

PERCORSO FORMATIVO — BUSINESS MANAGER

Dispensa 3

Leggere il Bilancio: la Guida per il Manager Non Tecnico

Comprendere i numeri dell'azienda senza essere un contabile: gli strumenti essenziali per decidere con consapevolezza.

A cura di Marco Consiglio

Formatore e Course Director — Contenuti aggiornati al 2026

Indice

1. Introduzione e obiettivi didattici	3
2. Perché un manager non tecnico deve saper leggere un bilancio	4
3. Lo Stato Patrimoniale in chiave manageriale.....	6
4. Il Conto Economico in chiave manageriale	9
5. I pochi indici che contano davvero per un manager	11
6. Il capitale circolante: il termometro operativo dell'azienda.....	14
7. Leggere un bilancio in dieci minuti: un metodo pratico.....	16
8. Le domande giuste da porre a chi si occupa di amministrazione.....	18
9. Caso pratico guidato.....	19
10. Glossario dei termini chiave.....	21
11. Checklist finale e autoverifica.....	22
12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026	23

1. Introduzione e obiettivi didattici

Questa dispensa prosegue il percorso Business Manager, affrontando un tema che genera spesso, in chi proviene da percorsi professionali non contabili, un certo timore reverenziale: la lettura del bilancio. L'obiettivo di questa dispensa non è formare un contabile o un analista finanziario, ruoli che richiedono competenze tecniche specifiche non necessarie a un Business Manager, ma fornire gli strumenti essenziali per leggere con sicurezza i numeri della propria area di responsabilità, porre le domande giuste a chi si occupa di amministrazione, e prendere decisioni informate.

Un buon Business Manager non deve saper redigere un bilancio, ma deve saperlo leggere con la stessa naturalezza con cui legge una relazione commerciale o un report operativo: i numeri, in fondo, raccontano una storia sull'andamento dell'organizzazione, e questa dispensa fornisce gli strumenti per comprenderla.

A chi si rivolge questa dispensa

Si rivolge a chi ha seguito le prime due dispense di questo percorso e non possiede un background contabile o finanziario, ma desidera acquisire, con un approccio volutamente semplificato rispetto a un percorso tecnico specialistico, la capacità di orientarsi nei documenti economico-finanziari di un'organizzazione.

Obiettivi di apprendimento

1. Comprendere perché la lettura del bilancio è una competenza essenziale, e non opzionale, per un Business Manager;
2. Saper leggere in chiave manageriale, senza tecnicismi eccessivi, lo Stato Patrimoniale e il Conto Economico;
3. Conoscere un numero ristretto di indici essenziali, davvero utili nella pratica quotidiana;
4. Comprendere il concetto di capitale circolante e la sua rilevanza operativa;
5. Applicare un metodo pratico per una prima lettura rapida di un bilancio;
6. Saper porre le domande giuste a chi si occupa di amministrazione e controllo.

2. Perché un manager non tecnico deve saper leggere un bilancio

Un errore diffuso, specie in chi proviene da percorsi professionali distanti dall'area amministrativa, è delegare interamente la comprensione dei numeri aziendali a chi se ne occupa tecnicamente (il responsabile amministrativo, il commercialista, il controller), limitandosi a recepire passivamente conclusioni già elaborate da altri.

I rischi di non saper leggere i numeri

- Difficoltà a valutare autonomamente proposte di investimento o decisioni che hanno un impatto economico-finanziario sulla propria area;
- Dipendenza totale da terzi anche per decisioni che richiederebbero una valutazione rapida e autonoma;
- Minore credibilità nei confronti della direzione aziendale e di interlocutori esterni (banche, investitori), che si aspettano da un manager una comprensione almeno di base dei numeri della propria area;
- Rischio di essere "sorpresi" da problemi economico-finanziari che un monitoraggio anche solo essenziale avrebbe permesso di anticipare.

