



Il Covid-19 e le nuove sfide gestionali

Area Controllo di Gestione

12 maggio 2020

Autori:

Gaia Ceccherini (Coordinatore)

Antonella Schipani

Roberta Fiorenza

Matteo Bartolozzi



Unione Giovani Dottori Commercialisti
ed Esperti Contabili di Firenze

Il Covid- 19 e le nuove sfide gestionali

*L'emergenza **Covid-19** rappresenta una vera e propria sfida per l'intera economia mondiale che ha colpito in maniera trasversale le istituzioni, le imprese, i lavoratori, i consumatori e la tecnologia. Per stimolare una ripartenza che sia sostenibile è necessario, tra l'altro, focalizzarsi sulla **gestione della liquidità** a breve termine e su tutte quelle **strategie di resilienza** necessarie per sopportare e superare l'arresto o il rallentamento delle attività dovuto alla particolare contingenza pandemica. Di seguito viene proposto un focus sulle principali criticità.*

L'importanza dei piani strategici

La prima mossa che deve essere intrapresa dalle aziende per riuscire a fronteggiare la situazione emergenziale è quella di creare dei piani strategici che permettano – focalizzandosi su dati effettivi ed aspettative pressoché concrete – di individuare i punti di forza e di debolezza al fine di contingentare i danni durante la ripartenza.

L'incertezza ambientale e l'approccio adottato a livello istituzionale (spesso poco chiaro e scarsamente definito in punto di strategia) si frappongono con l'individuazione di tempistiche certe, necessarie per valutare l'effettiva entità del danno e riuscire a contrastarlo adeguatamente e tempestivamente.

Le imprese hanno l'obbligo di re-immaginarsi in un nuovo contesto, forzatamente mutato, e ripensare con un approccio strategico ogni mossa che può essere intrapresa per adattarsi al cambiamento, ponendo particolare attenzione a come l'emergenza Covid-19 stia cambiando il modo di lavorare. Si pensi all'avvento dello *smart working*, praticamente assente nel nostro paese sino ad oggi, o all'accelerazione dell'*e-commerce*, anche per beni e servizi afferenti a settori che ancora non avevano avuto la necessità di questi sbocchi sul mercato.

Una delle peculiarità di cui si dovrà tenere conto nella definizione della nuova strategia – e che potrà avere un impatto significativo sotto vari aspetti – sarà quella della sicurezza dei lavoratori, per la quale ogni azienda dovrà porsi numerosi interrogativi (i.e. Quali sono le nuove normative che andranno adottate? Che costo dovranno sostenere le imprese per adeguarsi? Quanto dureranno le restrizioni imposte per l'effettivo ritorno degli impiegati sul luogo di lavoro? Potrebbe essere proficuo mantenere anche in seguito, una parte dei lavoratori in *smart working*?). Oltre a ciò è fondamentale continuare a fidelizzare la clientela attraverso i mezzi di comunicazione digitali, rivedere la *supply chain* per acquisire beni e servizi in modo rapido e sicuro, ma soprattutto preservare la liquidità ancora disponibile e reperire nuova finanza attraverso le misure di garanzie poste dal governo e i diversi bandi pubblicati a livello nazionale ed europeo.

Gli impatti dell'emergenza Covid-19 nel breve e nel medio-lungo periodo

Le variabili che dovranno essere valutate perché le imprese riescano a superare lo tsunami del Covid-19 sono molteplici e la loro corretta individuazione determinerà la capacità di fuoriuscire più o meno indenni dalla crisi.

Nel breve periodo andranno individuate le decisioni imminenti da prendere perché possano essere mantenuti flussi finanziari adeguati (operativi e non) e dovranno essere valutate le mosse strategiche più convenienti da implementare.

Nel lungo periodo dovranno essere delineati i vari scenari possibili alla luce delle ipotesi pianificate; all'interno di questi sarà necessario individuare i fattori e le variabili che condizioneranno l'evoluzione dell'attività di impresa. Per questo, dovranno essere costruiti specifici piani aziendali con le rispettive azioni, tenendo sempre presente quelle che potranno essere le variabili macroeconomiche del mercato. Di seguito vengono riassunti i diversi driver da monitorare nel breve e nel lungo periodo:

Breve periodo	Lungo periodo
Sicurezza dei lavoratori	Definizione di scenari oggettivi ed imparziali
Gestione della clientela	Creazione di un portafoglio di azioni strategiche
<i>Supply chain</i>	Piano dettagliato dei ricavi e dei costi di produzione
Liquidità	Nuova strategia re-immaginata e re-inventata

Analisi delle principali criticità

Ad ogni criticità individuata, l'azienda e l'imprenditore dovranno essere capaci di implementare azioni di contingentamento, disinnescando i rischi che possono minare la continuità aziendale.

