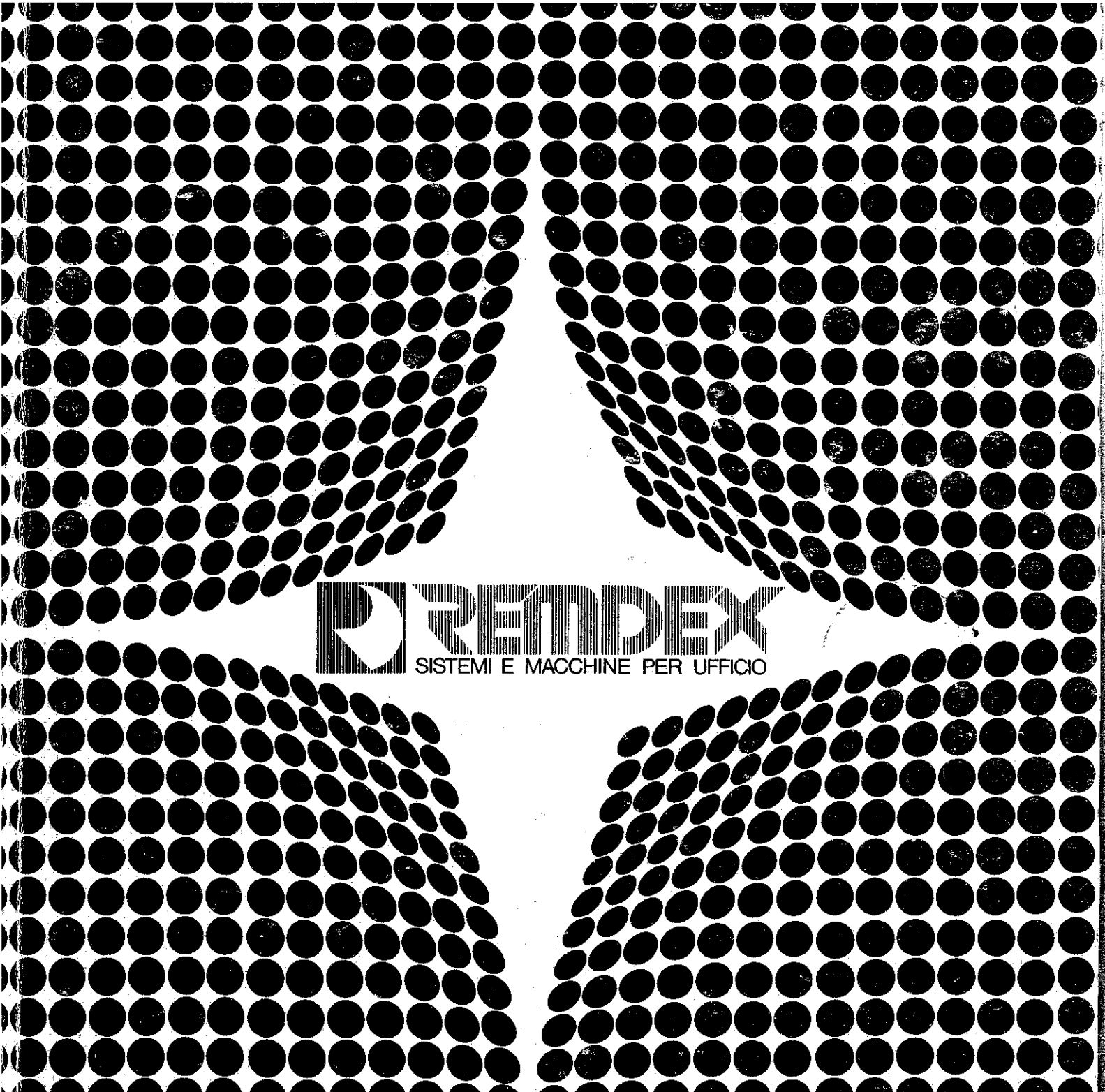


DIREZIONE AZIENDALE

Franco Angeli - V.le Monza 106 - 20127 Milano

n. 7/8 - lug./ago. 1979



RENDEX
SISTEMI E MACCHINE PER UFFICIO

Correlazione tra aumento delle vendite e fabbisogno finanziario

L'A. illustra una formula «rapida» che consente di effettuare previsioni finanziarie quando queste sono richieste nel giro di brevissimo tempo. Tale formula non sostituisce certo i più complessi e completi metodi di previsione finanziaria - che però richiedono elaborazioni che portano via un certo tempo - ma consente di superare momenti critici che richiedono una risposta immediata / di SERGIO SAIANI

Spesso durante riunioni di Consiglio di Amministrazione, di dirigenti, di capi settori, si discute di aumento del volume di vendita a cui fa ovviamente riscontro un aumento del fabbisogno finanziario.

La conclusione è intuitiva, ma quando si passa all'esame dell'aspetto quantitativo, quasi sempre ci si ferma in posizione di attesa.

Si arrischiano delle cifre e poi si conclude, giustamente, che è necessaria l'elaborazione delle previsioni finanziarie adeguate.

Tali elaborazioni tuttavia necessitano di tempo e quindi il problema viene rinviato.

Per evitare questi inconvenienti che, nel momento più interessante, concludono le sedute, si è elaborata una formula - ben nota ai tecnici del «cash flow» - di pronta applicazione e sufficientemente precisa per i suoi scopi.

Tale formula non sostituisce certo i più complessi e completi metodi di previsione finanziaria, ma permette di superare quei punti di stallo durante le più impegnative riunioni o anche nei più semplici approcci del problema di aumento del volume di vendite.

La formula per una «rapida» previsione

a. Senza aumento spese generali e senza nuovi investimenti

meno Maggior esposizione verso Clienti
più margine lordo¹ sull'incremento delle vendite
