



Mercoledì 12/11/2025

I numeri chiave per guidare la PMI ? Come il DPO trasforma i tuoi fornitori in alleati di cassa

A cura di: AteneoWeb S.r.l.

Per un imprenditore di una piccola o media impresa (PMI) italiana, la liquidità è ossigeno. Spesso, però, l'ossigeno scarseggia non perché l'azienda non sia redditizia, ma perché la cassa è bloccata.

Pagare i fornitori è un dovere, ma quando pagarli è talvolta una scelta strategica.

Il DPO (days payables outstanding), o giorni di pagamento dei fornitori, è l'indicatore chiave che misura esattamente questo: quanti giorni impieghi, in media, per pagare le tue fatture d'acquisto. Capire e gestire questo numero non significa "fare i furbi" con i partner, ma ottimizzare il proprio ciclo di cassa per liberare risorse vitali e finanziare la crescita.

Il DPO misura il tempo medio (in giorni) che intercorre tra il ricevimento di una fattura da un fornitore e il momento del suo effettivo pagamento. È un indicatore fondamentale del capitale circolante.

La formula più comune e precisa per calcolarlo è:

$$\text{DPO} = (\text{Debiti verso fornitori} / \text{Acquisti totali annui}) \times 365$$

In alternativa, se il dato degli "acquisti" non è facilmente reperibile o se si vuole usare un'approssimazione comune, si può usare il "costo del venduto" (COGS). Tuttavia, gli acquisti sono preferibili perché rappresentano l'input diretto che genera i debiti verso fornitori.

Dove trovare i dati nel bilancio italiano:

Debiti verso fornitori: si trovano nello stato patrimoniale, alla voce D.9) "debiti verso fornitori" all'interno delle passività (passivo circolante). È consigliabile utilizzare una media tra il valore iniziale e finale del periodo (es. (debiti inizio anno + debiti fine anno) / 2) per un calcolo più accurato, specialmente se l'attività è stagionale.

Acquisti totali annui (o costo del venduto): si trovano nel conto economico. Gli acquisti di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci (voce B.6) o, in alternativa, il costo della produzione (voce B) possono essere utilizzati, anche se il dato degli acquisti è il più pertinente.

Il numero ottenuto rappresenta i giorni. Se il tuo DPO è 55, significa che, in media, paghi i tuoi fornitori 55 giorni dopo aver ricevuto la merce o il servizio.

DPO alto (es. 90 giorni): l'azienda sta impiegando molto tempo per pagare. Dal punto di vista della cassa, questo è positivo: l'azienda sta usando i soldi dei fornitori come una forma di finanziamento a costo zero, trattenendo liquidità al proprio interno. Tuttavia, un DPO eccessivamente alto può essere un segnale di allarme: potrebbe indicare difficoltà finanziarie (non riesco a pagare) o portare a un deterioramento dei rapporti con i fornitori, che potrebbero revocare sconti, peggiorare le condizioni o, nel peggiore dei casi, interrompere le forniture.

DPO basso (es. 20 giorni): l'azienda paga molto rapidamente. Questo è ottimo per la reputazione e per negoziare sconti per pagamento anticipato. Tuttavia, un DPO troppo basso può essere inefficiente: l'azienda sta "regalando" liquidità, rinunciando a cassa che potrebbe usare per altri investimenti o per coprire altri fabbisogni, e di fatto sta "finanziando" i propri fornitori.

Il valore "giusto" non esiste in assoluto. Dipende dal settore e, soprattutto, deve essere confrontato con il DSO (i giorni medi di incasso dai clienti).



Rating di autovalutazione PMI

Uno strumento semplice ed intuitivo per l'autovalutazione dei dati di bilancio delle micro, piccole e medie imprese con attribuzione di un RATING determinato sulla base dei principali indicatori economico finanziari, così come desumibili dal bilancio. .

Clicca qui per approfondire

Per una PMI, il DPO non è un numero contabile, è una leva strategica. Gestirlo attivamente significa prendere il controllo del proprio capitale circolante.