Il livello di competenza realmente necessario

È importante chiarire, fin da subito, il livello di competenza a cui questa dispensa mira: non si tratta di diventare esperti di principi contabili o di tecniche di revisione, materie che richiedono anni di formazione specialistica e che restano di competenza di professionisti dedicati. Si tratta, piuttosto, di acquisire una alfabetizzazione economico-finanziaria di base, sufficiente a orientarsi con sicurezza nei documenti principali e a dialogare in modo efficace con chi possiede competenze tecniche più approfondite.

Una metafora utile: non è necessario essere un meccanico per saper leggere il cruscotto di un'automobile e comprendere quando la spia della temperatura del motore segnala un problema da affrontare. Allo stesso modo, un Business Manager non deve essere un contabile per saper leggere i segnali essenziali che un bilancio comunica sulla salute della propria area di responsabilità.

Il collegamento con gli altri percorsi di questa collana

Questa dispensa presenta, in chiave volutamente più semplice e orientata al manager operativo, alcuni concetti già trattati con maggiore profondità tecnica in altri percorsi di questa collana, in particolare quello dedicato ad Amministrazione, Controllo e Auditing. Chi desiderasse approfondire ulteriormente questi temi con un taglio più tecnico può trovare in quel percorso un utile complemento.

3. Lo Stato Patrimoniale in chiave manageriale

Lo Stato Patrimoniale è il documento che fotografa, a una determinata data, che cosa possiede l'organizzazione (l'attivo) e come questo patrimonio è stato finanziato (il passivo e il patrimonio netto). Presentiamo qui una lettura semplificata, pensata per un manager non tecnico.

L'attivo: che cosa possiede l'organizzazione

In termini semplici, l'attivo si divide in due grandi categorie:

- Attivo fisso (o immobilizzazioni): beni destinati a un utilizzo duraturo, come immobili, macchinari, attrezzature, ma anche beni immateriali come software o marchi. È il "motore strutturale" dell'organizzazione, difficile da trasformare rapidamente in liquidità;
- Attivo circolante: elementi destinati a trasformarsi in liquidità nel breve periodo, come le scorte di magazzino, i crediti verso i clienti non ancora incassati, e la cassa/banca disponibile. È la parte più "liquida" e dinamica del patrimonio.

Il passivo e il patrimonio netto: come è finanziato ciò che l'organizzazione possiede

- Patrimonio netto: le risorse conferite dai soci e gli utili accumulati nel tempo e non distribuiti — il capitale "proprio" dell'organizzazione;
- Debiti: le risorse ottenute da terzi (banche, fornitori, altri creditori), da restituire secondo scadenze e condizioni definite — il capitale "di terzi".

Una lettura manageriale semplificata

Che cosa possediamo (Attivo)	Come lo abbiamo finanziato (Passivo)
Immobili, macchinari, attrezzature	Capitale dei soci e utili accumulati
Scorte di magazzino	Debiti verso banche
Crediti verso clienti	Debiti verso fornitori
Cassa e disponibilità liquide	Altri debiti

Perché lo Stato Patrimoniale interessa un manager operativo

Un Business Manager, pur non gestendo direttamente il patrimonio complessivo dell'organizzazione, ha spesso una responsabilità diretta su alcune voci specifiche: le scorte di magazzino della propria area, i crediti verso i clienti gestiti direttamente, gli investimenti in attrezzature necessari alla propria attività. Comprendere come queste voci si inseriscono nel quadro complessivo dello Stato Patrimoniale aiuta a valutarne l'impatto reale sull'organizzazione, oltre la sola prospettiva della propria area.

Un principio pratico da ricordare: ogni volta che un manager decide di aumentare le scorte di magazzino per garantire un servizio più rapido al cliente, o di concedere termini di pagamento più lunghi per favorire una vendita, sta di fatto impegnando risorse finanziarie dell'organizzazione — un collegamento diretto con il tema del capitale circolante approfondito nel capitolo 6.

