

La gestione del Working Capital (Capitale Circolante Netto) in una situazione economica di crisi

di Mario Quartarone, Senior Business Analytics, IBM Italia
mario.quartarone@ibm.com

Il Working Capital o Capitale Circolante Netto (CCN) è definito comunemente come la differenza tra attività correnti e passività correnti e costituisce una prima misura delle risorse necessarie a finanziare l'attività operativa di un'azienda.¹ Questo indicatore, insieme al Cash Flow (che influenza direttamente) sono ambedue due variabili di per se fondamentali e da tenere sotto stretta osservazione per una corretta gestione. Assumono tuttavia una rilevanza ancora maggiore in periodi di crisi economica come la crisi strutturale che stiamo vivendo. Diversi studi dimostrano come la corretta gestione di queste misure sia di natura cruciale in periodi difficili per la sopravvivenza stessa dell'azienda.² Analizzando il fenomeno in un modello dinamico possiamo avere un'esemplificazione come quella in Fig.1 dove l'ordinaria gestione aziendale è rappresentata sull'asse del tempo (freccia nera); sono evidenti le misure che impattano direttamente questi processi;

- DPO, Days Payables Outstanding (freccia rossa), sono i giorni di dilazione dei pagamenti che i nostri fornitori ci concedono; dall'acquisto di beni e servizi a quando li saldiamo,
- DIO, Days Inventory Outstanding (freccia blu), è il tempo in giorni necessario a trasformare le materie prime (e più in generale tutte le risorse) in prodotti finiti, a cui sommiamo il tempo in cui tali beni rimangono in giacenza in magazzino fino alla loro vendita,
- DSO, Days Sales Outstanding (freccia gialla), sono i giorni di dilazione di pagamento che concediamo ai nostri clienti
- DWC, Days Working Capital (freccia verde), rappresenta (per differenza) la variabile critica sull'ammontare di risorse necessarie per l'azienda per finanziare e sostenere l'attività operativa.

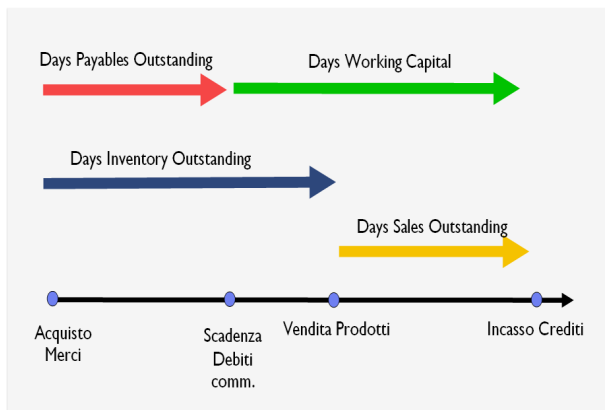


Fig. 1: Situazione ordinaria

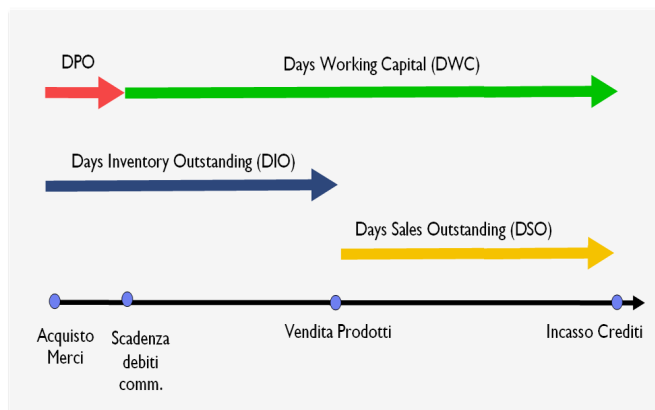


Fig. 2: Situazione di crisi

In una situazione di crisi, indicata in Fig.2, si nota immediatamente come l'orizzonte temporale si dilati (freccia nera, trascorre molto più tempo per completare lo stesso processo) inoltre il 'peso' delle varie misure cambia; il DPO (freccia rossa) si riduce per effetto delle restrizioni alla concessione di credito da parte dei fornitori, il DIO (freccia blu) si allunga per effetto della diminuzione della domanda e per l'evidenza che i prodotti rimangono per più tempo in magazzino, il DSO (freccia gialla) si allunga in quanto la crisi di liquidità impatta anche i nostri clienti che chiedono e spesso ottengono dilazioni di pagamento. L'effetto sul DWC (freccia verde) è evidente. Sono necessarie molte più risorse per sostenere l'attività operativa aziendale ma in periodi di crisi (e anche a causa anche del credit crunch) diviene molto difficile ottenere queste risorse extra dall'esterno. Ne deriva che

¹ Una definizione più precisa può essere trovata in http://it.wikipedia.org/wiki/Capitale_circolante_netto

² Si veda ad esempio "Managing working capital in the new economic environment", IBM 2008.

senza un attento controllo del Capitale Circolante Netto le aziende rischiano di non riuscire a reperire le risorse finanziarie per sopravvivere.

