# TESORERIA PREDITTIVA: AI E MODELLI DI LINGUAGGIO PER LA PREVISIONE DEL CASH FLOW A 90 GIORNI

La gestione della liquidità è il primo fattore di sopravvivenza per la piccola e media impresa italiana, ma la previsione del *cash flow* resta tipicamente affidata a fogli di calcolo statici, costruiti una volta l'anno e aggiornati con fatica. L'avvento dei modelli di linguaggio di nuova generazione (LLM come Claude, ChatGPT, Gemini) consente oggi di ribaltare l'approccio: il responsabile amministrativo, senza alcuna competenza di data science, può alimentare un LLM con i dati grezzi disponibili in azienda (estratto conto bancario, scadenzario clienti e fornitori, storico delle voci ricorrenti) e ottenere in pochi minuti un *forecast* a 90 giorni articolato in più scenari. L'articolo illustra il metodo operativo, i dati necessari, la struttura del prompt e gli errori tipici da evitare, con 3 *prompt* pronti all'uso che il lettore può adottare immediatamente.

| | |
|---|---|
| **CONTESTO E PROBLEMA** | La crisi di liquidità è la prima causa di default delle PMI. Il *cash flow forecast* tradizionale è statico, manuale e raramente aggiornato più di una volta al trimestre. |
| **SVOLTA AI** | I modelli di linguaggio (Claude, ChatGPT, Gemini) elaborano dati grezzi forniti dall'amministrativo e producono *forecast* strutturati senza richiedere competenze di programmazione. |
| **FONTI DATI MINIME** | • Gli input essenziali sono 3:<br>- estratto conto bancario degli ultimi 12-24 mesi;<br>- scadenzario clienti e fornitori aggiornato;<br>- calendario delle voci ricorrenti (stipendi, utenze, imposte). |
| **PROMPT E STRUTTURA** | Un *prompt* ben costruito definisce ruolo, contesto, dati di *input*, orizzonte temporale, scenari richiesti e formato di *output*. Il modello restituisce una proiezione tabellare commentata. |
| **SCENARI** | • Si ipotizzano 3 scenari standard, operando poi *stress test* su variabili critiche:<br>- scenario base;<br>- scenario ottimistico (incassi anticipati di 15 giorni);<br>- scenario pessimistico (incassi ritardati di 30 giorni e perdita 10% fatturato). |
| **AGGIORNAMENTO** | Il *forecast* non è un esercizio annuale ma un processo settimanale: bastano 15-20 minuti per rigenerare la proiezione con i dati aggiornati. |
| **LIMITI** | • Il modello è tanto affidabile quanto i dati che riceve. Servono le seguenti cautele:<br>- validazione umana;<br>- riservatezza dei dati sensibili;<br>- riconciliazione mensile tra *forecast* e consuntivo. |

## PASSAGGIO OPERATIVO

La pratica corretta prevede un *rolling forecast* settimanale: una volta a settimana, tipicamente il lunedì mattina, l'amministrativo aggiorna i 3 *input* (estratto conto della settimana precedente, scadenzario aggiornato, eventuali nuove informazioni note), li sottopone al modello con lo stesso *prompt* e riceve una proiezione aggiornata. L'operazione richiede 15-20 minuti, contro le 3-4 ore tipiche di un aggiornamento manuale excel. La riconciliazione mensile tra previsioni e consuntivo consente nel tempo di calibrare meglio i *prompt* e di affinare le assunzioni sugli scenari, generando un ciclo di miglioramento continuo della qualità previsionale.

## FOGLIO EXCEL STATICO

La previsione dei flussi di cassa nelle PMI italiane si presenta tipicamente in 2 forme estreme:

- imprenditore che governa la cassa "a vista", basandosi sulla conoscenza diretta del portafoglio clienti e su un controllo quotidiano del saldo bancario: approccio efficace nelle micro-imprese ma destinato a saltare quando i volumi crescono;
- foglio excel costruito *una tantum* dal commercialista o dal consulente di tesoreria, articolato su 12 mesi, ricco di formule, ma che dopo poche settimane si rivela disallineato dalla realtà e finisce nel cassetto.

