, gli Adeguati Assetti assumono un'importanza fondamentale non solo nei casi di crisi di impresa, ma **anche nei casi di aziende che godono di ottima salute**.

1. RGE 273/2022 Tribunale Catania.

In generale, gestire e prevedere la cassa serve non solo per prevenire la crisi, ma anche **per evitare spiacevoli circostanze**, come quelle sopra indicate.

La crisi comunque, quando arriva, si manifesta *in primis* attraverso tensioni sulla liquidità; **le aziende infatti falliscono per cassa, cioè perché finiscono i soldi**. Controllare il *cash flow* permette di prevedere per tempo i picchi di entrate e uscite, così da gestire in modo più efficace i fabbisogni finanziari. Questo approccio non solo risponde alle esigenze normative di tempestiva rilevazione della crisi, ma permette anche di evitare interventi dell'ultimo momento, spesso difficili e faticosi, sia in termini pratici che di dispendio di risorse emotive e mentali.

Sebbene questo libro si concentri principalmente sulla gestione del cash flow, è importante sottolineare che gli Adeguati Assetti richiedono **anche una chiara definizione della struttura organizzativa aziendale.** Un organigramma ben definito e j*ob description*, anche semplici e schematiche ma precise, sono la base per una gestione efficace delle risorse umane e per il rispetto dei nuovi requisiti normativi. L'azienda, infatti, è fatta di persone, e **il capitale umano è tanto importante quanto il capitale fisico** (muri, impianti, macchinari, ecc.) **e il capitale finanziario**.

Lo sanno bene gli imprenditori e amministratori che **oggi faticano a trovare persone adatte a sostituire quelle che escono dall'azienda** e patiscono le conseguenze di ciò che succede quando una persona con ruolo o competenze chiave viene a mancare, soprattutto quando non c'è tempo o modo di trasferire ad altri il suo know-how, magari costruito e accumulato negli anni.

In questo libro, al capitolo 8, faremo dunque dei cenni anche a questo ambito (la cura e "manutenzione" del capitale umano), sia perché tale attività è specificamente prevista dalla nuova normativa, sia perchè siamo consapevoli di quanto sia **importante dare attenzione alle persone e avere degli strumenti, sia pur semplici e pratici, per gestirle**. Lo facciamo noi stessi quando supportiamo le aziende in consulenza, pur non essendo degli specialisti HR.

Il capitolo 9 contiene casi pratici giurisprudenziali, a cura dell'avv. Marco A.Terenghi e del commercialista Maurizio Caliendo, come esempio dell'applicazione da parte dei Tribunali della nuova normativa.

Il capitolo 10 descrive invece i vantaggi della gestione del cash flow e degli Adeguati Assetti nell'accesso al credito e nella relazione con la banca, a cura di Giuliano Soldi, dottore commercialista e funzionario di banca.

Veniamo dunque al Cash Flow; imparare e applicare un metodo pratico e non troppo complesso per gestire meglio la liquidità consente all'imprenditore e a chi gestisce l'azienda non solo di concentrare tempo ed energie sulla vendita, lo sviluppo e la gestione strategica, ma anche di vivere meglio e con meno angosce. Inoltre, permette di adempiere agli obblighi normativi sugli Adeguati Assetti in modo efficace, **trasformando un requisito legale in un'opportunità di miglioramento della gestione aziendale**.

Piccoli accorgimenti possono diventare molto importanti nel momento in cui le sorti dell'azienda sono in discussione. Non dimentichiamo mai il motto che ci arriva dal mondo anglosassone e che vale anche nel nostro paese: **"Cash is King"**. Ora, con le nuove normative, potremmo aggiungere: **"Cash flow management is compliance".**

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

RICAVI – COSTI = RISULTATO

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

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

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

Domanda quiz. È più sana l'azienda A o l'azienda B?

	situazione economica				situazione di cassa	
	azienda A	azienda B			azienda A	azienda B
ricavi	100	100		incassato	100	80
costi	95	90		pagato	95	90
risultato	*5*	*10*		*cassa*	*5*	*-10*

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

due aspetti fornisce una visione parziale e quindi incompleta sulla situazione dell'azienda.

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

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

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

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

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

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

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

Ricolleghiamo ora quanto appena scritto alla luce della nuova normativa sugli Adeguati Assetti; **per una gestione virtuosa dell'impresa occorre garantire l'equilibrio delle tre dimensioni su cui si misurano i dati quantitativi del sistema contabile: patrimoniale, economica e finanziaria**.

