

GLI EFFETTI DELLA "ROTAZIONE"

Come diventare più competitivi e migliorare la disponibilità finanziaria

Sommario:

- > *Il costo delle scorte*
- > *La rotazione*
- > *il ROI delle scorte*
- > *Un modello di analisi*

Il costo delle scorte

Il controllo delle scorte in magazzino deve essere considerato sotto due punti di vista:

- le scorte di materiali per la trasformazione,
- le scorte di prodotto finito.

Molto spesso, il livello delle scorte sfugge al controllo delle aziende le quali, per questo motivo, si trovano finanziariamente "asciutte" (o, comunque, indebitate più del dovuto) per l'effetto "spugna" che il magazzino ha sulla liquidità aziendale.

Infatti - dal punto di vista finanziario - le scorte, pur essendo indispensabili, rappresentano sempre una "immobilizzazione" di capitale che può richiedere tempi anche troppo lunghi prima di tornare liquida.

Inoltre, tale immobilizzazione si traduce anche in maggiori costi finanziari che gravano sul conto economico, come conseguenza dell'indebitamento necessario a "finanziare" l'investimento in scorte.

E' evidente che il corretto livello delle scorte non può essere valutato soltanto dal punto di vista strettamente finanziario. Infatti, dalla misura delle scorte può dipendere la possibilità dell'azienda di prestare un adeguato livello di servizio ai propri clienti (in termini di tempi di evasione degli ordinativi).

Bisogna trovare il giusto equilibrio

Infatti, bisogna anche tenere presenti alcuni aspetti di tipo organizzativo perché l'investimento elevato in scorte spesso è la conseguenza di carenze nella strumentazione di programmazione. Inoltre, sovente le scorte possono giocare un ruolo negativo nei rapporti di forza tra le diverse funzioni aziendali.

Un esempio significativo:

In una impresa di costruzioni meccaniche, il Direttore Vendite impone frequentemente (alla Produzione che subisce) la realizzazione di varianti, su specifiche dei clienti, per consegne urgenti in date tassative.

Questo costringe la Produzione a variare continuamente il programma di produzione, causando così inevitabili incrementi delle scorte.

E' comprensibile, infatti, che il Responsabile di Produzione tenda a garantirsi scorte consistenti, per evitare il rischio di "mancanti".

E' altrettanto comprensibile che il Direttore Vendite voglia assicurarsi congrue scorte di prodotto finito, per garantire ai clienti la massima tempestività di consegne (e/o evitare di perdere vendite).

Ma, in assenza di programmazione supportata da una definizione chiara dell'obiettivo aziendale, potrebbero verificarsi - in ogni caso - sia carenze di servizio, sia elevati livelli di investimento, sia costi supplementari di "tamponamento".

Nella tavola che segue sono rappresentati alcuni dei comportamenti, abbastanza frequenti che producono un impatto inevitabile sul livello e, quindi, anche sul costo delle scorte.

Seguici anche su
Facebook:

