



CORPORATE EDUCATION

L'impatto del Coronavirus sulle Supply Chain

Federico Caniato

MIP
POLITECNICO DI MILANO
GRADUATE SCHOOL
OF BUSINESS

07/05/2020



Executive Education
Ranking 2018



European Business Schools
Ranking 2018



Indice

1 Lo shock del Covid-19 sulle Supply Chain



2 La crisi di liquidità: focus su capitale circolante e C2C



3 Le iniziative in atto e il Supply Chain Finance



4 Messaggi chiave e conclusioni



Indice

1 Lo shock del Covid-19 sulle Supply Chain



2 La crisi di liquidità: focus su capitale circolante e C2C



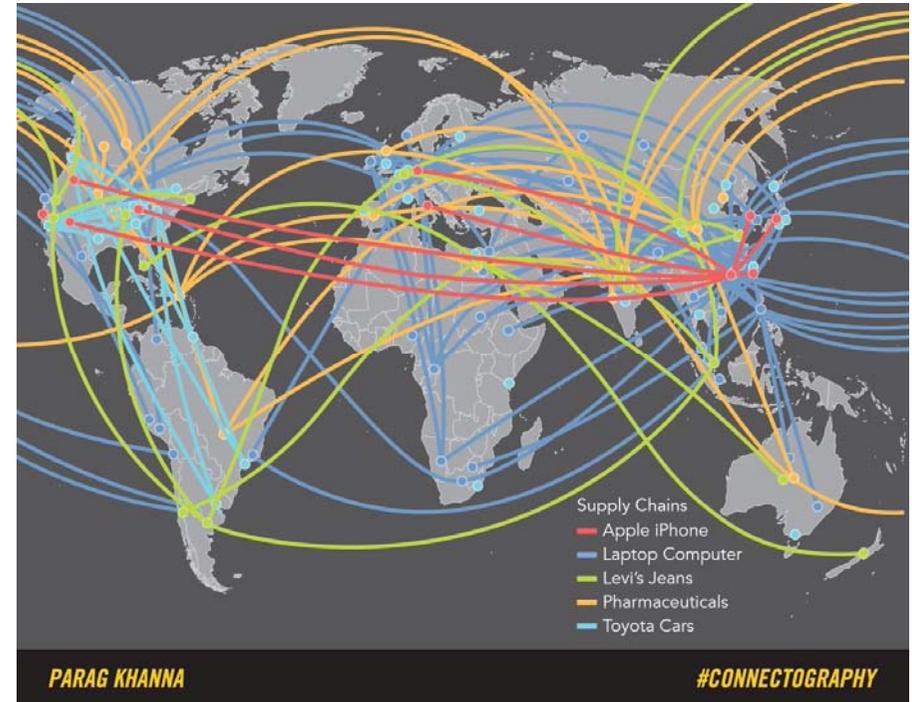
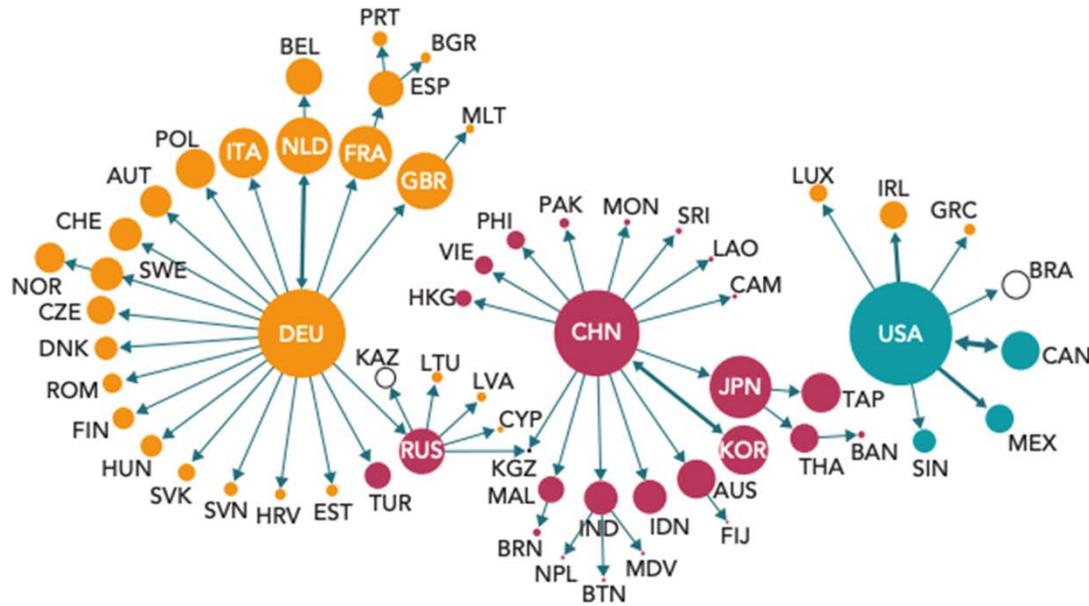
3 Le iniziative in atto e il Supply Chain Finance



4 Messaggi chiave e conclusioni



Le Supply Chain sono sempre più interconnesse

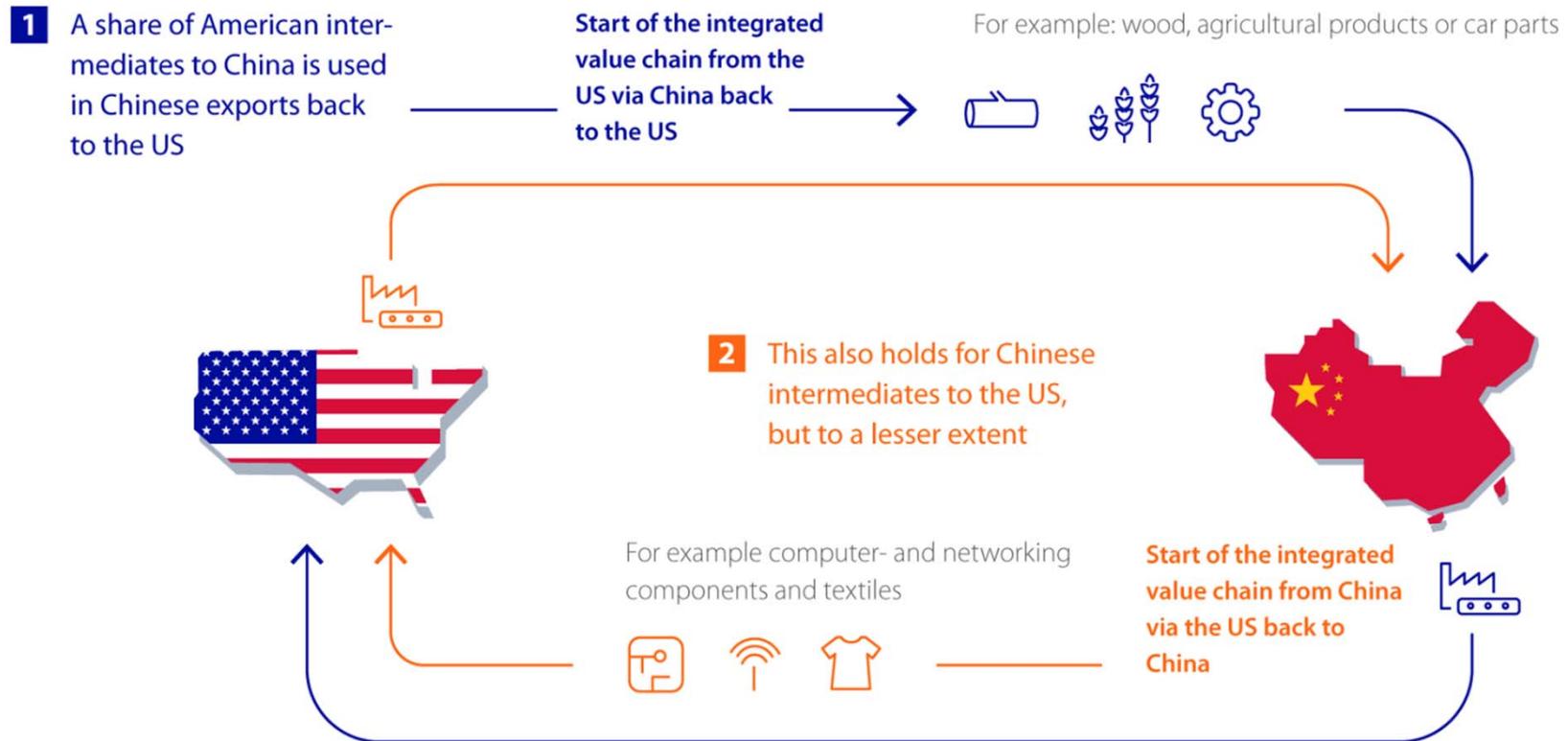


Complex Global Value Chain trade networks
(all goods and services)

Global Value Chain Development Report 2019 www.wto.org

Fino a pochi mesi fa ci preoccupavamo di... Trade War US-China

Indirect and intermediate trade war risks



Source: RaboResearch

Fino a pochi mesi fa ci preoccupavamo di... Climate Change



Fino a pochi mesi fa ci preoccupavamo di... Sostenibilità Sociale



Coronavirus: prime evidenze di disruption delle Supply Chain

Supply Shock

“Le fabbriche di assemblaggio di Apple in Cina hanno lavorato a basso regime per gran parte del mese di febbraio.”



“Apple limita gli acquisti online di iPhone a causa del coronavirus che ha «rallentato» la Supply Chain.”



Demand Shock

“I porti e i magazzini europei si trovano di fronte a un ingorgo di manufatti: le navi portacontainer partite dall'Asia prima che la pandemia di coronavirus si diffondesse hanno raggiunto le loro destinazioni per scoprire che la domanda è evaporata.”

