



IL BUDGET DI CASSA
Mario Fabio Polidoro

Indice

1. FINALITÀ DEL BUDGET DI CASSA -----	3
2. LA PREDISPOSIZIONE DEL BUDGET DI CASSA -----	6
3. UN ESEMPIO-----	10
BIBLIOGRAFIA-----	15



Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

1. FINALITÀ DEL BUDGET DI CASSA

Il budget operativo è normalmente espresso in termini di costi e di ricavi.

Ai fini della verifica finanziaria del budget esso deve però essere tradotto in termini di entrate e di uscite di cassa.

Questa trasformazione del budget da una competenza economica ad una competenza finanziaria produce il budget di cassa.

Il direttore finanziario impiega il budget di cassa per sviluppare piani che garantiscano una disponibilità liquida sufficiente, ma non eccessiva, nel corso dell'esercizio successivo.

Il budget di cassa consiste essenzialmente nella rappresentazione su base annua delle entrate e delle uscite, ripartite comunemente mese per mese.

L'obiettivo fondamentale del documento risiede nella previsione dei saldi periodali, al fine di provvedere anticipatamente alla relativa copertura, piuttosto che al loro impiego.

Il budget di cassa non sostituisce il budget finanziario, né tanto meno può essere sostituito dallo stesso.

A ben vedere infatti, anche se un budget finanziario mette in evidenza una tendenziale coerenza tra le fonti e gli impieghi nel periodo coperto, nulla vieta che, all'interno del periodo analizzato, esistano dei sottoperiodi nei quali i saldi di entrate e uscite non sono compatibili.

Secondo l'ipotesi generalmente condivisa, la copertura degli squilibri di liquidità avviene attraverso il ricorso all'indebitamento bancario di breve termine (scoperto di conto corrente).

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

L'elaborazione del budget di tesoreria avverrà attraverso la contrapposizione di tutte le entrate e le uscite di cassa, esposte su base normalmente mensile.

Nel prospetto andranno riportate tutte le entrate e le uscite, indipendentemente dal loro legame con la gestione caratteristica o con le altre gestioni.

Due sono i possibili approcci alla preparazione del budget di cassa:

- 1) partire dallo stato patrimoniale e dal conto economico di previsione e rettificarne gli importi per ricavare gli incassi e gli esborsi. Questa procedura è analoga a quella utilizzata per determinare il rendiconto finanziario consuntivo a partire dai dati di bilancio e per calcolare i flussi di cassa necessari alla valutazione economica degli investimenti;
- 2) analizzare i piani che generano flussi di cassa e stimare direttamente le singole entrate e uscite di cassa prodotte (metodo diretto).

Nella applicazione di quest'ultimo metodo, l'incasso dei crediti può essere stimato applicando un "fattore di ritardo", riconducibile alla dilazione media concessa ai clienti, e tenendo conto della presumibile percentuale di insolvenza degli stessi.

Analogamente, i flussi in uscita relativi agli acquisti di materiali e servizi possono essere desunti dal budget degli acquisti applicando un fattore di ritardo tra il momento di ricevimento dei materiali o dei servizi e il pagamento delle corrispondenti fatture.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

La maggior parte degli esborsi relativi agli altri costi operativi viene desunta direttamente dal budget senza alcun calcolo. Il ritardo tra il momento in cui questi costi sono sostenuti e quello in cui sono pagati è spesso breve e dunque è possibile fare coincidere la manifestazione finanziaria del costo con quella economica presente nel budget.

L'ammortamento e gli altri costi non finanziari sono ovviamente esclusi dalla procedura di calcolo diretto del budget di cassa.

Anche gli investimenti in immobilizzazioni tecniche sono spesso riportati come uscite di cassa, con importi e tempi ricavati direttamente dal budget degli investimenti.



2. LA PREDISPOSIZIONE DEL BUDGET DI CASSA

Se con il Budget Economico è operata una previsione dei costi e dei ricavi, attribuendoli in base alla competenza economica, quando dalla competenza si passa alla “cassa”, allora costi e ricavi sono visti nel momento dell’effettivo esborso/incasso e ci si riferirà ad essi come “entrate” ed “uscite”.

Ciò è necessario perché l’andamento previsto dei flussi di entrata e di uscita consente di conoscere in anticipo, anche se ancora solo a grandi linee, l’eventuale fabbisogno finanziario e in questo modo si può provvedere per tempo alla ricerca di fonti di finanziamento idonee.

L’esempio riportato ci consente di analizzare la struttura del prospetto.

