

S U P P L Y C H A I N

La gestione dei commodity price risks

Il punto di vista della supply chain

**Barbara Gaudenzi, George A. Zsidisin,
Janet L. Hartley, Lutz Kaufmann**



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Barbara Gaudenzi, George A. Zsidisin,
Janet L. Hartley, Lutz Kaufmann**

La gestione dei commodity price risks

Il punto di vista della supply chain



FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini
Titolo originale: *Managing Commodity Price Risk: A Supply Chain Perspective*
Business Expert Press, LLC, 222 East 46th Street, New York, NY, 10017

Copyright © Business Expert Press, LLC, 2012. All rights reserved.

Translation rights arranged with the permission of Business Expert Press LLC

Traduzione dall'inglese: Stefano Gubian

1ª edizione. Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione all'edizione italiana , di <i>Antonio Borghesi</i> (Università di Verona)	pag.	7
1. Introduzione	»	19
2. Previsione dei prezzi delle materie prime a breve termine	»	36
3. Previsione dei prezzi delle materie prime a lungo termine	»	65
4. Valutazione dell'esposizione al rischio legato alle commodities e tolleranza al rischio	»	79
5. Creazione di una strategia per la gestione della volatilità dei prezzi delle materie prime	»	99
6. Volatilità dei tassi di cambio e PMI	»	123
Appendici		
1. Una premessa alla gestione del rischio legato alle commodities: dalla teoria alla pratica , di <i>Andrea Giovannetti</i> (CFO Solutions)	»	111
2. Analisi storica dell'andamento delle commodities e il commodity financing , di <i>Antonio Cesarano</i> (MPS Capital Services)	»	123
3. Approfondimenti sugli strumenti di copertura finanziaria , di <i>Ugo Montagnini</i> (MPS Capital Services)	»	128
4. Lezioni dal passato: la crisi monetaria e alcuni casi di speculazione , di <i>Fabrizio Ferrini</i> (Bloomberg L.P.)	»	141
Bibliografia	»	157

Prefazione all'edizione italiana

di *Antonio Borghesi**

Il risk management ha come obiettivo la protezione dell'impresa dagli eventi sfavorevoli e dai loro effetti mediante il monitoraggio sistematico delle condizioni di rischiosità e l'implementazione di opportune misure di difesa.

Le fasi in cui dovrebbe articolarsi il processo di risk management, citando lo schema proposto dalla norma ISO 31000 del 2009 riproposto qui sotto, sono il *risk assessment* (a sua volta suddiviso in identificazione, misurazione e ponderazione del rischio) e il trattamento del rischio. Il processo dovrebbe essere il più possibile “circolare”, cioè capace di auto-migliorarsi grazie a una costante verifica delle performance nel tempo; esso dovrebbe inoltre adattarsi proattivamente ai mutamenti del mercato e dell'ambiente di riferimento, raccogliendo le istanze degli stakeholders e rispondendo alle minacce e alle opportunità emergenti dal contesto socio-politico, legislativo ed economico.

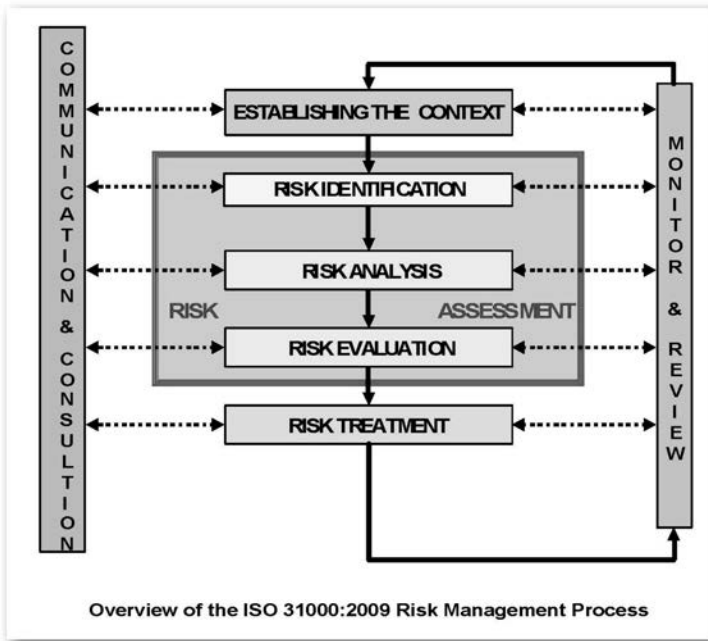
Il risk assessment presenta al contempo una valenza strategica e operativa, in quanto si fonda sull'analisi del rischio derivante dalle scelte strategiche aziendali definite a livello di Alta Direzione e si alimenta delle misurazioni effettuate nei singoli processi e nelle singole attività aziendali grazie al contributo del management. Senza un efficace risk assessment è difficile porre in essere misure di trattamento che possano essere efficienti – cioè volte a minimizzare il costo del rischio – ed efficaci¹.

