



CBI 2013

***Le innovazioni nel mercato transazionale:
CBILL, Fattura Elettronica e Big Data***

Il Supply Chain Finance in Italia

Stato dell'arte e prospettive di sviluppo

Alessandro Perego

Politecnico di Milano, School of Management

Roma - 21 Novembre 2013

1. Che cos'è il Supply Chain Finance (SCF)
2. Le principali soluzioni di SCF
3. Alcuni trend
4. L'Osservatorio Supply Chain Finance

Il Supply Chain Finance (SCF) è un approccio che mira all'incremento dell'efficacia ed efficienza degli scambi finanziari nella Supply Chain (tra imprese e con istituti finanziari) - bilanciando domanda e offerta di capitale al miglior rapporto costo-rischio - attraverso l'implementazione di modelli e soluzioni che sfruttano le relazioni nella Supply Chain

- *Le soluzioni sono abilitate da strumenti informatici che forniscono visibilità sugli scambi informativi all'interno del ciclo ordine/pagamento*

- *Vi sono modelli di SCF con/senza presenza di Player Finanziari*

- *Vi sono due possibili approcci:*

Supply Chain Finance “Operativo”



- ❑ È orientato all'aumento dell'**efficienza** nei processi relazionali all'interno della supply chain

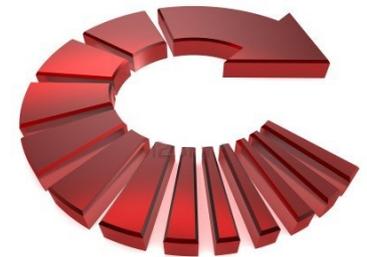
Supply Chain Finance “Strategico”

- ❑ E' volto al rafforzamento delle **relazioni di supply chain** tra una organizzazione e i suoi fornitori e/o clienti strategici



Il Supply Chain Finance aggiunge tre dimensioni di valore rispetto al Corporate Finance “tradizionale”

- La logica di **processo**: dal pagamento all'integrazione dell'intero ciclo dell'ordine
- La logica di **relazione**: dal focus intra-aziendale a quello inter-aziendale
- La logica di “**pooling**”: dal focus mono-aziendale alla logica della comunità

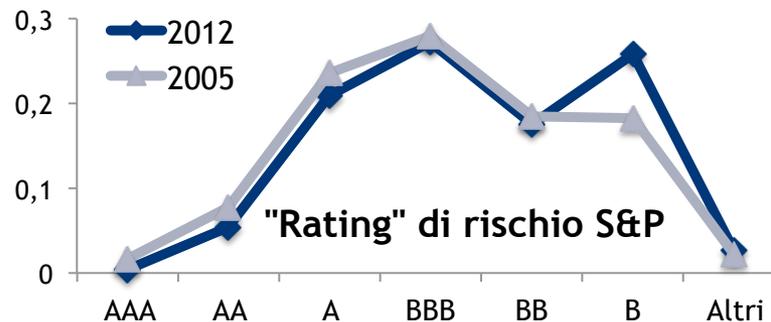


Perché il Supply Chain Finance è un tema rilevante, OGGI?

1

Peggioramento dei "rating" di rischio

Il rischio delle imprese cresce: i costi e le difficoltà di ottenimento del credito bancario aumentano, con un effetto diretto sulla durata del ciclo commerciale

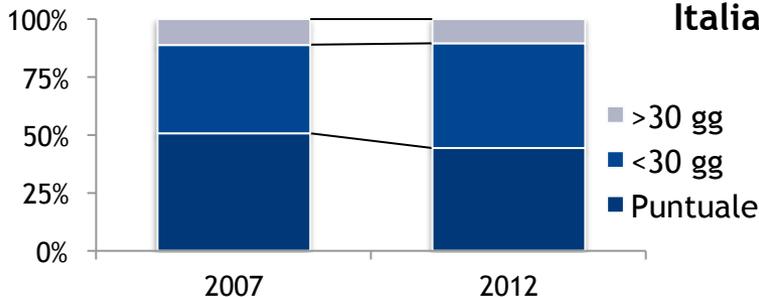


2

Ritardi nei tempi di pagamento

A seguito del recepimento della direttiva 2011/7/EU più della metà delle fatture saranno a rischio penali, con un effetto diretto sul capitale circolante necessario

Ritardi in tempi di pagamento, Italia



(*) fonte: Cribis, studio pagamenti 2012

Perché
SCF?

