
Il controllo finanziario della gestione. L'analisi del cash flow in “tempo reale” tramite Excel®

Marco Allegrini e Alessio Poli

1. Introduzione

Il sistema di controllo di gestione in numerose aziende si basa su strumenti tecnico-contabili che rilevano analiticamente la dinamica dei costi e dei ricavi e che applicano pedissequamente il principio di competenza economica. La contabilità analitica e gli strumenti di reporting direzionale spesso trascurano però la dinamica finanziaria o comunque non ne approfondiscono l'analisi.

Si ritiene che questa lacuna debba essere colmata, anche perché i flussi monetari (“cash flow”) sono in sintonia con il linguaggio degli imprenditori e dei manager, che in molti casi hanno competenze di produzione o di marketing e ragionano più facilmente in termini di entrate e di uscite piuttosto che di costi e ricavi. Costoro non sempre percepiscono appieno la logica dei “tecnicismi” contabili; al riguardo, si ricorda che alcuni analisti finanziari sostengono che “il flusso di cassa non mente”, proprio perché prescinde dalle politiche e dalle convenzioni contabili. Inoltre, l'analisi dei flussi monetari, oltre a consentire un controllo puntuale sulla dinamica delle entrate e delle uscite, permette di pianificare in modo più razionale le politiche finanziarie d'azienda: politica degli investimen-

ti (dismissioni), politica dei finanziamenti, politica di capitalizzazione (con mezzi propri), politica dei dividendi e politica di liquidità.

Se la dinamica economica può essere analizzata disaggregando i flussi di ricavo e di costo in relazione ad oggetti selezionati in base ai quali viene impostata la contabilità analitica (business unit, centro di responsabilità, linea di prodotto, area geografica, categoria di clientela e così via), altrettanto si può fare per l'analisi della dinamica finanziaria. Questa può essere, appunto, riferita all'intero sistema d'azienda con la rappresentazione di un rendiconto finanziario sintetico (analogamente a quanto accade per il conto economico) oppure ad oggetti specifici, con la determinazione di flussi finanziari parziali. Così può essere utile confrontare la capacità di generare moneta (cash flow caratteristico corrente) delle diverse linee di prodotto e comparare il grado di autofinanziamento monetario prodotto da differenti business unit o da filiali operanti in disparate aree geografiche. Alcuni risultati parziali normalmente utilizzati per l'analisi reddituale (ad esempio, margine di contribuzione o risultato operativo) possono essere espressi secondo l'ottica monetaria; lo stesso può essere fatto per i ratios: si pensi al

ROS che può essere rideterminato come rapporto tra cash flow caratteristico corrente e vendite e che esprime la capacità delle vendite di generare moneta ("ROS monetario"). Il presente lavoro mira quindi ad evidenziare come il rendiconto finanziario, strumento di determinazione e rappresentazione del cash flow, possa essere utilizzato non soltanto come mezzo di comunicazione economico-finanziaria da produrre con cadenza annuale, ma anche come vero e proprio strumento tecnico-contabile per il controllo finanziario della gestione, da utilizzare con cadenza infrannuale o, addirittura, praticamente in tempo "reale", da scomporre per ottenere risultati parziali riferiti ad oggetti specifici di analisi e da collegare con opportune soluzioni informatiche ai database dell'azienda.

2. Il rendiconto finanziario: aspetti principali

Il rendiconto finanziario costituisce il principale prospetto di natura contabile in grado di evidenziare la dinamica finanziaria dell'azienda. Lo stato patrimoniale, come noto, è in grado di fornire solo valori "stock" riferiti ad un dato istante; il conto economico esprime valori flusso, ma questi sono riferiti alla dinamica economica. Il rendiconto finanziario può essere utilizzato:

- per finalità di comunicazione economico-finanziaria;
- per finalità di controllo finanziario della gestione.

Nel presente lavoro, come già accennato, intendiamo soffermare la nostra attenzione soprattutto sulla seconda finalità evidenziata. In effetti, il rendiconto finanziario all'interno dell'azienda può essere utilmente adoperato per determinare in modo continuativo:

- l'andamento finanziario complessivo;
- le aree gestionali che producono liquidità e quelle che la assorbono; il fabbisogno finanziario "ricorrente";
- le correlazioni tra diverse classi di flussi finanziari;
- i periodi di punta e di stasi.

Tali finalità possono essere raggiunte con un rendiconto finanziario strutturato per aree gestionali. A tale fine, riprendendo la distinzione generalmente utilizzata per le analisi reddituali, la gestione aziendale può essere suddivisa nelle seguenti aree funzionali:

- area caratteristica corrente;
- area investimenti caratteristici;
- area extracaratteristica o accessoria (che comprende le entrate e le uscite legate sia ad investimenti/disinvestimenti accessori sia a proventi e oneri accessori);
- area di finanziamento con mezzi di terzi (che comprende le accensioni, i rimborsi e la remunerazione dei mezzi di terzi tramite gli interessi passivi e altri oneri finanziari);
- area di finanziamento con mezzi propri (che comprende gli aumenti di capitale, i rimborsi ed il pagamento dei dividendi);
- area straordinaria;

- area tributaria (riferita alle uscite legate ad imposte sul reddito effettivamente pagate).

Le risorse di riferimento sulle quali fa perno il rendiconto finanziario possono essere molteplici, ad esempio capitale circolante netto, capitale circolante netto operativo, liquidità totali (immediate e differite), margine di tesoreria, liquidità immediate, liquidità immediate al netto dei conti correnti passivi bancari, posizione finanziaria netta a breve e posizione finanziaria complessiva. La risorsa che si ritiene preferibile utilizzare è costituita dalle liquidità immediate al netto dei conti corrente passivi bancari (**cassa e banche attive e passive**). Questo perché sovente, nella realtà operativa, il c/c bancario, data l'elasticità di movimentazione ad esso connaturata, agisce da "cuscinetto" finanziario della gestione su cui si riflettono, appunto, gli effetti delle diverse operazioni di gestione. In sostanza, la dinamica dei rapporti di c/c bancario sembra prevalentemente determinata, secondo relazioni di causa-effetto, dal segno e dall'entità dei flussi di liquidità prodotti dalle varie aree della gestione aziendale.