4. Il Conto Economico in chiave manageriale

Il Conto Economico rappresenta, a differenza dello Stato Patrimoniale che fotografa un istante, un intero periodo di tempo (tipicamente l'anno), mostrando come si è formato il risultato economico attraverso il confronto tra ricavi e costi.

La struttura semplificata per un manager

Senza entrare nel dettaglio tecnico degli schemi di bilancio previsti dalla normativa, un manager può leggere il Conto Economico attraverso una sequenza di margini intermedi, ciascuno con un proprio significato gestionale:

1. Ricavi delle vendite: il valore di quanto venduto nel periodo;
2. Margine di contribuzione (o margine lordo): ricavi meno i costi direttamente collegati alla produzione o erogazione (materie prime, costi diretti di produzione);
3. Margine operativo (o EBITDA): il margine di contribuzione meno i costi operativi generali (personale, affitti, altre spese di struttura), prima di ammortamenti, interessi e imposte — un indicatore molto utilizzato perché rappresenta la capacità dell'attività caratteristica di generare valore, al netto delle politiche di finanziamento e fiscali;
4. Risultato operativo (EBIT): il margine operativo meno gli ammortamenti, che rappresenta il "consumo" nel tempo degli investimenti in beni durevoli;
5. Risultato ante imposte: il risultato operativo, corretto per la gestione finanziaria (interessi attivi e passivi);
6. Utile netto: il risultato finale, dopo le imposte sul reddito.

Perché questi margini intermedi sono utili

Ciascun margine intermedio racconta una storia diversa: un'area con un buon margine di contribuzione ma un EBITDA debole segnala probabilmente una struttura di costi generali troppo pesante rispetto ai volumi gestiti; un buon EBITDA ma un EBIT debole segnala investimenti significativi (e quindi ammortamenti elevati) che potrebbero non essere ancora pienamente remunerati dai volumi attuali.

Un esempio semplificato

Voce	Importo
Ricavi delle vendite	1.000.000 €
Margine di contribuzione	400.000 € (40%)
EBITDA	150.000 € (15%)
EBIT	90.000 € (9%)

Voce	Importo
Utile netto	55.000 € (5,5%)

Un manager che osserva questa sequenza può porsi domande mirate: il margine di contribuzione del 40% è in linea con gli standard del settore? Perché tra margine di contribuzione ed EBITDA si perdono 25 punti percentuali — quali sono le voci di costo generale più rilevanti? Questo tipo di lettura per differenze successive è molto più utile, per un manager operativo, della sola osservazione del risultato finale.

5. I pochi indici che contano davvero per un manager

Applicando in chiave semplificata i principi sugli indici di bilancio già presentati con maggiore tecnicismo in altri percorsi di questa collana, presentiamo qui una selezione essenziale: pochi indici, ma quelli davvero utili nella pratica quotidiana di un Business Manager.

Il margine percentuale (marginalità)

Il rapporto tra margine (di contribuzione, operativo, o netto, a seconda del livello di analisi) e ricavi, espresso in percentuale. È l'indicatore più immediato per confrontare la redditività di periodi diversi, di clienti diversi, o di linee di prodotto diverse, indipendentemente dalla loro dimensione assoluta.

Il tasso di crescita

La variazione percentuale dei ricavi rispetto al periodo precedente. Un indicatore semplice ma fondamentale, da leggere sempre insieme alla marginalità: una crescita rapida ma con marginalità in calo può segnalare una crescita non sostenibile nel tempo.

I giorni medi di incasso e di pagamento

Il tempo medio che intercorre tra la vendita e l'effettivo incasso dal cliente (giorni medi di incasso), e tra l'acquisto e l'effettivo pagamento al fornitore (giorni medi di pagamento). Questi indicatori, già incontrati in altri percorsi di questa collana, sono particolarmente rilevanti per un Business Manager perché spesso sotto la sua diretta influenza gestionale, a differenza di altri indici più strutturali.

