A woman with dark, curly hair, wearing a light-colored blazer over a white top, is smiling warmly. She is looking towards the right side of the frame. In the background, another person with long hair and glasses is partially visible, looking towards the woman in the foreground. The setting appears to be an office or a professional meeting.

**FARE IL SALTO
DI QUALITÀ:
COME MITIGARE
IL RISCHIO E
CRESCERE IN MODO
SOSTENIBILE DOPO
LA PANDEMIA**

#TAKE THE LEAP

INTRODUZIONE: FORTE CRESCITA GLOBALE IN VISTA

Dopo la grande riapertura dell'economia, lo slancio di crescita si è attenuato durante l'estate a causa della diffusione della più contagiosa variante Delta. Ma con una maggiore copertura vaccinale che consente restrizioni più leggere, prevediamo che la crescita globale rimanga forte nel 2021 e nel 2022, anche se la ripresa sarà irregolare.

Due statistiche chiave del nostro Dipartimento di Ricerca Economica rivelano cosa possiamo aspettarci quest'anno:

- La crescita globale del PIL dovrebbe raggiungere il +5,5%.
- Il commercio mondiale di beni e servizi dovrebbe crescere del +8,0% in volume e del +16,9% in termini di valore, **riflettendo le persistenti pressioni sui prezzi in mezzo a una corsa globale agli input e ai vincoli di spedizione.**
- Con lo sblocco delle economie avanzate e un significativo risparmio in eccesso pari a 500 mld di euro in Europa e circa 1 trn di dollari negli Stati Uniti che innescano i mercati globali, è il momento per le aziende di identificare e cogliere le opportunità di crescita. Il nostro dipartimento di ricerca calcola che, in media, le aziende possono aspettarsi di recuperare in un anno tra il 33% e il 40% delle loro perdite dovute alla pandemia, se la grande riapertura si rivelasse durevole nonostante la diffusione della variante Delta.

Il commercio, tuttavia, non sarà privo di rischi significativi. Questi includono la rimozione del supporto statale, le interruzioni della catena di fornitura, le sfide della gestione delle scorte che spingono verso l'alto i requisiti del capitale d'esercizio, una ripresa eterogenea tra regioni e settori, le debolezze regionali e settoriali - tutti elementi che devono essere mitigati con successo se le aziende vogliono capitalizzare le opportunità e crescere in modo sostenibile oltre il 2022.

È probabile che la velocità e la forza del recupero non siano uniformi e dipendano da un'ampia gamma di fattori, tra cui il tipo di settore, la geografia, i livelli di digitalizzazione, i modelli di supply chain e, cosa forse più importante, un efficace contenimento del virus Covid-19.

Ana Boata, Head of Macroeconomic Research di Euler Hermes, dice: "L'effetto di recupero economico che stiamo vedendo è incredibilmente forte. La nostra ricerca, per esempio, mostra che **il consumo interno potrebbe aumentare dal 2% al 3% del PIL nel 2021**, solo a partire dal 'consumo perso' durante gli episodi di blocco, che è una quantità enorme. Gli investimenti aziendali potrebbero essere tre volte superiori, date le comode posizioni di liquidità che le imprese detengono".

"Il fattore più importante, tuttavia", dice Ana, "è che abbiamo una grande riapertura delle nostre economie

che è sostenibile. C'è sempre il rischio che i Governi tornino a un ambiente più restrittivo per affrontare i crescenti livelli di infezione e questo purtroppo introdurrà una crescente volatilità".

Con nuove ed eccitanti opportunità che si presentano dopo la pandemia, questo ebook è progettato per aiutare la tua azienda a fare un salto di qualità e fare business con fiducia, con la sicurezza di sapere che i rischi sono gestiti e mitigati in modo efficace.

Copertura contro la rimozione del sostegno statale

"Uno dei principali rischi per il futuro sarà la rimozione del sostegno statale", dice Kris Macauley, Regional Risk Director, Nord Europa, di Euler Hermes. "Le insolvenze aziendali sono state storicamente basse negli ultimi 12 mesi grazie alla liquidità aggiuntiva da parte degli Stati, alle leggi meno rigide in materia di insolvenza e alla maggiore buona volontà tra le aziende. Tutti e tre questi fattori sono insostenibili a lungo termine e le insolvenze aumenteranno con la grande riapertura. L'assicurazione del credito, tuttavia, può aiutare a colmare l'incertezza durante questo periodo e permettere alle aziende di crescere con fiducia".

L'EFFETTO RECUPERO IN CIFRE

Approfondimenti dal nostro
Dipartimento di Ricerca Economica:

+5,5%

Almeno +5,5% è la crescita prevista del PIL globale nel corso del 2021.

33%-40%

Il 33%-40% del consumo privato globale nel 2021 sarà speso in beni e servizi che gli individui non hanno potuto consumare durante la pandemia.

60%-67%

Il restante 60%-67% dei risparmi delle famiglie maturati durante la pandemia saranno spesi in investimenti finanziari o, nel migliore dei casi, nel mercato immobiliare, o, nel peggiore, accumulati.

