



Le pmi travolte dal caro materie prime

Il 2021 è stato finora caratterizzato da violenti e imprevedibili aumenti nei prezzi delle materie prime, dalla carenza di alcuni componenti chiave delle filiere industriali, dall'esplosione del costo del trasporto delle merci e da problemi nella logistica. Le pmi e le microimprese molto più difficilmente riescono a scaricare i maggiori costi sul cliente finale. Si tratta, in molti casi, soprattutto se guardiamo al contesto italiano, di aziende iperspecializzate in nicchie, che sono fornitori di aziende più grandi verso cui hanno scarso o nullo potere contrattuale. Per queste realtà le difficoltà esplose nella logistica, l'aumento nei costi delle materie prime e nei trasporti possono essere fatali, perché mettono a dura prova la capacità di generare margini sufficienti. Ma è chiaro che una strada alternativa va cercata ed è quella di provare a convivere con i nuovi e imprevedibili rischi del next normal post Covid. Cosa possono fare le pmi italiane per proteggersi?

Ci sono almeno tre regole auree da seguire: La prima è quella di scegliere capi filiera fair. Se ci si trova a operare in un ambiente caratterizzato da rischi crescenti e imprevedibili,

DI **FABIO BOLOGNINI***

bili, la possibilità di poter contare su una liquidità tempestivamente disponibile è cruciale. La liquidità deriva dall'incasso delle fatture commerciali: pertanto diventa cruciale far parte di filiere collaborative. E se è vero che, come abbiamo detto, i piccoli fornitori hanno scarso o nullo potere contrattuale rispetto a clienti grandi, la scelta deve essere quella di tenersi alla larga da clienti che hanno la tendenza a scaricare a valle sui subfornitori i problemi di costo e di finanza. Meglio rinunciare a un grande cliente, se questo non assicura margini sufficienti, pagamenti puntuali e protezioni dagli imprevedibili.

La seconda riguarda l'innovazione nell'analisi dei dati. Le pmi devono lavorare anche su sé stesse. Devono fare dell'innovazione uno stile di vita e devono investire in un ambiente in cui reperire risorse per la crescita è diventato molto più semplice per adattare i modelli di business alle mutate esigenze di contesto. Sostanziale che strutturino sistemi produttivi flessibili e che aumentino la propria capacità

di gestire i dati della produzione, per rendere processi e servizi al cliente finale più efficienti.

L'utilizzo dei dati può essere cruciale anche per il miglior funzionamento dell'intera filiera in cui ogni pmi è inserita. Infine, la pianificazione finanziaria è una risorsa chiave.

La necessità di investire e di dover gestire l'imprevedibile obbligano le pmi ad abbandonare il loro stato permanente di precarietà finanziaria, di scarsa visibilità sui flussi di cassa, di eccessivo indebitamento e pagamenti ai fornitori in estremo ritardo.

Per farvi fronte è necessaria un'attenta pianificazione finanziaria che consenta di misurare e gestire il ciclo di conversione in cassa. Questo indicatore segnala per quanto tempo un'impresa sarà privata della liquidità se aumenta i suoi investimenti in scorte per incrementare le vendite. È quindi una misura del rischio di liquidità derivante dalla crescita. La visibilità su questa metrica impedisce di restare a corto di cassa – un rischio che nel contesto descritto non ci si può permettere. (riproduzione riservata)

*co-founder **Workinvoic**