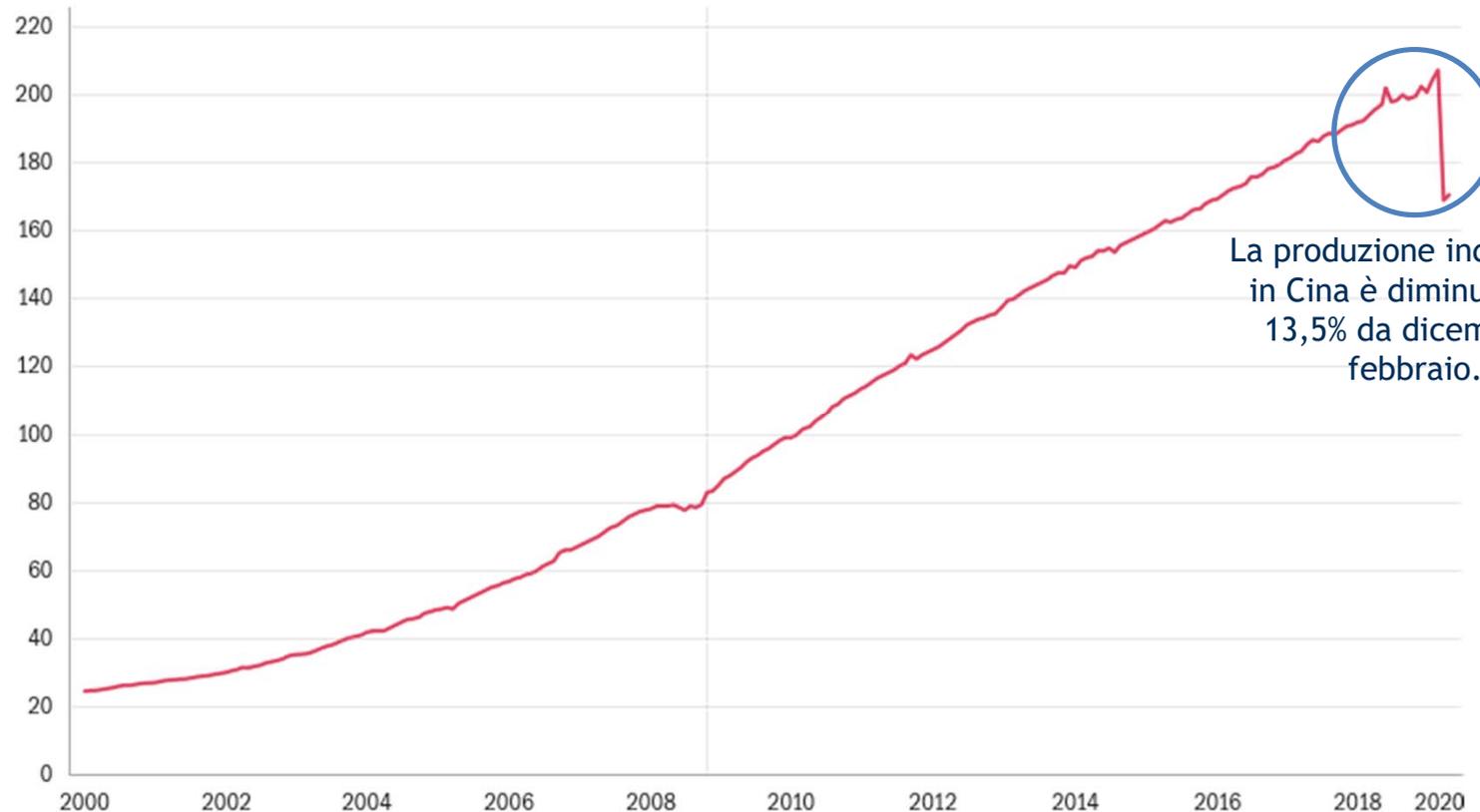
Coronavirus: prime evidenze di disruption delle Supply Chain

Supply Shock

“Le fabbriche di assemblaggio di Apple in Cina hanno lavorato a basso regime per gran parte del mese di febbraio.”



“Apple limita gli acquisti online di iPhone a causa del coronavirus che ha «rallentato» la Supply Chain.”



La produzione industriale in Cina è diminuita del 13,5% da dicembre e febbraio.

Note: Monthly data, in constant 2010 US\$, seasonally adjusted. Last value: February 2020.
Fonte: World Bank, GEM database.

Coronavirus: prime evidenze di disruption delle Supply Chain

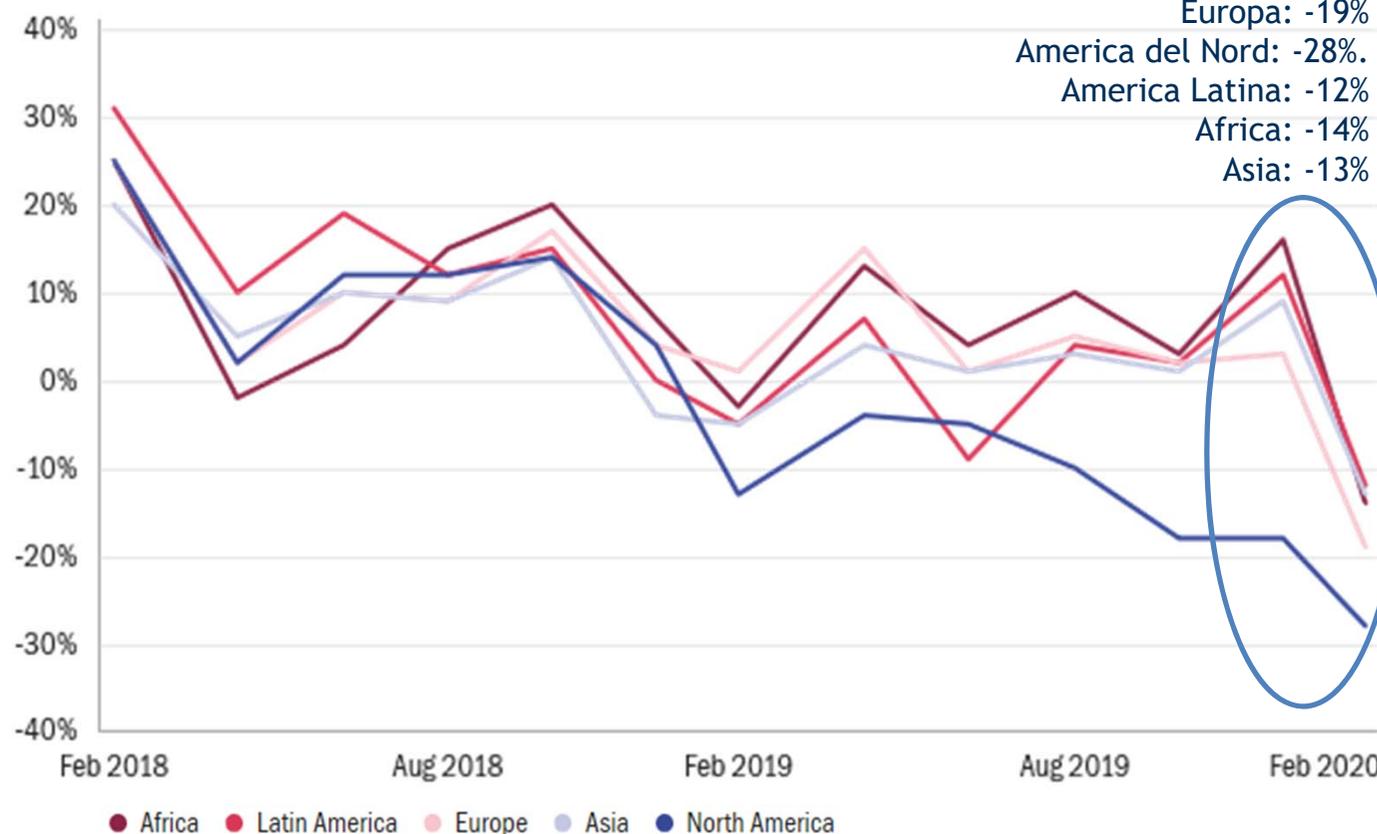
Supply Shock

“Le fabbriche di assemblaggio di Apple in Cina hanno lavorato a basso regime per gran parte del mese di febbraio.”



“Apple limita gli acquisti online di iPhone a causa del coronavirus che ha «rallentato» la Supply Chain.”

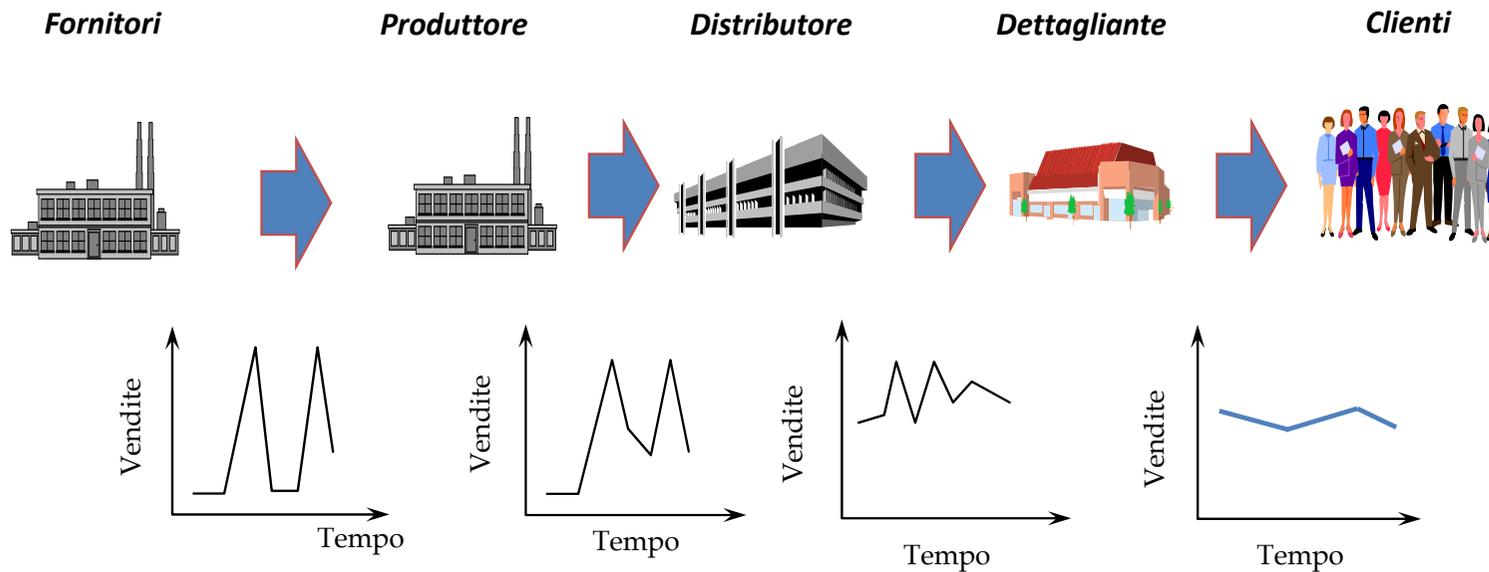
Le esportazioni cinesi verso il resto del mondo:



Note: Bilateral exports at current prices. Year-on-year changes of two-month data from January/February 2018 to January/February 2020.
Fonte: General Administration of Customs, China; Thomson Reuters Datastream.