Questo approccio integrato è essenziale per garantire non solo la conformità alla normativa, ma anche la continuità e il successo a lungo termine dell'azienda.

In altre parole, rispettare gli Adeguati Assetti non dovrebbe essere un onere burocratico ("*faccio il minimo indispensabile per mettermi in regola, scrivo quello che è opportuno scrivere nei verbali di assemblea, ma senza crederci veramente*"); **in realtà, è un modo per iniziare a gestire veramente l'azienda in modo più prudente e consapevole, con uno sguardo al futuro e alla protezione del business**.

Questo è per molti non è facile, perché impone di cambiare il modo in cui si è finora gestita la propria azienda; e se finora questo modo ha funzionato, può darsi che non se ne veda la ragione.

Gli Adeguati Assetti obbligano i responsabili aziendali a un'evoluzione che sarebbe comunque utile, auspicabile e doverosa.

In modo ancora più diretto: **mettersi in regola con gli Adeguati Assetti (e considerarli come qualcosa di veramente utile e non solo un peso) ha come "effetto collaterale positivo" il diventare più bravi nella gestione dell'azienda**.

La "minaccia" della mancata protezione del proprio patrimonio personale dovrebbe fungere da deterrente al proseguire "come si è sempre fatto"; ma anche l'adottare misure minimali, una specie di "pro forma" a cui non corrispondono vere nuove abitudini gestionali non rispetterebbe gli intendimenti del legislatore nell'ambito della Crisi d'Impresa.

Infatti leggendo tra le righe la normativa del Codice della Crisi si percepisce **il deciso stimolo rivolto ai responsabili d'impresa perché si decidano finalmente ad adottare quelle buone prassi di gestione che sarebbe comunque consigliare avere**.

"Con le buone o con le cattive", compresa l'avvenuta modifica del Codice Civile, cosa che al momento in cui scriviamo, settembre 2024, per molti responsabili d'azienda è quasi passata inosservata[2].

2. Il Terzo Correttivo al Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza entrato in vigore nel settembre 2024 introduce importanti novità riguardanti gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili delle imprese. Il correttivo **conferma e rafforza l'obbligo per gli amministratori di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato** alla natura e dimensione dell'impresa. Questo assetto deve essere in grado di rilevare tempestivamente segnali di crisi e consentire una risposta adeguata.

Viene ampliato il dovere di segnalazione degli indicatori di crisi, che **ora include anche i revisori** legali. Questi professionisti sono tenuti a vigilare sull'adeguatezza degli assetti e a comunicare tempestivamente eventuali segnali premonitori di crisi all'organo amministrativo. Questo cambiamento mira a migliorare la responsabilità nella sorveglianza della salute economica dell'impresa.

L'organo di controllo è chiamato a esercitare una vigilanza "dinamica" sugli assetti, verificando non solo la loro adeguatezza ma anche il loro effettivo funzionamento. In caso di gravi irregolarità, sono previsti rimedi giudiziari per garantire l'efficacia delle misure adottate.

Le nuove disposizioni collegano strettamente gli Adeguati Assetti alla **possibilità di accedere alla composizione negoziata della crisi,** stabilendo che la presentazione dell'istanza deve avvenire in presenza di un assetto organizzativo idoneo.

Vediamo ora nel dettaglio le tre dimensioni il cui equilibrio è fondamentale per la buona salute dell'azienda.

Dimensione Economica. La dimensione economica riguarda la capacità dell'impresa di generare reddito. In termini semplificati, possiamo paragonarla agli stipendi di una famiglia: un'azienda con una solida dimensione economica ha ricavi sufficienti a coprire i costi e generare un profitto e consentire il risparmio, essenziale per la sua sopravvivenza e crescita.

Dimensione Patrimoniale. La dimensione patrimoniale si riferisce all'insieme dei beni e delle risorse a disposizione dell'impresa. Utilizzando ancora l'analogia familiare, questa dimensione può essere vista come il patrimonio accumulato nel tempo: la casa, i risparmi, gli investimenti, i mutui. Un'azienda con una forte base patrimoniale ha maggiori risorse per affrontare periodi di difficoltà e per finanziare la propria crescita.