Sul **fronte del ciclo attivo**, sarà opportuno analizzare le reazioni dei clienti (attuali e potenziali), ipotizzare il calo fisiologico della domanda e l'impatto che questa avrà sulla gestione e sui *cash flows* operativi. Delle variazioni dovrà essere valutata la strutturalità o la contingenza.

Sul **fronte del ciclo passivo**, la difficoltà momentanea delle parti potrebbe rendere difficoltosa la dilazione (o l'ulteriore dilazione) di debiti di funzionamento relativi a fornitori. L'imprenditore, passandoli tutti in rassegna, dovrà capire l'elasticità e la loro disponibilità di venire in contro alle esigenze dell'azienda.

Questo passaggio dovuto renderà necessaria una quantificazione *ex novo* dei debiti verso fornitori.

Per gli **altri aspetti del capitale circolante**, l'imprenditore dovrà rimodulare la componente fiscale alla luce dei rinvii per il pagamento di imposte e tributi.

Sul fronte del **capitale di finanziamento**, le uscite monetarie per il rimborso del capitale e per la remunerazione degli interessi dovranno essere analizzate ed eventualmente corrette alla luce delle sospensioni dei pagamenti in moratoria o a seguito delle rinegoziazioni previste nel Decreto Liquidità 23/2020.

Sul **versante economico**, dovranno essere previsti e quantificati gli effetti del *lock-down* sulle principali voci di ricavo e di costo per valutare gli impatti sui *cash flows* gestionali.

Per contrastare la diminuzione del fatturato, l'imprenditore potrà – nel rispetto dei margini – proporre sconti o pensare a mix di prodotto accattivanti ed innovativi per attutire la componente "psicologica"

della propensione al risparmio dei consumatori finali in situazioni di crisi. Come già anticipato, sarà necessario verificare e vagliare la possibilità di ricorrere a nuovi canali di vendita (commercio on-line). L'imprenditore dovrà ricalcolare i margini di ogni linea di prodotto, anche ripensando ad una rimodulazione dei *pricing*. Dovranno essere messe in atto strategie idonee, che non portino alla svalutazione del prodotto e ad una eccessiva diminuzione della marginalità, ma che comunque si adattino al periodo ed alle esigenze degli *stakeholders*, magari utilizzando anche misure di scontistica adeguatamente impostate su ogni tipologia di clientela.

Sul versante della struttura produttiva e dei costi, l'imprenditore dovrà riconsiderare la forza lavoro necessaria, quella comprimibile e non, nonché valutare quella a disposizione per unità di tempo in funzione dell'attuale normativa sulla sicurezza sul lavoro in tema di distanze. Potrà essere proficuo segmentare la forza lavoro in base alle diverse aree operative per individuare le categorie rilevanti e definire piani organizzativi specifici per ogni segmento. Nuove strategie di formazione possono essere messe in atto per rendere il personale maggiormente flessibile al cambiamento. Potrebbe, inoltre, essere proficuo fornire un'adeguata assistenza psicologica (obiettivi e risultati chiave, scadenze definite ecc.).

Inoltre, sempre sul versante dei costi potranno (o dovranno) essere ripensate le politiche di approvvigionamento e magazzino, sia per la minor manodopera disponibile, sia per le carenze di liquidità, da allocare correttamente. Parimenti, gli altri costi esterni dovranno essere rimodulati per le mutate esigenze.

L'imprenditore dovrà parimenti prevedere tutti i costi e gli investimenti necessari per l'adeguamento dei luoghi di lavoro alla vigente normativa, considerando nei piani l'impatto che questi avranno sul fronte delle uscite.

Gli strumenti a disposizione: budget di cassa e DSCR

La gestione della liquidità del breve periodo, mai come in questo momento storico, deve essere monitorata attraverso la costruzione del cosiddetto budget di cassa (tesoreria o finanziario). Si tratta, in sostanza, di determinare i flussi di cassa previsionali mensilizzati (entrate e uscite), al fine di individuare l'andamento delle componenti numerarie dello stato patrimoniale (crediti e debiti), il livello di fabbisogno finanziario e quindi la verifica della capienza delle disponibilità, liquide e di credito¹.