Ottimizzazione del ciclo di cassa: l'obiettivo strategico è allineare il DPO al DSO (days sales outstanding, i giorni di incasso). Se incassi dai tuoi clienti a 60 giorni (DSO) ma paghi i fornitori a 30 giorni (DPO), stai creando un buco di cassa di 30 giorni che sei costretto a finanziare, spesso pagando interessi alla banca. Negoziare con i fornitori per estendere i pagamenti (ad esempio a 60 giorni) allinea i flussi e libera liquidità. Potere negoziale (fornitori): monitorare il DPO ti permette di segmentare i fornitori. Con quelli strategici potresti mantenere un DPO basso per garantirti sconti e servizio impeccabile. Con fornitori di materie prime non critiche, potresti negoziare termini più lunghi.

Riduzione del fabbisogno bancario: ogni giorno in più di DPO (negoziato lealmente, non imposto) sono soldi in più sul tuo conto corrente. Questo riduce la dipendenza dagli affidamenti bancari (fidi di cassa), che hanno un costo (interessi passivi) e non sono sempre garantiti. Invece di chiedere soldi alla banca, stai usando la "banca-fornitore".

Un esempio pratico

ArtigianaMobili srl è una PMI che produce mobili su misura. Analizzando i conti, l'imprenditore Luca scopre di avere un DSO (incasso da clienti) di 75 giorni, perché i suoi clienti finali (negozi di arredamento) pagano lentamente. Il suo DPO, tuttavia, è di soli 30 giorni, perché paga "a vista" i suoi fornitori di legno e ferramenta per "stare tranquillo". Il risultato è un deficit di cassa di 45 giorni. Luca decide di rinegoziare i termini con i suoi tre principali fornitori, spiegando la situazione e proponendo pagamenti a 60 giorni fine mese. Due su tre accettano. Il DPO medio sale a 55 giorni, riducendo il fabbisogno di cassa e liberando risorse che Luca usa per lanciare una nuova linea di prodotti.

Conclusione

Il DPO è uno strumento per gestire la tua tesoreria, non un modo per ritardare i pagamenti. Usalo per trasformare i debiti da "ansia" a "strategia".

Calcola il tuo DPO attuale

Confrontalo con il tuo DSO (giorni di incasso)

Identifica i 5 fornitori principali e verifica se i termini di pagamento sono allineati alla tua strategia di cassa.

Leggi anche i precedenti articoli della rubrica:- I numeri chiave per guidare la PMI - La riclassificazione dello stato patrimoniale: una mappa per la solidità della PMI- I numeri chiave per guidare la PMI - La riclassificazione del Conto Economico per svelare e comprendere la redditività della PMI- I numeri chiave per guidare la PMI - Seguire il flusso di cassa: il rendiconto finanziario per la PMI- I numeri chiave per guidare la PMI - ROI (return on investment): la guida definitiva per misurare il successo del capitale investito- I numeri chiave per guidare la PMI - ROE (return on equity): perché è l'indicatore più amato da soci e imprenditori- I numeri chiave per guidare la PMI - EBITDA e EBITDA margin: come valutare la pura redditività operativa della tua PMI- I numeri chiave per guidare la PMI - ROS (return on sales): misurare l'efficienza delle vendite e la redditività di ogni euro fatturato- I numeri chiave per guidare la PMI - Margine di contribuzione: lo strumento essenziale per decisioni di prezzo e analisi di break-even- I numeri chiave per guidare la PMI - Analisi del punto di pareggio (break-even point): come calcolare il fatturato



minimo per sopravvivere e prosperare- I numeri chiave per guidare la PMI - Net profit margin: quanto guadagna davvero la tua azienda? L'analisi dell'ultima riga del bilancio- I numeri chiave per guidare la PMI – Il costo del venduto (COGS): come analizzarlo per aumentare i margini di profitto- I numeri chiave per guidare la PMI – Il flusso di cassa operativo: il vero motore della tua azienda, oltre l'utile contabile