uguale imposte addizionali
 fabbisogno (eccedenza) di capitale circolante

¹ Ricordiamo che il margine lordo è dato dalle differenze tra i ricavi ed i costi di diretta imputazione, e in un conto economico a forma scalare esso così si manifesta:

Ricavi
(Costo del venduto)

Margine lordo
(Spese generali)
(Costi commerciali)

Utile (perdita) operativo
Interessi attivi (passivi)
Altri proventi (spese)

Utile prima delle imposte
(Imposte)

Utile dopo le imposte

b. Con incremento di spese generali

 Maggior esposizione verso Clienti
più incremento spese generali
meno margine lordo sull'incremento delle vendite
più imposte addizionali
uguale fabbisogno (eccedenza) di capitale circolante

c. Con incremento di spese generali e di investimenti

 Maggior esposizione verso Clienti
più incremento spese generali
più nuovi investimenti
meno margine lordo sull'incremento delle vendite
più imposte addizionali
uguale fabbisogno (eccezionalmente eccedenza) di capitale

Esponiamo dapprima alcuni esempi che poi verificheremo con la teoria.

Primo caso

Si presuma di passare da un fatturato di £. 3.600 con una esposizione media verso clienti di quattro mesi, quindi di 1.200, a un fatturato di £. 4.950 (incremento di 1.350) con una esposizione media di quattro mesi, ossia 1.650.

Le spese generali e gli investimenti rimangono fissi e l'incremento di fatturato ha un margine del 15%.

Avremo perciò:

a. Nuova esposizione verso la Clientela	1650
Precedente esposizione verso la Clientela	1200
Fabbisogno	450
b. Margine sull'incremento di fatturato = 15%	
(Fonte interna di finanziamento)	(202)
c. Imposte (40%) sull'incremento di margine	80

d. Fabbisogno scoperto	328

che può essere colmato, dall'utile della gestione prima dell'incremento, dalle disponibilità eccedenti, dagli istituti di credito, allungando i termini di pagamento ai fornitori ecc.

