

CAPITALE CIRCOLANTE: PERCHE' FATTURARE TANTO PUO' METTERE IN CRISI LA LIQUIDITA' AZIENDALE

Immagina questa situazione.

L'impresa Scarpa Veloce S.r.l., azienda specializzata nella produzione di scarpe sportive, chiude l'anno con i seguenti buoni numeri:



CONTO ECONOMICO 2016			
Costi	1.050	Ricavi	1.200
Utile	150		

STATO PATRIMONIALE 2016	
Crediti Clienti	250
Magazzino	400
Liquidità	20

Buoni margini e situazione finanziaria in equilibrio. Pino, titolare dell'azienda è proprio soddisfatto: **il business funziona**, e le prospettive sono promettenti.

Infatti **l'anno seguente** gli affari vanno a gonfie vele e il **fatturato è raddoppiato**.

CONTO ECONOMICO 2017			
Costi	2.000	Ricavi	2.400
Utile	300		

Pino è un imprenditore felice: il suo prodotto è di qualità e i clienti lo apprezzano. Questi risultati lo incoraggiano a pensare a nuovi progetti: un sito produttivo più grande, nuovi canali di vendita ecc.

Quando si parla di scarpe sportive, Pino è un vero drago: ha un passato da atleta e **conosce bene le esigenze degli sportivi**. E' anche abile commercialmente: sa trattare con le persone e non concede troppi sconti. Però ha dei limiti: **i numeri non sono il suo forte**.

Tirando la classica riga a fine anno, nell'esercizio del 2017 Pino si aspetta più o meno questa situazione:

STATO PATRIMONIALE 2017 "ipotizzato"	
Crediti Clienti	250
Magazzino	400
Liquidità	320

A inizio anno i soldi in cassa erano 20. Dunque, avendo realizzato nel 2017 un utile di 300, viene spontaneo **attendarsi una liquidità di 320**.

Il ragionamento che fa è semplice:

- **avevo 20 in cassa** a fine 2016
- nel 2017 ho fatto un **utile di 300**
- **mi aspetto** di avere a fine anno **320 di liquidità**

Tutto giusto, vero? E invece no! Purtroppo, Pino ignora il funzionamento del **capitale circolante**. E questo, come stiamo per vedere, gli farà avere una cattiva sorpresa.

PERCHÉ I CONTI VANNO FATTI IN MODO DIVERSO?

Come mai il ragionamento è sbagliato?

Perché **fatturare non significa incassare**. Infatti, la vera situazione di bilancio della sua azienda a fine 2017 è in realtà questa:

STATO PATRIMONIALE 2017 "reale"		
Crediti Clienti	500	
Magazzino	800	
Liquidità	-330	

Se anche tu hai avuto un colpo vedendo i numeri dello **Stato Patrimoniale**, pensa a come si è sentito Pino ...

Ma vediamo di capire cosa è successo. L'azienda ha raddoppiato il fatturato. E di conseguenza ha raddoppiato pure l'utile. Però **la cassa è in profondo rosso!** Una situazione totalmente opposta alle sue aspettative.

“La vita non è aspettare che passi la tempesta ma imparare a ballare sotto la pioggia”
- Gandhi

Pino è disorientato da questa **situazione paradossale**:

- gli affari dell'azienda vanno a gonfie vele;
- il fatturato e gli utili sono raddoppiati;
- ci sono ancora ottime prospettive di crescita.

Nonostante tutte queste condizioni favorevoli, **l'azienda non ha la liquidità** per pagare fornitori e dipendenti. Men che meno per fare nuovi investimenti.

Qual è l'unica cosa che può fare a questo punto? Andare in banca a chiedere un prestito. E pure di fretta! Se ancora non sai cosa capita ad un imprenditore quando va in banca a **chiedere soldi con urgenza**, puoi leggere **questo articolo**.

Nella migliore delle ipotesi ti concedono il prestito applicando gli interessi che decidono loro, e devi pure ringraziarli. Nel peggiore dei casi ti accompagnano velocemente all'uscita, senza darti un centesimo. Non avere soldi per pagare dipendenti e fornitori è un vero incubo. Se capita quando le vendite vanno a gonfie vele, è ancora peggio.