3

Maturità dell'ICT per l'automazione del ciclo dell'ordine

L'adozione di strumenti ICT per l'automazione del ciclo dell'ordine genera benefici tangibili (30÷80 €/ciclo): cresce il numero delle aziende utilizzatrici. Sono inoltre ormai mature soluzioni ICT più innovative, con cui aggredire il mercato

EDI in Italia:
8.300 imprese
Trend 2009/11: +15%

Extranet, Italia:
50.000 imprese
Trend 2009/11: +12%

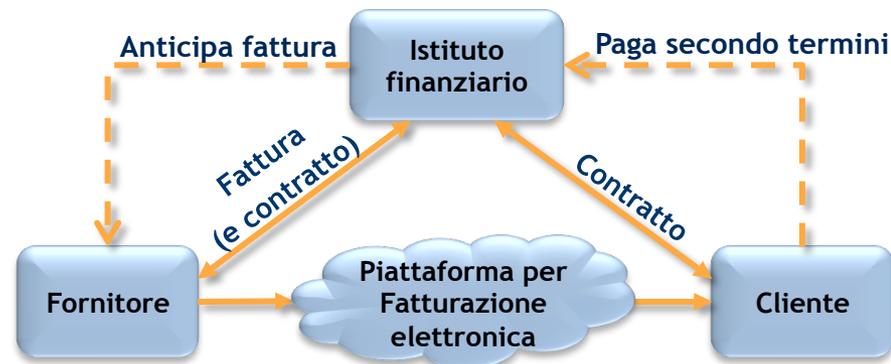
1. Che cos'è il Supply Chain Finance
2. Le principali soluzioni di Supply Chain Finance
3. Alcuni trend
4. L'Osservatorio Supply Chain Finance

	Focus	Opportunità	Esempi
A	Soluzioni che sfruttano la <i>digitalizzazione dei processi</i> per portare efficienza nei servizi finanziari tradizionali	<i>Efficienza</i> nei processi	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Anticipo fattura elettronica, <input type="checkbox"/> Factoring elettronico, <input type="checkbox"/> Reverse Factoring elettronico, <input type="checkbox"/> Lettera di credito elettronica <input type="checkbox"/> [...]
B	<i>Nuove soluzioni di finanziamento</i> per la collaborazione tra partner di filiera e community di clienti o fornitori	<i>Accessibilità</i> a nuove forme di finanziamento	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Anticipo Fattura Extrabancario <input type="checkbox"/> Dynamic Discounting <input type="checkbox"/> Reverse Factoring "evoluto", con condivisione del rating di rischio <input type="checkbox"/> [...]
C	Soluzioni di <i>collaborazione tra partner di filiera</i> che mirano a diminuire l'entità complessiva del capitale circolante necessario	<i>Riduzione del fabbisogno</i> finanziario	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vendor Managed Inventory (VMI) <input type="checkbox"/> Consignment Stock <input type="checkbox"/> Continuous Replenishment Program <input type="checkbox"/> Collaborative Planning Forecasting and Replenishment (CPFR) <input type="checkbox"/> [...]

A - Digitalizzazione dei processi

Reverse Factoring elettronico

- ❑ Un cliente stipula un contratto con una terza parte, facendo anticipare ai propri fornitori le fatture approvate
- ❑ La terza parte può o meno accollarsi il rischio dell'operazione di finanziamento
- ❑ Il cliente può ottenere dilazioni di pagamento
- ❑ La digitalizzazione permette risparmi di efficienza, maggiore flessibilità e velocità



Il caso Whirlpool

Whirlpool EMEA ha implementato una soluzione di Reverse Factoring nei confronti dei propri fornitori completamente digitalizzata.

