

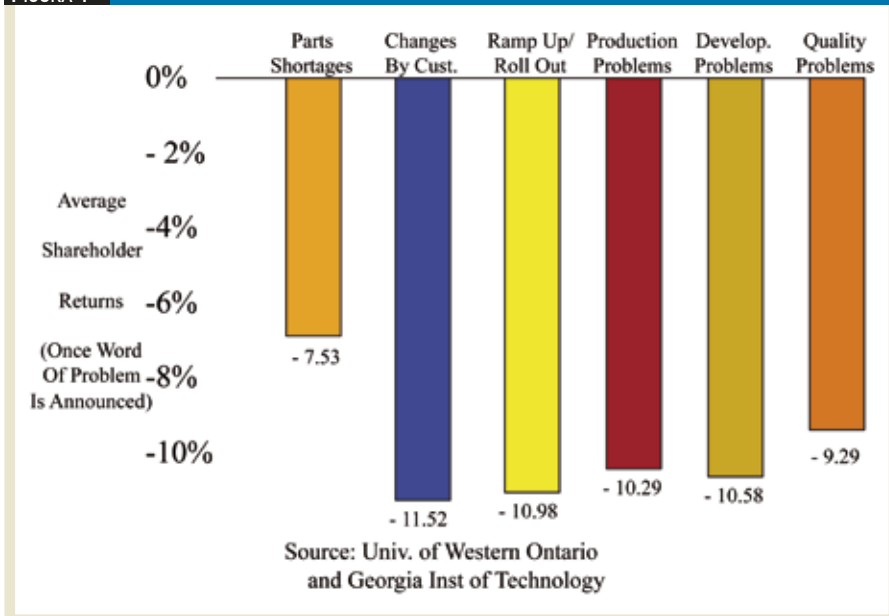
COMUNICARE I **RISULTATI** DELLE OPERATIONS UTILIZZANDO IL LINGUAGGIO DEL DIRETTORE FINANZIARIO

di Enrico Camerinelli

• Enrico Camerinelli,
Senior Analyst Europe - Celent

Nella situazione contingente di estrema riduzione dei flussi creditizi, le aziende si adoperano in ogni modo per recuperare liquidità attraverso una migliore, e più efficiente gestione delle operazioni. Diventa pertanto importante capire quali siano le fonti di possibile finanziamento interno, non tanto in termini di puro taglio dei costi, quanto di recupero di flussi di natura tipicamente finanziaria

FIGURA 1



COMUNICARE IL VALORE DELLA SC

Tradizionalmente ci si è limitati a identificare le operazioni di supply chain con quelle logistiche e di produzione. Pertanto la misurazione delle prestazioni si è sempre concentrata su indicatori di efficienza produttiva, di riduzione dei costi, di minimizzazione delle scorte lungo l'intero processo produttivo, e di saturazione degli impianti e dei macchinari.

In effetti, secondo una visione incentrata sul prodotto, come è stata per buona parte del secolo scorso, l'eccellenza nelle attività produttive e nell'eliminazione degli sprechi indicava le linee guida da perseguire. In poche parole, l'attenzione è stata riservata alla gestione dei flussi fisici dei materiali, e in maniera via via crescente, anche alle informazioni connesse. Poco risalto però, è stata data all'importanza di una corretta gestione dei flussi monetari.

Le dinamiche di un mercato sempre più globale e la continua necessità di innovare per competere, porta i Direttori Generali a superare il concetto della riduzione dei costi come obiettivo primario. Essi si devono concentrare su come assicurare una continua crescita del profitto e un profilo sempre positivo dei flussi di cassa.

Il tema da elaborare consiste nel calcolare il valore della supply chain, ossia connettere la performance della supply chain al valore aziendale, inteso come tale dagli azionisti e dagli investitori. Si può far questo prendendo come spunto un'analisi svolta qualche anno fa, e ancora del tutto attuale, che ha quantificato il valore che la supply chain porta all'azienda. Lo studio è partito in modo originale, misurando l'impatto provocato dagli errori nella gestione della supply chain sul valore del titolo azionario dell'azienda.