Il rapporto tra debiti e patrimonio netto (leva finanziaria)

Misura quanto l'organizzazione dipenda da capitale di terzi rispetto al capitale proprio. Non esiste un valore "giusto" in assoluto, ma un manager dovrebbe sapere se la propria organizzazione opera con una leva finanziaria elevata (più rischiosa in caso di difficoltà) o contenuta (più prudente ma potenzialmente meno efficiente nell'utilizzo del capitale).

Un principio guida

Coerentemente con quanto già più volte sottolineato in questa collana, un singolo indice ha poco valore isolato: diventa utile quando confrontato nel tempo (lo stesso indicatore in periodi diversi), con altre aree comparabili, o con il budget. Un Business Manager dovrebbe abituarsi a chiedere sempre il termine di paragone, non solo il dato puntuale.

6. Il capitale circolante: il termometro operativo dell'azienda

Tra tutti i concetti economico-finanziari, il capitale circolante è probabilmente quello con il più diretto impatto sulla gestione operativa quotidiana, e merita quindi un capitolo dedicato in questa dispensa pensata per un manager non tecnico.

Che cos'è il capitale circolante

Il capitale circolante netto (o capitale circolante operativo) rappresenta, in termini semplici, le risorse finanziarie "immobilizzate" nel ciclo operativo dell'azienda: le scorte di magazzino non ancora vendute, i crediti verso clienti non ancora incassati, al netto dei debiti verso fornitori non ancora pagati.

La formula semplificata

Capitale circolante netto

Capitale circolante = Scorte + Crediti verso clienti - Debiti verso fornitori

Perché un manager dovrebbe preoccuparsene

Ogni decisione operativa quotidiana di un Business Manager ha, spesso senza che se ne renda conto, un impatto diretto sul capitale circolante della propria area:

- Aumentare le scorte per garantire consegne più rapide immobilizza risorse finanziarie aggiuntive;
- Concedere termini di pagamento più lunghi ai clienti per favorire una vendita aumenta i crediti e quindi il capitale circolante necessario;
- Negoziare termini di pagamento più lunghi con i fornitori riduce, al contrario, il capitale circolante necessario, liberando risorse finanziarie.

Il ciclo di conversione di cassa

Un concetto collegato, utile per un Business Manager, è il ciclo di conversione di cassa: il tempo che intercorre tra il momento in cui l'organizzazione paga i propri fornitori e il momento in cui incassa dai propri clienti. Più lungo è questo ciclo, maggiore è il fabbisogno di capitale circolante e, di conseguenza, la necessità di finanziamento esterno (tipicamente bancario) per sostenerlo.

Un'azienda può essere pienamente in utile secondo il Conto Economico e trovarsi comunque in difficoltà di liquidità se il capitale circolante cresce più rapidamente della capacità dell'organizzazione di finanziarlo: è uno degli equivoci più pericolosi per un manager che guarda solo al risultato economico, senza considerare l'impatto sulle risorse finanziarie effettivamente impegnate.

Un esempio numerico del ciclo di conversione di cassa

Immaginiamo un'organizzazione che paghi mediamente i propri fornitori a 30 giorni, mantenga le scorte in magazzino per una media di 40 giorni prima della vendita, e incassi dai propri clienti mediamente a 60 giorni dalla vendita. Il ciclo di conversione di cassa risulta pari a $40 + 60 - 30 = 70$ giorni: per ogni euro di vendita, l'organizzazione deve anticipare risorse proprie o di terzi per circa 70 giorni prima di rientrarne effettivamente in cassa. Ridurre anche solo di dieci giorni questo ciclo, attraverso una migliore gestione delle scorte o dei tempi di incasso, libera risorse finanziarie significative senza richiedere alcun investimento aggiuntivo.

Le leve a disposizione del Business Manager

Un Business Manager, pur non gestendo direttamente la tesoreria complessiva dell'organizzazione, dispone tipicamente di leve dirette per influire sul capitale circolante della propria area: la negoziazione dei termini di pagamento con clienti e fornitori, l'ottimizzazione dei livelli di scorta in funzione della reale domanda, e la tempestività nella gestione dei solleciti di pagamento verso i clienti in ritardo. Applicare consapevolmente queste leve, anche senza una delega formale sulla tesoreria, è una delle competenze più preziose che un Business Manager può sviluppare.

