



# COVID-19: come garantire sicurezza e continuità al business delle aziende industriali

**Approccio, azioni, priorità**



[kpmg.com/it](https://kpmg.com/it)

**L'emergenza sanitaria COVID-19 rappresenta una discontinuità senza precedenti in termini economici, sociali e di assetti geopolitici a livello globale. In questa fase, la priorità assoluta è la tutela della salute delle persone. Tuttavia si profila anche un durissimo impatto economico a seguito del 'lockdown' imposto dalle autorità. KPMG sente tutta la drammaticità del momento, ha riconvertito tutta l'operatività e grazie allo 'smart working' è in grado di garantire la continuità dei servizi professionali. Siamo determinati ad aiutare le tante aziende industriali del 'Made in Italy' al meglio delle nostre possibilità e con autentico spirito di servizio. Il nostro obiettivo è rimanere al fianco di imprenditori e manager, mantenendo con loro un dialogo aperto e offrendo disponibilità, competenze e soluzioni, per reagire insieme alla crisi.**

È ancora presto per delineare scenari futuri. Tuttavia, quello che sembra certo è che questa crisi sta determinando un vero cambio di paradigma. Alcuni paragonano la situazione ad una guerra. Altri evocano pandemie del passato. Di certo si tratta di una sfida inedita per imprenditori e manager. La priorità è quella di intervenire immediatamente e con determinazione per garantire la continuità del business.

Occorre lavorare su due livelli: da una parte attivare una serie di azioni immediate per la gestione della cassa, del circolante, il contenimento di costi, per preservare i ricavi. Sono urgenti anche interventi per mettere in sicurezza una serie di ambiti critici delle operations. Ora più che mai è fondamentale disporre di approcci utili a

catalizzare l'apporto di tutte le funzioni che possono contribuire alla messa in sicurezza del business.

Dall'altra è importante avviare una riflessione più ampia sulla durata e sulla profondità della crisi e sui tempi della ripresa, per farsi trovare pronti al momento della ripresa. Questo implica una riflessione sugli scenari possibili e su una revisione dinamica delle principali *assumptions* strategiche.

In questa prospettiva, il documento rappresenta una guida operativa a 360 gradi 'pronta all'uso' che delinea un set di azioni mirate, da avviare immediatamente per mitigare gli impatti della crisi nelle prossime settimane e per prepararsi alla ripartenza.

# Lo scenario macroeconomico

## In un contesto ormai globalizzato, l'esplosione dell'epidemia di COVID-19 in Cina e la sua successiva propagazione in Italia e nel resto del mondo stanno avendo impatti rilevanti sul contesto economico-finanziario.

La diffusione del COVID-19 e il conseguente blocco dell'attività economica hanno prodotto tensioni sui mercati finanziari e stime al ribasso rispetto ai tassi di crescita mondiali attesi.

Con la rapida espansione del virus, gli analisti hanno corretto le stime di crescita del PIL mondiale per il 2020, segnando un'inversione negativa nella crescita economica.

I mercati finanziari hanno risentito in maniera significativa dello shock causato dalla pandemia COVID-19, come testimoniato dal Volatility Index (VIX), rimasto per mesi piatto, che è salito a livelli che non si registravano da anni.

I mercati sono entrati in una fase di radicale avversione al rischio. Da quando il virus si è propagato su scala globale, i principali indici azionari mondiali hanno registrato una preoccupante flessione. Sul fronte dei mercati azionari la risposta è stata violenta.

Per il 2021 è prevista una ripresa della crescita economica, grazie a mirati interventi politici ed economici nei paesi più esposti. Nel contesto italiano, le prospettive di recessione implicite nelle misure di quarantena adottate (obbligo di 'lockdown') hanno modificato in modo significativo le stime di crescita del PIL domestico. Rispetto ad un andamento del PIL italiano 'flat' atteso prima del COVID-19, ora si stima per il 2020 un taglio della crescita (fino al -6%).

## Uno shock a livello globale

Possiamo ipotizzare che gli impatti principali del COVID-19 nei flussi del commercio internazionale riguarderanno due ambiti principali: shock di fornitura con contrazioni nei flussi di approvvigionamento di componenti, beni intermedi e prodotti finiti; shock di domanda a seguito della riduzione consistente dei consumi, calo degli investimenti e peggioramento delle aspettative future.

### Stime dell'andamento del PIL italiano 2020 Consensus\*

|                                     |              |
|-------------------------------------|--------------|
| <b>S&amp;P</b><br>26 Marzo          | <b>-2,6%</b> |
| <b>Fitch</b><br>19 Marzo            | <b>-2,0%</b> |
| <b>Morgan Stanley</b><br>18 Marzo   | <b>-5,8%</b> |
| <b>Goldman Sachs</b><br>17 Marzo    | <b>-3,4%</b> |
| <b>Oxford Economics</b><br>14 Marzo | <b>-3,0%</b> |
| <b>Moody's</b><br>9 Marzo           | <b>-0,5%</b> |

\* Dati aggiornati al 26 marzo 2020

Secondo recenti stime, i consumi privati in Italia subiranno nel breve periodo una forte contrazione. L'annunciato stallo economico avrà ripercussioni ancora più gravi nel mondo della produzione industriale.

L'effetto combinato delle dinamiche appena descritte ha dato luogo ad un significativo rialzo dello spread BTP-Bund. Contemporaneamente si è assistito ad un'impennata senza precedenti degli yield dei bond bancari italiani.

Il mercato della finanza strutturata è stato investito da aspettative di forti ripercussioni delle evoluzioni prima accennate.

Secondo le previsioni Turismo, Trasporti, Retail sia all'ingrosso che al dettaglio e Manifatturiero saranno i settori più colpiti.

Un aspetto rilevante sarà l'impatto della crisi sulle due economie trainanti dell'economia globale: CINA e USA. I primi indicatori delineano un quadro molto complesso nei due Paesi.