È pertanto essenziale una corretta condivisione degli obiettivi e strategie aziendali tra top management e responsabili delle singole funzioni. Ciò è vero in particolare se si considera che i rischi ritenuti oggi più critici hanno una forte valenza inter-funzionale². Citando, per esempio, il risulta-

* Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese. Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università degli Studi di Verona.

1. Gaudenzi (2006).

2. Borghesi, Gaudenzi (2013).



to di un'indagine AON condotta nel 2014³, i *top risks* ritenuti prioritari per i risk manager sono i seguenti:

- rischio economico legato a un ciclo negativo e lenta ripresa;
- cambiamenti legislativi;
- accrescimento della competizione;
- rischio reputazionale;
- mancata capacità di attrazione / ritenzione di risorse umane chiave;
- mancata capacità di innovazione;
- business interruption
- commodity price risk;
- rischio di liquidità / cash flow;
- rischio politico.

Come si vede, tra i rischi critici figura proprio il *commodity price risk*, oggetto di analisi in questo libro. La sua natura inter-funzionale è particolarmente evidente. Si tratta infatti di un rischio connesso alle attività di logistica e supply chain management, essendo legato alle scelte di approvvigionamento e sviluppo dei prodotti. Inoltre, il commodity price risk ha una

3. AON (2014).

forte valenza finanziaria, avendo un impatto sia di breve che di lungo termine sulla gestione finanziaria aziendale e richiedendo pertanto un'attenta strategia di analisi, mitigazione e copertura. Come evidenziato nei capitoli di questo libro, il forecasting sui prezzi delle materie prime, con tecniche di breve e di lungo termine, permette una selezione più attenta degli strumenti di mitigazione, siano essi finanziari o gestionali. In aggiunta a questo, una chiara consapevolezza del *risk appetite* aziendale permette di comprendere le posizioni che l'azienda può e vuole assumere in termini di esposizione agli strumenti di hedging. Appare quindi evidente che la gestione consapevole del commodity price risk richiede condivisione delle informazioni e strategie aziendali tra CEO, risk manager, supply chain manager e direttore finanziario.

Una ricerca pubblicata nel 2014 da PriceWaterHouseCoopers, che ha coinvolto quasi 2.000 top manager in circa 37 Paesi⁴, ha evidenziato la crescente propensione del management a investire in attività di monitoraggio e audit del rischio per rendere il processo di risk management più integrato, e quindi più efficace. Le azioni necessarie a tal fine, come emerso dal Rapporto, sono un migliore allineamento tra business e risk strategy, una corretta analisi delle attese degli stakeholders e un efficace monitoraggio interfunzionale dei rischi critici.

Lo scopo di questo libro è quindi descrivere in dettaglio le svariate tecniche di analisi e gestione di un rischio particolarmente significativo in molte imprese, siano esse PMI o di grande dimensione. Le tecniche descritte sono rilevanti sia in ottica gestionale sia in ottica finanziaria, e interessano pertanto i supply chain manager e i direttori finanziari.

4. PriceWaterHouseCoopers (2014).

L'importanza della gestione della volatilità dei prezzi delle materie prime

Tutte le imprese sono esposte al rischio finanziario derivante dalla volatilità dei prezzi delle materie prime. L'esposizione al rischio può essere diretta, in quanto legata ai prezzi pagati per le materie prime da trasformare in prodotti destinati alla vendita ai clienti, o indiretta, ossia provocata da un aumento dei costi di energia e trasporti. Scopo di questo libro è fornire un approccio che le imprese possano implementare e adattare per gestire la volatilità dei prezzi delle materie prime e ridurre la propria esposizione al rischio finanziario associato ai beni e ai servizi acquistati. Si tratta di un argomento di grande importanza per i CEO aziendali, per i direttori finanziari e per i supply chain manager, poiché la volatilità dei prezzi può avere effetti finanziari diretti rilevanti sulla redditività, sui flussi di cassa, sulla capacità di definire prezzi concorrenziali, sulla progettazione di nuovi prodotti, sulle relazioni acquirenti-fornitori e sulle negoziazioni.

