



## LA GESTIONE DELLA TESORERIA

### Scopo del documento

Questo breve documento ha lo scopo di introdurre al tema della gestione della tesoreria quanti (compresi gli stessi imprenditori), in imprese piccole e piccolissime, si occupano di incassi e spese e vogliono avere indicazioni pratiche su come evitare situazioni di squilibrio e di mancanza della liquidità necessaria a coprire le spese in un dato periodo di tempo.

### Introduzione

Chi leggesse o ascoltasse per la prima volta l'espressione "gestione della tesoreria" potrebbe pensare che si tratti di un argomento che interessi solo le aziende più grandi, che potrebbero avere un "tesoro" da gestire.

In realtà per "gestione della tesoreria" si fa riferimento all'amministrazione integrata delle risorse finanziarie di un'impresa: essa comprende quindi il monitoraggio dei flussi di cassa, la pianificazione degli investimenti e l'ottimizzazione della liquidità aziendale.

In altre parole, la gestione della tesoreria riguarda ogni tipologia di impresa, indipendentemente dalla dimensione o dal settore di appartenenza. Anche le realtà più piccole devono quotidianamente affrontare scelte cruciali legate ai flussi di cassa, alla programmazione dei pagamenti e alla copertura dei fabbisogni finanziari. Una gestione consapevole delle risorse liquide permette di prevenire squilibri, sostenere la crescita e affrontare con serenità eventuali imprevisti.

Attraverso il monitoraggio costante della liquidità e una pianificazione accurata dei flussi finanziari, l'azienda riesce a mantenere l'equilibrio tra entrate e uscite, riducendo i costi e ottimizzando l'efficienza.

In parole povere, **occuparsi della tesoreria significa garantire all'impresa la disponibilità di liquidità necessaria per far fronte alle esigenze operative dell'azienda, come il pagamento dei fornitori, dei dipendenti e delle tasse.** È dunque una funzione fondamentale che non può essere trascurata, per quanto piccola sia l'impresa, perché una gestione disattenta della liquidità può essere la causa scatenante delle crisi aziendali.

## Che cos'è la tesoreria



La tesoreria normalmente comprende:

- le **somme liquide disponibili in cassa** (anche se, come facilmente intuibile, non è consigliabile tenere troppi liquidi in azienda!);
- le **somme disponibili** (anche di proprietà di terzi, come nel caso di un affidamento bancario) **sul conto o sui conti bancari o postali della società.**

Il saldo della tesoreria risente delle entrate e delle uscite di denaro. Il suo saldo può essere quindi positivo e negativo: l'obiettivo è avere sempre un saldo positivo, ma avere un saldo negativo per un breve lasso di tempo non è necessariamente un campanello di allarme in quanto è normale che una piccola azienda possa avere la necessità di sborsare somme superiori a quelle disponibili, l'importante è che la mancanza di liquidità propria possa essere superata ad esempio con un prestito a breve termine da parte di una banca (tipicamente il c.d.fido) e che essa sia momentanea, temporanea e non ricorrente.

L'analisi del saldo però non è così semplice: ogni contesto aziendale va analizzato nella sua singolarità. Un saldo in eccesso, ad esempio, potrebbe essere legato a fatture che l'azienda non ha ancora saldato, il che determina l'illusione di avere somme disponibili che sono in realtà solo la conseguenza di mancati o ritardati pagamenti.

## Obiettivi, attività e strumenti della tesoreria

Vediamo adesso, per sommi capi, obiettivi, attività e strumenti della gestione della tesoreria.

### ➤ **Obiettivi**

- massimizzare la liquidità: ovvero, assicurare che l'azienda disponga sempre di liquidità sufficiente per far fronte alle sue necessità quotidiane e impreviste. Ciò richiede una gestione efficiente dei flussi di cassa e saper prevedere quanto meglio possibile le esigenze future di liquidità;
- minimizzare i costi finanziari: cioè, ridurre al minimo i costi relativi al finanziamento e alla gestione delle risorse finanziarie. Occorre avere la capacità di negoziare le

migliori condizioni con le banche e scegliere le fonti e le tipologie di finanziamento più economiche e adatte allo scopo;

- gestire i rischi finanziari: ovvero identificare, valutare e mitigare i rischi finanziari che possono influenzare l'azienda, come i rischi di cambio, di mercato e di credito;
- ottimizzare la gestione dei fondi: cioè, utilizzare le risorse finanziarie in modo efficiente, investendo in maniera accorta e gestendo le riserve di cassa con lo scopo prioritario di mantenere sufficienti livelli di liquidità;
- migliorare la visibilità finanziaria: ossia garantire una visione chiara e tempestiva della posizione finanziaria dell'azienda, attraverso report e analisi dettagliate, per facilitare una gestione attiva delle risorse.