7. Leggere un bilancio in dieci minuti: un metodo pratico

Concludiamo la parte più tecnica di questa dispensa con un metodo pratico, pensato per permettere a un manager non specialista di farsi una prima idea della salute economico-finanziaria di un'organizzazione (o della propria area) in un tempo limitato, prima di un approfondimento eventuale con chi possiede competenze tecniche più specifiche.

I sette passi per una prima lettura rapida

7. Guardare il trend dei ricavi negli ultimi tre esercizi: crescono, sono stabili, o calano?
8. Guardare l'andamento della marginalità (margine operativo o EBITDA in percentuale sui ricavi) nello stesso periodo: migliora, è stabile, o peggiora?
9. Guardare l'utile netto: è positivo? È coerente con l'andamento dei margini superiori, o ci sono elementi straordinari (ad esempio oneri finanziari elevati) che lo riducono significativamente?
10. Guardare il rapporto tra debiti e patrimonio netto: è aumentato o diminuito rispetto agli esercizi precedenti?
11. Guardare l'andamento dei giorni medi di incasso dai clienti: si sono allungati, segnalando possibili difficoltà di riscossione?
12. Guardare la cassa disponibile: è positiva e coerente con le esigenze operative dell'organizzazione?
13. Se disponibile, leggere la Nota Integrativa (o la relazione di missione, per un Ente del Terzo Settore) alla ricerca di eventi rilevanti non evidenti dai soli numeri sintetici (contenziosi in corso, garanzie prestate, eventi successivi alla chiusura dell'esercizio).

Un metodo, non un sostituto dell'analisi tecnica

È importante ribadire che questo metodo rapido non sostituisce un'analisi tecnica approfondita, condotta da un professionista qualificato quando la situazione lo richieda (ad esempio in vista di un investimento rilevante, di un'operazione straordinaria, o in presenza di segnali di allarme significativi). Serve, piuttosto, a fornire a un manager una prima capacità di orientamento autonomo, utile nella gestione quotidiana e come base per un dialogo più informato con chi possiede competenze tecniche più approfondite.

Un consiglio pratico

Applicare questo metodo con costanza, ogni volta che si riceve un nuovo bilancio o report economico-finanziario, aiuta a sviluppare nel tempo una sensibilità intuitiva ai numeri, analoga a quella che un medico esperto sviluppa nella lettura di parametri clinici: con la pratica, alcuni segnali di allarme diventano riconoscibili quasi a colpo d'occhio.

Che cosa fare quando qualcosa non torna

Se, applicando questo metodo, emerge un segnale che desta preoccupazione — un margine in forte calo, un indebitamento in rapida crescita, una liquidità sotto pressione — la reazione corretta di un Business Manager non è formulare conclusioni affrettate, ma approfondire con metodo: isolare la voce specifica che ha determinato lo scostamento, confrontarla con i periodi precedenti e con il budget, e coinvolgere tempestivamente chi possiede le competenze tecniche per una lettura più approfondita, secondo la logica di escalation già incontrata in altri percorsi di questa collana a proposito della gestione del rischio.

8. Le domande giuste da porre a chi si occupa di amministrazione

Concludiamo la parte teorica di questa dispensa con un elenco di domande pratiche che un Business Manager può porre a chi si occupa tecnicamente di amministrazione, contabilità o controllo di gestione, per approfondire in modo mirato gli aspetti più rilevanti per le proprie decisioni, senza necessità di possedere competenze tecniche specialistiche.

Domande sulla marginalità

- "Il margine di questo cliente/prodotto/area è in linea con la media, oppure se ne discosta significativamente? Perché?"
- "Quali sono le due o tre voci di costo che pesano di più sulla differenza tra margine di contribuzione ed EBITDA?"