Coronavirus: prime evidenze di disruption delle Supply Chain

Demand Shock

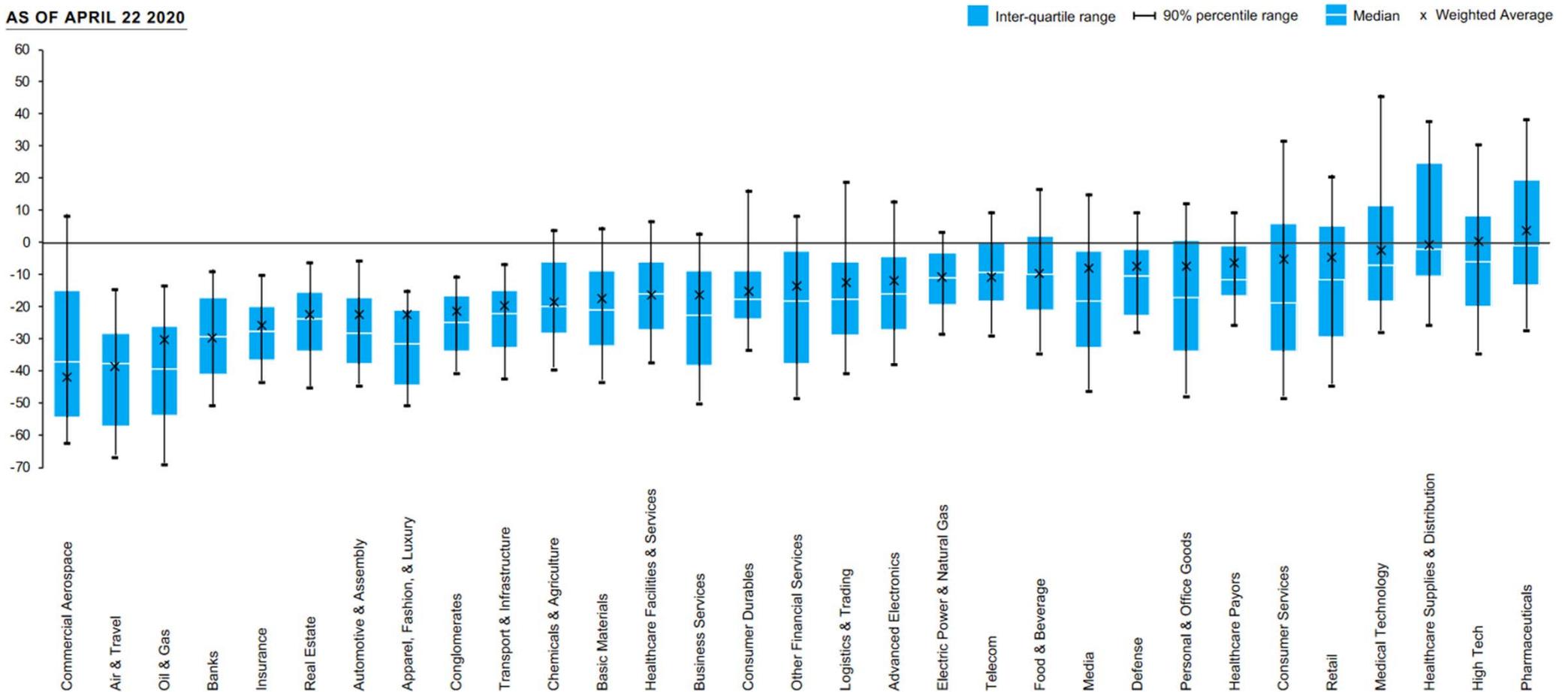


Effetto Forrester o Effetto Bullwhip (frusta)

“I porti e i magazzini europei si trovano di fronte a un ingorgo di manufatti: le navi portacontainer partite dall'Asia prima che la pandemia di coronavirus si diffondesse hanno raggiunto le loro destinazioni per scoprire che la domanda è evaporata.”

L'impatto del Covid-19 sui diversi settori

AS OF APRIL 22 2020



1. Data set includes global top 5000 companies by market cap in 2019, excluding some subsidiaries, holding companies and companies who have delisted since

L'impatto del Covid-19 sulle Supply Chain italiane ed europee



Le Filiere italiane sono state profondamente influenzate dagli *Shock* e dalla decisione del Governo di fermare tutte le attività produttive non essenziali

- «Amazon consegna solo le merci necessarie in Italia e in Francia»
- Molte aziende hanno convertito e adattato i loro impianti per produrre dispositivi di protezione medici e personali



La frammentazione e le interconnessioni delle Supply Chains hanno bloccato anche i mercati europei:

- Nel Regno Unito, i negozi sono chiusi e i rivenditori hanno annullato e bloccato gli ordini di acquisto e prolungato i termini di pagamento:
“Da 60 giorni a 120 o anche 150 giorni ... potrebbe far fuori molti fornitori”.
- Non tutte le Supply Chain sono colpite, ma molti problemi operativi:
 - In UK, le vendite di pasta hanno registrato un picco del 168%, ma la SC è lunga: fornitura dal Canada, produzione in Italia, distribuzione e vendita nel Regno Unito
 - Ritardi nelle consegne dovuti al rallentamento delle dogane (sovraccarico di merce, assenza di personale, ecc.) e sospensione dei voli: traffici internazionali profondamente penalizzati



L'impatto del Covid-19: focus specifico su alcune Supply Chain

- Cambiano i consumi, ma la GDO cresce ($\approx +2\%$ rispetto all'anno precedente, Gruppo Arena registra crescita di quasi il 44% dal primo gennaio al 24 aprile)
- Variazioni nella domanda hanno portato ad alcuni effetti di stock-out (lievito di birra, farine) e eccesso di offerta in altri (prodotti pasquali invenduti)
- *"The coronavirus pandemic could threaten global food supply, UN warns" (CNN)*

Supply chain del food è ok, ma attenzione ai segnali esteri



- Stagione primavera estate saltata: ripensare le collezioni?
- Prodotti a rischio obsolescenza
- Aziende di moda chiedono la sospensione dell'affitto dei punti vendita
- Il gruppo H&M chiuderà otto punti vendita in Italia tra maggio e novembre prossimi
- Il 30% dei punti vendita in Lombardia teme che di non riaprire più i negozi per mancanza di liquidità

Il settore del retail affronta gravi criticità



- Il 77% delle aziende che vende online dichiara di aver acquisito nuovi clienti (Netcomm)
- *«Il boom negli acquisti online c'è stato, ma riguarda principalmente i beni di prima necessità: bibite +57%, tè, caffè, insolubili (+50%), pasta e farine (+29%)*
- *Difficoltà a far fronte al picco di domanda*
- *Effetto permanente?*

Esplosione dell'e-commerce: è davvero un boom?



Quali strumenti per monitorare e gestire il rischio?

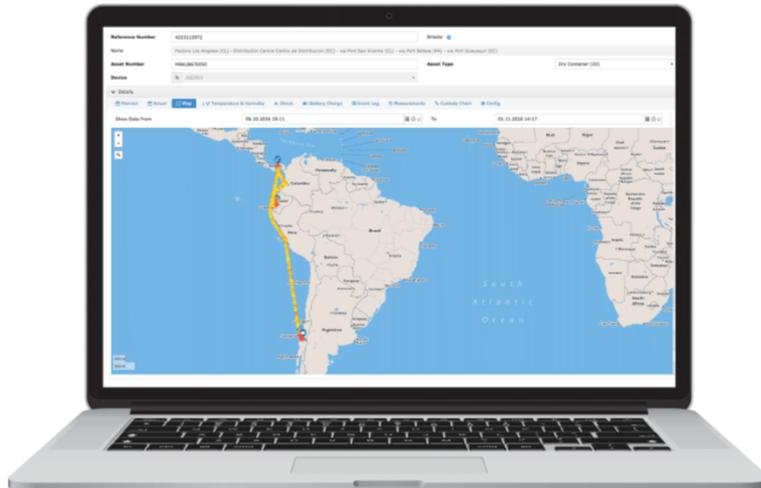
Supply Chain Mapping



Quali strumenti per monitorare e gestire il rischio?

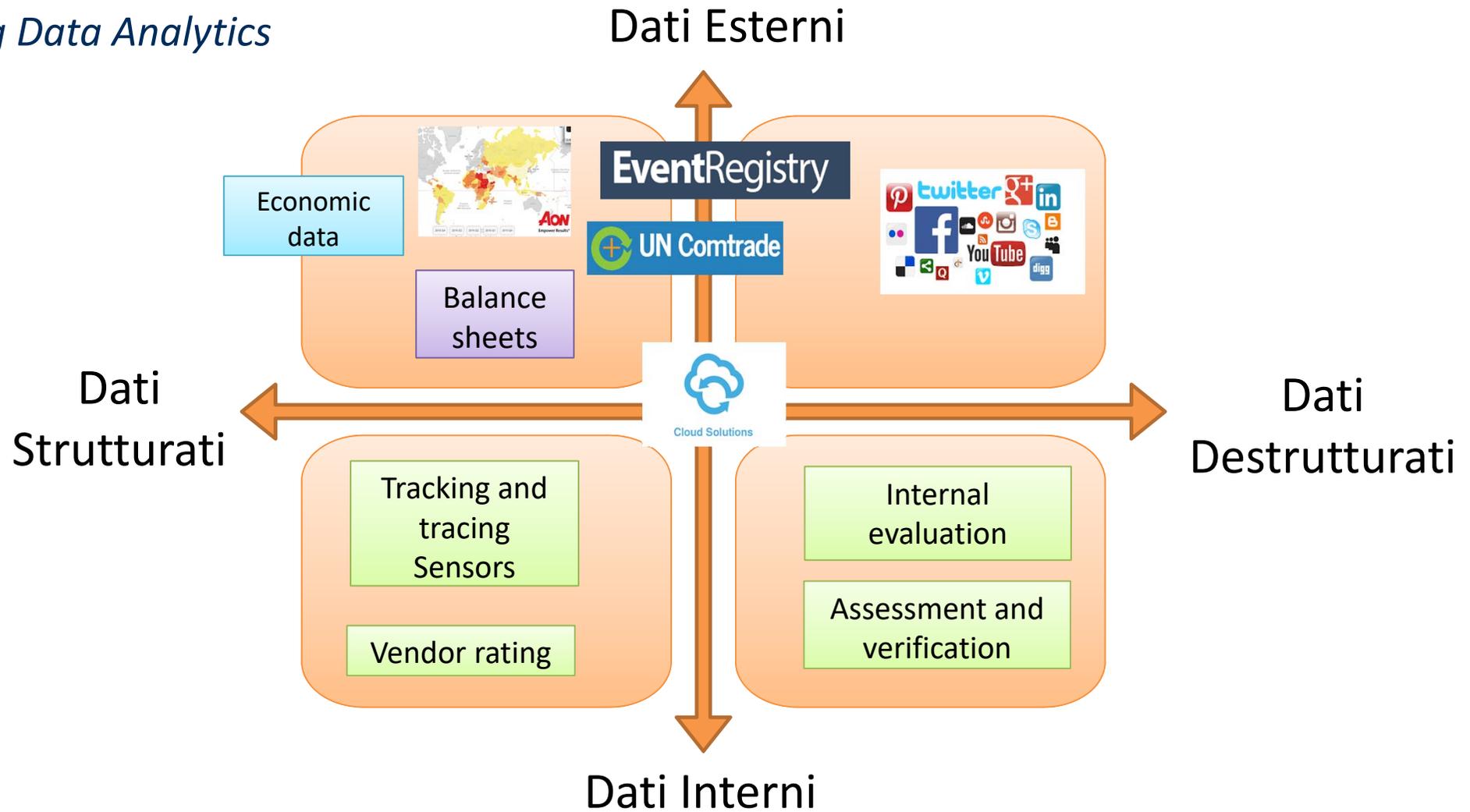
Tracking and Tracing

- Temperature Fluctuations 
- Geo Zone Entry/Exit 
- Geolocation 
- Humidity Fluctuations 
- Intrusion Detection 
- Shock Detection 
- Door Opening 
- Predictive ETA 



