

Temî critici per l'impresa che affronta la fase 2: evoluzione ai tempi del COVID-19

di Antonella Della Rovere (*) e Simone Spreafico (**)

Nei Kanji orientali il segno che identifica il termine "crisi" incorpora il significato di "opportunità". In questo momento di "timida" apertura e rilancio è iniziata, per le aziende una lenta fase di ripresa. Diventa, dunque, necessario provare ad individuare quali siano le possibili "opportunità" che scaturiscono da tale contesto avendo acquisito la consapevolezza di un cambiamento incalzante che impone di doversi avvicinare a nuovi modelli organizzativi, basati su un'attenta pianificazione economico-finanziaria e non più sulla mera analisi dei dati storici, i quali, in questa fase di discontinuità, perdono di significato. Numerose sono le iniziative nel mondo privato che hanno identificato nuove opportunità per la gestione dei processi "core" e l'implementazione nonché l'affermazione di nuovi Modelli di business.

Lo scenario attuale

Se in un primo momento (c.d. fase 1), di fronte al necessario *lockdown* imposto a livello nazionale, ha assunto rilievo l'esigenza di copertura finanziaria - tema di chiara e indubbia importanza -, nella c.d. fase 2 diventa necessario interrogarsi ed approfondire gli aspetti più prettamente economici (c.d. gestione dell'economia). Onere delle istituzioni è quello di contemperare tali aspetti con il *trade off* portato dalla crisi sanitaria e dalla conseguente crisi economica mentendo quale obiettivo primario quello della gestione di quest'ultima.

Come precisato nel documento emesso dal Consiglio Nazionale e dalla Fondazione Nazionale dei Commercialisti (1), al fine di effettuare un'analisi maggiormente approfondita ed articolata degli effetti che la crisi avrà in relazione al processo di progressiva riapertura delle attività economiche, sarebbe necessario prendere in considerazione i diversi *cluster* d'impresa (e.g. moda, turismo, cinema (2), sport o *entertainment* in generale), valutando per ciascuno di questi il diverso impatto che tale fenomeno ha avuto (ed avrà) su di essi (3). Ne consegue, dunque, la necessità di trovare fattori comuni che possano costituire il fondamento per una serie di interventi non solo generali, da parte delle istituzioni governative,

Note:

(*) Partner Crowe Valente

(**) Partner LawOneTax

(1) Per ulteriori approfondimenti cfr. CNDCEC e Fondazione Nazionale dei Commercialisti, *EMERGENZA COVID-19. Progetto "Attività d'impresa". Analisi e prime proposte dei Commercialisti per i cluster d'impresa* del 24 aprile 2020.

(2) Per ulteriori approfondimenti cfr. M.C. Voci, "La vita dopo il Coronavirus: come cambieranno cinema, teatri, musei, shopping e sport", in *Il Sole - 24 Ore* del 29 aprile 2020.

(3) Proprio con riferimento al settore del cinema il presidente dell'ANICA, nel suo intervento al Senato del 30 giugno 2020, dopo aver effettuato una panoramica della situazione in cui versa attualmente l'industria cinematografica e audiovisiva nonché delle relative problematiche sorte a seguito della pandemia, ha analizzato l'impatto sistemico avuto dalla stessa evidenziando che: "(c) troviamo in un contesto in cui la criticità è globale e la competizione globale sarà sempre più severa: l'Italia non può perdere un posizionamento decisivo, per la nostra autorevolezza internazionale e la tenuta di un comparto di grande valore produttivo, creativo e per l'occupazione. Cinema e audiovisivo hanno un forte impatto sul lavoro, una funzione importante di coesione sociale, di promozione delle diversità, di valorizzazione della creatività e capacità industriali preziose (...). La filiera deve quindi collaborare nel rispetto del ruolo di ciascuno, per far crescere un ecosistema che non può che essere integrato, tra sale, tv, piattaforme e nuove modalità di fruizione. La pandemia ha provocato, dall'inizio dell'anno, la perdita di oltre 25 milioni di spettatori nei cinema, una dimensione devastante mai avvenuta nella storia di queste industrie che rappresentano la forma di *entertainment*, cultura e socialità più popolare ed accessibile d'Italia. Ancora nel mese di gennaio, avevamo registrato +4 milioni di spettatori nelle sale, dopo un anno già molto positivo. Poi è iniziato il disastro".

ma anche specifici, adottati dalle singole imprese, volti a creare un nuovo e rinnovato approccio al futuro del *business*. Occorre adottare una visione di mercato globale improntata (per quanto possibile) ad un'attenta programmazione di ogni singolo *step* da compiere.

