

TECNICHE E SISTEMI DI GESTIONE DEL
“CAPITALE CIRCOLANTE”

“WORKING CAPITAL MANAGEMENT”

Sistema ideato, proposto e realizzato da Franco Righi – Dicembre 2011

La Gestione del Capitale Circolante è l'arte di incassare alla scadenza, di pagare solo quando e quanto dovuto, di mantenere le appropriate scorte, è l'arte di gestire la cassa perché "cash is king"!

Franco Righi

“La Gestione del Capitale Circolante è l'arte di incassare dai clienti prima di pagare i fornitori passando per livelli di scorte il più basso possibili”

Franco Righi

L'Offerta (Che cosa)

Trattasi di un **innovativo sistema integrato** di gestione e ottimizzazione dei crediti e dei debiti commerciali, delle scorte di magazzino, della tesoreria e dei flussi di cassa ovvero un sistema di gestione del così detto Capitale Circolante Netto. (Working Capital)

Il Metodo (Come)

Il servizio è proposto tramite **un metodo unico ed innovativo** nel suo genere ovvero tramite sistemi **“in-house”, “hands-on” e di “tutoring”**.

Personale altamente qualificato ed esperto nell'introduzione e ottimizzazione di sistemi di gestione dei crediti e dei debiti commerciali, delle scorte di magazzino, della tesoreria e dei flussi di cassa è **“prestato”** all'azienda cliente (**in-house**). Nello svolgere il proprio incarico (**hands-on**) il manager opera anche come **“tutor”** e quindi affianca personale interno all'azienda cliente che sarà poi in grado di gestire autonomamente le tecniche di gestione del Capitale Circolante così apprese.

Gli Obiettivi (Perché)

Crediti e debiti commerciali, scorte di magazzino sono grandezze patrimoniali e finanziarie che rappresentano **svariati milioni di euro** ma che spesso **non sono propriamente gestiti** a causa di scarsa conoscenza delle loro tecniche di gestione o a causa di scarsa disponibilità di risorse dedicate.

La proposta di servizi di ottimizzazione del Capitale Circolante ha quindi lo scopo di far raggiungere all'azienda cliente i seguenti **principali obiettivi**:

- **miglioramento della profittabilità**
- **riequilibrio della durata media dei crediti e dei debiti commerciali**
- **incasso puntuale dei crediti commerciali**
- **ottimizzazione degli approvvigionamenti**
- **ottimizzazione degli indici di rotazione delle scorte**
- **ottimizzazione degli investimenti finanziari nel magazzino**
- **ottimizzazione della gestione della tesoreria e dei flussi di cassa**
- **rafforzamento della struttura patrimoniale**
- **miglioramento del rating aziendale**
- **ottenimento di capitale di terzi a tassi inferiori**

Oggi più di ieri e domani più di oggi è di vitale importanza gestire il Capitale Circolante al meglio possibile utilizzando consolidate ed innovative tecniche e metodi di gestione.

GESTIONE DEL CAPITALE CIRCOLANTE NETTO – CCN

Capitale Circolante Netto = crediti commerciali + scorte di magazzino - debiti commerciali

PRINCIPALI ATTIVITA' DEL SISTEMA INTEGRATO DI GESTIONE DEL CAPITALE CIRCOLANTE

CREDITI COMMERCIALI - I CLIENTI

PREVENZIONE RITARDI DI PAGAMENTO

Tecniche di prevenzione insoluti e ritardi di pagamento

- valutazione, indagini, informazioni commerciali NUOVI CLIENTI
- informazioni commerciali clienti esistenti
- rating e scoring
- condizioni generali di vendita
- attribuzione e determinazione del fido
- scelta delle condizioni e del metodo di pagamento
- assicurazione crediti
- invio di reminder di scadenza futura per clienti che pagano con bonifico
- coinvolgimento della forza vendita circa le condizioni eco-fin-comm dei clienti
- formulazione di offerte alla clientela per pagamento anticipato rispetto alla scadenza concordata

RECUPERO E GESTIONE DEI CREDITI COMMERCIALI

Tecniche di gestione e ottimizzazione dei crediti commerciali

- analisi, monitoraggio e gestione scadenziario clienti
- creazione dello scadenziario clienti laddove inesistente
- lettere di sollecito 1°-2°-ultimo sollecito in armonia con la forza vendite
- tecniche di sospensione delle consegne o di pagamento anticipato o alla consegna
- telefonate intermedie
- visite alla clientela
- coinvolgimento della forza vendite in fase acquisizione nuovi ordini
- statistiche di esperienze storiche di pagamento
- partecipazione al programma "DUN TRADE" esperienze e comportamento di pagamento
- introduzione di indici di incasso: DSO – PAYDEX
- gestione pratiche stragiudiziali
- gestione pratiche giudiziali e interfaccia con legale
- coinvolgimento e monitoraggio agenzie esterne di recupero crediti
- liaison tra azienda e clientela per risoluzione problemi di non conformità e quindi del contenzioso
- formulazione piani di rientro con/senza interessi di mora
- valutazione dell'economicità delle azioni di recupero
- passaggio a perdita
- accantonamenti contabili al fondo svalutazione crediti ordinario e tassato
- introduzione di codici causali per mancato o ritardato pagamento (differenze prezzo, quantità, prodotto etc.)
- monitoraggio dell'emissione di note di accredito