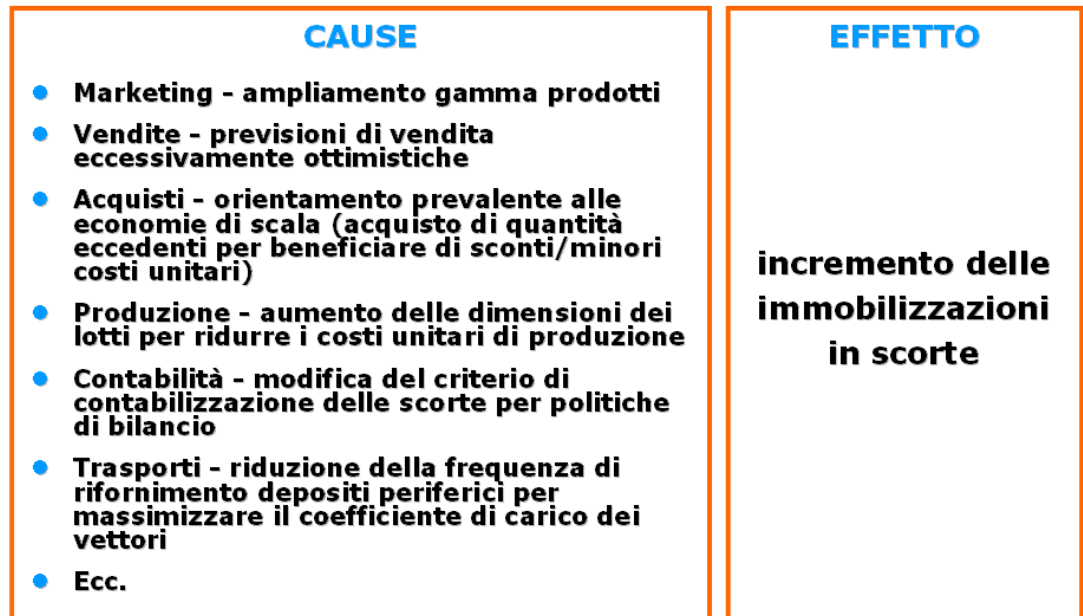


Studio Barale

STUDIO BARALE sas
Via Vittorio Amedeo II 6
10121 - Torino (TO)
Tel. (011) 660.43.46
Fax (011) 660.38.26

consulenti@studiobarale.it

Interdipendenza tra funzioni aziendali



La rotazione delle scorte

Il tasso di rotazione è dato dal rapporto tra quanto si è venduto e quanto è rimasto mediamente in magazzino, in un determinato periodo di tempo.

Per un prodotto, ipotizziamo un volume di vendite, nell'anno, pari a 100 pezzi.

A fronte di tali vendite, ipotizziamo un valore di scorta media pari a 50 pezzi.

Il tasso di rotazione del prodotto è pari a:

$$\text{venduto/scorta media} = 100/50 = 2$$

Il prodotto in questione "ruota" soltanto 2 volte l'anno.

Conoscere la rotazione delle scorte è importante, perché consente di verificare l'equilibrio tra le scorte di magazzino e le vendite.

Infatti, l'obiettivo di una elevata rotazione delle scorte garantisce una minore immobilizzazione di capitale e, quindi, maggiore disponibilità di flussi di cassa da reinvestire in azienda (o da prelevare) e permette di ridurre l'indebitamento verso le banche.

Inoltre, maggiore è la rotazione che si riesce ad "imprimere" alle scorte, migliore è la redditività che si riesce ad ottenere. Infatti, elevata rotazione significa che i margini unitari (anche se modesti)

si "ripetono" molte volte, sommandosi per generare complessivamente un rendimento maggiore.

Anche con piccoli margini, quindi, si può guadagnare di più.

La competitività

È sempre più accesa la rivalità tra imprese che si prefiggono profitti elevati e una maggiore quota di mercato, o di volumi di vendita, attraverso una combinazione vincente dei fattori di marketing-mix dell'offerta aziendale.

La natura insita nella concorrenza è quindi l'acquisizione di un vantaggio competitivo, rispetto ad altri soggetti che operano sul mercato. Il controllo della rotazione delle scorte è uno dei potenti strumenti che consentono di migliorare la competitività, attraverso la riduzione di costi sterili.

Il ROI delle scorte

Un importante parametro di controllo del rendimento di qualsiasi investimento è il ROI (Return On Investment). Tale indicatore può essere calcolato anche per l'investimento costituito dalle scorte.

Infatti, ogni articolo, genera un **margin**e di vendita.

Inoltre, la generazione di tale margine si ripete, in un determinato periodo, per un numero di volte pari al tasso di **rotazione delle scorte** dell'articolo stesso.

Quindi, il ROI delle scorte di un determinato articolo è pari al margine di vendita, moltiplicato per l'indice di rotazione dell'articolo stesso:

$$\text{ROI} = \text{Margine di vendita} \times \text{Rotazione dell'articolo in scorta.}$$

Il valore del ROI è tanto migliore quanto più è elevato.

