

Supply Chain Finance

Un modello win-win con i propri fornitori partner

a cura di Francesco Calì, Managing director Valeo-in; Giovanni Mosca, Chief planning, Budget & Control officer Cmd

#1. INTRODUZIONE

L'articolo illustra un progetto di supply chain finance che ha avuto come risultato principale la scoperta e l'adozione di uno strumento classico di finanza a breve termine (reverse factoring), ma attraverso un canale innovativo, flessibile ed economico rispetto a quello del classico canale bancario.

L'intervista a Giovanni Mosca, Chief planning, Budget & Control officer Cmd, permetterà di capire gli obiettivi, le attività, le fasi del progetto e i risultati ad oggi ottenuti.

PRESENTAZIONE SOCIETÀ

Cmd opera come motorista di lungo corso (1971) e realizza prodotti industriali attraverso l'applicazione del motore in quattro settori ritenuti strategici: lavorazioni meccaniche di precisione, motori marini, avio, energia (fig.1).

Nell'Sbu **Meccanica di precisione**, Cmd rappresenta un partner strategico di gruppi internazionali, quali Fca, Cnh, Magneti Marelli, MV Agusta, Mercedes e Suzuki, con cui co-progetta e co-sviluppa i componenti più "nobili" del motore (basamenti e testate), oltre a diverse lavorazioni di altri rilevanti componenti del motore.

Nella Sbu **Motori marini**, Cmd ha realizzato 23 motori diesel per la marina, incluso un modello ibrido, nonché lavorazioni speciali su centraline, scambiatori, sistemi di raffreddamento di motori automobilistici da marinizzare, di qualunque marca e modello, attraverso una lavorazione taylor made delle richieste dei propri clienti.

Nella Sbu **Avio**, Cmd ha realizzato due motori diesel a pistoni (ULM 2200 e GF56) per l'aviazione generale di cui uno (CMD 22) certificato dall'Easa a dicembre 2017;

Nella Sbu **Energia**, Cmd ha realizzato:

- Un motore e il relativo sistema di cogenerazione (20KWh di elettrico) e (40Kwh di termico) per la combustione e lo smaltimento eco-compatibile di biomasse solide;
- Centraline e sistemi elettronici automatici per l'efficienza energetica e il controllo elettronico automatico di consumi ed emissioni per motori diesel, benzina e metano.

A gennaio 2017, Cmd ha visto l'ingresso di un nuovo socio: la **Loncin Motor & Co Ltd**, multinazionale cinese tra le prime 500 aziende della Cina, che realizza circa 2 miliardi di euro di fatturato. Quotata alla Borsa di Shanghai, Loncin opera nel settore motoristico per applicazioni automotive, industriali e aeronautiche.



Francesco Calì



Giovanni Mosca



Fig. 1: i settori in cui opera Cmd

#2. DESCRIZIONE DEL PROGETTO

a. Obiettivi

Il programma "SCF" si fonda sul reverse factoring evoluto e ha avuto i seguenti obiettivi:

- Migliorare l'efficienza del capitale circolante;
- Migliorare i rapporti coi fornitori;
- Ridurre e controllare i rischi di supply chain;
- Accrescere il potere negoziale;
- Supportare i fornitori in crescita.

Questi obiettivi sono stati realizzati attraverso:

- **Una agevolazione dell'accesso al credito:** non sempre un fornitore strategico è un grande player di mercato e, per questo motivo, difficilmente potrebbe ottenere buone condizioni economiche se si adottassero le logiche tradizionali;
- **Un minor costo del credito:** zero costi di gestione e balzelli vari rispetto al classico strumento finanziario del canale bancario;
- **Una riduzione del fabbisogno di capitale circolante netto:** attraverso una gestione condivisa tra azienda, fondo e fornitore.

Il reverse factoring evoluto (fig.2)

Il Fondo fornisce lo strumento finanziario valutando l'affidabilità dei fornitori proposti da Cmd tenendo conto dello standing della società cliente (Cmd) e della società capofiliera (cliente di Cmd): ecco l'innovazione sostanziale di questo strumento finanziario, ossia la valutazione della rete di fornitura.

La rilevanza strategica del reverse factoring evoluto risiede nel fatto che il Fondo valuta la concessione del credito basandosi su elementi quantitativi e qualitativi, questi ultimi considerati con logiche, ponderazioni e integrazioni dei dati quantitativi ben diversi da quelli bancari (Basilea II).

b. Lo sviluppo del progetto

Il programma «Supply Chain Finance» (SCF, in breve) è stato avviato dalla Direzione pianificazione finanza e controllo di concerto con la Direzione finanza e la Direzione acquisti (fig.3 – Fasi del progetto).