BUDGET DI CASSA						
Mese	gen	feb	mar	...	nov	dic
Entrate						
Incasso crediti	100.000	100.000	100.000	...	15.000	90.000
Uscite						
Pagamento fornitori	- 75.000	- 75.000	- 187.500	...	- 75.000	- 162.500
Spese	- 15.000	- 15.000	- 15.000	...	- 15.000	- 15.000
Flusso di cassa	10.000	10.000	- 102.500	...	- 75.000	- 87.500

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d’autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Debiti	vs	100.000	90.000	80.000	...	10.000	85.000
Banca 1/1							
Debiti	vs	90.000	80.000	182.500	...	85.000	172.500
Banca							

Come risulta dalla tabella, vengono stimante le entrate derivanti sia dall'incasso di nuove vendite sia dalla riscossione dei crediti.

Analoga stima avviene per le voci di costo che sono trasformate in flussi di cassa negativi.

La differenza tra le entrate e le uscite della gestione corrente determina il flusso di cassa della gestione corrente.

Per determinare il flusso di cassa totale, a quello della gestione corrente vengono sottratti (sommati):

- I flussi di cassa associati ad attività di investimento/disinvestimento
- I flussi di cassa legati al pagamento delle imposte.

Più in particolare, nel prospetto di budget di tesoreria andranno riportati tutti i flussi finanziari in entrata ed uscita provenienti da tutte le gestioni:

ENTRATE:

Attività di vendita

- entrate per vendite in contanti;
- entrate per incassi relativi a vendite effettuate nei mesi precedenti.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Operazioni di disinvestimento

- entrate da cessione di impianti, macchinari, immobili, da vendita di titoli azionari, obbligazionari e di quote di partecipazione, da cessione di beni immateriali;
- entrate da disinvestimenti di depositi in c/c.

Operazioni di finanziamento

- entrate da aumenti di capitale a pagamento, da emissione di prestiti obbligazionari;
- entrate da negoziazione di linee di credito stand-by con istituti di credito;
- entrate da emissione di cambiali finanziarie.
- entrate da altre forme di finanziamento;
- entrate da percezione di interessi attivi e da incasso di dividendi.

USCITE

Acquisti

- uscite per pagamenti di acquisti in contanti;
- uscite per pagamenti di acquisti relativi a periodi

Altre uscite legate a costi operativi

- uscite per pagamenti di salari, contributi e altre componenti del costo del lavoro;
- uscite per energia, canoni di affitto e di leasing e per altre spese di produzione;
- uscite per provvigioni, pubblicità, promozioni, trasporti e per altre spese commerciali;

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Operazioni di investimento

- uscite per pagamenti di investimenti materiali, immateriali e finanziari;

Operazioni di finanziamento

- uscite per pagamenti di interessi passivi rimborso di finanziamenti;
- uscite per rimborso di finanziamenti;
- uscite per pagamenti di dividendi.

Uscite per pagamenti di imposte

La differenza tra entrate ed uscite di sottoperiodo determina il saldo di sottoperiodo.

Tale saldo:

- se negativo, andrà a ridurre le disponibilità (siano esse liquide, o frutto di affidamento)
- se positivo andrà a ridurre l'esposizione di breve, o a incrementare la liquidità già accumulata.

Dalla somma del valore del saldo del periodo precedente, con l'importo relativo al periodo in esame, si ottiene il saldo progressivo di periodo sulla base del quale, con cadenza trimestrale, potranno essere stimati gli oneri/proventi finanziari maturati.

Il saldo iniziale del periodo successivo sarà pari al saldo del periodo precedente comprensivo degli oneri o proventi maturati.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

3. UN ESEMPIO

Immaginiamo che dai budget operativi dell'azienda Alfa emergano le seguenti previsioni.

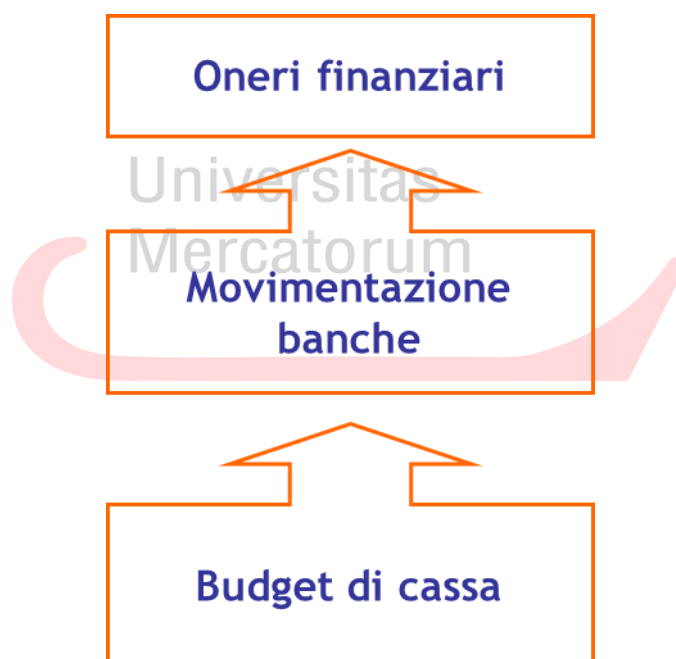
Mese	gen	feb	mar	...	nov	dic	TOTAL LE
Incidenza mensile %	8,3 %	8,3 %	8,3 %	...	8,3 %	8,3 %	100,0 %
Vendite	125.000	125.000	125.000	...	125.000	125.000	1.500.000
- Acquisti	- 104.167	- 104.167	- 104.167	...	- 104.167	- 104.167	- 1.250.000
+ Variazione scorte	2.083	2.083	2.083	...	2.083	2.083	25.000
= Risultato Lordo	22.917	22.917	22.917	...	22.917	22.917	275.000
- Spese generali	- 15.000	- 15.000	- 15.000	...	- 15.000	- 15.000	- 180.000
- Ammortam	- 1.667	- 1.667	- 1.667	...	- 1.667	- 1.667	- 20.000