Il flusso relativo all'area caratteristica può essere rappresentato in due modi:

- con il metodo diretto, o analitico, che espone distintamente gli incassi e le uscite;
- con il metodo indiretto, o sintetico, che riporta, invece, il reddito operativo caratteristico e le componenti reddituali in esso incluse che non hanno generato alcuna

variazione finanziaria. Il primo appare più coerente con la logica finanziaria, anche perché consente di evidenziare, in modo distinto, i flussi relativi alle operazioni di vendita e di acquisto dei fattori produttivi d'esercizio. Il metodo diretto appare quindi quello più idoneo per realizzare dall'interno dell'azienda un "controllo finanziario continuo della gestione". Tuttavia, considerando che il bilancio di esercizio è costruito sul principio di competenza economica, risulta spesso più agevole adottare il secondo metodo che consente, tra l'altro, un collegamento immediato con i valori del conto economico. Con il metodo indiretto si pone anche un problema di classificazione dei flussi reddituali non finanziari, che possono essere distinti in:

- costi e ricavi "non monetari", costituiti da ammortamenti, accantonamenti, plusvalenze (minus), svalutazioni e rivalutazioni;
- variazioni del capitale circolante netto caratteristico, ossia crediti caratteristici (compresi i ratei attivi), debiti caratteristici (inclusi i ratei e risconti passivi) e rimanenze finali materiali (materie, merci e prodotti finiti) ed immateriali (risconti attivi).

3. Il rendiconto finanziario indiretto: il collegamento automatico con i bilanci di verifica periodici

Per ottenere il flusso caratteristico corrente, che esprime la capacità di autofinanziamento monetario

dell'area caratteristica, si può sommare il reddito operativo caratteristico con i costi e ricavi "non monetari": in tal modo si ottiene un primo risultato intermedio costituito dal flusso di circolante della gestione caratteristica corrente²; da tale risultato si detrae la variazione del capitale circolante netto caratteristico (variazione del magazzino più variazione dei crediti operativi al netto della variazione dei debiti operativi) e si determina così il flusso di liquidità della gestione caratteristica corrente. Sulle modalità di redazione del rendiconto finanziario si rinvia all'ampia letteratura esistente, anche se in dottrina e nella prassi si riscontrano significative differenze in merito alle modalità di classificazione e di rappresentazione. Il rendiconto con il metodo indiretto può essere costruito utilizzando lo stato patrimoniale ed il conto economico ed, eventualmente alcune informazioni integrative per ottenere una più corretta classificazione dei flussi tra le diverse aree gestionali. L'elaborazione del rendiconto finanziario produce maggiore utilità allorché viene prodotto con continuità e con riferimenti temporali piuttosto limitati: ad esempio, mensilmente o trimestralmente. Per ridurre i tempi di elaborazione del prospetto, può essere opportuno creare un modello informatico che possa utilizzare i dati estratti dalla contabilità generale su Excel. Esportando il bilancio di verifica mensile su Excel si ottiene la possibilità di creare collegamenti automatici tra i fogli di input in cui vengono inseriti mese per mese i dati del bilancio di verifica ed il foglio di output, che è dato dal rendiconto

finanziario. I dati presentati in quest'ultimo foglio di lavoro non sono immessi manualmente o elaborati dall'utente, ma vengono automaticamente determinati in base ai dati inseriti nei fogli di input. Con semplici macro, il processo di elaborazione può essere automatizzato ulteriormente. Ad esempio, si possono seguire i seguenti passaggi senza il fabbisogno di particolari competenze informatiche.

1) Si estrae il bilancio di verifica mensile (oppure bimestrale, trimestrale, semestrale), relativo, ad esempio, a maggio 2005, dal programma di contabilità generale su formato Excel; viene creato un file Excel che possiamo denominare "maggio 2005.xls".

2) Nell'ambito del bilancio di verifica ottenuto occorre individuare i dati in input per il rendiconto finanziario. Visto che il rendiconto finanziario ha l'obiettivo di rappresentare i flussi di periodo, per ciascun conto occorre utilizzare esclusivamente i movimenti contabili di periodo, ovvero i momenti incrementativi o decrementativi che si sono prodotti nel periodo considerato (a seconda dei casi, mese, bimestre, trimestre, semestre o anno), e non, invece, i saldi finali, che rappresentano per ogni conto la cumulata tra il saldo iniziale annuo e l'insieme dei movimenti prodotti a partire da tale data.

3) I valori di input individuati secondo le modalità appena descritte devono essere trasferiti nel file in cui è contenuto il modello (denominato, ad esempio, "cash flow analysis.xls"), creando in quest'ultimo un foglio di lavoro denominato,

ad esempio, “dati mensili”, che agisce da foglio di input.

4) Nel medesimo file (“cash flow analysis.xls”) viene creato il foglio di output contenente il modello di rendiconto finanziario indiretto. Per ciascun flusso si individuano i collegamenti con i dati contabili “incollati” sul foglio “dati mensili”, in modo che nessun dato debba essere inserito manualmente, salvo specifici adattamenti desiderati dall’utente per soddisfare proprie peculiari esigenze informative.

5) Nei periodi successivi è sufficiente incollare i nuovi valori contabili in una colonna distinta del foglio di input “dati mensili”. Non è necessario, evidentemente, ripetere l’operazione di collegamento dei valori del rendiconto finanziario con i dati di input contenuti nel foglio “dati mensili” (operazione descritta al punto 4): sarà sufficiente realizzare nel foglio di output un semplice trascinamento delle formule determinate per il periodo precedente. Questa operazione così immediata e di estrema semplicità presuppone, peraltro, che non vi siano stati cambiamenti rispetto al periodo precedente nel piano dei conti, almeno al livello di dettaglio utilizzato. Sarebbe infatti sufficiente l’inserimento di un nuovo conto per modificare la corrispondenza dei collegamenti che era stata individuata nel periodo precedente, visto che il dato di input utilizzato per un determinato valore di output potrebbe avere cambiato posizione nel foglio “dati mensili”, ad esempio scendendo di una riga. Per attenuare tale problema, si consiglia pertanto di realizzare nella fase 4) i collegamenti utilizzando la funzione

“CERCA.VERT”, in modo che la cella di output vada sempre a reperire nel foglio “dati mensili” il dato di input di cui necessita, indipendentemente dalla posizione di quest’ultimo nell’ambito del foglio di lavoro medesimo. Peraltro, per i nuovi conti inseriti andrà comunque creato un nuovo collegamento, così come per i conti eliminati dal piano dei conti dovranno essere apportati gli opportuni adattamenti nel foglio di output.