Dunque se da un lato si impone l'accettazione dei compromessi imposti dallo stato di necessità, dall'altro si richiede da parte delle imprese una maggiore elasticità nella gestione del *business*.

Sarà necessario, infatti, operare un adeguamento della capacità operativa di ogni singola impresa alla nuova realtà di mercato ed alle nuove regole imposte (come, ad esempio, il c.d. distanziamento sociale) le quali hanno inciso notevolmente sulla vita dei cittadini e sulle abitudini di acquisto degli stessi.

L'esigenza di programmazione e di pianificazione

La rinnovata esigenza di programmazione e pianificazione può fungere da bussola ovvero da *driver* per le decisioni che ciascuna impresa dovrà prendere in merito al proprio *business*.

La tematica della programmazione, che fino ad ora è stata per lo più presidio di medie e grandi aziende, in questa fase di profondo ripensamento del sistema globale, diventa elemento fondamentale anche per le realtà imprenditoriali più contenute al fine di essere di supporto alle decisioni del *management*.

Gli strumenti di programmazione e di pianificazione, i quali assumono valore a tutti i livelli, costituiscono una concreta opportunità di evoluzione del sistema economico nonché un cambiamento di approccio "culturale" sia da parte delle istituzioni politiche (alle quali è richiesto di intervenire non solo mediante la predisposizione misure economiche immediate, volte a far fronte alla situazione emergenza, ma anche con riforme strutturali) che da parte dei privati (ai quali è richiesto di operare un cambiamento nella gestione del proprio *business*). Tali misure saranno necessarie per poter superare una crisi i cui effetti sono, come evidenziato da alcuni economisti, paragonabili a quelli di una "guerra" (4).

In relazione a quanto detto si possono evidenziare due punti essenziali che caratterizzano questo periodo di cambiamento:

1) pianificazione e programmazione le cui attività si concretizzano, *in primis*, nella

predisposizione di analisi di scenario, il cui obiettivo è quello di identificare una nuova catena del valore e nuovi modelli di *business* con cui far fronte all'attuale situazione. Per alcune realtà aziendali potrebbe, infatti, essere necessario "dimenticare" la struttura usualmente adottata e programmare modifiche e cambiamenti che consentano all'azienda di essere "traghettata" oltre la turbolenza e la discontinuità generata dall'attuale crisi;

2) predisposizione di modelli di analisi di scenario che consentono di prendere consapevolezza della necessità di una nuova gestione nell'ambito del c.d. *new normal* che contemperi il concetto di economia di gestione con quello della creazione di finanza.

Solo dopo che le imprese si saranno adoperate nelle analisi in questione ed avranno effettuato scelte strategiche (e in alcuni casi rivoluzionarie) nella gestione del patrimonio di conoscenze e informazioni aziendali, le stesse saranno in grado di sostenere *cash flow* operativi adeguati e saranno in grado di analizzare la tematica dell'accesso al credito.

Gli strumenti della programmazione e della pianificazione

L'attuale situazione economica impone alle aziende di dover effettuare una programmazione e una pianificazione delle scelte di carattere strategico da intraprendere e ciò al fine di evitare che le stesse siano in contrasto tra loro. Alcune delle variabili che molte aziende sono state e sono ancora chiamate a considerare sono:

- riapertura del punto vendita;
- apertura di nuovi canali di vendita (es. commercio elettronico);
- scelte tra prodotti/servizi esistenti a maggior margine di guadagno;
- inserimento di una nuova gamma di prodotti e servizi.