La formula stabilisce l'importo della scopertura finanziaria, un'analisi più approfondita stabilirà le fonti di finanziamento.

Secondo caso

Da un fatturato di 1200 si passa a 1800, con una esposizione da 300 a 450. Le spese generali aumentano di 100 e il margine lordo sull'incremento delle vendite è del 25%.

a. Nuova esposizione verso la Clientela	600		
Precedente esposizione verso la Clientela	450	150	
b. Incremento spese generali	100		
Fabbisogno finanziario			250
c. Margine sull'incremento delle vendite: 25% di 600			
= Fonte interna di finanziamento			(150)
d. Imposte addizionali (40% di 150 - 100)			20
e. Fabbisogno scoperto			120

Terzo caso

Come il caso 2, ma con un investimento aggiuntivo di 400.

Si avrà:

a. Nuova esposizione verso la Clientela	600		
Precedente esposizione verso la Clientela	450	150	
b. Incremento spese generali	100		
c. Nuovi investimenti	400		
Fabbisogno finanziario			650
d. Margine sull'incremento delle vendite 25% di 600			
Fonte interna di finanziamento			(150)
e. Imposte addizionali (40% di 150-100- ammortamento su 400)			15
f. Fabbisogno scoperto			515

È evidente che, in questo caso, il capitale circolante² dell'impresa ben difficilmente potrà coprire questo cospicuo fabbisogno e quindi occorrerà, prima di dar corso al progettato piano incremento delle vendite, trovare adeguate forme di finanziamento a lungo termine.

Teoria del cash flow

Come noto la stessa si basa sulla individuazione delle fonti interne ed esterne di finanziamento alle quali contrapporre i fabbisogni finanziari.

Questa individuazione avviene con confronto degli stessi elementi patrimoniali in periodi differenti. Le modificazioni in essi intervenuti sono la manifestazione di assorbimento o di liberazione di liquidità.

Così per esempio se lo stock aumenta è evidente che in esso sono stati assorbiti fondi liquidi, viceversa se si realizzano dei cespiti è chiaro che essi, monetizzandosi, aumentano la liquidità dell'impresa.

Così l'aumento dei crediti verso la Clientela significa utilizzo di liquidità mentre l'aumento di debiti verso i fornitori mette a disposizione dell'azienda nuovi fondi.

Si abbiano le situazioni patrimoniali della stessa impresa in due momenti successivi, illustrate alla fig. 1 (entrambi passati, presente e futuro, o tutti due futuri, è evi-

	Alla data X	Alla data X+1	+ Fonte - necessità di fondi
Cassa e Banca	100	150	+ 50
Clienti	200	300	+ 800
Stock	500	600	+ 100
Attività correnti	1800	2750	+ 950
Fornitori	500	550	+ 50
Altri debiti e ratei passivi	50	50	+ 200
Fondo imposte e tasse	150	100	- 50
Passività correnti	500	1000	+ 500
Capitale circolante	1300	1750	+ 450
Immobilizzi	1300	2500	+ 1200
Fondo ammortamenti	(300)	(500)	+ 200
Capitale impiegato	2300	3750	+ 1450
Finanziato da:			
Capitale sociale	500	500	---
Mutui a lungo termine	--	2250	+ 2250
Utile alla data X	1800	--	- 1800
Utile alla data X + 1	--	1000	- 1000
	2300	3750	+ 1450

Fig. 1 - Situazione patrimoniale

dente che i dati futuri saranno derivati da previsioni).

Da esse risulta che è aumentato il «Capitale impiegato» di 1450 e conseguentemente è aumentata, per lo stesso importo, la necessità monetaria, che ha trovato copertura in un finanziamento a lungo termine di 2250 e nell'utile alla data X + 1 di 1000.

