

EMERGENZA COVID-19 LE IMPRESE

Dalle scelte urgenti alla strategia otto mosse da attuare in azienda

*Oltre al check sul bilancio la gestione del personale e della cassa è prioritaria
Servono piani flessibili dai contratti al business model per gestire il «dopo»*

A+ A-

L'impatto del coronavirus coinvolge tutti gli aspetti della vita delle imprese italiane. È una sfida improvvisa ed epocale, che va affrontata – per salvaguardare l'esistenza stessa dell'azienda – con un piano complessivo. Un piano che parte dalla gestione dell'emergenza ma coinvolge variabili strategiche. Proviamo qui a rappresentare un “quadro di controllo” delle diverse variabili da considerare.

Le scelte urgenti

1. **Lavoro.** Chi prosegue l'attività deve dotarsi di tutte le misure di precauzione per i lavoratori, tenendo conto delle norme sulla sicurezza. Devono essere organizzate e gestite le forme di smart working con particolare attenzione anche al tema della sicurezza dei dati. Per le attività sospese andrà valutato il ricorso a cassa integrazione o alla scelta di utilizzare ferie e permessi avendo riguardo al diverso consumo di cassa, al livello probabile di saturazione della produzione alla probabile ripresa, salvaguardando in ogni caso le esigenze dei lavoratori.

2. **Contratti in essere.** Bisogna valutare i contratti attivi e passivi (commerciali, locazione, appalti, ecc.) pesando i possibili effetti dell'emergenza. Vanno prese in considerazione le ipotesi di sopravvenuta impossibilità o eccessiva onerosità, con eventuali richieste di rimodulazione dei corrispettivi.

3. **Bilancio.** Sia pure nei maggiori tempi concessi dal Dl 18/2020 occorre chiudere i bilanci 2019, fornendo anche le prime indicazioni sull'impatto del coronavirus nel 2020. Attenzione prioritaria all'esistenza della continuità aziendale. Le perdite stimate ad oggi devono essere recuperabili o comunque non devono intaccare il capitale sociale minimo per legge, altrimenti occorre tempestivamente deliberare i rimedi previsti dalle norme.

4. **Finanza.** Occorre verificare le disponibilità di cassa, il credito disponibile e il fabbisogno a breve, valutando la possibilità di fare ricorso a forme finanziarie agevolate (Dl 18/2020) o di attivare richieste di moratoria alle banche.

La ripartenza

5. **Ordini e nuovi contratti.** È necessario valutare le scorte presenti in magazzino, così da

pianificare la situazione di approvvigionamento necessario per la produzione. L'attività, per i gruppi strutturati, potrebbe ripartire anche in stabilimenti/Paesi diversi. Di pari passo si dovrà considerare e confermare il portafoglio ordini dei clienti.

Occorre inoltre un check sulle forniture di servizi per il trasporto e la consegna di materie prime e prodotti finiti.

6. Budget e finanza. Vanno rielaborati i budget previsionali, che probabilmente non saranno univoci: ci saranno piani diversificati a seconda delle ipotesi sulla durata dell'emergenza e sulla ripresa dell'attività. Fondamentale valutare il fabbisogno finanziario necessario alla ripresa e le modalità per reperire le risorse necessarie.

Valutazioni strategiche

7. Produzione e investimenti. In un'ottica di profondo riesame della propria posizione, in taluni casi si potranno inserire anche valutazioni strategiche sulla riconversione o riorganizzazione della produzione e/o del *business model* di riferimento, sviluppando i relativi piani di finanza straordinaria. Anche i *business plan* strategici a medio periodo vanno ripensati, rivedendo il piano degli investimenti programmato alla luce del nuovo scenario.

Bisognerà lavorare con elasticità: difficilmente, a breve, ci sarà chiarezza su come sarà il mondo dopo il coronavirus.

8. Operazioni straordinarie. La rivoluzione della pandemia potrà anche innescare nuove aggregazioni e/o acquisizioni. Subito dopo la crisi del 2008 si verificò un rallentamento di queste operazioni, con la prevalenza di operazioni di natura industriale rispetto a quelle di matrice finanziaria (soprattutto acquisizioni da parte di compratori industriali forti che trovarono interessanti occasioni in aziende in temporanea difficoltà).

Questa dinamica potrebbe essere ragionevole anche nell'attuale situazione: sarà importante, soprattutto per le Pmi, sviluppare una visione complessiva e strategica che eviti loro di diventare "prede" nel prossimo futuro.

Un importante ruolo potrebbero avere anche nuove norme che stimolino l'aggregazione tra imprese anche rafforzando il beneficio fiscale già in vigore (ad esempio consentendo una deduzione accelerata di marchi ed avviamenti, riducendo i vincoli e permettendo la trasformazione in credito d'imposta con immediata fruizione dal punto di vista finanziario).

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Primo Ceppellini

Roberto Lugano