Occorre precisare che per poter implementare tale strumento sarà dapprima necessario predisporre il budget dell'esercizio successivo, sia economico, sia finanziario, per poi costruire un foglio di calcolo mensilizzato che, partendo dalle disponibilità di cassa e banca iniziali, individui le successive entrate e uscite programmate. Il budget così costruito dovrà essere monitorato mensilmente con i dati a consuntivo, confrontando quindi gli eventuali scostamenti e attuando delle scelte strategiche mirate e ponderate nel caso si verificano situazioni in cui i pagamenti eccedano la liquidità disponibile. L'imprenditore sarà quindi chiamato a valutare se utilizzare gli eventuali fidi disponibili, ricorrere a nuovi finanziamenti, cedere alcuni asset o in alternativa ricapitalizzare l'azienda. Oltre alle soluzioni classiche adottate per riequilibrare il fabbisogno finanziario, l'imprenditore – soprattutto in questo momento critico – prima di tutto può optare per la moratoria dei debiti già in essere e richiedere l'incasso

¹ Excel per il controllo di gestione e la finanza aziendale 2018 (Ipsos- Guide Operative)

anticipato di vendite di beni e prestazioni di servizi da parte dei clienti, ad esempio in cambio di uno sconto sul prezzo.

Nella pianificazione finanziaria occorre tenere separate le esigenze finanziarie di natura operativa che derivano dal ciclo magazzino, dai crediti e debiti commerciali, da quelle finanziarie legate all'attività di investimento. Generalmente, il ciclo magazzino-crediti-debiti è finanziato attraverso risorse di breve periodo mentre gli investimenti sono finanziati da fonti a medio e lungo termine².

Il budget di cassa è anche lo strumento principe per calcolare in maniera rapida l'indice DSCR (*Debt service coverage ratio*), ovvero un indicatore che è in grado di esprimere la (in)capacità dell'impresa di fronteggiare le uscite di cassa nel periodo oggetto di analisi³.

Il DSCR si calcola rapportando il *free cash flow*, ossia il flusso di cassa prodotto dalla gestione caratteristica al netto delle imposte di esercizio, al flusso finanziario al servizio del debito, ovvero il flusso per il pagamento degli interessi passivi nonché della quota capitale dei finanziamenti nel periodo considerato. Il DSCR per essere considerato accettabile deve essere superiore a 1, altrimenti valori inferiori sono sintomo di insostenibilità finanziaria. In alcuni casi si considerano all'interno del *free cash flow* anche le disponibilità accordate e non ancora utilizzate, tuttavia si ritiene che occorre valutare con molta prudenza un eventuale DSCR il cui valore superiore a 1 dipenda da una riserva di fidi accordati che potrebbero essere oggetto di rettifica, con pesanti ripercussioni sulla gestione aziendale. Pertanto, si consiglia di determinare il DSCR adottando dapprima la formula classica e solo in subordine apportando le rettifiche ritenute necessarie, al fine di verificare l'effettivo *free cash flow* disponibile.

Tale indice è ormai da anni utilizzato dagli istituti di credito per determinare la bancabilità dell'impresa e lo sarà ancora di più a partire dal 2021 a seguito dell'entrata in vigore del Codice della Crisi dell'Insolvenza (salvo ulteriori proroghe), quando diventerà a tutti gli effetti un indice di allerta per la crisi d'impresa.

Di seguito si riporta, unicamente a titolo di esempio, uno schema sintetico di budget di cassa, costruito in base al metodo diretto proposto dall'OIC 10 - Rendiconto finanziario e riadattato al fine di evidenziare il prospetto di calcolo del DSCR.

² Verifica della sostenibilità dei debiti per almeno sei mesi col budget di cassa (Eutekne 18 aprile 2019).

³ Indici di allerta della crisi d'impresa - Debt service coverage ratio (DSCR) - Criteri di calcolo (Eutekne 4 dicembre 2019).