CONTENUTI

#TAKE THE LEAP



1 IDENTIFICARE LE OPPORTUNITÀ DI CRESCITA

QUALI SETTORI SI STANNO RIPRENDENDO DALLA PANDEMIA IN MODO PIÙ FORTE?

La nostra ricerca suggerisce che la ripresa globale sarà su vasta scala, ma sarà anche disomogenea, con alcuni settori e mercati che si riprenderanno più velocemente e in modo più forte di altri. In molti casi, la resilienza del settore dipenderà dai livelli di interazione umana e di commercio estero coinvolto - per esempio, il settore turistico e l'aviazione sono stati particolarmente colpiti.

- La nostra ricerca mostra che i settori si dividono generalmente in tre gruppi: quelli che hanno beneficiato delle condizioni di blocco e potrebbero vedere una piccola riduzione della domanda, i settori che hanno già recuperato le perdite e quelli che si riprenderanno durante il 2022 e il 2023 - se i tassi di diffusione del Covid-19 e le restrizioni del Governo saranno contenuti.

ACCEDI AI NOSTRI REPORT GLOBALI DI SETTORE

Euler Hermes analizza il rischio globale in tutti i settori economici per fornirvi spunti preziosi e consentirvi di prendere decisioni informate. La nostra esperienza è il vostro migliore alleato commerciale. Puoi accedere ai nostri Global Sector Reports [qui](#). Per approfondimenti sulla performance dei settori locali, [contatta Euler Hermes Svizzera](#).

Settori che hanno beneficiato del blocco

Agroalimentare
Alimentare al dettaglio
Farmaceutico

Settori che hanno già recuperato le perdite della pandemia

Servizi IT
Costruzioni
Produzione di macchinari/
apparecchiature
Elettronica
Trasporto marittimo
Metalli
Apparecchiature
domestiche

Settori in cui la ripresa richiederà più tempo

Trasporto stradale
e ferroviario previsto in
ripresa nel 2022
Trasporto aereo previsto in
ripresa nel 2023
Ospitalità (hotel, ristoranti,
eventi, ecc.) in ripresa nel
2022/23
Commercio al dettaglio non
alimentare/non essenziale
in ripresa nel 2022/23

QUALI REGIONI OFFRONO LE MIGLIORI OPPORTUNITÀ DI CRESCITA POST-PANDEMIA?

Ci aspettiamo che la velocità e la forza della ripresa economica vari da Paese a Paese in base a un'ampia varietà di fattori, che vanno dalla politica economica e fiscale del governo, al mix tra le misure di blocco e i provvedimenti, fino al successo dei programmi di vaccinazione. Ecco la nostra analisi specifica per Paese dei fattori che ne influenzeranno la crescita.

STATI UNITI

La ripresa economica statunitense dovrebbe rimanere su basi solide. Nonostante una decelerazione nella crescita dei consumi a causa dell'ampia diffusione della variante Delta, non prevediamo che il ritmo della ripresa economica complessiva degli Stati Uniti venga modificato in modo significativo poiché la necessità di ricostituire le scorte e una maggiore performance delle esportazioni, insieme alla crescita europea, dovrebbe portare a un contributo netto alla crescita. È probabile che l'attuazione del programma Build Back Better da 2,3 trilioni di dollari abbia un'influenza più positiva sulla crescita a partire dal secondo semestre del 2022, anche se l'impatto positivo dei recenti programmi sociali urgenti

diminuirà progressivamente. Nel complesso, prevediamo che la crescita del PIL statunitense raggiunga il +6,1% nel 2021 e il +4,1% nel 2022.

CINA

La normalizzazione dell'economia cinese si sta rivelando più difficoltosa del previsto a causa di una forte pressione legislativa e del materializzarsi di una serie di rischi, tra cui nuove ondate di Covid-19 e condizioni meteorologiche avverse. Questi ultimi hanno aggravato il rallentamento economico degli ultimi mesi per cui la fiducia delle imprese e delle famiglie ne risente. È quindi probabile che la ripresa del lato privato dell'economia cinese (ossia i consumi privati e gli investimenti manifatturieri) venga interrotta nei prossimi trimestri. In risposta, la politica è diventata accomodante negli ultimi mesi ed è probabile che continui a fornire supporto. Continuiamo a credere che una crisi sistemica rimanga un rischio estremo e che le autorità abbiano spazio per un ulteriore sostegno politico, se necessario. Prevediamo dunque che l'economia cinese cresca del +8,2% nel 2021 e del +5,4% nel 2022.

GERMANIA

La caccia ai record economici è finita, ma, nonostante l'indebolimento degli effetti di recupero, il raffreddamento della domanda estera - soprattutto dagli Stati Uniti e dalla Cina, dove è destinato il 17% delle esportazioni tedesche - le continue carenze della catena di approvvigionamento e le persistenti preoccupazioni per la variante Delta, ci si può ancora aspettare una crescita del PIL superiore alla media nei prossimi trimestri. Nel complesso, l'economia tedesca dovrebbe crescere del +3,0% nel 2021 e del +4,0% nel 2022.