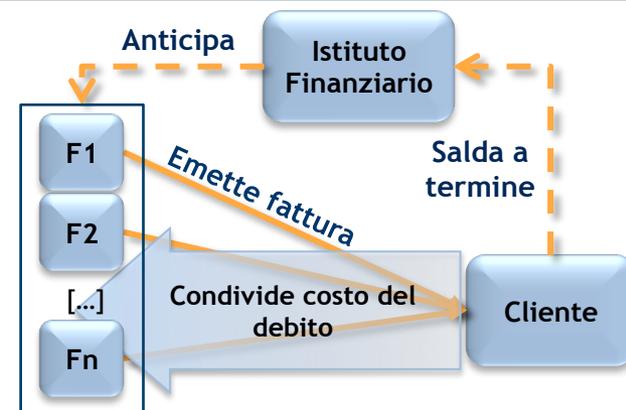
Whirlpool e i propri fornitori possono vedere e gestire le fatture elettroniche sul portale cloud, gestito da un IT provider, e gestire la liquidità in modo totalmente flessibile (in termini di tempi e volumi) attraverso un accordo con un istituto finanziario



- ❑ **Obiettivo** - consentire ai propri fornitori di **anticipare le fatture secondo le reali necessità** e nel contempo **estendere i tempi di pagamento** oltre quelli a contratto
- ❑ **Chi lo fa** - Whirlpool a livello EMEA con molti dei fornitori di materie prime
- ❑ **Abilitatore** - la fatturazione elettronica, la piattaforma cloud e la partnership con un istituto bancario
- ❑ **Impatti e benefici**
 - ❑ **Whirlpool: benefici finanziari** (estensione dei tempi di pagamento secondo necessità, entro i limiti concordati) e di **efficienza del ciclo passivo**
 - ❑ **Fornitori: benefici finanziari** dovuti al fatto che Whirlpool ha pre-negoziato il tasso annuo massimo applicabile sugli anticipi delle fatture e benefici legati alla **flessibilità** della soluzione e alla **visibilità** sullo stato delle fatture

	Focus	Opportunità	Esempi
A	Soluzioni che sfruttano la <i>digitalizzazione dei processi</i> per portare efficienza nei servizi finanziari tradizionali	<i>Efficienza</i> nei processi	<input type="checkbox"/> Anticipo fattura elettronico, <input type="checkbox"/> Factoring elettronico, <input type="checkbox"/> Reverse Factoring elettronico, <input type="checkbox"/> Lettera di credito elettronica <input type="checkbox"/> [...]
B	<i>Nuove soluzioni di finanziamento</i> per la collaborazione tra partner di filiera e community di clienti o fornitori	<i>Accessibilità</i> a nuove forme di finanziamento	<input type="checkbox"/> Anticipo Fattura Extrabancario <input type="checkbox"/> Dynamic Discounting <input type="checkbox"/> Reverse Factoring "evoluto", con condivisione del rating di rischio <input type="checkbox"/> [...]
C	Soluzioni di <i>collaborazione tra partner di filiera</i> che mirano a diminuire l'entità complessiva del capitale circolante necessario	<i>Riduzione del fabbisogno</i> finanziario	<input type="checkbox"/> Vendor Managed Inventory (VMI) <input type="checkbox"/> Consignment Stock <input type="checkbox"/> Continuous Replenishment Program <input type="checkbox"/> Collaborative Planning Forecasting and Replenishment (CPFR) <input type="checkbox"/> [...]

- ❑ Nel Reverse Factoring «tradizionale» un cliente, solitamente di dimensioni elevate, implementa la soluzione principalmente per estendere i propri tempi di pagamento oltre al valore a contratto
- ❑ Nel Reverse Factoring «esteso» l'obiettivo principale è la riduzione del rischio di fornitura attraverso una condivisione, diretta o indiretta, del proprio costo del debito con i fornitori



Il caso Gucci

Gucci ha sottoscritto un accordo per la condivisione delle informazioni su fornitori di primo e secondo livello. Le informazioni vengono utilizzate per abbattere il costo degli anticipi sulle fatture emesse da Gucci; esse vengono incrociate con le classi di costo del debito attribuite dal provider finanziario per determinare il costo effettivo dell'anticipo