I FLUSSI DI CASSA

Tecniche di gestione e ottimizzazione dei flussi di cassa

- strumenti informatici di gestione dei flussi in entrata ed uscita
- collegamento degli strumenti informatici di tesoreria ai sistemi contabili interni
- sistemi di analisi e previsione dei flussi di cassa
- sistemi di tesoreria centralizzata
- strumenti e sistemi di impiego della liquidità
- tecniche di copertura dei rischi di cambio e di tasso di interesse
- ruolo della tesoreria nella riscossione dei crediti
- tecniche di anticipo fatture
- sostituzione dei crediti anticipati
- cessione dei crediti prosolvendo e prosoluto

GESTIONE DEL CAPITALE CIRCOLANTE NETTO – CCN

Capitale Circolante Netto = crediti commerciali + scorte di magazzino - debiti commerciali

PRINCIPALI ATTIVITA' DEL SISTEMA INTEGRATO DI GESTIONE DEL CAPITALE CIRCOLANTE

DEBITI COMMERCIALI - I FORNITORI

Tecniche di gestione e ottimizzazione degli approvvigionamenti

- formulazione di contratti di fornitura con sconti, premi di fine anno, consegne programmate
- analisi, monitoraggio e gestione scadenziario fornitori
- creazione dello scadenziario fornitori laddove inesistente
- analisi della conformità delle forniture: ordine, prezzo, quantità, pagamenti, condizioni di acquisto
- 3way matching: ordine, bolla, fattura
- catalogazione dei fornitori: strategici e non strategici
- coinvolgimento dell'ufficio acquisti e della produzione
- introduzione indici di pagamento: DPO
- liaison tra azienda e fornitore per risoluzione problemi di non conformità e quindi del contenzioso
- formulazione di piani di rientro con/senza interessi di mora
- formulazione di offerte ai fornitori per pagamento anticipato rispetto alla scadenza concordata
- razionalizzazione del numero di fornitori
- partecipazione ad eventuali centrali acquisti

SCORTE DI MAGAZZINO

Tecniche di gestione e ottimizzazione delle scorte di materie prime, componenti, ricambi e prodotti finiti

- indicatori di performance: indici di rotazione, indici di copertura e disponibilità prodotto
- analisi ABC
- ordini a programma, a scorta massima
- gestione delle scorte di sicurezza
- sistemi di MRP (Material Requirement Planning)
- tempi di produzione e consegna dei fornitori
- tecniche di just-in-time

STATISTICHE DI PAGAMENTO IN ITALIA

La tabella illustra il confronto tra il primo trimestre 2009 e il primo trimestre 2010 del comportamento di pagamento dei debiti commerciali.

Nel periodo in esame si nota un forte **deterioramento delle dinamiche di pagamento dei fornitori** con un decremento del 6,6% dei pagamenti puntuali passati dal 43,7% al 40,8% del totale e un contestuale aumento del 5,2% dei pagamenti effettuati in ritardo rispetto alla originale scadenza delle fatture passati dal 56,3% a quasi il 60% del totale.

Nell'attuale contesto economico si registra un **costante peggioramento dei comportamenti di pagamento**.

Dalla tabella si evince anche che, sebbene in percentuale minore, siano proprio i “**cattivi pagatori**” (quelli che pagano con oltre 60 giorni di ritardo) quelli che **peggiorano** sensibilmente i propri comportamenti di pagamento.

Da notare infine come **i pagamenti effettuati in ritardo siano superiori ai pagamenti effettuati alla scadenza** con una rapporto di circa il 60% (in ritardo) e 40% (alla scadenza)

COMPORAMENTI DI PAGAMENTO IN ITALIA			
Quota % di pagamento	2009	2010	delta %
Alla scadenza	43,7	40,8	-6,6%
In ritardo fino a 30 giorni	39,2	40,7	3,8%
In ritardo fra 30 e 60 giorni	9,3	9,7	4,3%
In ritardo fra 60 e 90 giorni	4,5	5,0	11,1%
In ritardo fra 90 e 120 giorni	1,9	2,1	10,5%
In ritardo oltre 120 giorni	1,4	1,7	21,4%
pagamento puntuale	43,7	40,8	-6,6%
pagamento in ritardo	56,3	59,2	+5,2%
<i>Fonte: Cribis Dun & Bradstreet - 1° trim 2009 vs. 1° trim 2010</i> <i>Elaborazione: Franco Righi</i>			

RECUPERARE UNA SOFFERENZA

La tabella indica l'ammontare di fatturato incrementale necessario per recuperare il margine su un credito commerciale inesigibile messo a perdita. Ad esempio, un'azienda con una redditività media (Margine Operativo Lordo - **MOL**) del **5%**, a fronte di un credito inesigibile messo a **perdita di 50.000 euro**, necessita di un **fatturato incrementale di 1.000.000 di euro** realizzato con la medesima marginalità per neutralizzarne l'effetto sul conto economico.