SITUAZIONE "A"

	Alla data X + 1
<u>Generazione interna di disponibilità</u>	
Utile	+ 1000
Ammortamento	+ 200
Totale fonti interne	+ 1200
<u>Fonti (utilizzi) esterni</u>	
Clienti	- 800
Stock	- 100
Fornitori	+ 550
Altri crediti e ratei	+ 200
Fondo imposte e tasse	- 50
Cespiti	+ 1200
Mutui a lungo termine	+ 2250
Distribuzione ai soci	- 1800
Movimenti di cassa	+ 50
Disponibilità alla data X	+ 100
Disponibilità alla data X + 1	+ 150

Fig. 2 - Situazione A

² Ricordiamo che il capitale circolante è dato dalla differenza tra attività correnti e passività correnti.

Questo importo di 3250 è stato così utilizzato³:

- 1450 a copertura del maggior capitale impiegato;
- 1800 per la distribuzione dell'utile alla data X. Tale utile non figura più nella situazione alla data X + 1 e pertanto significa che è stato distribuito ai beneficiari.

Possiamo ora evidenziare tali modificazioni in modo diverso per vederne gli effetti sulle disponibilità (fig. 2).

Indichiamo con il segno + la fonte, ossia la generazione di «cassa» e con il segno - l'applicazione, ossia l'utilizzo di «cassa».

Dalla disamina della fig. 2 si rilevano le cause che hanno rafforzato o diminuito la «resistenza finanziaria» dell'impresa e le ragioni che hanno modificato le sue disponibilità.

Che tale studio sia essenziale è così ovvio che non ci soffermeremo specificatamente, ricorderemo solamente che obiettivo di ogni impresa è quello di avere un «movimento di cassa» positivo, ossia una «generazione positiva di cassa» che è la fonte della sopravvivenza e continuità di una impresa⁴.

Dimostrazione della formula

Da quanto esposto, intuire la formula, più innanzi evidenziata, è abbastanza semplice. La maggior esposizione verso clienti è un sottraendo del movimento di cassa al quale occorre contrapporre degli addendi che riportino in positivo tale movimento.

Principale e fondamentale di tali addendi è l'utile.

Primo caso

Avendo la Situazione «A» come data, inseriamo nella stessa i dati del «caso 1» precedentemente esposto, ossia:

Tab. 3

	Alla data X + 1	Alla data X + 1 con aumento volume di vendite
Utile	1000	1122
Ammortamento	200	200
Clienti	1200	1322
Altri (somma algebrica)	- 800 - 350	- 1250 - 350
Movimento di cassa	+ 50	- 278
Differenza (fabbisogno finanziario)		- 328

³ Naturalmente si tratta di un utilizzo teorico, perché non è possibile, di regola, contrapporre, a certe entrate, determinate uscite.

⁴ Cfr. S. Saiani «La resistenza finanziaria d'impresa» in «Direzionale aziendale» ann. 1976 Franco Angeli.

- incremento delle vendite di 1350;
- maggior esposizione rispetto alla prevista alla data X + 1 verso clienti di 450;
- marginale lordo sull'incremento delle vendite 15% pari a 202, cui corrisponde un utile netto dopo le tasse di 122;
- tutte le altre spese e costi rimangono inalterati;
- tutti gli altri elementi patrimoniali rimangono inalterati (tab. 3).

Secondo caso

Si abbia sempre la situazione «A» e si inseriscano in essa i dati previsti nel «caso 2» prima esposto, (tab. 4):

- Incremento vendite: 600;
- Maggior esposizione verso la Clientela: 150;
- Incremento spese generali: 100;
- Marginale lordo sull'incremento delle vendite: 25% pari a 150;
- cui corrisponde un utile netto di 130.