- ❑ **Obiettivo** - ridurre il costo del debito delle PMI fornitrici di primo e secondo livello, premiando quelle più efficaci
- ❑ **Chi lo fa** - Gucci (pelletteria) con 600 fornitori di primo e secondo livello in Italia
- ❑ **Abilitatore** - il sistema di vendor rating, attraverso cui Gucci raccoglie informazioni sull'affidabilità dei fornitori (es.: qualità della fornitura, solidità economica, flessibilità, ...)
- ❑ **Impatti e benefici** - primi risultati indicano una diminuzione nel costo di anticipo di ca. 4-5 punti percentuali (passando da 9-10% a 5%)

B - Nuove soluzioni di finanziamento

Il Factoring come "camera di compensazione" degli squilibri tra entrate e uscite di cassa

- ❑ *Il Reverse Factoring tradizionale permette all'azienda cliente di estendere i tempi di pagamento fino ad un massimo concordati di giorno oltre quelli definiti a contratto*
- ❑ *In ottica più sistemica, il Factoring permette ad aziende economicamente solide, con uscite di cassa concentrate in un solo periodo dell'anno, di correlare le uscite di cassa alle entrate, riducendo fortemente il fabbisogno di capitale circolante*



Il caso Ferrara Food

Ferrara Food, grande realtà italiana della lavorazione dei pomodori, ha un ciclo produttivo e di acquisto delle materie prime concentrato in tre mesi, mentre i ricavi della vendita dei lavorati del pomodoro vengono realizzati in modo costante durante tutto l'anno. Il partner finanziario anticipa ai fornitori il costo delle materie prime, trattenendo poi una quota fissa di ogni fattura incassata da Ferrara Food fino ad esaurimento del debito contratto.

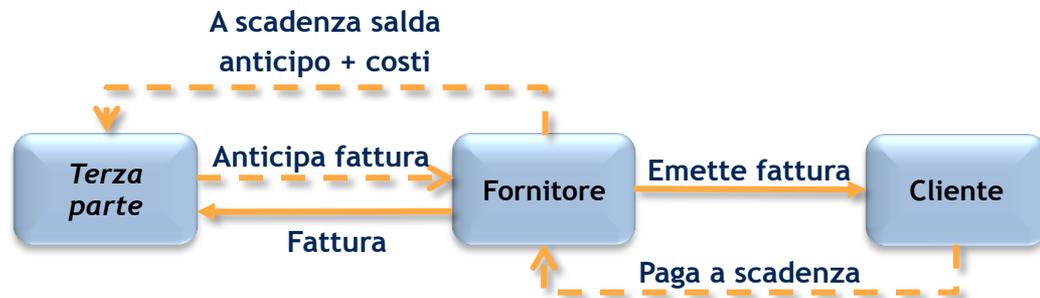


- ❑ **Obiettivo** - correlare le uscite di cassa alle entrate riducendo il fabbisogno di capitale circolante
- ❑ **Chi lo fa** - Ferrara Food con le 7 principali Organizzazioni di Produttori
- ❑ **Abilitatore** - Un intermediario finanziario, che paga i fornitori a scadenza (offrendo la possibilità di anticipare fatture a loro spese) e trattiene il 50% del valore delle fatture incassate da Ferrara Food
- ❑ **Impatti e benefici**
 - ❑ Ferrara Food: possibilità di correlare l'intero valore di uscite di cassa annuali alle entrate
 - ❑ Produttori di pomodori: certezza dei tempi di pagamento