Le materie prime soggette alla volatilità dei prezzi sono molte. L'Istituto Internazionale per lo Sviluppo Sostenibile (IISD, *International Institute for Sustainable Development*) ha osservato che i prezzi delle materie prime sono fortemente volatili nel breve termine, con variazioni che a volte possono toccare il 50% nell'arco di un solo anno¹.

Negli ultimi tredici anni, la volatilità media dei prezzi delle materie prime è stata circa tre volte superiore rispetto agli anni Novanta e negli ultimi due anni si è osservato che – tendenzialmente – i prezzi sono rimasti attorno a quelli del 2008, anno di inizio della crisi².

1. Brown, Crawford, Gibson (2008).
2. McKinsey Global Institute (2013).

Per esempio, dal 1983 al 1997 i prezzi di mercato dei chicchi di caffè di qualità Robusta hanno subito un'oscillazione compresa tra il 40% e il 195% rispetto al prezzo medio. Da agosto 2003 a marzo 2004, i prezzi dei semi di soia sono saliti da 237 a 413 dollari a tonnellata, un aumento del 74 %, per poi scendere nuovamente a 256 dollari nel corso dei 24 mesi successivi. Il prezzo di scambio dell'argento si aggirava attorno ai 18 dollari l'oncia ad aprile e maggio 2010, mentre meno di un anno dopo, nell'ultima settimana di aprile 2011, era quasi triplicato, arrivando a 49 dollari l'oncia, e tutto lasciava presupporre che l'andamento sarebbe rimasto assai altalenante per molti mesi a venire³.

Solo nel 2012 i costi per l'energia sostenuti dall'Unione Europea sono cresciuti del 5,8% e da allora hanno continuato ad aumentare⁴. Fino ai primi anni Settanta i prezzi di gas e petrolio sono rimasti stabili, grazie alla relazione sostanzialmente lineare tra domanda e offerta. Questa tendenza si è interrotta quando i prezzi del petrolio iniziarono a crescere a seguito dell'embargo praticato dall'OAPEC (*Organization of Arab Petroleum Exporting Countries*). Successivamente, i prezzi hanno seguito tuttavia un trend al ribasso, dovuto in gran parte a progetti di sostituzione energetica nei Paesi dell'OCSE (*Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo*) e a un calo sostanziale della domanda globale. Ciò nonostante, dal 2000, i prezzi hanno ricominciato a crescere del 260% a causa della rapida espansione nei Paesi non-OCSE⁵. In futuro, la forte domanda dai Paesi emergenti, le dinamiche nei Paesi di approvvigionamento e gli investimenti in innovazione tecnologica potrebbero incidere profondamente sulle dinamiche dei prezzi. Va inoltre osservato che nell'*energy index* il gas pesa mediamente per il 12%, con differenze di prezzo molto significative da Paese a Paese.

Guardando i *metals*, invece, dal 2000 al 2012, l'incremento medio del prezzo nominale è stato dell'8% annuo. Il prezzo dell'acciaio e del rame sono cresciuti complessivamente del 344% e del 167%, pur con alcuni crolli sporadici.

Quanto alle produzioni agricole alimentari, dal 2000 i prezzi sono cresciuti di circa il 6% all'anno. Un aumento dovuto mediamente alla crescita della domanda, a casi di *business interruption* nelle catene di produzione (imputabili a cambiamenti climatici e frequenti catastrofi naturali), riduzione generale dei livelli di scorte e interventi legislativi. I prodotti agricoli non alimentari (come il tabacco o il cotone) sono cresciuti mediamente dal 30 al 70% dal 2000. Nel futuro i prezzi delle materie prime agricole saranno certamente influenzati dalle dinamiche della domanda globale, dai ri-

3. Christian (2011).

4. European Commission (2013).

5. McKinsey (2013).

schì climatici, dallo sviluppo dei Paesi emergenti, dallo sviluppo urbano in aree oggi coltivate, dalla domanda di biofuel e dalle innovazioni tecnologiche in ambito produttivo.

