

BIBLIOTECA CREDIT-ONE · GUIDA GRATUITA

Guida al capitale circolante e alla liquidità d'impresa

Perché un'impresa che cresce può restare senza cassa, e come finanziare il ciclo operativo nel modo giusto.

L'utile non è cassa

Le imprese raramente falliscono perché perdono soldi in un anno. Molto più spesso si fermano perché finisce la cassa, a volte proprio nell'anno del fatturato record. Questa guida spiega perché succede e come evitarlo, con numeri e strumenti concreti.

Il conto economico registra un ricavo quando emetti la fattura; il conto corrente lo registra quando il cliente paga. In mezzo ci sono settimane o mesi in cui hai già pagato merce, stipendi, energia e trasporti. Quella distanza tra competenza e cassa è il **capitale circolante**: denaro che l'impresa anticipa per far girare la propria attività.

Finché il fatturato è stabile, il meccanismo si autoalimenta. Quando cresce, o quando i clienti rallentano i pagamenti, assorbe liquidità a una velocità che sorprende anche imprenditori esperti. Gestirlo bene è la competenza finanziaria più sottovalutata nelle PMI italiane.

IN QUESTA GUIDA IMPARERAI

- a calcolare capitale circolante, DSO, DIO, DPO e ciclo di cassa della tua impresa;
- a stimare quanta liquidità assorbe la crescita, prima che accada;
- a costruire un budget di tesoreria a 13 settimane;
- quali leve liberano cassa senza frenare le vendite;
- quale strumento finanziario usare per ogni esigenza, e quale evitare.

Il ciclo operativo e il capitale circolante netto

Ogni impresa che vende beni o servizi attraversa lo stesso ciclo: acquista, trasforma o immagazzina, vende, attende l'incasso. Ad ogni fase corrisponde una voce di bilancio.

Fase	Voce di bilancio	Effetto sulla cassa
Acquisto da fornitori	Debiti verso fornitori	Ti finanziano finché non scade il pagamento
Produzione e stoccaggio	Rimanenze di magazzino	Denaro immobilizzato in merce
Vendita e fattura	Crediti verso clienti	Ricavo registrato, cassa non ancora arrivata
Incasso	Disponibilità liquide	Il ciclo si chiude e ricomincia

Capitale circolante netto operativo (CCN) = Crediti verso clienti + Rimanenze – Debiti verso fornitori

Il CCN è la quantità di denaro che l'impresa deve finanziare con mezzi propri o con debito per sostenere il ciclo operativo. Non è un costo: è un **investimento permanente** che cresce con il fatturato e che va trattato come tale.



Il punto chiave. Due imprese con lo stesso utile possono avere bisogni di cassa opposti: una distribuzione che incassa a 120 giorni e un negozio che incassa subito. Per questo la banca guarda il circolante quasi quanto la redditività.

DSO, DIO, DPO: il circolante misurato in giorni

Gli importi in euro cambiano con il fatturato; i giorni no. Per questo i tre indicatori seguenti sono il modo migliore per seguire il circolante nel tempo e confrontarlo con il settore.

$DSO \text{ (giorni di incasso)} = \text{Crediti verso clienti} \div \text{Fatturato} \times 365$

$DIO \text{ (giorni di magazzino)} = \text{Rimanenze} \div \text{Costo del venduto} \times 365$

$DPO \text{ (giorni di pagamento)} = \text{Debiti verso fornitori} \div \text{Acquisti} \times 365$

$\text{Ciclo di cassa} = DSO + DIO - DPO$

Il **ciclo di cassa** indica per quanti giorni, in media, l'impresa finanzia da sola la propria attività. Un ciclo di 70 giorni significa che ogni euro speso per acquistare torna in cassa dopo 70 giorni.

Come leggerli

- Un **DSO in crescita** anno su anno indica clienti più lenti o condizioni concesse troppo generose.
- Un **DIO in crescita** segnala merce che ruota più lentamente: rischio di obsolescenza e cassa ferma.
- Un **DPO in calo** può voler dire che i fornitori stanno stringendo i termini, spesso perché percepiscono un rischio.



Attenzione alla stagionalità. Calcolati su un solo bilancio di fine anno, gli indicatori possono ingannare. Se la tua attività è stagionale, usa medie trimestrali o i dati gestionali mensili.