Il livello di dettaglio raggiungibile nella riclassificazione dei flussi finanziari dipende evidentemente dal grado di analisi della situazione dei conti di partenza. La scelta stessa del tipo di bilancio di verifica dipende dall’output desiderato: se si desidera un rendiconto particolarmente sintetico con una suddivisione in poche classi gestionali può anche essere sufficiente l’extrapolazione di un bilancio di verifica che evidenzia soltanto i “raggruppamenti”, ovvero i conti al secondo o terzo livello gerarchico nell’ambito del piano dei conti. Questo semplifica, evidentemente, il processo di collegamento dei dati di output (flussi) ai dati di input (movimenti contabili di periodo), ma determina anche inevitabili approssimazioni nel processo di riclassificazione, che possono talora diminuire anche significativamente la capacità informativa del prospetto ottenuto. Quando invece il bilancio di verifica di partenza è particolarmente dettagliato perché espone i conti al livello più analitico, si possono evidentemente raggiungere risultati più precisi nell’elaborazione dei flussi finanziari. Per migliorare ulteriormente

l'efficacia rappresentativa del rendiconto finanziario, si segnala l'opportunità di attingere, laddove sia possibile, da bilanci di verifica in grado di:

- evidenziare i valori connessi ad investimenti extra-caratteristici. Si ritiene utile disporre di dati che riportino il valore degli immobili civili, dei crediti finanziari inseriti nelle immobilizzazioni finanziarie e nell'attivo circolante, dei costi (ammortamenti, spese per servizi, ecc.) e dei proventi (fitti attivi, proventi finanziari) connessi a questi investimenti accessori. Le voci del bilancio civilistico non producono tali informazioni: basti pensare che la voce "terreni e fabbricati" collocata nell'ambito delle immobilizzazioni materiali comprende sia i beni strumentali che quelli relativi ad investimenti extracaratteristici. Lo stesso vale per le voci "crediti verso società controllate", "crediti verso società collegate", "crediti verso società controllanti", "altri crediti" da cui non è possibile desumere se si tratta di crediti di finanziamento (che per un'azienda non finanziaria rappresentano generalmente investimenti extracaratteristici) o di crediti di funzionamento, i quali dovrebbero invece essere considerati per la determinazione del flusso caratteristico;
- distinguere i debiti di funzionamento dai debiti di finanziamento. In effetti, dalle voci del bilancio civilistico non è sempre possibile ricavare tale informazione. Basti pensare alle voci "debiti verso società controllate", "debiti verso società collegate", "debiti verso società controllanti" e "altri debiti";

• palesare i debiti di fornitura relativi ad investimenti in immobilizzazioni. Questo dato, come noto, non emerge dal bilancio civilistico (neppure in nota integrativa), ma è necessario per poter determinare correttamente il flusso relativo agli investimenti caratteristici (ed anche extracaratteristici). Peraltro, raramente si riscontra in un piano dei conti una tale informazione, per cui questo dato non è utilizzabile nella riclassificazione. Questa lacuna determinerà un valore degli investimenti più vicino alla logica patrimoniale che a quella finanziaria, in quanto il rendiconto esprimerà il valore patrimoniale dei beni acquisiti e non l'effettiva uscita finanziaria. Il risultato finale del rendiconto (cash flow complessivo), peraltro, non viene alterato, perché si viene a creare nel flusso della gestione caratteristica una imprecisione di eguale importo e di segno opposto rispetto a quella evidenziata per la gestione degli investimenti;

• separare chiaramente le riserve di capitale dalle riserve di utili. Tale informazione, generalmente ricavabile dalla nota integrativa, serve per determinare la parte di utili dell'esercizio precedente che è stata accantonata e quella che è stata distribuita. Non è necessario disporre di tale informazione o doverla digitare manualmente: si può infatti ipotizzare che gli utili accantonati corrispondano all'incremento che si è registrato rispetto al periodo precedente nelle riserve di utili e che la parte residua degli utili dell'esercizio precedente sia stata distribuita determinando così un equivalente flusso finanziario in uscita. Questa assunzione può rendere automatico

il calcolo del flusso relativo a dividendi o comunque distribuzione di utili;

- rivelare tutti i costi e ricavi non monetari. Generalmente questi sono chiaramente ricavabili anche dalle voci del bilancio civilistico, ma vi sono alcune eccezioni, come le perdite su crediti (incluse tra gli oneri diversi di gestione, voce B.14), gli accantonamenti al fondo rischi su cambi (incluse nella voce 17bis) e così via;
- rendere note le plusvalenze e le minusvalenze, sia ordinarie sia straordinarie. In effetti, nel conto economico civilistico le plusvalenze e minusvalenze ordinarie sono comprese nelle voci A5 e B14. Tali valori servono per calcolare più correttamente il flusso determinato dalle dismissioni di immobilizzazioni,

La determinazione di rendiconti con cadenza infrannuale (mensile, bimestrale, trimestrale, semestrale, ecc.) impone il rispetto di alcuni accorgimenti. In particolare:

- la voce “risultato di esercizio”, inserita nell’ambito del patrimonio netto, normalmente viene movimentata in contabilità generale in occasione della chiusura dell’esercizio e con l’approvazione del bilancio dell’esercizio precedente con cui si determina la destinazione dello stesso (accantonamento a riserva e/o distribuzione ai soci). Pertanto, per la determinazione di un rendiconto finanziario infrannuale si deve considerare come risultato economico del periodo considerato (che nel metodo indiretto costituisce il dato di partenza) non il saldo della voce

sopra menzionata (che corrisponde all’utile o alla perdita dell’esercizio precedente se esso non è stato ancora girocontato), ma la sommatoria dei ricavi e dei costi di periodo. Ai fini della determinazione dei flussi generati dalla movimentazione dei mezzi propri (“flussi dai soci”), il risultato di ciascun periodo (mese, bimestre, semestre a seconda dei casi) viene, a partire da quello successivo, automaticamente incluso nell’ambito degli “utili e perdite portati a nuovo” (in quanto i redditi infrannuali non possono essere distribuiti, salvo quanto previsto dall’art. 2433 bis c.c.).

In sostanza, apportando alcuni correttivi in automatico al foglio di input “dati mensili”, con l’ausilio di apposite “macro”, la voce “utile (perdita) dell’esercizio” finisce per accogliere soltanto il risultato economico del periodo infrannuale in corso; la voce “utili (perdite) portati a nuovo” è fornita dalla somma algebrica di tutti i risultati economici infrannuali maturati a partire dall’inizio dell’anno, escluso il risultato del periodo in corso; tra le riserve di utili viene incluso il risultato economico dell’esercizio (anno) precedente;

- la rilevazione delle scritture di assestamento a fine anno non implica alcuna rettifica per la determinazione dei flussi di periodi infrannuali, poiché le scritture di assestamento generano soltanto variazioni non finanziarie, che non influiscono sui flussi monetari;
- di conseguenza, non è affatto necessario rilevare le rimanenze, gli ammortamenti, i ratei, i risconti e gli accantonamenti al termine di ciascun periodo per ottenere un rendi-

conto finanziario infrannuale; tali rilevazioni sono necessarie soltanto per la determinazione del conto economico e dello stato patrimoniale perché dettate da logiche di competenza economica. Il dato di partenza del rendiconto, risultato economico, così come i dati sui costi e sui ricavi non monetari e sulle variazioni del capitale circolante netto caratteristico, se non vengono effettuate scritture di assestamento “pro-quota” in ciascun periodo infrannuale, non avranno individualmente un pieno valore esplicativo, ma il risultato parziale “cash flow caratteristico” risulterà del tutto significativo, proprio perché è immune rispetto a tutti i costi e ricavi non monetari.