Il team di lavoro è stato impegnato per due settimane nel raggiungimento del target di riduzione del Ccn e dell'efficienza degli acquisti. Nello specifico:

Direzione pianificazione finanza e controllo: partendo dall'analisi del bilancio 2016 e dal progetto di bilancio 2017, la direzione è stata impegnata nella definizione

del livello di capitale circolante netto (Rimanenze + Crediti a breve + Cash – Debiti finanziari e commerciali a breve) «efficiente» in sede di piano industriale e budget annuale con particolare attenzione al livello di acquisti correlato;

Direzione finanza: a fronte della proposta della Direzione pianificazione finanza e controllo, la Direzione finanza ha definito e sancito i parametri di Dpo (giorni di dilazione ricevuta) e Dso (giorni di dilazione concessa) e ciclo monetario complessivo a cui attenersi per il rispetto del piano industriale e budget annuale;

Direzione acquisti: acquisiti gli input di cui al punto 1) e 2), gli accounts, coordinati dal buyer, hanno stilato la lista dei fornitori delle quattro Sbu individuando quelli ritenuti strategici. Il buyer, in ultima analisi e sintesi, ha individuato e proposto il cluster di fornitori Tier 1 da inserire nel programma «SCF».

Con la lista dei fornitori strategici, a dicembre 2017 Cmd ha avviato il programma della «Supply Chain Finance» tutt'ora in vigore. ■

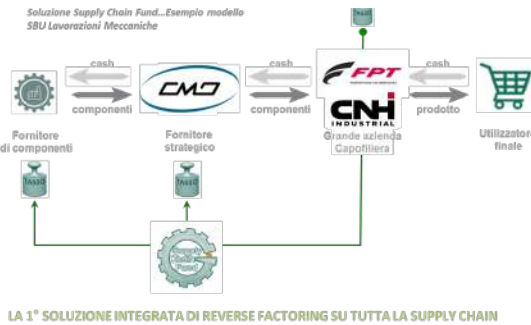
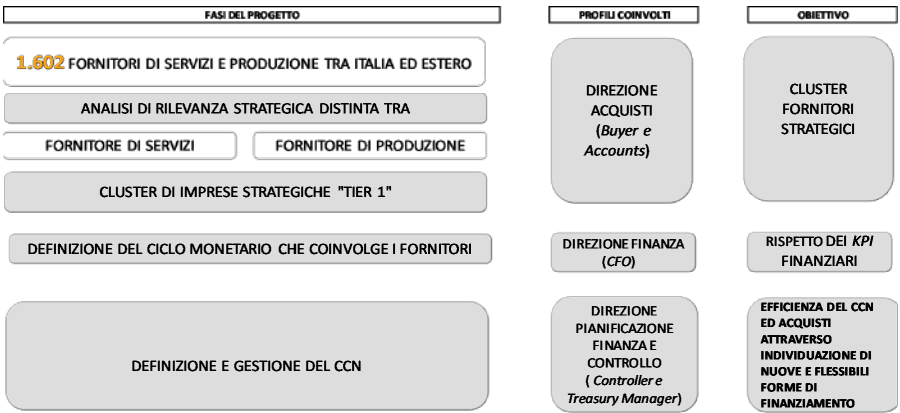


Fig. 2: il modello di reverse factoring evoluto

Fig. 3: fasi del progetto



risponde alle domande sull'implementazione del progetto e i risultati ottenuti:

Le motivazioni principali sono state quelle di migliorare l'efficienza del capitale circolante e ridurre e controllare i rischi di supply chain migliorando la relazione con i fornitori supportandoli nella crescita dal punto di vista finanziario.

Il 19 gennaio 2017 è avvenuto il *closing* del *deal* M&A con la multinazionale cinese Loncin Motors Ltd, realtà industriale quotata a Shanghai e tra le prime 500 in Cina. Dal primo momento, le direttive strategiche della capogruppo sono state: **riduzione del capitale circolante netto ed efficienza/efficacia delle politiche di acquisto**. Il nuovo *modus operandi* ha contribuito in gran parte a galvanizzare il team interfunzionale creato per raggiungere il target definito nei tempi e modi dettati dalla casa madre.