Le variazioni dei prezzi influiscono su quasi tutte le imprese sia in modo diretto, nella forma dei molti acquisti di materiali grezzi, di componenti e unità pre-assemblate contenenti porzioni significative di queste materie prime, sia indirettamente in tutte le attività di supporto necessarie alle imprese per operare. Con differenze che dipendono dal settore e dalla forma dei prodotti o servizi forniti, molte imprese sono soggette alle minacce rappresentate dalla volatilità dei prezzi delle materie prime presenti nei prodotti che acquistano. Si pensi a materie come il mais, il frumento e la soia che diventano i cereali che i consumatori acquistano nei negozi, a metalli come il rame, che viene lavorato per realizzare i fili, e ai prodotti derivati dal petrolio, che costituiscono i componenti fondamentali della plastica utilizzata in molti prodotti, apparecchiature e materiali da imballaggio. Per esempio, un'azienda del settore alimentare come Kellogg's è esposta al rischio derivante dal prezzo del mais, dei semi di soia, dello zucchero e del cacao utilizzati nei propri prodotti, da quello della carta e della plastica utilizzate nei materiali da imballaggio, da quello del gas naturale utilizzato come fonte di energia nel processo di produzione e da quello del carburante diesel impiegato per il trasporto nella propria rete di distribuzione⁶.

La volatilità dei prezzi può anche influire in modo positivo o negativo sulle strutture di costo dei prodotti dei fornitori di un'impresa, con conseguenti effetti sui prezzi pagati per la grande varietà di prodotti, unità pre-assemblate, componenti, imballaggi, attrezzature e servizi che le imprese si devono procurare. La competenza dei fornitori nel gestire la volatilità dei prezzi può influenzare ulteriormente la loro capacità di soddisfare le esigenze dei clienti. Se queste fluttuazioni dei prezzi non vengono gestite adeguatamente, ne possono derivare problemi come richieste di aumenti di prezzo, ritardi e persino interruzioni delle forniture, a scapito delle strutture di costo complessive e delle opzioni di approvvigionamento delle aziende acquirenti.

Benché la maggior parte delle imprese sia esposta direttamente alla volatilità dei prezzi delle materie prime nei propri acquisti presso i fornitori, quasi tutte le organizzazioni si trovano indirettamente a dover fare i conti con il rischio legato ai prezzi. Per esempio, i costi di trasporto per la spedizione dei prodotti dipendono in parte dai prezzi del carburante diesel e di quello per aerei. Gas naturale ed elettricità spesso vengono consumati e considerati costi indiretti per la produzione di prodotti e servizi e per

6. Kellogg's (2014), pp. 2; 11-12.

le utenze impiegate per il funzionamento degli uffici. Pertanto, la maggior parte delle organizzazioni, siano esse aziende di produzione, società di servizi, aziende commerciali, organizzazioni nonprofit o agenzie governative, sono esposte alla volatilità dei prezzi delle materie prime e al rischio che ne deriva. I due brevi esempi riportati di seguito danno un'idea iniziale degli effetti della volatilità dei prezzi delle materie prime.

Svantaggi della volatilità dei prezzi

La volatilità dei prezzi delle materie prime influisce sulla redditività. Un esempio recente riguarda McDonald's e i costi associati all'acquisto di prodotti alimentari. A gennaio 2011 McDonald's aveva previsto un'inflazione del 2-3% dei prezzi dei generi alimentari⁷. Una grande percentuale degli utili di gestione di McDonald's deriva dai diritti di franchising e dalle royalty, che in qualche modo la proteggono dalla volatilità dei prezzi delle materie prime, quali la carne di manzo e il grano utilizzati nei propri prodotti e la carta usata negli imballaggi. I singoli ristoranti McDonald's in franchising che acquistano direttamente i prodotti alimentari avrebbero infatti maggiori difficoltà nel far fronte all'aumento dei prezzi delle materie prime. Dato che i clienti dei fast-food potrebbero ridurre i consumi di fronte a un rincaro dei prodotti, l'aumento dei prezzi delle materie prime potrebbe in definitiva incidere sugli utili della società nel caso in cui raggiungesse un livello tale da ostacolare l'espansione dei ristoranti in franchising.

Un altro esempio dei potenziali effetti della volatilità dei prezzi delle materie prime riguarda Skybus Airlines, una compagnia aerea low cost con sede a Columbus, Ohio⁸. Skybus Airlines è stata costretta a presentare istanza di fallimento nel 2008 per non essere riuscita a stare al passo con gli aumenti dei costi del carburante, una situazione esasperata dalla crisi economica. I costi del carburante possono rappresentare il 30-40% dei costi complessivi di una compagnia aerea⁹. Per le imprese in fase di avviamento con capitalizzazioni limitate, il mancato rispetto delle previsioni di budget dovuto agli aumenti dei prezzi delle materie prime può essere davvero devastante.