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

enti							
= Risultato Operativo	6.250	6.250	6.250	...	6.250	6.250	75.000

Per completare il conto economico previsionale sarà necessario effettuare tre operazioni calcolare gli oneri finanziari associati alle seguenti previsioni economiche.

Questo passaggio viene effettuato nei tre passaggi esposti in figura.



Ricavi e costi vanno, pertanto, trasformati in:

- Incasso dei crediti (entrate);
- Pagamento dei debiti verso i fornitori e gli altri costi, come le spese generali (uscite).

A tal proposito si formulano le seguenti ipotesi:

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

ENTRATE

- Incasso dei crediti

Le entrate variano di mese in mese

L'incasso, di solito, segue il trend delle vendite con un ritardo di 90 giorni rispetto ai ricavi

Per semplificazione si ipotizza un incasso dei crediti al 31/12 uniforme

USCITE

- Pagamento dei debiti

Le uscite variano di mese in mese

Il pagamento, di solito, segue il trend degli acquisti con un ritardo di 60 giorni

Per semplificazione si ipotizza un pagamento dei debiti al 31/12 uniforme

- Altri costi

Pagamento immediato

Il budget di cassa risultante è il seguente.

BUDGET DI CASSA						
Mese	gen	feb	mar	...	nov	dic
Entrate						
Incasso crediti	100.000	100.000	100.000	...	15.000	90.000
Uscite						
Pagamento	-	-	-	...	-	-

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

fornitori		75.000	75.000	187.500		75.000	162.500
Spese		-	-	-	...	-	-
		15.000	15.000	15.000		15.000	15.000
Flusso di	di	10.000	10.000	-	...	-	-
cassa				102.500		75.000	87.500
Debiti vs		100.000	90.000	80.000	...	10.000	85.000
Banca 1/1							
Debiti vs		90.000	80.000	182.500	...	85.000	172.500
Banca							

Come di evince dalla tabella, il saldo delle banche varia nei vari periodi dell'esercizio in funzione delle dinamiche di entrate ed uscite. Se i saldi sono tutti compatibili con le disponibilità di fido che la direzione finanziaria prevede di avere dalla banca, il budget è finanziariamente fattibile.

È possibile ora calcolare gli oneri finanziari.

Essi saranno calcolati applicando il costo medio del capitale di prestito (10%) alla media tra il saldo bancario ad inizio e fine di ogni mese.

Con riferimento esemplificativo ai primi tre mesi gli oneri finanziari possono essere così calcolati:

- Gennaio

Saldo banche iniziale: 100.000

Saldo banche finale: 90.000

Media 95.000

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Oneri finanziari	9.500
------------------	-------

- Febbraio

Saldo banche iniziale:	90.000
Saldo banche finale:	80.000
Media	85.000
Oneri finanziari	8.500

- Marzo

Saldo banche iniziale:	80.000
Saldo banche finale:	182.500
Media	131.250
Oneri finanziari	13.125

Inserendo la stima degli oneri finanziari è possibile calcolare le imposte e, di conseguenza, completare il conto economico di budget.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

BIBLIOGRAFIA

- R.H. Garrison - E.W. Noreen - P.C. Brewer Programmazione e controllo. Managerial accounting per le decisioni aziendali McGraw-Hill, 2008
- R.N. Anthony - D.F. Hawkins - D.M. Macrì - K.A. Merchant Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali McGraw-Hill, 2001
- G. C. Antonetti Il controllo di gestione delle imprese turistiche Giappichelli 2010
- M. F. Polidoro Programmazione e controllo Maggioli, 2015

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)