



I cinque numeri da sapere a memoria

Chiedi a un imprenditore come va l'azienda e la risposta arriva a sensazione: bene, un po' fiacca, si lavora tanto. Non è superficialità, è che la domanda è troppo grande per essere risposta con precisione. Prova a farne una più piccola: quanti soldi hai in banca stamattina? Quanti giorni passano, in media, tra una fattura emessa e il suo incasso? Sotto quale fatturato cominci a perdere? Chi risponde a queste senza esitare guida guardando la strada. Chi non risponde sta guidando lo stesso, ma con il parabrezza appannato.

La soluzione che viene proposta di solito è un controllo di gestione completo: report mensili, decine di indicatori, un cruscotto degno di un aereo di linea. Per un'azienda strutturata è la strada giusta. Ma per moltissime imprese quel progetto parte, produce tre mesi di tabelle che nessuno legge e muore, perché l'errore sta nella dose: [si misura tutto per gestire tutto](#), e si finisce per non guardare niente. Il cruscotto che sopravvive è quello che sta su una pagina, e a un'azienda guidata dal suo titolare bastano cinque numeri. Non cinquanta: cinque, sempre gli stessi, aggiornati una volta al mese.

Vediamoli uno per volta, sui numeri della solita officina: cinquecentomila euro di ricavi, trecentomila di costi variabili, centocinquantomila di fissi, sessantamila di cassa, novantamila di crediti verso clienti.

Il primo è la **cassa disponibile**: banca più contanti, meno il fido già utilizzato. È il numero del mattino, quello che decide se un problema è urgente o soltanto importante. Il motivo per cui viene prima di tutti gli altri è che non assomiglia all'utile: l'utile è un'opinione contabile che si forma a fine anno, la **cassa** è un fatto che si verifica ogni giorno, e si può fallire con un bilancio in utile. Per l'officina sono sessantamila euro, e da soli non dicono ancora niente: diranno molto fra un momento, quando incontreranno il quinto numero.

Il secondo è il **marginale di contribuzione** in percentuale: ricavi meno costi variabili, diviso i ricavi. L'officina tiene il quaranta per cento: di ogni euro venduto, quaranta centesimi restano per pagare la struttura e, dopo, per fare utile. È il numero che dice se il problema è vendere di più o vendere meglio, ed è quello da guardare prima di accettare una commessa «pur di far girare il lavoro»: una vendita che [contribuisce](#) poco non riempie l'azienda, la occupa.

Il terzo sono i **giorni medi di incasso**, il [DSO](#) dei manuali: crediti verso clienti diviso ricavi, per trecentosessantacinque. L'officina ha novantamila euro di fatture in attesa su cinquecentomila di ricavi: sessantasei giorni. Se i termini concordati sono trenta, la differenza è ritardo che stai finanziando tu. In un paese dove, secondo lo Studio Pagamenti di CRIBIS aggiornato a giugno 2026, paga puntuale il 42% delle imprese, questo è il numero che separa il fatturato dalla cassa: puoi vendere benissimo e incassare malissimo, e accorgertene solo quando la banca telefona.

Il quarto è il **fatturato di pareggio**: costi fissi diviso margine di contribuzione percentuale. Per l'officina, centocinquantomila diviso zero virgola quaranta: trecentosettantacinquemila euro. Sotto quella soglia i conti vanno in perdita, e la distanza dai ricavi di oggi è il [margine di sicurezza](#), di cui ho scritto per esteso qualche settimana fa. Qui basta il punto essenziale: è il numero che trasforma «quest'anno va peggio» da sensazione a misura, perché dice esattamente quanto peggio puoi permetterti.

Il quinto sono i **mesi di autonomia**: la cassa divisa per quanto bruci netto in un mese, cioè uscite meno incassi di un mese normale. Se l'officina incassa trentottomila euro al mese e ne spende quarantunomila, brucia tremila euro al mese: i sessantamila di cassa sono venti mesi di autonomia. È la traduzione pratica della domanda [default alive o default dead](#) di Paul Graham: se tutto restasse com'è, arrivi a domani? Se gli incassi coprono le uscite la risposta non è un numero ed è la migliore possibile: la cassa cresce. Ma quando il numero c'è, va saputo prima che diventi piccolo, perché ogni mossa fatta con dieci mesi davanti è una scelta, e la stessa mossa con sei settimane davanti è una resa.

[CHECKLIST]

I cinque numeri: sai rispondere a memoria?

- So quanta cassa ho disponibile oggi, contando banca, contanti e fido già usato, e la controllo con una cadenza fissa, non quando arriva una scadenza.
- So quanti centesimi di ogni euro venduto restano dopo i costi variabili, e li guardo prima di accettare una commessa a prezzo tirato.
- So quanti giorni passano in media tra fattura e incasso, e so di quanto superano i termini che concedo ai clienti.
- So sotto quale fatturato la mia azienda comincia a perdere, e quanta strada c'è tra quel numero e i ricavi di oggi.
- So quanti mesi regge la cassa se incassi e uscite restano quelli di adesso, e me lo chiedo quando va tutto bene, non quando stringe.

Due parole su come tenerli vivi, perché il cruscotto perfetto compilato una volta vale meno di uno approssimativo compilato dodici volte. Il metodo è lo stesso del budget di cui ho scritto la settimana scorsa: un giorno fisso al mese, gli stessi cinque numeri scritti in colonna accanto a quelli del mese prima. Dieci minuti, non di più, perché quattro numeri su cinque escono dal gestionale o dall'ultimo bilancio e il quinto dall'home banking. Quello che conta non è la precisione della singola fotografia ma la serie: cinque numeri scritti ogni mese diventano, nel giro di un anno, la storia dell'azienda raccontata in anticipo. Il calo del margine si vede lì tre mesi prima che si veda nell'utile; l'allungamento degli incassi si vede lì prima che diventi un problema di cassa.

Per il primo giro c'è lo strumento qui sul sito, «I cinque numeri»: inserisci i dati che hai già, ti restituisce la scheda calcolata e la stampi. Dal secondo mese in poi la scheda si aggiorna da sola nel senso più antico del termine: la riempi tu, a mano, ed è esattamente questo il punto. Un numero copiato da un report non lascia

traccia; un numero scritto si ricorda, e dopo qualche mese i cinque cominciano a saperli a memoria davvero, che è il titolo di questo articolo e anche il suo obiettivo.

Un'ultima cosa, per onestà. Cinque numeri non sostituiscono un controllo di gestione: non dicono quale prodotto margina di più, quale cliente costa più di quanto rende, dove si annida lo spreco. Sono il minimo, non l'ottimo. Ma tra il minimo tenuto vivo e l'ottimo abbandonato a marzo, il minimo vince sempre, e ha un pregio in più: quando l'azienda cresce e il controllo di gestione vero arriva, chi ha passato un anno a scrivere cinque numeri al mese sa già leggerlo. Ha imparato la lingua sull'alfabeto.

Giacomo Greci

Dottore Commercialista · Business & Sustainability Advisor

info@limprenditore.it [LinkedIn](#) [WhatsApp](#)

Articolo online: <https://limprenditore.it/osservatorio/i-cinque-numeri-a-memoria>

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