

# IL GIORNALE DELLE PMI

*Una redazione di oltre 100 collaboratori, esperti delle tematiche che stanno a cuore alle imprese*

## Gestione delle imprese clienti post-Covid: cosa fare? L'importanza del budget di cassa

Luca Antonio Rasia

10 Luglio 2020



L'improvvisa emergenza sanitaria Covid 19 ha creato importanti difficoltà operative a tutti i livelli ed ha costretto tutte le categorie, professionali ed imprenditoriali, a rivedere e ripensare la propria conformazione ed il proprio modo di fare business: studi e PMI meno strutturati hanno dovuto affrontare aspetti e familiarizzare con tematiche che sempre più nel futuro saranno imprescindibili.

In un modo drammatico, a causa dello stop forzato delle attività produttive, ci si è resi conto di quanto sia fondamentale avere sotto controllo la propria dinamica finanziaria per la sopravvivenza della stessa impresa, a prescindere dai recenti obblighi di legge (ricordiamo che, in tema di riforma della crisi di impresa, è stato introdotto il nuovo

obbligo esplicito a carico delle imprese di adottare un assetto organizzativo, amministrativo e contabile, che sia specificatamente idoneo a prevenire la crisi di impresa, andando a prevedere con anticipo i flussi finanziari dei sei mesi seguenti).

In particolare la gestione del cash flow ed il controllo della liquidità diventerà sempre più uno dei fattori critici di sopravvivenza. Ma cosa sono i flussi di cassa?

Con questa dicitura si intende la somma algebrica tra tutte le entrate e le uscite che si verificano durante l'esercizio, il saldo mensile tra loro e il periodico saldo banca complessivo che ne deriva.

Calcolare in anticipo i flussi di cassa che si generano nell'esercizio consente di prevenire e quindi evitare le crisi di liquidità che possono derivare da mancati incassi, da insoluti sulle riba presentate o da richieste di pagamento non previste.

Il Budget di cassa mostra mese per mese il saldo banca previsionale per tutto l'esercizio, evidenziando i mesi in cui potrebbe verificarsi il superamento delle proprie disponibilità: si può così reagire per tempo modificando i comportamenti, anticipando l'azione sui crediti per assicurarsi l'incasso o facendo provvista finanziaria presso le banche.

Il budget di cassa si fa partendo dai costi e ricavi stanziati a Budget e trasformando quei valori in entrate e uscite monetarie. Per una PMI senza un programma di tesoreria il procedimento più veloce e comunque attendibile consiste nel prendere i debiti e crediti al 31/12 e "dividerli" nei mesi successivi in base alla loro scadenza.

Dopo di che sia per i ricavi che per i costi stanziati a budget occorre stimare le percentuali medie di incasso e pagamento. Per farlo si calcolano quelle medie degli ultimi 3 anni.

Si ottengono quindi le percentuali di crediti e debiti incassati e pagati a 30/60/90/120 gg o oltre.

Ad esempio per gli incassi si "scoprirà" che negli ultimi tre anni in media un 20% dei ricavi vengono incassati a 60 gg, un 50% a 90 e un restante 30% a 120.

A questo punto è sufficiente applicare ai ricavi mensili stanziati a budget le percentuali predette per allocarli negli incassi, per esempio, i ricavi a budget del mese di gennaio applicando le suddette percentuali verranno incassati per il 20% a marzo, per il 50% ad aprile e per il restante 30% a maggio. Si compilano così le entrate derivanti dai crediti e dai ricavi.

Lo stesso deve farsi per i costi relativi ai fornitori e compilare mese per mese la sezione uscite.

Vi sono poi una parte di costi fissi relativi ai dipendenti, ai canoni, agli affitti, alle polizze assicurative, alle rate dei finanziamenti, alle imposte che si pagano tutti i mesi o periodicamente senza dilazione di cui si conosce o si può stimare valore e data di pagamento da riportare ovviamente anch'essi nella sezione uscite.

La differenza mensile tra entrate e uscite è il saldo di liquidità che si genera o si assorbe nel mese. Raffrontando tale saldo finale con il saldo banche ad inizio mese ne deriva il saldo banche complessivo del mese e la disponibilità residua o l'indisponibilità degli affidamenti mese per mese.

Così facendo le aziende (e gli studi) non navigano più a vista ma riescono a prevedere e superare eventuali criticità finanziarie, con evidenti effetti benefici.

Come spesso accade, una situazione negativa (in questo caso anche tragica come può esserlo una pandemia), se affrontata con uno atteggiamento positivo e proattivo, può portare delle opportunità.

*Contributo realizzato nell'ambito dell'iniziativa annuale di Confprofessioni finanziata dalla Regione Veneto «Generazioni Professionali a confronto. Aspetti valutativi, organizzativi, contrattuali, strategici» – aggiornamenti delle varie attività sul sito [www.proservizi.it](http://www.proservizi.it) nell'apposita sezione dedicata al progetto.*