Esempi di errori nella gestione della supply chain sono ad esempio, la mancanza di materiali, oppure problemi di produzione dovuti a cattiva programmazione o, ancora problemi di qualità.

Casi di "disruption" annunciati sono ad esempio, la Nike che dovette riconoscere di far uso di manodopera minorile e quindi, costretta a ridefinire i propri processi produttivi. O la Bridgestone, che dovette ritirare migliaia di pneumatici dal mercato USA per un difetto di fabbricazione. La Sony, che non riuscì a soddisfare l'enorme domanda di Playstation sotto le feste di Natale di qualche anno fa. Più recentemente, le

SUPPLY CHAIN FISICA E FINANZIARIA

Parlare di Supply Chain Finance, occorre prima introdurre il concetto della Supply Chain Management (SCM). Il SCM è una combinazione disciplinata di pratiche e tecnologie, scandite attraverso la gestione ottimale del tempo, che sostengono gli utenti nella progettazione, pianificazione, approvvigionamento, trasformazione, spedizione, assistenza, ed eventuale ritorno di beni, informazioni e servizi che vengono consegnati in un mercato globale. Il fine ultimo consiste nell'effettuare queste attività in modo sostenibile e tale da creare profitto. La supply chain è quindi un insieme di flussi fisici e informativi che attraversa le reti di relazioni costituite tra gli attori commerciali, che di volta in volta sono clienti e fornitori. Il concetto di catena di fornitura si allarga di conseguenza a comprendere anche la catena di progettazione, di produzione, di distribuzione commerciale, di gestione del servizio, e di gestione del post-vendita. La globalizzazione del mercato comporta catene sempre più lunghe. In realtà le catene sono reti di relazioni, e ogni nodo è collegato ad altri attraverso connessioni di acquisto e vendita di beni e servizi. La qualità dei prodotti e delle informazioni è considerata un requisito indispensabile per la buona continuazione del rapporto commerciale. A questo si adoperano le aziende con ingenti sforzi per introdurre pratiche di miglioramento continuo che

incrementino l'efficienza interna. Soprattutto le aziende più grandi adottano politiche per aiutare i propri partner a introdurre gli stessi metodi di miglioramento. Pur restando ancora molto da fare per le imprese di dimensioni inferiori, la gestione dei flussi di beni e dei flussi d'informazioni può comunque dirsi sotto il controllo delle aziende.

Il problema resta quando si affronta un terzo tipo di flusso nella gestione di una supply chain: i flussi monetari. Soprattutto nella situazione contingente di estrema riduzione dei flussi creditizi, le aziende si adoperano in ogni modo per recuperare liquidità attraverso una migliore, e più efficiente gestione delle operazioni. Diventa pertanto importante capire quali siano le fonti di possibile finanziamento interno, non tanto in termini di puro taglio dei costi, quanto di recupero di flussi di natura tipicamente finanziaria che possano aiutare a superare le difficoltà create dalla situazione congiunturale.

Si tratta, pertanto, di allineare i flussi operativi con quelli finanziari, onde comprendere appieno i processi e le informazioni "end-to-end" che determinano i valori di liquidità, dei conti, e del capitale circolante aziendale. L'insieme di queste catene del valore viene chiamata "Financial Supply Chain", proprio per sottolineare la stretta correlazione tra gestione fisica/informativa dei beni e servizi, con la corrispondente gestione monetaria (e quindi, finanziaria).

vernici tossiche nei giocattoli Mattel, che hanno costretto il produttore a ingenti, e costosissimi richiami dal mercato. Lo studio ha rilevato che, nel momento in cui vengono annunciati questi cosiddetti “supply chain disruptions” non rimangono confinati all'interno dell'azienda, ma hanno immediate ripercussioni sul suo valore azionario. La Figura 1 illustra la correlazione tra gli eventi annunciati e la perdita del valore azionario delle aziende responsabili di tali annunci.