FRANCIA

L'impatto della variante Delta sull'attività dei servizi è stato limitato, anche se la fiducia dei consumatori sta perdendo colpi. Anche le carenze del mercato del lavoro pesano sulla ripresa, in particolare nei settori più colpiti come l'agroalimentare, l'alimentazione e la ricettività, la sanità e l'istruzione. Prevediamo una crescita del PIL francese del +5,6% nel 2021 e del +3,4% nel 2022.



ITALIA

Dopo un forte aumento del PIL di +2,7% congiunturale nel 2° trimestre, l'Italia ha chiuso il divario con Francia e Germania in termini di distanza dai livelli di produzione pre-pandemia. La dinamica di crescita è ampia, ma il consumo privato rimane il motore principale, con restrizioni più deboli e un tasso di disoccupazione più basso che aumenta la fiducia dei consumatori e che solleva le vendite al dettaglio al di sopra dei livelli pre-crisi. Anche il settore manifatturiero rimane molto dinamico. Questo slancio dovrebbe essere di supporto agli investimenti. Inoltre, gli investimenti pubblici non sono diminuiti

e dovrebbero essere ulteriormente sostenuti dal fondo UE Next Generation da 209 miliardi di euro. Prevediamo che il PIL crescerà del +6,0% quest'anno e del +4,8% nel 2022.

SPAGNA

La forte ripresa della Spagna nel 2021 (+6,2%) sarà trainata principalmente da forti effetti di base e da maggiori consumi privati, spinti dalla graduale riapertura dell'economia, così come dal moderato risparmio residuo delle famiglie. I risvolti positivi per l'attività economica derivano dallo stimolo fiscale previsto nel bilancio 2021, con uno stanziamento del

2,3% del PIL della sovvenzione richiesta nell'ambito degli strumenti UE Next Generation.

REGNO UNITO

Nonostante la forte crescita nel 2021, il Regno Unito tornerà ai livelli pre-crisi solo alla fine del 2022 perché la Brexit sta abbassando gli effetti di recupero post Covid-19. Il consumo privato è stato il principale motore della crescita nel Regno Unito, ma l'interruzione della catena di fornitura globale e gli ostacoli della Brexit stanno frenando l'attività manifatturiera. Nel complesso ci aspettiamo una crescita del PIL a +6,3% nel 2021 e +5,4% nel 2022.

ASIA-PACIFICO

L'epidemia da variante Delta ha aggravato la disparità tra le economie di questa regione, che presenta un tasso di immunità inferiore (a causa del tasso di infezione e della lentezza delle campagne vaccinali). Tuttavia, le prospettive di esportazione sono ancora sostenute da una forte domanda da parte dei mercati sviluppati (meno dalla Cina), e l'accelerazione delle vaccinazioni fa ben sperare che i recuperi ripartano presto, soprattutto a Singapore, in Corea del Sud e a Taiwan. D'altra parte, la Thailandia, le Filippine, il Vietnam e l'Indonesia hanno faticato di più per incrementare i progressi delle vaccinazioni. Nel complesso, ci aspettiamo che il PIL regionale cresca del +6,1% nel 2021 e del +4,8% nel 2022.

EUROPA ORIENTALE

La regione dell'Europa emergente ha sorprendentemente registrato un incremento e sta recuperando con forza, con una crescita annua del PIL reale prevista a +5,5% nel 2021 e +3,8% nel 2022. L'impatto delle nuove ondate di Covid-19 è stato molto più piccolo quest'anno che nel 2020, per lo più limitato ai settori vulnerabili dei servizi, mentre la produzione industriale ha continuato a salire. Ci aspettiamo solo un limitato inasprimento delle misure di confinamento in risposta alla variante Delta verso la fine dell'anno, dato che le campagne di vaccinazione hanno preso piede nel terzo trimestre.

AMERICA LATINA

Dall'inizio dell'anno, i prezzi al consumo sono aumentati notevolmente in America Latina, soprattutto in Brasile, Messico e Colombia, principalmente a causa dell'aumento dei prezzi dei generi alimentari e dell'energia. Di conseguenza, i banchieri centrali dell'America Latina sono stati tra i primi nelle economie emergenti ad aumentare i tassi di interesse con ulteriori aumenti previsti prima della fine dell'anno. L'aumento degli oneri finanziari metterà a dura prova le già deteriorate finanze pubbliche di alcuni Paesi. Spazio fiscale limitato, tassi di interesse più elevati e incertezza politica a medio termine aggraveranno le fragili prospettive di crescita.

AFRICA

Le sfide di politica fiscale e monetaria senza precedenti stanno pesando sulle prospettive di ripresa. Prevediamo un incremento del PIL africano limitato a +2,9% nel 2021 e a +3,6% nel 2022, in vista dei lenti progressi con le vaccinazioni (meno del 10% della popolazione ha ricevuto una dose) e a causa dello spazio limitato per lo sviluppo fiscale. In un contesto di fragilità socio-economica, identifichiamo Nigeria, Sudafrica, Etiopia, Guinea, Mozambico e Tunisia come zone calde a rischio politico e sociale.