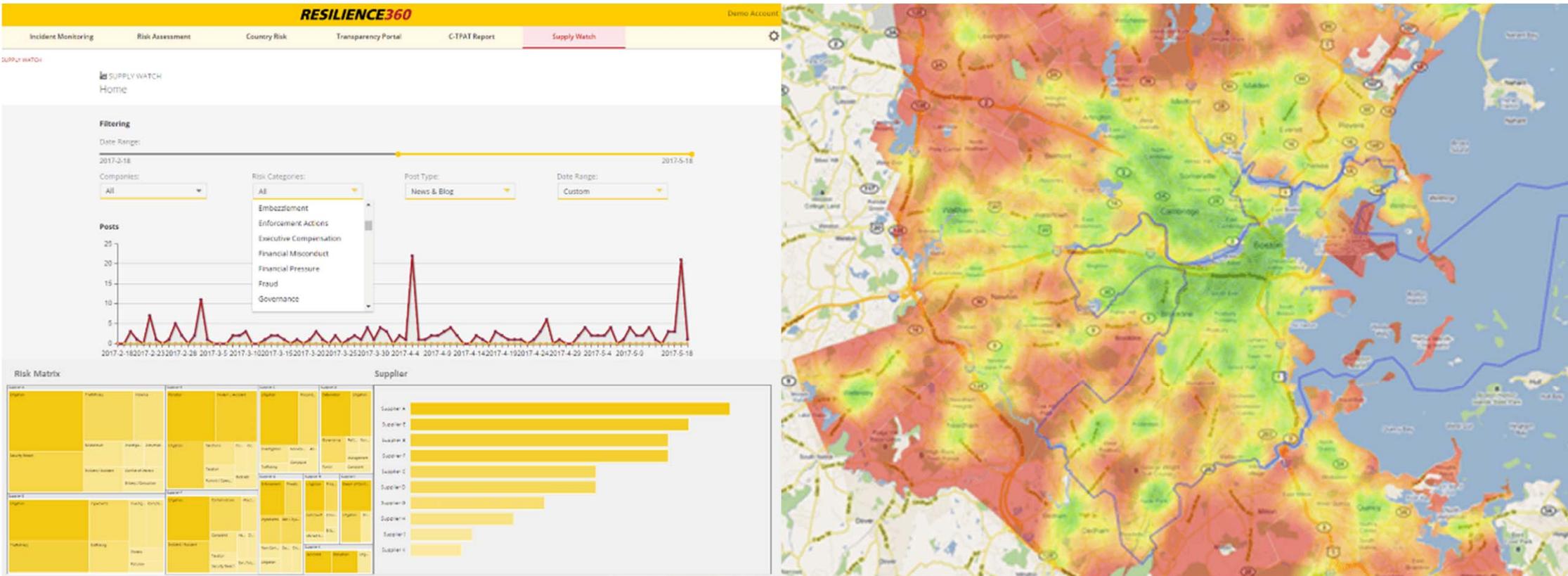
Quali strumenti per monitorare e gestire il rischio?

Big Data Analytics



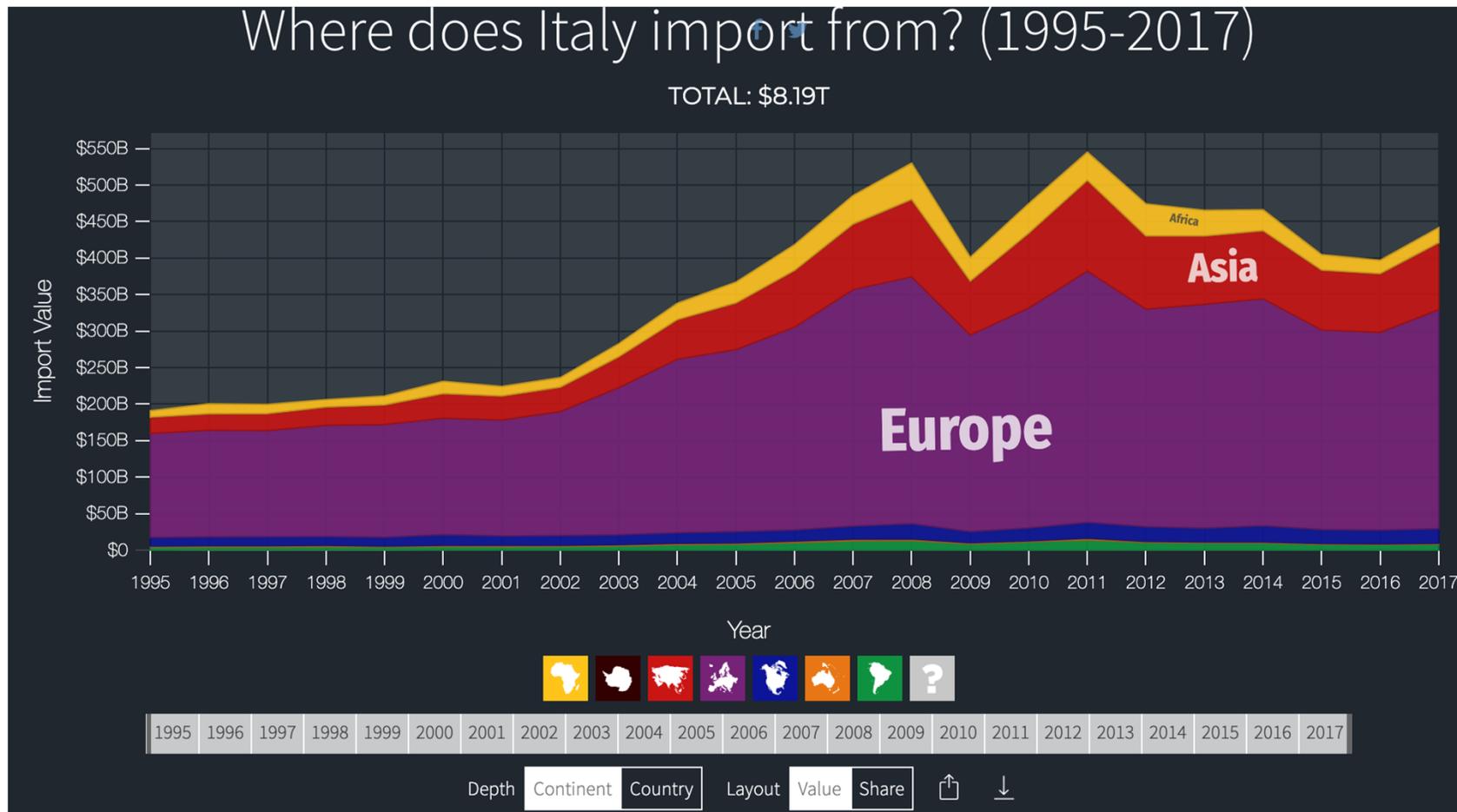
Quali strumenti per monitorare e gestire il rischio?

Artificial Intelligence



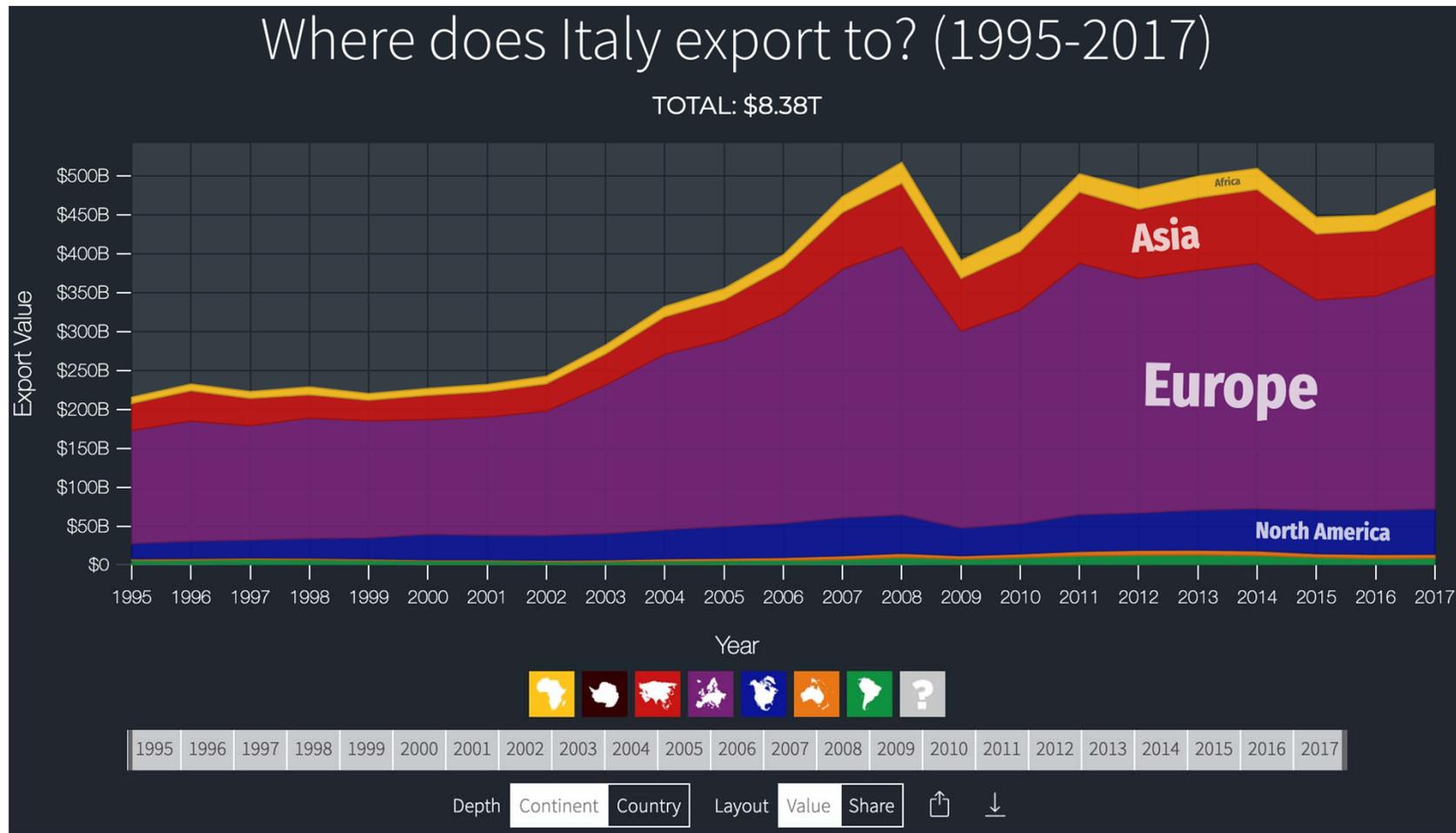
Quali strumenti per monitorare e gestire il rischio?

Supply Chain Redesign?



Quali strumenti per monitorare e gestire il rischio?

Supply Chain Redesign?



