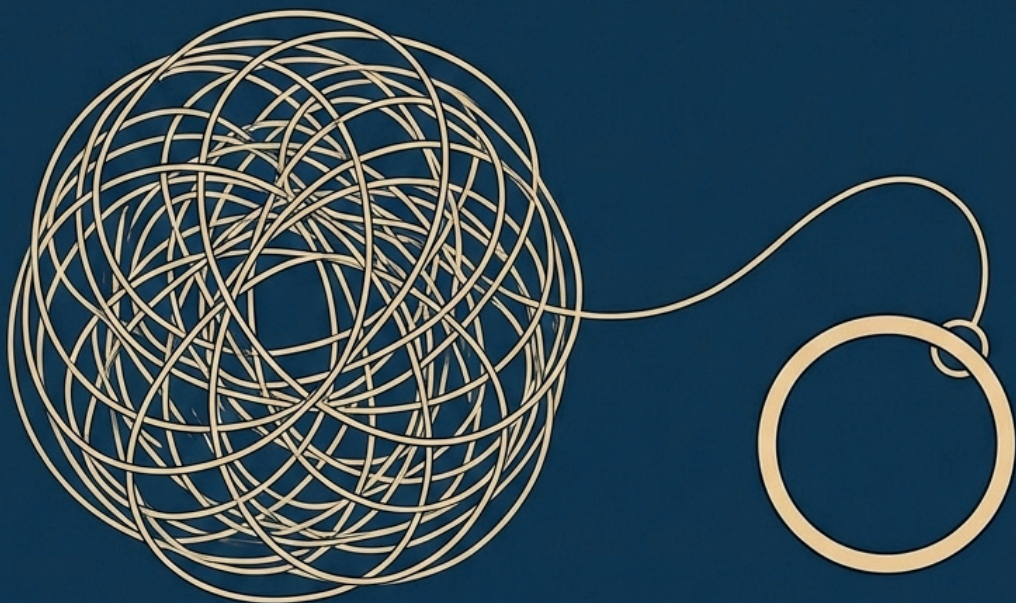


Protocollo Zero

40 minuti alla settimana
per liberare liquidità
ed eliminare le sorprese di cassa



Sommario

Prefazione	VII
-------------------------	------------

Capitolo 1

Quando il fatturato può essere un problema.	1
– Puoi fallire con un bilancio in utile, ma non puoi fallire con la cassa piena	3
– Anni '70: autostrade, valigie, copia commissione, gomme consumate	10
– Oggi	12
– La storia del droghiere di Kyoto, ovvero: come la liquidità si perde per mancanza di metodo, non di fatturato	20

Capitolo 2

Perché Excel, ERP e senso comune non ti salveranno	23
– L'illusione dei dati “che esistono”	25
– I compartimenti stagni	27
– E le storie da incubo?	30
– Il “test del lunedì mattina”: consapevolezza vs automatismi.	33

Capitolo 3

Il segreto è nel rito.	39
– Da dove nasce un rito	39
– Il racconto dell'incontro settimanale con Mara	41
– Le 4 aree del Metodo.	41
– Le discussioni concrete	46
– I risultati immediati	48

- Un grande risultato nasce da piccoli gesti ripetuti 51
- Quando il rito diventa davvero operativo
(chi fa cosa, cosa porta, cosa decide) 51
- Il CEO (o chi guida): tiene la linea, non fa contabilità. 54
- Operations (gli ordini): se slitta la consegna, slitta l'incasso. 57
- Commerciale (offerte): togliere la fiction dalla pipeline 58
- Fatture e scadenze (impegni ricorrenti): prevenire,
non rincorrere 60
- Le 5 domande del Master del Rito 61
- Chi guida il rito? 64
- La sequenza del rito: tre tempi, sempre uguali 64
- La regola operativa: una sola next action, un solo owner 70
- Perché diventa un loop che dà sicurezza
(anche a chi lavora da remoto) 71
- La semplicità è una scelta quotidiana. 72