Anche se appena dimostrato attraverso la misurazione del 'non-valore' conseguente a una sua cattiva gestione, resta associato che una buona gestione della supply chain genera valore aziendale.

Rimane ora l'esigenza di capire quali siano le azioni di supply chain che abbiano un impatto positivo misurabile in termini finanziari.

La figura 2 rappresenta l'elaborazione di una slide della British American Tobacco (BAT). Vuole illustrare graficamente il problema che l'azienda sta tentando di risolvere: comunicare i benefici che gli operatori di supply chain hanno come obiettivo da raggiungere (colonna di

sinistra) con qualcosa che sia corrispondente sia come soluzioni che come risultati a quanto espresso invece in termini di natura più squisitamente finanziaria.

Questo vuol dire che la persona di supply chain che parla di “Improve customer service” ne capisce, ovviamente, non solo il significato, ma possiede anche gli strumenti e gli indicatori per misurarne il valore.

Passando ora al corrispondente indicatore in gergo finanziario, “Enhance top-line growth”, si pone il problema al mondo della supply chain di come misurarlo, di dare, cioè, significato a una “top-line growth”. Chi si occupa di finanza sa che cosa sia, così come chi si occupa di supply chain sa come misurare o che cosa sia il servizio al cliente.

Il valore rappresentato dalla tabella è, quindi, di fornire un “dizionario” di trascodifica da un gergo all'altro. Ciò che usano in BAT potrebbe, analogamente, essere utilizzato, in altre forme e con altri termini, in qualsiasi azienda che senta come stringente l'esigenza di far corrispondere, a indicatori di performance operativa, delle equivalenti

misurazioni di performance finanziaria. Nell'ecosistema aziendale, il manager della supply chain viene visto come un esperto operativo. È incaricato di compiti e obiettivi principalmente orientati a controllare e ridurre i costi, oltre che di ottimizzazione dei flussi dei materiali. In un tale contesto, il manager della supply chain ha un solo modo per elevare la propria posizione all'interno della gerarchia aziendale. Deve poter comunicare i risultati del proprio operato e l'impatto delle decisioni prese nel linguaggio del business. Il linguaggio parlato dai decisori aziendali. Cioè, il linguaggio finanziario.

Per svolgere al meglio il suo compito, il Direttore Finanziario usa come riferimento principale l'indicatore del capitale circolante (meglio noto come working capital), che rappresenta l'ammontare di liquidità che quotidianamente occorre all'azienda per condurre in modo profittevole le proprie operazioni.

Anche il responsabile delle attività di supply chain deve rivolgere attenzione al working capital. Infatti, questo indicatore finanziario contiene elementi strettamente riconducibili all'efficacia della gestione della supply chain. E' importante, perciò, porre attenzione ai componenti dell'indicatore per apprezzare come essi vengano influenzati - positivamente o meno - dalle pratiche operative di supply chain.

IL CONCETTO DI CAPITALE CIRCOLANTE (WORKING CAPITAL)

Il capitale circolante è dato dalla somma dei valori delle giacenze di magazzino, più la somma dei crediti esigibili dai clienti, meno le esposizioni verso i fornitori. Sostanzialmente, il capitale circolante quantifica il flusso di denaro che consente di gestire quotidianamente l'azienda. L'obiettivo è di mantenerlo a un livello il più basso possibile: avere poche giacenze di magazzino; riuscire ad incassare quanto prima dai clienti; cercare di pagare il più tardi possibile i fornitori.