MEDIO ORIENTE

Le prospettive per la regione del Medio Oriente nel suo complesso sono migliorate, con una crescita del PIL reale prevista a +3% nel 2021 e +3,3% nel 2022. Gli esportatori di petrolio, in particolare, dovrebbero beneficiare di prezzi medi del petrolio più elevati a livello globale e della riduzione dei tagli alla produzione dell'OPEC+. Inoltre, la maggior parte dei Paesi della regione dovrebbe beneficiare di una domanda esterna più forte, dei bassi tassi di nuove infezioni da Covid-19, dell'avanzata diffusione del vaccino e della riduzione delle restrizioni. Tuttavia, le tensioni geopolitiche, l'incertezza legata alla pandemia nel contesto della variante Delta o di potenziali nuove varianti, così come le fragili condizioni fiscali, creano rischi al ribasso per le prospettive future.



2 NOVE STRATEGIE A BREVE TERMINE PER MITIGARE I RISCHI E COGLIERE LE OPPORTUNITÀ DI CRESCITA

Con una domanda di consumo repressa e livelli di liquidità del mercato senza precedenti, le opportunità di crescita a breve termine sul mercato non mancano. Per essere in grado di capitalizzare con fiducia queste opportunità, tuttavia, i manager devono assicurarsi di mitigare i rischi molto reali del commercio in un ambiente post-pandemico. Qui evidenziamo i rischi chiave e suggeriamo strategie di mitigazione del rischio.

1. ASSICURARE GLI INPUT E RICOSTRUIRE LE SCORTE

Molte aziende sono state riluttanti a impegnare risorse prima della ripresa economica perché hanno avuto scarsa visibilità sui tempi e sulla forza della grande riapertura. Di conseguenza, molte organizzazioni sono state colte in contropiede. Nella maggior parte dei principali settori manifatturieri, per esempio, le scorte sono molto basse. Un primo esempio è la carenza globale di chip di semiconduttori usati in TV, telefoni cellulari, veicoli e console di gioco, che sta minacciando l'offerta e spingendo i prezzi verso l'alto. La sfida ora per le aziende di tutti i settori è quella di assicurarsi gli

input e rifornire le scorte velocemente senza essere in difficoltà con le banche, in modo da poter cogliere la ripresa e soddisfare un drammatico aumento della domanda.

I settori con i livelli di inventario più bassi includono:

- Trasporto
- Automotive
- Computer ed elettronica
- Tessile e abbigliamento
- Attrezzature per la casa

I settori che lottano con bassi livelli di materie prime includono:

- Produzione di macchinari/attrezzature
- Prodotti chimici
- Costruzioni

2. EFFETTUARE UN'ANALISI DEI RISCHI DELLE CATENE DI APPROVVIGIONAMENTO

Anche prima della pandemia, c'era una lacuna nella conoscenza della catena di approvvigionamento, soprattutto tra le grandi PMI e le multinazionali. Il consiglio per le organizzazioni è di riesaminare con urgenza i loro fornitori di primo, secondo e terzo livello,

in modo da poter identificare e comprendere meglio il rischio della catena di approvvigionamento. Questa analisi può aiutare le aziende a proteggersi da future restrizioni pandemiche e fungere da trampolino di lancio per una trasformazione a lungo termine. Ecco sei passi che tutte le aziende dovrebbero fare:

1. Assicurarsi di avere accesso ai dati critici della catena di approvvigionamento per consentire una valutazione completa del rischio.
2. Condurre una valutazione del rischio della catena di approvvigionamento a tutti i livelli.
3. Valutare l'impatto dell'interruzione della catena di approvvigionamento sulle funzioni aziendali critiche.
4. Condurre esercizi di pianificazione dello scenario per capire l'impatto operativo di varie carenze della catena di fornitura.
5. Creare strategie per l'approvvigionamento alternativo, per includere l'impatto delle tariffe e dei costi.
6. Attivare risorse di riprogettazione dei prodotti/ certificazione dei materiali per aiutare a superare le carenze.

LA CARENZA DI SEMICONDUTTORI COLPISCE I PROFITTI

I produttori stanno affrontando ritardi nella produzione e aumento dei prezzi a causa di una crescente carenza di semiconduttori utilizzati nei chip dei computer. La crisi sta colpendo la fabbricazione di una serie di prodotti, dai veicoli ai prodotti elettronici di consumo, come televisori e smartphone.

La carenza è stata inizialmente innescata quando le fabbriche asiatiche di semiconduttori sono state chiuse durante la pandemia. Una nuova impennata della domanda, tuttavia, guidata dal cambiamento delle abitudini dei consumatori, ha ulteriormente prolungato ed esacerbato la crisi. Le case automobilistiche che investono in veicoli elettrici ad alto contenuto tecnologico e un boom di prodotti elettrici di consumo incentrati sulla casa hanno spinto la domanda.

Il gigante automobilistico Ford ha cancellato i turni in due stabilimenti automobilistici nel 2021 e ha detto che i profitti potrebbero essere penalizzati fino a 2,12 miliardi di euro. General Motors ha detto che potrebbe subire un impatto sui profitti di 1,7 miliardi di euro, mentre Apple è stata costretta a ritardare il lancio del suo iPhone 12 di due mesi.