Capitolo 4

Semplice... ma non facile 75

- Quando la disciplina inizia dove finisce la volontà 75
- La resistenza emotiva e culturale (e perché non è un difetto) 88
- Le obiezioni più comuni, e perché sono sbagliate
(con una via d'uscita) 92
- La "fatica minima" che cambia la traiettoria 94

Capitolo 5

Chi riesce e chi molla 99

- Storia vera, Leonardo 101
- Chi riesce 101
- Chi molla 104

Capitolo 6

Come rendere il Rito sostenibile 119

- La Revisione Zero: il primo contatto con la verità. 121
- Il primo passo: la foto della tua realtà (in 7 minuti) 122
- Il pezzo mancante: dove sono i costi? 123
- Il momento del verdetto. 123
- La regola d'oro: trasformare una nota in una "Transazione" 123
- Nota operativa: evitare il "debito tecnico" finanziario 124

– Le 5 domande rivelatrici.	125
– La scheda di validazione (esempio pratico).	126
– Esempio (operatività tipo, da aggiustare)	127
– La scala: cosa facciamo se i conti non tornano?	127
– Il “copione” del Rito: come non trasformare i minuti in un’ora di chiacchiere	128
– Il giro dei 4 orizzonti (sempre uguale, ogni settimana).	128
– Le 3 frasi magiche (le uniche ammesse)	129
– Scena da incubo #1: il mistero del token fantasma	131
– Esempio pratico: la risposta che ti salva	132
– Le due settimane della verità: il test per non raccontarsela più . . .	132
– Il Protocollo 20-10-10 (Settimana 1: lo screening)	133
– Settimana 2: il consolidamento (10-5-5)	134
– La diagnosi: più facile o più difficile?	134
– Il verdetto del 14° giorno: dove ti trovi?	135
– Liberare il CEO: la disciplina non deve pesare solo su di te.	135
– Quando la tecnologia aiuta davvero (e quando è solo un alibi) . . .	137
– La decisione è sovrana	141

Epilogo

Il coraggio della realtà.	143
--	------------

Appendice A

Il toolkit operativo: Metodo, test e modelli.	147
--	------------

Appendice B

Il manuale di navigazione: persone, scenari e cambiamento . . .	151
--	------------

Appendice C

Visione e tecnologia: perché stavolta funzionerà	159
---	------------

Capitolo 1

Quando il fatturato può essere un problema

Quando parlo con gli imprenditori, la musica è quasi sempre la stessa. Mi accolgono con un sorriso orgoglioso e dicono: “Carlo, le cose vanno bene: abbiamo i clienti, abbiamo il portafoglio ordini pieno, c’è tantissimo lavoro”.

Lo dicono come se queste tre cose fossero sinonimo di sicurezza, come se il fatturato fosse uno scudo magico capace di proteggere la liquidità dell’azienda.

Il problema è che non è così. Non lo è mai stato.

Se fatturi tra i 2 e i 10 milioni, probabilmente sai già fare impresa. Hai clienti, hai un team, hai un mercato. Il problema non è la competenza: è che nessuno nella tua azienda ha una visione completa di quello che sta per succedere alla cassa. Nemmeno tu.

Il problema è che le informazioni che ti arrivano sono frammentate e scoordinate: il commerciale promette date di consegna, la produzione insegue le urgenze e l’amministrazione vede i soldi solo quando entrano (o non entrano) in banca ma non è mai coinvolta in quel che accade prima

Esiste un modo per cambiarlo. Non richiede un nuovo software, non richiede un commercialista diverso e non richiede di diventare un esperto di finanza aziendale. Richiede quaranta minuti a settimana e un metodo preciso. Prima di arrivarci, dobbiamo capire esattamente dove si nasconde il buco.

La verità è molto più scomoda: la tua azienda può crescere, può assumere nuovi talenti, può investire in macchinari... e, nello stesso

identico momento, trovarsi con il fiato corto e il conto corrente a secco. Non è un errore di contabilità, è una legge fisica del business: **più cresci, più rischi di bruciare cassa.**

Perché, insieme ai ricavi, cresce una giungla di complicazioni che non avevi previsto:

- I costi che devi anticipare per produrre.
- I tempi di consegna che si allungano perché la struttura è satura.
- I ritardi negli incassi che diventano la norma.
- Le richieste sempre più esigenti dei clienti.
- Una complessità interna che, se non viene governata ogni giorno, agisce come un calore invisibile: fa evaporare la tua liquidità nel mezzo del processo.