FATTURATO AGGIUNTIVO NECESSARIO PER RECUPERARE LA PERDITA DI UN CREDITO NON PAGATO			
MANCATO PAGAMENTO - IMPORTO MESSO A PERDITA			
	10.000	50.000	100.000
MOL	FATTURATO AGGIUNTIVO		
0,5%	2.000.000	10.000.000	20.000.000
1,0%	1.000.000	5.000.000	10.000.000
2,0%	500.000	2.500.000	5.000.000
5,0%	200.000	1.000.000	2.000.000
10,0%	100.000	500.000	1.000.000
20,0%	50.000	250.000	500.000
<i>Fonte: Il Credit Manager Strategico - IPSOA - A.C.M.I. 2010 Elaborazione: Franco Righi</i>			

ESEMPI DI CICLO E COSTO DEL CCN

La prima tabella illustra come, a fronte di incassi medi da clienti a 90 giorni, rotazione del magazzino ogni 30 giorni e pagamenti medi a fornitori a 60 giorni, l'azienda debba **finanziare il capitale circolante mediamente per 60 giorni** ricorrendo a fonti di finanziamento esterne.

La seconda tabella illustra un esempio concreto calcolato per il settore della Produzione di Piastrelle Ceramiche in Italia. Il **costo di finanziamento del Capitale Circolante**, secondo i parametri esemplificativi A.C.M.I., è mediamente per ogni singola azienda di oltre **280.000 euro** all'anno.

Qualora invece i giorni medi di incasso e pagamento fossero invertiti rispetto all'esempio riportato nella prima tabella, ovvero che i **clienti** pagassero a **60 giorni** e **fornitori** fossero pagati a **90 giorni**, il ciclo del Capitale Circolante sarebbe di zero giorni e quindi i relativi **costi** del suo **finanziamento** sarebbero **nulli**.

IL CICLO TEMPORALE DEL CAPITALE CIRCOLANTE		
GIORNI MEDI DI INCASSO	90	+
GIORNI MEDI DI ROTAZIONE DEL MAGAZZINO	30	+
GIORNI MEDI DI PAGAMENTO	60	-
<hr/>		
CICLO DEL CAPITALE CIRCOLANTE - GIORNI	60	=
<i>Fonte: A.C.M.I. - Associazione Credit Managers Italia Elaborazione: Franco Righi</i>		

ESEMPIO REALE DI COSTO DEL FINANZIAMENTO DEL CCN	Euro*
+ Crediti verso clienti	15.750.333
+ Rimanenze	14.170.258
- Debiti verso fornitori	13.070.000
= Capitale Circolante Netto – CCN	16.850.591
Costo del capitale	10%
Costo del Capitale Circolante Netto – CCN per 60 giorni (**)	280.843
(*) Dati medi del settore "Produzione Piastrelle Ceramiche" - 132 aziende (**) $(16.850.591 * 10\%) / 360 * 60$ <i>Fonte: Top Tiles Italy 2009 – Editore Alfredo Ballarini Elaborazione: Franco Righi</i>	

EFFETTO FINANZIARIO DELLE TECNICHE DI GESTIONE DEL CCN

La tabella illustra un esempio dell'effetto dell'applicazione delle tecniche di gestione del capitale circolante. In estrema sintesi una riduzione del 20% delle poste attive (crediti e magazzino) ed un analogo aumento delle poste passive (fornitori) produce una riduzione del capitale circolante di oltre il 30%. Da notare anche come le tecniche di gestione del capitale circolante proposte producano un **reale risparmio del costo di finanziamento** del medesimo.

GESTIONE DEL CAPITALE CIRCOLANTE		T1	T2	T2-T1	T2-T1 %
1	A Valore della produzione – fatturato	4.851.000	4.851.000	0	0
2	B Acquisto beni e servizi di produzione	3.302.000	3.302.000	0	0
3	C Crediti verso clienti	1.386.000	1.106.000	-280.000	-20%
4	D Rimanenze	2.429.000	1.949.000	-480.000	-20%
5	E Debiti verso fornitori	830.000	1.000.000	170.000	20%
6	c+d-e CCN (capitale circolante netto)	2.985.000	2.055.000	-930.000	-31%
7	c/a*360 DSO (giorni medi di incasso)	103	82	-21	-20%
8	e/b*360 DPO (giorni medi di pagamento)	90	109	19	20%
9	d/a*360 ROTAZIONE SCORTE (giorni)	180	145	-36	-20%
10	COSTO FINANZIARIO DEL CCN (10%)	298.500	205.500	-93.000	-31%