3. ASSICURARE LA LIQUIDITÀ E IL FLUSSO DI CASSA PER CRESCERE

Possiamo aspettarci che il PIL cresca del +5,5% a livello globale nel 2021. Le aziende avranno bisogno di sufficiente liquidità e flusso di cassa per finanziare questa crescita, dato che il sostegno del Governo si ridurrà nei prossimi 12 mesi. Per esempio, le aziende sono costrette a ricostruire le scorte a un prezzo più alto e questo sta aumentando le loro esigenze di capitale circolante. Anche i ritardi di pagamento si stanno estendendo, dato che i clienti impiegano più tempo a saldare le fatture e le aziende non sono tempestive nel richiedere il pagamento. In parole povere, termini di pagamento più lunghi e costi d'inventario più alti possono innescare problemi di flusso di cassa. Normalmente, le aziende potrebbero finanziare il deficit di capitale circolante attraverso prestiti bancari, ma molte istituzioni finanziarie sono caute a causa del rischio di rimborso dei prestiti. Tuttavia, è ancora possibile fare domanda per i prestiti di sostegno statale in alcuni contesti. In Paesi come il Regno Unito, la Francia e l'Italia, dove le aziende godono di maggiori riserve di liquidità aziendale, i manager devono decidere se vogliono aumentare il loro debito o dirottare il denaro destinato agli investimenti. Kris Macauley, Regional Risk Director, Nord Europa, di Euler Hermes, afferma: **“Se il 2020 era tutto incentrato sulla salvaguardia della liquidità, il 2021 sarà incentrato sulla gestione del flusso di cassa al fine di cogliere le opportunità in un mercato altamente volatile in termini**

di prezzi. Il flusso di cassa dipende dalla riscossione dei crediti. Guardando il costante aumento dei prezzi delle materie prime, le esposizioni dei crediti sono in costante aumento, e la capacità di recupero in caso di un grande debito inesigibile diminuirà.”

4. VI AUTO-ASSICURATE? RIPENSATECI

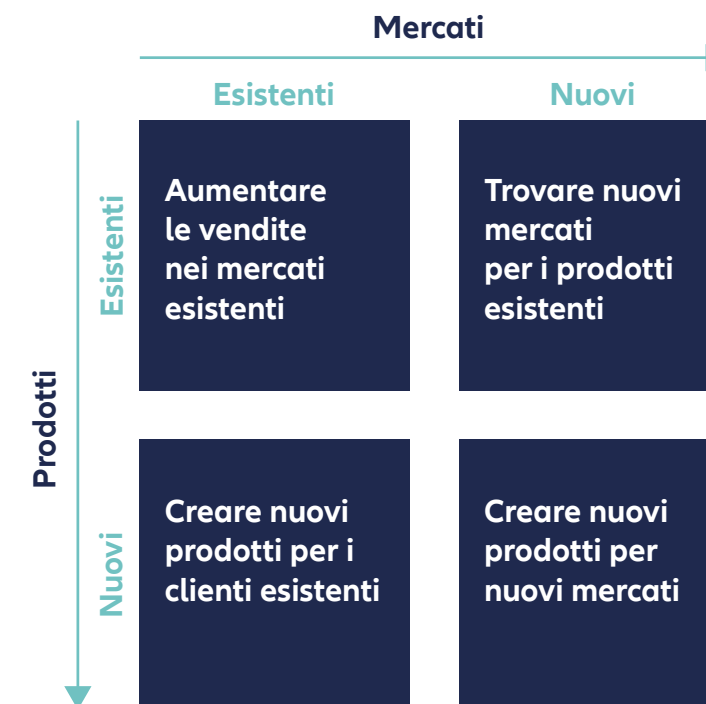
L'autoassicurazione vincola grandi quantità di denaro che potrebbe essere meglio utilizzato per finanziare la crescita e soddisfare gli alti livelli di domanda previsti - per esempio, attraverso il rifornimento delle scorte o l'investimento nella trasformazione digitale. Kris Macauley dice: “Le aziende spesso pensano che l'autoassicurazione sia più conveniente, specialmente se considerano una visione a breve termine e basano la loro analisi sugli ultimi 18 mesi, quando il supporto del Governo ha fatto sì che le insolvenze fossero al minimo storico. Tuttavia, le insolvenze non rimarranno così basse per sempre”.

5. COGLIERE NUOVE OPPORTUNITÀ DI ESPORTAZIONE E DIVERSIFICAZIONE

In generale, se un'azienda ha pensato di espandersi in un nuovo mercato, questo è il momento di diversificare e testare nuovi modi per far crescere il fatturato. Le imprese che diversificano la loro base di clienti all'estero sono in genere più produttive, più redditizie, più innovative e più resistenti delle loro pari che non esportano.

