

## LETTERA AITI – APRILE 2023

### L'IMPORTANZA STRATEGICA DEL TESORIERE NEL SUPPORTARE LE SUPPLY CHAIN GLOBALI

Le supply chain internazionali sono state attraversate negli ultimi anni da continui ribaltamenti e le filiere nel tempo si sono stratificate, appesantite, allungate e frammentate oltre modo, mancando di una visione strategica d'insieme, risultato di una eccessiva reattività agli stimoli del mercato: prima la crisi pandemica del Covid-19, poi la guerra in Ucraina e la conseguente crisi energetica hanno demolito verità ritenute "assolute". Inoltre, la continua guerra commerciale USA-Cina, iniziata durante l'amministrazione Trump, ha poi accelerato i mutamenti epocali attualmente in corso nell'andare a gestire il mercato globale e le relative dipendenze transfrontaliere.

Non si è prestata sufficiente attenzione al ruolo cruciale della logistica e al Trade Finance nel rendere il commercio globale sostenibile sotto il profilo economico, ambientale e sociale, relegandoli ad una dimensione passiva e meramente servile nelle economie delle organizzazioni. Di conseguenza, oggi si sta agendo con estrema velocità per resistere ai contraccolpi di mercati globali, che improvvisamente sono diventati estremamente fluidi ed incerti, investiti da variabili ritenute fino a quel momento esogene alle organizzazioni, incautamente non considerate nelle matrici di rischio aziendali, quali gli equilibri geopolitici ed il sistema sanzionatorio internazionale: restrizioni al commercio, aree geografiche sottoposte ad embargo, costi energetici non previsti hanno progressivamente eroso la marginalità di tutti gli stakeholders, che fra di loro interagiscono lungo le contorte supply chain.

In questo contesto, sebbene il Supply Chain Management (SCM)<sup>1</sup> rimanga principalmente una prerogativa delle funzioni operative della logistica, della distribuzione e dell'import/export, i ruoli della finanza e della tesoreria stanno diventando sempre più determinanti nel supportare da un lato le scelte strategiche aziendali dall'altro le più opportune ed efficaci azioni operative nella quotidianità della movimentazione dei beni. L'individuazione e l'adozione di strumenti finanziari idonei ed attuali, il progressivo passaggio da strumenti di gestione dei flussi di cassa tradizionali a quelli messi a disposizione dal Supply Chain Finance<sup>2</sup> e l'utilizzo di tecnologie avanzate e di piattaforme digitali collaborative, che mettono in comunicazione sicura ed in tempo reale gli stakeholders, che fra di loro

---

<sup>1</sup> La gestione di tutta la catena di distribuzione, con particolare riferimento alla logistica e al rapporto con i fornitori. Si basa soprattutto sulla previsione, programmazione e coordinamento del flusso delle merci e sulle aspettative dei clienti ed utilizzatori finali.

<sup>2</sup> L'insieme delle soluzioni che consentono a un'impresa di finanziare il proprio Capitale Circolante, derivante dall'attività operativa o da investimenti correnti, facendo leva sul ruolo che essa ricopre all'interno della Supply Chain, in cui opera, e delle relazioni con gli altri attori della filiera.

## LETTERA AITI – APRILE 2023

interagiscono lungo le filiere, sono oggi una priorità assoluta per i chi ricopre un ruolo nell'ambito della finanza e della tesoreria.

Il ruolo del tesoriere è investito di nuove responsabilità, di nuovi compiti o meglio di diversi compiti, perché ha la possibilità di agire, interagire ed incidere nella determinazione delle decisioni strategiche delle organizzazioni, in maniera preventiva, agevolando pertanto le attività quotidiane che è chiamato ad assolvere nel supporto dell'operatività aziendale, ma potendo così migliorare le procedure di gestione, innovando e guidando il cambiamento organizzativo complessivo.

I trend e l'importanza di questo cambiamento sono chiari.