Usando delle formule, si ottiene:
 Capitale Circolante = (Crediti correnti) + (Valore degli Immobili correnti) - (Debiti correnti)

I valori del capitale circolante sono espressi in unità monetarie, e si desumono dai dati di bilancio aziendale. In genere, però, l'esperienza di chi opera nel mondo operativo della supply chain

“ Il SCM è una combinazione disciplinata di pratiche e tecnologie, scandite attraverso la gestione ottimale del tempo, che sostengono gli utenti nella progettazione, pianificazione, approvvigionamento, trasformazione, spedizione, assistenza, ed eventuale ritorno di beni, informazioni e servizi che vengono consegnati in un mercato globale ”

FIGURA 2

In Supply Chain Terms	In Financial Terms
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Improve customer service ▪ Improve operational control ▪ Optimise inventories ▪ Reduce number of assets 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enhance top-line growth ▪ Reduce operating costs ▪ Reduce working capital ▪ Improve asset turnover

porta più a ragionare in termini di unità di tempo che in unità monetarie. Dopo tutto, la supply chain è la combinazione disciplinata di pratiche e tecnologie, scandite attraverso la gestione ottimale del tempo.

Quindi, invece di parlare di “capitale circolante” si parlerà di “cash to cash cycle”. Al posto del valore dei crediti correnti si userà la misurazione dei giorni di credito cliente. Questi rappresentano, sostanzialmente, i giorni che l’azienda dovrà attendere prima di incassare il pagamento delle fatture inviate ai propri clienti.

Al valore monetario delle giacenze di magazzino si sostituisce la misurazione dei giorni di copertura delle scorte. Per ultimo, i giorni debito fornitore sono l’equivalente temporale del valore dei debiti correnti. La misurazione rappresenta i giorni che l’azienda ha deciso di attendere prima di dover onorare il debito con i propri fornitori.

In formule:

Cash to Cash cycle = (Giorni di credito clienti) + (Giorni di copertura magazzini) – (Giorni debito fornitori)

Ove:

Giorni di credito clienti = [(Media dei crediti correnti / Fatturato)*365]

Giorni di copertura magazzini = [(Valore degli Immobilizzi correnti / Costo del venduto)*365]

Giorni debito fornitori = [(Debiti correnti / Costo del venduto)*365]

Le grandezze “Fatturato” e “Costo del venduto” sono dedotte dal conto economico aziendale.

Se rappresentate graficamente (Figura 3), le formule risultano di più facile comprensione.

In presenza di un tipico flusso di supply chain in cui si acquistano i materiali per trasformarli e spedire il prodotto finale, si deve tenere conto di due altri termini intermedi, di natura prettamente finanziaria: l’acquisto dei materiali, con il relativo pagamento al fornitore. E la vendita, la fatturazione, e l’incasso dal cliente.

Il tema del capitale circolante assume rilevanza significativa ed imprescindibile per scelte strategiche di supply chain management. Tutto questo risulta chiaro se si prende in esame un tema di stringente attualità nelle pratiche di SCM: le decisioni di outsourcing.

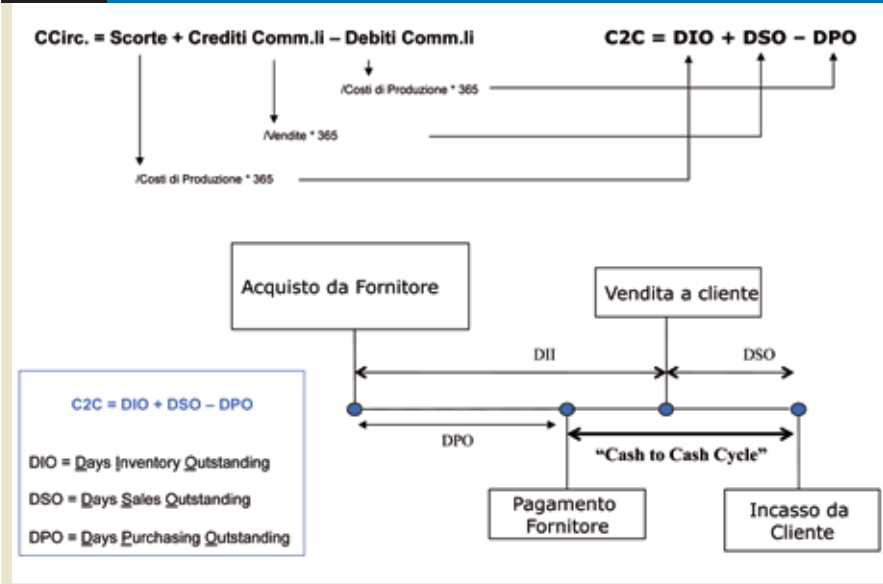
Il fatto che occorra esaminare queste decisioni sotto tutti i profili, e non solo attraverso considerazioni relative ad aspetti logistici (limitati ai flussi di beni e d’informazioni), si evidenzia nel momento in cui si prende in esame l’effetto del capitale circolante sui risultati economici

totali collegati alla decisione.