Questa finestra favorevole di opportunità è però limitata. Il rischio di mancato pagamento e i livelli di insolvenza dovrebbero normalizzarsi e tornare ai livelli pre-pandemici entro la fine del 2022. Per esempio, le aziende francesi recentemente intervistate da Euler Hermes sono attente alle nuove opportunità di esportazione, con 8 su 10 che hanno recentemente dichiarato di voler aumentare le esportazioni nel 2021, e il 42% che ha affermato con certezza che le loro esportazioni cresceranno durante l'anno. Per aiutarvi a decidere dove concentrare al meglio i vostri sforzi di esportazione, utilizzate la Matrice di Ansoff:

La matrice di Ansoff



FATE UN BENCHMARK DEI VOSTRI TERMINI DI PAGAMENTO RISPETTO ALLE TENDENZE DI ALTRI PAESI E SETTORI

Ottenere termini di pagamento efficaci può essere un compito impegnativo - concedere troppo tempo per il rimborso aumenta il rischio, richiedere il pagamento troppo presto diminuisce la competitività. Il nostro strumento online gratuito [Mind Your Receivables](#) vi permette di confrontare rapidamente ed efficacemente i vostri termini di rimborso con le tendenze di diversi Paesi e settori in modo da poter raggiungere l'equilibrio perfetto. Vi aiuta anche a visualizzare intuizioni chiave su DSO (Days Sales Outstanding), scaduti, mancati pagamenti e rischi di insolvenza in diversi Paesi e settori e nel tempo.

6. SEMPLIFICARE, DIGITALIZZARE E VENDERE IL TUO PRODOTTO ONLINE

Il modo più efficace per eliminare i costi da un business è semplificare e digitalizzare un prodotto e renderlo disponibile online. Per esempio, la pandemia ha visto una fascia di rivenditori e marchi passare ai canali di vendita dell'e-commerce, dato che l'accesso ai "locali in mattoni" è stato bloccato. Secondo i dati dello US Retail Index di IBM, i blocchi hanno accelerato il passaggio dai negozi fisici all'online di circa cinque anni. Il risultato dopo la pandemia è che, per molte organizzazioni nei settori B2C e B2B, questo cambiamento di comportamento è stato permanente. Questa tendenza è stata particolarmente forte negli Stati Uniti, dove gli investimenti omnicanale hanno aiutato il gigante della vendita al dettaglio Walmart a segnalare un aumento delle vendite e-commerce del 97% nel secondo trimestre del 2020. Nel frattempo, il concorrente al dettaglio Target ha stabilito un record di vendite mentre i suoi servizi di consegna in giornata sono cresciuti del 273% nello stesso periodo. La buona notizia per le imprese di altri settori è che in molti casi questo modello online può essere emulato.

7. RIVALUTARE LE PRATICHE DI GESTIONE SNELLA DELL'INVENTARIO

Prima della pandemia, i margini di molte aziende erano ridotti, e questo ha portato a gestire le scorte utilizzando modelli di supply chain snelli e just-in-time. Questo approccio, tuttavia, potrebbe non essere più

efficace a causa dei tempi di consegna più lunghi e del costo crescente dei trasporti, che è stato innescato in parte da una carenza globale di capacità di container. L'esperienza del gigante automobilistico giapponese Honda è un ottimo esempio. Questo principale sostenitore delle catene di fornitura snelle ha chiuso recentemente il suo più grande impianto di produzione nel Regno Unito a causa di "ritardi di fornitura globale" innescati dalla pandemia. Un modello di supply chain più lungo, con un aumento dei livelli di inventario, potrebbe alla fine permettere alle aziende di recuperare il ritardo rispetto alla forte crescita della domanda e ridurre i costi nel tempo. Il nostro [sondaggio globale del dicembre 2020 sulle interruzioni causate dal Covid-19](#) a più di 1.000 dirigenti d'azienda in sei settori ha rivelato che il 52% si sta coprendo contro questo tipo di rischi per la catena di approvvigionamento accorciando le loro catene di fornitura, accumulando scorte e utilizzando l'assicurazione del credito commerciale. Kris Macauley dice: "La pandemia ha sottolineato i rischi associati con catene di fornitura snelle. Le aziende farebbero bene a proteggere la capacità extra che hanno reintrodotta in modo da poter resistere alla prossima crisi, qualunque forma essa assuma".

8. DIVERSIFICAZIONE E CATENE DI FORNITURA NEAR-SHORE

Il commercio globale e le catene di approvvigionamento hanno subito uno sconvolgimento senza precedenti. Le organizzazioni più resilienti che

RIMBALZI, COLLI DI BOTTIGLIA E AUMENTI DEI PREZZI - IL CASO DEL NEAR-SHORING

Il commercio globale è rimbalzato più velocemente e più forte del previsto (+8,6% congiunturale nel primo trimestre 2021 contro il +3,4% sempre congiunturale in termini di volume). Circa la metà di questo aumento è dovuto alle aziende (principalmente negli Stati Uniti e in Europa) che stanno ricostituendo le loro scorte in risposta alla forte domanda locale. Tuttavia, la forza di questo rimbalzo sta creando alcune conseguenze:

1. La corsa al rifornimento delle scorte sta mettendo a dura prova le catene di fornitura che spediscono input e merci fuori dall'Asia.
2. I costi di spedizione e i prezzi degli input stanno aumentando mentre le aziende lottano per far combaciare domanda e offerta.
3. I risultanti colli di bottiglia della catena dell'offerta stanno facendo passare le aziende da modelli di gestione delle scorte just-in-time a modelli di extra-capacità, just-in-case.
4. Questo sta anche aumentando la domanda, mettendo ancora più sotto pressione le catene di fornitura, dato che le aziende si affrettano ad acquistare input e a proteggersi da futuri aumenti di prezzo e carenze.
5. Le aziende che riescono a fare il near-shore o a diversificarsi dai punti caldi della supply-chain, come l'Asia, possono essere in grado di ridurre i costi e soddisfare meglio la domanda a lungo termine.





