

Dai saldi banca al cash flow multidimensionale: integrazione Treasury Management System/ERP. Il caso Marazzi.

La Case History intende presentare come **Marazzi Group** implementando un processo di gestione del cash flow, ha permesso alla Tesoreria di svolgere un ruolo attivo e strategico **nel processo di Pianificazione Finanziaria.**

Questo risultato è stato raggiunto grazie alla realizzazione di un **cash flow** secondo un nuovo approccio che potremmo definire di tipo multidimensionale, che ha permesso allo stesso di assumere una valenza gestionale oltre che finanziaria.

Le fasi di lavoro necessarie per la realizzazione di un cash flow previsionale sono:

- **Analisi delle fonti dati;**
- **Impostazione del cash flow;**
- **Realizzazione cash flow;**
- **Analisi degli scostamenti rispetto al consuntivo.**

Marazzi è leader internazionale nel settore delle piastrelle di ceramica.

Dal 1935 Marazzi studia e propone al mercato nuovi ambiti applicativi del prodotto ceramico, mettendo a disposizione degli architetti prodotti dalle elevate caratteristiche tecniche, attraverso il marchio Marazzi Tecnica, e soluzioni per l'architettura sempre più ampie attraverso la Divisione Marazzi Engineering.

www.marazzi.it

Analisi delle fonti dati

I dati di base per la previsione finanziaria sono tratti da sistemi esistenti in cui sono censite informazioni di natura transazionale, contrattuale o previsionale. In Marazzi le fonti alimentanti il cash flow sono state:

- *Fatture Clienti e Fornitori.*
- *Portafoglio Clienti e Fornitori.*
- *Previsioni Finanziarie.*
- *Altre previsioni provenienti da uffici diversi che hanno impatto a livello finanziario quali tasse, stipendi e informazioni inserite all'interno del TMS manualmente).*

Impostazioni del cash flow

L'impostazione del cash flow ha richiesto le seguenti sotto-fasi:

1) Definizione delle macro aree di raggruppamento dei flussi finanziari.

Il primo passo per l'impostazione del cash flow è l'identificazione delle macro aree rilevanti ai fini dell'analisi delle produzioni di flussi finanziari.

Le aree individuate in base all'analisi delle fonti sono state: entrate operative, pagamento fornitori, costo del lavoro e contributi, tax, oneri finanziari, operazioni di manovra, flussi intercompany, funding.

2) Definizione dei singoli flussi.

Successivamente alla definizione delle aree di raggruppamento sono individuati i singoli flussi finanziari in cui scomporre le stesse.

3) Definizione delle dimensioni di analisi utilizzabili.

Viene introdotto in questa fase il concetto di **dimensione del cash flow**. La dimensione rappresenta una caratteristica del flusso finanziario che permette di meglio qualificarla.

Il completamento delle fasi appena descritte ha come risultato la definizione di uno **schema di cash flow** in grado di esporre in modo coerente rispetto alla tipologia di business la dinamica finanziaria dell'azienda.

Realizzazione del cash flow

La realizzazione del cash flow, che dipende dalle precedenti attività avviene attraverso 6 passaggi successivi:

1) Definizione delle informazioni che partecipano al cash flow.

2) Definizione delle regole di alimentazione dei flussi finanziari.

3) Definizione delle regole di slittamento finanziario.

La Tesoreria ha la possibilità di aggiungere e modificare i ritardi temporali legati alla propria operatività. Si pensi alle procedure di pagamento fornitori che vengono schedate in giorni fissi della settimana/mese e che quindi possono determinare un ulteriore slittamento rispetto alla data prevista di pagamento.

4) Definizione delle regole di riposizionamento dello scaduto.



Dai saldi banca al cash flow multidimensionale: integrazione TMS/ERP. Il caso Marazzi.

4) *Definizione percentuali di non realizzo.*

5) *Analisi scaduto per data originale.*

6) *Analisi scostamenti rispetto ai dati consuntivi.*

Vantaggi ottenuti da Marazzi grazie all'implementazione del Cash Flow

L'implementazione in Marazzi di un cash flow così costruito è stato un processo fortemente voluto dalla Direzione Finanza. La realizzazione di un processo di Pianificazione a breve termine è infatti un processo che si colloca all'interno della gestione della Tesoreria. Da un lato fornisce indicazioni utili per la manovra di liquidità, dall'altro si avvale del processo di analisi degli scostamenti per fornire indicazioni utili a perfezionare il processo di formazione delle previsioni.

Il progetto è stato possibile grazie al lavoro congiunto di più funzioni, ma soprattutto alla forte **integrazione tra il sistema ERP e il TMS**. L'integrazione ha infatti permesso di trasferire alla Tesoreria le dimensioni rilevanti per le previsioni attive e passive, informazioni solitamente non disponibili a questa funzione. Oltre agli scopi evidenziati il cash flow dimensionale realizzato in Marazzi ha assunto una notevole **importanza a livello gestionale**. A tale livello, infatti, le dimensioni possono avere ripercussioni anche a livello finanziario.

Rilevanza delle dimensioni di analisi

Le diverse dimensioni di analisi permesse dall'implementazione di un cash flow così costruito

diventano importanti nei seguenti casi:

1) *Rispetto all'ipotesi di realizzo dei flussi previsionali non scaduti (ad esempio nel caso in cui la percentuale di realizzo assuma valori diversi a seconda della dimensione zona geografica o linea di Business del cliente).*

2) *Rispetto alle regole di slittamento temporale del flusso finanziario e logiche di riposizionamento dello scaduto.*

3) *Rispetto al dettaglio della natura del flusso finanziario utile per eventuali manovre di simulazione.*

La realizzazione di un cash flow multidimensionale in Marazzi ha richiesto una forte **integrazione tra il sistema ERP ed il TMS** e una forte collaborazione tra la Tesoreria e le altre funzioni aziendali.

Il cash flow multidimensionale permette inoltre di ottenere delle risposte in termini di analisi della generazione di cassa e pianificazione più veloci rispetto all'analisi contabile ed al budget finanziario offrendo un'indicazione tempestiva di tali dinamiche e delle sue determinanti principali

creando uno strumento di analisi complementare e di raccordo rispetto al budget finanziario.

La Tesoreria assume così il ruolo di collegamento all'interno dello sviluppo e della gestione di un processo previsionale strutturato che integri strumenti di pianificazione a più elevato contenuto strategico con quelli più operativi.

Conclusioni

Il progetto di implementazione del cash flow multidimensionale appena descritto si è sviluppato con fasi di test intermedie e con il relativo rilascio in produzione. Dopo il completamento di una fase pilota focalizzata sulla capogruppo, si proseguirà con l'estensione alle business unit estere sfruttando la contestuale implementazione dello stesso ERP e TMS. L'implementazione del progetto ha offerto inoltre l'opportunità di migliorare i processi di Tesoreria, le modalità di interazione fra Tesoreria e le altre funzioni aziendali in termini di generazione e condivisione di informazioni previsionali, **riducendo le attività manuali, i tempi e quindi i costi di aggiornamento**, ed aumentando allo stesso tempo la **sicurezza**.

Piteco in cifre

Oltre 2.500 Clienti	30 anni di esperienza
Più di 80 Professionisti	4 strutture operative