Nella Tabella 1, viene presentato il rendiconto finanziario redatto con il metodo indiretto, secondo le procedure illustrate, in una piccola azienda che opera nel settore cartario.

Allorché si dispone di una serie di rendiconti che copra almeno due anni consecutivi, può essere opportuno effettuare un’analisi di trend con i dati sui flussi monetari relativi allo stesso mese. Ad esempio, dall’analisi dei dati contenuti nella Tabella 2 si desume che l’azienda esaminata ha avuto nello stesso mese (maggio) un miglioramento sensibile tra il 2004 ed il 2005, dovuto, almeno nell’ultimo anno, all’incremento del cash flow caratteristico corrente, che da negativo è diventato positivo ed ha raggiunto

Tabella 1 – Modello di rendiconto finanziario indiretto.

	mag-05	apr-05	mar-05	feb-05	gen-05
Risultato operativo caratteristico	69.175	56.390	(3.095)	118.462	(831.758)
+ Costi caratteristici non monetari					
<i>I. Flusso di circolante della gestione caratteristica corrente</i>	69.175	56.390	(3.095)	118.462	(831.758)
- Incremento (+decremento) rimanenze					928.340
- Incremento (+decremento) crediti caratteristici	(266.946)	(281.496)	(111.573)	72.496	7.392
+ Incremento (-decremento) debiti caratteristici	255.715	167.112	254.244	(308.744)	(108.002)
<i>II. Totale variazioni del capitale circolante netto caratteristico</i>	(11.231)	(114.384)	142.672	(236.248)	827.730
A. Cash flow caratteristico corrente (+/-)	57.944	(57.994)	139.577	(117.785)	(4.028)
- Incremento (+decremento) immobilizzazioni tecniche	(1.898)		977.745	(275)	
- Utilizzo fondi					
B. Cash flow investimenti caratteristici	(1.898)		977.745	(275)	
+ Proventi netti extracaratteristici	1.026				
- Incremento (+decremento) investimenti extracaratteristici	29.748	2.186	61.000	(36.000)	
C. Cash flow extracaratteristico	30.774	2.186	61.000	(36.000)	
+ Incremento (-decremento) finanziamenti di terzi			(81.826)		
- Pagamento di interessi passivi e altri oneri finanziari netti	166	(5.313)	(491)	(1)	
D. Cash flow finanziamenti	166	(5.313)	(82.317)	(1)	
+ Versamenti (-rimborsi) soci					
- Pagamento di dividendi (o altre riduzioni di patrimonio netto)			(930.000)		
E. Cash flow con soci			(930.000)		
F. Cash flow straordinario	(13.511)	(1.083)	(10)	(244)	(4.081)
G. Cash flow imposte sul reddito					
CASH FLOW NETTO GLOBALE (A+B+C+D+E+F+G)	73.475	(62.203)	165.994	(154.306)	(8.109)
CASSA E BANCHE ATTIVE E PASSIVE INIZIALI	(661.148)	(598.944)	(764.939)	(610.633)	(602.524)
CASH FLOW NETTO	73.475	(62.203)	165.994	(154.306)	(8.109)
CASSA E BANCHE ATTIVE E PASSIVE FINALI	(587.672)	(661.148)	(598.944)	(764.939)	(610.633)

Tabella 2 – Trend annuale dei flussi finanziari con riferimento allo stesso periodo

TREND FLUSSI	mag-05	mag-04	mag-03
Cash flow caratteristico corrente	57.944	147.743	8.184
Cash flow investimenti caratteristici	(1.898)	(152.460)	(7.167)
Cash flow extracaratteristico	30.774	415	12
Cash flow finanziamenti	166	0	(9.179)
Cash flow con i soci	0	0	0
Cash flow straordinario	(13.511)	(1.830)	(47)
Cash flow imposte sul reddito	0	0	(6.000)
Cash flow netto	73.475	(6.132)	(14.197)

valori ragguardevoli, considerando le dimensioni complessive dell'azienda. Disponendo di dati mensili si può anche percepire agevolmente, magari con l'ausilio di un grafico, la dinamica infrannuale dei flussi monetari oppure dei valori stock, tra cui in primis le liquidità immediate, ma anche, eventualmente, altre grandezze che esprimono flussi potenziali, come i crediti verso clienti e i debiti verso fornitori. Come si può vedere nella Figura 1, l'analisi del trend su queste grandezze consente di evidenziare i periodi di punta finanziaria (nell'azienda in esame, i mesi di giugno, luglio ed agosto) e quelli di "stasi finanziaria" (corrispondenti ai mesi di novembre e di dicembre) e quindi l'andamento "stagionale" dei

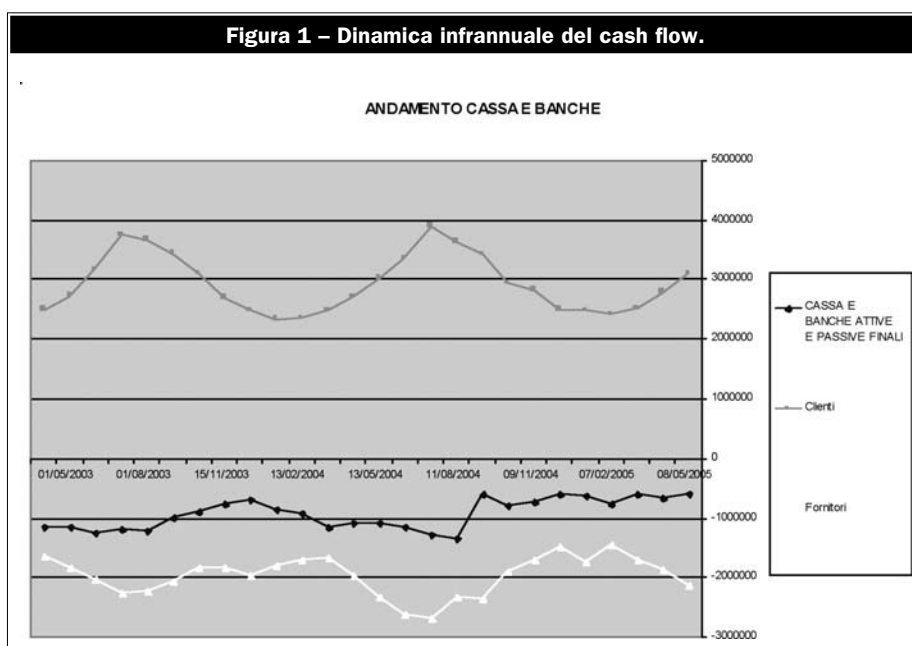
flussi. Inoltre, la rappresentazione grafica permette di palesare il trend di fondo, al di là delle fisiologiche oscillazioni stagionali: nell'azienda in esame si vede infatti che di anno in anno i punti di minimo per la risorsa stock "cassa e banca attive e passive" (livello di massimo indebitamento netto a breve) sono crescenti, così come i punti di massimo.

