

Default alive o default dead

Nell'ottobre del 2015 Paul Graham, il fondatore dell'acceleratore Y Combinator, pubblicò un saggio di poche pagine che cominciava con una confessione. Quando parlo con una startup che opera da qualche mese, scrisse, la prima cosa che voglio sapere è sempre la stessa: con le spese di adesso e la crescita degli ultimi mesi, questa azienda arriva all'utile con i soldi che ha in cassa? Se sì, è «default alive»: viva per impostazione predefinita. Se no, è «default dead». E aggiunse la parte sorprendente: quasi mai i fondatori sanno rispondere. Non perché il conto sia difficile, ma perché non se lo sono mai fatto.

Graham scriveva per le startup della Silicon Valley, ma la domanda non ha niente di californiano. Vale identica per l'officina, per lo studio professionale, per il negozio al terzo anno: se tutto restasse com'è, i soldi bastano? Nel libro ne parlo nel capitolo 13, tra le regole operative del mestiere, perché è la più operativa di tutte: è la domanda che decide se il tempo lavora per te o contro di te. Qui voglio farne una cosa ancora più concreta: un numero, con una formula da un minuto e uno strumento per calcolarlo.

Prima, però, vale la pena dire perché le imprese normali questa domanda non se la fanno. La risposta è che guardano un altro numero: l'utile. E l'utile è un pessimo testimone della sopravvivenza, perché è un'opinione contabile che si forma a fine anno, mentre la [cassa](#) è un fatto che si verifica ogni mattina. Si può essere in utile e default dead: basta che i margini buoni restino intrappolati in crediti che nessuno incassa, in un magazzino che cresce, in rate che scadono più in fretta di quanto i clienti paghino. Il conto economico dice come è andata la partita; la cassa dice quanti minuti restano sull'orologio. Sono due informazioni diverse, e si muore quasi sempre per la seconda.

Il numero si chiama ossigeno di cassa, e la formula sta in una riga: **la cassa disponibile divisa per quanto bruci netto in un mese**, cioè le uscite meno gli incassi di un mese normale. Prendi la solita officina di questi articoli, guardata stavolta dal lato della banca: sessantamila euro di cassa, trentottomila di incassi in un mese normale, quarantunomila di uscite. Brucia tremila euro netti al mese: sessantamila diviso tremila fa **venti mesi di autonomia**. Quasi due anni. Un numero che mette tranquilli.

Ed è qui che il conto diventa interessante, perché la tranquillità regge finché i ritmi restano quelli, e i ritmi non restano mai quelli. Rifai il conto con gli incassi giù del dieci per cento, a parità di uscite: l'officina incassa trentaquattromiladuecento, brucia seimilaottocento al mese, e i venti mesi diventano **otto virgola otto**. Con gli incassi giù del venticinque per cento, bruci dodicimilacinquecento al mese e l'autonomia scende a **quattro mesi e mezzo scarsi**. Guarda la progressione, perché la lezione è tutta lì: un calo del dieci per cento degli incassi non ti toglie il dieci per cento dell'ossigeno, te ne toglie più di metà. L'autonomia non scende in linea retta: precipita, perché il bruciato netto è una differenza fra due numeri grandi, e basta spostarne uno di poco per

cambiarla di molto. È la stessa [leva che hai già visto sul margine di sicurezza](#), applicata alla banca invece che al conto economico.

[DATI & NUMERI]

Chi parte muore di cassa prima che di mercato. L'Osservatorio Procedure e Liquidazioni di Cerved sul primo trimestre 2026, pubblicato il 29 giugno, conta 2.611 procedure concorsuali gravi, in crescita del 7,5% su base annua, e 19.919 liquidazioni volontarie di imprese ancora sane, il 5% in più. Ma il dato che riguarda questo articolo è un altro: fra le aziende con meno di cinque anni di vita le procedure gravi sono aumentate del 46,2% in un anno, fino a superare il 15% del totale. Le imprese giovani sono esattamente quelle per cui Graham ha inventato la sua domanda: quelle che non hanno ancora riserve, storia bancaria né margine per sbagliare i tempi. Per loro l'ossigeno di cassa non è un indicatore fra tanti: è la differenza fra correggere la rotta e chiudere.

Il numero da solo, però, non basta: bisogna sapere cosa farne, e dipende da dove cade. **Sotto i sei mesi** non sei necessariamente spacciato, ma ogni settimana di attesa brucia alternative: le mosse disponibili, rinegoziare le uscite, accelerare gli incassi, parlare con la banca, cercare capitale, sono le stesse di fra tre mesi, solo che fra tre mesi si fanno con il fiato corto e a condizioni peggiori. **Fra sei e dodici mesi** c'è il tempo di agire con ordine, ed è la fascia più ingannevole: un anno sembra lungo, ma le azioni che cambiano il bruciato netto impiegano mesi a produrre effetti, quindi o l'autonomia è una pista di decollo o è un conto alla rovescia, e lo decide la data in cui cominci. **Oltre l'anno** respiri, e il tempo va usato per l'unica autonomia che non scade: arrivare al punto in cui gli incassi coprono le uscite. E **se la cassa cresce già**, sei default alive: il conto non ti serve oggi, ti serve lo stress test, perché la domanda non è quanto reggi ma quanto margine hai davvero.

C'è una trappola in cui Graham vide cadere decine di fondatori, e le diede un nome: la stretta fatale, essere default dead mentre la crescita rallenta e il tempo per rimediare non basta più. La versione da PMI la conosco bene e suona diversa solo in superficie: «mi salverà il fatturato di ottobre». L'ottimismo usato come piano industriale. Il punto non è che il fatturato di ottobre non arriverà, è che un piano fatto di speranza non ha date, e i problemi di cassa le date le hanno sempre: si chiamano scadenze. La funzione vera di questo numero è proprio questa: trasforma un'ansia diffusa, quella sensazione di stringere che non si sa misurare, in un problema con una quantità e una data. E un problema con una data si può affrontare; è l'ansia senza data che logora e basta.

Da oggi sul sito c'è lo strumento che fa il conto: si chiama «Ossigeno di cassa», chiede i tre numeri che hai già nell'home banking e restituisce i tre scenari, oggi, incassi al meno dieci, incassi al meno venticinque. Come gli altri strumenti non chiede email e non manda niente a nessuno. Il consiglio d'uso è lo stesso del [cruscotto dei cinque numeri](#), di cui questo è il quinto approfondito: rifallo ogni mese, lo stesso giorno, e guarda la direzione più che il valore. Un'autonomia di quindici mesi che il mese scorso era di diciotto dice più di qualunque fotografia.

Chiudo con la domanda [di Graham](#) nella sua forma più scomoda, che è anche il motivo per cui va fatta presto. Chi se la fa tardi scopre quasi sempre di essere default dead da mesi senza saperlo: ha continuato ad assumere, investire, firmare, convinto che i ricavi avrebbero recuperato, e quando il conto arriva non c'è più tempo per le mosse ordinate. Chi se la fa presto, magari proprio oggi che va tutto bene, ha tutte le leve in mano e una certezza che vale la mezz'ora spesa: sapere di quanto ossigeno disponi non te ne toglie mai. Al contrario: è non saperlo, che fa respirare male.

Giacomo Greci

Dottore Commercialista · Business & Sustainability Advisor

info@l'imprenditore.it [LinkedIn](#) [WhatsApp](#)

Articolo online: <https://l'imprenditore.it/osservatorio/default-alive-default-dead>

Dal libro «[Il Costruttore di Valore](#)».