Indice

1 Lo shock del Covid-19 sulle Supply Chain



2 La crisi di liquidità: focus su capitale circolante e C2C



3 Le iniziative in atto e il Supply Chain Finance

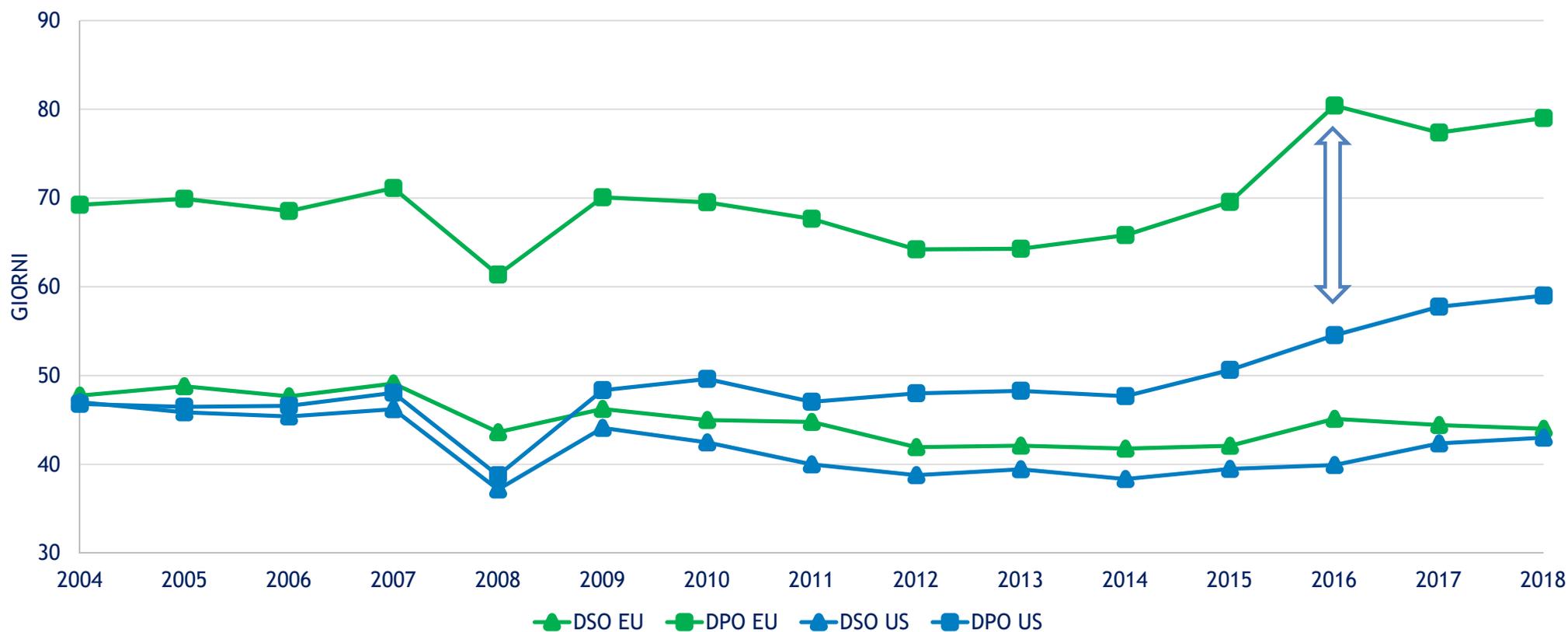


4 Messaggi chiave e conclusioni



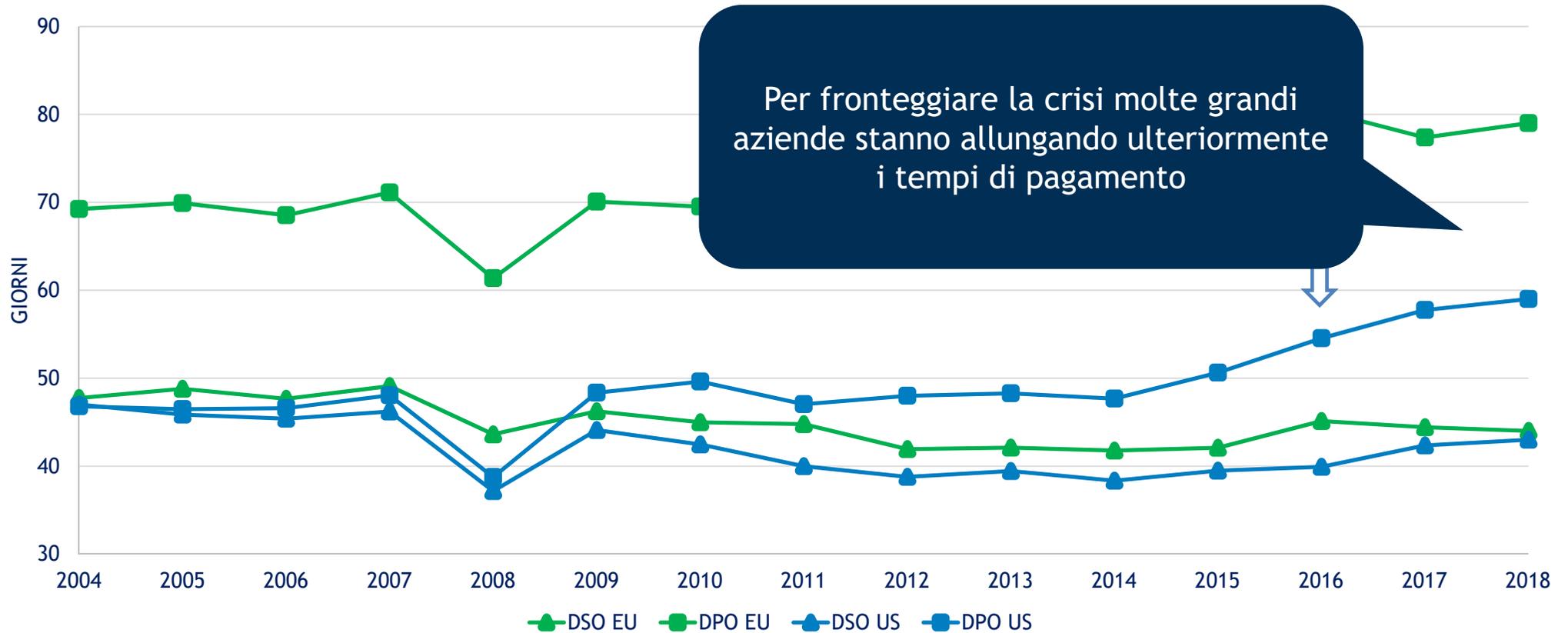
Capitale circolante e ciclo Cash to Cash (C2C)

Rispetto alle imprese americane, le imprese europee tendono a pagare i propri fornitori 20 giorni più tardi, mentre i tempi di incasso sono comparabili



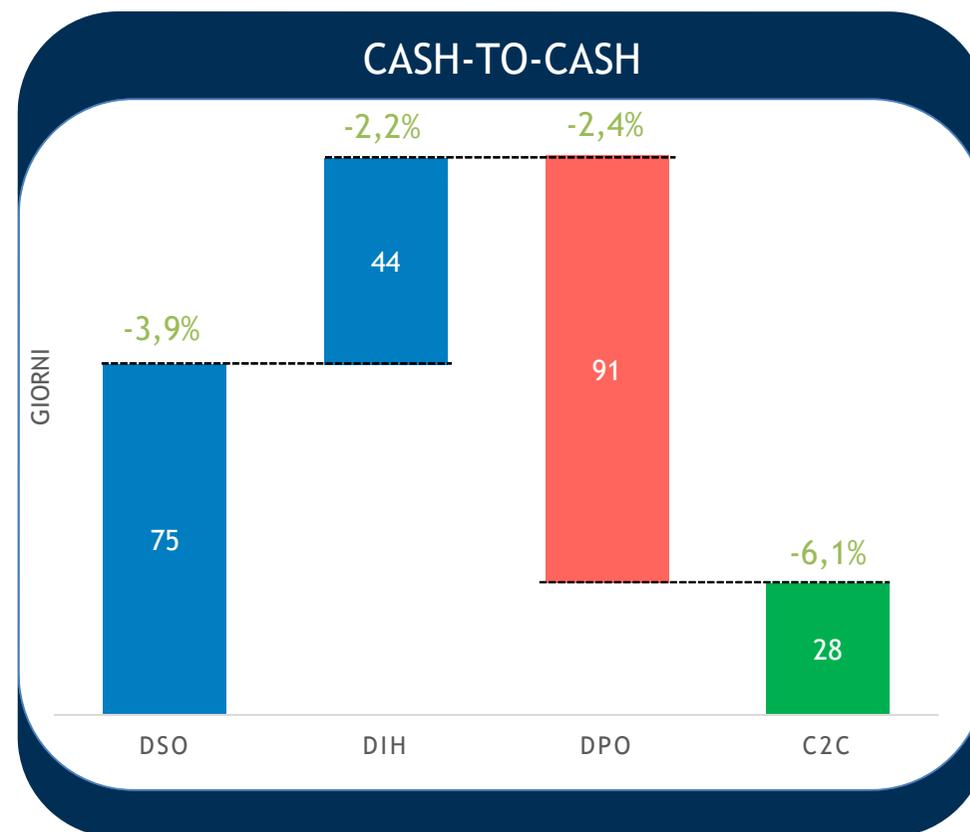
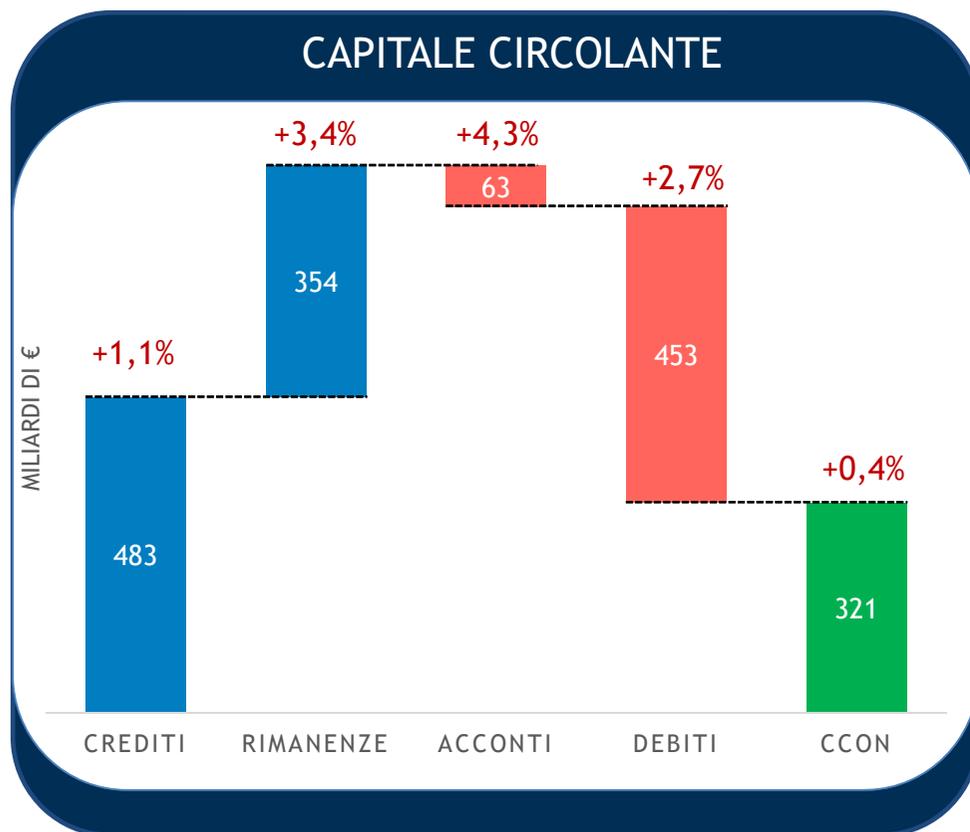
Capitale circolante e ciclo Cash to Cash (C2C)

