

AUTODIAGNOSI PER IMPRENDITORI

7 Le domande che rivelano

se la tua PMI è davvero **governabile**

Un check essenziale per capire se stai guidando l'impresa con dati affidabili o se stai reagendo agli eventi.

A CURA DI

Alfredo Cerabino | CFO esterno per PMI

**Numeri chiari.
Decisioni migliori.**

ISTRUZIONI

Come usare questo check

Rispondi in base ai dati disponibili oggi.

2
SÌ

Il dato esiste, è
aggiornato e viene
utilizzato per decidere.

2 pt

1

IN PARTE

Il dato esiste, ma è
incompleto, tardivo o non
guida davvero le scelte.

1 pt

0

NO

Il dato non è disponibile
oppure la risposta
dipende soprattutto
dall'intuito.

0 pt

REGOLA CHIAVE

Ricostruibile non significa disponibile



RICOSTRUIBILE

Il dato può essere ricreato dopo, con tempo e lavoro aggiuntivo.



DISPONIBILE

Il dato è pronto, affidabile e accessibile quando occorre decidere.

ATTENZIONE

Non assegnare 2 punti solo perché il commercialista potrebbe ricostruire la risposta. Una PMI è governabile quando l'informazione è disponibile in tempo utile a chi deve decidere.

Il punteggio non certifica l'adeguatezza degli assetti e non sostituisce un'analisi professionale: serve a individuare dove approfondire.

LE SETTE AREE

La mappa della governabilità

01

Marginalità

Clienti, prodotti, commesse

02

Liquidità a 90 giorni

Incassi, pagamenti, fabbisogno

03

Budget e scostamenti

Obiettivi e correzione della rotta

04

KPI tempestivi

Pochi numeri, in tempo utile

05

Debito sostenibile

Flussi, rate e scenari

06

Ruoli e responsabilità

Chi produce, verifica e decide

07

Autonomia dall'imprenditore

Processi e continuità oltre la presenza quotidiana del titolare

Sette aree diverse, un'unica domanda: i numeri aiutano davvero a decidere?

DOMANDA 1 · MARGINALITÀ

Sai quali clienti, prodotti o commesse generano davvero margine?

PERCHÉ CONTA

Il fatturato non misura il valore creato

Può crescere mentre la redditività si riduce. Senza marginalità analitica, prezzi e priorità commerciali possono essere fuorvianti.

LA RISPOSTA È “SÌ” SOLO SE

Il margine è leggibile e recente

Puoi confrontare ricavi, costi diretti e quota di costi indiretti con dati recenti e criteri coerenti.

☐ **SÌ · 2 punti**

Dato affidabile e usato

☐ **IN PARTE · 1**

Dato incompleto o tardivo

☐ **NO · 0 punti**

Prevale l'intuito

ESEMPIO NUMERICO

Il cliente che fattura di più non è sempre quello che crea più valore

CLIENTE A

Ricavi €500.000

Costi diretti €350.000

Costi indiretti €100.000

€50.000

MARGINE 10%

CLIENTE B

Ricavi €300.000

Costi diretti €180.000

Costi indiretti €60.000

€60.000

MARGINE 20%

IL DATO CHE CAMBIA LA DECISIONE

+€10.000 di margine con **€200.000 di ricavi in meno.**

Il fatturato ordina la classifica commerciale. Il margine ordina le decisioni.



ERRORE FREQUENTE

Applicare lo stesso ricarico a realtà con costi e complessità diversi

ERRORE

Applicare lo stesso ricarico a prodotti, clienti o commesse che assorbono ore, resi, urgenze, trasferte o capitale circolante molto diversi.

DOMANDA OPERATIVA

Quale linea assorbe più risorse invisibili?

MINI-AZIONE

Costruisci una matrice RICAVI / MARGINE / ASSORBIMENTO DI CASSA.

DOMANDA 2 · LIQUIDITÀ

Conosci oggi il fabbisogno di liquidità dei prossimi 90 giorni?

PERCHÉ CONTA

L'utile non paga stipendi e fornitori

La cassa va prevista, non soltanto controllata a saldo.

LA RISPOSTA È "SÌ" SOLO SE

Esiste una previsione aggiornata

Incassi, pagamenti, imposte, rate e picchi di fabbisogno sono visibili in anticipo.

☐ **SÌ · 2 punti**
Forecast aggiornato

☐ **IN PARTE · 1**
Copertura incompleta

☐ **NO · 0 punti**
Si guarda il saldo

FORECAST A 90 GIORNI

La tensione finanziaria si vede prima sul calendario



RISCHIO NASCOSTO

Una rata o un'imposta non prevista può trasformare un mese gestibile in un'emergenza.

