



Venerdì 19/09/2025

## I numeri chiave per guidare la PMI - Seguire il flusso di cassa: il rendiconto finanziario per la PMI

A cura di: AteneoWeb S.r.l.

"Fatturato non è liquidità" e "gli utili non si possono spendere". Questi due adagi, ben noti a ogni imprenditore, racchiudono una verità fondamentale per la gestione di qualsiasi azienda, in particolare di una piccola e media impresa (PMI).

La sostenibilità finanziaria è tanto, se non più, importante della redditività economica.

Un'impresa può essere in utile ma perdere la continuità operativa per mancanza di liquidità.

Per monitorare, comprendere e gestire i flussi di cassa, lo strumento principe è il rendiconto finanziario.

Redatto con il metodo indiretto, esso diventa un documento indispensabile che, partendo dall'utile d'esercizio, ricostruisce la dinamica finanziaria dell'impresa, spiegando la variazione della cassa avvenuta in un dato periodo.

Perché utile e cassa non coincidono? Il conto economico si basa sul principio della competenza economica: costi e ricavi vengono registrati quando maturano, indipendentemente dal momento

dell'effettivo pagamento o incasso. Il rendiconto finanziario, al contrario, si fonda sul principio di cassa.

Questa differenza è cruciale e genera il divario tra risultato economico e variazione della liquidità.

Ad esempio:

- un'azienda vende merce per 100.000 euro a dicembre con pagamento a 90 giorni. Nel conto economico dell'anno registrerà un ricavo di 100.000 euro, ma la sua cassa non vedrà alcun incremento;

- l'azienda acquista un macchinario per 50.000 euro. Nel conto economico dell'anno comparirà solo la quota di ammortamento (es. 10.000 euro), ma la cassa avrà subito un'uscita di 50.000 euro;

- un aumento delle scorte di magazzino è un investimento che assorbe liquidità, ma non appare come costo nel conto economico (se non come variazione delle rimanenze).

Il rendiconto finanziario ha lo scopo di riconciliare queste diverse prospettive, mostrando come l'attività operativa, di investimento e di finanziamento abbiano contribuito a generare o assorbire cassa.

Il metodo indiretto: dall'utile alla cassa. Il Codice Civile e i principi contabili (OIC 10) permettono di redigere il rendiconto finanziario con due metodi: diretto e indiretto. Il metodo diretto elenca le principali categorie di incassi e pagamenti (es. incassi da clienti, pagamenti a fornitori). Sebbene più intuitivo, richiede dati non sempre facili da estrapolare dalla contabilità.

Il metodo indiretto invece, parte dal più utilizzato perché parte da un dato noto, l'utile (o la perdita) d'esercizio, e lo "aggiusta" per arrivare al flusso di cassa della gestione operativa. È un percorso logico che spiega le cause della divergenza tra reddito e cassa. La sua struttura si articola in tre sezioni principali: flusso finanziario dell'attività operativa, flusso finanziario dell'attività di investimento e flusso finanziario dell'attività di finanziamento.

Quella del flusso finanziario dell'attività operativa è la sezione più complessa e importante del rendiconto finanziario perché misura la capacità dell'azienda di generare cassa dalla sua gestione caratteristica, la vera fonte di autosostentamento finanziario.

Business Plan per PMI



Software per la stesura di un business plan di una piccola o microimpresa, da personalizzare con le specifiche esigenze di ogni realtà. È caratterizzato da una serie di tabelle per gestire le proiezioni economiche e finanziarie. È un modello semplificato, adatto per le piccole e medie realtà, utilizzabile per un numero illimitato di imprese. Disponibile in versione Excel o Cloud.

Clicca qui per approfondire

Il processo di calcolo è il seguente:

- si parte dall'utile (o perdita) d'esercizio;
- si sommano i costi non monetari: si tratta di costi che hanno ridotto l'utile ma non hanno comportato un'uscita di cassa. L'esempio più classico sono gli ammortamenti e le svalutazioni;
- si sottraggono i ricavi non monetari ad esempio, le rivalutazioni di attività;
- si rettificano le variazioni del capitale circolante netto (CCN).