Rendiconto finanziario	gen-20	feb-20	mar-20	apr-20	mag-20	giu-20	lug-20	ago-20	set-20	ott-20	nov-20	dic-20	Tot.
Incassi da clienti	300	200	120	120	230	260	290	320	350	360	370	380	3.300
Altri incassi	100	100	100	100	101	102	103	104	105	110	115	120	1.260
Totale entrate da attività operativa (A)	400	300	220	220	331	362	393	424	455	470	485	500	4.560
(Pagamento fornitori per acquisti)	130	130	130	130	140	150	160	170	180	185	190	195	1.890
(Pagamento fornitori per servizi)	70	70	70	70	75	80	85	90	95	100	105	110	1.020
(Pagamenti al personale)	15	15	15	15	16	17	18	19	20	25	30	35	240
(Altri pagamenti)	60	60	60	60	62	64	66	68	70	75	80	85	810
(Imposte pagate sul reddito)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	15	20	25	150
Totale uscite da attività operativa (B)	285	275	275	275	293	311	329	347	365	385	405	425	3.970
Flusso finanziario dall'attività operativa (C = A - B)	115	25	-55	-55	38	51	64	77	90	85	80	75	590
(Investimenti)	5	6	7	8	9	10	11	12	13	15	17	19	132
Disinvestimenti	3	4	5	6	7	8	9	10	11	5	0	0	68
Flussi finanziario dall'attività di investimento (D)	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-10	-17	-19	-64
Free cash flow (E = C + D)	113	23	-57	-57	36	49	62	75	88	75	63	56	526
(Interessi passivi)	15	15	15	15	14	13	12	11	10	10	10	10	150
(Quota capitale)	16	16	16	16	17	26	19	20	45	35	35	35	296
Totale uscite per servizio del debito (o flusso finanziario al servizio del debito) - (F)	31	31	31	31	31	39	31	31	55	45	45	45	446
Aumento di capitale a pagamento (I)	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (o cash flow netto) (G = E - F + I)	84	-8	-88	-88	5	10	31	44	33	30	18	11	82
Disponibilità liquide all'inizio dell'esercizio	-106	-22	-30	-118	-206	-201	-191	-160	-116	-83	-53	-35	-1.321
Disponibilità liquide alla fine dell'esercizio	-22	-30	-118	-206	-201	-191	-160	-116	-83	-53	-35	-24	-1.239

Calcolo DSCR	gen-20	feb-20	mar-20	apr-20	mag-20	giu-20	lug-20	ago-20	set-20	ott-20	nov-20	dic-20	Tot.
Free cash flow / Totale uscite per servizio del debito (o flusso finanziario al servizio del debito) - (F)	3,6	0,7	-1,8	-1,8	1,2	1,3	2,0	2,4	1,6	1,7	1,4	1,2	1,2

Conclusioni

In questo contesto è utile tener presente di come le aziende in crisi tendano a commettere errori che invece dovrebbero essere previsti ed evitati e che sono dovuti alla errata (o all'assente) implementazione di schemi, di decisioni tecniche e di analisi, necessari per riuscire a superare l'emergenza nel migliore dei modi.

In primo luogo, si tende a non essere sufficientemente sensibili al cambiamento e a mantenere un approccio ottimistico sbilanciato, facendo affidamento a trend passati o irrealistici.

La pressione politica, l'alta emotività della situazione e la non familiarità verso il nuovo scenario possono portare a rallentare la risposta all'emergenza, aspettando che il contesto si normalizzi o quantomeno che vi siano dati più certi, ciò porterebbe ad una non tempestività delle misure di contenimento da adottarsi.

Spesso non viene colto il fatto che a seguito di una crisi le precedenti modalità operative siano diventate obsolete e che debbano essere pensate nuove soluzioni per sostituirle e non perdere *market share*.

La situazione instabile e le forti pressioni che ne derivano, richiederebbero un maggiore livello di attenzione, di responsabilità ed impegno che spesso si traduce però in una perdita di capacità direzionali e nel conseguente fallimento nel mettere in pratica il nuovo piano strategico.

Superare anche questa nuova sfida economica sarà probabilmente possibile, ma senza dubbio avranno maggiori chances quelle imprese che delinearanno le loro strategie future analiticamente e tenendo di conto delle nuove variabili, che in qualche caso fortunato potranno trasformarsi anche in opportunità.

In questo periodo, le imprese si trovano a dover gestire una tensione finanziaria senza precedenti, mai come adesso diventa indispensabile l'utilizzo del budget di cassa, in primo luogo per verificare l'effettiva liquidità disponibile e il necessario fabbisogno finanziario e poi (solo in secondo luogo) per capire quale strumento finanziario è più idoneo a riequilibrare il sistema aziendale.