Tab. 4

	Alla data X + 1	Alla data X + 1 con aumento volume di vendite
Utile	1000	1130
Spese generali		(100)
Ammortamento	200	200
Clienti	1200	1230
Altri	- 800 - 350	- 950 - 350
Movimento di cassa	+ 50	- 70
Differenza (fabbisogno finanziario)		- 120

Tab. 5

	Alla data X + 1	Alla data X + 1 con aumento volume di vendite
Utile	1000	1135
Spese generali		(100)
Ammortamento	200	200
Clienti	1200	1235
Altri	- 800 - 350	- 950 - 350
Nuovi investimenti		- 400
Movimento di cassa	+ 50	- 465
Differenza (fabbisogno finanziario)		- 515

Terzo caso

Si abbia ancora la situazione «A» nella quale si inseriscano i dati «Caso 3» prima esposto, vale a dire (tab. 5):

- Incremento vendite: 600;
- Maggior esposizione verso la Clientela: 150;
- Incremento spese generali: 100;
- Margine lordo sull'incremento delle vendite: 25% pari a 150;
- cui corrisponde un utile netto di 135;
- Nuovi investimenti: 400.

In definitiva il fabbisogno finanziario addizionale, susseguente l'incremento del volume di vendite, e quindi l'esposizione verso clienti, deriva sempre dalla seguente formula:

meno	Aumento esposizione verso Clienti
più	marginale lordo sull'incremento delle vendite
più	maggiori spese generali, costi commerciali
più	nuovi investimenti
più	imposte addizionali
uguale	Fabbisogno (eccedenza) finanziario

Trovato l'ammontare del fabbisogno finanziario, occorre rintracciare la relativa copertura, ed è questo il problema principale. Come di consueto qualsiasi metodo, teoria, sistema contabile, evidenzia un problema, non lo risolve: nessun metodo contabile crea utile, come nessuna teoria crea liquidità. Essi permettono la diagnosi delle situazioni, ma la terapia è esterna al metodo o sistema contabile.

Rinviamo pertanto il lettore ad uno studio specifico sulla resistenza finanziaria d'impresa⁵ ove troverà elementi di riflessione su come risolvere il problema della liquidità aziendale.

A beneficio delle sue riflessioni abbiamo preparato due tabelle:

Tabella A (fig. 6) che evidenzia il margine lordo minimo sull'incremento del volume d'affari, che permette di sopportare, restando fermi gli altri dati, escluse le imposte, un certo ampliamento dei crediti verso la clientela, senza ricorrere a finanziamenti esterni.

Essa è valida per vendite non soggette a punte stagionali, ossia vendite lineari in tutto il periodo dell'anno.

Tabella B (fig. 7) che evidenzia di quanto occorre aumentare il volume delle vendite per mantenere inalterato, in cifra assoluta, il margine lordo, allorché si diminuiscono i prezzi di vendita.

Alcuni esempi

Ecco un primo esempio: il giro d'affari è di 5000 e l'esposizione verso i clienti è mediamente del 30% del fatturato (110 giorni circa) ossia 1500, si aumenta il volume di vendita del 20% (cioè di 1000) e conseguentemente i crediti verso clienti passano a 1800.

L'impresa sarà autosufficiente se il margine lordo nell'incremento delle vendite sarà del 50%, infatti:

L'incremento verso Clienti rispetto al fatturato annuo sono:	Aumento dell'esposizione verso "Clienti", per incremento delle vendite del				
	10%	20%	30%	40%	50%
	MARGINE LORDO MINIMO SULL'INCREMENTO DELLE VENDITE APTO A SOPPORTARE LA MAGGIOR ESPOSIZIONE CREDITORIA - IMPOSTE 40%				
al 10%	16,56%	16,66%	16,66%	16,56%	16,66%
al 20%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%
al 30%	50%	50%	50%	50%	50%
al 40%	66,66%	66,66%	66,66%	66,66%	66,66%
al 50%	83,33%	83,33%	83,33%	83,33%	83,33%

N.B.: 16,66 - 40% = 10; 33,33-40%= 20; 50-40%= 10; ecc.
Ove 40% rappresenta l'imposizione fiscale.