Infatti, nel comparare la struttura dei costi connessi a una produzione locale (“Made in Europe” nella Figura 4) rispetto a una scelta di outsourcing (“Made in LCC” - Low Cost Country), i soli aspetti logistici (es. costo delle materie prime; costo del trasporto; costo della manodopera) farebbero propendere per una decisione a favore di un fornitore LCC. In realtà, invece, la pratica quotidiana coinvolge altri aspetti che non possono essere catturati dalla analisi dei soli costi logistici. Ad esempio, la tendenza a forzare i fornitori LCC a tenere merce in magazzino per assicurare una fornitura continua, soprattutto per ovviare alla distanza geografica. Così come l’imposizione verso questi fornitori, in genere con un basso potere di negoziazione, ad accettare termini di pagamento estremamente dilazionati. Per ultimo, la situazione contingente di una distanza geografica che mette a rischio il rispetto dei termini di consegna dei beni ordinati, oltre alla garanzia di qualità dei prodotti consegnati non sempre in linea con gli standard attesi. Tutti questi fatti si possono tradurre e misurare- negli elementi del capitale circolante.

“ Il tema da elaborare consiste nel calcolare il valore della supply chain, ossia connettere la performance della supply chain al valore aziendale, inteso come tale dagli azionisti e dagli investitori ”

FIGURA 3



Lo scenario finale, difatti, si presenta ben diverso dalla situazione prettamente logistica in cui i flussi presi in esame sono esclusivamente relativi ai beni e alle informazioni. La componente del capitale circolante, quando opportunamente calcolata, aggiunge un elemento di confronto alla struttura dei costi e benefici sulla quale basare la decisione di outsourcing finale.

LA DISTINTA MATERIALI DEL DIRETTORE FINANZIARIO

Come visto, il manager della supply chain ha un solo modo per elevare la propria posizione all’interno della gerarchia aziendale: deve poter comunicare i risultati del proprio operato e l’impatto delle decisioni prese nel linguaggio finanziario.

Il modello dell’Economic Value Added (EVA®) permette di collegare gli indicatori

di natura finanziaria (es. gli elementi di conto economico e stato patrimoniale) con quelli con caratteristiche più operative (es. indici di produttività, di affidabilità delle consegne, di efficienza).

L'albero EVA (Figura 5) diventa la "distinta materiali" del Direttore finanziario, che può così dialogare meglio con il responsabile delle operazioni di suppli Chan.

Ruotando, infatti, di 90° la figura, essa prende la forma di una distinta materiali, con il "prodotto finito" (in questo caso l'indicatore finanziario dell'economic value added) all'estrema sinistra, i "semilavorati" al centro, e le "materie prime" all'estrema destra, a costituire le "foglie" dell'albero.

Dovendo spiegare in maniera semplice la funzione dell'Economic Value Added, si può dire che esso misura la capacità dell'azienda di generare flussi di cassa positivi.

In poche parole, l'EVA è l'indicatore su cui il Direttore Generale (CEO) concentra la propria attenzione, e su cui viene misurato dagli investitori e dagli azionisti.

C'è poi una parte intermedia, come detto dei "semilavorati", che quantificano il valore degli indicatori di performance aziendale gestiti dal Direttore finanziario (CFO). Essi contribuiscono a generare il valore finale dell'indicatore dell'EVA (conosciuto anche con il nome di 'profitto economico').