Molte realtà imprenditoriali, ad esempio, si trovano a dover effettuare una scelta con riferimento alla riapertura del proprio punto vendita ovvero optare una "dematerializzazione" dello stesso. Appare chiaro che coloro i quali nella fase di transizione sono riusciti ad adeguare la propria strategia commerciale e

Nota:

(4) M. Draghi, "Draghi: We face a war against Coronavirus and must mobilise accordingly", in *Financial Times* del 25 marzo 2020.

contemporaneamente a convertire il proprio *business* focalizzeranno le proprie risorse, piuttosto che sulla riapertura del punto vendita, sul potenziamento della struttura logistica a supporto dello stesso. In alcuni casi scelte lungimiranti come questa hanno permesso alle aziende di registrare un notevole aumento del fatturato.

Un esempio particolarmente significativo in tal senso è quello del settore della formazione. Al fine di far fronte alla crisi, infatti, sono state moltiplicate le offerte di corsi *on line* i quali sono stati strutturati e ripensati in base alle nuove tecnologie. Questo ha comportato una vera e propria rivoluzione culturale nella fruizione dei contenuti (anche multimediali).

La crisi ha comportato un cambiamento radicale della struttura e dell'organizzazione del lavoro mediante l'implementazione, da parte di molte aziende, del c.d. *smart working*.

Appare chiaro, però, che l'attuale contesto, caratterizzato da improvvisa mutevolezza, non consente di individuare regole generali applicabili, indistintamente a tutte le fattispecie ma, al contrario, impone l'utilizzo di un approccio *case-by-case* fondato sul settore specifico.

Stante quanto detto, programmazione e pianificazione costituiscono strumenti preziosi volti a consentire al *management* (e in alcuni casi allo stesso imprenditore) di disporre delle informazioni utili per poter prendere decisioni e conseguentemente assumere, in maniera consapevole, nuove responsabilità.

Nuovi approcci e riflessioni

Ulteriore tematica da analizzare all'interno dell'analisi di scenario attiene non solo il reciproco confronto con le diverse funzioni aziendali, ma anche, in alcuni casi, con la propria filiera e catena del valore. Tale approccio costituisce punto di partenza per l'impostazione di una strategia aziendale.

È noto, infatti, come in molti casi la gestione finanziaria possa estendersi e influenzare tutta la filiera, coinvolgendo clienti e fornitori. Se in periodi di continuità può accadere che una parte della filiera "finanzi" il resto del sistema, oggi tale delicato equilibrio deve essere maggiormente preso in considerazione e analizzato (5).

Ciò che acquista attualmente rilevanza strategica, è, quindi, un possibile ripensamento nella

gestione dei crediti e dei debiti con soggetti che oggi si potrebbero meglio definire come "partner della filiera". Occorre, dunque, attuare strategie volte a ricercare un equilibrio che riguardi l'intera catena del valore nel suo concetto più ampio, tanto a valle che a monte del proprio sistema o *cluster* di mercato.

La prospettata analisi di scenario, pertanto, necessita di essere proposta non solo a livello macroeconomico o di sistema, ma anche a livello microeconomico e di dettaglio, analizzando specificatamente ogni singolo caso e valutando anche ipotesi che potrebbero collocarsi fuori dal modello ordinario (o quantomeno, dalla consolidata esperienza dell'azienda).

In relazione a quanto sin qui riportato, l'attuale situazione di crisi economica ha comportato che:

- i dati storici (bilanci ecc.) hanno perso progressivamente di significatività in relazione, ad esempio, alla prevedibile capacità di rimborso dei finanziamenti o degli interessi di *stakeholder*;

- le tradizionali modalità con cui l'impresa comunicava ai terzi le previsioni (comprese le banche) si sono rivelate, in genere, inadeguate stante l'incertezza e l'imprevedibilità del futuro.

Se ne deduce, dunque, che solo mediante la predisposizione di un *business plan* strutturato le aziende saranno in grado di:

- raggiungere una maggior consapevolezza delle proprie risorse economiche, finanziarie e strutturali;

- attivarsi per migliorare la comunicazione delle proprie informazioni verso soggetti terzi (in particolare gli istituti di credito).