Questi sono due dei molti esempi che potremmo fare relativi a imprese che devono far fronte alla volatilità dei prezzi delle materie prime. Le fluttuazioni in genere sono al di fuori del controllo di qualunque azienda, poiché le forze della domanda e dell'offerta di mercato spesso trascendo-

7. Tseng (2011).

8. Associated Press (2008).

9. Martin (2011); Rampini, Sufi, Viswanathan (2014).

no settori, tecnologie e Paesi. Ciò nonostante le aziende possono comunque cercare di mitigare gli effetti di queste variazioni di prezzo. I manager delle supply chain devono quindi sapere sviluppare e implementare strategie finalizzate a ridurre l'impatto negativo della volatilità dei prezzi sui risultati della propria impresa. La volatilità dei prezzi delle materie prime può offrire anche delle opportunità: le imprese che riescono a gestire efficacemente il rischio derivante da tale volatilità possono infatti ottenere performance superiori migliorando i risultati finanziari, livellando il flusso di cassa nella definizione del budget, aumentando il valore nella progettazione di prodotti e processi e preparandosi meglio alle negoziazioni.

Creazione di valore dalla volatilità dei prezzi

La capacità di comprendere e gestire efficacemente il rischio connesso alla volatilità dei prezzi delle materie prime (CPR, *Commodity Price Risk*) consente di ottenere un vantaggio competitivo per la propria impresa. In poche parole, un euro risparmiato sui prezzi di acquisto è un euro che finisce direttamente nel saldo di bilancio. Inoltre, i risparmi sui prezzi di acquisto si traducono in valori delle scorte inferiori proprio grazie a prezzi di acquisto più bassi, con conseguente riduzione anche degli asset di un'impresa. Maggiori ricavi e minori valori di scorta contribuiscono a migliorare alcuni indicatori chiave di prestazione (KPI, *Key Performance Indicators*) dell'azienda, come il ROI (*Return On Investment*) o il ROA (*Return On Assets*). Ciò dovrebbe già di per sé offrire alle aziende un forte incentivo a gestire il rischio dei prezzi delle materie prime, migliorando così direttamente la redditività generale grazie a una potenziale riduzione generale dei prezzi pagati per i beni e i servizi acquistati, comprese le materie prime soggette a un andamento dei prezzi molto volatile. Per esempio, alla fine degli anni Novanta e all'inizio degli anni Duemila, la capacità di Southwest Airlines di gestire con successo il rischio legato al prezzo del carburante ha aiutato la compagnia aerea a registrare profitti mentre le altre compagnie faticavano a far quadrare i conti.

Comprendere la volatilità dei prezzi delle materie prime è essenziale per un'efficace definizione dei budget. Le imprese normalmente stabiliscono forecast con orizzonti temporali di un anno o più nel futuro. Quando si stabiliscono i budget operativi, i team inter-funzionali utilizzano le previsioni della domanda dei clienti e inseriscono i costi per decidere i prezzi da applicare e fare quindi previsioni sui profitti. La capacità delle aziende di prevedere gli andamenti a breve e lungo termine dei prezzi delle materie prime e applicare la strategia appropriata per la loro gestione può contribuire a creare stabilità nelle strutture di costo aziendali. Benché alcune varia-

zioni di prezzo possano comunque verificarsi, le aziende dovrebbero fare una valutazione più precisa dei costi di acquisto futuri. Ciò può consentire alla funzione marketing e vendite, per esempio, di stimare con maggiore precisione e negoziare i prezzi con i clienti per impegni di più lungo termine, garantendo nel contempo la redditività.

La volatilità dei prezzi delle materie prime può stimolare la creatività nel processo di progettazione di prodotti e processi. Le aziende possono utilizzare, per esempio, tecniche di *value analysis* o *value engineering*. La *value analysis* implica un'analisi sistematica delle migliori alternative di valore per progetti, materiali, processi e sistemi. Essa procede obbligando a chiedersi ripetutamente: "Può il costo di questo elemento o passaggio essere ridotto o eliminato, senza ridurre l'efficacia, la qualità richiesta o la soddisfazione dei clienti?". La *value analysis* in genere si effettua dopo che il prodotto è stato lanciato, mentre il *value engineering* viene adottato quando il prodotto è in fase di progettazione. L'obiettivo di quest'ultimo è quello di riuscire a distinguere all'interno di un particolare progetto tra costi sostenuti (uso effettivo delle risorse) e costi inerenti, e ridurre al minimo i costi bloccati.