UN EQUIVOCO PERICOLOSO

UTILE $\neq$ CASSA

Puoi chiudere in utile e avere meno liquidità.

Utile d'esercizio	+€80.000
Aumento crediti clienti	-€120.000
Aumento magazzino	-€50.000
Aumento debiti fornitori	+€30.000
Investimenti	-€40.000

VARIAZIONE DI CASSA

-€100.000

ERRORE FREQUENTE

Guardare soltanto il conto economico.

DOMANDA 3 · BUDGET

Hai un budget annuale confrontato periodicamente con i risultati effettivi?

PERCHÉ CONTA

Senza un obiettivo, scopri tardi gli scostamenti

Manca una base comune per correggere la rotta e responsabilizzare il management.

LA RISPOSTA È “SÌ” SOLO SE

Budget e consuntivo dialogano

Gli scostamenti vengono letti con responsabilità e azioni conseguenti.

☐ **SÌ · 2 punti**
Confronto periodico

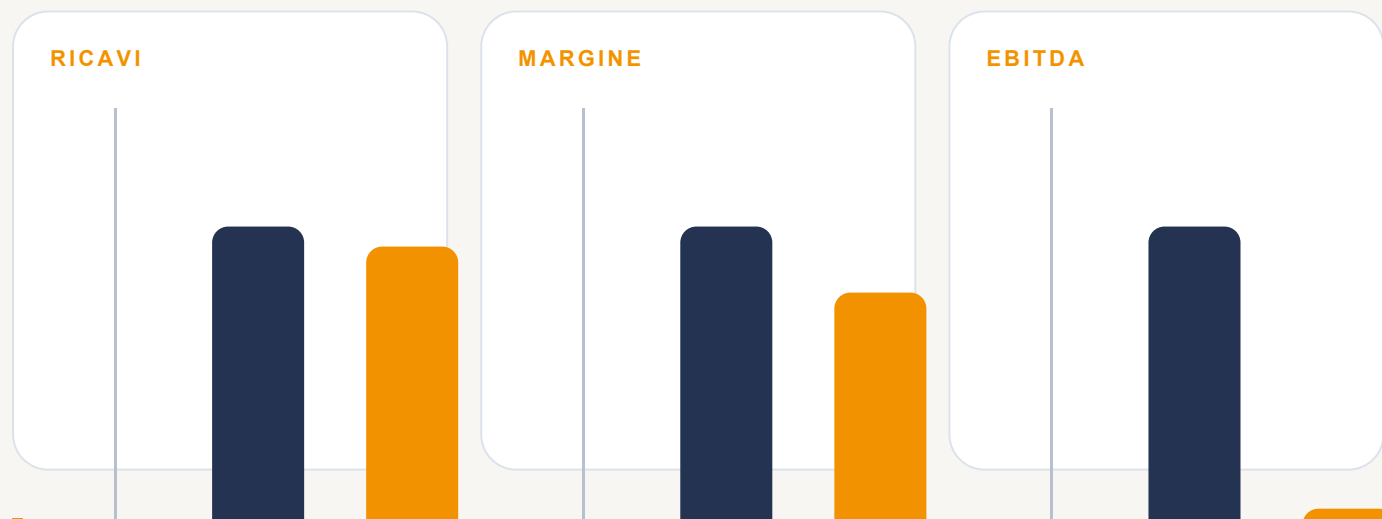
☐ **IN PARTE · 1**
Budget non operativo

☐ **NO · 0 punti**
Nessun obiettivo

LETTURA DEGLI SCOSTAMENTI

Il fatturato scende del 6,7%. Il margine lordo del 22,2%.