Fig. 6 - Tabella A

Incremento vendite 1000	
Margine 50% pari a	500
Imposte addizionali 40% di 500	(200)
Aumento esposizione creditoria	(300)
	<hr/>
Fabbisogno finanziario	0

Se ne deduce che l'impresa, non soggetta a stagionalità nelle vendite, può aumentare l'esposizione verso i clienti di quanto vuole e sarà sempre autofinanziata alle seguenti condizioni:

- che rimanga la stessa proporzione tra giro d'affari ed esposizione creditoria, (ossia non si allungino i termini medi di pagamento);
- che il margine sull'incremento delle vendite, al netto d'imposta, sia, in percentuale, almeno uguale alla percentuale dei crediti verso la clientela, rispetto al volume d'affari.

Ecco un altro esempio:

- giro d'affari attuale: 5000
- esposizione verso clienti 20% (73 gg. circa): 1000
- aumento previsto volume d'affari: 50% pari a + 2500
- nuova esposizione creditoria: 1500 (incremento 500)
- marginale lordo su incremento vendite: 33,33%.

Margine su incremento vendite	
33,33% di 2500	833
Imposte addizionali (40% di 833)	(333)
Aumento esposizione verso Clienti	(500)
	<hr/>
Nuovo fabbisogno finanziario	0

se il margine fosse stato del 20% avremmo avuto:

Margine sull'incremento vendite	
20% di 2500	500
Imposte addizionali (40% di 500)	(200)

⁵ Cfr. S. Saiani opera citata.

Incremento addizionale delle vendite per recuperare il margine in cifra assoluta di fronte alla diminuzione del prezzo di vendita.

Margine Lordo attuale Riduz. del prezzo	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%
	AUMENTO PERCENTUALE DEL VOLUME DI VENDITA								
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
5 %	100	50	33	25	20	16.66	14.28	12.5	11.11
10 %	*	200	100	66	50	40	33.33	28.57	25
15 %	*	*	300	150	100	75	60	50	42.85
20 %	*	*	*	400	200	133	100	80	66.66
25 %	*	*	*	*	500	250	166	125	100
30 %	*	*	*	*	*	600	300	200	150
35 %	*	*	*	*	*	*	700	350	233.33
40 %	*	*	*	*	*	*	*	800	400
45 %	*	*	*	*	*	*	*	*	900
50 %	*	*	*	*	*	*	*	*	*
55 %	*	*	*	*	*	*	*	*	*

* Impossibilità

Fig. 7 - Tabella B

Aumento esposizione verso Clienti (500)

Nuovo fabbisogno finanziario (200)

corrispondente alle imposte addizionali.

Naturalmente si poteva giungere alla stessa conclusione a mezzo di formule matematiche ma ciò sarebbe ristretto a pochi esperti e certamente meno comprensibile per chi opera con dati reali alla mano.

La tabella B mette all'erta da facili riduzioni di prezzo, che portano una drastica riduzione, in termini assoluti, del margine di contribuzione di quel prodotto, per recuperare il quale è necessario raddoppiare, triplicare e forse più la vendita.

Così per esempio avendo un margine lordo del 20% prima della riduzione del prezzo di vendita, se quest'ultimo scende del 15%, è necessario quadruplicare la vendita, ossia fare il 300% in più di fatturato.

Ne deriva che l'aumento delle vendite a mezzo della riduzione del prezzo, che provoca un abbassamento del

margine, sarà autofinanziato sinché il nuovo margine (al netto d'imposta), sia uguale alla percentuale di esposizione verso clienti con riferimento al totale del fatturato.

Quando il margine scende oltre tale limite, è necessario ricorrere a fonti esterne di finanziamento.

Conclusione

L'aver indicato il punto di autofinanziamento dell'incremento delle vendite, non significa che esso non possa essere superato.

Con la consapevolezza che oltre tale limite è necessario trovare adeguate fonti di finanziamento, alcune relativamente facili, come il credito di forniture, si può ben oltrepassare tale limite, tenendo però sotto controllo il cash flow.

Ci si può allontanare dalla riva oltre il punto ove si tocca, però, più si va al largo, il mezzo di sostegno deve sempre più essere sicuro e controllato.