Le "foglie" dell'albero sono invece rappresentate dagli indicatori misurati dal Direttore delle operazioni (COO). Anch'essi sono parte della costruzione del valore finale del profitto economico, attraverso le correlazioni rappresentate graficamente dai rami della struttura ad albero in figura. Con un solo modello si possono, quindi, correlare le misurazioni delle prestazioni aziendali gestite da funzioni gerarchiche diverse, ognuna per il proprio specifico ruolo e responsabilità.

Nello stesso modello, poi, sono contemporaneamente presenti gli indicatori dei due documenti più importanti ai fini della misurazione delle prestazioni aziendali: il conto economico (rappresentato dagli indicatori nel ramo alto di Figura 5); lo stato patrimoniale (i cui componenti più significativi - ad es. capitale fisso; vendite; debiti commerciali; crediti commerciali - sono tracciati nel ramo basso della figura).

SUPPLY CHAIN FINANCE. IL RUOLO DELLE BANCHE

La supply chain può essere vista, in definitiva, come una rete di partecipanti

FIGURA 4

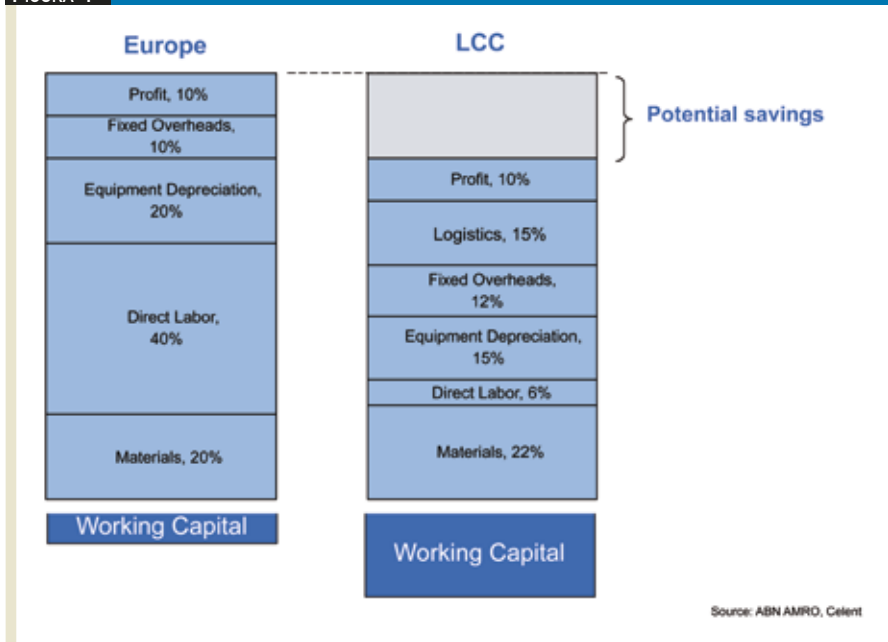
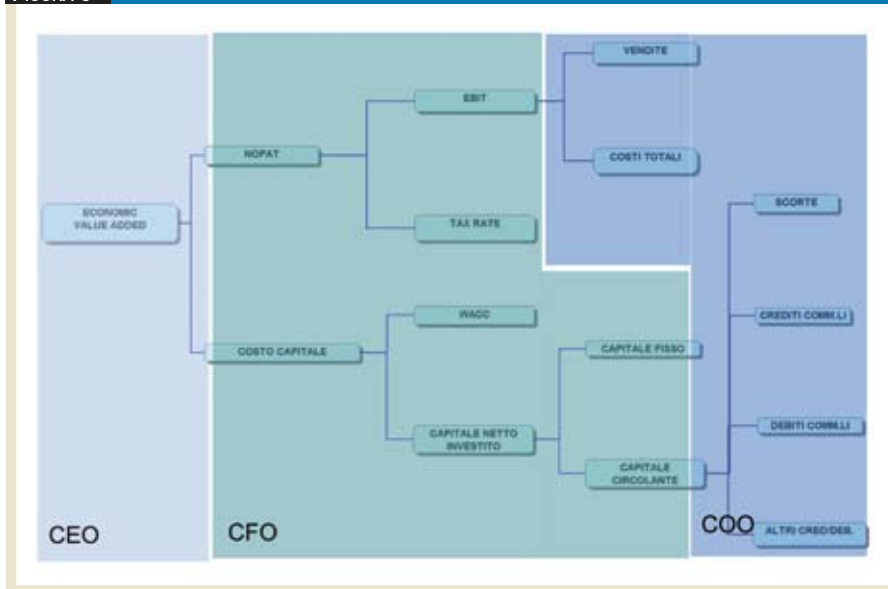