Appare evidente che, in una situazione quale quella che si prospetta nella c.d. fase 2, ogni azienda nel pianificare i propri costi dovrà plasmare il proprio conto economico secondo criteri anche "finanziari".

In particolare nella valutazione del conto economico di breve periodo (*i.e.* 6 mesi), stante la straordinarietà del momento, sarà necessario:

- analizzare in via prioritaria i componenti che generano flussi di cassa (incassi e pagamenti) piuttosto che gli elementi valutativi che non abbiano manifestazione numeraria e

Nota:

(5) Leggasi in tal senso quanto riportato precedentemente in relazione al mondo del cinema.

finanziaria (e.g. gli ammortamenti che rappresentano la corretta attribuzione del costo pluriennale al conto economico, ma che non ha una manifestazione finanziaria nell'esercizio preso in esame);

- valutare i componenti correlati ai ricavi a breve termine anche in relazione all'analisi dei costi fissi;
- specificare che le dilazioni di pagamento concesse ai propri clienti, le quali in un contesto straordinario come quello attuale, comunque, garantiscono un flusso di lavoro, non costituiscono abdicazione del principio di competenza in favore di un principio di cassa;
- esaminare i costi di struttura (e.g. affitti, utenze), non solo nel breve periodo, il cui carico potrebbe essere notevole, ma soprattutto nel lungo periodo.

Dato come paradigma la sopravvivenza dell'azienda, è necessario rimarcare come le previsioni economiche-finanziarie effettuate nel breve periodo devono essere comunque coerenti con il modello che l'azienda ha intenzione di definire nel lungo periodo. Pertanto, anche i flussi di cassa negativi dovranno essere valutati

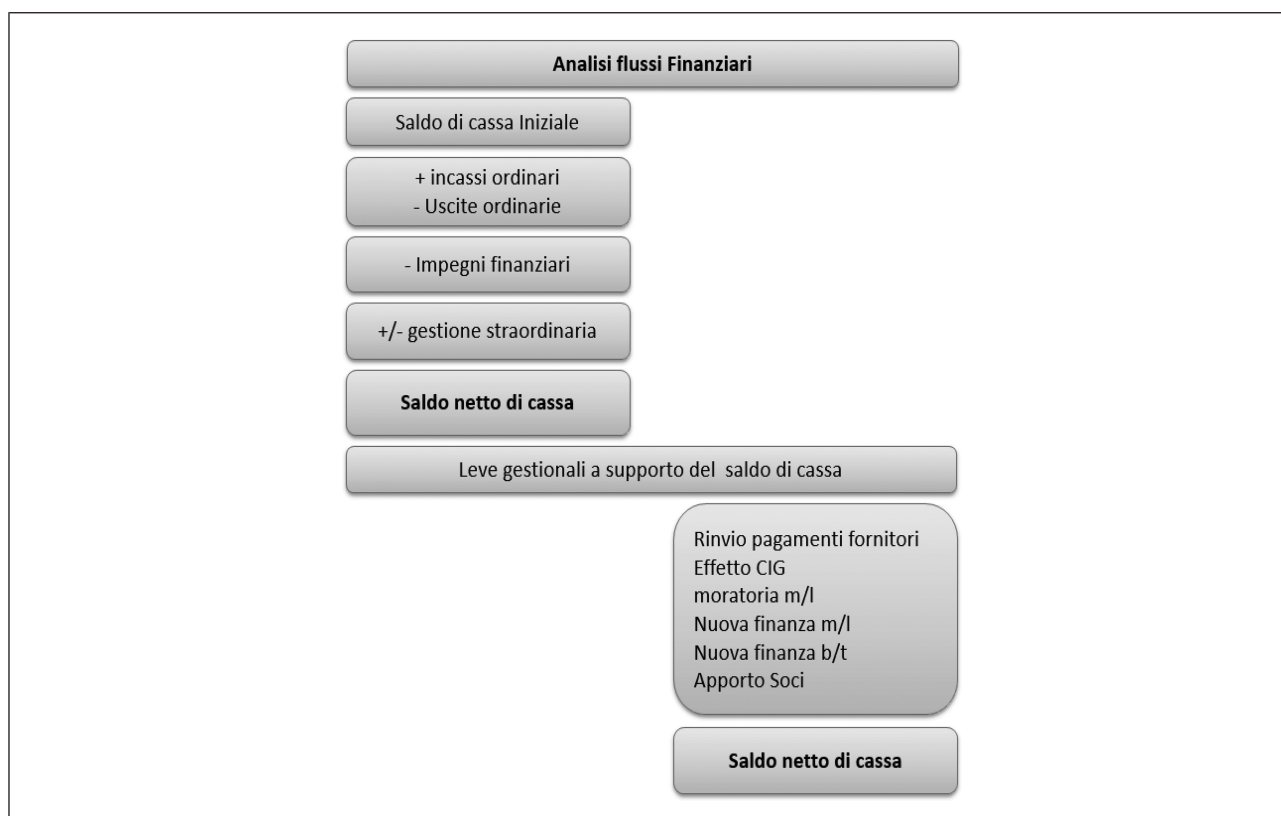
tenendo conto degli ulteriori benefici che il *business* potrà trarre (e.g. il mantenimento di una certa posizione sul mercato ovvero dei flussi positivi attesi).