L'analisi e la gestione del rischio connesso ai prezzi possono avere un effetto diretto sul valore fornito ai clienti e dovrebbero sempre essere prese in considerazione nelle attività di *value analysis* ed *engineering*. Per esempio, l'instabilità dei prezzi del petrolio ha dato alle imprese lo slancio necessario per prendere in considerazione lo sviluppo di alternative al tradizionale "imballaggio a conchiglia" in plastica. Come risultato, MeadWestvaco ha creato un nuovo prodotto per imballaggio denominato *Naturalock*, costituito da un foglio di cartone a prova di manomissione in origine fornito per le sperimentazioni farmaceutiche¹⁰. Una lamina trasparente viene aggiunta al foglio di cartone per evitare la lacerazione. In mezzo viene inserito un intaglio, quindi viene aggiunta una bolla in plastica che si avvolge attorno al prodotto assumendone la forma. MeadWestvaco sostiene che la confezione in media riduce la plastica del 60% rispetto alla versione a conchiglia, con una conseguente diminuzione dei costi di materiale. Inoltre, essendo più leggera del 30%, essa riduce anche i costi di trasporto e il consumo di carburante. Si tratta di un chiaro esempio di come forti fluttuazioni dei prezzi delle materie prime possono potenzialmente fungere da catalizzatore per la progettazione di nuovi prodotti, funzionalità o processi di produzione che mirano a ottenere una maggiore efficienza, pur continuando a soddisfare le esigenze dei clienti.

Sono dunque diverse le finalità di un'analisi della volatilità dei prezzi delle materie prime. La prima è stimare il rischio potenziale complessi-

10. Clifford (2011).

vo cui ciascuna azienda va incontro ed esplorare quale sia il modo migliore per gestire tale rischio. Una seconda finalità è quella di ottenere informazioni sul prezzo delle materie prime che verranno utilizzate per derivare stime dei costi generali e definire intervalli per la negoziazione dei prezzi con i fornitori. Una terza ragione è quella di prevedere meglio la capacità generale del fornitore di soddisfare a pieno le richieste di acquisto.

L'analisi dei prezzi delle materie prime può essere utilizzata come strumento per una stima migliore delle strutture di costo e per la conduzione di analisi *what-if* in preparazione alle negoziazioni con fornitori e clienti. Tali analisi possono essere impiegate nella comprensione dei driver di costo dei prodotti dei fornitori, nonché nella negoziazione dei prezzi proposti ai clienti. Esistono numerosi fattori che è necessario prendere in considerazione quando si effettua una negoziazione di prezzo con fornitori o clienti: uno di questi è rappresentato dalle risorse che la controparte sta mettendo in campo per gestire il rischio connesso ai prezzi. Potrebbero verificarsi casi in cui un fornitore sta pianificando di utilizzare strumenti finanziari di copertura per compensare le fluttuazioni dei prezzi di acquisto delle materie prime. Di conseguenza, i suoi clienti potrebbero avere meno bisogno di dotarsi di strategie specifiche per la gestione del rischio di prezzo, a patto che l'esposizione al rischio finanziario legato alle materie prime sia adeguatamente coperto per tutta la durata del contratto. Questi problemi possono essere esaminati durante le fasi di preparazione e di scambio iniziale di informazioni, che possono includere la stima dell'utilizzo di materiali, l'analisi degli andamenti dei prezzi e la definizione di strategie efficaci per la gestione del rischio dei prezzi delle materie prime.