Se nel 2003, all'epoca della SARS il PIL della Cina pesava per il 4% del PIL globale, prima della crisi il PIL della Cina valeva il 16% del PIL mondiale. Ad oggi le attività economiche stanno faticosamente riprendendo, ma gli economisti stimano una caduta del 10% del PIL nel primo trimestre 2020.

Nei trasporti il livello dei passeggeri cinesi è calato del 90% mentre le vendite di auto a febbraio hanno fatto registrare un crollo dell'80%. Negli USA le richieste di disoccupazione sono salite del 33% su base settimanale nel mese di marzo, ed i ristoranti hanno registrato perdite del 90% dei ricavi rispetto allo stesso periodo dello scorso anno. Negli USA, sono sotto pressione le fasce più deboli della società, quelle con lavori precari e bassi stipendi, che in molti casi non possono fronteggiare spese impreviste.

Secondo un'analisi KPMG, gli impatti maggiori della crisi si avranno nei paesi con popolazione più anziana e con

alto livello di indebitamento privato da parte di famiglie e imprese. L'indebitamento privato infatti ha una serie di effetti negativi sul ciclo economico: dalla riduzione della propensione al consumo, alla discesa dei prezzi degli asset, dal calo degli investimenti, fino all'incremento della disoccupazione. L'Italia è tra i Paesi al mondo con il più alto livello di anziani over 70, ma per fortuna ha un livello di indebitamento privato piuttosto basso, pari al 110% del PIL (di cui 39% di famiglie e 69% a carico di imprese). In Francia, solo per fare un caso vicino a noi il livello di indebitamento dei privati è pari al 216% del PIL, mentre nel Regno Unito è pari al 165%.

Per quanto riguarda gli scenari futuri, le ipotesi di una ripresa a 'V' ad 'U' o nello scenario peggiore a 'L' dipenderanno largamente dalla magnitudine e dall'impatto degli interventi governativi nelle diverse aree economiche.

## La società del rischio: gli impatti sui business model

I CEO devono essere consapevoli che questa crisi rappresenta un radicale cambiamento di scenario. Si profila un'epoca di 'distanziamento sociale' che avrà ripercussioni profonde negli stili di vita delle persone e nella struttura sociale ed economica. Le persone e le aziende da una parte chiederanno sempre più sicurezza, dall'altra vivranno in una dimensione di rischio permanente e invisibile, per certi aspetti fuori controllo.

È probabile immaginare una prima fase 'post emergenza' che vedrà un rallentamento della globalizzazione. Le supply chain globali, capaci di servire i clienti in tutto il mondo, rischiano infatti di esporre le aziende multinazionali a nuove tipologie di rischio sistemico. Si aprono scenari di re-shoring produttivo e di riconfigurazione delle catene di fornitura, con impatti significativi per molte aziende italiane produttrici di beni intermedi.

Servono nuove competenze e nuove capacità di intelligence strategica per anticipare questi fenomeni e per rimanere competitivi. In particolare, assumerà una nuova valenza la gestione del rischio, che non potrà più essere visto solo in ottica di compliance regolamentare. Nella 'società del rischio' questa funzione assumerà una dimensione sempre più strategica con impatti rilevanti sui business model delle imprese di ogni dimensione. Questo implicherà l'adozione di strumenti innovativi di foresight, di scenario planning, tecnologie D&A in grado di fornire elementi di tipo predittivo. Il rischio dovrà essere preso in considerazione come un fattore strutturale dei business models e non più come una variabile episodica, con il ricorso a competenze innovative e nuove prassi manageriali nei processi di decision making.

## Le principali misure a livello europeo

Gli effetti della crisi sui mercati finanziari e le prospettive di una forte recessione hanno indotto le Autorità monetarie e di Supervisione bancaria ad azioni decise.

Tra le misure più importanti adottate a livello europeo

1. Il lancio di un nuovo programma di acquisto di attività (PEPP - Pandemic emergency purchase programme) da parte della BCE per almeno 750 miliardi di Euro. Il PEPP, rispetto all'attuale piano in corso APP, permette di acquistare anche titoli di Stato greci e garantisce maggiore flessibilità,

permettendo fluttuazioni nella distribuzione temporale degli acquisti tra le diverse asset class e giurisdizioni

2. L'estensione del programma CSPP (Corporate Sector Purchase Programme) ai commercial paper di adeguata qualità emessi da istituti non finanziari.
3. L'ampliamento della portata degli schemi di crediti aggiuntivi (ACC - Additional Credit Claims) includendo i crediti relativi al finanziamento del settore societario.

## Le principali misure del Governo Italiano

Il Governo italiano, con il recente Decreto 'Cura Italia', ha intrapreso una serie di misure di sostegno alla liquidità delle imprese attraverso il supporto del sistema bancario. Di seguito le principali misure:

### Art. 49: Deroghe alla disciplina ordinaria del Fondo centrale di garanzia ex legge 662/96 per le PMI

- La garanzia sarà concessa a titolo gratuito.
- Innalzamento dell'importo massimo garantito a 5 milioni di Euro per singolo debitore.
- Per gli interventi di garanzia diretta la percentuale massima di copertura viene fissata nell'80% dell'ammontare di ciascuna operazione di finanziamento fino ad un importo massimo per singola impresa pari a 1.500.000 Euro.
- Per gli interventi di riassicurazione la percentuale massima di copertura viene fissata nel 90% dell'importo garantito dal Confidi o da altro fondo di garanzia.
- L'ammissibilità alla garanzia di operazioni di rinegoziazione del debito, fino ad oggi circoscritta al solo ambito delle garanzie di portafoglio, a condizione che il soggetto finanziatore conceda nuova finanza per almeno 10% del debito residuo.
- La possibilità di cumulare la garanzia del Fondo con altre forme di garanzia, anche ipotecarie, acquisite dal finanziatore per operazioni di investimento immobiliare nel settore turistico alberghiero e delle attività immobiliari di importo superiore a 500.000 Euro e con durata minima di dieci anni.