Alcune azioni per comprimere il problema

Le strategie per reagire a situazioni di crisi e ridurre gli effetti negativi consistono nel prevedere e ‘forecastare’ di frequente le misure che impattano direttamente il Working Capital e il Cash Flow, in modelli che evidenzino gli effetti di possibili cambiamenti e consentano di creare scenari alternativi sottolineando le relazioni causa-effetto che ne conseguono. In particolare:

- monitorare tutte le transazioni di vendita, in modo da ridurre in tempo reale gli acquisti in caso di flessione delle stesse e/o ‘rallentare’ i processi produttivi interni con evidenti impatti positivi nel DPO e nel DIO
- ottimizzare il magazzino evitando scorte inutili, migliorando anche la capacità di prevedere la domanda e collegando il forecast della domanda con quello della produzione e analizzando e razionalizzando il mix di prodotto si hanno evidenti impatti sul DIO
- attuare politiche di ‘scontistica’ a favore di pagamenti non diluiti e segmentando e analizzando i clienti si può migliorare il DSO
- prevedere frequentemente la liquidità ricalcolando le variabili nel modello, creare scenari alternativi e avere a disposizione modelli di *fast close* permette di evidenziare in ‘real time’ possibili situazioni critiche nel Working Capital apportando tempestivamente gli opportuni aggiustamenti.

La necessità di ricalcolare frequentemente il modello in base alle transazioni aggiornate, richiede l’impiego di un software per il monitoraggio e forecast delle variabili descritte, mostrando l’impatto su Working Capital e Cash Flow. In Fig.3 è mostrato un esempio dell’attività di simulazione che attraverso la variazione diretta dei parametri nel modello aggiornato, offre uno strumento quotidiano al fine di adottare le politiche aziendali più opportune.

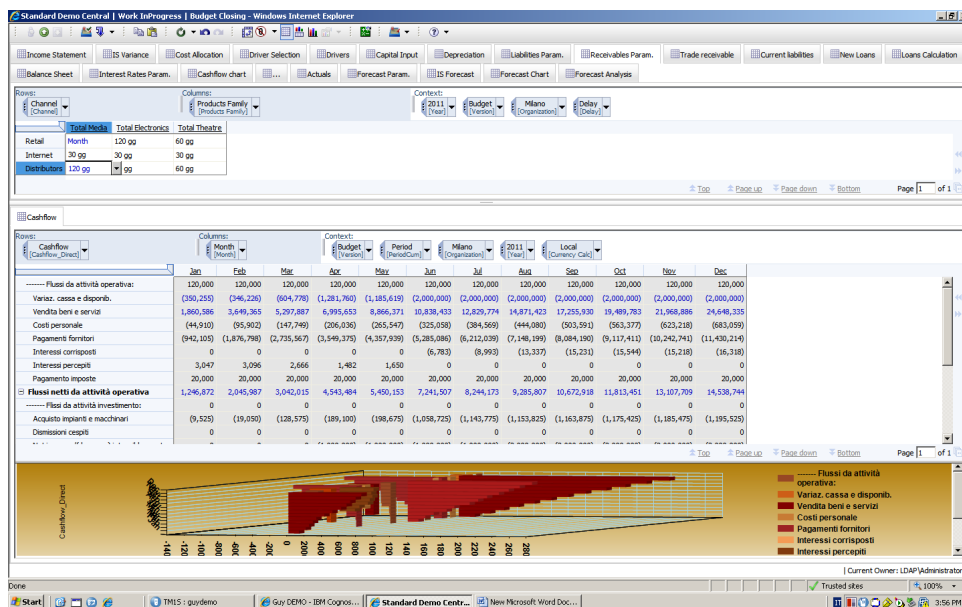


Fig.3 In questa figura si vede come il cambiamento delle condizioni di incasso (numeri azzurri nella parte alta dello schermo) impatti in maniera diretta il cash flow nella parte sottostante a seguito di variazione di politiche ad esempio di ‘scontistica’ sulle condizioni di incasso (IBM Cognos TM1).