Nella c.d. fase 2, il conto economico dovrà, quindi, idealmente andare a separare la gestione del flusso economico correlato al flusso di cassa dagli elementi di costo che non hanno immediata manifestazione finanziaria. Alle poste classiche di bilancio (e.g. rimanenze, ammortamenti, accantonamenti, le svalutazioni, le rettifiche per poste di valutazione) dovrà essere, quindi, attribuito valore mitigato.

Tale approccio è stato confermato anche dagli istituti di credito i quali hanno predisposto nuovi prospetti sui flussi di cassa all'interno dei quali sono stati separati gli elementi afferenti la gestione ordinaria da quelli relativi a interventi esterni (e.g. finanziamenti, CIG, dilazioni di pagamento). Quanto detto consente, infatti, di comprendere meglio quale sia la gestione nel breve periodo.

Nella Tavola 1 è riportato un esempio sintetico di prospetto richiesto dagli istituti bancari.

Tavola 1 - Prospetto sintetico esemplificativo richiesto dagli istituti di credito



Anche con riferimento ai ricavi sarà necessario, dare maggiore rilevanza al flusso di cassa atteso rispetto alla marginalità per competenza. Le scelte imprenditoriali risulteranno, dunque, essere influenzate dalle strategie che l'azienda ha in programma di adottare. È indispensabile, pertanto, che dai *report* aziendali, (i quali costituiscono un ordinario strumento di gestione) emergano ricavi che garantiscono un flusso positivo nel breve periodo, rispetto alle altre poste valutative. La presenza di informazioni chiare consente di effettuare le scelte imprenditoriali prevedendo gli effetti delle stesse.

Affinché possano essere considerati efficaci, tali prospetti necessitano di essere affiancati da piani economici coerenti. Ciò in quanto, in tale periodo storico più che in altri, onere dell'impresa è quello di determinare l'andamento dei prezzi sul mercato e dei costi da sostenere affinché ogni azienda possa decidere consapevolmente quale strategia adottare al fine di adoperarsi per sopravvivere all'interno del mercato. Durante il processo di programmazione e pianificazione diventa indispensabile per ogni impresa (indipendentemente dal livello in cui è posizionata) adottare strumenti e modelli di ragionamento, mutuati dalle grandi realtà, in relazione al rapporto costi/benefici. Quanto detto trova la propria ragion d'essere nel cambio di cultura e di prospettiva, di cui si è detto prima, il quale implica la difficile pratica del mettersi in discussione e di sperimentare nuovi approcci. L'analisi dello scenario comporta, peraltro, il doversi interrogare non solo sulle proprie IP o sulla gestione del proprio valore, ma anche su quei fattori esogeni i quali non dipendono da scelte imprenditoriali, ma vengono imposti da soggetti terzi (e.g. le istituzioni governative) ed impongono cambiamenti con riferimento ad esempio:

- all'organizzazione e alla catena del valore dell'azienda;
- alla valutazione dell'impatto delle regole di distanziamento sociale sulla economicità dei punti vendita e (seppur in misura minore) dei centri di produzione, al fine di poter prendere decisioni in merito alla chiusura o all'apertura di tali centri di attività.

