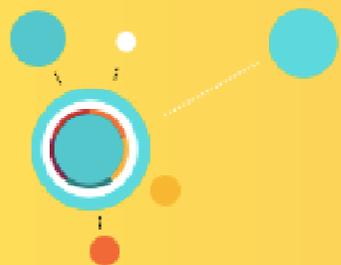




FINANZA PER LE PMI

**DL Liquidità e DL Crescita:
Pianificazione finanziaria
indicazioni e modalità per
affrontare la crisi di
liquidità**



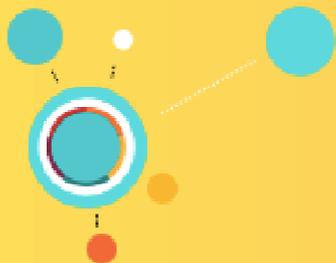
CON IL CONTRIBUTO
DELLA CAMERA
DI COMMERCIO



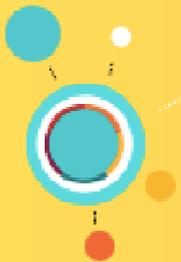
-05

DL Liquidità e DL Crescita: Pianificazione finanziaria indicazioni e modalità per affrontare la crisi di liquidità

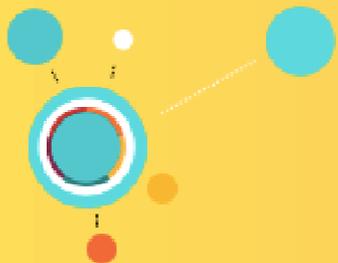
Dr. Paolo Venero Dottore Commercialista e Revisore Legale – ODCEC Torino
Vicepresidente Fondazione Piccatti-Milanese - ODCEC Torino
Docente a contratto presso il Dipartimento di Management di UniTO



- Conservare la continuità aziendale,
- valutare l'affidabilità della catena di approvvigionamento,
- stimare la liquidità a breve termine,
- riorganizzare l'attività interna dei lavoratori ricorrendo a nuovi strumenti di lavoro flessibile, agile, da remoto, ovvero, telelavoro e smart-working.



Sono queste, a mio avviso, le azioni principali che le PMI devono effettuare per fronteggiare l'emergenza da Coronavirus, che ha investito anche i mercati globali. Perché quando la crisi sarà finita si salveranno solo le aziende che hanno dimostrato resilienza e agilità nel rimodellare la strategia aziendale in vista delle incerte prospettive future, dato che l'attuale emergenza non si esaurirà al suo termine, ma lascerà un'eredità pesante sul modello organizzativo dell'azienda.

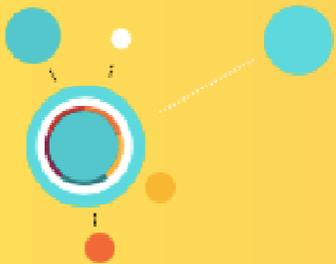


Mentre le aziende globali affrontano l'emergenza Coronavirus, pressoché impossibile da prevedere a causa della sua rarità, occorre concentrarsi sulle nuove priorità che possono aiutare a rimodellare i risultati e le strategie da mettere in campo.

L'Organizzazione mondiale della sanità (OMS) ha dichiarato il COVID-19 un'emergenza sanitaria pubblica su scala internazionale, una pandemia oramai certificata, quindi uno shock ad ampio effetto collaterale, con un impatto sia sui Governi che sulle imprese, e sui rispettivi bilanci, e con un inevitabile corollario d'interruzioni e moltiplicazione dei rischi senza precedenti.

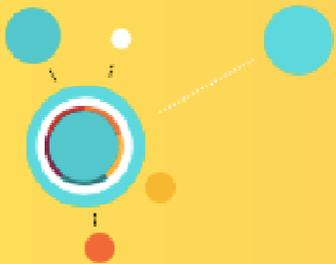


Quando la crisi sarà finita, sarà chiaro quali aziende hanno la resilienza e l'agilità per rimodellare la loro strategia aziendale per prosperare in futuro, dato che l'attuale emergenza non si esaurirà al suo termine ma lascerà un'eredità concettuale e organizzativa pesante sul modello organizzativo dell'azienda del futuro.

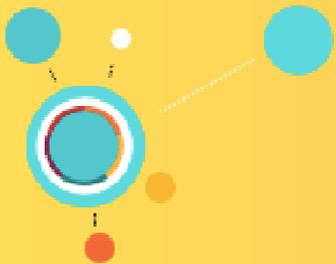


smart working

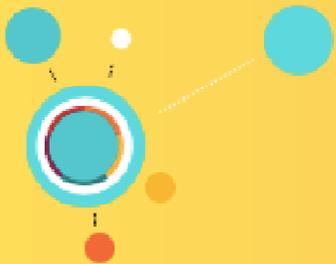
Tra le priorità da riconsiderare e a cui dare un rilievo ancora maggiore in questa fase è essenziale garantire la sicurezza e il benessere dei dipendenti sul posto di lavoro. Le persone si attendono una guida e delle istruzioni sicure dai datori di lavoro e dai governi. Affrontare le loro preoccupazioni in modo aperto e trasparente contribuirà molto a coinvolgerle e a rassicurare la continuità aziendale.