#### ➤ **Attività**

- pianificazione e controllo dei flussi di cassa: è il processo di previsione e gestione degli afflussi e dei deflussi (entrate e uscite) di denaro in un'azienda e di implementazione di misure di controllo per gestire la liquidità;
- gestione dei conti bancari e delle relazioni con le banche: instaurare un rapporto corretto con la propria banca è fondamentale in quanto i prestiti bancari, qualunque sia la loro tipologia, sono la principale fonte di finanziamento per la maggior parte delle aziende e ne influenzano pesantemente la situazione economica e finanziaria;
- gestione dei pagamenti e delle riscossioni: è buona prassi saper pianificare il tempo in cui effettuare i pagamenti ed avere una ragionevole certezza di quello in cui incassare i propri crediti;
- gestione dei rischi finanziari: occorre saper identificare, valutare, misurare, monitorare e mitigare i rischi che possono influenzare il capitale o i ricavi di un'azienda.

#### ➤ **Strumenti**

Gli strumenti per la gestione della tesoreria sono numerosi e di differente complessità e tipologia: vedremo, in allegato, come sia possibile utilizzare anche un semplice ma funzionale ed efficace file Excel (o addirittura le sempre valide carta e penna), ma sono disponibili sul mercato numerosissimi gestionali di varia complessità e costo.

### **Consigli pratici per una gestione efficace della tesoreria**

Per una gestione corretta della tesoreria, è essenziale adottare alcune buone pratiche che si prova di seguito a sintetizzare.

1. monitorare costantemente i flussi di cassa o, in parole più semplici, tenere sotto controllo in tempo reale i movimenti di entrate e uscite, prevedendo le necessità future e adattando gli investimenti in base alle variazioni dei flussi. È consigliabile disporre di uno strumento (cartaceo o digitale non importa) nel quale mettere in colonna le previsioni circa le entrate e le uscite quotidiane dell'impresa. L'orizzonte temporale non dovrebbe essere inferiore ai tre/sei mesi, meglio ancora annuale.
2. diversificare le fonti di finanziamento è un'altra buona pratica fondamentale. Dipendere da una sola fonte di capitale può esporre l'attività a rischi elevati; quindi, è consigliabile esplorare e utilizzare diverse opzioni di finanziamento per ridurre la vulnerabilità a eventuali

cambiamenti nel mercato finanziario. Diversificare le fonti può anche semplicemente significare di avere relazioni con almeno due banche in modo da poter contare su una delle due qualora, per qualsivoglia motivo, l'altra non sia disponibile a concedere finanziamenti sia a breve che a medio termine.

3. mai mescolare e confondere la liquidità aziendale con quella personale. E' possibile, ad esempio, aprire un conto personale sul quale versare periodicamente (a cadenza mensile ad esempio) delle somme che servono per finalità personali e familiari (es. pagare le rate di un prestito per l'acquisto di elettrodomestici) evitando di utilizzare il cc aziendale per spese che non riguardano la vita dell'impresa.
4. usare in maniera intelligente le eventuali riserve di cassa. Lasciarle integralmente sul conto corrente può non essere la scelta più intelligente. Fermo restando che una parte deve sempre essere disponibile per le emergenze o investimenti strategici, è consigliabile che l'altra parte sia investita in strumenti velocemente smobilizzabili ma che almeno abbiano un rendimento maggiore di quello minimo degli interessi su conto corrente.
5. interfacciarsi regolarmente con le banche. Stabilire e mantenere una comunicazione trasparente con le istituzioni finanziarie e altri interlocutori permette di negoziare condizioni favorevoli e di risolvere rapidamente eventuali problematiche che potrebbero emergere. Senza voler generalizzare, è purtroppo constatazione comune che le banche, specialmente con i piccoli imprenditori, abbiano la tendenza ad essere opache, a non mettere in evidenza aspetti critici delle operazioni effettuate, a limitarsi a comunicare i saldi delle posizioni individuali senza alcuna altra considerazione ecc.
6. infine, chi ne avesse la possibilità in termini di costi da sostenere e personale da dedicare, l'implementazione di tecnologie avanzate e software di gestione della tesoreria può ottimizzare notevolmente le operazioni. L'automazione dei processi finanziari riduce il rischio di errori umani e aumenta l'efficienza.