È indubbio, infatti, l'impatto diretto sui costi e sui ricavi che tali fattori esogeni hanno avuto e avranno sul processo produttivo (6).

Tali nuove variabili dovrebbero essere tenute in considerazione ogniqualvolta vengono delineate le Linee guida per la nuova

programmazione e pianificazione dell'attività imprenditoriale che non di rado porta risvolti estremamente positivi. Uno di questi è da rinvenirsi per le aziende nella possibilità di "concedersi" del tempo per riflettere sulla propria filiera, sulle proprie strategie e sugli scenari che potrebbero delinearci portando, in tal modo, a scoprire - o a riscoprire - valori ed opportunità, precedentemente (forse) sottovalutate o semplicemente non correttamente valutate.

Il conto economico, in questo momento storico-economico, deve essere articolato e strutturato in maniera adeguata alle esigenze attuali dando prevalenza ai componenti di reddito che generano "anche" cassa.

Per potere realizzare quanto evidenziato occorre avere la giusta attitudine creativa, il giusto spirito di innovazione e la corretta lungimiranza senza che ciò possa pregiudicare i principi su cui si fonda l'esatta esposizione del rendiconto economico-finanziario. Ad esempio, oggetto di discussione e riflessione, in questo periodo, è stata la corretta valutazione da effettuare con riferimento agli ammortamenti, per l'avvenuto mancato utilizzo degli impianti. Valutazione, questa, che ha certamente un impatto sul contenuto del conto economico, potendone variare l'utile per competenza pur non avendo una manifestazione di cassa.

Tali valutazioni dovranno, quindi essere identificate all'interno di un sistema che, ancor più chiaramente, possa fornire al *management* sia l'indicazione sul valore generato nel periodo da un punto di vista economico, sia la necessaria neutralità finanziaria (7).

Ferma restando quindi la netta divisione tra aspetto economico e aspetto finanziario, è

Note:

(6) Si pensi ad esempio al costo che ogni impresa ha dovuto sostenere con riferimento all'implementazione del "protocollo per la sicurezza", il ripensamento degli orari di lavoro o, semplicemente, il mancato fatturato di un ristorante (o catena di ristoranti) dimezzato delle misure imposte dal distanziamento sociale.

(7) Quanto detto trova conferma nei diversi interventi integrativi emessi dal Consiglio di gestione dell'OIC (e.g. documento interpretativo n. 6. D.L. 8 aprile 2020, n. 23 "Disposizioni temporanee sui principi di redazione del bilancio", approvato in data 5 maggio 2020) in cui sono state poste le basi per effettuare valutazioni che certamente saranno necessarie in sede di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2020, ma che devono già essere inserite nei documenti di programmazione, dal momento che, come ampiamente espresso, i dati storici perdono di significatività in un periodo caratterizzato da discontinuità e incertezza come quello in questione.

possibile ipotizzare di dare risalto nella rendicontazione economica ad elementi più squisitamente economici, identificando e separando le poste valutative che non hanno manifestazione finanziaria. Ciò in quanto in un periodo di discontinuità ed incertezza, come quello attuale, occorre dotarsi di informazioni, indici e indicatori che consentano al *management* valutare l'andamento del *business* e la possibilità di garantire la continuità aziendale.