B - Nuove soluzioni di finanziamento

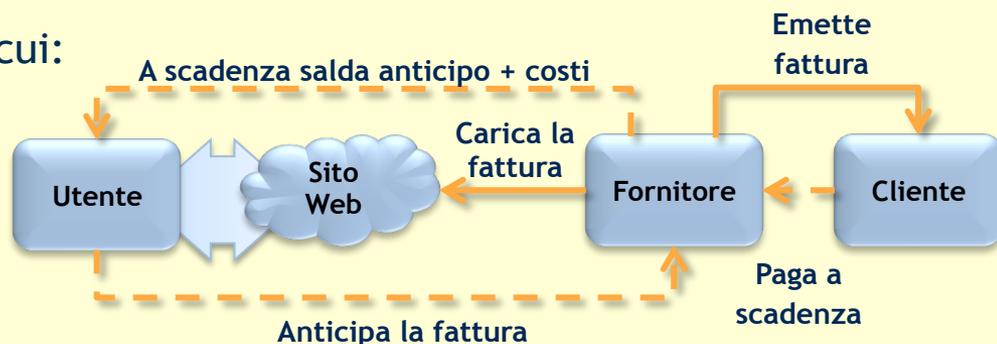
L'anticipo fattura "extrabancario"

Analogamente all'anticipo fattura tradizionale, un fornitore richiede un anticipo su una fattura emessa e approvata. L'anticipo è fornito da una terza parte, non necessariamente istituto finanziario: fondi di investimento, trader, o addirittura singoli investitori



I mercati "cloud" per l'anticipo fattura

- ❑ **Obiettivo** - far incrociare imprese con necessità di capitale circolante con imprese o terzi in grado di investire liquidità
- ❑ **Chi lo fa** - Diversi attori in EU e USA, tra cui:
 - The Receivable exchange (USA)
 - Debitos (GER)
 - Market Invoice (UK)
 - Platform Black (UK)
 - Faktura Börsen (SWD)
- ❑ **Abilitatore** - una piattaforma "cloud"
- ❑ **Impatti e benefici** - anticipi nell'ordine del 85-90% ("fee" nell'ordine dell'1-1,5%)



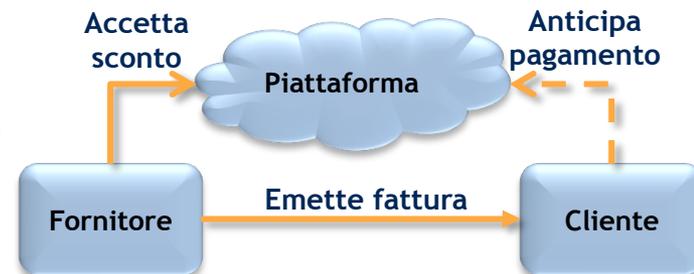
Attraverso una piattaforma IT, il cliente propone al fornitore un pagamento anticipato in cambio di uno sconto sul valore nominale della fattura, proporzionale ai giorni di anticipo

❑ Il Fornitore:

- Riduce i suoi ricavi a causa dello sconto che concede al cliente
- Migliora però in termini di interessi pagati all'istituto di credito

❑ Il Cliente:

- In modo speculare, vede un peggioramento degli interessi passivi
- Più che compensato dalla diminuzione del costo del venduto



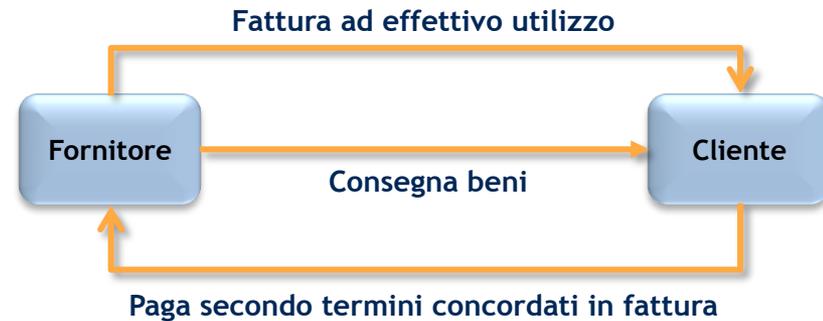
I provider di Dynamic Discounting

I principali provider di servizi di Dynamic Discounting tendono a fornire servizi integrati di gestione dell'intero ciclo ordine-pagamento. Il servizio è solitamente rivolto a grandi attori, con volumi di acquisto significativi