### Articolo 55: Misure in favore della cessione di crediti deteriorati

- La società che perfeziona la cessione a titolo oneroso di crediti pecuniari vantati nei confronti di debitori inadempienti entro il 31 dicembre 2020, ha la possibilità di trasformare in crediti d'imposta le DeferredTax, perdite fiscali non ancora computate in diminuzione del reddito imponibile alla data di cessione
- Importo del rendimento nozionale eccedente il reddito complessivo netto, non ancora dedotto né fruito tramite credito d'imposta alla data della cessione (c.d. Eccedenza ACE).
- Le due componenti di cui sopra sono considerabili per un ammontare massimo non superiore al 20% del valore nominale dei crediti ceduti, con un limite massimo di 2 miliardi di Euro di valore lordo dei crediti ceduti per singola società (determinato tenendo conto di tutte le cessioni effettuate entro il 31 dicembre 2020 dalle società tra loro legate da rapporti di controllo). Tali disposizioni non sono applicabili a società per le quali sia stato accertato lo stato di dissesto o il rischio di dissesto, ovvero lo stato di insolvenza.

## Art. 56: Misure di sostegno finanziario alle imprese

Introduce una moratoria straordinaria per aiutare le imprese a superare la fase più critica della caduta produttiva connessa con il COVID-19. Le microimprese e le piccole e medie imprese, possono avvalersi delle seguenti misure di sostegno finanziario:

- Per le aperture di credito a revoca e per i prestiti accordati a fronte di anticipi su crediti esistenti alla data del 29 febbraio 2020 o, se superiori, a quella di pubblicazione del Decreto 'Cura Italia', gli importi accordati, sia per la parte utilizzata sia per quella non ancora utilizzata, non possono essere revocati in tutto o in parte fino al 30 settembre 2020. Sui maggiori utilizzi intervenuti tra la data del Decreto ed il 30 settembre 2020 sarà possibile ottenere la garanzia del Fondo centrale di garanzia ex legge 662/96
- Per i prestiti non rateali con scadenza contrattuale prima del 30 settembre 2020 i contratti sono prorogati, unitamente ai rispettivi elementi accessori e senza alcuna formalità, fino al 30 settembre 2020 alle medesime condizioni. Su tali contratti sarà possibile ottenere la garanzia del Fondo centrale di garanzia ex legge 662/96
- Per i mutui e gli altri finanziamenti a rimborso rateale, anche perfezionati tramite il rilascio di cambiali agrarie, il pagamento delle rate o dei canoni di leasing in scadenza prima del 30 settembre 2020 è sospeso sino al 30 settembre 2020 e il piano di rimborso delle rate o dei canoni oggetto di sospensione è dilazionato, unitamente agli elementi accessori e se alcuna formalità, secondo modalità che assicurino l'assenza di nuovi o maggiori oneri per entrambe le parti; è facoltà delle imprese richiedere di sospendere soltanto i rimborsi in conto capitale. È prevista la possibilità di ottenere la garanzia del Fondo centrale di garanzia ex legge 662/96 per un importo pari al 33% delle singole rate dei mutui e degli altri finanziamenti a rimborso rateale o dei canoni di leasing che siano in scadenza entro il 30 settembre 2020 e che siano state sospese.

## Art. 57: Supporto alla liquidità delle imprese mediante meccanismi di garanzia

- Mira a supportare la liquidità delle imprese nel contesto dell'emergenza COVID-19, consentendo alle banche, con il supporto di Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. (CDP) tramite plafond di provvista e/o garanzie di portafoglio, anche di prima perdita, di erogare finanziamenti sotto qualsiasi forma alle imprese che hanno sofferto una riduzione del fatturato a causa della citata emergenza. La garanzia dello Stato è rilasciata in favore di CDP a prima richiesta fino ad un massimo dell'80% dell'esposizione assunta ed è onerosa, esplicita, incondizionata e irrevocabile.

## Art. 106: Approvazione dei bilanci

- Prevede la possibilità di approvare i bilanci relativi all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019 nel maggior termine dei 180 giorni, prevedendo, anche in deroga ai vigenti statuti, la possibilità di espressione del voto in via elettronica o per corrispondenza, di intervento all'assemblea mediante mezzi di telecomunicazione e, infine, la possibilità di designare per le assemblee ordinarie o straordinarie il rappresentante previsto dall'articolo 135-undecies del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58.

KPMG, da sempre al servizio delle aziende, sta reagendo con determinazione a questa crisi, cercando di mobilitare e mettere al servizio delle aziende tutte le sue migliori competenze. Con questo spirito è stato creato un team 'Consumer e Industrial Market COVID-19' che in coordinamento con i nostri centri di eccellenza a livello globale sta elaborando idee, approcci, soluzioni operative per dare risposte tempestive ai decision makers. Abbiamo cercato di sintetizzare in ottica multidisciplinare esperienze, insights e best practices per fornire una guida operativa alla gestione delle principali aree funzionali impattate dalla fase di emergenza.

