

# Lo chiamavano working capital

## Giovanni Grillo

Direttore dipartimento Costi Strategici  
Sud Europa - LowendalMasai

## Giuditta Villa

Direttore Commerciale  
LowendalMasai Italia



La crisi finanziaria, ormai in pieno trasposta nell'economia reale da più di un anno, non solo ha determinato un calo della domanda e quindi un peggioramento dei risultati operativi delle aziende, ma le ha colpite ancora più duramente con la riduzione drastica della liquidità dei mercati: in altre parole le ha lasciate senza ossigeno.

E purtroppo, si muore più rapidamente asfissati che di fame.

In questo contesto, tutte le aziende devono riorientare strategicamente le loro priorità: in parallelo devono gestire programmi di "Cost Optimization" e di "Working Capital Optimization".

Se analizziamo quest'ultima tematica, le aziende si focalizzano spesso solo ed unicamente sulla figura del Credit Manager e del suo dipartimento. In effetti, un Credit Management sistematizzato, razionale, efficiente nella sua organizzazione e processi è essenziale nelle aziende piccole, medie e grandi; oggi più che mai, dato che il livello di ritardi di pagamento è crescente, specialmente nel nostro Paese.

Ma quest'azione, da sola, non è sufficiente: si è passati (anche "grazie" alla crisi) da una gestione per obiettivi di margine operativo, ad una più attuale per risultati di "cash flow generato".

Secondo un'inchiesta della società di Consulenza LowendalMasai ai Direttori Finanziari di Aziende Piccole e Medie in Europa Occidentale, più del 60% delle imprese ha già lanciato o sta valutando un progetto di ottimizzazione dei processi per massimizzare il cash-flow; l'obiettivo è facile

da visualizzare ma complesso nella sua realizzazione: liberare risorse finanziarie "bloccate" e quindi non utilizzabili dall'azienda (che deve perciò chiedere risorse agli azionisti o agli Istituti di Credito).

La complessità del progetto di ottimizzazione del Working Capital deriva dalla numerosità e diversità delle variabili in gioco.

Da un lato abbiamo i crediti clienti, ovvero quelle risorse finanziarie che "dovrebbero essere nella cassa aziendale" e che invece si trovano ancora (o meglio rimangono durante troppo tempo) nella cassa dei clienti. La riduzione di quello che in inglese si definisce DSO (Days of Sales Outstanding) è l'obiettivo strategico primario del Credit Manager.

Dall'altro, abbiamo le risorse finanziarie immobilizzate sottoforma di "Stock" in tutti i diversi livelli associati alla produzione: Stock di Materie Prime, di componenti, di semilavorati, di prodotto finito. Se combiniamo queste due facce di una stessa medaglia otteniamo la visione d'insieme del vero problema: liberare risorse finanziarie riducendo il working capital aziendale significa ottimizzare il processo "order to cash" che in linea teorica abbraccia tutte le fasi che vanno dall'ordine di un cliente, all'incasso della fattura relativa a quell'ordine.

Partiamo dall'inizio: un cliente ordina un prodotto. Il contratto di vendita, negoziato tra il responsabile delle vendite dell'azienda ed il responsabile acquisti del cliente prevederà le condizioni di servizio (entro quanto tempo dall'ordine potremo inviare il prodotto al cliente) e le condizioni di pagamento.

Per poter spedire in tempo al nostro cliente il prodotto richiesto, il sistema produttivo aziendale dovrà essere in grado di comprare materie prime, componenti, semilavorati e poi di trasformarle nel prodotto e spedirle nei tempi accordati.