

All you need is cash



Simona Ferri

Direttore Generale
LowendalMasai Italia

In questo periodo di crisi, ottimizzare e tagliare i costi è una necessità per moltissime aziende. Continuiamo a vedere realtà che lottano in un day-by-day che le opprime, risolvendo questioni a breve termine ma senza avere il tempo di guardare ai processi e alla pianificazione; i problemi si ripresentano.

Risulta importante e fondamentale per le imprese, ora più che mai, cercare saving internamente, non solo nella produzione, ma in tutti i processi, non solo riducendo il personale, ma ottimizzando la gestione.

La nostra esperienza ci suggerisce tre punti chiave di ottimizzazione costi e ricerca di efficienza, che si rivedono nel nostro motto: "TAX COST SOURCING CASH". Vediamoli brevemente in questo ordine e concentriamoci sull'ultimo.

TAX: il concetto di risparmio fiscale porta a guardare ai costi di IVA estera, ai rischi di multe per mancata compliance, alle possibilità di ottimizzazione dei flussi di merci e di fatturazione.

Successivamente, ottimizzare gli acquisti: cosa e da chi si acquista (COST e SOURCING). Le leve di ottimizzazione sono molteplici, dalla standardizzazione al redesign to cost, dai paesi low-cost alle piattaforme di acquisto condivise tra più aziende. I fornitori in questo caso sono dei partner, non delle entità da "strizzare" per ottenere migliori termini di pagamento o migliori condizioni ma peggiore qualità.

Finalmente, il CASH. "Cash is King": non è necessario avere un MBA per apprezzare e comprendere l'importanza di questa business philosophy. L'attuale crisi economica spinge questo motto alle prime posizioni della "todo list" di ogni dirigente: come ottenere più liquidità?

Il controllo della liquidità non può più essere effettuato mensilmente: deve essere fatto giornalmente. La recessione sta minacciando l'equilibrio delle imprese e il "Cash" è sempre più "King".

L'ottimizzazione del cash flow passa per clienti, supply chain, strumenti finanziari.

Nella parte clienti, il credit manager deve avere un controllo preciso dei pagamenti, facilitare la comunicazione con i clienti, capire dove sono gli eventuali problemi, e cercare di risolverli rapidamente, prima che costituiscano un rischio e prima che creino inutili ritardi. Accelerare il processo di fatturazione può inoltre avere un enorme impatto: prima si ottengono le fatture, prima viene effettuato l'incasso. L'analisi di questi flussi, di fatturazione e di riscossione e delle procedure che li governano è fondamentale, ancora prima di valutare gli strumenti finanziari che, sempre di più, costituiscono un elemento chiave di una gestione ottimale.

Il manager è di fronte ad una situazione dove sa che per garantire risultati tangibili nel breve periodo deve fare una cosa, mentre per organizzare il futuro deve farne un'altra, talvolta in contrasto: deve incassare 5M€ entro la fine del trimestre e assicurarsi di essere sulla buona strada per una costante riduzione del DSO nei prossimi 12 mesi, il che comporta cambiamenti organizzativi e, soprattutto culturali.

Nella ricerca di riduzione di costi, vediamo aziende focalizzate all'oggi e a risolvere il problema e non la causa dello stesso. Vediamo spesso poca attenzione alla formazione del personale e a cambiamenti organizzativi e di processo volti a rimuovere le cause all'origine, per esempio, di ritardi nei pagamenti.

In momenti di crisi risulta fondamentale un processo di formazione dello staff in modo da poter garantire skills con standard elevati che sicuramente possono costituire un punto di forza e di vantaggio. Le persone all'interno dell'azienda vanno quindi formate così che possano costituire la vera forza dell'azienda. Questo contribuisce a motivarle in periodi di ristrutturazioni organizzative e a preparare il domani. Le società di successo di domani saranno quelle che nella crisi di oggi hanno saputo non solo gestire l'emergenza, ma attrezzarsi per affrontare quelle successive nel migliore dei modi.