# Le priorità di intervento

---

Gli attori economici si trovano a fronteggiare una serie di criticità sotto il profilo operativo. Le aree prioritarie d'intervento per garantire sicurezza e continuità al business sono:

- 1 Cash Crisis Management
- 2 Net Working Capital Improvement
- 3 Tax, Legal & Labour Plan
- 4 Strategy Stress Test
- 5 New Supply Chain Model
- 6 Top Line Recovery
- 7 COVID-19 Risk Management
- 8 Cyber Security Crisis Plan
- 9 COVID-19 Technology Strategy
- 10 Financial Reporting & Assurance

# Cash Crisis Management - 7 Tips

1

Assicurarsi massima **visibilità** e **controllo** dei flussi di cassa, avviando immediatamente un'**attività comunicativa interna** a tutti i livelli della propria organizzazione – **Cash First!**

2

Attivare la predisposizione ed il monitoraggio costante dei **flussi di cassa a 13 settimane rolling**, con la costante ricerca di **velocità, qualità, robustezza** ed **articolazione** dei dati

3

Istituire un **focus permanente** di analisi, commento ed azione – **Cash Committee** – con priorità ad **iniziative** che possono avere un **riflesso immediato** sul business

4

Valutare la **sufficienza finanziaria** tramite la **disponibilità dei flussi attesi** ed un'analisi immediata delle attuali **opzioni di back up facilities** già disponibili

5

**Sviluppare** scenari di **simulazione** progressiva di **deterioramento** della propria stabilità finanziaria per la determinazione dei **thresholds** e **punti di salvaguardia finanziaria**

6

Attivare con celerità le **differenti opzioni esistenti tra governative e private** per gestire gli impegni e le scadenze finanziarie e commerciali di fine mese

7

**Preparare un set documentale ad hoc** per accedere e far istruire operazioni di finanza d'urgenza o finanza ponte tramite **canali tradizionali bancari** ovvero dei **fondi di debito alternativi**

## Takeaways

« La rapida diffusione del COVID-19 e il significativo quanto repentino impatto sul business delle aziende determinano circostanze dove è necessario assumere che le opzioni finanziarie sino a ieri disponibili non lo siano più. Al management è pertanto richiesto un intervento nuovo, immediato, flessibile ma robusto al fine di assicurare che la propria sufficienza finanziaria rimanga percorribile – Ensure the Cash Viability! »

# NWC Improvement - 7 Tips

1

Rivedere la **gestione del capitale circolante**, le previsioni inventariali, le stime di fabbisogni e fornitura, per identificare aree di efficientamento con impatto immediato sulla cassa

2

Focus su **incassi e recupero crediti** e sul differimento o **riduzione dei pagamenti** più significativi

3

**Collaborare con fornitori, clienti e finanziatori** per mitigare i vincoli di cassa e riflettere sull'equilibrio tra liquidità e redditività (es. concordare dinamicamente e per singola transazione uno sconto proporzionale ai giorni di anticipo concessi mediante strumenti di dynamic discounting, ecc.)

4

Verificare la possibilità di soddisfare le richieste di **estensione dei termini di pagamento** da parte dei clienti, in situazioni di liquidità limitata

5

Riflettere circa la possibilità di **limitare gli ordini di fornitura non essenziali**, rinegoziando il piano di pagamento con i creditori commerciali

6

Introdurre **meccanismi preventivi di governo dello stock**, ovvero di definire budget di acquisto direttamente legati alle rotazioni di prodotti e materie prime in logica 'Open To Buy'

7

Le aziende che dispongono di una solida base dati ed aggiornata possono effettuare **simulazioni di scenari alternativi** per identificare il migliore trade-off liquidità vs. marginalità

## Takeaways

« La salvaguardia del Working Capital è la principale leva per assicurare la business continuity. Monitoraggio stretto dei flussi, simulazioni ed interventi di gestione ottimali su clienti e fornitori unitamente ad una attenta pianificazione del magazzino risultano azioni chiave all'interno di ogni organizzazione. Tra le azioni prioritarie: riflettere circa la gestione inventariale, dilazionare i pagamenti e azionare leve di incasso, attivarsi per il monitoraggio dei risultati »



# Tax, Legal & Labour Plan - 7 Tips

1

**Incentive Focus:** Procedure di accesso a misure di sostegno delle imprese: agevolazioni finanziarie; agevolazioni/ sgravi fiscali; contributi per il potenziamento dei presidi sanitari; profili fiscali delle spese e delle erogazioni liberali sostenute per il contenimento del virus.

2

**Legal/Contractual management:** Gestione e rinegoziazione dei rapporti contrattuali: “special clauses” (es. forza maggiore), “special providers” (es. personale esterno/militare per reparti provvisori, uso di strutture esterne), “special agreements” (es. coperture assicurative, requisizione temporanea di beni).

3

**Giuslavoro:** Gestione ordinaria: lavoro flessibile, turnazione, alternanza, permessi, ferie, congedi; revisione policies HR e Privacy per recepire le misure di contenimento del virus. Gestione straordinaria: estensione ammortizzatori sociali (CIG, CIGD), accordi sindacali (es. attività produttive non sospese), definizione redundancy package.

4

**Global Mobility/HR:** Verifica ed aggiornamento compliance fiscale, contributiva, immigration, legale (es. indennità e bonus dipendenti, relocation personale e lavoro flessibile dall'estero, coperture assicurative specifiche H&S, formazione).

5

**Legal/Corporate Governance:** Misure nazionali: proroghe dell'approvazione del bilancio e della nomina degli organi sociali; nuove modalità di tenuta delle assemblee ed esercizio del diritto di voto; dividend policy; abbassamento soglie a tutela delle minoranze (listed).

6

**Tax Compliance Management:** Coordinamento dell'utilizzo delle misure di sostegno emanate nei Paesi di localizzazione delle attività produttive (es. sospensione obblighi di versamento di tributi/contributi; sospensione adempimenti fiscali; sospensione controlli/verifiche fiscali). Mitigazione degli effetti sul capitale circolante del prelievo IVA, IRES ed IRAP. Adozione di tools facilitanti lo smart working.

7

**Strumenti legislativi ai fini della gestione della crisi:** Misurazione indici di allerta, analisi e gestione dei segnali della crisi d'impresa ed eventuale accesso a strumenti di risanamento e risoluzione della crisi.