Domande sulla liquidità e il capitale circolante

- "Se decidessi di [concedere termini di pagamento più lunghi/aumentare le scorte], quale sarebbe l'impatto stimato sul fabbisogno di cassa?"
- "Ci sono clienti con ritardi di pagamento significativi che dovrei conoscere prima di concedere loro ulteriori condizioni di favore?"

Domande sugli investimenti

- "Qual è il tempo di ritorno stimato per questo investimento, e quali ipotesi lo sostengono?"
- "Come cambierebbe la valutazione se i volumi fossero inferiori del 10-20% rispetto alle previsioni?"

Un principio di collaborazione, non di delega passiva

L'obiettivo di queste domande non è mettere in discussione la competenza tecnica di chi si occupa di amministrazione, ma costruire un dialogo realmente collaborativo, in cui il Business Manager porta la propria conoscenza operativa del business e chi si occupa di amministrazione porta la propria competenza tecnica, in un confronto che arricchisce la qualità complessiva delle decisioni, rispetto a una situazione in cui le due prospettive restano separate e non comunicanti.

Un Business Manager che pone domande mirate e pertinenti, anche senza possedere competenze tecniche approfondite, guadagna tipicamente maggiore credibilità presso le funzioni amministrative e finanziarie, rispetto a un manager che evita sistematicamente ogni confronto sui numeri per timore di apparire poco competente. La curiosità informata è sempre percepita positivamente, l'evitamento sistematico no.

Domande sul confronto con il budget

- "Quanto ci discostiamo dal budget approvato per questo periodo, e su quali voci specifiche si concentra lo scostamento?"

- "Questo scostamento è legato a un fenomeno temporaneo o segnala una tendenza strutturale da correggere nel budget dei prossimi periodi?"

9. Caso pratico guidato

Concludiamo la parte teorica con un caso pratico semplificato, che applica gli strumenti presentati in questa dispensa.

Il contesto

Il Business Manager di una divisione di distribuzione all'ingrosso riceve dal proprio responsabile amministrativo il report trimestrale della propria area, e applica il metodo di lettura rapida presentato nel capitolo 7 prima dell'incontro di revisione con la direzione aziendale, programmato per il giorno successivo.

Passo 1 — Lettura dei ricavi e della marginalità

I ricavi del trimestre risultano in crescita del 6% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, ma il margine di contribuzione percentuale è sceso dal 32% al 27%: un segnale che, applicando la logica del capitolo 4, il Business Manager annota come priorità di approfondimento.

Passo 2 — Lettura del capitale circolante

I giorni medi di incasso dai clienti sono passati da 45 a 62 giorni nell'ultimo trimestre, un aumento significativo che, applicando i principi del capitolo 6, segnala un possibile aumento del fabbisogno di capitale circolante, con relativo impatto sulla liquidità disponibile.

Passo 3 — Formulazione delle domande mirate

Applicando gli strumenti del capitolo 8, il Business Manager prepara due domande specifiche per il proprio responsabile amministrativo: quali categorie di prodotto hanno determinato il calo della marginalità, e se l'allungamento dei tempi di incasso sia concentrato su specifici clienti o distribuito in modo omogeneo sull'intero portafoglio.

Passo 4 — Il confronto con l'amministrazione

Dal confronto emerge che il calo di marginalità è dovuto principalmente a un aumento dei costi di trasporto non ancora trasferito nei prezzi di vendita, mentre l'allungamento dei tempi di incasso è concentrato su tre clienti specifici, con difficoltà finanziarie note al reparto commerciale ma non ancora formalmente segnalate all'amministrazione.

Passo 5 — Le decisioni conseguenti

Il Business Manager decide di avviare una revisione dei listini per recuperare l'aumento dei costi di trasporto, e di attivare un monitoraggio rafforzato sui tre clienti critici, in stretto raccordo con il reparto commerciale e l'amministrazione, prevenendo un possibile ulteriore deterioramento della situazione.

