RATIO QUOTIDIANO
Il commento e la critica delle più importanti notizie del momento

CONSULENZA AZIENDALE, COMMERCIALE E MARKETING

di SIMONE RASTELLI

Il cruscotto finanziario dell'imprenditore

L'articolo individua 4 semplici indici che consentono a imprenditori e manager di ottenere in modo sintetico e immediato una fotografia della situazione finanziaria attuale dell'azienda e di cogliere per tempo eventuali criticità.

Il presidente di J.P. Morgan, nei primi anni '90, pretese dai suoi risk manager un **unico indicatore** che rispondesse alla domanda: *"Quanto possiamo perdere sul nostro portafoglio entro domani?".* Nacque così l'indice **Value at Risk (VaR),** formalizzato e reso noto nel famoso *"4:15 report"* di J.P. Morgan del 17.10.1994.
Allo stesso modo, l'imprenditore ha bisogno di **pochi dati** che trasformino la complessità contabile in numeri utili alle decisioni, anziché report articolati di difficile lettura.
Il controllo della gestione finanziaria può essere sintetizzato in un cruscotto di soli 4 indici:
- Posizione finanziaria netta (PFN);
- PFN/ricavi degli ultimi 12 mesi;
- Utilizzi a breve/affidamenti a breve;
- (Liquidità disponibili + crediti anticipabili)/impegni del mese.

La **PFN** misura l'entità del debito verso i **finanziatori esterni,** interessati a un ritorno finanziario in funzione del rischio assunto, a differenza degli altri creditori legati all'impresa da logiche commerciali. Costituisce quindi un **indicatore del rischio di insolvenza,** perché misura l'esposizione verso quei soggetti che, operando in ottica puramente finanziaria, sono i primi a rientrare dalle proprie esposizioni o a bloccare la concessione di nuova finanza quando l'impresa viene percepita in difficoltà. Da qui il diffuso detto: *"sono le banche che ti fanno fallire".*
L'osservazione della PFN nel tempo consente di percepirne l'andamento. Un'impresa con necessità crescenti di finanza segnala una gestione in difficoltà, incapace di produrre flussi sufficienti a sostenersi. Più spesso questo fenomeno rappresenta una gestione che brucia liquidità per perdite *"sopite"* nel conto economico per effetto di valutazioni generose di magazzini e crediti.

Il rapporto PFN/ricavi degli ultimi 12 mesi misura il peso della finanza di terzi rispetto alla dimensione dell'impresa. È evidente come sia diverso avere un debito di 100 a fronte di ricavi di 100 o di ricavi di 1.000. Questo indicatore **non dovrebbe superare una soglia del 50%;** valori compresi tra il 30% e il 40% sono generalmente fisiologici. Consente, inoltre, di **leggere meglio l'andamento della PFN.** L'invarianza di questo indice può chiarire come le necessità finanziarie siano, in qualche misura, fisiologiche, perché conseguenti all'incremento del circolante operativo generato da maggiori ricavi. Viceversa, un suo peggioramento può aiutare a comprendere come la riduzione di PFN in realtà non costituisca un indicatore realmente positivo in quanto ottenuta solo grazie al disinvestimento del circolante operativo per effetto di una riduzione del giro d'affari.

Il rapporto utilizzi a breve/affidamenti a breve misura l'impiego delle linee di credito (scoperti di conto, anticipo fatture, Ri.Ba., ecc.). Un valore fisiologico dovrebbe collocarsi indicativamente tra il 60% e il 70%. Valori più elevati, soprattutto se strutturali, indicano fidi *"utilizzati a tappo",* rendendo difficile reperire in tempi rapidi la liquidità necessaria per far fronte a imprevisti o nuovi fabbisogni.

Infine, il **rapporto (Liquidità disponibili + crediti anticipabili)/impegni del mese** offre una rappresentazione pratica della capacità della società di affrontare le scadenze a 30 giorni, quindi, di essere in grado, in ogni momento, di far fronte ai propri debiti (logica DSCR). Il rapporto è positivo quando è **compreso tra 1 e 2:** a 1, in teoria, l'azienda copre le necessità di un intero mese anche a fronte di nessun incasso; a 2 reggerebbe addirittura circa 2 mesi. Valori di 0,20-0,30 indicano forti tensioni di cassa, che richiedono una gestione di tesoreria molto attenta, chiamata a rincorrere le scadenze.

In conclusione, la **lettura costante di questi 4 numeri** è ampiamente sufficiente per fornire all'imprenditore un **quadro chiaro della situazione finanziaria,** prima che le **tensioni** diventino **emergenze.**

Riproduzione vietata - martedì 09 dicembre 2025