È importante, infatti, adeguare le previsioni dell'azienda, sia economiche che finanziarie, agli accadimenti che si manifesteranno *day-by-day*, modellando i conti economici di analisi alla necessità/realtà imprenditoriale. Non sarà sufficiente elaborare e presentare agli *stakeholder* un prospetto di *cash flow*. Ancor più del passato

occorrerà elaborare un chiaro e leggibile piano economico e finanziario che giustifichi l'eventuale richiesta di fondi a terzi, ma soprattutto la corretta visione del *management* sullo scenario previsto nel mercato di riferimento.

Uno schema generalmente in uso è quello riportato in Tavola 2.

In tale schema il margine operativo lordo non è intaccato da accantonamenti e ammortamenti, ma non è difficile immaginare di poter costruire un cruscotto informativo (8) anche

Nota:

(8) L'esperienza ci ha mostrato come molte aziende si siano orientate a richiedere o implementare dei "cruscotti informativi", agganciati al sistema contabile e gestionale, che consentano al *management* di monitorare le variabili ritenute più significative per la gestione del *business*.

Tavola 2 - Esempio di Modello di conto economico

VALORE DELLA PRODUZIONE
-Consumi di Materie
-Spese Generali caratteristiche
VALORE AGGIUNTO
-Altri Ricavi
-Costi del Personale
MARGINE OPERATIVO LORDO
- Accantonamenti
- Ammortamenti e Svalutazioni
RISULTATO OPERATIVO CARATTERISTICO (Margine operativo netto)
+ Altri Ricavi
- Oneri Diversi
REDDITO ANTE GESTIONE FINANZIARIA
+ Proventi Finanziari
+ Utili e Perdite su cambi
RISULTATO OPERATIVO (Margine corrente ante oneri finanziari)
- Oneri Finanziari
REDDITO ANTE RETTIFICHE DI ATTIVITA' E PASSIVITA' FINANZIARIE
+ Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie
+ Quota ex area straordinaria
REDDITO ANTE IMPOSTE
-Imposte
REDDITO NETTO

per aziende medio/piccole che consenta un controllo delle variabili principali e sia significativo per il *management*.

In tutti gli ambiti afferenti alla produzione e allo scambio di beni o servizi occorre una nuova visione e un nuovo approccio. Tale cambiamento comporta per le aziende un ripensamento della propria catena del valore che non può prescindere da adeguati investimenti e dal ROI atteso sugli stessi.

Onere del *management* è quello di porre adeguata attenzione a tutta la filiera, compresi clienti e fornitori, non prescindendo da una valutazione sistematica dell'impatto che le proprie scelte possono avere su soggetti terzi e identificando, se possibile, contromisure e/o alternative.

Conclusioni

La diffusione del COVID-19 ha imposto a numerose aziende di effettuare un ripensamento radicale del proprio *business*. Si è trattato di un cambio di prospettiva che ha consentito a molti imprenditori, nonostante la situazione, di cogliere le nuove opportunità offerte dal mercato creando e aggiungendo alle proprie attività nuovo valore.

Al fine di poter superare la crisi sarà utile per le aziende:

- predisporre un'analisi di scenario;
- effettuare pianificazione e programmazione;
- elaborare piani economici di breve periodo e medio termine in grado di dare evidenza degli effetti delle scelte su variabili c.d. di cassa;
- valutare l'introduzione di nuove analisi (anche in relazione a quanto disposto dal nuovo Codice della Crisi);
- identificare adeguati indici e indicatori volti a valutare la continuità aziendale.

La crisi economica ha permesso di comprendere l'importanza, per le aziende, di delineare un piano economico-finanziario che sia chiaro e comprensibile a tutti gli *stakeholder* e ha altresì evidenziato la necessità di effettuare:

- un'analisi dei prodotti a maggior valore aggiunto (che, non sempre, sono quelli che garantiscono l'immediato flusso di cassa);
- una distinzione dei costi che comprenda le scelte di immediato effetto;
- un'analisi attenta degli investimenti supportata, altresì, dall'analisi di prodotto e di scenario;
- un'attenta analisi di posizionamento (di prezzo) e di sistema nella relazione clienti/fornitori.

Amministrazione & Finanza.

Oggi anche da PC, Tablet e Smartphone.

Registrati subito su www.edicolaprofessionale.com