La cassa si perde “nel mezzo”

La maggior parte degli imprenditori pensa che si perda liquidità perché non si vende abbastanza. Ma la realtà è che la cassa non sparisce perché mancano i contratti; sparisce nei “tempi morti” e nei silenzi della tua organizzazione.

Si perde nel vuoto che c'è tra l'ordine e la consegna, tra la consegna e la fattura, e in quel limbo infinito che va dalla fattura all'incasso effettivo.

La perdi quando i tuoi team smettono di parlarsi o, peggio, parlano lingue diverse: quando il commerciale guarda solo agli ordini chiusi e ignora le scadenze, quando l'amministrazione passa le giornate a rincorrere F24 imprevisti e quando tu, il CEO, scopri che c'è un “buco” solo quando è troppo tardi per negoziare.

Quello è il **buco nero della liquidità**. È una voragine silenziosa, che non fa rumore mentre inghiotte i tuoi sforzi. Ed è quasi sempre invisibile, finché non tocchi il fondo del barile.

I sintomi che nessuno chiama con il loro nome

Probabilmente hai già sentito queste frasi risuonare nei corridoi della tua azienda o, forse, le hai pronunciate tu stesso davanti a uno specchio:

Capitolo 2

Perché Excel, ERP e senso comune non ti salveranno

Il Protocollo Zero non è uno strumento per farti fare meglio il contabile di te stesso. Al contrario: è il metodo per smettere di essere l'unico "pompierino" aziendale e trasformare la gestione della liquidità in un **rituale collettivo**.

In queste pagine non imparerai a usare un foglio Excel, ma a guidare un team coordinato dove ogni reparto si assume la responsabilità dei propri numeri. Perché la cassa non si gestisce in banca o con la segretaria, si gestisce nei reparti.

Tutti gli imprenditori si sentono sereni quando possono dire: "Abbiamo un gestionale" oppure "Abbiamo tutti i dati", oppure ancora "Basta chiedere in amministrazione". È rassicurante. Dà l'idea che ci sia controllo.

Il punto è che avere dati non è lo stesso che avere liquidità.

E avere un software non è affatto sinonimo di controllo della cassa.

C'è una trappola in cui cadono quasi tutti gli imprenditori: confondere l'ordine dei documenti con l'ordine della gestione.

In realtà, Excel, gli ERP e persino il "senso comune" aziendale sono spesso parte del problema, non della soluzione. Ti illudono di avere tutto sotto controllo perché le colonne sono allineate, ma la cassa continua a darti sorprese.

Una volta ho assistito a una riunione che, sulla carta, era perfetta. C'erano i report rilegati. C'erano i numeri. C'erano le stampe

ancora calde di toner. C'erano i grafici a barre, a torta, a colori. Sembrava il centro di comando della NASA.

Ognuno aveva il suo foglio davanti: il commerciale, l'amministrazione, le operations, la produzione.

Il problema? Erano quattro film diversi proiettati nella stessa stanza.

- **Il commerciale** sorrideva: "Stiamo andando bene, la pipeline è piena di potenziali contratti".
- **L'amministrazione** scuoteva la testa: "Sì, ma non incassiamo, i conti sono fermi".
- **La produzione** frenava: "Se acceleriamo per consegnare tutto quello che vendete, lavoriamo male e rompiano le macchine".

In mezzo a loro, il CEO. Guardava quelle facce, guardava quei grafici e sentiva quel vuoto nello stomaco.

Pensava l'unica cosa che conta davvero quando sei al timone: **"Ok, ma quindi... lunedì mattina, cosa dobbiamo fare?"**.

Nessuno sapeva rispondere. Perché quel tavolo non serviva a decidere, serviva a giustificarsi.

Contare non è controllare

In quella stanza si vedeva chiaramente la differenza tra contare e controllare. Una differenza che molti imparano solo quando l'acqua arriva alla gola.