Questa è la parte cruciale. Si analizzano le variazioni delle attività e passività correnti operative rispetto all'anno precedente:

- un aumento dei crediti verso clienti significa che l'azienda ha incassato meno di quanto ha fatturato. La variazione positiva dei crediti viene quindi sottratta, perché ha assorbito cassa;
- una diminuzione dei crediti verso clienti significa che si è incassato più del fatturato dell'anno (incassando anche crediti pregressi). La variazione negativa si somma;
- un aumento delle rimanenze di magazzino rappresenta un investimento in scorte e quindi un assorbimento di cassa. La variazione si sottrae;
- una diminuzione delle rimanenze libera cassa, quindi la variazione si somma;
- un aumento dei debiti verso fornitori significa che si è pagato meno di quanto si è acquistato, finanziando di fatto l'attività. La variazione positiva si somma;
- una diminuzione dei debiti verso fornitori ha comportato un'uscita di cassa superiore ai costi per acquisti, quindi la variazione si sottrae;
- si rettifica infine il flusso per altri elementi quali il pagamento delle imposte e degli interessi passivi (che pur essendo nel conto economico, vengono spesso esposti separatamente per maggiore chiarezza).

Il risultato finale è il flusso di cassa generato (o assorbito) dalla gestione operativa. Un flusso positivo e consistente è un ottimo segnale di salute.

La successiva sezione del flusso finanziario dell'attività di investimento è più semplice e mostra come l'azienda ha impiegato o reperito risorse attraverso l'acquisto o la vendita di immobilizzazioni:



- uscite di cassa per l'acquisto di immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie;
- entrate di cassa derivanti dalla vendita (disinvestimento) di immobilizzazioni.

Un flusso negativo in quest'area Ã fisologico per un'azienda in crescita che sta investendo. Infine, la sezione del flusso finanziario dell'attivitÃ di finanziamento evidenzia i flussi di cassa tra l'azienda e i suoi finanziatori (soci e banche):

- entrate di cassa per l'accensione di nuovi finanziamenti (mutui, prestiti) o per aumenti di capitale a pagamento;
- uscite di cassa per il rimborso di finanziamenti, il pagamento di dividendi ai soci o il riacquisto di azioni proprie.

I KPI finanziari per "tenere il polso" della liquiditÃ della PMI La redazione del rendiconto finanziario, supportata dalla riclassificazione di stato patrimoniale e conto economico, Ã il passo fondamentale per calcolare e monitorare i KPI legati alla dinamica finanziaria e per completare il classico "cuscotto" di riferimento per la conoscenza e la guida dell'impresa.

In sintesi, per una PMI, dove l'accesso al credito puÃ essere piÃ difficile e le riserve di liquiditÃ piÃ esigue, la gestione della cassa non Ã un'opzione, ma una necessitÃ vitale.

Il rendiconto finanziario con il metodo indiretto, pur partendo da dati contabili, offre una prospettiva dinamica e concreta sulla salute finanziaria dell'impresa. Esso consente di capire non solo "quanta" cassa Ã stata generata o assorbita, ma soprattutto "perchÃ", mettendo in luce le performance della gestione operativa e le politiche di investimento e finanziamento. Ã uno strumento che trasforma l'analisi di bilancio da un'osservazione statica a un filmato dinamico, essenziale per pianificare il futuro, prevenire le crisi di liquiditÃ e guidare la PMI verso una crescita solida e sostenibile.

Leggi anche i precedenti articoli della rubrica:- I numeri chiave per guidare la PMI - La riclassificazione dello stato patrimoniale: una mappa per la soliditÃ della PMI- I numeri chiave per guidare la PMI - La riclassificazione del Conto Economico per svelare e comprendere la redditivitÃ della PMI