Entrambi gli approcci falliscono per la stessa ragione: la previsione della cassa richiede un aggiornamento continuo che il tempo dell'amministrativo non consente.

I modelli di linguaggio di nuova generazione, comunemente indicati come LLM (*Large Language Models*), modificano radicalmente questa equazione. Il salto culturale, per molti amministrativi, è esattamente questo: passare dall'idea che l'AI sia uno strumento per tecnici all'idea che l'AI sia un collaboratore conversazionale a cui si delega l'elaborazione, mantenendo per sé il controllo critico del risultato.

## FONTE DATI

Un *forecast* di cassa affidabile poggia su 3 fonti informative minime, tutte già disponibili in azienda:

1. la prima è l'estratto conto bancario degli ultimi 12-24 mesi. Serve a ricostruire la stagionalità storica degli incassi e degli esborsi, a identificare le voci ricorrenti e a calibrare la velocità effettiva di incasso dai clienti, che spesso differisce sensibilmente dai termini di pagamento contrattuali;

| IN PRATICA | Scaricare l'estratto conto degli ultimi 12-24 mesi dal portale di *home banking* in formato CSV o excel; verificare che siano presenti le colonne data, descrizione causale, importo dare/avere. |
|---|---|

2. la seconda fonte è lo scadenzario aggiornato di clienti e fornitori, esportabile da qualunque *software* gestionale. Contiene la "cassa attesa" nelle prossime settimane: fatture emesse non ancora incassate, fatture passive non ancora pagate, con relative date di scadenza. È il dato più ravvicinato e affidabile per i primi 30-45 giorni di *forecast*;

| IN PRATICA | Esportare dal gestionale lo scadenzario clienti e lo scadenzario fornitori in 2 file excel separati, con i campi numero documento, data scadenza, importo, nominativo (eventualmente anonimizzato). |
|---|---|

3. la terza fonte è il calendario delle voci ricorrenti note: stipendi mensili (importo medio e data di pagamento), contributi Inps, ritenute, liquidazioni Iva trimestrali, acconti e saldi delle imposte dirette, canoni di affitto, rate di mutuo. Sono dati che l'amministrativo conosce a memoria ma che vanno esplicitati al modello in forma di elenco. Le 3 fonti combinate coprono in genere oltre l'85% dei movimenti di cassa attesi nei 90 giorni successivi.

| IN PRATICA | Preparare un elenco testuale delle voci ricorrenti note nei prossimi 3 mesi, indicando per ciascuna importo medio, data o periodo di scadenza, frequenza (mensile, trimestrale, *una tantum*). |
|---|---|

Una volta raccolti i dati, la qualità del *forecast* dipende dalla qualità del *prompt*, ovvero della richiesta formulata al modello. Un *prompt* efficace include sempre 5 elementi:

- ruolo che il modello deve assumere ("*agisci come un controller finanziario*"),
- contesto aziendale (settore, dimensione, stagionalità tipica);
- dati di *input* (allegati o incollati direttamente nella chat);
- orizzonte e granularità richiesti (90 giorni, suddivisi per mese o per settimana);
- formato di output (tabella con colonne base/ottimistico/pessimistico, commento esplicativo, segnalazione delle settimane a rischio tensione di cassa).

## AGGIORNAMENTO CONTINUO (ROLLING)

Un *forecast* a scenario unico ha valore informativo limitato. La vera utilità dello strumento emerge quando il modello viene istruito a produrre scenari differenziati. La pratica consolidata prevede 3 scenari paralleli:

- scenario base: assume che incassi ed esborsi si verifichino alle date e per gli importi attesi in base allo scadenzario e alla stagionalità storica;
- scenario ottimistico: ipotizza un'accelerazione degli incassi di 10-15 giorni rispetto alle scadenze nomina-

li, ipotesi realistica quando si attivano azioni di sollecito o sconti per pronta cassa;
- scenario pessimistico: il più importante dal punto di vista gestionale, simula un ritardo medio degli incassi di 30 giorni e una contrazione del fatturato del 10% nel periodo previsto: è il vero *stress test* sulla tenuta della cassa.