IL RUOLO DELL'ASSICURAZIONE DEL CREDITO COMMERCIALE

emergono dalla pandemia sono spesso quelle con catene di approvvigionamento più corte e diversificate e meno dipendenti dal commercio transfrontaliero - specialmente il commercio concentrato in una regione specifica. Kris dice: "La tendenza nel breve termine sarà per le aziende di diversificare le loro catene di approvvigionamento, ma, una volta che i margini saranno di nuovo compressi, ci sarà una tendenza a tornare ai metodi di approvvigionamento precedenti alla pandemia. Le aziende intelligenti resisteranno a questo impulso, impareranno le lezioni dalla pandemia e gestiranno efficacemente il rischio della catena di approvvigionamento, anche se questo significa sacrificare qualche margine nel lungo termine".

9. PROTEGGERE IL PROPRIO BUSINESS DAL RISCHIO DI INSOLVENZA DEI PARTNER COMMERCIALI

Con il rischio di insolvenza aziendale e ritardo di

pagamento che dovrebbe tornare a crescere nel 2022, ora è il momento di garantire che la tua azienda disponga di un efficace quadro di gestione del rischio. Raccomandiamo alle organizzazioni di adottare un approccio in quattro fasi: identificare, analizzare, monitorare e intraprendere azioni preventive per proteggere le aziende dal rischio di insolvenza:

1. Identificare e documentare il rischio di insolvenza dei partner commerciali

Iniziare identificando quali dei vostri clienti sono più vulnerabili all'insolvenza e se qualcuno sta prendendo decisioni di credito insolite. [Leggete il nostro articolo di approfondimento](#) su come identificare in anticipo i segnali di insolvenza.

2. Analizzare e valutare il rischio

Valutate ogni partner commerciale nel vostro elenco in base a tre criteri per creare un

quadro integrato di gestione del rischio. Questi criteri sono: l'impatto sull'organizzazione se il rischio si concretizza; la probabilità del rischio di materializzarsi; e la preparazione dell'organizzazione ad affrontare quel rischio specifico. Le soglie di tolleranza dovrebbero anche essere applicate ai punteggi di rischio che riflettono la propensione al rischio dell'organizzazione.

3. Monitorare il rischio

Il monitoraggio continuo di tutti i clienti è un fattore critico per identificare i rischi di insolvenza che possono danneggiare la vostra organizzazione.

4. Adottare azioni preventive

Il passo successivo è quello di utilizzare misure preventive per eliminare il rischio dalle relazioni con i partner commerciali più a rischio di insolvenza.

L'assicurazione del credito commerciale ha molto più da offrire che indennizzare le imprese contro i crediti inesigibili. Gli assicuratori leader di mercato, come Euler Hermes, sono anche esperti nel recupero e nella riscossione dei crediti, con le competenze e l'esperienza necessarie per mantenere un dialogo efficace e continuo con i debitori e i loro team legali, indipendentemente dal Paese o dalla giurisdizione in cui operano. Durante un ciclo di crescita ad alta intensità di cassa, un recupero crediti efficace può essere un fattore critico per assicurare il flusso di cassa di un'azienda. Gli assicuratori del credito commerciale possono anche aiutare a migliorare il vostro flusso di cassa fornendo consigli sui termini di pagamento a fornitori e clienti e fornendo accesso a una visione completa sull'ambiente di rischio in costante evoluzione. Ad esempio, le nostre valutazioni del rischio si basano sui dati della nostra rete di informazione, che analizza i cambiamenti quotidiani della solvibilità aziendale che copre il 92% del PIL globale. Per maggiori informazioni, [contattaci](#).

3 GUIDARE LA CRESCITA SOSTENIBILE A LUNGO TERMINE OLTRE IL 2022

La pandemia ha sconvolto praticamente ogni aspetto del commercio globale, ed è probabile che il suo impatto persista per gli anni a venire. In questo ambiente dinamico, le tendenze esistenti sono state accelerate, mentre sono stati introdotti nuovi rischi. Qui identifichiamo alcuni dei fattori chiave da considerare quando si pianifica una crescita sostenibile a lungo termine.