## La pianificazione dei flussi di cassa



Come più volte anticipato, uno degli strumenti principali per la gestione della tesoreria è la pianificazione (o previsione) dei flussi di cassa, indispensabile per:

- identificare le fonti e gli usi del denaro generati dall'esercizio dell'impresa;
- anticipare e prepararsi per carenze (o eccedenze) di liquidità;
- ottimizzare il flusso di cassa riducendo le spese inutili, aumentando le entrate o investendo il denaro in eccesso;
- raggiungere obiettivi a breve e lungo termine, come saldare i debiti, risparmiare per la pensione o espandere l'attività

La pianificazione del flusso di cassa può aiutare un'azienda a:

- gestire il capitale circolante e la liquidità. Il capitale circolante è la differenza tra attività correnti e passività correnti. La liquidità è la capacità di far fronte agli obblighi finanziari a breve termine. La pianificazione del flusso di cassa può aiutare un'azienda a garantire di disporre di liquidità sufficiente per pagare puntualmente le fatture, i fornitori, i dipendenti e le tasse e ad evitare costosi scoperti, penali per ritardo o sanzioni.
- definire un piano di crescita ed espansione. La pianificazione del flusso di cassa può aiutare un'azienda a identificare e cogliere opportunità di crescita, come il lancio di nuovi prodotti, l'ingresso in nuovi mercati o l'acquisizione di nuovi clienti. La pianificazione del flusso di cassa può anche aiutare un'azienda a stimare l'importo e i tempi della liquidità necessaria per le spese in conto capitale, come l'acquisto di nuove attrezzature, macchinari o proprietà.
- valutare la redditività e la fattibilità dell'impresa. La pianificazione del flusso di cassa può aiutare un'azienda a misurare la propria performance finanziaria e confrontarla con i propri obiettivi e parametri di riferimento. La pianificazione del flusso di cassa può anche aiutare un'azienda a valutare i rischi e i benefici di diversi scenari, come l'aumento dei prezzi, il cambiamento dei fornitori o l'assunzione di nuovi debiti o capitale proprio.
- valutare l'opportunità di ridurre i debiti a breve, quando possibile, consolidandoli e trasformandoli in debiti a medio/lungo periodo.

Esempio: il proprietario di una piccola panetteria utilizza la pianificazione del flusso di cassa per gestire le sue operazioni quotidiane e pianificare il futuro. Tiene traccia dei flussi di cassa in entrata dalle vendite e dei deflussi di cassa delle spese, come ingredienti, servizi pubblici, affitto, salari e tasse. Inoltre prevede il flusso di cassa per i prossimi 12 mesi, tenendo conto delle variazioni stagionali, della crescita prevista e degli investimenti pianificati. Utilizza la pianificazione del flusso di cassa per assicurarsi di avere denaro sufficiente per coprire le spese e risparmiare per un nuovo forno e un furgone per le consegne.

## **I rischi finanziari**

Il tema dei rischi finanziari in cui un'impresa può incorrere è argomento piuttosto complesso e in questa sede vi si darà solo un cenno per completezza di informazione. Gli esperti ritengono che i rischi finanziari siano principalmente tre: il primo e più insidioso è quello relativo alla liquidità, perché può portare l'azienda a situazioni di insolvenza.

C'è quindi il rischio di mercato che può portare a un aumento improvviso dei prezzi (come ad esempio l'aumento dei tassi di interesse o del tasso di inflazione).

Il terzo rischio finanziario è il rischio di credito, ovvero la possibilità che un credito commerciale non venga pagato e si trasformi in un insoluto: se l'importo dell'insoluto è particolarmente elevato c'è un rischio sistemico per la sostenibilità economico-finanziaria dell'impresa.

Come per tutti gli altri aspetti economico finanziari sono stati elaborati degli indici che permettono di valutare con rapidità la situazione dell'azienda. I principali indici utilizzati sono:

- gli indici di liquidità che indicano il rapporto tra attività correnti e passività correnti e determinano la capacità di una società di coprire i debiti a breve termine con gli attivi liquidi
- gli indici dal flusso di cassa che determinano il periodo medio di incasso e periodo medio di pagamento.