Prendendo spunto dal mercato statunitense e da quanto è avvenuto nelle organizzazioni ivi principalmente rappresentate, già nell'indagine del terzo trimestre del 2021 di Deloitte CFO Signals<sup>TM3</sup> si evidenziava come per quanto riguarda le catene di approvvigionamento, il 44% dei CFO avesse affermato come carenze o ritardi avessero aumentato i costi delle loro aziende di più del 5%. Il 32% dei CFO aveva citato il rischio informatico, il rischio operativo e il rischio geopolitico come i tre principali rischi legati alla gestione delle loro filiere. Inoltre, i CFO avevano indicato come leve di cambiamento delle supply chain globali entro i tre anni la diversificazione delle fonti di approvvigionamento (il 69% dei CFO prevedeva di aumentarla), una maggiore integrazione verticale (citata dal 23% dei CFO), variazioni sostanziali in aumento o in diminuzione degli scambi commerciali di varie regioni. È evidente come queste dinamiche, tra l'altro assolutamente condivisibili anche nel contesto italiano ed europeo, impongano di per sé una metamorfosi del ruolo del tesoriere e dei colleghi della finanza, anche solo per semplice convenienza e per non essere travolti dal fiume in piena dei cambiamenti e delle collegate conseguenti ed inevitabili inefficienze operative nella gestione delle spedizioni internazionali. Inoltre, nell'indagine più recente del quarto trimestre del 2022 sempre di Deloitte CFO Signals<sup>TM</sup> si evidenzia come queste mutazioni continue negli scenari geopolitici internazionali indirizzino previsioni economiche sul 2023 meno ottimistiche rispetto ai periodi precedenti, riducendo drasticamente la propensione al rischio delle organizzazioni: l'aumento dei costi, l'inflazione, le diverse articolazioni delle filiere internazionali e l'incertezza generale spingono i CFO ed il personale delle aree amministrative e finanziarie a ricercare nuovi modelli di gestione e di interazione con i partner commerciali, più sicuri, più certi, più robusti e trasparenti nei confronti delle autorità competenti, riducendo di gran lunga la propensione al rischio (vedi Figura 1).

---

<sup>3</sup> Ogni trimestre, CFO Signals<sup>TM</sup> con le sue survey tiene traccia del pensiero e delle azioni dei CFO, che rappresentano le aziende più grandi e influenti del Nord America: dal 2010, le loro indagini hanno fornito informazioni chiave sulle priorità e sulle aspettative delle aziende, sulle priorità finanziarie e sulle priorità personali dei CFO, permettendo di anticipare evoluzioni e cambiamenti.

# LETTERA AITI – APRILE 2023

**Risk appetite: Is this a good time to be taking greater risks?** (N=126\*)  
Percent of CFOs saying it is a good time to be taking greater risks



Figura 1 - Deloitte CFO Signals 4th quarter 2022 - risk appetite

Inoltre, sempre da questa indagine risulta che la terza preoccupazione dei CFO in termini di gestione dei costi derivi da un sostanziale aumento dei costi collegati alla supply chain (vedi Figura 2).

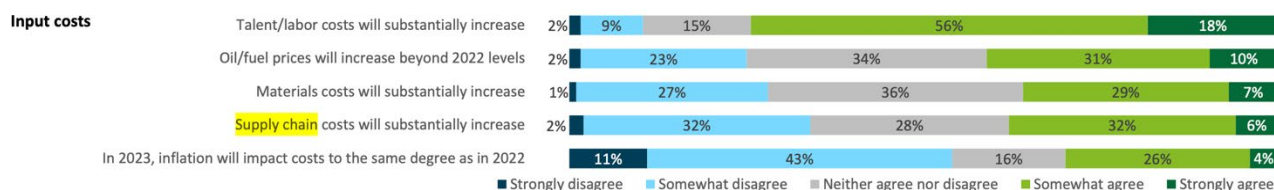


Figura 2 - Deloitte CFO Signals 4th quarter 2022 - input costs

Pertanto, i tesoriere aziendali ricoprono un ruolo centrale nell'indirizzare, trattare e focalizzare gli sforzi aziendali al fine di mitigare i rischi e le possibili interruzioni lungo le filiere, nel rendere le organizzazioni robuste e resilienti, nel migliorare conseguentemente la sostenibilità delle loro supply chain internazionali e nel permettere il recupero della marginalità, erosa in questi ultimi periodi. L'evoluzione del ruolo del "Tesoriere" passa, quindi, dalla necessità di accrescere le proprie conoscenze e competenze relativamente alle dinamiche di gestione della logistica internazionale, agli strumenti messi a disposizione dal Supply Chain Finance, alla comprensione dell'assoluto bisogno che Trade e Trade Finance siano sempre più integrati fra di loro: così facendo, il tesoriere può davvero portare innovazione e contribuire positivamente alle sorti dell'organizzazione, in cui opera.