

Come creare il mestiere di dottore dei costi

DI GIOVANNI GRILLO
E GIUDITHA VILLA*

La crisi finanziaria, ormai in pieno trasposto 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 asfissiate che di fame.

In questo contesto, tutte le aziende devono orientare 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 a una più attuale per risultati di cash flow generato.

Secondo un'inchiesta della società di consulenza LowendalMasai sui 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 (Day of sale outstanding) è l'obiettivo strategico primario dei Credit manager. Dall'altro, abbiamo le risorse finanziarie immobilizzate sotto forma di stock in tutti i diversi livelli associati alla produzione: materie prime, componenti, semilavorati, prodotto finito.

Se combinate 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 e 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 trasferirle nel prodotto e spedirle nei tempi

accordati. Il rispetto del Lead time finisce di per sé il livello di servizio che vogliamo dare al nostro cliente. Meno tempo la produzione ha a disposizione, più elevati saranno i costi e probabilmente anche i livelli di stock. Per esempio, nelle produzioni «make to stock» in realtà la produzione comincia prima di ricevere un ordine dal cliente. Si produce su previsione di vendita e si accumula merce nel magazzino, per poter spedire in tempi rapidissimi. Questo, ovviamente immobilizza molto capitale, perché il valore della merce non si trasforma in cash, ma resta prigioniero nel magazzino finché un cliente non lo ritira e poi, 90 o più giorni più tardi, lo paga.

Chi lavora «just in time», invece, preferisce mantenere i livelli di stock ai minimi, ma deve investire in un sistema di produzione estremamente reattivo, e deve avere accordi con tutta la catena di fornitura a monte per poter garantire i tempi di spedizione per i clienti. In un'immensa zona grigia compresa tra questi due casi estremi vive il 99% delle aziende.

Il Credit manager quindi ha sotto la sua direzione solo una parte del Working capital e non può che ottimizzare la parte che gli spetta. Se la direzione divide il progetto per dipartimento, ognuno in azienda cerca di ottimizzare il suo piccolo pezzo di un puzzle molto complesso: il risultato non può che essere sotto-ottimizzato.

La figura del Working capital manager non esiste ancora, ma potrebbe diventare di moda in tempi molto brevi. Chi ricoprirà questo ruolo dovrà essere capace di integrare produzione, acquisti, vendite, logistica e Credit management. Insomma dovrà fare il direttore d'orchestra

stra con musicisti abituati forse troppo a suonare da solisti.

Noi ci dedichiamo all'ottimizzazione dei costi. Nelle parole costi ed operativa si trovano il cuore e l'anima del nostro lavoro: non ci limitiamo a un apporto analitico e metodologico, ma ci impegniamo nei programmi operativi per accelerare la realizzazione delle strategie, ottenere risparmi e perennizzare le economie. L'intervento tende al miglioramento immediato della redditività senza rischi per il cliente e con il vantaggio di poter gli proporre che una parte significativa degli onorari basati sui risultati ottenuti. Nel nostro lavoro ci consideriamo «dottori dei costi»: diretti e indiretti di produzione, finanziari e fiscali.

In quest'ultimo campo l'obiettivo è quello di generare ricchezza («All you need is cash»). La complessità dell'organizzazione, delle offerte, dei sistemi informativi e dei rapporti tra le diverse entità di una stessa azienda, genera spesso disfunzioni all'interno del processo vendita-incasso. Tali criticità possono avere notevoli conseguenze finanziarie: mancato fatturato (in effetti, l'80% delle aziende può perdere in media fino al 3% del fatturato); tempi lunghi tra il momento della consegna e quello della fatturazione; livelli elevati di scaduto sui crediti commerciali che si accumulano nel saldo clienti generando notevoli costi finanziari. Il lavoro del Working capital manager consiste nell'aiutare le aziende a generare rapidamente cash flow agendo sulla totalità delle operazioni, che vanno dall'ordine all'incasso. Una gamma di soluzioni concrete, per ottenere risultati rapidi e instaurare in azienda una vera e propria cultura cash.

* Lowendal Masai Italia