- ❑ **Obiettivo** - fornire una piattaforma per automatizzare e standardizzare la gestione (generazione e accettazione) delle proposte di pagamento anticipato
- ❑ **Chi lo fa** - diversi attori in Europa e USA, tra cui: Taulia, Ariba, Oxygen Finance, Fundtech, ...
- ❑ **Abilitatore** - una piattaforma "cloud" con cui gestire le diverse proposte. Diventano fondamentali l'integrazione con le altre funzioni del ciclo ordine-pagamento, così come la facilità di coinvolgimento dei fornitori
- ❑ **Impatti e benefici** - Taulia garantisce 1 milione di € di risparmio lordo a fronte di 3 miliardi di € di acquistato; Ariba segnala risparmi lordi medi nell'area di 2 milioni € a fronte di 1 miliardo € di acquistato

	Focus	Opportunità	Esempi
A	Soluzioni che sfruttano la <i>digitalizzazione dei processi</i> per portare efficienza nei servizi finanziari tradizionali	<i>Efficienza</i> nei processi	<input type="checkbox"/> Anticipo fattura elettronico, <input type="checkbox"/> Factoring elettronico, <input type="checkbox"/> Reverse Factoring elettronico, <input type="checkbox"/> Lettera di credito elettronica <input type="checkbox"/> [...]
B	<i>Nuove soluzioni di finanziamento</i> per la collaborazione tra partner di filiera e community di clienti o fornitori	<i>Accessibilità</i> a nuove forme di finanziamento	<input type="checkbox"/> Anticipo Fattura Extrabancario <input type="checkbox"/> Dynamic Discounting <input type="checkbox"/> Reverse Factoring "evoluto", con condivisione del rating di rischio <input type="checkbox"/> [...]
C	Soluzioni di <i>collaborazione tra partner di filiera</i> che mirano a diminuire l'entità complessiva del capitale circolante necessario	<i>Riduzione del fabbisogno</i> finanziario	<input type="checkbox"/> Vendor Managed Inventory (VMI) <input type="checkbox"/> Consignment Stock <input type="checkbox"/> Continuous Replenishment Program <input type="checkbox"/> Collaborative Planning Forecasting and Replenishment (CPFR) <input type="checkbox"/> [...]

- ❑ *Il fornitore mantiene la proprietà legale delle scorte anche successivamente alla consegna al cliente*
- ❑ *L'acquisto delle scorte verrà fatturato al momento del prelievo dal magazzino da parte del cliente*



Il caso Birra Peroni

Birra Peroni (gruppo SAB Miller) opera sia con la Grande Distribuzione Organizzata (GDO) che con altri operatori (es. piccoli retailer, Ho.Re.Ca.), per i quali si avvale di distributori che permettono di raggiungere il livello di capillarità richiesto dalla frammentazione del mercato

- ❑ **Obiettivo** - sostenere alcuni distributori in difficoltà finanziaria, critici per arrivare in modo capillare al cliente finale
- ❑ **Chi lo fa** - Birra Peroni con alcuni dei suoi distributori per il mercato dei piccoli retailer
- ❑ **Abilitatore** - una piattaforma ICT
- ❑ **Impatti e benefici**
 - ❑ **Birra Peroni**: maggiore solidità dei distributori coinvolti, maggiore fidelizzazione, che si traduce in un aumento delle quote di mercato
 - ❑ **Distributori**: riduzione della durata del ciclo commerciale (cash-to-cash cycle) attraverso la riduzione del periodo di copertura delle scorte (assorbita da Birra Peroni)

Il Vendor-Managed Inventory (VMI)