Quanta cassa assorbe la crescita

Se i tempi di incasso, magazzino e pagamento restano costanti, il circolante cresce in proporzione al fatturato. Ciò consente di stimare in anticipo il fabbisogno di una crescita.

$$\text{Fabbisogno aggiuntivo} \approx \text{CCN attuale} \times (\text{Fatturato futuro} \div \text{Fatturato attuale} - 1)$$

Un esempio

Una PMI di distribuzione fattura 3 milioni, con costo del venduto pari al 75% dei ricavi. Incassa a 75 giorni, tiene la merce 45 giorni, paga i fornitori a 50 giorni: ciclo di cassa di 70 giorni. L'anno prossimo prevede di crescere del 30%.

Voce	Oggi (3,0 mln)	Dopo la crescita (3,9 mln)
Crediti verso clienti (75 gg)	616.400 €	801.400 €
Rimanenze (45 gg)	277.400 €	360.600 €
Debiti verso fornitori (50 gg)	- 308.200 €	- 400.700 €
Capitale circolante netto	585.600 €	761.300 €

+30%

fatturato

175.700 €

cassa in più da trovare

160.300 €

liberati incassando 15 giorni
prima

Se l'utile dell'anno non basta a coprire quei 175.700 euro – e spesso non basta – l'impresa li prenderà dal fido di cassa, con il rischio di sconfinare proprio mentre le banche la osservano per la crescita.

Pianificare quel fabbisogno sei mesi prima cambia completamente la conversazione con la banca.

Esempio illustrativo con anno di 365 giorni e valori arrotondati.

Quanta cassa assorbirà la tua crescita?

Un analista Credit-One calcola gratuitamente il ciclo di cassa della tua impresa e il fabbisogno dei prossimi 12 mesi, con la combinazione di strumenti più adatta.

Il budget di tesoreria a 13 settimane

Il bilancio guarda indietro; la tesoreria guarda avanti. Lo strumento più efficace per non essere mai sorpresi è un prospetto semplice, aggiornato ogni settimana, che copre i prossimi tre mesi.

Come costruirlo

1. **Saldo iniziale:** somma dei saldi di conto e degli affidamenti disponibili.
2. **Entrate:** incassi attesi settimana per settimana dallo scadenziario clienti, corretti per i ritardi abituali di ciascun cliente.
3. **Uscite:** fornitori a scadenza, stipendi e contributi, imposte e IVA, rate di finanziamenti e leasing, affitti, utenze.
4. **Saldo finale** di ogni settimana e confronto con le linee di credito disponibili.
5. **Revisione** ogni lunedì: si sostituisce la settimana trascorsa con i dati reali e si aggiunge la tredicesima.

Settimana	1	2	3	4	...	13
Saldo iniziale	85.000	62.000	41.000	98.000	...	...
+ Incassi clienti	48.000	55.000	120.000	40.000	...	...
– Fornitori	–52.000	–38.000	–45.000	–60.000	...	...
– Stipendi, F24, rate	–19.000	–38.000	–18.000	–21.000	...	...
Saldo finale	62.000	41.000	98.000	57.000	...	...

Il valore di questo prospetto non è la precisione, ma l'**anticipo**: una tensione vista con otto settimane di preavviso si risolve con una telefonata; vista con tre giorni diventa uno sconfinamento.

Sette leve per liberare cassa senza frenare le vendite

1. Fattura subito e senza errori

Ogni giorno di ritardo nell'emissione è un giorno di incasso in più. Fattura alla consegna o per stati di avanzamento e controlla i dati: una fattura contestata viene pagata in ritardo.

2. Trasforma gli incassi in un processo

Scadenario aggiornato, promemoria prima della scadenza, sollecito strutturato a 7, 15 e 30 giorni, addebito diretto SEPA dove possibile.

3. Differenzia i termini per cliente

Chi paga puntuale merita condizioni migliori; chi ritarda va gestito con acconti, garanzie o assicurazione dei crediti.

4. Metti a dieta il magazzino

Analizza la rotazione per articolo: ciò che è fermo da mesi è cassa immobilizzata. Riordini più frequenti e accordi di consegna rapida riducono le scorte di sicurezza.

5. Negozia, non ritardare, con i fornitori

Allungare i termini libera cassa solo se concordato. I ritardi unilaterali danneggiano i rapporti e, presto o tardi, emergono nelle informazioni commerciali.