4. Il rendiconto finanziario diretto

4.1. Il collegamento automatico al partitario della tesoreria

Il metodo diretto può essere applicato collegando direttamente il rendiconto finanziario alla singola scrit-

Figura 1 – Dinamica infrannuale del cash flow.



tura contabile ed elaborando e aggregando il dettaglio di tutte le entrate e uscite prodotte dall'azienda in un determinato arco temporale. I dati vengono estratti dal partitario o dalle schede di Tesoreria. È gioco forza che il saldo finale di tutte le entrate e uscite più i saldi iniziali corrisponda quindi alla somma dei saldi finali di banca e cassa dell'impresa. I livelli di sintesi derivanti dall'aggregazione delle unità di entrata e di uscita possono essere stabiliti funzionalmente alle necessità dell'azienda, configurandosi come un efficace e flessibile sistema di controllo dei flussi finanziari. Questo approccio ai dati finanziari permette di fornire alla Direzione il massimo livello di dettaglio ed una conseguente flessibilità nella formulazione dei report di sintesi.

Ecco le caratteristiche principali di tale metodo:

1) fornisce una puntuale descrizione di tutte le entrate e di tutte le uscite. L'analisi dei flussi finanziari parte dalla rilevazione delle scritture contabili che li generano; il livello di

analisi è quindi massimo. L'unità di misura è la scrittura contabile;

2) l'elevato livello di dettaglio consente di decidere il livello di sintesi che l'informazione deve avere per essere maggiormente fruibile. Una possibile rappresentazione delle entrate e delle uscite è suggerita dalle voci di conto presenti nel Conto Economico del bilancio di verifica interno (Tab. 3), ad esempio uscite per materie prime, per manutenzioni ordinarie, per servizi di pulizia e così via. Questa rappresentazione dettagliata consente, peraltro, un'aggregazione ad un livello successivo di sintesi, raggruppando, ad esempio, tutte le uscite per servizi, per costi del personale ed altro ancora;

3) il grado di complessità del metodo diretto, come si può intuire, è notevolmente superiore a quello generato dall'applicazione del metodo indiretto che parte dalla comparazione di due bilanci redatti in periodi diversi e che può, accettando alcune approssimazioni, anche essere svolto dall'esterno. La redazione di un rendiconto finanziario

Tabella 3 – Estratto da bilancio di verifica.

Bilancio di Verifica			
Mastro	D Conto	Descrizione	Importo
Costi			
COSTI VARI SCOM	COSTI VARI SCOM	Costi Vari Scommesse	
	TICKETS	Tickets c/Acquisti	
	TICKETS NON ANN	Tickets non annullati	
	Totale COSTI VARI GESTIONE SCOMMESSE		
UTENZE	ACQUEDOTTO	Acquedotto	
	ENEL	Energia Elettrica	
	TELEF CELL1	Costi Telefonici/Cellulari	
	TELEFONO	Costi Telefonici	
	Totale UTENZE		
MANUTENZIONI	Totale MANUTENZIONI		
BENI AMMORTIZZABILI	BENI AMMORTIZZABILI		
PUBBLIC E RAPP	PUBBLICITA	Costi Pubblicitari	
	RAPPR	Costi Rappresentanza	
	Totale PUBBLICITARIE E RAPPRESENTANZA		
COLLAB E COMP	AUTONOMI	Comp. Lavoro autonomo DPR 1006/86	
	COMP VARIE	Compensi e Collaborazioni Varie	
	CONTR AUT	Contributi s/Compensi Lavoro Autonomo	
	TRANS	Transazioni e Conciliazioni	

“diretto” è possibile soltanto per analisti che operino internamente all’azienda in esame;

4) in funzione delle prestazioni richieste è possibile automatizzare e standardizzare il metodo di lavoro descritto, utilizzando SQL e Visual Basic. Vi è la possibilità di creare interfacce anche in remoto;

5) è applicabile a qualsiasi programma di contabilità utilizzando le risorse già presenti in Azienda.

È opportuno precisare che la maggior parte dei programmi gestionali presenti sul mercato offrono la possibilità di estrapolare i dati di tesoreria e di trasferirli in formato Excel. Laddove non sia possibile estrarre quanto sopra, sarà necessario l’intervento di un informatico per effettuare una query strutturale al sistema per il ribaltamento su Excel. Lo strumento utilizzato per l’elaborazione dei database estratti dalla contabilità e ribaltati su Excel è la “tabella pivot”, che permette di riepilogare ed analizzare dinamicamente i dati di una tabella aggregandoli secondo i criteri più svariati. L’elaborazione dei report del database organizzato con le tabelle pivot è in grado di definire il dettaglio delle entrate e delle uscite. Per l’estrazione dei dati, la loro aggregazione e il successivo ribaltamento in ambiente Office è anche possibile usare interfacce quali SQL e Visual Basic. Questo modo di procedere consente

di interfacciarsi direttamente al database di contabilità e di creare i report in tempo reale senza fare estrazioni su Excel e successive elaborazioni con la tabella pivot. Rispetto alla trattazione dei dati con la tabella pivot, il ricorso ad un programmatore rende però maggiormente rigida la trattazione dei dati, i report pre-impostati sono difficilmente modificabili da un operatore interno all’azienda. Vediamo adesso come si devono legare le informazioni estratte dal programma di contabilità. La logica proposta è valida sia nel caso che si decida di usare una tabella pivot sia che si intenda avvalersi di un informatico. Tutti i movimenti in Entrata e in Uscita sono codificati da Causali di Tesoreria e da Contropartite. Nell’esempio (Tab.2) relativo a dati estratti dalla voce tesoreria si nota come in data “1/8/2005” sia stato pagato un “Leasing” per euro “321,59”, l’Uscita è avvenuta per banca “MPS” e la Causale associata alla Contropartita è “ADD”, cioè addebito bancario.