VOCE	BUDGET	CONSUNTIVO	SCOST.
RICAVI	€1.200k	€1.120k	-6,7%
MARGINE LORDO	€360k	€280k	-22,2%
EBITDA	€100k	€5k	-95,0%



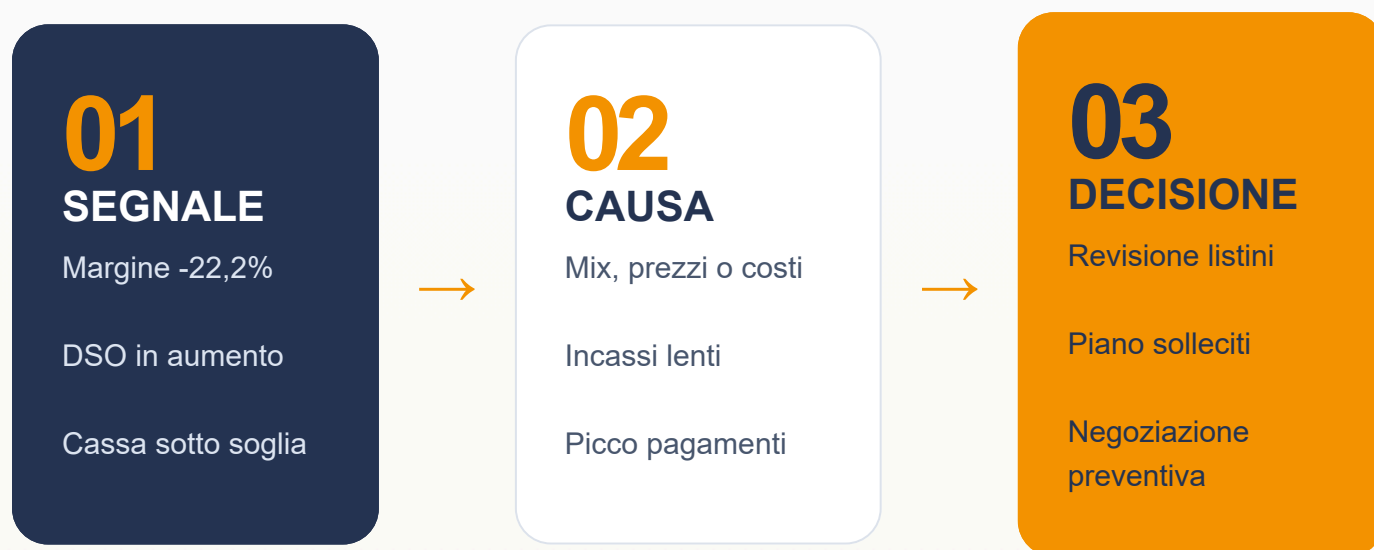
LETTURA MANAGERIALE

Il problema non è solo vendere meno: è vendere con un mix meno redditizio e costi non adeguati.

METODO OPERATIVO

Dallo scostamento all'azione

Un report senza responsabilità è soltanto un documento.



ERRORE FREQUENTE

Spiegare lo scostamento senza assegnare un'azione, un responsabile e una scadenza.

Azione · Responsabile · Scadenza

DOMANDA 4 · KPI

Ricevi indicatori affidabili in tempo utile per decidere?

PERCHÉ CONTA

Un report tardivo non governa

Servono pochi KPI pertinenti, con frequenza coerente con il business.

LA RISPOSTA È “SÌ” SOLO SE

Gli indicatori hanno cadenza definita

Margini, cassa, crediti, debiti e performance operative arrivano in tempo utile.

☐ **SÌ · 2 punti**
KPI tempestivi

☐ **IN PARTE · 1**
Report tardivo

☐ **NO · 0 punti**
Nessun cruscotto

MINI-DASHBOARD

Il cruscotto deve farti capire in 30 secondi dove guardare

Margine lordo	25,0%	● target 30,0%
EBITDA	€5.000	● target €100k
DSO	74 gg	● target 55
Cassa minima 90 gg	€50k	● soglia €60k
Ordini acquisiti	€420k	● target €400k

ROSSI

2

Intervento immediato

ARANCIONI

2

Presidio ravvicinato

VERDI

1

In linea col piano

Non servono più numeri. Servono numeri che aiutino a decidere.

DOMANDA 5 · DEBITO

Sai quanto la tua azienda può indebitarsi senza perdere equilibrio?

PERCHÉ CONTA

Il credito sostiene la crescita solo se è sostenibile

Rate, investimenti e circolante devono essere compatibili con i flussi prospettici.

LA RISPOSTA È “SÌ” SOLO SE

Valuti sostenibilità e scenari

Prima di chiedere nuova finanza o assumere impegni, testi l'equilibrio.

☐ **SÌ · 2 punti**
Scenari verificati

☐ **IN PARTE · 1**
Analisi parziale

☐ **NO · 0 punti**
Si guarda la rata

STRESS TEST

La rata è sostenibile. Ma resiste a uno stress?

SCENARIO BASE

Flusso disponibile

€300.000

Servizio del debito

€180.000

DSCR

1,67

SCENARIO STRESS

Flusso disponibile

€200.000

Servizio del debito

€180.000

DSCR

1,11

EFFETTO DELLO STRESS

Il margine di sicurezza scende del **66%**.

Il punto non è ottenere credito. È mantenere equilibrio anche quando le ipotesi peggiorano.

DOMANDA 6 · RESPONSABILITÀ

Le decisioni finanziarie hanno ruoli, responsabilità e scadenze chiare?