Il valore strategico di questo approccio non sta tanto nel numero finale prodotto dallo scenario base, quanto nella distanza tra base e pessimistico. È quella distanza che misura la fragilità finanziaria dell'azienda: una Pmi con saldo di cassa che resta positivo anche nello scenario pessimistico è strutturalmente solida; una Pmi il cui scenario pessimistico mostra saldi negativi in 2 o 3 settimane critiche deve attivare per tempo le contromisure (linee di credito a breve, accelerazione degli incassi, dilazione concordata dei pagamenti, posticipo di investimenti non essenziali).

## Strumenti operativi - 3 prompt pronti all'uso e 10 errori da evitare

Una sequenza di 3 *prompt* da usare in cascata nella stessa *chat*: il 1° prepara il terreno, il 2° produce il *forecast*, il 3° trasforma i numeri in azioni.

**Prompt 1 - Diagnosi storica**

Agisci come *controller* finanziario. Allego l'estratto conto degli ultimi 18 mesi. Analizzalo e dimmi:
a) le voci ricorrenti mensili o periodiche con importo medio;
b) la stagionalità degli incassi (mesi forti e deboli);
c) il ritardo medio effettivo di incasso dai clienti rispetto ai 60 giorni nominali;
d) eventuali anomalie o *trend* che noti.
Risposta in elenco puntato.

**Prompt 2 - *Forecast* multi-scenario**

Ora costruisci un *cash flow forecast* a 90 giorni (luglio-agosto-settembre 2026), suddiviso per mese, su 3 scenari paralleli: base (alle scadenze nominali), ottimistico (incassi anticipati di 15 gg) e pessimistico (ritardo incassi di 30 gg e perdita 10% fatturato). Saldo iniziale € [X]. Usa lo scadenzario allegato e le voci ricorrenti che hai identificato al *prompt* 1. *Output*: tabella unica con righe per voce di cassa e colonne per mese-scenario. Evidenzia in rosso le settimane con saldo negativo.

**Prompt 3 - Raccomandazioni operative**

Sulla base del forecast appena prodotto:
1. identifica le 2-3 settimane più critiche nello scenario pessimistico;
2. proponi 3 azioni concrete prioritizzate (accelerare incassi, dilazionare pagamenti, attivare linee di credito, posticipare investimenti) indicando per ciascuna l'impatto stimato in euro;
3. suggerisci 2 indicatori da monitorare settimanalmente per accorgersi in anticipo se lo scenario pessimistico si sta materializzando.

**Ecco 10 errori ricorrenti che svalutano il forecast prodotto dal modello**

1. **Dati senza unità di misura:** non specificare se gli importi sono in euro o migliaia: il modello può confondersi sugli ordini di grandezza.
2. **Orizzonte non dichiarato:** chiedere "un *forecast*" senza dire 30, 90 o 180 giorni produce *output* inutilizzabile.
3. **Saldo iniziale dimenticato:** senza il saldo di partenza, il modello non può calcolare i saldi finali.
4. **Un solo scenario:** chiedere solo lo scenario base impedisce lo *stress test*, che è il valore più alto del metodo.
5. **Nessuna stagionalità:** non comunicare al modello i mesi di chiusura, le ferie o i picchi stagionali distorce la proiezione.
6. **Dati sensibili in chiaro:** inviare partite Iva, ragioni sociali e IBAN viola *privacy* e segreto commerciale: anonimizzare sempre.
7. **Fiducia cieca nel numero:** il modello può sbagliare somme o ipotesi. Validare sempre i totali con un controllo manuale.
8. **Nessuna riconciliazione:** non confrontare mai il *forecast* con il consuntivo impedisce di calibrare i *prompt* successivi.
9. **Aggiornamento sporadico:** un *forecast* costruito a gennaio e mai aggiornato perde valore in 4-6 settimane.
10. **Prompt ricostruito ogni volta:** non salvare un *prompt*-tipo riutilizzabile costringe a ripartire da zero ogni settimana.