## La crisi aziendale

Come si accennava in precedenza, i problemi di liquidità sono spesso la causa scatenante della crisi aziendale. Ma così come l'attentato a Sarajevo contro l'arciduca Francesco Ferdinando d'Austria fu la causa occasionale dello scoppio della Prima Guerra Mondiale, così la crisi di liquidità è spesso solo la manifestazione più eclatante di una crisi latente che, nella gran parte dei casi, trova la sua ragion d'essere in difficoltà di mercato: numero ristretto e in riduzione di clienti, necessità di concedere lunghe dilazioni di pagamento, ingresso di nuovi concorrenti, incapacità di cogliere le trasformazioni dei desideri dei clienti e le tante altre possibili cause che possono portare, se non identificate ed affrontate per tempo, alla situazione di mancanza di liquidità che prelude alla crisi aziendale vera e propria. Non è questa l'occasione per discutere in maniera più approfondita questi temi, ma rimanga almeno il monito che i problemi di mercato vanno affrontati prima che travolgano l'azienda.

Nella compilazione del foglio excel allegato vi sono due, per così dire, verità: che mentre le uscite sono sempre certe (se non nell'importo almeno nelle date), le entrate vanno previste con attenzione, senza sottovalutarle o sopravvalutarle. E' un'operazione complessa che può svolgersi con alcuni accorgimenti: se ad esempio vi è uno storico di entrate, salvo che vi siano state significative modifiche nelle condizioni di mercato (es. l'arrivo di un nuovo concorrente) è ragionevole presupporre che i ricavi seguiranno un andamento simile a quello di un analogo periodo precedente, tenendo sempre conto di fattori come la stagionalità. Se invece non esiste uno storico, si può ricorrere alla determinazione del c.d. fatturato di pareggio.

Il fatturato di pareggio è l'ammontare di ricavi necessari per coprire tutti i costi aziendali, senza generare né utili né perdite. Si calcola utilizzando la formula  $\text{Costi Totali} = \text{Ricavi Totali}$ . Quando il fatturato raggiunge questo livello, l'azienda è in equilibrio, e ogni ricavo oltre questo punto rappresenta un profitto. Il mancato raggiungimento di questo livello significa, al contrario, che l'azienda è in perdita.

Facciamo un esempio: quando abbiamo redatto il nostro business plan è venuto fuori che i costi totali che l'azienda dovrà sostenere sono pari ad € 15.000,00 anno. Di conseguenza, se vogliamo semplicemente coprire tutti i costi che l'impresa dovrà sostenere, dovremo avere ricavi pari ad € 15.000,00. Supponendo che i ricavi non siano soggetti a stagionalità e che l'impresa operi per 50 settimane all'anno (due sono di chiusura per ferie) dal lunedì al venerdì, abbiamo 250 giorni di apertura e di conseguenza:  $15.000,00/250 = 60,00$  € di ricavi giornalieri. E' superfluo specificare che quella cifra è puramente indicativa, dato che è quasi impossibile che tutti i giorni si ottenga un tale risultato. Quel che conta è che la media, settimanale, mensile o annuale, si avvicini a quell'importo. La soluzione prospettata è sicuramente semplicistica, ma abbiamo almeno un parametro di riferimento da inserire nella tabella excel del budget di tesoreria.

Neppure deve spaventare l'ipotesi che l'impresa si trovi, per periodi di tempo limitati, nella situazione di non avere abbastanza liquidità per affrontare un pagamento imminente. Ci sia permesso, anche in questo caso, di fornire qualche suggerimento pratico: è possibile chiedere al fornitore di posticipare per qualche giorno il pagamento della fattura? Poiché è abbastanza frequente, anche se non corretto, l'uso degli assegni post-datati (ma va sempre ricordato che tutti gli assegni sono pagabili a vista), a volte il fornitore - se ha fiducia nel cliente - può consentire un ritardo nel pagamento (concretamente: porta l'assegno in banca per l'incasso qualche giorno dopo quello originariamente concordato). Più difficile che la cosa sia possibile con le ri.ba. o sistemi analoghi. In ogni caso è fondamentale aver creato una relazione di fiducia con il fornitore e non aver superato il castelletto (ovvero il totale delle forniture consegnate ma non ancora pagate) fissato dal fornitore.