In tale contesto, uno dei passi da compiere è avviare o espandere accordi di lavoro flessibili, smart working, e altre politiche che consentano alle persone di lavorare in remoto e in sicurezza. A seconda del settore, le aziende dovranno quindi riorganizzare i team, riallocare le risorse e stabilire programmi e politiche di benessere dei dipendenti a supporto di un ambiente di lavoro sicuro.

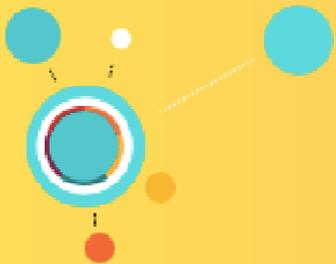


Inoltre, le imprese dovranno produrre comunicazioni regolari in linea con le attuali politiche delle autorità governative e sanitarie per aiutare i dipendenti a rimanere coinvolti nonostante la crisi. Laddove il telelavoro o accordi di lavoro flessibile non sono possibili e le aziende devono avere lavoratori sul posto o in contatto diretto con i clienti, resta fondamentale fornire misure di protezione dalle infezioni. Naturalmente, anche con tutte queste misure sarà impossibile salvaguardare tutte le aziende da interruzioni della forza lavoro.



continuità aziendale

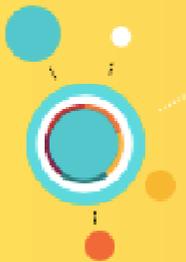
È probabile che la maggior parte delle società subisca una significativa interruzione delle normali operazioni aziendali con l'effetto di affrontare una sotto-performance aziendale per tutta la durata della crisi COVID-19. Ciò è particolarmente vero per le imprese che operano o sono esposte nelle aree a maggior contagio segnalate e isolate nei diversi Paesi.



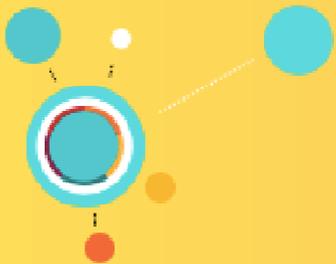
Queste aziende subiranno interruzioni della catena di approvvigionamento e degli impegni di produzione, nonché cambiamenti significativi nelle esigenze e nei comportamenti dei consumatori che avranno ripercussioni su diversi settori come il commercio al dettaglio, l'industria manifatturiera e quella automobilistica.

Per aiutare ad affrontare queste sfide, le aziende dovranno effettuare le seguenti operazioni:

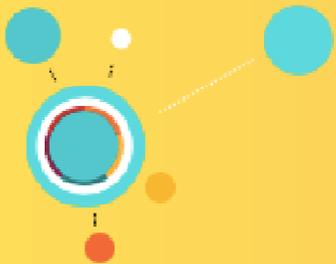
- valutare la liquidità a breve termine adottando una disciplina di monitoraggio del flusso di cassa che consenta di prevedere pressioni così da intervenire in modo tempestivo. E' altresì importante mantenere una rigida disciplina sul capitale circolante, in particolare per quanto riguarda la raccolta di crediti e la gestione dell'accumulo di scorte;



- valutare i rischi finanziari e operativi e rispondere rapidamente. Come? Monitorando l'escalation dei costi diretti e il loro impatto sui margini complessivi dei prodotti, intervenendo e rinegoziando, ove necessario;
- monitorare le pressioni che potrebbero avere un impatto su alcuni dei loro clienti, fornitori, appaltatori o partner. Ciò è particolarmente importante per settori come quello automobilistico e farmaceutico, che dipendono fortemente da fornitori terzi;

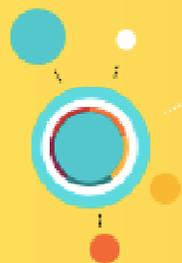


- prendere in considerazione opzioni alternative per la catena di approvvigionamento. Le aziende che acquistano parti o materiali dai fornitori in aree significativamente interessate da COVID-19 dovranno cercare alternative. Ad esempio, un produttore giapponese di prodotti industriali sta valutando di spostare l'assemblaggio di condizionatori d'aria commerciali in Malesia dalla capitale della provincia di Hubei, a Wuhan, che rimane sotto blocco. Allo stesso modo, un'azienda globale di abbigliamento sta cercando di spostare la produzione dei suoi prodotti dalle strutture di Wuhan al Vietnam e all'Indonesia. Tali rapidi spostamenti creeranno una capacità temporanea per soddisfare gli obblighi dei clienti.



Riassumendo, è essenziale per l'impresa determinare in che modo la crisi COVID-19 influisca sui budget e sui piani aziendali. **Su questi temi interverranno in particolare sia il Prof. Alain De Valle che i Dottori Buonocore e Cattarossi**

Le società quindi, dovranno sottoporre a stress i piani finanziari per molteplici scenari al fine di comprendere il potenziale impatto sulla performance finanziaria e valutare per quanto tempo potrebbe continuare a produrre i suoi effetti negativi. Se l'impatto è significativo e le precedenti ipotesi di bilancio e piani aziendali non sono più pertinenti, le aziende dovranno rivedere piani e strategie. Fatto questo resta la necessità di garantire a breve termine il capitale da impiegare per le operazioni commerciali continue.

