

Pianificazione e controllo dei flussi finanziari

di [Commercialista Telematico](http://www.commercialistatelematico.com)

Pubblicato il 14 Marzo 2011

Perchè ogni progetto dovrebbe iniziare con il monitoraggio e la pianificazione dei flussi di cassa?
Ne parla Anna Maria Pirro.

In "teoria" il processo di pianificazione e controllo di gestione si sostanzia nelle seguenti fasi:

1. a definizione degli obiettivi di medio-lungo periodo e quindi l'**elaborazione del piano pluriennale**
2. La definizione degli obiettivi di breve e delle risorse da utilizzare, quindi elaborazione ed approvazione del **Budget economico di esercizio**
3. A seguito dell'approvazione del Budget economico, definizione ed approvazione del fabbisogno finanziario dell'esercizio, ovvero stesura del **Budget finanziario**.

Si parte dal Budget finanziario...

In pratica ho seguito vari progetti applicando rigorosamente questo schema di lavoro, ma spesso, soprattutto negli ultimi tempi, l'esigenza che mi viene manifestata in modo anche molto urgente e' quella di provvedere al controllo della liquidità innanzitutto.

Quindi mi trovo nella situazione di dover realizzare il progetto partendo da quella che, in teoria dovrebbe essere l'ultima fase. **Cominciamo a lavorare dall'ultimo gradino, poi, quando il progetto va a regime, riusciamo a completare tutto il percorso arrivando alla pianificazione economica e al Budget economico.**



E' vero che ormai il mondo gira tutto al rovescio, ma perchè i risultati migliori si ottengono stravolgendo in modo così plateale la teoria sull'argomento? E' una domanda che mi faccio da tanto tempo e per il momento mi sono data la seguente risposta.

Una piccola impresa, una ditta individuale, uno studio professionale o un'associazione di professionisti si trova ogni giorno, soprattutto in questo momento storico, a dover risolvere i problemi derivanti dall'imprevedibilità dei flussi di cassa, non può intraprendere un percorso di controllo della gestione nel senso completo del termine, con definizione a medio termine della pianificazione economica, la definizione degli obiettivi generali e, in generale, la pianificazione a lungo termine di un percorso di sviluppo, se prima non ha raggiunto la "tranquillità" nella gestione dei flussi finanziari e della tesoreria.

L'affermazione, così come è espressa, può apparire un po' lapidaria, ma descrive di fatto una realtà che si riscontra con molta frequenza.

Generalmente gli imprenditori comprendono la metodologia e sono convinti della necessità di intraprendere un processo generale di pianificazione e controllo di ampio respiro, ma tale aspirazione si scontra con la realtà quotidiana, dove l'intera giornata di lavoro è spesa per rincorrere l'urgenza di assicurare liquidità per poter pagare di mese in mese i dipendenti, senza far subire a loro ed alle loro famiglie i contraccolpi di un mercato ormai sempre più infido e poi pagare quei fornitori che sono fondamentali per poter proseguire nell'attività di tutti i giorni.

In queste circostanze, la pianificazione e controllo dei flussi finanziari nel breve periodo diventano premesse necessarie di ogni intervento di controllo economico.

Alla base dell'analisi dei flussi finanziari sta la considerazione che il tempo esiste e non possiamo astrarre da esso.

Tempo "tiranno", scorre in un'unica direzione, si porta via gli anni più belli della nostra vita e, tecnicamente parlando, genera uno sfasamento fra il momento in cui il risultato economico (ricavo o costo) viene registrato in contabilità e il momento in cui tale manifestazione si trasforma in fatto finanziario, cioè in entrata o uscita per l'azienda.

La cassa dunque, registrando le componenti positive e negative del reddito al momento dell'effettivo esborso, che differisce dal momento in cui esse sono state generate per tutte le condizioni di pagamento/incasso diverse da quelle "a vista", può, nel medesimo periodo di riferimento, presentare un

risultato diverso da quello registrato nel conto economico.

In molti casi, ad un conto economico con saldo positivo, può corrispondere un saldo negativo di cassa: è soprattutto in questo caso che l'imprenditore si sente disorientato:

*"Mi dite che sto andando bene, ma i Fornitori premono ed io non ho denaro per pagarli.
Cosa sta accadendo?"*

L'intervento di pianificazione e controllo dei flussi finanziari si propone di soddisfare l'esigenza di garantire un equilibrio fra incassi e pagamenti in modo da non incorrere in crisi di liquidità che potrebbero essere nocive per l'azienda anche in presenza di un risultato economico positivo.

Calcolando per ciascuna voce di costo del conto economico lo sfasamento temporale fra ricavo ed incasso e fra costo ed uscita, si definisce un prospetto di previsione/pianificazione delle entrate e delle uscite per un periodo di sei mesi o un anno.