La logica di costruzione del sistema presuppone l’incrocio delle causali di Tesoreria e delle annesse contropartite al fine di costruire un rendiconto finanziario secondo il metodo diretto. Quanto più il sistema di causali di Tesoreria è dettagliato tanto più significativa risulta l’estrapolazione dei dati. Naturalmente il settore amministrativo può inserire

Tabella 4 – Esempio di estrazione dati di Tesoreria.

Data	Reg.ne	CAUSALI	CONTROPARTITE	CASSA/BANCA	Credito	Debito
01/08/2005		ADD	LEASING	MPS	0	321,59
05/08/2005		ANTIC	SERRAMENTI	ROLO	0	523,01
07/08/2005		ADD	ENEL	CRLI	0	1443,3
21/08/2005		ACC	EUROCENTRO	MPS	51,25	0
30/08/2005		PAG	EUROCENTRO	CASSA	0	120,09
31/08/2005		ANTIC	SPLENDID	MPS	0	638

specifiche causali nel programma di contabilità. L'estrazione dei dati avviene dalle "Schede di Tesoreria" o dai "Partitari di Tesoreria", dove sono racchiuse tutte le entrate e tutte le uscite dell'azienda oggetto di analisi.

In base all'esperienza, l'arco temporale ottimale per un'efficace trattazione dei dati è quello mensile, ma ovviamente i report potrebbero anche essere costruiti su base settimanale o addirittura giornaliera, laddove il sistema di seguito descritto venga automatizzato. La selezione di periodi più lunghi del mese appesantisce l'elaborazione del rendiconto finanziario. La flessibilità della tabella pivot permette di ottimizzare la metodologia qui descritta, qualsiasi sia l'esigenza aziendale.

4.2. L'uso della tabella pivot³

La "tabella pivot" è uno strumento che permette di raggruppare ed organizzare i dati in modo da rispondere ad una serie di "Query" che possono essere composte semplicemente trascinando in sequenza e con un ordine logico le varie voci di aggregazione nel report. Il risultato dell'elaborazione del database estratto dalla contabilità è un insieme di dati raggruppati per "Causali" ed esplicitati successivamente dalle "Contropartite". Con riferimento all'esempio illustrato nella Tabella 3, le causali menzionate sono correlabili alle seguenti contropartite:

- **ANTIC** (anticipo a fornitore): la contropartita corrisponde al fornitore stesso;
- **PAG** (pagamento per cassa): la contropartita corrisponde al pagamento del fornitore "Eurocentro" per cassa;
- **ADD** (addebito bancario RID con o senza spese): la contropartita corrisponde al pagamento dei RID bancari come ENEL e Telecom;
- **ACC** (accredito bancario): la contropartita corrisponde alla nota di credito associata al fornitore Eurocentro.

La posizione di "Debito" e di "Credito" di ciascuna causale a cui è associata una contropartita fornisce l'attribuzione quantitativa esatta di ogni Entrata e di ogni Uscita dell'Azienda. Come sopra detto ad ogni causale sono associati uno o più conti di contropartita. Questi conti sono fissi e riportano il fornitore o, comunque, un conto di Stato Patrimoniale o di Conto Economico. A questo punto è fondamentale attribuire ad ogni contropartita una "Descrizione". Generalmente ad un fornitore si può associare una tipologia di costo specifica. Nella Tabella 5 notiamo come al fornitore "Eurocentro" sia stata associata la descrizione "Manutenzioni", e al fornitore "Splendid" la descrizione Pulizie. L'Associazione di una "Descrizione"

Tabella 5 – Esempio di estrazione dati di Tesoreria.

Data Reg.ne	CAUSALI	CONTROPARTITE	CASSA/BANCA	Credito	Debito	Descrizione
01/08/2005	ADD	LEASING	MPS	0	321,59	LEASING
05/08/2005	ANTIC	SERRAMENTI	ROLO	0	523,01	MANUTENZIONI
07/08/2005	ADD	ENEL	CRLI	0	1443,3	CONSUMO ENEL
21/08/2005	ACC	EUROCENTRO	MPS	51,25	0	MANUTENZIONI
30/08/2005	PAG	EUROCENTRO	CASSA	0	120,09	MANUTENZIONI
31/08/2005	ANTIC	SPLENDID	MPS	0	638	PULIZIE

ad una “Contropartita” è facilmente automatizzabile sfruttando la funzione CERCA.VERT di Excel. La funzione CERCA.VERT cerca un valore nella colonna più a sinistra di una tabella e lo restituisce nella colonna indicata in corrispondenza della stessa riga. La prima volta è necessario creare un elenco di Fornitori o, in generale, di Contropartite e associarvi preventivamente una Descrizione. Questa tabella funzionerà da database per la tabella sopra riportata. Ad esempio, ogni volta che nella contropartita apparirà la parola EUROCENTRO, la funzione CERCA.VERT vi assocerà in automatico la descrizione MANUTENZIONI. Il collegamento CERCA.VERT effettuato su di una cella è estendibile ad ogni

report grazie alla funzione di trascinamento del formato. A questo punto la tabella pivot permette di eseguire un raggruppamento anche per descrizione (Tab. 8). Le descrizioni vengono raggruppate fornendo un rendiconto redatto in forma diretta. Nell'esempio esposto il “raggruppamento delle Descrizioni” costituisce il livello della sintesi. Meno descrizioni vengono utilizzate e, ovviamente, maggiore sarà il livello di sintesi. Con questo metodo, partendo dalla singola Entrata e dalla singola Uscita, l'aggregazione dei dati offre delle possibilità praticamente infinite. La tabella pivot nel terzo rigo raggruppa la descrizione “Manutenzioni” e fornisce automaticamente il saldo di euro -591,85. Dato che la tabella pivot

Tabella 6 – database costruito per associare in automatico ad una contropartita una specifica descrizione tramite la funzione CERCA.VERT di Excel.

CONTROPARTITE	Descrizione
LEASING	LEASING
SERRAMENTI	MANUTENZIONI
ENEL	CONSUMO ENEL
EUROCENTRO	MANUTENZIONI
SPLENDID	PULIZIE

Tabella 7 – Estrazione dati di Tesoreria. Successiva creazione della colonna “Descrizione”. Utilizzo della funzione CERCA VERT di Excel per associare alle contropartite di tesoreria le descrizioni della Tabella 6.