## Takeaways

« Nell'emergenza epidemiologica da COVID-19, il Governo Italiano ha varato numerose misure volte al sostegno economico, finanziario ed organizzativo delle imprese e dei lavoratori per la difesa del lavoro e del reddito e per conservare l'attività produttiva »

# Strategy Stress Test - 7 Tips

1

**Crisis Response Team e organizational model Instant Review.** Identificare i key stakeholders delle Aree da presidiare con urgenza e in modo discontinuo rispetto al pre-COVID-19, assegnando loro adeguate deleghe e responsabilità

2

**What if Scenarios analysis and Contingency Plan.** Dynamic tool per verificare in real time se e quali Key assumptions alla base del Piano 2020 sono ancora coerenti e valide con il mutato contesto, definire le nuove financial ambitions riportando i principali impatti e Gap

3

**Product/brand/client Optimization Plan.** Per le componenti di prodotto, cliente, canale e brand, testare il grado di rispondenza dell'attuale Business Model rispetto alle nuove ambitions, riconfigurare il product mix, con focus su high margin product e best client

4

**Breaking down Cost saving matrix.** Scomporre in modo strutturato la value chain nelle sue componenti identificando le azioni di recupero di efficienza, classificate in base alla tempistica ed alla complessità di esecuzione

5

**Pricing and commercial crisis strategy.** Mantenere disciplina nelle politiche di discounting per evitare una spirale al ribasso; costruire un dynamic-response model a supporto strategie di pricing; rivedere in real time modalità di vendita, tools di marketing e strategie di comunicazione ai clienti; costruire una market task force

6

**Inorganic M&A post crisis Plan.** Per recuperare velocemente la quota di mercato e revenue, sviluppare una strategia di M&A ad hoc (sia orizzontale che verticale) cogliendo opportunità legate al calo di EV e distressed M&A

7

**Capital allocation review,** rispetto ad un nuovo scenario di incertezza e volatilità, rivedere tutte le logiche sottostanti i progetti di allocazione del capitale (capex, share repurchase, ecc.) per confermarle o adeguarle al contesto

## Takeaways

« La capacità di lavorare su due assi temporali diversi farà la differenza tra l'esserci e il non esserci alla fine di della crisi. Una parte dell'azienda deve concentrarsi su "immediate actions" volte a mettere in sicurezza l'azienda nel breve. Le altre risorse devono focalizzare l'attenzione sul futuro, rimettendo in discussione tutta la strategia validata ante COVID-19, gestendo in modo strategico e non solo tattico tutte le opportunità legate alla crescita inorganica per rivedere completamente le logiche di allocazione di risorse e capitale, immaginare nuovi mercati e nuove modalità di gestione delle filiere»

# New Supply Chain Model - 7 Tips

1

**Supply chain Crisis Team:** identificare i Key Stakeholders responsabili di consolidare i requisiti ed i vincoli, settare le priorità relative all'intero assetto di fornitura, produttivo e distributivo

2

**Vincoli della Supply Chain End-to-End:** mappare i vincoli su fornitori / fabbriche / distribuzione e classificarli in funzione del loro livello di criticità

3

**Supply-Demand Scenarios:** analizzare diversi scenari di vendita per prodotto, mercato e canale, verificando ipotesi di razionalizzazione della gamma 'fattibile' in funzione della disponibilità di stock e dei fattori produttivi

4

**Smaltimento stock:** mappare tutti gli stock del network (headquarter / filiali / distributori), identificando, in base agli scenari analizzati, le azioni commerciali per il loro smaltimento nei mercati / canali

5

**Micro-supply chain:** concentrare, coerentemente al portfolio prodotti, la capacità produttiva, favorendo ecosistemi di "micro-supply chain" che garantiscano continuità produttiva, favorendo flessibilità sugli altri

6

**Alternative Sourcing:** valutare fornitori alternativi per garantire la continuità produttiva nel breve periodo e ridurre il rischio nel medio periodo (Dual sourcing)

7

**Logistic task force:** stabilire con i provider 3PL / 4PL un contingency plan per il ritiro diretto delle materie prime dai fornitori (Inbound) e per l'introduzione di modalità di trasporto alternative per la consegna ai clienti (Outbound)

## Takeaways

« In questo momento, rivedere in modo strutturale la Supply Chain è un imperativo per salvaguardare la continuità aziendale (ricavi, costi, margine, capitale circolante). Occorre prepararsi ad agire in logica di task force, proponendo un piano di interventi straordinari lungo tutti i nodi chiave della value chain (fornitori, assetti industriali, distribuzione) e interagendo in un dialogo costante con la direzione aziendale per orientare le scelte di business sulla base dei vincoli e della fattibilità della Supply Chain »

# Top Line Recovery - 7 Tips

1

Elaborare una **stima accurata dell'impatto** della diffusione COVID-19 sulla Top Line, differenziando tale impatto per mercati geografici, categorie di prodotto e segmenti di clientela

2

Definire specifiche **politiche commerciali di transizione** per la gestione dei rapporti di fornitura in essere, che portino a sintesi equilibri economici aziendali ed equazione di valore per la clientela

3

Aggiornare immediatamente il set di informazioni ed i processi di assistenza alla clientela, focalizzando il **Customer Service** come asset fondamentale per promuovere **continuità di relazione e trust** con i clienti

4

Analizzare a fondo gli effetti delle misure restrittive sui contesti di consumo della clientela per progettare ed eseguire **attività promozionali** (top line quick booster) che sostengano il **flusso di ricavi nei prossimi mesi**

5

Attivare una **task force specifica** per un tempestivo adattamento del **canale e-commerce** sotto il profilo degli assortimenti e dei processi di fruizione per supportare l'esperienza di nuovi segmenti di clientela

6

Analizzare la possibilità di attivare **canali integrativi di vendita** collegati ai mutati contesti di vita ed allo sviluppo di nuovi centri di aggregazione della domanda