AFFRONTARE LE CARENZE STRUTTURALI DI MANODOPERA

Le carenze strutturali di manodopera esistevano già prima della pandemia, ma la crisi ha esacerbato la situazione con una parte significativa dei posti di lavoro persi durante il blocco riallocati in settori ad alta crescita. La digitalizzazione e l'uso di tecnologie come l'intelligenza artificiale sono tra i modi più efficaci per aiutare a risolvere questo problema a lungo termine. Un primo esempio di questo è il modo in cui i piani per l'industria intelligente come la produzione 2.0 stanno già aiutando il settore a superare le carenze di competenze e a prepararsi al cambiamento demografico. La linea di fondo è che si consiglia alle aziende di iniziare la loro pianificazione a lungo termine ora, piuttosto che aspettare l'intervento del Governo per rendere i mercati del lavoro più attraenti.

CONSIDERARE L'ADOZIONE DI UN MODELLO OPERATIVO MULTI-HUB PER DECENTRALIZZARE IL RISCHIO

La pandemia ha sottolineato la vulnerabilità e l'inflessibilità dei modelli operativi centralizzati convenzionali -

specialmente per le aziende multinazionali. Basare un'entità aziendale in una regione geografica può storicamente avere avuto senso per scopi fiscali, ma è sempre più considerato un ostacolo alla crescita. I modelli operativi decentralizzati, stile hub, assicurano che i dipendenti siano più vicini ai mercati chiave, che le organizzazioni possano attingere a un gruppo più ampio di talenti e che non siano più esposte a livelli elevati di rischio specifico della regione. In breve, un modello operativo decentralizzato e multi-hub può portare molta più agilità e flessibilità alla struttura aziendale. Tuttavia, il decentramento per alcuni settori (come i semiconduttori) richiederà tempo e un ampio sostegno pubblico in termini di sviluppo degli ecosistemi necessari.

PREPARARSI ALLA TRANSIZIONE VERDE

Decidete cosa significa la transizione verde per la vostra azienda e cosa dovrete fare per affrontare le sfide ambientali in modo proattivo e tempestivo. Le aziende che non si preparano a sufficienza rischiano di subire uno shock normativo. L'industria automobilistica e quella del trasporto aereo sono i primi esempi di settori con molto da fare.



CONCLUSIONE

La crisi economica scatenata dalla pandemia di Covid-19 è diversa da qualsiasi altra a cui abbiamo assistito prima. È stata improvvisa e profonda, ma fondamentale è stata una crisi sanitaria piuttosto che finanziaria. Sul lato positivo, il sostegno statale ha aiutato a prevenire i livelli di disoccupazione e insolvenza inizialmente temuti, e c'è anche un'abbondanza di liquidità sia per le famiglie che per le aziende pronte a far ripartire l'economia globale.

Le aziende che cercano di capitalizzare la forza della ripresa dovrebbero però essere prudenti e assicurarsi di proteggersi completamente dai rischi delineati in questo ebook (e da molti altri simili) prima di approfittare della fase di risalita.

[L'assicurazione del credito commerciale](#) è un modo molto efficace per assicurarsi di poter commerciare con fiducia in un ambiente dinamico post-pandemia. Gli assicuratori del credito commerciale leader di mercato, come Euler Hermes, risarciscono la vostra azienda in caso di crediti inesigibili, ma vi aiutano anche a evitare

in primo luogo i crediti di cattiva qualità, fornendo una visione completa dell'ambiente di rischio in costante evoluzione, consentendovi di identificare i clienti vulnerabili, proteggendo al contempo le vostre catene di approvvigionamento e la vostra azienda dalle insolvenze. Gli assicuratori del credito commerciale leader di mercato possono anche aiutarvi a riscuotere i crediti e ad assicurare preziosi flussi di cassa.

Se volete saperne di più o volete ottenere un preventivo, [contattaci](#).



DISCLAIMER

Questo materiale è pubblicato da Euler Hermes Services, una Società di Allianz, a solo scopo informativo e non deve essere considerato come una consulenza specifica. I destinatari devono fare una propria valutazione indipendente di queste informazioni e non devono intraprendere alcuna azione basandosi esclusivamente su di esse. Questo materiale non deve essere utilizzato, ospitato, eseguito, copiato, riprodotto, elaborato, adattato, tradotto, pubblicato, trasmesso, mostrato e divulgato, in tutto o in parte, senza il nostro consenso. Non è destinato alla distribuzione in qualsiasi giurisdizione in cui ciò sarebbe proibito. Sebbene queste informazioni siano ritenute affidabili, non sono state verificate in modo indipendente da Euler Hermes Services ed Euler Hermes Services non rilascia alcuna dichiarazione o garanzia (esplicita o implicita) di alcun tipo, per quanto riguarda l'accuratezza o la completezza di queste informazioni, né accetta alcuna responsabilità per eventuali perdite o danni derivanti in qualsiasi modo da qualsiasi uso fatto o affidamento su queste informazioni. Salvo indicazione contraria, tutte le opinioni, le previsioni o le stime sono soggette a modifiche senza preavviso. Euler Hermes Services è una società per azioni semplificata francese (Société par actions simplifiée) registrata presso il Registro del Commercio e delle Società di Nanterre con il numero 414 960 377, con sede legale in 1 place des Saisons - 92048 Paris-La-Défense Cedex. © Copyright 2021 Euler Hermes. Tutti i diritti riservati.

#TAKE THE LEAP