Data Reg.ne	CAUSALI	CONTROPARTITE	CASSA/BANCA	Credito	Debito	Descrizione
01/08/2005	ADD	LEASING	MPS	0	321,59	LEASING
05/08/2005	ANTIC	SERRAMENTI	ROLO	0	523,01	MANUTENZIONI
07/08/2005	ADD	ENEL	CRLI	0	1443,3	CONSUMO ENEL
21/08/2005	ACC	EUROCENTRO	MPS	51,25	0	MANUTENZIONI
30/08/2005	PAG	EUROCENTRO	CASSA	0	120,09	MANUTENZIONI
31/08/2005	ANTIC	SPLENDID	MPS	0	638	PULIZIE

Tabella 8 – Esempio di tabella pivot applicato all'estrazione dei dati di Tesoreria della Tabella 5, per Descrizione.

CASSA/BANCA	(Tutto)
CONTROPARTITE	(Tutto)

Descrizione	Dati		Saldo
	Credito	Debito	
CONSUMO ENEL	0,00	1.443,30	-1.443,30
LEASING	0,00	321,59	-321,59
MANUTENZIONI	51,25	643,10	-591,85
PULIZIE	0,00	638,00	-638,00
Totale	51,25	3.045,99	-2.994,74

CONTROPARTITE	Credito	Debito	Descrizione
EUROCENTRO	0	120,09	MANUTENZIONI
SERRAMENTI	0	523,01	MANUTENZIONI
EUROCENTRO	51,25	0	MANUTENZIONI

opera un'aggregazione di dati è possibile anche esplodere, in tempo reale, il dato fino ad ottenere le scritture base. Nel nostro caso la voce "Manutenzione" è data dalla somma dei fornitori Eurocentro (una partita di credito ed una di debito) + Serramenti.

È da notare che ad ogni causale è associata anche una voce di Cassa o di Banca. Quest'ultima osservazione, sempre utilizzando la capacità di aggregazione dei dati offerto dalla tabella pivot, permette di ricavare immediatamente la sintesi dei saldi di Cassa o di Banca del periodo di riferimento, come si può vedere dalla Tabella 9. Il risultato è una descrizione puntuale delle consistenze finali di Cassa e Banca divise per Istituto di Credito con evidenziati i movimenti totali a Debito, Credito e di Saldo. Si tratta di una "visione stock", cioè per saldi, complementare allo studio per flussi.

4.3. Il caso di un'azienda di scommesse

Di seguito, viene proposto un rendiconto finanziario redatto con metodo diretto applicato ad una società di scommesse ippiche e sportive. Le considerazioni sotto esposte possono essere applicate sia a imprese di servizi che a realtà produttive. Anche in questo caso siamo

partiti da un'estrazione dati e da un successivo ribaltamento su Excel seguendo esattamente i passaggi sopra descritti. Successivamente si è scelto di operare un'aggregazione di dati basata sul criterio dei "Margini di contribuzione", e la tabella pivot ci ha permesso di raggiungere questo risultato rapidamente. È bene precisare che nel settore dei giochi il "Prodotto" è la "Scommessa". Questo implica:

- l'assenza di un magazzino;
- forti fluttuazioni monetarie legate ai risultati conseguiti dagli scommettitori.

Di seguito, sono rappresentate le "linee di prodotto" di un Punto accettazione scommesse, divise per Settore o Linea di prodotto (Ippico, Sportivo e così via) e organizzate per Margine di contribuzione.

1) Margine di Contribuzione Ippica; dai valori "Incassati" dalle scommesse sono state dedotte le vincite "Pagati", i biglietti "Rimborsati", le tasse e le competenze varie "Quindicina e Imposta Unica" ed il servizio sulle scommesse offerto da SNAI. Le causali movimentate, con l'estrazione dei dati di tesoreria, sono quelle indicate nella Tabella 10:

2) Margine di contribuzione Tris;

Tab. 9 – Esempio di Tabella Pivot applicato all'estrazione dei dati di Tesoreria della Tabella 5, per CASSA/BANCA

CONTROPARTITE (Tutto)			
Descrizione (Tutto)			
CASSA/BANCA	Dati		Saldo
	Credit	Debito	
CASSA	0,00	120,09	-120,09
CRLI	0,00	1.443,30	-1.443,30
MPS	51,25	959,59	-908,34
ROLO	0,00	523,01	-523,01
Totale	51,25	3.045,99	-2.994,74

Tab. 10 – I dati estratti dalle schede di Tesoreria sono stati raggruppati per “Margine di contribuzione Ippica” creando la colonna Descr 2 e Descr 3.

Causali	Descr 1	Descr 2	Descr 3	Saldo
INTOT	Incasso scommesse totalizzatore	Ippica	Incasso	459.047,00
PATOT	Pagamento vincite scomm. totalizz.	Ippica	Pagato	-322.898,41
PTOT1	pag.Vin.Scom.Tot.Ippica 1/2 ass.	Ippica	Pagato	0,00
RITOT	Pagamenti rimborsi scomm. totalizz.	Ippica	Rimborsato	-4.332,00
DEB ERARIO IU1	Imposta Unica	Ippica	IU	-23.505,36
SNAISPA IPP	Fattura Snai spa	Ippica	Snai	-5.610,65
DEB SCOM IPPIC	Addebito saldo 15a	Ippica	15a	-70.561,67

- 3) Margine di contribuzione Sport;
- 4) Margine di contribuzione Concorsi;
- 5) Margine di contribuzione Slot Machine;

Dopo aver analizzato i contributi che le singole linee di prodotto offrono alla creazione del flusso di liquidità dell'azienda, sono state identificate le **Uscite Caratteristiche** e per differenza è stato evidenziato il **“Flusso Caratteristico Corrente”**.

La messa in evidenza e la successiva sottrazione dal flusso caratteristico corrente delle seguenti quattro aree:

- Mezzi Terzi
- Mezzi Propri
- Componenti Straordinari
- Area Tributaria

portano a giustificare analiticamente il risultato finale: nel periodo considerato, dal 31/8 al 30/09, le uscite superano le entrate di euro -235,71. Il rendiconto finanziario risultante, grazie alla sua analiticità ed ai risultati parziali rappresentati, costituisce un supporto informativo per l'alta direzione e per il consiglio di amministrazione di particolare efficacia. Il rendiconto finanziario proposto può essere ulteriormente approfondito in tempo reale grazie alla tabella pivot: ipoteticamente ,può essere portato al massimo livello di dettaglio coincidente con le movimentazioni finanziarie generate dalle singole scritture contabili. Di fianco viene mostrato il dettaglio delle uscite relative alla voce Utenze, per un totale uscite di euro 4.918,92.