7

Avviare un **team di lavoro** dedicato alla progettazione dello **shut-in business model**, identificando nuovi posizionamenti di mercato, nuove modalità di accesso all'offerta e impiego alternativo di asset insaturi

## Takeaways

« La diffusione del COVID-19 determina impatti rilevanti sulla Top Line delle aziende, soprattutto per alcuni comparti di business. È fondamentale che dopo un'accurata stima di tali impatti, pur nel contesto di perdurante instabilità, siano immediatamente attivate tutte le leve disponibili per sostenere la performance annuale. Avere una mappa chiara per orientare la reazione è il primo passo per difendere la continuità business »

# COVID-19 Risk Management - 7 Tips

1

**COVID-19 crisis management assessment:** monitorare l'efficace attuazione dei processi di gestione delle emergenze in un'ottica di business continuity, verificando che siano state correttamente adottate e rafforzate le misure atte a contenere l'impatto e velocizzare i tempi di reazione

2

**Risk scenario analysis:** effettuare valutazioni di impatto del rischio su diversi scenari (es. stato di business disruption protratto nel lungo periodo, ritorno momentaneo alla normalità e successivo riacutizzarsi della crisi, etc) per identificare le più opportune azioni di risposta

3

**Dynamic Risk Assessment:** introdurre modelli di valutazione dinamica dei rischi che permettano di analizzare, oltre a probabilità e impatto, anche velocità di propagazione e interconnessione, per avere una visione sistemica del profilo di rischio aziendale e identificare le risposte da adottare in ottica integrata

4

**Prevenzione del rischio sanitario:** assicurare la salute delle proprie persone, clienti e fornitori, valutando tutti i possibili fattori di contagio al rischio biologico e definendo regole e comunicazioni chiare sulla gestione di accessi, spostamenti, operatività in smart working, distanziamento sociale e utilizzo di DPI

5

**COVID-19 Compliance check:** assicurare l'attuazione di tutte le disposizioni normative emanate dalle autorità, curando l'aggiornamento degli strumenti operativi impattati (es. DVR, DUVRI, Modello 231, Flussi Informativi verso OdV, etc)

6

**Upgrade strategic risk management capabilities:** elevare lo status del risk management all'interno dell'organizzazione, coinvolgendo sistematicamente i risk leaders nei processi decisionali e di pianificazione strategica

7

**Sostenibilità delle azioni e tutela della reputazione:** verificare la coerenza delle scelte e delle comunicazioni effettuate nel breve termine rispetto al posizionamento e alle politiche di sostenibilità adottate nel lungo periodo

## Takeaways

« Le società sono chiamate nell'immediato ad attivare processi di crisis management che permettano di reagire tempestivamente alle impellenti minacce sanitarie, operative, finanziarie e reputazionali poste dal COVID-19. Parallelamente è tuttavia necessario ripensare i programmi di Risk Management, integrando strumenti e processi tradizionali con analisi di scenario e modelli di valutazione dinamica che permettano di analizzare scenari differenti, adottando risposte integrate e tutelando la sostenibilità del business nel lungo periodo »

# Cyber Security Crisis Plan - 7 Tips

1

**Aumentare i livelli di *Threat Intelligence*** attivando opportuni canali informativi per vigilare le minacce in aumento (es. campagne Phishing) sia verso l'interno (smart working) che verso i clienti (es. siti web)

2

Prevedere efficaci **Campagne di awareness** per il personale per mitigare i rischi di sicurezza causati dallo **smart working**. In caso di richieste di abbassamento dei presidi di sicurezza per facilitare l'operatività (es. modalità di accesso semplificate, apertura servizi non standard) valutare i possibili impatti e tracciare i cambiamenti delle configurazioni

3

Focalizzare particolarmente l'attenzione della **sicurezza** verso gli **elementi operativi** (connettività, applicativi, asset) che supportano processi e servizi essenziali anche tenendo in considerazione le direttive governative

4

Monitorare attentamente gli aspetti di **sicurezza delle terze parti** più critiche sia dal punto di vista della protezione di dati, asset e servizi che da quello correlato alla rilevanza nel mantenimento dei livelli di resilienza

5

Prestare particolare attenzione alla **sicurezza dei canali digitali** sia per gli aspetti verso la clientela (e-commerce) che per le ulteriori aree aziendali monitorando e verificando periodicamente eventuali vulnerabilità determinate dalla gestione in continua emergenza

6

Intercettare eventuali **nuovi elementi** che possano aumentare la **superficie di attacco** (es. nuove piattaforme di collaboration, nuovi soggetti terzi, ecc.) ed indirizzarne prontamente gli aspetti di sicurezza e di compliance normativa (es. privacy)

7

Mantenere **attivi i canali di comunicazione** e reporting verso il top management sia per eventuali situazioni di escalation che per possibili necessità di sourcing

## Takeaways

« Nell'attuale contesto operativo principalmente focalizzato a garantire la continuità operativa è quanto mai essenziale elevare i presidi verso le minacce cyber per evitare un aggravio ulteriore delle situazioni di emergenza e/o di perdita finanziaria »

# COVID-19 Technology Strategy - 7 Tips

1

**Avviare iniziative ICT-enabled** per potenziare nuovi canali di interazione con i clienti e fornitori quali e-commerce, e-payment, e-SCM, individuando aree e servizi flessibili e scalabili ed allineando la capacity tecnologica alle soluzioni di logistica disponibili

2

Rafforzare gli **strumenti di analisi** dati e supporto alle decisioni, individuando soluzioni a rapido deployment al fine di supportare il business nell'individuazione della migliore strategia di aggressione del mercato