Che cosa insegna questo caso

Il caso mostra come pochi minuti dedicati a una lettura strutturata dei numeri, unita a domande mirate rivolte a chi possiede competenze tecniche specifiche, permetta a un manager non specialista di individuare tempestivamente criticità concrete e di attivare azioni correttive appropriate, senza necessità di possedere competenze contabili avanzate.

10. Glossario dei termini chiave

Come per le dispense precedenti di questo percorso, riportiamo un glossario di sintesi dei principali termini introdotti.

Stato Patrimoniale	Documento che rappresenta che cosa possiede un'organizzazione (attivo) e come è stato finanziato (passivo e patrimonio netto), a una determinata data.
Conto Economico	Documento che rappresenta il risultato economico di un periodo attraverso il confronto tra ricavi e costi.
EBITDA	Margine operativo lordo, prima di ammortamenti, interessi e imposte: indicatore della capacità dell'attività caratteristica di generare valore.
Capitale circolante	Risorse finanziarie impegnate nel ciclo operativo: scorte più crediti verso clienti, al netto dei debiti verso fornitori.
Ciclo di conversione di cassa	Tempo che intercorre tra il pagamento ai fornitori e l'incasso dai clienti.
Leva finanziaria	Rapporto tra debiti e patrimonio netto, che misura la dipendenza da capitale di terzi rispetto al capitale proprio.
Giorni medi di incasso/pagamento	Tempo medio che intercorre tra la vendita/l'acquisto e il relativo incasso/pagamento.

11. Checklist finale e autoverifica

Come per le dispense precedenti, dedichiamo un momento all'autoverifica personale prima di proseguire.

Domande di autoverifica

14. Sapresti spiegare, con parole semplici, la differenza tra Stato Patrimoniale e Conto Economico?
15. Ricordi la sequenza dei margini intermedi nel Conto Economico (margine di contribuzione, EBITDA, EBIT, utile netto)?
16. Sapresti indicare almeno quattro indici essenziali utili nella pratica quotidiana di un manager?
17. Ricordi la formula semplificata del capitale circolante e perché è rilevante per un manager operativo?
18. Sapresti applicare, almeno nelle linee generali, il metodo di lettura rapida in sette passi presentato nel capitolo 7?
19. Ricordi almeno tre domande utili da porre a chi si occupa di amministrazione?

Come procedere

Se le risposte sono arrivate con sicurezza, si può proseguire con la Dispensa 4, dedicata a budget, forecast e controllo degli obiettivi, che approfondisce ulteriormente gli strumenti di controllo di gestione applicati al ruolo manageriale. In caso di incertezza, si consiglia di rileggere i capitoli corrispondenti, in particolare quelli relativi al Conto Economico e al capitale circolante.

12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026

Per approfondimenti autonomi, si segnalano alcune categorie di risorse utili:

- La dispensa dedicata a Bilancio, Nota Integrativa e Affidabilità Fiscale nel percorso Amministrazione, Controllo e Auditing di questa collana, per un approfondimento più tecnico;
- Corsi introduttivi di alfabetizzazione economico-finanziaria per manager non tecnici, spesso disponibili anche in formato breve presso associazioni di categoria o scuole di formazione manageriale;
- Pubblicazioni divulgative sulla lettura del bilancio orientate a un pubblico non specialistico;
- Il confronto diretto e continuativo con il proprio responsabile amministrativo o controller, la risorsa più preziosa e sempre disponibile per un apprendimento pratico e contestualizzato.

Chiusura della Dispensa 3

Con questa dispensa prosegue il percorso Business Manager, fornendo gli strumenti essenziali di alfabetizzazione economico-finanziaria necessari al ruolo. La dispensa successiva approfondirà budget, forecast e controllo degli obiettivi, completando gli strumenti di controllo di gestione applicati alla gestione manageriale quotidiana.

Marco Consiglio

Formatore e Course Director — 2026