PERCHÉ CONTA

La frammentazione crea ritardi

Quando tutti guardano un pezzo diverso, nessuno governa l'insieme.

LA RISPOSTA È "SÌ" SOLO SE

La catena decisionale è chiara

È definito chi produce i dati, chi li verifica, chi decide e chi monitora.

☐ **SÌ · 2 punti**

Ruoli e tempi chiari

☐ **IN PARTE · 1**

Responsabilità sfumate

☐ **NO · 0 punti**

Numeri frammentati

PROCESSO MENSILE

Produrre · Verificare · Decidere · Monitorare

05

AMMINISTRAZIONE

Produce i dati entro il
giorno 5.

08

CONTROLLO / CFO

Verifica e interpreta
entro il giorno 8.

10

MANAGEMENT

Decide entro il giorno
10.

30

OPERATIVI

Eseguono e aggiornano
entro il giorno 30.

ERRORE FREQUENTE

Numeri diversi in file diversi, senza una fonte unica e senza data di chiusura.

Una responsabilità senza scadenza resta un'intenzione.

L'impresa può funzionare e creare valore senza dipendere ogni giorno da te?

PERCHÉ CONTA

La dipendenza dal titolare riduce il valore

L'azienda è più fragile, meno scalabile e meno interessante per soci, investitori o successori.

LA RISPOSTA È “SÌ” SOLO SE

Processi e deleghe creano continuità

Reporting e responsabilità consentono continuità senza il tuo intervento su ogni scelta.

☐ **SÌ · 2 punti**
Continuità organizzata

☐ **IN PARTE · 1**
Dipendenza residua

☐ **NO · 0 punti**
Tutto passa dal titolare

SCALA DI MATURITÀ

Da impresa reattiva a impresa governabile



Il valore cresce quando l'impresa non coincide con la presenza quotidiana del titolare.

TEST FINALE

Ora assegna il tuo punteggio

Sette risposte. Una fotografia del sistema decisionale.

01 · Marginalità

☐ SÌ 2 ☐ IN PARTE 1 ☐ NO 0

02 · Liquidità a 90 giorni

☐ SÌ 2 ☐ IN PARTE 1 ☐ NO 0

03 · Budget e scostamenti

☐ SÌ 2 ☐ IN PARTE 1 ☐ NO 0

04 · KPI tempestivi

☐ SÌ 2 ☐ IN PARTE 1 ☐ NO 0

05 · Debito sostenibile

☐ SÌ 2 ☐ IN PARTE 1 ☐ NO 0

06 · Ruoli e scadenze

☐ SÌ 2 ☐ IN PARTE 1 ☐ NO 0

07 · Autonomia dall'imprenditore

☐ SÌ 2 ☐ IN PARTE 1 ☐ NO 0

IL TUO RISULTATO

Somma i punti assegnati

_____ / 14

INTERPRETAZIONE

Il tuo risultato

Il punteggio indica dove guardare. Il check finanziario stabilisce cosa fare.

11–14
PUNTI

IMPRESA GOVERNATA

Il sistema è presente. Verifica qualità, tempestività e capacità di sostenere crescita e valorizzazione.

7–10
PUNTI

GOVERNABILITÀ FRAGILE

Alcuni strumenti esistono, ma non formano ancora una regia completa.

0–6
PUNTI

GESTIONE REATTIVA

I problemi rischiano di emergere quando sono già urgenti. Parti da cassa, margini, budget e responsabilità.

PRIMA PRIORITÀ

Validare i dati, identificare tre punti ciechi e assegnare azioni, responsabili e scadenze.

IL PROSSIMO PASSO

Richiedi il check iniziale

Trasforma il risultato del test in una prima mappa delle priorità economico-finanziarie della tua PMI.

EMAIL

alfredo.cerabino@studiocerabino.com

LINKEDIN

linkedin.com/in/alfredocerabino

CHECK INIZIALE DEL SISTEMA ECONOMICO-FINANZIARIO →

PRIMA DI INIZIARE

Il punto di partenza

Non misura quanto sei bravo. Misura quanto è solido il tuo sistema decisionale.

7

domande

Sette aree che determinano la qualità del governo economico-finanziario.

14 punti

Una fotografia rapida del tuo sistema decisionale.

01 · MISURA

Rispondi sui dati disponibili oggi

Non su ciò che ritieni intuitivamente vero.

02 · DECIDI

L'informazione deve arrivare in tempo

Altrimenti resta un dato storico, non uno strumento di governo.

IN SINTESI

La gestione a sensazione funziona finché il contesto non cambia.