3

Valutare ed evolvere continuamente la **resilienza delle infrastrutture e architetture IT** in ottica di Business Continuity, con soluzioni in grado di garantire maggiore elasticità dei carichi di lavoro, efficacia e qualità del servizio, mantenendo un pieno controllo sulle soluzioni short term al fine di garantire la sicurezza dei presidi

4

Valutare gli impatti IT sulla **pipeline dei progetti**, centrali e locali, in modo da rivedere priorità, tempistiche, reindirizzamento delle risorse IT allocate, ricadute sulle iniziative di business e possibili saving

5

Accelerare l'adozione di **soluzioni di Digital Workplace**, coordinandosi con Risk Management e Cybersecurity, per rendere più agile/flessibile il lavoro trasformandolo in una leva del cambiamento

6

Definire e/o rivedere la **strategia di adozione di soluzioni native e/o multi Cloud** per sfruttare con maggiore elasticità i carichi di lavoro garantendone l'efficacia, la qualità del servizio e la resilienza dell'infrastruttura stessa

7

Rivedere il modello di Sourcing dei servizi ICT, coinvolgere i fornitori per concordare modalità operative di Service Delivery e Desk tali da garantire più efficace copertura del supporto agli utenti

## Takeaways

« Adottare soluzioni ed infrastrutture sicure, scalabili e resilienti anche in ottica Business Continuity; rendere il Digital Workplace una leva di cambiamento e non solo soluzione di emergenza; valutare il portafoglio applicativo in base alle criticità, al TCO e al valore di business rivedendone l'architettura di insieme per garantire integrazione e supporto ai processi critici con alta affidabilità, in ottica prima tattica e poi strategica »

# Financial Reporting & Assurance – 7 Tips

1

**Cash Management Assurance:** svolgere una attenta *contract review* delle condizioni bancarie, commerciali di clienti e fornitori del tipo *trigger-based* al fine di assicurare una efficace attuazione dei processi di gestione della liquidità e formulare previsioni attendibili di *cash flow*

2

**Accounting Impact Support:** aggiornare i modelli di valutazione della recuperabilità di *fixed assets* e NWC, a supporto della preparazione e presentazione di dati finanziari in condizioni di emergenza, anche ai fini dell'accesso a forme agevolate di finanziamento messe a disposizione dagli istituti di credito

3

**Assets Recoverability Assessment:** aggiornare le stime per *impairment testing* e *accounting related valuation* necessari alla preparazione di bilanci conformi ai principi contabili (GAAP) alla luce di studi e *benchmark* per una adeguata presentazione della situazione finanziaria

4

**Current Trading Presentation:** preparare e sottoporre a *Assurance* dati finanziari *pro-forma*, *covenant* finanziari e *special financial statements* utili a rappresentare la situazione del *current trading* nel ragionevole futuro

5

**Government Grants Assurance:** attivare processi di rendicontazione e *Assurance* delle spese agevolabili, alla luce delle disposizioni dalle autorità governative rilevanti sia per i benefici al settore privato, che per la consuntivazione delle prestazioni erogate dagli operatori della PA e della Sanità

6

**Internal Control System Assessment:** disegnare e documentare nuove *risk & control matrix* e controlli compensativi negli ambiti di verifica dell'efficacia dei controlli interni (es. L262, SOX), impattati dalle nuove modalità operative di smart working

7

**Sustainability & Communication Assurance:** definire strumenti e modalità di comunicazione strutturata in ambito ESG, per una adeguata gestione della situazione di emergenza, accompagnati da specifici KPI, *benchmarking* e *Assurance*

## Takeaways

«In questo periodo di incertezza, gli imprenditori dovranno essere pronti a fare tutto ciò che è necessario per preservare il funzionamento delle loro imprese, sia che queste siano piccole, medie o grandi. KPMG, è a fianco degli imprenditori "ready to do whatever it takes"»



# Come possiamo aiutarvi

Now

## COVID-19 KPMG Advisory desk: Virtual Room e Diagnostic crisis report

### Supporto immediato

KPMG metterà a disposizione delle aziende delle sessioni di confronto finalizzate alla risoluzione delle più urgenti aree di crisi. Le aziende potranno accedere agli esperti KPMG e ottenere un report di diagnosi che evidenzia le principali priorità su cui intervenire.

Short Term

## KPMG Crisis Management Plan Immediate actions

### Supporto con orizzonte di 1-2 mesi

Azioni immediate attraverso l'utilizzo di simulation tools e approcci customizzati per la salvaguardia di:

- People
- Customer
- Cash & Working Capital
- Supplier Risk
- Tax, Legal & Labour Issues
- Cyber Threats

Ongoing

## KPMG Crisis Management Plan Medium term actions

### Supporto con orizzonte di 6-12 mesi

Parallelamente alle immediate actions, occorre lavorare in modo mirato e strutturato su temi di:

- Scenario analisi e strategic planning
- End-to-end supply chain management
- Inorganic growth
- Revenue strategy
- Technology upgrades
- New Risk Management Plan
- Financial reporting issues

Per approfondire:

[COVID-19 Economic Impacts](#)



[Pandemic planning as part of an overall Resilience Strategy](#)



[COVID-19 e impatti sul business](#)



[Embedding resilience: A guide to the business implications of COVID-19](#)



[COVID-19 and Shut-in Economy: KPMG approach to company business remodelling](#)



# Contatti

## Management Consulting

### Roberto Giovannini

Partner, Management Consulting  
E: [rgiovannini@kpmg.it](mailto:rgiovannini@kpmg.it)

### Dario Camisa

Partner, Financial Management  
E: [dcamisa@kpmg.it](mailto:dcamisa@kpmg.it)

### Paolo Lavatelli

Partner, Financial Management  
E: [plavatelli@kpmg.it](mailto:plavatelli@kpmg.it)

### Piergiorgio Limena

Partner, Customer & Operation  
E: [plimena@kpmg.it](mailto:plimena@kpmg.it)