	Finanziamenti	-2.089,78
4 - Mezzi Terzi		-2.089,78
	Prelievo UTILI	0,00
	Rimb Cap	0,00
	Fin Soci	0,00
5 - Mezzi Propri		0,00
	Rimborso Furti	0,00
6 - Componenti Straordinari		0,00
	Eventuali D Legge	0,00
	Condono Fiscale	0,00
	IRAP	-1.672,05
7 - Aria Tributaria		-1.672,05
RISULTATO NETTO		-235,71

Saldi Cassa al 30/09 390.158,11

Analisi Mensile “Stock” dei saldi Banca

CASSA/BANCA	SALDI
BNL	340,53
BPL	-13.713,95
CASSA	3.165,30
COMIT	-54,02
CRLI	-64.119,62
MPS	74.146,05
Totale	-235,71

Con lo stesso principio con il quale attraverso l'uso delle tabelle Pivot si raggruppano le Causali è possibile raggruppare i movimenti di Cassa e Banca. Si ottengono così le consistenze per Istituto di Credito.



Rendiconto Finanziario

Prospetto Cassa: Mensile Settembre

	Saldi Cassa al 31/08	390.393,82		
<i>Settore Ippica</i>	Incasso	459.047,00		
	Pagato	-322.868,41		
	Rimborsato	-4.332,00		
	15a Ippica	-70.561,67		
	iu1 Ippica	-23.505,36		
	MdiC Ippica	32.138,91		
<i>Tris</i>	Incasso	30.835,00		
	Pagato	-27.471,49		
	Rimborsato	0,00		
	MdiC Tris	11.541,14		
<i>Sport QF</i>	Incasso	168.606,00		
	Pagato	-116.745,27		
	Rimborsato	-186,00		
<i>Sport Tot.</i>	Incasso	394,00		
	Pagato	-106,40		
	Rimborsato			
<i>Sport Erario</i>	Incasso	3.921,00		
	Pagato	-2528,16		
	Rimborsato			
	15a Erario	-865,70		
	15a Sport	-25.110,77		
	iu2 Sport	-165,43		
	Snai Sport	-3.254,00		
	MdiC Sport	23.999,27		
<i>Concorsi</i>	Incasso	3.837,00		
	Pagato	-2.934,54		
<i>GIOCASPORT</i>	Incasso	3.059,01		
	Pagato	-280,00		
<i>Ticket One</i>	Incasso	0,00		
	Pagato	0,00		
	Aggio	0,00		
	MdiC Vari	3.591,47		
<i>Slot Machine</i>	Carico	13.382,00		
	Scarico	-3.106,00		
	Aggio	0,00		
	Fatture Snai	-6.579,05		
	MdiC Slot Machine	3.696,95		
	MdiC TOTALE	75.017,74		
<i>Uscite Fisse Caratteristiche</i>	Affitti	-7.213,02		
	Fornitori	-4.235,01		
	Utenze	-4.918,92		
	Leasing	-291,16		
	C. Personale	-19.162,48		
	Imposte/Tasse	-174,59		
	Totale	-35.995,18		
	1 - Flusso caratteristico Corrente	39.022,56		
2 - Investimenti Caratteristici	Immobilizzazioni materiali	-23.601,00		
	Proventi Vari	0,00		
	Atti Attivi	0,00		
3 - Investimenti Accessori	Aumento Partecipazioni	-11.895,44		
	Totale	-11.895,44		

CONTROP.	SALDO	DESCR 1	DESCR 2
SKY	-440,00	Utenze	Abbonamento TV
ENEL D	-1.755,04	Utenze	Enel
ENEL D	60,00	Utenze	Enel
LOMASNC	-214,15	Utenze	Schede telefoniche
TELECOM	-329,00	Utenze	Telefono
TIM	-114,02	Utenze	Telefono
PULIZIE	-356,95	Utenze	Pulizie
VIGILANZA	-105,36	Utenze	Vigilanza
PULIZIE	-1.664,4	Utenze	Pulizie
	4.918,92		

RENDICONTO FINANZIARIO SINTETICO %	USCITE	ENTRATE
1° Linea MdiC Ippica		43%
2° Linea MdiC Tris		15%
3° Linea MdiC Sport		32%
4° Linea MdiC Vari		5%
5° Linea MdiC Slot Machine		5%
A - Flusso caratteristico Corrente	48%	
B - Investimenti Caratteristici	31%	
C - Investimenti Accessori	16%	
D - Mezzi Terzi	3%	
E - Mezzi Propri		
F - Componenti Straordinari		
G - Aria Tributaria	2%	
Cassa		0%
TOTALE	100%	100%

I dati di sintesi possono essere anche ribaltati e divisi a seconda della loro natura di “Fonti” o di “Impieghi”, o meglio di “Entrate/Uscite”. I dati così organizzati e “Percentualizzati”, si prestano molto bene ad un’analisi finanziaria. Dal prospetto di sintesi sopra esposto possiamo facilmente constatare che:

- il settore Ippico con le scommesse Ippica e Tris (58,05%), copre la totalità delle uscite caratteristiche correnti (47,83%);
- la scommessa Ippica ha come caratteristica quella di garantire all’azienda un flusso di liquidità abbastanza costante ammesso che non ci sia un forte calo delle giocate, cosa che accade di rado. La scommessa Ippica per sua natura non presenta alcun rischio di impresa una volta effettuata la giocata, in quanto da parte dell’agenzia c’è il prelievo di un aggio fisso di circa il 9% e poi il montepremi viene ridiviso tra i vincitori;
- il massimo del grado di incertezza proviene invece dal settore sportivo a quota fissa dove il rischio che il banco perda rende la gestione di questo prodotto strategica. A scopo di tutela, l’attuale normativa concede all’Agenzia di scommesse la possibilità di sospendere l’accettazione del gioco sportivo. L’Utile o la Perdita Aziendale nella maggior parte dei casi deriva proprio dai risultati del settore sportivo. Nel nostro caso il +31.84% copre praticamente tutti gli altri impieghi.

Note al Testo

1 Marco Allegrini è professore straordinario di Bilancio e Presidente del Corso di Laurea in Economia Aziendale, Direttore del Master in Finanza e Controllo di Gestione presso l’Università di Pisa.

Alessio Poli è responsabile dell’ufficio budget della Toscom e cultore della materia di Bilancio presso la Facoltà di Economia dell’Università di Pisa.

Il presente articolo è frutto di un lavoro congiunto; tuttavia, i paragrafi 1, 2 e 3 sono attribuibili a Marco Allegrini, i paragrafi 4.1, 4.2 e 4.3 ad Alessio Poli.

2 Da notare che questo flusso di circolante contiene, oltre alla variazione delle rimanenze, dei crediti e dei debiti caratteristici, anche il flusso di liquidità immediate della gestione caratteristica corrente.

3 Si è scelto di non soffermarsi in questa sede sul dettaglio del funzionamento della tabella pivot, lasciando al lettore la possibilità di approfondire l’argomento.