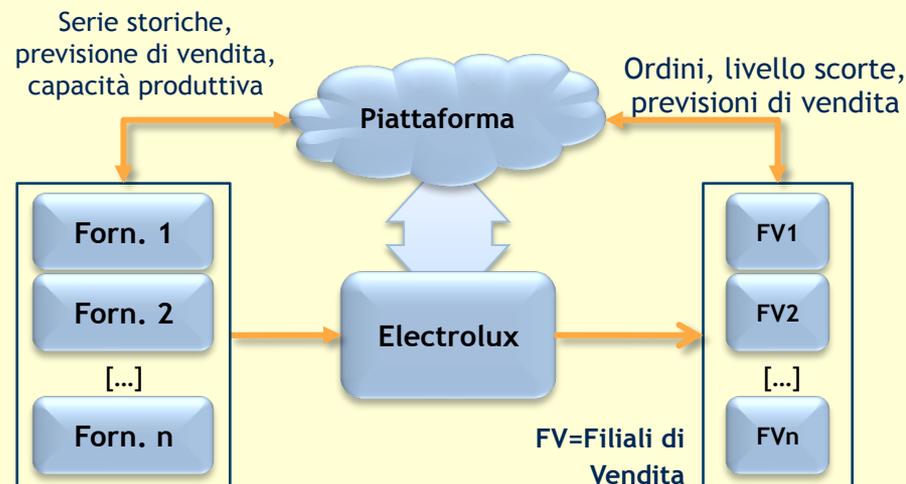
Un fornitore monitora il livello di scorte presso uno o più clienti ed effettua riordini autonomamente secondo vincoli contrattuali predefiniti



Electrolux, impresa svedese leader nel Eldom, ha implementato il VMI sia a valle che a monte, scambiando (a valle) portafoglio ordini, livello delle scorte e previsioni di vendita, e (a monte) serie storiche, capacità produttiva e previsioni di vendita

- ❑ **Obiettivo** - ridurre i picchi di domanda per livellare la produzione, migliorare il servizio al cliente e ridurre i costi logistici e i costi di produzione
- ❑ **Chi lo fa** - le principali filiali e il 50% dei fornitori
- ❑ **Abilitatore** - una piattaforma ICT
- ❑ **Impatti e benefici** - riduzione delle scorte fino al 30%, aumento del livello di servizio medio del 30% (in termini di "order fill rate"). Altri benefici riguardano la riduzione della necessità di ripianificazione, del rischio di supply chain e l'aumentata rapidità di risposta ai clienti

Il VMI nell'Eldom: il caso Electrolux



1. Che cos'è il Supply Chain Finance
2. Le principali soluzioni di Supply Chain Finance
3. Alcuni trend
4. L'Osservatorio Supply Chain Finance

Alcune soluzioni tradizionali stanno evolvendo verso modelli più innovativi

❑ L'anticipo fattura si evolve nel "cloud":

- Le nuove piattaforme permettono a finanziatori terzi (es. istituti finanziari, fondi di investimento, *family office*) di anticipare fatture caricate online attraverso il meccanismo dell'asta
- I principali operatori sono localizzati negli USA, in Inghilterra, in Germania e in Svezia



❑ Il Factoring può essere personalizzato in base al contesto dell'azienda

- **Ferrara Food**: il partner finanziario anticipa i pagamenti ai fornitori, trattenendo il 50% delle fatture incassate da Ferrara Food fino al ripianamento del debito

❑ Interesse crescente verso soluzioni che hanno come collaterale documenti antecedenti alla fattura

- Le 16 grandi aziende dell'Advisory Board dell'Osservatorio Supply Chain Finance hanno espresso un significativo interesse verso soluzioni di finanziamento del circolante che abbiano come collaterale l'ordine, la conferma d'ordine, il DDT, o che finanzino direttamente le scorte a magazzino

Vi è un graduale allargamento del focus dall'ottimizzazione operativa del proprio cash flow e ciclo commerciale a una visione sistemica di riduzione del rischio



- ❑ Nuove iniziative nascono con l'obiettivo di ridurre il rischio complessivo di supply chain, "aiutando" i propri fornitori/clienti più piccoli
 - ❑ **Staff International (Diesel):** Reverse Factoring con condivisione del vendor rating con l'istituto finanziario
 - L'obiettivo è ridurre il costo del debito delle PMI fornitrici più efficaci e affidabili
 - I fornitori sono valutati in base al grado di affidabilità produttiva e tecnica, al livello di qualità del prodotto e alla capacità di comunicazione e flessibilità
 - ❑ **Birra Peroni:** Consignment Stock con alcuni distributori in crisi di liquidità per ridurre la loro durata del ciclo commerciale (agendo sulle scorte)
- ❑ Si inizia a considerare una porzione di Supply Chain più estesa
 - ❑ **Gucci (settore pelletteria):** Reverse Factoring con condivisione del vendor rating con l'istituto finanziario ed estensione ai fornitori di secondo livello
 - ❑ I fornitori sono valutati su qualità, affidabilità e flessibilità, ma anche sulla produttività e la capacità di generare profitti