Il calcolo del ROI permette di evidenziare gli squilibri e le anomalie presenti nel portafoglio/prodotti. In particolare, per evidenziare i prodotti con margini elevati, ma con rotazione troppo bassa che **rischiano di non essere competitivi**.

Un "modello" per tenere le scorte sotto controllo

Prima di tutto bisogna sottolineare che - quando **le scorte di prodotto finito** sono sotto controllo - diventa più semplice programmare anche gli approvvigionamenti: controllare cioè le scorte anche dei materiali necessari alla trasformazione industriale. Peraltro, quest'ultime sono anche meno onerose delle prime, perché non contengono il costo della trasformazione.

Nelle pagine che seguono proponiamo un modello di analisi che consente di identificare **le priorità di intervento**, finalizzate alla ricerca dell'equilibrio, perché evidenzia subito dove si annidano (sia nelle famiglie di prodotti finiti, sia nei prodotti che appartengono alle stesse) i comportamenti fuori equilibrio.

Un indicatore prezioso

Il modello che proponiamo si basa sul calcolo dell'indicatore sintetico, definito **ROI** (Return on Investment) **delle scorte**. Tale indicatore sintetizza gli effetti ed evidenzia eventuali squilibri di due aspetti fondamentali della gestione di ogni azienda:

- **la rotazione**
- **i margini di vendita.**

Nel descrivere l'esempio di applicazione del modello, facciamo riferimento al contenuto del file Excel "Margini e rotazione.xls" che alleghiamo.

Un esempio di applicazione del modello

Nel file Excel, si prende in considerazione il caso di un'azienda commerciale che tratta undici famiglie di prodotti omogenei.

Per ciascuna famiglia di prodotti sono stati rilevati:

- le vendite (a valore e quantità);
- gli acquisti (a valore e quantità);
- sia il valore e sia la quantità (espressa in numero di pezzi) delle scorte, all'inizio ed alla fine del periodo di rilevazione.

Sulla base di tali valori, il modello calcola, sia per il magazzino nel suo complesso, sia per ogni articolo, la consistenza della **scorta media** espressa in quantità.

Inoltre, il modello calcola la **rotazione** di ciascun articolo, come rapporto tra il numero di pezzi venduti nel periodo e la misura della scorta media, nel periodo medesimo.

Per semplificare la lettura, si evidenziano - file Excel allegato - in verde i prodotti che hanno la rotazione molto superiore alla media ed in rosso i prodotti con rotazione molto inferiore alla media.

Se esaminiamo la rotazione delle diverse famiglie di prodotti, si osserva che essa è molto bassa: la rotazione media, infatti, è pari a 1,01 e, in molti casi, essa è addirittura inferiore a uno.

Questo significa che, mediamente, gli articoli approvvigionati rimangono in magazzino per circa un anno, prima di essere venduti. Troppo tempo! Soprattutto, perché la **giacenza** crea problemi di liquidità: i soldi restano immobilizzati in scorte, costringendo l'azienda a indebitarsi con le banche.

Nelle aziende, molto spesso ci si limita ad analizzare il portafoglio prodotti dal punto di vista economico, considerando il margine di vendita. Il margine di vendita è un dato importante; tuttavia, non bisogna dimenticarsi di valutare anche l'investimento in scorte allocato per ciascun articolo.

Per comprendere quanto l'investimento in scorte ha reso e individuare eventuali interventi correttivi da adottare, è possibile utilizzare l'indicatore del ROI.

Se torniamo ad esaminare i dati contenuti nell'applicazione esemplificata (file Excel allegato), per ciascun articolo, viene calcolato il margine di vendita:

- + ammontare del venduto
- ammontare della giacenza iniziale
- ammontare degli acquisti relativi
- ammontare della rimanenza finale
- = **Margine di vendita**

Infine, l'applicazione calcola il ROI ed evidenzia, in verde, i prodotti che hanno un ROI molto superiore alla media ed in rosso i prodotti con ROI molto inferiore alla media.