Analogamente, lo stato consente il pagamento delle tasse, delle imposte e dei contributi anche in maniera ritardata (ad es. con il c.d. ravvedimento operoso) o addirittura in maniera rateizzata<sup>1</sup>, sia pure con l'aggiunta di sanzioni ed interessi, una volta che l'imposta non pagata sia giunta all'agente della riscossione. Quel che dovrebbe sempre evitarsi è il mancato o ritardato pagamento delle spettanze al personale!

Se questi suggerimenti non possono essere seguiti, o quando la situazione - per ragioni fisiologiche - si presenta più volte nel corso dell'anno, allora è possibile ricorrere agli strumenti di finanziamento a breve termine concesso dalle banche presso cui abbiamo il conto, tipicamente il c.d. fido. Non è possibile entrare nei tanti e complessi dettagli degli affidamenti bancari, basti però ricordare che in generale quanto più è breve il finanziamento concesso, tanto maggiori sono gli interessi da pagare. E purtroppo non è infrequente che le imprese, soprattutto quelle più piccole, siano abituate ad utilizzare il fido anche in maniera impropria, per far fronte ad esempio a pagamenti che richiederebbero finanziamenti a medio termine

*Le immagini riportate in questo documento sono liberamente accessibili in rete ed appartengono ai rispettivi proprietari*

---

<sup>1</sup> importo minimo della rata di 50 euro

## Allegato 1

<b>ESEMPIO DI UN BUDGET DI TESORERIA</b>			
Mese			
<i>Saldo mese precedente</i>			<b>€ 1.000,00</b>
Giorno	Entrata	Uscita	Saldo
L 1	60,00 €	0,00 €	1.060,00 €
M 2	60,00 €	-250,00 €	870,00 €
M 3	60,00 €	-50,00 €	880,00 €
G 4	60,00 €	-175,00 €	765,00 €
V 5	60,00 €	0,00 €	825,00 €
S 6			
D 7			
L 8	60,00 €	0,00 €	885,00 €
M 9	60,00 €	-250,00 €	695,00 €
M 10	60,00 €	-300,00 €	455,00 €
G 11	60,00 €	0,00 €	515,00 €
V 12	60,00 €	0,00 €	575,00 €
S 13			
D 14			
L 15	60,00 €	-75,00 €	560,00 €
M 16	60,00 €	-250,00 €	370,00 €
M 17	60,00 €	-100,00 €	330,00 €
G 18	60,00 €	0,00 €	390,00 €
V 19	60,00 €	-400,00 €	50,00 €
S 20			
D 21			
L 22	60,00 €	0,00 €	110,00 €
M 23	60,00 €	-250,00 €	-80,00 €
M 24	60,00 €	0,00 €	-20,00 €
G 25	60,00 €	0,00 €	40,00 €
V 26	60,00 €	0,00 €	100,00 €
S 27			
D 28			
L 29	60,00 €	-60,00 €	100,00 €
M 30	60,00 €	-250,00 €	-90,00 €
M 31	60,00 €	-600,00 €	-630,00 €
<i>Saldo da riportare al mese successivo</i>			<b>-630,00 €</b>

Le cifre riportate nella colonna "Entrata" fanno riferimento all'esempio di pagina 6. La formula del saldo è data da: saldo giorno precedente + entrate stimate del giorno - uscite del giorno.

Come già riportato, mentre le uscite sono piuttosto certe sia negli importi che nelle date, salvo gli imprevisti, le entrate spesso possono essere solo stimate, come nell'esempio. Pertanto le entrate reali vanno aggiornate giorno per giorno con gli importi effettivamente incassati.

Vale comunque la pena realizzare questo esercizio quotidiano in quanto consente di sapere in anticipo quando, e in che misura, potrebbero esserci situazioni di illiquidità e come porvi rimedio. Nel caso dei giorni 23 e 24, in cui il saldo è negativo per cifre modeste, si potrebbe rimediare attingendo ai conti personali. Ma il giorno 31, quando il saldo negativo è piuttosto significativo per una piccola impresa, è necessario aver pronte misure per far fronte alla situazione, classicamente facendo ricorso al fido bancario che deve essere ripianato quanto prima possibile per evitare il pagamento degli interessi allo scoperto.