Rispetto alle imprese americane, le imprese europee tendono a pagare i propri fornitori 20 giorni più tardi, mentre i tempi di incasso sono comparabili



Capitale circolante e C2C dell'impresa Italia

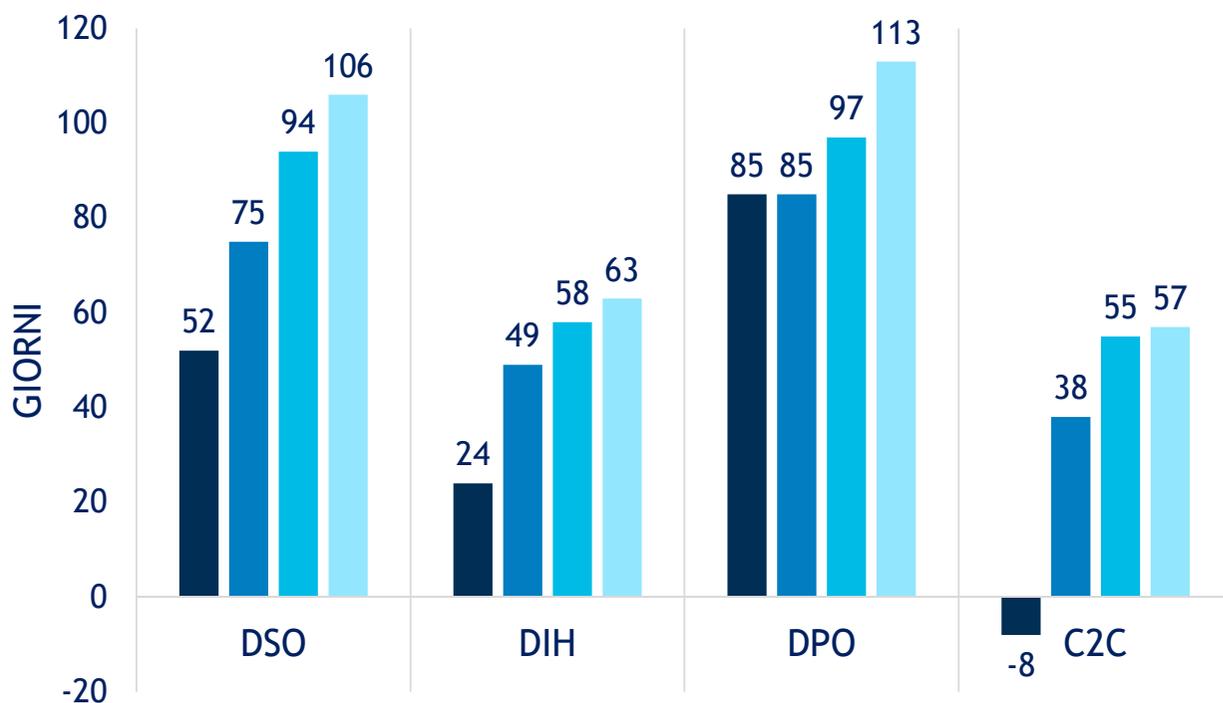
Nei bilanci delle aziende Italiane ci sono centinaia di miliardi di Euro di crediti commerciali e scorte, finanziati in buona parte con debiti commerciali, con tempi di pagamento dei fornitori più lunghi di quelli di incasso dai clienti.



Osservatorio Supply Chain Finance. ca. 277 mila imprese con ricavi al 31/12/2018 maggiori di 500.000 €, corrispondenti a circa l'80% del fatturato totale₂₄

Capitale circolante e C2C dell'impresa Italia

La prospettiva dimensionale permette di verificare le grandi differenze tra le imprese, con le grandissime imprese che riescono ad ottenere in media un C2C negativo, e le PMI che soffrono



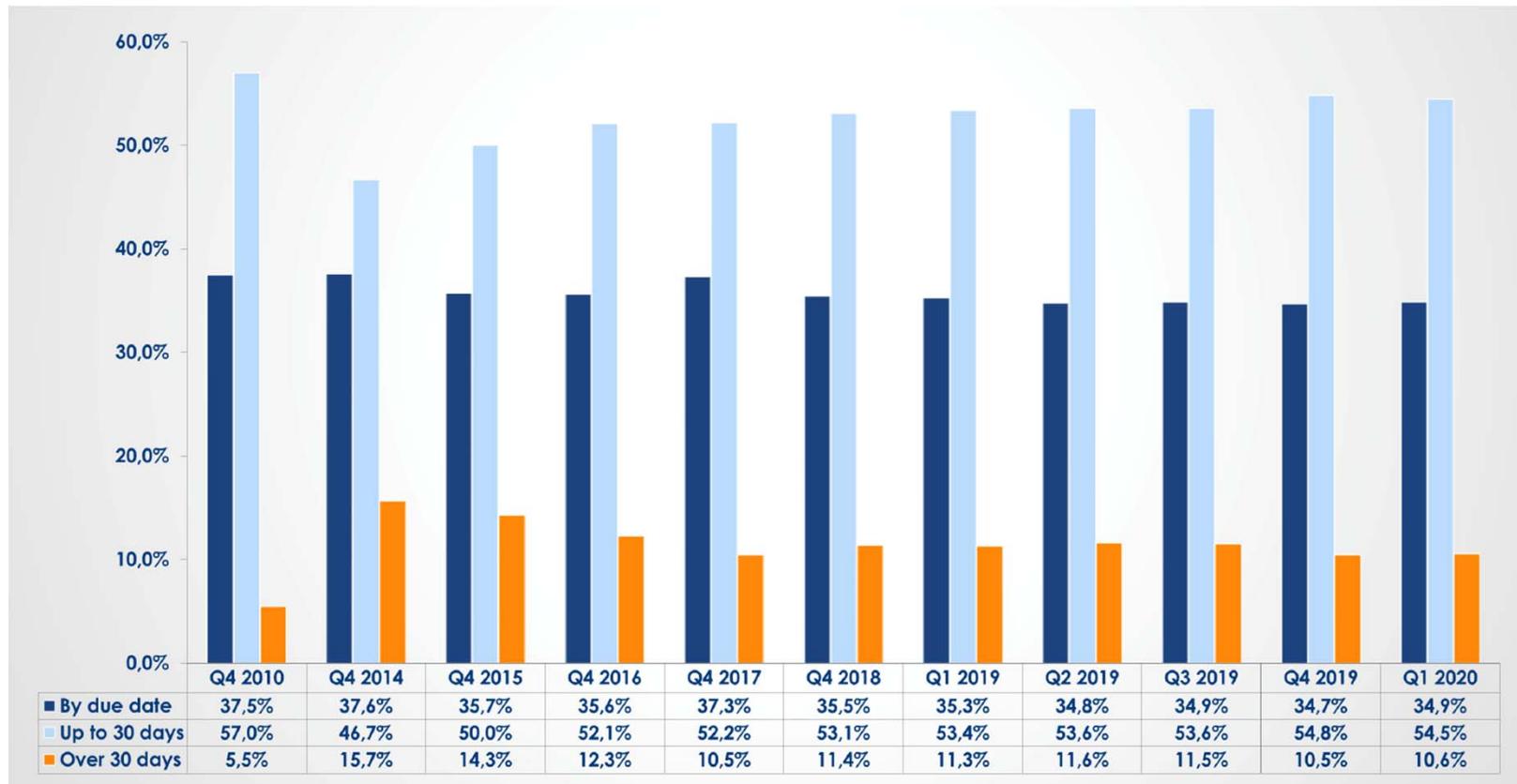
Imprese	Ricavi	% numero	% fatturato
Grandissime	> 500 M€	0,5%	36,5%
Grandi	50 - 500 M€	6,8%	31,3%
Medie	15 - 50 M€	16,8%	16,6%
Piccole	2 - 15 M€	75,9%	15,6%

■ Grandissime ■ Grandi ■ Medie ■ Piccole

Osservatorio Supply Chain Finance: ca. 277 mila imprese con ricavi al 31/12/2018 maggiori di 500.000 €, corrispondenti a circa l'80% del fatturato totale (Dati Leanus).

Capitale circolante e C2C dell'impresa Italia

Due terzi dei pagamenti in Italia avvengono sistematicamente in ritardo rispetto ai termini concordati, con una tendenza al peggioramento



Previsioni per il futuro: come cambia il merito creditizio?

Previsione di una diminuzione del fatturato del 30% e di un aumento del DSO di 30 giorni

Fatturato: -30% - DSO: +30gg

MORE storico / MORE simulato	AAA	AA	A	BBB	BB	B	CCC	CC	C	D
AAA	100%									
AA		41%	36%	14%		5%				5%
A			44%	44%		8%	4%			
BBB			3%	29%	38%	21%	6%	3%		
BB				5%	16%	43%	33%	4%		
B					2%	11%	47%	37%	3%	
CCC							32%	64%	5%	
CC								44%	44%	11%
C									100%	
D										

➤ Il doppio effetto della contrazione dei ricavi e dell'estensione del DSO aumenta la probabilità di un declassamento del rating

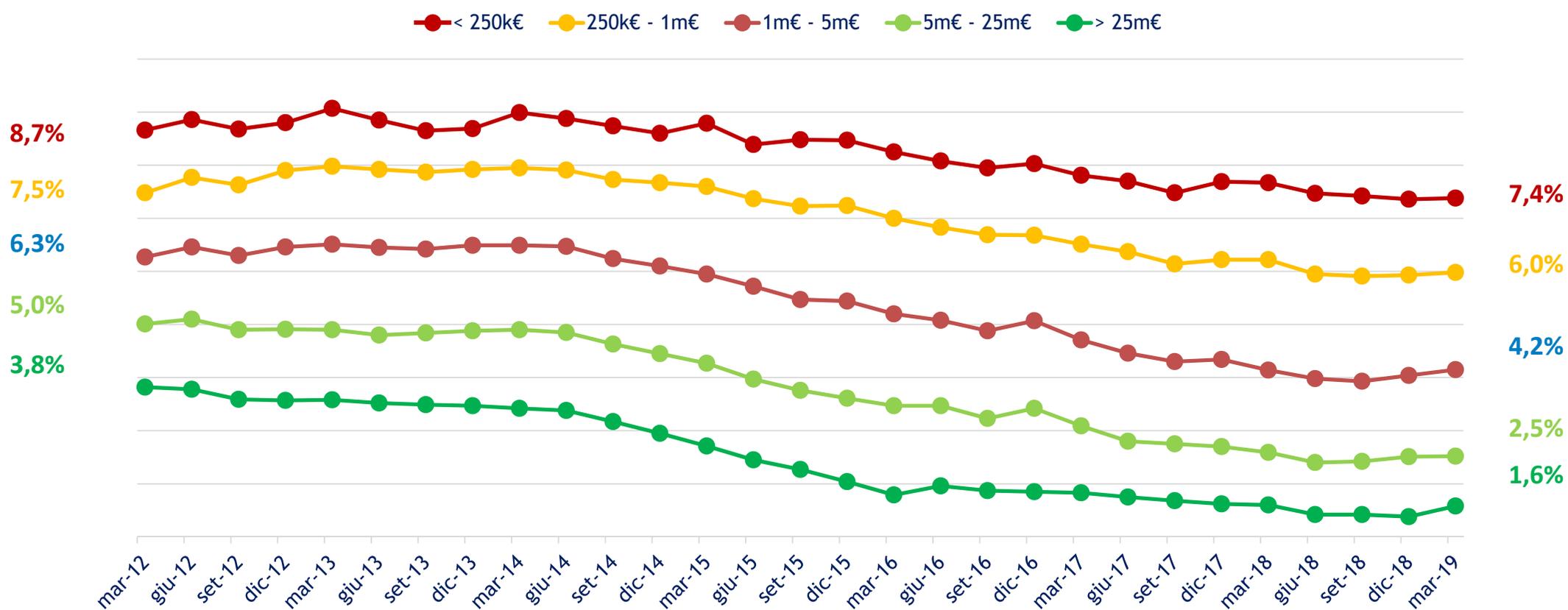
➤ Nella simulazione, anche le aziende con un ottimo rating (AA-A) possono essere fortemente influenzate e passare a classi molto inferiori (B-CCC)