Contare è un esercizio di stile. Significa accumulare dati, riempire tabelle, descrivere cosa è successo ieri. È guardare lo specchietto retrovisore mentre la macchina corre. **Controllare** è un atto di volontà. Significa prendere una decisione che cambia la traiettoria prima che sia troppo tardi. È guardare il parabrezza e sterzare.

Se i tuoi numeri non portano a una decisione immediata, non sono strumenti di gestione. Sono carta. E la carta, per quanto sia colorata e ben impaginata, non ha mai pagato uno stipendio né salvato un'azienda dalla crisi.

Capitolo 3

Il segreto è nel rito

Nei due capitoli precedenti abbiamo visto cosa non funziona e perché. Abbiamo visto aziende con i dati ma senza visione, reparti che non si parlano, strumenti che registrano il passato mentre la cassa decide per conto suo il futuro. Hai riconosciuto qualcosa? Bene. Significa che il problema è reale e che puoi risolverlo.

Ora cambia tutto.

Questo capitolo non descrive un problema. Descrive un metodo. Quaranta minuti a settimana, una sequenza precisa, le stesse domande ogni lunedì mattina. Semplice da capire, difficile da mantenere — ma non per i motivi che pensi. Prima di spiegarti il metodo, devo spiegarti perché funziona. E per farlo devo parlarti di qualcosa che non ha niente a che vedere con i numeri.

Da dove nasce un rito

Nella vita ci facciamo dei film. Intendo dire che le nostre paure, le nostre ambizioni e i nostri desideri, ma soprattutto le nostre emozioni, ci portano a immaginare “come sarebbe se...”.

E per questo compriamo oggetti che riteniamo ci cambieranno l'esistenza, con i quali faremo cose fantastiche. La mia compagna e io ci eravamo fatti il film del camper: andremo tutti i weekend in vacanza, dormiremo sempre in posti meravigliosi e la mattina ci sveglieremo in riva al lago e prenderemo un caffè caldo ammirando lo scenario perfetto.

Caffè presi sulla riva del lago? Zero.

Weekend in vacanza: forse due all'anno.

Posti meravigliosi in cui abbiamo dormito: nessuno, quando va bene, sei in un campeggio, ti svegli con bambini, cani, gente che urla.

In Italia se provi a dormire in riva a un lago ti cacciano via con tutto il camper, la famiglia e il cane.

Quando arrivi in ufficio il cervello parte: devo pagare gli stipendi, devo pagare l'IVA, il materiale non arriva, il fornitore è in ferie. Cominci a immaginare scenari catastrofici, a farti il film, il cliente che ti abbandona per l'azienda concorrente, i pagamenti delle fatture che svaniscono nel nulla, ore al telefono per recuperare soldi e clienti.

I riti nascono per ridurre l'ansia dell'incertezza. **L'antropologo Arnold van Gennep** li studiò come meccanismi per gestire le transizioni:

- Separazione dal vecchio stato.
- Transizione/trasformazione.
- Reintegrazione nel nuovo stato.

Ho imparato una cosa: un rito non nasce perché hai capito una teoria. Nasce perché vuoi smettere di vivere in balia delle sorprese.

Questo capitolo non è "motivazione". È una descrizione precisa di cosa succede quando trasformi la cassa da pensiero fisso a pratica settimanale. Non con un software. Con un tavolo, quattro persone e quaranta minuti in cui l'azienda smette di raccontarsela.

Nel mondo aziendale: da "non so cosa succederà" a "ho il controllo". È questo, in pratica, il salto che ti interessa: non diventare più bravo a soffrire, ma più bravo a vedere.

Chi come noi, clienti e early adopter, ha iniziato a **celebrare il rito della cassa, ha percepito un senso di riduzione dell'ansia cognitiva e di aumento del controllo**, maggiore identità di gruppo, maggiore fiducia.

In azienda, il film è quasi sempre un film di liquidità: "quando entra quel bonifico respiriamo", "quando parte quel progetto siamo

Capitolo 5

Chi riesce e chi molla

Perché, e come, alcuni riescono a mantenere il rito. Perché, e come, alcuni invece no?