Se i dati sono completi, si può capire se la crisi di liquidità ha natura temporanea oppure è endemica, emergono con sufficiente anticipo tutte le variazioni nei saldi dovute alla stagionalità e l'azienda può, in caso di necessità, provvedere per tempo alla ricerca di finanziamenti.

Rispetto alla grande impresa, nella piccola azienda, **nella ditta individuale o nello studio professionale, il disequilibrio nei flussi, anche se temporaneo o marginale è un fenomeno molto grave che può avere effetti addirittura nocivi.**

Anche questa affermazione può sembrarvi forte, ma non lo è se consideriamo i seguenti **elementi**:

Un'organizzazione produttiva, tanto più è semplificata, tanto più sopprime generalmente alle crisi di liquidità con finanziamenti propri che, in mancanza di pianificazione degli obiettivi, possono essere richiesti dall'urgenza dei pagamenti causando un'emorragia incontrollata delle risorse personali dei Soci.

Con la pianificazione finanziaria si riesce a conoscere in anticipo se il fenomeno è temporaneo e dunque stimare quanto all'incirca sarà necessario mettere a disposizione dei propri fondi, e soprattutto il periodo di tempo per il quale sarà necessario tale conferimento, in modo da stabilire per tempo quando si potrà

rientrare in una situazione di autofinanziamento da parte dell'attività.

Se in fase di pianificazione che, ricordiamo, va fatta con un piano temporale congruo, in modo da anticipare eventuali situazioni critiche e risolverle, emerge che si sta manifestando una situazione di crisi finanziaria duratura, verranno attuati, in luogo di finanziamenti dello scoperto, interventi strutturali a livello economico di risparmio nei costi.

Una volta messi in atto tali interventi, la pianificazione economica indicherà l'eventuale percorso di risanamento grazie al quale l'Impresa potrà mantenersi nel mercato. I risvolti a livello finanziario di tali scelte strategiche porteranno a miglioramenti nel cash flow.

La nostra esperienza ci ha portato a vedere che, mentre le grandi imprese hanno uffici dedicati ai rapporti con le Banche, che si occupano di negoziare preventivamente i migliori mezzi di finanziamento in base alla natura degli investimenti da effettuare, nelle strutture medio/piccole c'è una tendenza a fare tutto da soli, con le proprie risorse, utilizzando prevalentemente il cash flow generato dall'attività ricorrendo al credito delle Banche solo in ultima analisi e accedendo a strumenti onerosi a volte non adeguati rispetto alle tipologie di spesa.

Pertanto, anche in presenza di un utile di conto economico, non è infrequente assistere a saldi negativi di cassa dovuti non solo allo sfasamento temporale, ma anche a flussi di uscita per l'acquisto di arredi e attrezzature di media o piccola consistenza che, nel conto economico, sono registrate negli ammortamenti.

Può anche capitare di vedere flussi di cassa e scoperti di conto utilizzati per effettuare investimenti a medio- lungo termine.

Al di là dell'errore tecnico, per il quale esiste un'apposita letteratura di riferimento, di finanziare con mezzi a breve un investimento a lungo termine, tutte le circostanze delineate portano a concludere che ogni attività, indipendentemente dalle dimensioni e dalla complessità della struttura, deve sempre pianificare la durata degli esborsi, conoscere l'ammontare annuo del proprio fabbisogno finanziario in termini di incassi e pagamenti previsti/pianificati.

Da questa analisi potrà emergere un cash flow positivo che potrà essere utilizzato, ovvero l'evidenza di una scarsità di liquidità quindi la necessità di azioni di contenimento da attuare per "resistere" fino al momento dell'inversione di tendenza quando, si spera, comincerà a raccogliere i frutti del proprio

operato.

Diventa dunque importante una pianificazione finanziaria, anche pluriennale, che possa far luce sulle condizioni e i tempi del rientro in una posizione di equilibrio finanziario.

Le difficoltà finanziarie sono il primo elemento da tenere sotto controllo in una piccola impresa.

Gli strumenti di controllo possono garantire all'impresa il mantenimento di un equilibrio finanziario e di un cash-flow che sia sempre in linea con i limiti di fido stabiliti con le Banche.

Inoltre, quando un progetto di controllo di gestione va a regime, viene costruito un percorso definito di pianificazione, controllo dei risultati e di report di analisi dei dati, con questi strumenti l'organizzazione è in grado di presentarsi a terzi finanziatori con un bagaglio di conoscenze migliore, e quindi può spuntare migliori condizioni o comunque, capire meglio le proprie esigenze e dialogare con lo stesso linguaggio.

14 marzo 2011

Anna Maria Pirro