Forbes

“Deutsche Bank has downgraded brands like GM which has only 15 weeks of liquidity before it hits the minimum requisite of cash to operate”

L'evoluzione dei tassi d'interesse per operazioni autoliquidanti

Analizzando lo storico dei tassi d'interesse per operazioni autoliquidanti, emerge come negli ultimi anni il calo dei tassi abbia riguardato principalmente le grandi imprese



Indice

1 Lo shock del Covid-19 sulle Supply Chain



2 La crisi di liquidità: focus su capitale circolante e C2C



3 Le iniziative in atto e il Supply Chain Finance

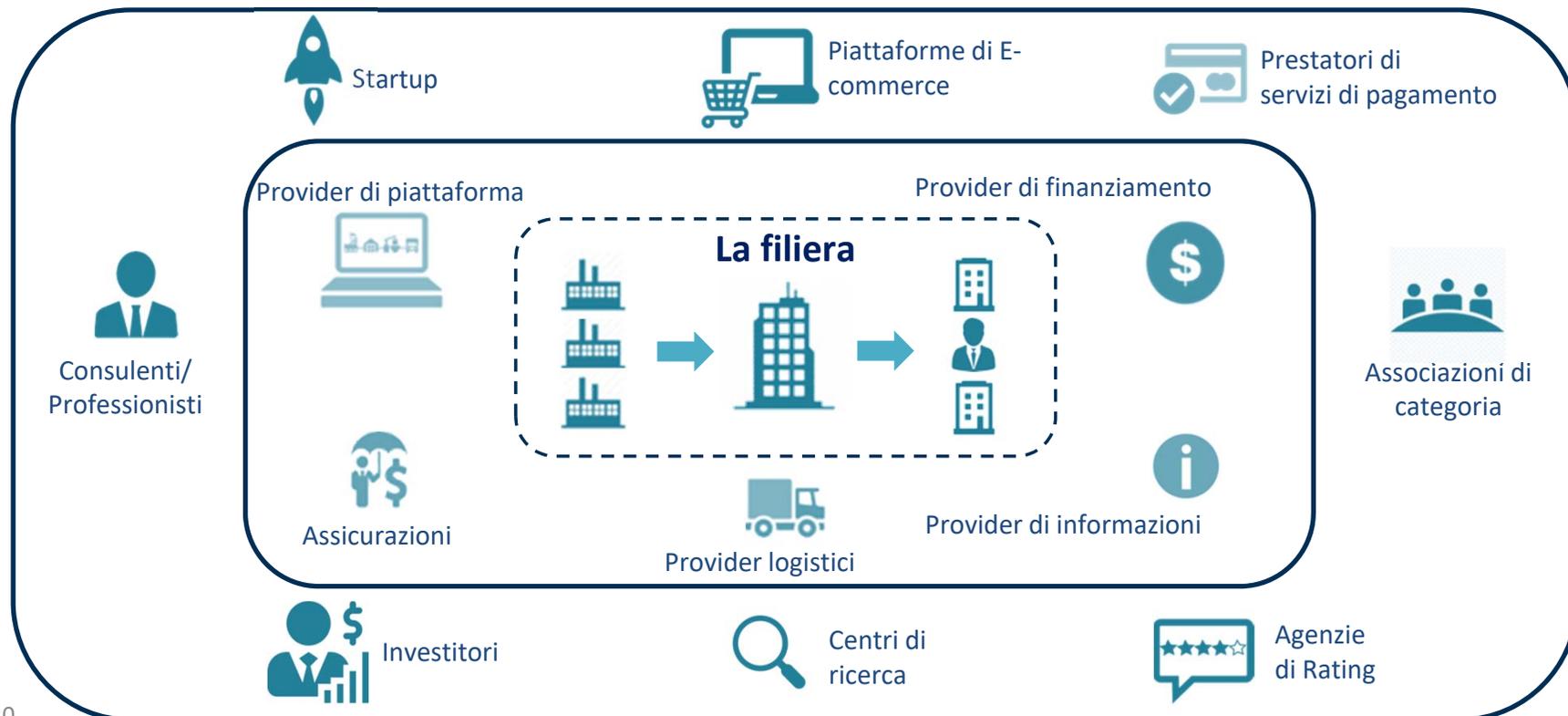


4 Messaggi chiave e conclusioni

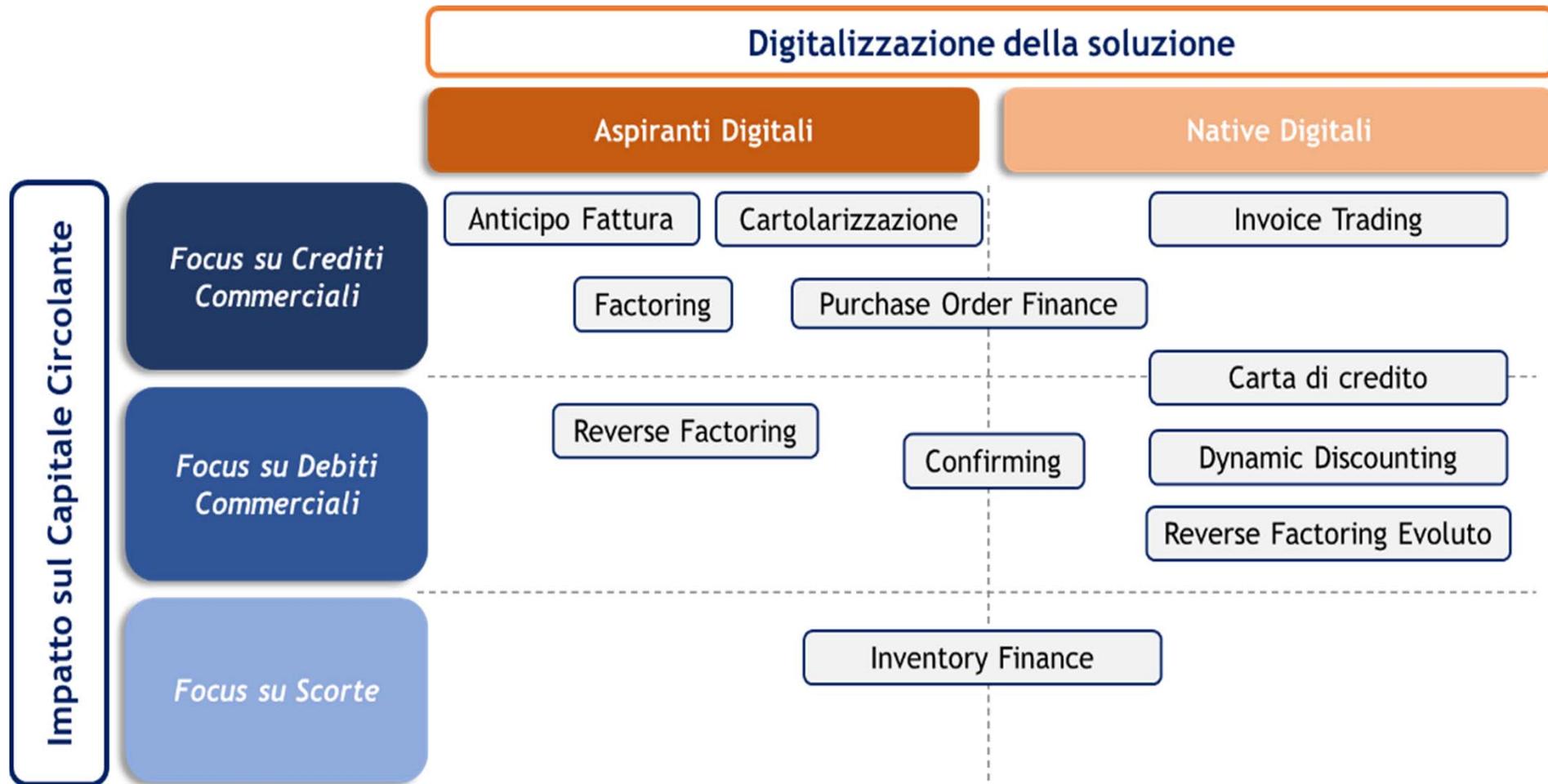


Il Supply Chain Finance

É l'insieme di soluzioni che consentono a un'impresa di finanziare il proprio Capitale Circolante facendo leva sul ruolo che essa ricopre all'interno della Supply Chain in cui opera e sulle relazioni con gli altri attori della filiera



Le soluzioni di Supply Chain Finance



La crisi di liquidità finanziaria e la risposta italiana



A seguito dell'interruzione degli scambi commerciali, emergono problemi di liquidità:

- La gestione dei flussi di cassa diventa decisiva
- Le soluzioni di Supply Chain Finance possono rappresentare un aiuto importante
- Significativo aumento del ricorso al Factoring a Marzo 2020
- Le assicurazioni del credito prestano maggiore attenzione al profilo di rischio

La risposta italiana: 4 tipologie di azioni e iniziative realizzate dalle aziende

1. Ridefinizione dei termini di pagamento

- Fatture pagate alla loro approvazione (es. UniCredit, Colosio, Iliad)
- Concessione ai clienti di una dilazione dei termini di pagamento (es. Birra Peroni Ashai Group)

2. Iniziative a supporto delle SC essenziali

- Le aziende capofila hanno ampliato le soluzioni SCF offerte (e.g. Reverse Factoring) e coinvolto più fornitori (es. Esselunga, Althea, Conad, Gruppo PAM)

3. Iniziative Fintech a supporto delle SC

- Aumentato l'uso del Dynamic Discounting
- Nuove linee di credito offerte, spesso grazie a partnerships (es. Teamsystem and Banco BPM, Credimi and Generali)

4. Iniziative governative

- Accesso al credito garantito dallo Stato fino a massimo 200€ Mld (almeno 30 Mld di euro per le PMI)
- Finanziamento massimo pari al 25% dei ricavi, fino a 25K € per le PMI

La crisi di liquidità finanziaria e la risposta internazionale



La risposta mondiale in qualche dato:

- "Il volume dei pagamenti anticipati è aumentato del 208% mese su mese (marzo)"
- "L'adozione di nuovi fornitori è aumentata del 178% mese su mese (marzo)"
- "A marzo più di 4 mld \$ di fatture finanziate tramite la piattaforma di Taulia"
- "Record di 10 mld \$ di pagamenti anticipati ai fornitori a marzo per Prime Revenue"
- "C2FO Calls on U.S. Government and Federal Reserve Bank to Save Small Business + Millions of Jobs with Small Business Supplier Protection Plan"

1. Ridefinizione dei termini di pagamento

- Fatture pagate alla loro approvazione (es. UniCredit, Unilever)
- Concessione ai clienti di una dilazione dei termini di pagamento (es. Unilever)

2. Iniziative a supporto delle SC essenziali

- Le banche hanno ampliato il plafond per prestiti a breve, riducendo i tassi
- Offerti nuovi servizi, spesso grazie a partnership (es. Taulia with Rapid Start Invoicing, Billhop and Visa, etc.)