Molte delle soluzioni più innovative, in Europa, si trovano in Inghilterra

- ❑ I principali provider di piattaforme cloud per l'anticipo fattura extrabancario, quali **MarketInvoice** e **PlatformBlack**, sono concentrati in Inghilterra
- ❑ La PA è molto attiva in ambito SCF::
 - “The Supply Chain Finance scheme”: accordo con alcune grandi aziende per favorire l'anticipo delle fatture in tempi rapidi ai propri fornitori
 - “Direct lending scheme” (export finance): finanziamenti agevolati a favore di acquirenti stranieri che si impegnano ad acquistare da PMI inglesi

Anche l'Italia si sta muovendo in questo senso
(es. **AztecMoney**, il primo provider di anticipo fattura cloud extrabancario)

La normativa Italiana facilita sempre di più lo sviluppo e l'applicazione di soluzioni di Supply Chain Finance, attraverso abilitatori quali la fatturazione elettronica

- ❑ Gli strumenti abilitatori delle principali soluzioni di Supply Chain Finance (fatturazione elettronica, conservazione sostitutiva, firma digitale, ...) sono ormai maturi, anche a livello di normativa
- ❑ La spinta del legislatore verso l'adozione della fatturazione elettronica è forte, come testimoniato - ad esempio - dal recente decreto attuativo relativo all'obbligo di fatturazione elettronica verso la PA, e dalla legge dello scorso Agosto sulla semplificazione delle comunicazioni



1. Che cos'è il Supply Chain Finance
2. Le principali soluzioni di Supply Chain Finance
3. Alcuni trend
4. L'Osservatorio Supply Chain Finance

La Mission

Generare e condividere conoscenza sul concetto e sulle soluzioni di Supply Chain Finance, contribuendo allo sviluppo del mercato italiano

Gli obiettivi dell'Osservatorio

- ❑ Fare chiarezza sul concetto e sulle soluzioni di Supply Chain Finance, aumentando la **consapevolezza** su questi temi nelle imprese Italiane
- ❑ Identificare e analizzare casi di successo di applicazione di soluzioni di Supply Chain Finance a livello europeo, e sulla base di questi definire delle **"best practice"**
- ❑ Analizzare lo **stato dell'offerta** e del mercato del Supply Chain Finance
- ❑ Quantificare i benefici delle principali soluzioni Supply Chain Finance sviluppando strumenti pratici (assessment tool, linee guida, ecc.) per supportare gli attori nel **processo di adozione**
- ❑ Stimolare il confronto e il dialogo sulle tematiche riguardanti il Supply Chain Finance attraverso lo sviluppo di una **community di C-level** (Advisory Board)

26 Febbraio 2014 - Politecnico di Milano
Convegno di presentazione dei risultati della prima edizione della Ricerca

L'Advisory Board - Lato domanda



PARTNER



SPONSOR



*L'Osservatorio è parte
dell'International Supply Chain Finance Community*



Supply Chain Finance Community

Bridging physical and financial supply chains

MISSION

Creare e condividere conoscenza sul concetto di Supply Chain Finance, e sviluppare attività, progetti e iniziative a supporto della disseminazione e dell'implementazione di strumenti e metodi di SCF; il tutto a beneficio di tutti gli stakeholder del mondo SCF.

PRINCIPALI ORGANIZZAZIONI COINVOLTE

Olanda

Università di
Neynrode

DINALOG
(ist. di ricerca)

Inghilterra

Università di
Cranfield

Charles Findlay
(advisor)

Germania

European
Business School

Francia

SAY partners
(consulenza)

Italia

Politecnico
di Milano

Aite group
(consulenza)



CBI 2013

*Le innovazioni nel mercato transazionale:
CBILL, Fattura Elettronica e Big Data*

Il Supply Chain Finance in Italia

Stato dell'arte e prospettive di sviluppo

Alessandro Perego

Politecnico di Milano, School of Management

Roma - 21 Novembre 2013