

ITALIA

**HARVARD
BUSINESS
REVIEW**

OTTOBRE 2026
MENSILE € 13,50

Strategi**is** EDIZIONI
a TEHA Group company

Come l'IA rimodella la strategia



Le aziende più
avanzate la utilizzano
per snellire
i processi decisionali

PAGINA 20



9 791280 015679

POSTE ITALIANE SPA - SPEDIZIONE IN
ABBONAMENTO POSTALE - D.L. 353/2003
(CONV. IN L. 27/02/2004 N. 46) ART. 1
COMMA 1, DCB MILANO, PRIMA IMMISIONE
SUL MERCATO: 2 OTTOBRE 2026

Quando il rendiconto entra nelle decisioni

La cultura della cassa è ormai diffusa nelle imprese italiane, ma la vera sfida riguarda oggi la capacità di trasformarla in uno strumento di governo

UN INVESTIMENTO PUÒ APPARIRE economicamente conveniente e, allo stesso tempo, mettere sotto pressione la liquidità dell'impresa. È una situazione che spiega perché il cash flow sia entrato stabilmente nel linguaggio del management. Costo del denaro, volatilità dei mercati e attenzione alla continuità aziendale hanno riportato la cassa al centro delle decisioni. Oggi è difficile parlare di crescita, investimenti o sviluppo senza interrogarsi anche sulla capacità dell'impresa di generare flussi finanziari sostenibili.

Ma quanto questa evoluzione culturale si riflette realmente nel modo in cui le imprese decidono? È la domanda alla base di Finance inSight 2026, la ricerca promossa da inFinance per comprendere come il rendiconto finanziario venga utilizzato nei processi di governo delle imprese italiane. L'indagine ha coinvolto 508 imprese e, dopo una fase di screening, è stata sviluppata su un campione di 353

aziende. L'obiettivo era comprendere come le informazioni sui flussi di cassa vengano utilizzate nelle decisioni: dagli investimenti alla liquidità, dal rapporto con il sistema bancario alla prevenzione delle situazioni di crisi. Ne emerge una fotografia articolata: la cultura della cassa è ormai patrimonio diffuso, ma resta ancora un significativo margine di evoluzione nella sua integrazione nei processi decisionali.

UNA CULTURA DELLA CASSA SEMPRE PIÙ DIFFUSA

La conoscenza del rendiconto finanziario è ampiamente diffusa e la quasi totalità delle aziende riconosce il ruolo dei flussi di cassa nella prevenzione delle crisi e nel supporto alle decisioni. Allo stesso tempo, il cash flow operativo viene indicato tra gli obiettivi finanziari più rilevanti, davanti a indicatori tradizionalmente centrali come il fatturato o l'utile.

È il segnale di un cambiamento culturale. La liquidità, a lungo considerata soprattutto una conseguenza della gestione, viene sempre più interpretata come una variabile da governare, perché influenza la capacità di investire, crescere e affrontare l'incertezza.

ALL'ATTO PRATICO: IL DIVARIO TRA CONOSCENZA E UTILIZZO

Quasi la metà delle imprese aggiorna il rendiconto finanziario mensilmente. Tuttavia, solo il 34,43% afferma di utilizzarlo sistematicamente come supporto alle decisioni. È probabilmente il dato più significativo dell'intera ricerca: non evidenzia una scarsa diffusione dello strumento né un problema di conoscenza, ma un divario tra la produzione delle informazioni finanziarie e il loro utilizzo nelle decisioni.

Molte imprese dispongono quindi di un patrimonio informativo sulla propria dinamica finanziaria senza trasformarlo sistematicamente in uno strumento di governo. Il dato sembra fotografare una fase di evoluzione: come accade in molti processi manageriali, la diffusione di uno strumento precede spesso la sua piena integrazione nei comportamenti organizzativi.

È questo il passaggio che distingue una funzione Finance prevalente-

Cinque evidenze emerse dalla ricerca

1. La cultura della cassa è ormai diffusa.
2. Il cash flow operativo è diventato una priorità manageriale.
3. Il vero divario riguarda l'utilizzo delle informazioni.
4. Quando il rendiconto entra nelle decisioni produce effetti concreti.
5. Le imprese mostrano livelli differenti di maturità nell'utilizzo del cash flow.

mente orientata alla rendicontazione da una funzione capace di contribuire direttamente alla creazione di valore.