3. Iniziative governative

- BEI ha allocato 40 Mld € per le PMI europee
- Il governatore di Bank of England ha chiesto al governo di offrire strumenti di SCF e un taglio dei tassi di interesse



Idee innovative dall'ecosistema del SCF:

- Assifact e la soluzione innovativa: cessione di crediti commerciali attraverso un fondo garantito dallo stato. I debitori potranno beneficiare di un'estensione dei tempi di pagamento di oltre 6 mesi.
- Il governo potrebbe aiutare le PMI nelle operazioni di cessione del credito svolgendo il ruolo di *assicuratore del credito*



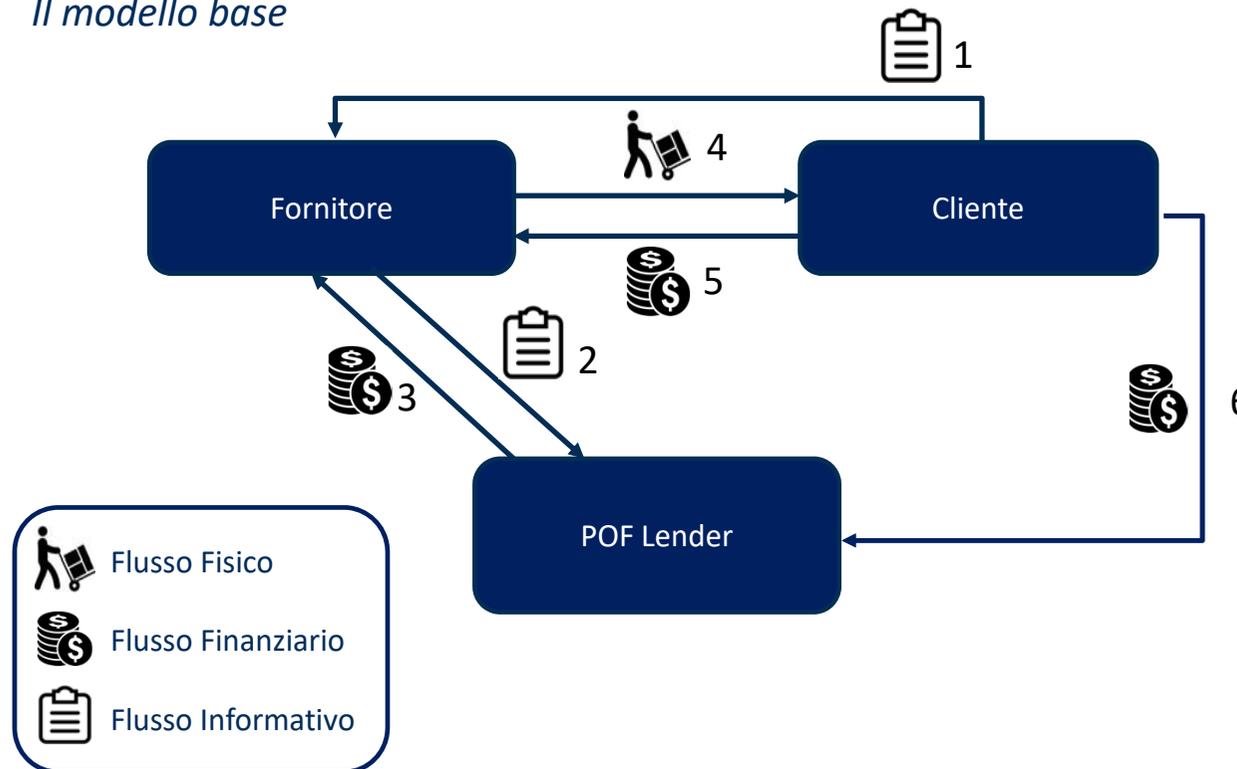
Alcune criticità delle iniziative attuali:

- Prestiti erogati sulla base del 25% del fatturato *passato*:
 - Non si considerano il livello di indebitamento attuale
 - Non basati su economia reale
- Attenzione ai 6 mesi di estensione dei termini di pagamento: tornare indietro è un'operazione complicata che induce cambiamenti strategici
- Prestiti statali non considerano i crediti commerciali
- Debiti della PA non pagati per problemi tecnici:
 - Assenza di notai
 - Notifica non disponibile a distanza

Oltre le soluzioni tradizionali: sbloccare valore con il Purchase Order Finance

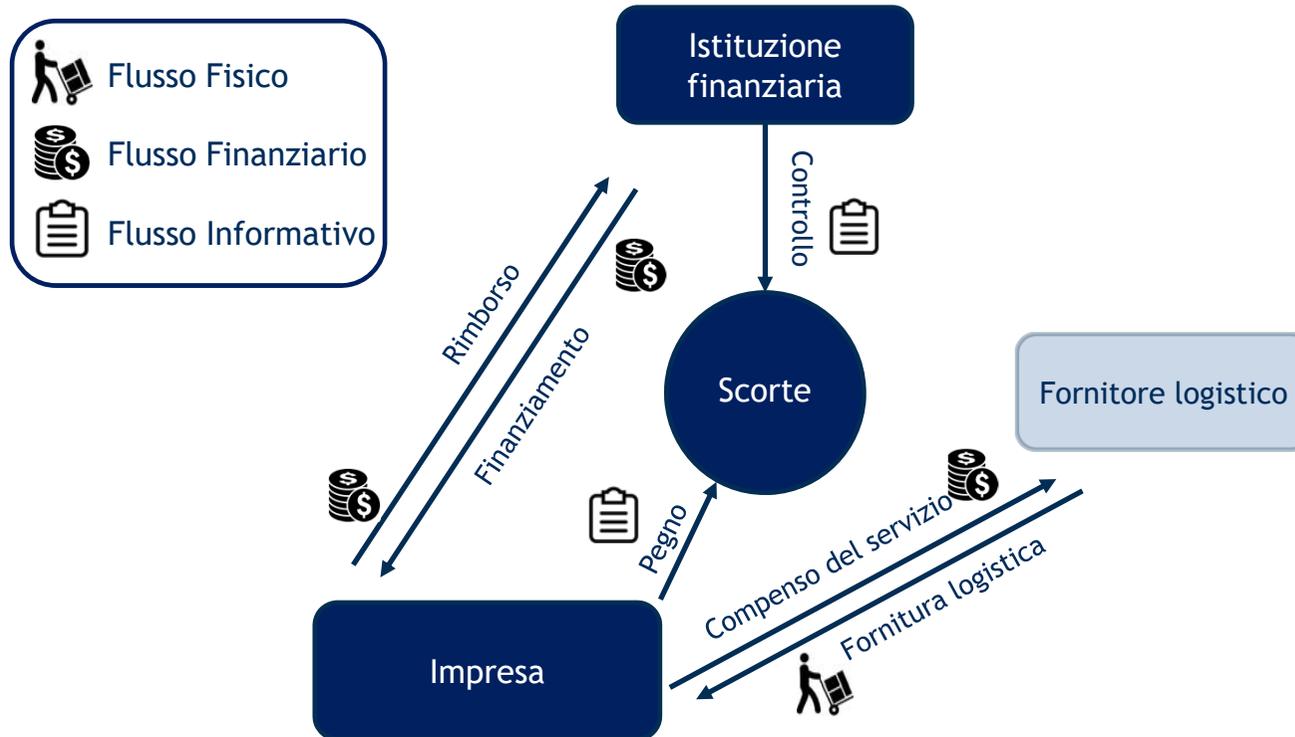
Soluzione che permette a un'impresa di utilizzare un ordine ricevuto da un cliente con elevato merito creditizio come garanzia per ottenere un finanziamento

Il modello base



Oltre le soluzioni tradizionali: sbloccare valore con l'Inventory Finance

Finanziamento di breve erogato da un'istituzione finanziaria che usa le scorte come garanzia. L'impresa ottiene il finanziamento dalla banca, mentre il provider logistico fornisce solamente il servizio di logistica.



«Feralpi-Banco Bpm: Dalla collaborazione azienda-banca una linea di garanzia da 7 milioni di euro correlata agli stock siderurgici»

«...contratto di finanziamento revolving da 7 milioni di euro che consente di porre a garanzia uno stock di semilavorati e prodotti siderurgici (billette e rotoli di vergella)»

Indice

1 Lo shock del Covid-19 sulle Supply Chain



2 La crisi di liquidità: focus su capitale circolante e C2C



3 Le iniziative in atto e il Supply Chain Finance



4 Messaggi chiave e conclusioni



Cosa aspettarci dal mondo del Supply Chain Finance

Cosa aspettarci nelle prossime settimane?

- Un crescente numero di partnership tra attori tradizionali and Fintech per offrire soluzioni di SCF:

"JPMorgan to Unlock Trillions of Liquidity With Tech Partnership (Taulia)"

- Un crescente uso di soluzioni SCF digitali: Digital Factoring, Reverse Factoring, Dynamic Discounting, Invoice trading
- Inventory Finance è un'opzione per sbloccare il valore delle scorte bloccate in magazzino: sono ancora un bene prezioso da utilizzare come garanzia
- Quando l'economia si riavvierà, i piccoli fornitori dovranno affrontare ancora più problemi di liquidità: saranno necessarie soluzioni come il Purchase Order Finance
- Necessità di supportare non solo il primo livello di fornitura, ma anche fornitori piccoli lungo tutta la filiera

Messaggi chiave

- Necessità di monitorare attentamente la filiera, andando oltre il primo livello. Identificare rapidamente i fornitori più esposti al rischio è cruciale per adottare le appropriate contromisure.
- I trend di lungo periodo sono ancora validi e potrebbero essere accelerati portando ad una riconfigurazione delle filiere, ma non può avvenire all'improvviso e non significa certo tornare all'autarchia
- Gli aiuti finanziari dovranno necessariamente raggiungere i piccoli fornitori strategici in quanto sono parte del "motore" della supply chain e parte integrante della creazione di valore: evitare gli errori della crisi finanziaria!
- Il Supply Chain Finance è uno strumento utile per superare i problemi di liquidità a breve termine, in particolare quando gli acquirenti estendono i termini di pagamento e se si riducono i rischi per le banche. Non solo Reverse Factoring e Dynamic Discounting, ma anche Inventory Finance, Purchase Order Finance, Multi-tier Finance.
- La tecnologia può risolvere alcuni problemi, ad es. migliorando la valutazione del rischio, automatizzando i processi, monitorando la filiera.