FIGURA 5



che scambiano beni, servizi, e informazioni, a fronte di ordini di acquisto e di pagamento.

La componente finanziaria, espressa da fatture e pagamenti, funge da collante tra i vari attori in gioco. In tale ambito il controllo passa dalle aziende agli erogatori dei flussi finanziari, ossia le banche.

In effetti, anche le banche si trovano in sofferenza a causa della situazione di grave crisi economica internazionale. Hanno necessità di innovare i loro prodotti e servizi, in un mercato sempre più competitivo e prudente.

Le aziende clienti sono in cerca di

soluzioni integrate, più che di singoli prodotti. Il gestore delle relazioni dell'istituto finanziario deve assumere un ruolo più di consulente che di mero conoscitore dei prodotti/ servizi finanziari offerti.

Si tratta, per le banche, di rivedere la propria strategia di distribuzione, creando un portafoglio di soluzioni più adatti alle attese dei loro clienti corporate, quotidianamente coinvolti nella gestione dei flussi fisici, informativi, e finanziari, delle proprie supply chain.

A tal proposito, alcuni tra i più grandi istituti finanziari internazionali

(JP Morgan; Royal Bank of Scotland; Deutsche Bank; Unicredit; Citi) hanno da tempo proposto al mercato soluzioni di Supply Chain Finance, ossia di soluzioni di finanziamento dei processi propri della financial supply chain. Anche se la differenza tra Financial Supply Chain e Supply Chain Finance può apparire solo lessicale, diventa estremamente importante per capire la natura dei due termini.

Come già descritto, la Financial Supply Chain è l'insieme dei processi e delle informazioni che determinano i valori di liquidità, dei conti, e del capitale circolante aziendale.

Il Supply Chain Finance, di converso, è l'insieme dei prodotti/ servizi che un istituto finanziario mette a disposizione per facilitare la gestione dei flussi di beni e delle informazioni della supply chain. Per fare un esempio, l'emissione di una fattura è un processo tipico della Financial Supply Chain. E' in effetti un processo che scaturisce dalla gestione fisica della catena delle forniture, e tende a modificare il valore della liquidità dei conti e del capitale circolante dell'azienda emittente. Una corrispondente soluzione di Supply Chain Finance, sempre per continuare nell'esempio, è il "factoring". Con questo strumento finanziario, un fornitore può "vendere" alla banca il proprio credito-rappresentato, appunto, dalla fattura- ed incassare il pagamento in anticipo rispetto alla scadenza naturale. Il servizio fornito dalla banca viene pagato dalla azienda nella forma di uno "sconto" rispetto al valore nominale della fattura emessa. Sarà poi cura dell'istituto esigere dal destinatario della fattura l'importo relativo, una volta maturati i termini per l'incasso. Il factoring è una delle soluzioni di Supply Chain Finance offerte dalle banche. Tra le molte disponibili, altre soluzioni più o meno sofisticate sono: la lettera di credito; il reverse factoring; il pre-shipment financing.

LETTERA DI CREDITO

È un documento, emesso da un istituto di credito, che funge da garanzia affinché un soggetto possa ottenere un finanziamento da parte di altri soggetti, che possono essere a loro volta delle banche oppure dei fornitori. Viene usata spesso nelle operazioni di import-export, quando l'acquirente mette a disposizione del venditore una determinata somma per la fornitura di beni e servizi. Somma che il venditore riceverà solo a determinate condizioni pattuite in partenza, e che la banca si fa garante di controllare.

