



## GESTIONE DELLA LIQUIDITÀ

# Costruire un piano tesoreria in tempi turbolenti

**In tempi di scenari volatili le banche esigono una visione “forward-looking”.  
Richiedono cioè un piano credibile dei flussi di cassa futuri.  
Non disporre è un segnale di debolezza che il sistema creditizio non tollera più**

di Ivan Fogliata

Uncertainty is the new normal... Pandemia, conflitti, inflazione e una stretta monetaria senza precedenti hanno reso la navigazione a vista una realtà quotidiana per le Pmi. L'inflazione erode i margini e la domanda, mentre gli aumenti dei tassi del recente passato hanno reso il credito più caro e difficile da

ottenere. In questo scenario torna in auge un “mantra” a me molto caro: “il profitto è un’opinione, la cassa è un fatto”. L’utile di bilancio è un numero, la liquidità è “l’aria” che tiene in vita l’azienda. Anche le banche hanno cambiato approccio: non guardano più solo al passato, ma esigono una visione

**Saper come monitorare e governare la cassa a breve è il più grande vantaggio competitivo in questi tempi**

“forward-looking”. Richiedono che sia prodotto un piano credibile dei flussi di cassa futuri. Non disporre è un segnale di debolezza che il sistema creditizio non tollera più.

### **Il piano di tesoreria.**

Disporre di un piano di tesoreria come potersi sedere in una sala di

controllo dei flussi di cassa; purtroppo, non si muovono come vorremmo noi (soprattutto gli incassi) ma possiamo studiarne traiettoria e simulare scenari. La pianificazione di tesoreria deve essere un processo “a scorrimento mobile” (rolling forecast) con un duplice orizzonte: strategico a 6 mesi e tattico a 13 settimane (13-Week Cash Flow Forecast). La solidità del piano dipende dalla qualità dei dati. È cruciale distinguere le fonti per grado di affidabilità: incassi certi (fatture emesse), probabili (ordini confermati) e potenziali (budget vendite). Mescolarli significa mascherare il rischio e prendere decisioni basate su liquidità inesistente. Il 13WCFF, con dettaglio settimanale, è lo strumento chirurgico per identificare i deficit imminenti e agire d’anticipo.

La prima fonte di liquidità non è la banca, ma è già in azienda: si chiama Ebitda il quale purtroppo subisce il filtro dei movimenti della “spugna aziendale” il capitale circolante. Ottimizzare il circolante significa liberare cassa congelata in crediti e magazzino. È un autofinanziamento rapido ed economico. Ma quali sono le leve sulle quali agire? Almeno 3:



**CAPITALE CIRCOLANTE**  
LA LIQUIDITÀ A BREVE TERMINE DI UN’AZIENDA



## La pianificazione di tesoreria è un processo a scorrimento (rolling forecast) con duplice orizzonte: strategico a 6 mesi e tattico a 13 settimane (13-Week Cash Flow Forecast)

1. crediti: spesso si dice che l’azienda “fa da banca ai clienti”. Ridurre i tempi di incasso (DSO) non è semplice ma con politiche di credito rigorose, fatturazione immediata e incentivi per pagamenti anticipati si può fare molto.
2. magazzino: è denaro “dormiente” sugli scaffali. Buona norma è analizzare la rotazione degli articoli e liquidare definitivamente le scorte obsolete o a lentissima movimentazione. Meglio incassare oggi il 70% che tenere immobilizzato il 100% per sempre. Il conto economico ne risentirà di certo, quindi dobbiamo potercelo permettere, ma la cassa aziendale ringrazierà.
3. debiti: si tratta dell’arte di gestire

i pagamenti ai fornitori in modo strategico, allineandoli agli incassi e negoziando dilazioni, senza però compromettere le relazioni con partner chiave. L’ottimizzazione del circolante è strategica.

### Simulare uno stress test.

Per prepararsi al peggio serve uno stress test, una specie di esercitazione antincendio finanziaria. Pensate ad un’analisi pragmatica per rispondere a domande scomode: “Sopravviviamo se il fatturato cala del 20%? Se un fornitore chiave aumenta i prezzi del 25%? Se il nostro cliente principale ritarda i pagamenti di 90 giorni? Se non ci rimborsano in tempo il debito iva?”. Simulare questi scenari permette di identificare le vulnerabilità e preparare piani di contingenza prima che la crisi esploda. Fondamentale monitorare indicatori chiave come il Debt Service Coverage Ratio (Dscr) l’indice che le banche esaminano con più attenzione. In conclusione, saper come monitorare e governare la cassa a breve è il più grande vantaggio competitivo in tempi turbolenti. Un’impresa poco liquida potrà programmare al meglio i pagamenti e affrontare fasi di tensione col saldo monitoraggio della situazione. Un’azienda liquida potrà cogliere opportunità (investimenti, acquisizioni) quando i concorrenti sono in affanno, negoziare da una posizione di forza coi fornitori e attrarre talenti.

### L’ANDAMENTO DEL TASSO DI DEFAULT DELLE IMPRESE ITALIANE

dati in percentuale - fonte: Osservatorio Crif