Eccovi la formula magica, la soluzione definitiva... Silenzio, balle di fieno che rotolano, insegna che oscilla e cigola nel vento.

E uno che vi guarda da sotto il portico, seduto su una sedia a dondolo. Fuma un sigaro, il vento gli muove le falde del cappello da cow-boy. Lo riconoscete: è chi lo ha già capito, quello che non aspetta più niente da nessuno.

Vi guarda e sogghigna, con quel sorriso sgangherato, gli occhi socchiusi. Voi siete lì, in mezzo alla via, la polvere negli occhi, guardate nella nuvola di polvere, fuori dalla città, aspettate che arrivino quelli con la soluzione.

Ma niente.

Quello che vi guarda lo sa, ne ha visti mille, che aspettano la soluzione che arriva da lontano, pronta, solo da seguire ed eseguire.

Aspettate un po', poi andate anche voi al saloon, entrate, silenzio, tutti vi guardano, e sorridono, scrollano la testa. Anche loro erano in strada. Anche loro hanno rinunciato. Sono nel saloon a bere, a perdere il loro tempo, ad aspettarsi a vicenda. Nessuno ha la soluzione: la stavano aspettando pure loro.

E poi ti svegli tutto sudato.

Il sogno finisce qui. Ma il problema no.

La formula magica non arriverà. I consulenti con la soluzione pronta non esiste che passino per la tua azienda. E il saloon — quella sala d'attesa collettiva fatta di rimandi, agende piene e riunioni senza decisioni — ha sempre un posto libero per te.

L'unico modo per non finirci dentro è smettere di aspettare e cominciare a costruire.

Non è semplice, ma non è nemmeno impossibile. Prima di tutto occorre un po' di disciplina. Ma la disciplina dove sta? Per me sta nella convinzione che per dire che una cosa non va bene bisogna provarla, fino in fondo. Io per primo tantissime volte ho mollato una cosa a metà, pensando che non sarei riuscito a concluderla. Con la paura del fallimento, con la paura di dover un giorno dire: ho sbagliato, potevo evitare.

E allora per togliere la paura cosa faccio? Evito da subito. Se vedo che potranno esserci difficoltà, tempi lunghi, incertezza mi creo la certezza, accorcio il tempo ed elimino, non affronto, le difficoltà: rinuncio.

Prima di arrivare alle liste chiariamo una cosa: nel 90% dei casi non è un problema di “capacità”. È un problema di inerzia.

Le aziende che trasformano il caos in controllo hanno una caratteristica comune: non aspettano che le condizioni siano perfette. Accettano che la realtà sia imperfetta e costruiscono un punto fermo dentro quella imperfezione.

Quelle che si auto-sabotano fanno l'opposto: trasformano ogni imperfezione in una scusa elegante. “Manca un dato, quindi non decidiamo.” “Manca una persona, quindi rimandiamo.” “È una settimana strana, quindi facciamo lunedì prossimo.” E lunedì prossimo diventa una specie di religione: ci credi, ma non arriva mai.

Qui entra il punto centrale del Protocollo Zero:

**Il rito non serve a prevedere tutto.
Serve a vedere prima e decidere meglio.**

Appendice B

Il manuale di navigazione: persone, scenari e cambiamento

Il Protocollo Zero non fallisce per i numeri, ma per le persone. Questa appendice fornisce le regole d'ingaggio per gestire il team e gli "atlanti" operativi per riconoscere e correggere le derive tipiche della PMI.

B1. Organizzazione minima e gestione del cambiamento

Il Protocollo Zero non fallisce quasi mai per colpa dei numeri, ma per colpa delle persone. Questa appendice nasce dall'esperienza del mio socio Andrea nel *change management* per le PMI: serve a impedire che il rito diventi una bella idea che muore al primo lunedì difficile.

Non aggiungiamo teoria. Aggiungiamo **regole di ingaggio** per far sì che il metodo sopravviva alla realtà.

