

IL RUOLO DELLA FILIERA PRODUTTIVA NELLA PANDEMIA

In questo periodo di crisi globale dovuta al Covid è emersa l'importanza, per le imprese a capo delle filiere, di supportare (anche finanziariamente) i propri fornitori

A cura di Fabio Bolognini, Co-founder di WorkinvoicE

La forza di uno tsunami. È in questi termini che molti economisti parlano della crisi globale generata dal Covid: non una "semplice" recessione, ma un vero **disastro globale** che in Italia ha segnato, durante il periodo di lockdown, un **calo delle vendite** dal 20% al 100% a seconda del settore, mentre si prevede per la fine del 2020 un calo tra il 20% e il 30% per tutti i settori colpiti, nonostante la ripartenza. Questo genera inevitabilmente un **effetto domino su tutta la filiera produttiva**, e così a farne le spese sono tutti gli anelli della catena: se anche tu sei un imprenditore, ti sarai quindi reso conto di quanto, oggi più che mai, sia fondamentale poter contare su una nuvola di fornitori stabile.

La filiera produttiva: un ecosistema in cui tutti gli elementi sono fondamentali

Per quasi tre decenni, infatti, le filiere sono state i motori silenziosi della globalizzazione, guidando gli scambi commerciali tra un continente e l'altro e sostenendo il 60-70% della crescita economica mondiale - come si afferma in un articolo pubblicato sul sito del World Economic Forum. Infatti per ragioni legate a costi, velocità e maggiore specializzazione, le grandi imprese italiane e internazionali hanno sempre preferito rifornirsi da aziende medie, piccole e persino molto piccole. Questo sistema però regge molto bene fin tanto che tutti gli anelli della catena sono in salute, ma basta che si blocchi un solo fornitore (ad esempio di componentistica o di servizio) all'interno della filiera di fornitura, per dimostrarsi vulnerabile. È quello che è successo durante il lockdown quando le filiere si sono bloccate a causa della **grande difficoltà di approvvigionamento** dovuta alle misure restrittive per contrastare la pandemia: all'inizio infatti il blocco delle attività ha colpito i fornitori cinesi, poi quelli italiani e così via a cascata si sono fermate tutte le industrie del pianeta.

Ad aggravare la situazione c'è il fatto che questa emergenza non ha precedenti nella storia: per la prima volta in tutto il mondo si è assistito, contemporaneamente, ad un'enorme riduzione della produzione aziendale. Di conseguenza, anche la recessione - e la successiva ripresa - che ne seguirà, sarà diversa da quanto visto finora. Se infatti dopo la grande recessione del 2008 generata da una crisi che aveva avuto origine nel sistema finanziario, avevamo assistito a un rapido recupero, oggi la crisi ha colpito l'economia reale di tutto il mondo e quindi la risalita sarà inevitabilmente più lenta.

Fornitori specializzati (e insostituibili)

Oggi il rischio è quello che, per far fronte alla mancanza di liquidità, i capi filiera si concentrino solo sulle proprie priorità, ritardando i pagamenti ai loro fornitori. Una scelta poco lungimirante ed inefficace, perché il modo migliore per sopravvivere è invece supportarli e sostenere la propria filiera. Il blocco anche di un solo fornitore potrebbe imporre infatti notevoli perdite di produzione ai suoi clienti, fino al capofiliera, soprattutto quando la sua produzione è **specificata e altamente specializzata**. In questi casi, la chiusura di un fornitore è può anche essere drammatica, perché **trovare rapidamente un sostituto capace e qualificarlo in base alle proprie esigenze non è semplice e comporta costi**.

In queste circostanze allora la migliore opzione possibile **per la sopravvivenza delle aziende in tempo di pandemia sono gli accordi di filiera**. Ne è un esempio quello rinnovato a fine maggio tra Gucci e Intesa San Paolo. Se il programma per Gucci in passato era una scelta distintiva, a seguito del lockdown è diventato una soluzione fondamentale: la società del gruppo Kering ha deciso di garantire per le PMI sue fornitrici presso Intesa San Paolo, permettendo loro di accedere al credito bancario a condizioni vantaggiose e in tempi rapidi. Il vantaggio è reciproco: il fornitore strategico finanzia la crescita o si salva dal default, il brand non perde (o rafforza) un anello fondamentale della filiera.

La cessione del credito, un primo passo per salvaguardare la filiera

L'obiettivo di operazioni come queste è **velocizzare**, per le imprese più piccole, **l'accesso alla liquidità** e usufruire di **agevolazioni** solitamente **rivolte alle corporate di grandi dimensioni**. Infatti, strumenti preziosi come il *reverse factoring* sono vincolati dalle regole piuttosto stringenti dei factor, che, da un lato, spesso non forniscono il servizio alle medie imprese (perché non conveniente) e, dall'altro, non offrono soluzioni nei rapporti commerciali tra la grande impresa e quelle più piccole. Ma il vento sta cambiando. La bella notizia è che oggi tutti possono attivare programmi finanziari di sostegno alla filiera: anche le imprese di medie dimensioni infatti possono accedere ai servizi di questo tipo, perché strumenti come il *reverse factoring* stanno diventando sempre più flessibili e vicini alle esigenze delle PMI.

Se sei un imprenditore a capo di una filiera – soprattutto se la tua azienda è di medie dimensioni – ti sarai ormai reso conto di quanto sia fondamentale coltivare rapporti strategici con fornitori e clienti: un primo passo, piccolo ma fondamentale, è quello di consentire ai fornitori la cessione del credito eliminando dai contratti le clausole che la impediscono. Un piccolo grande gesto, per il bene di tutti. Un passo ulteriore consiste nella predisposizione di un programma, strutturato ma agile e digitale, per gestire e supportare i fornitori, che porta nel lungo termine quei benefici che oggi sono apparsi evidenti a tutti.