L'interpretazione

Se si esaminano i dati riportati nel file Excel allegato, appare evidente che alcuni articoli, pur producendo un margine di vendita molto alto (per esempio, i codici A0004 e A0006), evidenziano un ROI critico, perché molto inferiore a 1. E questo dipende dal tasso di rotazione delle scorte troppo basso.

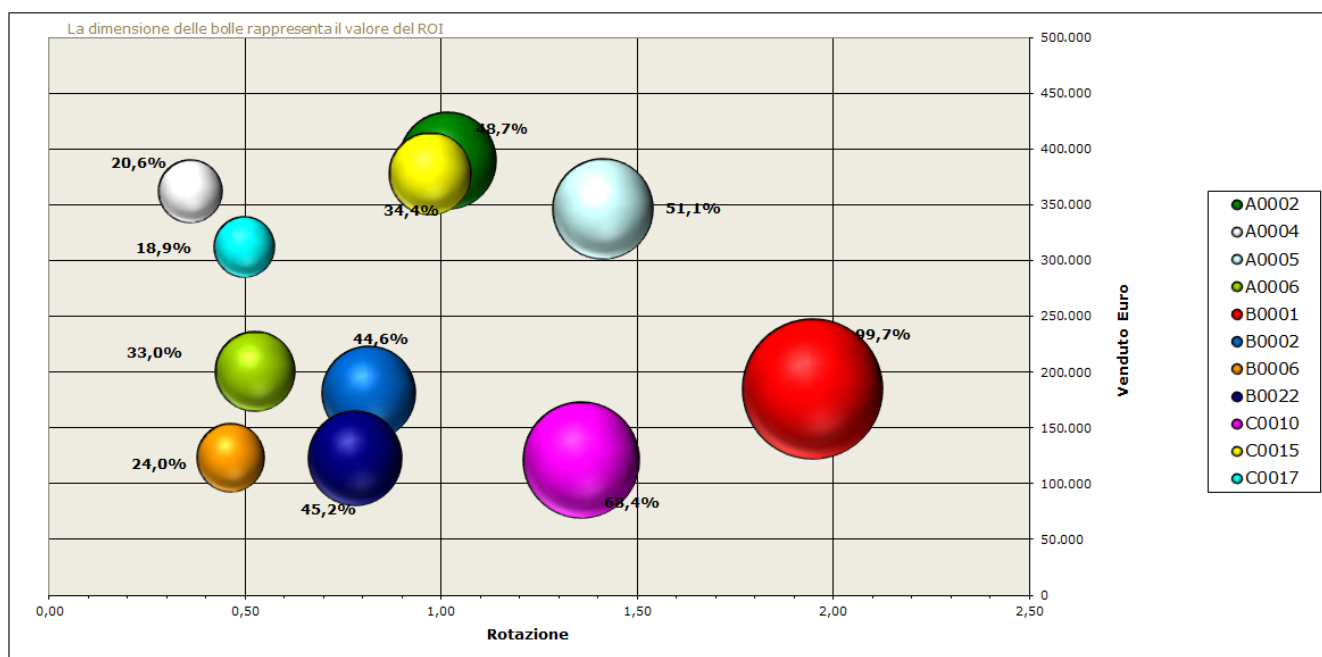
Invece, l'articolo A0005, pur realizzando un margine percentuale di vendita tra i più bassi, evidenzia un ROI accettabile, grazie al tasso di rotazione superiore alla media.

Infine l'articolo C0017 è assolutamente fuori equilibrio, perché evidenzia sia il margine, sia la rotazione a livelli critici.

