



Martedì 18/11/2025

## I numeri chiave per guidare la PMI ? Il 'ciclo di cassa': la mappa per comprendere e ridurre il fabbisogno finanziario

A cura di: AteneoWeb S.r.l.

Quanti imprenditori di PMI italiane si sentono "ricchi" guardando il fatturato, ma "poveri" guardando il conto corrente? Questa frustrante discrepanza ha un nome: il ciclo di cassa (o "cash conversion cycle", CCC). Non è un oscuro concetto di finanza, ma il tempo reale (in giorni) che intercorre tra il momento in cui paghi i tuoi fornitori per le materie prime e il momento in cui finalmente incassi i soldi dai tuoi clienti per il prodotto finito.

Per una PMI, capire questo ciclo non è un esercizio, è una questione di sopravvivenza.

Il CCC è la mappa che ti mostra dove la tua liquidità rimane intrappolata e come puoi liberarla. Il ciclo di cassa (CCC) misura l'efficienza con cui un'azienda gestisce il suo capitale circolante. Un ciclo più breve significa che l'azienda impiega meno tempo per trasformare i suoi investimenti in scorte e altre risorse in liquidità.

La formula è una sintesi di tre indicatori chiave:

$$CCC = DIO + DSO - DPO$$

Dove:

DIO (days inventory outstanding): i giorni medi di giacenza del magazzino. Misura quanto tempo le scorte (materie prime, prodotti finiti) restano "ferme" prima di essere vendute. Si calcola come:  $\frac{\text{Magazzino medio}}{\text{Costo del venduto}} \times 365$ . I dati si trovano nello stato patrimoniale (attività correnti, voce C.I) e nel conto economico (voce B.7 o B.6).

DSO (days sales outstanding): i giorni medi di incasso dei crediti. Misura quanto tempo impieghi per farti pagare dai clienti dopo aver emesso la fattura. Si calcola come:  $\frac{\text{Crediti commerciali medi}}{\text{Ricavi netti}} \times 365$ . I dati si trovano nello stato patrimoniale (attività correnti, voce C.II.1) e nel conto economico (voce A.1).

DPO (days payables outstanding): i giorni medi di pagamento dei debiti. Misura quanto tempo impieghi per pagare i tuoi fornitori. Si calcola come:  $\frac{\text{Debiti verso fornitori medi}}{\text{Acquisti o COGS}} \times 365$ .

Il risultato del CCC è espresso in giorni e rappresenta il numero di giorni durante i quali l'azienda deve finanziare le proprie operazioni "di tasca propria" (o tramite le banche).

CCC alto (es. 80 giorni): l'azienda ha un forte fabbisogno di capitale circolante. Per 80 giorni, i soldi sono "bloccati" nel ciclo operativo. Questo significa che l'azienda deve ricorrere massicciamente a finanziamenti esterni (come fidi di cassa) per pagare stipendi e fornitori, sostenendo costi finanziari (interessi). È un segnale d'allarme, specialmente se il CCC è in aumento anno su anno.

CCC basso (es. 20 giorni): l'azienda è efficiente. Riesce a trasformare rapidamente le scorte in vendite e le vendite in cassa, mentre magari paga i fornitori con più calma.

CCC negativo (es. -10 giorni): questo è l'obiettivo ideale, tipico di aziende come la grande distribuzione (GDO) o l'e-commerce. Significa che l'azienda incassa dai clienti (DSO) prima di dover pagare i propri fornitori (DPO), magari perché ha scorte minime (DIO basso). In pratica, i fornitori stanno finanziando il ciclo operativo dell'azienda.

Il CCC è il termometro della salute operativa della tua PMI. Non è un numero per il commercialista, è uno strumento per l'imprenditore.



Riduzione del fabbisogno finanziario: ogni singolo giorno "limato" dal CCC sono euro che tornano sul conto corrente. Se il tuo fatturato giornaliero  $\hat{A}$  di 5.000€, ridurre il CCC di soli 10 giorni significa "liberare" 50.000€ di liquidità, senza chiedere un euro alla banca.

Focus sulle aree critiche: la formula ( $DIO + DSO - DPO$ ) ti dice esattamente dove intervenire.

Il magazzino  $\hat{A}$  troppo alto (DIO alto)? Devi ottimizzare le scorte, eliminare prodotti obsoleti, migliorare la logistica.

I clienti pagano lenti (DSO alto)? Devi rivedere la politica di credito, incentivare i pagamenti anticipati, migliorare il processo di sollecito.

Paghi troppo in fretta (DPO basso)? Devi rinegoziare i termini con i fornitori.

Migliorare il rating bancario: presentarsi in banca con un CCC basso e sotto controllo dimostra controllo di gestione.  $\hat{A}$  la prova che sai gestire la tua azienda non solo sul piano produttivo, ma anche su quello finanziario, e ti rende un cliente più affidabile per prestiti e investimenti.

#### Easy alert PMI

Il software per monitorare i segnali interni di crisi d'impresa, sia contabili che extracontabili, delle Micro, Piccole e Medie imprese. E' multi-azienda e funziona per l'analisi di tutte le situazioni contabili senza limiti di annualità gestibili potendo indicare liberamente le date di chiusura e delle situazioni contabili.

Clicca qui per approfondire

Un esempio pratico

MeccanicaPrecisa srl ha i seguenti dati:

DIO (magazzino): 70 giorni (i pezzi speciali restano fermi molto tempo)

DSO (clienti): 60 giorni (i clienti pagano a 60 gg)

DPO (fornitori): 40 giorni (pagano i fornitori di acciaio rapidamente)

Il suo CCC  $\hat{A}$ :  $70 + 60 - 40 = 90$  giorni. Per tre mesi, l'azienda deve anticipare la cassa. L'imprenditrice Elena, decide di agire: riduce lo stock di pezzi standard (DIO scende a 60) e rinegozia i pagamenti con il fornitore di acciaio principale (DPO sale a 60). Il nuovo CCC diventa:  $60 + 60 - 60 = 60$  giorni. Elena ha "trovato" 30 giorni di liquidità, riducendo drasticamente l'uso del fido bancario.

#### Conclusione

Il ciclo di cassa  $\hat{A}$  il vero motore finanziario della tua azienda. Misurarlo  $\hat{A}$  il primo passo per smettere di "subire" la mancanza di liquidità e iniziare a "generarla".

Calcola il tuo CCC (e i suoi tre componenti)

Identifica il componente più critico (il numero più alto, o DPO se troppo basso)

Fissa un obiettivo di riduzione di 10 giorni entro sei mesi

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