“ Il factoring è una delle soluzioni di Supply Chain Finance offerte dalle banche. Tra le molte disponibili, altre soluzioni più o meno sofisticate sono: la lettera di credito; il reverse factoring; il pre-shipment financing ”

REVERSE FACTORING

Mentre nel factoring tradizionale è il venditore a richiedere l'anticipo del credito all'istituto finanziario, con il Reverse Factoring è invece la banca a promuovere l'iniziativa (da qui, l'aggettivo 'reverse'). In questo caso la banca, che ha visibilità della transazione commerciale tra il venditore e il compratore, valuta il rischio finanziario associato al compratore, in genere un proprio cliente consolidato. Nel momento in cui l'istituto ha la certezza che il compratore onorerà l'impegno preso con il venditore, proporrà a quest'ultimo un anticipo del valore fatturato, a un tasso di sconto notevolmente vantaggioso rispetto a quanto il venditore potrebbe negoziare con la propria banca locale. Questo strumento di Supply Chain Finance viene di solito proposto a fornitori di paesi emergenti, nei quali il costo del finanziamento non è competitivo rispetto a quanto può essere offerto da una banca che vede minimizzato il rischio di insolvenza da parte del compratore. Con la continua stretta creditizia, si stanno individuando anche opportunità a livello locale (Europa; Italia) laddove sia significativo il differenziale tra il costo del capitale del fornitore, e il tasso di interesse che l'istituto finanziario potrebbe offrire.

PRE-SHIPMENT FINANCING

E' una forma piuttosto avanzata di finanziamento. Come documento di garanzia non si usa più la fattura, ma l'ordine di acquisto. Il livello di rischio è elevato, e pertanto la soluzione viene proposta a circuiti compratore-venditore consolidati e sicuri. Il finanziamento si basa ancora sul livello di rischio del compratore, ed assicura un anticipo di liquidità di assoluto vantaggio per il fornitore. Questa forma di Supply Chain Finance si applica in genere in concomitanza con il lancio di un nuovo prodotto, in occasione del quale il fornitore ha necessità di finanziare nuove linee di produzione e nuovi macchinari per rispondere alle richieste del cliente. C'è da dire che le soluzioni descritte sono presenti sui mercati finanziari da molti

anni. Basti pensare al reverse factoring, che nella Spagna viene da tempo conosciuto con il nome di 'confirming'.

Questo non deve però trarre in inganno. L'elemento di novità risiede nella forma di utilizzo del documento di garanzia. Mentre finora i documenti di garanzia erano solamente cartacei con tutte le conseguenze ed inefficienze del caso, le nuove tecnologie basate su internet consentono una completa dematerializzazione dei documenti, con la conseguente automazione di tutti i processi amministrativi ed operativi, secondo quello che viene comunemente definito "Straight Through Processing" (STP).

Invece di gestire le transazioni manualmente, l'insieme dei sistemi gestionali (ERP), dei nuovi protocolli di comunicazione (es. XML), e di nuovi standard di trasmissione dati (es. ISO 20022) permettono, dal punto di vista prettamente tecnologico, una visibilità completa dei processi, e forniscono una predisposizione completa e funzionante di un ecosistema di gestione dai flussi fisici, informativi, e finanziari dei processi della supply chain.

Mappando i propri processi operativi a fronte di queste e altre soluzioni finanziarie, il manager della supply chain può guidare il collega Finanza a coinvolgere in modo proattivo la banca di riferimento, per ottenere soluzioni e servizi che condizionino positivamente il working capital aziendale.

La barriera verso queste forme più efficienti, e sofisticate, risiede come sempre nella cultura e maturità di ciascuna azienda.

Per questo riteniamo che le banche abbiano la responsabilità di rendere più chiaro il panorama di riferimento, contribuendo alla comprensione e accettazione delle aziende mediante un'azione incisiva di educazione, informazione e dimostrazione del valore connesso alla gestione della Financial Supply Chain più moderna e matura. □

(Enrico Camerinelli,
ecamerinelli@celent.com)