Ci sono poi casi in cui i fornitori potrebbero non disporre delle risorse necessarie per mitigare la propria esposizione alle fluttuazioni dei prezzi delle materie prime per svariati motivi (dimensione dell'azienda, entità degli acquisti, esperienza nella gestione delle forniture o influenza sui propri fornitori). Di conseguenza, potrebbe avere senso, in particolare se il fornitore eccelle per altre caratteristiche quali la competenza tecnica o la qualità, negoziare ed esplorare altri mezzi per compensare o condividere il rischio di variazione di prezzo, slegandosi per esempio dai contratti di acquisto delle materie prime della propria azienda o inserendo delle clausole di indicizzazione dei contratti per condividere tale rischio con il fornitore. Negoziare con fornitori e clienti le modalità di gestione del rischio legato ai prezzi delle materie prime potrebbe dipendere dalla forza contrattuale di acquisto delle aziende, dal potere o dall'influenza che queste hanno sulla controparte, da chi acquista le materie prime, dalla durata del contratto, dalla quantità e dal valore complessivo delle materie prime come percentuale della spesa o del prezzo dei prodotti e dalla capacità di cambiare le specifiche.

I manager delle supply chain di tutte le organizzazioni dovrebbero pertanto comprendere come valutare e gestire in modo efficace il rischio legato ai prezzi, poiché un'efficace gestione di tale rischio può ridurre le eventuali conseguenze negative sul servizio al cliente e sul fronte dei costi, e può permettere di sfruttare alcune opportunità di miglioramento delle performance.

Il libro

Scopo di questo libro è proporre un processo flessibile per la gestione del CPR. Per stabilire quale sia il modo migliore per gestire tale rischio, è necessario prevedere quali saranno i prezzi delle materie prime nel breve e nel lungo periodo. Il Capitolo 2 descrive le tecniche di previsione dei prezzi basate sugli andamenti dei prezzi storici (per analisi di breve termine). Il Capitolo 3 presenta le tecniche di forecasting per le analisi di lungo termine, che considerano congiuntamente il rapporto tra l'offerta di una materia prima e la sua domanda. Il Capitolo 4 illustra come valutare l'esposizione al rischio e l'influenza che la tolleranza al rischio di un'organizzazione può avere sulla modalità di gestione della volatilità dei prezzi delle materie prime. Tali analisi sono particolarmente rilevanti per il CEO, per il direttore finanziario e per il supply chain manager, che congiuntamente devono saper valutare il livello di esposizione dell'azienda al CPR e poter stabilire se vale la pena investire risorse nella gestione di tale rischio. Il Capitolo 5 fornisce linee guida dettagliate per lo sviluppo di una strategia generale di gestione del CPR. Il Capitolo 6 conclude il libro con l'applicazione degli insegnamenti tratti dal modello strategico al rischio legato ai cambi (ossia alle valute) e alle piccole e medie imprese.

A integrazione dei capitoli, vi sono gli interessanti approfondimenti tecnici proposti da CFO Solutions, Monte dei Paschi di Siena e Bloomberg.

Le previsioni dei prezzi delle materie prime a breve e lungo termine supportano il management nell'assunzione di decisioni più consapevoli in materia di gestione del rischio. Le previsioni a lungo termine hanno un orizzonte temporale di un anno o più, mentre quelle a breve termine hanno generalmente cadenza settimanale, mensile o trimestrale.

In questo capitolo descriviamo alcune tecniche di forecasting a breve termine, mentre nel Capitolo 3 ci occuperemo di quelle di lungo periodo. Le tecniche a breve esaminano gli andamenti dei prezzi storici, e le previsioni si basano su stime relative agli andamenti dei prezzi futuri. Per eseguire un'analisi di breve termine sono sufficienti i prezzi storici: la teoria a supporto suggerisce infatti che tutte le informazioni relative al mercato di una materia prima sono incorporate nel suo prezzo. Non appena sono disponibili nuove informazioni relative a una materia prima, il mercato si regola automaticamente per determinare un nuovo prezzo. Questa premessa di base è attribuita a Charles Dow¹ che, in seguito all'osservazione degli andamenti dei prezzi nel mercato azionario, ha suggerito che i prezzi riflettono sia informazioni basate su fatti sia le aspettative e le convinzioni di tutti gli operatori del mercato. Pertanto, in un'analisi previsionale non è necessario comprendere i fattori che influenzano il prezzo alla radice, ma è sufficiente capire gli andamenti storici.

La previsione sul lungo periodo utilizza un approccio denominato "analisi fondamentale", di cui ci occuperemo nel Capitolo 3, in cui si suppone che la relazione tra domanda e offerta determini i prezzi delle materie prime nel lungo tempo. Nell'analisi fondamentale si esaminano le forze alla radice che influiscono sulla domanda e sull'offerta, si stimano le modalità con cui domanda e offerta cambieranno, al fine di valutare poi l'impatto che tale cambiamento avrà sul prezzo.

1. Chen (2010).