I 4 ruoli del cambiamento (Non titoli, ma funzioni)

Come abbiamo visto nel Capitolo 4, l'azienda spesso soffre perché i ruoli sono confusi. Per far funzionare il rito, non ti serve un nuovo organigramma, ti serve che queste 4 funzioni siano attive, anche se ricoperte da due sole persone:

1. **IL DECISORE (CEO):** nel rito non fa micro-management. Il suo unico compito è sciogliere i nodi (*trade-off*). Esempio: "Paghiamo il fornitore A o il fornitore B?"

2. **IL MASTER DEL RITO (Il vigile)**: protegge il tempo (40 minuti). Interrompe chi inizia a raccontare storie. Il suo mantra è: *“Questa è discussione, spostiamola fuori dal rito”*.
3. **IL CUSTODE DEL DATO (Controller)**: è chi garantisce la qualità minima. Se vede una riga senza “Data Cassa” o senza “owner”, ferma il gioco. Senza dati puliti, il Decisore non può decidere.
4. **L’ESECUTORE (Owner)**: è chi si prende la responsabilità della *Next Action*. Se l’azione è “Chiamare il cliente X”, l’owner è l’unico che risponderà del risultato venerdì prossimo.

A volte owner e controller possono coincidere, non è un problema, anzi è normale che, soprattutto all’inizio, la stessa persona indossi due cappelli: *controller* (custode del dato) e *owner* (esecutore della Next Action). Non serve “sdoppiarsi”: serve **separare i due momenti**.

Prima del rito, come controller, pulisci il foglio (data cassa, owner, stato minimo). Durante il rito, come owner, ti prendi in carico un’azione e una scadenza.

L’unica regola di sicurezza è questa: quando sei owner su una riga, quella riga non la “validi” da solo. La validazione la fa il Master (o il CEO) con due domande secche: *data cassa reale? next action con deadline?*

Finché esiste questo “secondo paio d’occhi”, la sovrapposizione non indebolisce il metodo: lo rende semplicemente più leggero e adatto alla realtà delle PMI.

La diagnosi del tavolo: con chi stai costruendo il rito?

Nelle PMI italiane, il cambiamento si scontra con personalità forti. Prima di iniziare, fai una diagnosi rapida di chi hai davanti:

- **Il Fondatore “accentrante”**: tende a essere l’owner di ogni riga. **Contromisura**: obblighilo a cedere almeno 2 righe a settimana. Se l’owner è sempre lui, l’azienda non scala, resta una sua estensione.



Carlo Cassinari

è fondatore di KairosAI e da oltre vent'anni progetta strumenti gestionali per piccole e medie imprese. Nel 2001 ha lanciato *Mosaico*, il primo ERP open source italiano, lavorando nel tempo con più di mille aziende nei settori manifatturiero e dei servizi. Oggi affianca imprenditori e team nell'introduzione di processi semplici per problemi complessi, aiutandoli a recuperare controllo, chiarezza operativa e serenità nella gestione della cassa.



Se ogni mese fai i salti mortali tra incassi che slittano, fornitori da pagare e decisioni prese "a sensazione", il problema non è il fatturato: **è l'assenza di un metodo semplice e costante per tenere d'occhio la liquidità.**

Questo libro ti mostra come farlo davvero.

Carlo Cassinari, imprenditore e pioniere dei gestionali in Italia, racconta la metodologia **Protocollo Zero**: il suo **rito settimanale di 40 minuti** in cui il team guarda **tre numeri** (cassa di oggi, entrate in arrivo, uscite in scadenza), decide **una sola azione** con responsabile e data e che quindi allinea il commerciale, gli operativi e l'amministrazione sui numeri che contano davvero.

Il libro riporta i casi reali, gli errori tipici, le resistenze e come superarle: niente fronzoli, nessuna lezione di finanza, solo pratica condivisa e risultati che si vedono. Include anche una prova pratica — il Test dello Specchio e le due settimane della verità — **per capire dove si perde liquidità** e come impostare la prima riunione del Protocollo Zero.

Una promessa semplice e misurabile: più controllo, meno ansia, più giorni di cassa. **Senza cambiare gestionale.** Senza stravolgere le proprie abitudini. **Solo introducendo un metodo che funziona.**

19,90 €

ISBN 978-88-481-4991-4



9 788848 149914