La carta vincente del progetto è stata la rivisitazione e la riconsiderazione del processo d'acquisto e dei rapporti con i fornitori basati su un **approccio collaborativo**. Il cosiddetto win-win con il fornitore, a mio avviso, rende la funzione acquisti e la funzione procurement sempre più strategiche nell'attuale contesto di un mercato globale estremamente competitivo. Possiamo dire, pertanto, che il prerequisito di questo progetto è stata la **collaborazione tra procurement e finance**.

In altri termini, dalla negoziazione alla conclusione dell'acquisto, passando per la gestione del rapporto commerciale con il fornitore strategico della filiera, Cmd ha cambiato l'approccio alla supply chain.

Il fornitore **partecipa** all'analisi e allo sviluppo produttivo, economico e finanziario di un ordine e/o commessa.

Che risultati avete ottenuto dal progetto?

1. **Impatto di tipo organizzativo:** ha accresciuto la sinergia e l'integrazione tra le diverse funzioni aziendali coinvolte nel raggiungimento di un obiettivo apparentemente di interesse degli acquisti;

3. Impatto di tipo finanziario: i dati forniti dal Dipartimento pianificazione e controllo riportano una riduzione del fabbisogno di capitale circolante netto di circa 3,5 milioni di euro nel I quarter 2018 rispetto allo stesso periodo dello scorso.

Cambiare approccio alla supply chain. A mio avviso, è possibile ottenere buoni risultati attraverso una visione sistemica dell'azienda. Il sistema azienda comprende realtà interne ed esterne che, se ben gestite, concorrono alla creazione e all'accrescimento del suo valore.

Il **lavoro in team**, formato non solo dai colleghi, ma anche da fornitori Tier 1 individuati per il progetto e coinvolti attivamente, è stato la carta vincente. Da questa esperienza Cmd ha tratto un importante vantaggio competitivo, non solo in termini finanziari e organizzativi, ma soprattutto di solidità e fidelizzazione della rete di fornitori Tier 1. La vision che ha guidato il progetto Cmd è stata la seguente: nella funzione finanza si gestisce la risultante monetaria del valore che nella funzione procurement/acquisti si **crea e accresce**.

Principali problematiche emerse durante il progetto, soluzione implementata e suggerimenti per evitare lo stesso problema su progetti successivi	
Principali problematiche	Soluzione implementata
Migliorare l'efficienza del capitale circolante	Implementare sulla supply chain il modello del reverse factoring evoluto.
Ridurre e controllare i rischi di fornitura	Il Fondo fornisce lo strumento finanziario valutando l'affidabilità dei fornitori proposti dalla Cmd, tenendo conto dello standing della società cliente (Cmd) e della società capofiliera (cliente della Cmd). Questa è l'innovazione sostanziale di questo strumento finanziario, ossia la valutazione della rete di fornitura.
Supportare i fornitori nella crescita dal punto di vista finanziario	La rilevanza strategica del reverse factoring evoluto risiede nel fatto che il Fondo valuta la concessione del credito basandosi su elementi quantitativi e qualitativi, questi ultimi considerati con logiche, ponderazioni e integrazioni dei dati quantitativi ben diverse da quelle bancarie (Basilea II).

Idee di miglioramento (relative a tempi, costi e qualità) identificate e applicate con successo durante il Progetto e che possono essere estese ad altri progetti	
Idee di miglioramento - Best Practice	Risultato ottenuto
Agevolare un accesso agevolato di finanziamento per i fornitori partner	Possiamo sintetizzare in tre punti gli impatti positivi che il programma "SCF" ha avuto sulla struttura Cmd: 1. Impatto di tipo organizzativo: ha accresciuto la sinergia e l'integrazione tra le diverse funzioni aziendali coinvolte nel raggiungimento di un obiettivo apparentemente di interesse degli acquisti; 2. Impatto di tipo economico: i dati forniti dal Dipartimento pianificazione e controllo riportano un saving medio complessivo del 7,4% nel I quarter 2018 rispetto allo stesso periodo dello scorso anno (si veda attestazione del Cfo Cmd). Tale risultato ha due componenti importanti. Una componente economica rappresentata da un intenso lavoro di rinegoziazione dei costi di acquisto di materie e servizi verso il fornitore "in reverse" (-4,6%, y-o-y) e una componente monetaria rappresentata da un intenso lavoro di ridefinizione dei termini di pagamento (-2,8%, y-o-y); 3. Impatto di tipo finanziario: i dati forniti dal Dipartimento pianificazione e controllo riportano una riduzione del fabbisogno di capitale circolante netto di circa 3,5 milioni di euro nel I quarter 2018 rispetto allo stesso periodo dello scorso.

Per chi volesse proporre e condividere le esperienze della propria azienda: redazione@theprocurement.it