Dimensione Finanziaria. La dimensione finanziaria, che è al centro del nostro focus sul *cash flow*, riguarda la capacità dell'impresa di far fronte ai propri impegni finanziari nel breve e lungo termine. Tornando all'esempio della famiglia, questa dimensione si traduce nella capacità di pagare le bollette, il mutuo e le spese quotidiane. Per un'azienda, una gestione efficace del *cash flow* è cruciale per mantenere la liquidità necessaria per le operazioni quotidiane e per cogliere le opportunità di investimento.

L'equilibrio tra queste tre dimensioni è indispensabile. Un'azienda potrebbe essere redditizia (dimensione economica positiva) ma avere problemi di liquidità (dimensione finanziaria negativa). Oppure potrebbe avere un buon patrimonio ma non generare sufficiente reddito. **Gli Adeguati Assetti richiesti dalla nuova normativa mirano proprio a garantire che l'impresa mantenga un equilibrio sano tra queste dimensioni,** monitorandole costantemente e intervenendo tempestivamente in caso di squilibri.

Sì, ma come fare, in pratica? Per implementare questo approccio equilibrato, **le aziende devono dotarsi di strumenti di monitoraggio e controllo adeguati**. Questi includono:

1. budget e previsioni finanziarie,
2. analisi di bilancio regolari,
3. monitoraggio costante dei flussi di cassa,
4. indicatori di performance (KPI) per ciascuna dimensione,
5. sistemi di reporting integrati.

Queste modifiche rappresentano un passo significativo verso una gestione più responsabile delle imprese, mirando a prevenire le crisi attraverso strutture organizzative adeguate e una maggiore responsabilità da parte degli organi di controllo e revisione. https://www.diritto.it/crisi-impresa-novita-correttivo-ter-pareri-consult/.

Attraverso questi strumenti, **l'impresa può mantenere una visione chiara e aggiornata della propria salute finanziaria, economica e patrimoniale**, permettendo una gestione proattiva e conforme alle nuove normative.

Nel prosieguo del libro, approfondiremo ciascuno di questi aspetti, fornendo strumenti semplici e metodi pratici per implementare una gestione virtuosa dell'impresa, con un focus particolare sulla gestione del *cash flow c*ome elemento chiave per il rispetto degli Adeguati Assetti richiesti dalla legge.

1. I 7 principi base di una gestione virtuosa

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

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

Vediamoli uno per uno.

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

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

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

- all'ultimo momento può essere difficile se non impossibile trovare i soldi;
- questi fondi, se trovati, probabilmente costano caro (interessi passivi elevati);

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

2. Principio n. 2. I budget sono necessari

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

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

Dobbiamo partire dal presupposto che la precisione del dato è impossibile, dunque il dato messo a budget molto probabilmente sarà sbagliato o meglio sarà diverso dalla realtà; tuttavia **fare il budget è l'unico modo per avere un'idea di quello che succederà e avere dei margini di manovra per evitare eventuali disastri**.

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

Facciamo un esempio; se devo andare da Genova a Livorno via mare e voglio utilizzare una barca a motore, per calcolare quanto carburante mi

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

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

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

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

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

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

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

I conti di base, quelli di importanza strategica, devono poter essere rilevati e monitorati dall'imprenditore o dall'amministratore in modo rapido e

direttamente dall'interno dell'azienda, anche con un margine di imprecisione e senza il livello di dettaglio richiesto dall'elaborazione del bilancio annuale (per esempio, ratei e risconti attivi e passivi, accantonamenti ai fondi, ecc.).

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

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

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

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

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

Ci preme però rassicurare il lettore: budget e consuntivi possono essere (almeno inizialmente) molto semplici: solo fogli excel con pochi dati riassuntivi. Esistono, ovviamente, strumenti molto elaborati per la pianificazione finanziaria, che a volte fanno parte del gestionale dell'impresa. Il nostro principio è che è sempre meglio avere dati e schemi semplici, sia pur indicativi, che non avere niente e navigare a vista.

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

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

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

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

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

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

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

Ad esempio, la tredicesima si imputa al conto economico mese per mese man mano che matura (per 1/12), anche se non viene effettivamente pagata; per le tasse, prima della chiusura del bilancio si fa una stima di quanto si pagherà l'anno dopo e si fa un accantonamento nell'apposita voce di conto economico.

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

Risposta: entrambe le cose.

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

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

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