MARGINI DI VENDITA E ROTAZIONE DELLA MERCE

Famiglia Articoli	Giacenza iniziale		Venduto		Acquistato		Giacenza finale		Margine di vendita		Scorta media Q.tà	Rotazione Scorte	ROI Scorte
	Euro	Q.tà	Euro	Q.tà	Euro	Q.tà	Euro	Q.tà	Euro	%			
A0002	237.849	819	389.882	1.073	220.069	1.548	255.138	1.294	187.102	48,0%	1.057	1,02	48,7%
A0004	405.686	751	362.283	255	234.846	176	486.137	672	207.888	57,4%	712	0,36	20,6%
A0005	159.318	4.506	347.013	5.582	260.611	4.487	198.598	3.411	125.682	36,2%	3.959	1,41	51,1%
A0006	79.581	614	200.856	421	132.673	802	138.000	995	126.602	63,0%	805	0,52	33,0%
B0001	29.887	106	185.195	356	131.270	510	70.831	260	94.869	51,2%	183	1,95	99,7%
B0002	98.038	559	181.943	414	117.493	315	133.515	460	99.927	54,9%	510	0,81	44,6%
B0006	166.925	803	123.850	361	57.907	325	165.413	763	64.431	52,0%	783	0,46	24,0%
B0022	98.475	422	123.334	296	45.612	212	92.351	338	71.598	58,1%	380	0,78	45,2%
C0010	43.921	243	121.661	259	46.031	155	29.635	139	61.344	50,4%	191	1,36	68,4%
C0015	277.500	789	378.520	1.002	221.450	1.489	254.700	1.276	134.270	35,5%	1.033	0,97	34,4%
C0017	410.850	689	312.400	300	257.520	176	475.200	524	119.230	38,2%	607	0,49	18,9%
TOTALI E MEDIE	2.008.030	10.301	2.726.937	10.319	1.725.482	10.195	2.299.518	10.132	1.292.943	47,4%	10.217	1,01	47,9%

Legenda: Valori sopra la media Valori intorno alla media Valori sotto la media



Considerazioni conclusive

Le conclusioni a cui possiamo giungere attraverso l'analisi descritta, sono le seguenti:

- in alcuni casi, i ricarichi praticati dall'azienda commerciale esaminata sono, probabilmente, troppo alti. Quindi, i prezzi di vendita potrebbero risultare troppo elevati, rispetto a quelli della concorrenza;
- in altri casi, invece, i margini di vendita di alcuni prodotti dovrebbero essere rivisti, perché troppo bassi. Non potendoli alzare, è necessario interrogarsi sul ruolo di tali prodotti nell'assortimento aziendale. Soprattutto, se essi comportano un investimento troppo alto in scorte.
- E' possibile realizzare profitti anche con ricarichi modesti, a condizione che aumenti il tasso di rotazione delle scorte. Quindi, potrebbe essere necessario avere meno articoli in magazzino e/o ridurre il numero di varianti per articolo.

Le strade da percorrere, per migliorare la rotazione, sono due:

1. incrementare le vendite, mantenendo, però, le scorte ai livelli attuali, o addirittura inferiori;
2. ridurre drasticamente le scorte per gli articoli che, alla verifica, risultano troppo elevate.

In pratica, la soluzione migliore consiste sempre in un "mix" equilibrato delle due possibilità descritte.

Meglio entrare sempre nel dettaglio

L'analisi della rotazione condotta sulle famiglie dei prodotti, dovrebbe essere svolta anche sui singoli "items" di ciascuna famiglia. Questo, per poter decidere quali "items" mantenere in assortimento (quelli che ruotano di più!) e quali eliminare (quelli approvvigionati senza avere ragionevole coscienza delle possibilità di venderli).

Questo potrebbe portare a ridurre la profondità dell'assortimento, cioè il numero di pezzi dello stesso "item", per ogni famiglia di prodotti. Infatti, ogni variante comporta scorte di magazzino che assorbono "liquidità". Tuttavia, anche la cosiddetta "gamma" ha la sua importanza!

Attenzione!

Il controllo del ROI delle scorte non deve essere interpretato come stimolo ad abbassare il margine per aumentare, in modo più che proporzionale, la rotazione del magazzino (e quindi migliorare il ROI di magazzino). Semmai, l'analisi del ROI deve in-

durre ad approfondire le valutazioni, tenendo presenti anche gli aspetti connessi ai livelli di servizio da garantire ai clienti ed alle possibilità di migliorare l'organizzazione degli approvvigionamenti, nonché la programmazione della produzione e delle scorte.