

**Oltre il reverse factoring** (Contributo al Convegno dell'Osservatorio Supply Chain Finance del Politecnico di Milano, 13.3.2019)

Supply Chain Finance di norma fa pensare a reverse factoring, che è in effetti lo strumento più diffuso a questo scopo. Tuttavia è uno strumento che ha limiti precisi, i cui risultati sono spesso subottimali.

Innanzitutto, anche se l'operazione di reverse factoring nasce dal Debitore, essa si concretizza attraverso contratti di factoring separati tra il Factor ed i singoli Fornitori e presuppone una preventiva distribuzione sui Fornitori della complessiva disponibilità di credito del Factor verso il Debitore. Questa distribuzione è inefficiente poiché ogni Fornitore tende ad accaparrarsi la massima disponibilità possibile, indipendentemente dall'utilizzo effettivo.

Inoltre, essendo la disponibilità di credito una risorsa scarsa e la valutazione dei singoli Fornitori un processo costoso, il Factor tende a ottimizzare la propria attività limitando il proprio target ai Fornitori più importanti, in grado di assicurare volumi di transato significativi e che possono presentare minori problemi di rischio potenziale.

I risultati di questo approccio sono: l'esclusione dei Fornitori più piccoli e/o più deboli; il sottoutilizzo sistematico della disponibilità di credito sul Debitore; un rendimento strutturalmente più basso dell'operazione per il Factor a parità di rischio (il rischio è tendenzialmente concentrato sul Debitore, il rendimento è determinato dalle condizioni applicate ai Fornitori, anche in funzione della loro creditworthiness); la dipendenza del Debitore dai suoi partner finanziari, connessa alla difficoltà di "smontare" le operazioni in essere (costruite su contratti cui egli è estraneo); la dipendenza dei Fornitori dai Factor, essendo vincolati ad una relazione continuativa che non sempre risponde alle esigenze di tutte le aziende.

Le piattaforme collaborative permettono di cambiare le regole del gioco. La condizione è che il Debitore – capofila della sua Supply Chain – assuma consapevolmente il controllo del processo di finanziamento del suo debito commerciale, sia in termini di finalità, sia in termini di strumenti.

Questo significa:

- definire consapevolmente gli obiettivi di un programma di finanziamento che poggia essenzialmente sulla sua capacità di credito e che deve avere risultati misurabili in termini di miglioramento dei flussi di cassa, miglioramento delle performances dei Fornitori, riduzione del rischio di default dei Fornitori stessi
- eliminare la dipendenza dalle piattaforme proprietarie dei partner finanziari (banche e factors) per imporre la propria - sia sviluppata internamente o acquistata sul mercato - da integrare funzionalmente con quelle dei partner in una logica di collaborazione trasversale alla filiera
- ristrutturare la relazione con i partner finanziari, centrandola sull'azienda debitrice nel suo ruolo di capofila della sua Supply Chain e sui suoi obiettivi.

Questo percorso porta a programmi di SCF basati su piattaforme gestite dall'azienda capo filiera e integrate con quelle dei partner finanziari, che finanzieranno l'intera platea dei Fornitori (o quella parte che riterranno essere eligible in base ai propri criteri interni), con la possibilità di sviluppare strategie di prezzo basate sulla competizione.

Francesco Sacchi