6. Monetizza le fatture

Anticipo fatture e factoring trasformano i crediti in liquidità in pochi giorni. Con il factoring pro soluto trasferisci anche il rischio di insolvenza.

7. Misura ogni mese

DSO, DIO, DPO e ciclo di cassa vanno seguiti mensilmente insieme al fatturato. Correggere dieci giorni è facile; correggerne quaranta richiede mesi.

Leva (su 3,9 mln di fatturato)	Cassa liberata, circa
DSO da 75 a 60 giorni	160.300 €
DIO da 45 a 35 giorni	80.100 €
DPO da 50 a 60 giorni, concordato	80.100 €

Gli strumenti per finanziare il circolante

La regola d'oro della finanza d'impresa è la **coerenza delle scadenze**: il circolante si finanzia con strumenti che seguono il suo ciclo; gli investimenti con debito a medio-lungo termine. Usare il fido di cassa per comprare un macchinario, o un mutuo per pagare fornitori, crea squilibri che la banca nota subito.

Esigenza	Strumento	Perché funziona
Clienti che pagano a 60–120 giorni	Anticipo fatture , SBF su Ri.Ba.	La liquidità segue le fatture e cresce con il fatturato
Crediti verso grandi clienti o PA	Factoring pro solvendo o pro soluto	Anticipo più gestione e, se pro soluto, protezione dal rischio
Allungare i pagamenti ai fornitori	Confirming , reverse factoring	Il fornitore incassa subito, tu paghi più tardi
Fabbisogno stabile legato alla crescita	Finanziamento chirografario 18–60 mesi, anche con Fondo PMI	Consolida la parte permanente e libera i fidi a breve
Picchi stagionali	Linee a breve dimensionate sul picco	Coprono solo i mesi di tensione
Crediti fiscali maturati	Cessione dei crediti fiscali	Trasforma un credito verso l'Erario in cassa



L'errore più frequente. Coprire con il fido di cassa un fabbisogno ormai stabile. Il fido resta sempre pieno, gli utilizzi in Centrale Rischi salgono oltre il 90% e la banca legge tensione anche in un'impresa sana. Una parte del circolante va **consolidata a medio termine**.

Come presentarsi in banca

Una richiesta di linee per il circolante convince quando dimostra che conosci il tuo ciclo e che il fabbisogno è legato all'attività, non a perdite da coprire.

- ✓ Ultimi due bilanci e situazione contabile aggiornata (non più vecchia di tre mesi).
- ✓ Calcolo di DSO, DIO, DPO e ciclo di cassa degli ultimi due anni, con spiegazione delle variazioni.
- ✓ Elenco dei principali clienti con fatturato, termini di pagamento e puntualità.
- ✓ Budget di tesoreria a 13 settimane e piano dei fabbisogni a 12 mesi.
- ✓ Centrale Rischi aggiornata, con eventuali anomalie già spiegate (vedi la [Guida alla bancabilità](#)).
- ✓ Proposta chiara: quali linee, di quale importo, per quale esigenza.

RIEPILOGO

- La crescita consuma cassa: stima il fabbisogno prima che arrivi.
- Misura il circolante in giorni e seguilo ogni mese.
- Una tesoreria a 13 settimane trasforma le emergenze in decisioni.
- Finanzia il circolante con strumenti di breve e la parte stabile a medio termine.

Analizziamo gratis la cassa della tua impresa

Ciclo di cassa, fabbisogno da crescita e combinazione di strumenti più adatta: un analista Credit-One ti risponde con una strategia scritta.



Ufficio Studi Credit-One

Guida a cura degli analisti di Credit-One S.p.A., mediatore creditizio iscritto OAM al n. M384, attivo dal 2006. Aggiornata al 08/10/2026.

Credit-One S.p.A. – Mediatore creditizio iscritto all'elenco OAM al n. M384 – Intermediario assicurativo IVASS sez. E n. E000590071 – Piazza del Popolo 18, 00186 Roma – C.F./P.IVA 13849111003. Credit-One non eroga direttamente finanziamenti: la concessione del credito è subordinata alla valutazione della banca o dell'intermediario erogante. I contenuti hanno finalità informative ed educative e non costituiscono consulenza personalizzata. Le informazioni normative sono aggiornate alla data indicata e possono cambiare: verifica sempre le condizioni vigenti con l'istituto erogante.