UTILE E LIQUIDITÀ SONO COSE DIFFERENTI

Ciò che ha determinato il problema di Pino si chiama tecnicamente **capitale circolante**. L'utile della sua azienda non si è trasformato in liquidità perché, nel frattempo:

- è aumentato il **Magazzino**
- è aumentato il volume dei **Crediti vs Clienti**

Vediamo di essere più chiari. Se fatturi 100 al mese e ti pagano a 60-90 giorni, a fine anno avrai crediti per 250, ovvero 2 mesi e mezzo di lavoro più o meno giusto? Se il fatturato raddoppia, raddoppiano anche i crediti da incassare. Questa è una **dinamica normale**. Lo stesso vale per le rimanenze di magazzino. Se hai **nuovi clienti e nuovi prodotti**, devi mettere in conto di avere nuova merce a magazzino, altrimenti non potrai evadere i nuovi ordini. Quindi, devi prevedere che raddoppierà anche il magazzino.

Tornando al nostro 1° esempio, lo Stato Patrimoniale 2017 “ipotizzato” non tiene conto del capitale circolante, ovvero che a fine anno la liquidità è stata impiegata per comprare magazzino e fare credito a nuovi clienti.

Quando il **fatturato aumenta, il capitale circolante assorbe liquidità**. È contro-intuitivo, ma è una cosa del tutto normale e prevedibile.

La dinamica del capitale circolante è **stimabile con largo anticipo**. Proprio per questo la banca diffida dell'imprenditore che ha un bisogno urgente di denaro. Una richiesta fatta all'ultimo momento per la banca ha un significato preciso: **l'imprenditore non sa fare i conti**. Non saper fare i conti significa non avere l'azienda sotto **controllo**. E a quel punto può succedere tutto e il contrario di tutto

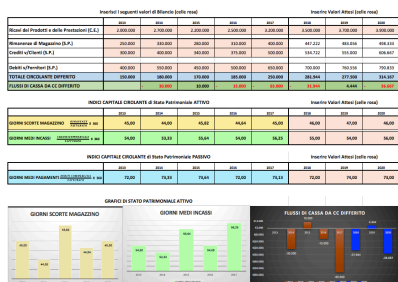
“Un uomo intelligente impara dai propri errori, un uomo saggio impara dagli errori degli altri” - Publilio Siro

SE ANCORA PENSI CHE IL CAPITALE CIRCOLANTE SIA UN DETTAGLIO...

Siamo in conclusione e voglio svelarti una cosa. Ho scritto questo post dopo aver letto **L'arte di vincere**, l'autobiografia di Phil Knight, il fondatore di Nike.

Per quasi vent'anni, Phil Knight ebbe **gravi problemi di liquidità**. Il business funzionava, ma doveva continuamente farsi prestare soldi anche da amici e parenti. Fu costretto a ipotecare la casa. E passò diverse notti insonni, seduto sulla poltrona del salotto, con una bottiglia a portata di mano. **La Nike fu salvata** da una banca d'affari giapponese, che credette nella validità del suo business.

Ignorare la dinamica del capitale circolante rischia di mettere in ginocchio perfino i grandi. Nessuno oggi conoscerebbe Nike se non avesse “bucato” anche un solo **rientro mensile** con la banca. E Phil Knight ci è andato vicino più volte.



Se vuoi fare una **analisi del capitale circolante** della tua azienda, qui puoi **scaricare il file excel qui sotto**.

Si tratta di un foglio di calcolo che offre la possibilità di misurare l'assorbimento di capitale degli ultimi 5 bilanci. Inoltre, inserendo ipotesi di fatturato, ti aiuterà a **stimare il fabbisogno** per i prossimi 3 anni.

Ci sarebbero molti altri punti da approfondire sul **capitale circolante**, ma in questo blog voglio condividere in modo semplice solo gli aspetti più utili. Lavoro con le PMI da molti anni, e conosco bene le difficoltà che gli imprenditori incontrano nel controllare e guidare un'azienda. Ti consiglio dunque di seguire anche i miei prossimi articoli, iscrivendoti alla **newsletter mensile**.