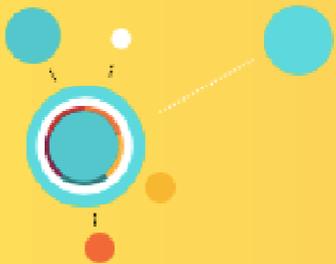


Allo stesso tempo, le aziende dovranno rivedere i costi operativi complessivi e prendere in considerazione il rallentamento o la riduzione di tutte le spese non essenziali.

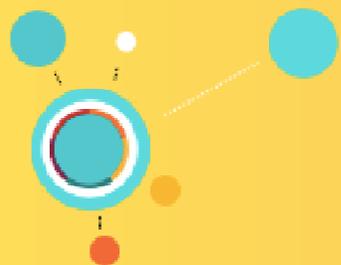
buona comunicazione

Sono necessarie comunicazioni chiare, trasparenti e tempestive quando si crea una piattaforma per rimodellare il business e garantire un supporto continuo da clienti, dipendenti, fornitori, creditori, investitori e autorità di regolamentazione. In sostanza, le aziende dovranno tenere i clienti informati di eventuali impatti sulla consegna di prodotti o servizi.

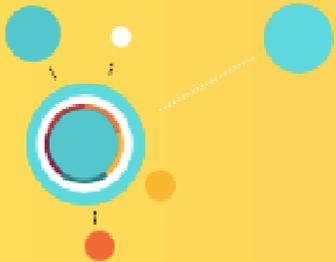
Se gli obblighi contrattuali non possono essere soddisfatti a causa di interruzioni del fornitore o della produzione, è importante mantenere linee di comunicazione aperte per rivisitare le tempistiche o invocare clausole di "forza maggiore" o altro.



Tale azione proattiva contribuirà a mitigare i danni punitivi o le responsabilità associate a obblighi non assolti verso i clienti. Al contempo, le imprese devono mantenere contatti regolari con i fornitori per quanto riguarda la loro capacità di fornire beni e servizi durante la crisi COVID-19 e i loro piani di recupero, in modo che la società possa prendere in considerazione opzioni alternative di filiera in modo tempestivo.



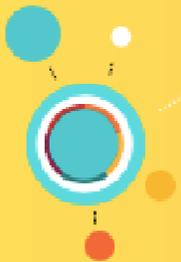
Riguardo invece i creditori e gli investitori, le società dovranno rivedere i termini e le condizioni sui contratti di prestito per identificare i debiti sensibili ed evitare violazioni del debito tecnico vitale. Tali revisioni avranno l'ulteriore vantaggio di offrire alle aziende la possibilità di gestire in modo proattivo il dialogo e le comunicazioni con i creditori in merito a eventuali modifiche necessarie alle condizioni esistenti o agli accordi di rifinanziamento. Ma la domanda più difficile cui dare risposta in simili stati di crisi è verificare se la catena di approvvigionamento dell'impresa sia effettivamente in grado di mantenersi affidabile per resistere a un'interruzione di mesi.



politiche di supporto dei governi

I governi hanno pubblicato diverse politiche finanziarie, previdenziali e fiscali per sostenere le aziende. Le aziende dovrebbero monitorare queste e altre opportunità governative e organizzative a livello nazionale per studiare come possono servire al meglio le singole condizioni di stress della loro organizzazione. È importante notare che il sostegno del governo può differire in base alla giurisdizione e al settore. Alcune misure da portare all'attenzione di chi governa comprendono: l'esenzione e rimborso dell'imposta sul valore aggiunto (IVA) per le imprese che forniscono determinati servizi per il controllo dell'epidemia o per la produzione di beni e servizi chiave legati all'epidemia;

prevedere una detrazione dell'imposta sul reddito delle società per l'acquisto di attrezzature per la produzione di forniture correlate alla prevenzione dell'epidemia; fornire esenzioni dall'imposta sul reddito individuale su premi e indennità che il personale riceve per il trattamento dell'epidemia; emissione di altre politiche che incoraggiano donazioni di pubblica utilità; riduzioni temporanee dei contributi previdenziali ed esenzioni dirette ad alleviare l'onere per le imprese.



rinnovare i piani operativi

Una volta che le aziende hanno consolidato strategie basate su stress test e comunicato eventuali nuovi indirizzi con le parti interessate, dovranno riavviare il business planning sulla base di piani rivisti.

Anche su questo si baserà in particolare l'intervento del Prof. Alain De Valle e gli esempi pratici dei Dottori Buonocore e Cattarossi.



Le aziende dovranno quindi prendere in considerazione la messa in atto di nuove linee guida interne basate sulle lezioni apprese, nonché solidi piani di emergenza per costruire la resilienza e rispondere meglio alle crisi future. In particolare, le organizzazioni di servizi finanziari avranno un'opportunità di sviluppare prodotti più agili per il capitale circolante e prestiti a breve termine per sostenere l'economia.