QUANDO IL RENDICONTO CAMBIA LE DECISIONI

Tra le imprese che utilizzano l'analisi dei flussi di cassa come supporto al management, il 65,57% dichiara che questa ha modificato almeno una decisione rilevante, soprattutto nella gestione operativa, negli investimenti e nei finanziamenti. Quando il rendiconto entra realmente nei processi decisionali produce quindi effetti concreti. Il suo valore non risiede nella predisposizione del documento, ma nella sua capacità di incidere sulle decisioni.

Quando entra nelle riunioni di direzione, nella valutazione degli investimenti o nel confronto con il sistema bancario, il rendiconto finanziario smette di descrivere soltanto ciò che è accaduto e contribuisce a orientare ciò che accadrà. È questo il passaggio da documento contabile a strumento di management.

UNA FUNZIONE FINANCE IN EVOLUZIONE

Le imprese mostrano diversi livelli di maturità nell'utilizzo delle informazioni finanziarie: alcune impiegano il rendiconto prevalentemente per la rendicontazione, altre lo hanno integrato nei processi di pianificazione e governo.

Questa lettura aiuta a comprendere l'evoluzione della funzione Finance e il percorso necessario per trasfor-

Perché conoscere il cash flow non significa ancora utilizzarlo

di Ivan Fogliata, co-founder di inFinance

Sono passati 25 anni da quando ho iniziato a fare formazione, e ho vissuto in prima persona i grandi "snodi" che hanno portato il tema del cash flow al centro dell'attenzione delle imprese. Ciò che ho osservato è che la crescente consapevolezza dell'importanza dell'analisi dei flussi di cassa non è nata da un processo endogeno alle imprese, ma è stata in larga misura determinata da spinte esterne, riconducibili a tre grandi passaggi.

Il primo è stato la riforma dei bilanci del 2015, che ha introdotto, per le imprese che redigono il bilancio in forma ordinaria, l'obbligo di predisporre il rendiconto finanziario secondo il principio contabile OIC 10.

Il secondo è arrivato dal mondo bancario, con l'introduzione dell'IFRS 9, in vigore dal 2018, seguita dalle linee guida EBA LOM, applicate dal 2021. Questi interventi, che hanno impattato pesantemente sul mondo bancario, hanno generato una forte pressione sulle imprese verso la produzione e l'utilizzo di informazioni finanziarie. La sostenibilità del debito è diventata sempre più legata alla capacità di generare cash flow e non semplicemente alla disponibilità di garanzie.

Il terzo passaggio riguarda l'introduzione degli adeguati assetti organizzativi nell'ambito del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, in vigore dal 2022. L'attenzione si è spostata sul monitoraggio degli equilibri finanziari non soltanto in chiave storica, ma anche prospettica, introducendo, insieme alle linee guida EBA, il concetto di "forward looking" nell'analisi finanziaria.

Cosa ci insegna tutto questo? Che il tema dell'equilibrio finanziario e dell'analisi dei flussi di cassa è entrato nelle imprese soprattutto per effetto di forti sollecitazioni esterne. Le aziende hanno dovuto adeguarsi sia per dialogare con un sistema del credito che, dopo la grande crisi dei mutui subprime, ha dovuto evolversi profondamente, sia per essere *compliant* con il nuovo impianto normativo sulla crisi d'impresa.

Quando un concetto viene inizialmente imposto dall'esterno e non nasce da una necessità già pienamente percepita all'interno dell'impresa, è comprensibile osservare ciò che la survey ci restituisce: moltissime imprese sanno ormai bene di cosa si parla quando si parla di cash flow, ma è nel passaggio alla pratica che emergono differenze significative.

Si va dallo svolgimento del mero "compitino" a un utilizzo ancora marginale, fino a quella minoranza di imprese che ha trasformato il rendiconto finanziario in un vero strumento di monitoraggio, di decisione e di analisi prospettica degli equilibri finanziari.

mare le informazioni finanziarie in uno strumento di governo.

OLTRE LA RICERCA

Finance inSight 2026 suggerisce che la sfida non sia più convincere le imprese dell'importanza della cassa, ma fare in modo che le informazioni finanziarie entrino stabilmente nei luoghi in cui si prendono le decisioni. Il rendiconto finanzia-

rio, infatti, crea valore non quando descrive il passato, ma quando contribuisce a prendere decisioni migliori per il futuro. 📌

NB

L'articolo riprende alcune delle evidenze emerse dalla ricerca Finance inSight 2026.

Il White Paper completo è disponibile sul sito di inFinance – www.infinance.it.