### Andrea Bontempi

Partner, Customer & Operation  
E: [abontempi@kpmg.it](mailto:abontempi@kpmg.it)

### Massimiliano Calogero

Partner, Customer & Operation  
E: [mcalogero@kpmg.it](mailto:mcalogero@kpmg.it)

### Paolo Coacci

Partner, Enterprise Platform  
E: [pcocacci@kpmg.it](mailto:pcocacci@kpmg.it)

### Carmelo Mariano

Partner, Customer & Operation  
E: [cmariano@kpmg.it](mailto:cmariano@kpmg.it)

### Emanuele Rosettani

Associate Partner, Financial Management  
E: [erosettani@kpmg.it](mailto:erosettani@kpmg.it)

### Alessandro Manzo

Associate Partner, Customer & Operation  
E: [amanzo@kpmg.it](mailto:amanzo@kpmg.it)

### Massimo Curcio

Associate Partner, Customer & Operation  
E: [massimocurcio@kpmg.it](mailto:massimocurcio@kpmg.it)

### Gaetano Correnti

Partner, IT Strategy  
E: [gcorrenti@kpmg.it](mailto:gcorrenti@kpmg.it)

### Leonardo Negro

Associate Partner, IT Strategy  
E: [lnegro@kpmg.it](mailto:lnegro@kpmg.it)

## Deal Advisory

### Federico Bonanni

Partner, Restructuring  
E: [fbonanni@kpmg.it](mailto:fbonanni@kpmg.it)

### Giuseppe Latorre

Partner, Corporate Finance  
E: [glatorre@kpmg.it](mailto:glatorre@kpmg.it)

### Matteo Contini

Partner, Transaction Services  
E: [matteocontini@kpmg.it](mailto:matteocontini@kpmg.it)

### Vincenzo Martinese

Partner, Deal Transformation  
E: [vmartinese@kpmg.it](mailto:vmartinese@kpmg.it)

### Dario Arban

Partner, Restructuring  
E: [darban@kpmg.it](mailto:darban@kpmg.it)

### Lorenzo Nosellotti

Partner, Restructuring  
E: [lnosellotti@kpmg.it](mailto:lnosellotti@kpmg.it)

### Mario Sacchi Lodispoto

Partner, Restructuring  
E: [msacchilodispoto@kpmg.it](mailto:msacchilodispoto@kpmg.it)

## Risk Consulting

### Antonio Mansi

Partner, Risk & Compliance  
E: [amansi@kpmg.it](mailto:amansi@kpmg.it)

### Piermario Barzaghi

Partner, Risk & Compliance  
E: [pbarzaghi@kpmg.it](mailto:pbarzaghi@kpmg.it)

### Paolo Mantovano

Partner, Risk & Compliance  
E: [pmantovano@kpmg.it](mailto:pmantovano@kpmg.it)

### Niccolo Zanghi

Partner, Risk & Compliance  
E: [nzanghi@kpmg.it](mailto:nzanghi@kpmg.it)

### Luca Boselli

Partner, Information Risk Management  
E: [lboselli@kpmg.it](mailto:lboselli@kpmg.it)

### Matteo Innocenti

Partner, Information Risk Management  
E: [minnocenti@kpmg.it](mailto:minnocenti@kpmg.it)

### Jonathan Brera

Partner, Information Risk Management  
E: [jbrera@kpmg.it](mailto:jbrera@kpmg.it)

## Audit

### Vera Ravasi

Partner, Audit  
E: [vravasi@kpmg.it](mailto:vravasi@kpmg.it)

### Silvia Rimoldi

Partner, Audit  
E: [srimoldi@kpmg.it](mailto:srimoldi@kpmg.it)

### Silvia di Francesco

Partner, Audit  
E: [sdifrancesco@kpmg.it](mailto:sdifrancesco@kpmg.it)

### Gianluca Geminiani

Partner, Audit  
E: [ggeminiani@kpmg.it](mailto:ggeminiani@kpmg.it)

### Marco Mele

Partner, Audit  
E: [mmele@kpmg.it](mailto:mmele@kpmg.it)

## Tax, Legal & Labour Law

### Stefano Cervo

Partner, Tax & Legal  
E: [scervo@kpmg.it](mailto:scervo@kpmg.it)

### Stefania Quaglia

Partner, Tax & Legal  
E: [squaglia@kpmg.it](mailto:squaglia@kpmg.it)

### Andrea Fasan

Partner, Tax & Legal  
E: [afasan@kpmg.it](mailto:afasan@kpmg.it)

### Alessandra Tronconi

Partner, Tax & Legal  
E: [atronconi@kpmg.it](mailto:atronconi@kpmg.it)

### Fabio Egidi

Partner, Tax & Legal  
E: [fegidi@kpmg.it](mailto:fegidi@kpmg.it)

### Francesco Salerno

Partner, Tax & Legal  
E: [fsalerno@kpmg.it](mailto:fsalerno@kpmg.it)



[kpmg.com/it](https://kpmg.com/it)

© 2020 KPMG S.p.A., KPMG Advisory S.p.A., KPMG Fides Servizi di Amministrazione S.p.A., KPMG Audit S.p.A., società per azioni di diritto italiano, e Studio Associato - Consulenza legale e tributaria, un'associazione professionale di diritto italiano, fanno parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG sono marchi e segni distintivi di KPMG International.

Tutte le informazioni qui fornite sono di carattere generale e non intendono prendere in considerazione fatti riguardanti persone o entità particolari. Nonostante tutti i nostri sforzi, non siamo in grado di garantire che le informazioni qui fornite siano precise ed accurate al momento in cui vengono ricevute o che continueranno ad esserlo anche in futuro. Il volume non rappresenta un'offerta di vendita né una sollecitazione all'acquisto di alcun servizio.

Data di pubblicazione: Marzo 2020