

Contingency-Plan: uno strumento strategico per gestire le imprese

Andrea Panizza - Partner di AP & Partners e Docente di strategia e politica aziendale Università di Ferrara Marco Greggio - Avvocato in Padova e Partner di Greggio & Partners

Nell'attuale momento emergenziale, causato dal Coronavirus, nel quale le imprese sono alla ricerca di liquidità per far fronte alle momentanee, ma anche future, esigenze finanziarie diviene quanto mai necessaria l'elaborazione di un documento di pianificazione e programmazione dal forte contenuto strategico, il contingency plan. Il documento dovrà includere la descrizione delle nuove strategie identificate dal management per affrontare la crisi e dei relativi impatti che potrebbero condizionare il business model aziendale. L'analisi e previsione dell'andamento economico, associata all'effetto finanziario derivante dall'applicazione delle disposizioni urgenti per il sostegno alla liquidità dell'impresa, consentirà di avere contezza della capacità di sostenere il debito nel medio periodo.

Probabilmente è ancora presto per capire la reale portata che avrà il **Coronavirus** sulla nostra economia; allo stato attuale è difficile prevedere la durata della situazione emergenziale, ma ciò che appare sempre più chiaro è che stiamo vivendo uno dei più importanti – se non il più importante – shock che ha colpito il nostro sistema economico nel Dopoguerra. Il temuto “cigno nero” è arrivato.

Imprese in cerca di liquidità

Nell'immediato uno dei problemi della maggior parte delle imprese è la **crisi di liquidità** dovuta da un lato al calo – talvolta drastico – del fatturato, dall'altro agli inadempimenti delle obbligazioni in essere. I **mancati pagamenti** amplificano il contagio finanziario ad altre imprese, con un effetto a catena sull'intera economia, coinvolgendo anche i (pochi) settori non colpiti da questa crisi: ciò può portare in tempi rapidi all'aumento dei crediti deteriorati, estendendo contagio anche al settore finanziario.

Un recente **rapporto di Cerved** (Cerved Industry Forecast, *L'impatto del COVID-19 sui settori e sul territorio*, marzo 2020, in www.cerved.com), che ha analizzato i bilanci (del 2018) di 720 mila società di capitali (che generano un valore aggiunto pari a un terzo del Pil italiano), stima che le imprese italiane potrebbero perdere tra i 270 e i 650 miliardi di fatturato nel biennio 2020-21, a seconda della durata dell'epidemia e della velocità di reazione del nostro sistema. Secondo uno scenario più “cauto”, considerando una durata dell'emergenza sanitaria fino a giugno, potrebbero entrare in crisi di liquidità 124 mila imprese (il 17,2 per cento del campione), raggiungendo un picco a luglio. Secondo uno scenario più “estremo”, considerando la durata dell'emergenza sanitaria fino alla fine del 2020, il numero di imprese salirebbe a 176 mila (il 33 per cento). In entrambi i casi, il costo sociale dei fallimenti sarebbe importante: i lavoratori a rischio sarebbero 2,8 milioni nello scenario più cauto e 3,8 milioni in quello pessimista.

Il **decreto Liquidità** (D.L. n. 23 del 2020), ultimo intervento legislativo in ordine cronologico, prevede importanti misure a sostegno della liquidità delle imprese e all'esportazione. Ora più che mai, pertanto, le imprese devono ricercare l'applicazione di un **approccio preventivo** e non consuntivo alla **gestione**. Tra l'altro, in questa direzione va intesa la recente introduzione del secondo comma dell'art. 2086 del codice civile, che prevede, per l'imprenditore societario o collettivo, il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa. E l'emersione tempestiva della crisi d'impresa e della perdita della continuità aziendale sono elementi che, insieme all'attivazione, altrettanto tempestiva, di uno degli strumenti previsti per il superamento della crisi, in ottica di recupero della continuità, devono essere al centro del comportamento dell'imprenditore.

Nel caso della drammatica situazione generale provocata dall'epidemia da Covid-19, l'attenzione non deve essere tanto concentrata sulla tempestività dell'emersione della crisi, caratterizzante di suo le cause di crisi di tipo catastrofico, quanto sulla **capacità di reazione dell'impresa**; reazione che deve, necessariamente, essere altrettanto veloce in termini di adozione di misure a tutela della continuità. La principale distinzione tra le crisi di origine catastrofica rispetto alle più frequenti cause di crisi è rappresentata proprio dalla **rapidità** con la quale si passa da una situazione di normalità ad altra di estrema gravità: il naturale e inevitabile disorientamento che consegue al verificarsi di un evento così repentino e difficilmente controllabile non deve associarsi ad un pericoloso immobilismo dell'impresa. Il **management aziendale** è quindi chiamato a mettere in campo le migliori soluzioni, sapendo che gli effetti conseguenti a errate strategie avranno un peso ben diverso da quello che avrebbero avuto in qualsiasi altro contesto.

Analisi dell'emergenza e scelte strategiche

La corretta analisi della situazione attuale e della sua potenziale evoluzione possono fare la differenza e risultare determinanti per l'obiettivo finale rappresentato dal ritorno al valore. Occorre fare **ipotesi di scenario**. Lo sforzo è importante, ma se le imprese saranno in grado di identificare, il più analiticamente possibile, le relazioni causa-effetto nei vari ambiti delle loro strutture organizzative, potranno allora disporre di informazioni utili (e forse anche attendibili) da mettere al servizio delle scelte strategiche. Il **business model**, che normalmente deve essere rivisto in occasione di una crisi, in presenza di situazione dalla siffatta e inaspettata violenza, dovrà essere analizzato, messo in discussione e, probabilmente, rivisitato il più velocemente possibile.

La graduazione d'intervento dovrebbe essere duplice. Un primo livello di taglio squisitamente emergenziale con il quale è velocemente definita la situazione attuale, e l'evoluzione a breve, dal punto di vista economico, finanziario e patrimoniale. Questa fase, che trova esplicitazione in una proiezione del risultato a fine 2020, consente di comprendere l'entità del **fabbisogno finanziario** e, conseguentemente, di orientare la richiesta di nuova finanza e di moratorie in applicazione di quanto previsto dai recentissimi interventi legislativi. Il tutto al fine di stabilizzare, nel breve, la situazione finanziaria.

Lo strumento da prendere come riferimento per affrontare la previsione a questo primo livello è un **forecast** costituito da un conto economico, uno stato patrimoniale, un rendiconto finanziario previsionale, nonché dal budget di tesoreria. Il breve orizzonte temporale previsionale (circa nove mesi da aprile a dicembre) consente di amplificare l'apporto informativo della componente consuntiva, grazie alla disponibilità di dati storici e minimizzare il condizionamento rappresentato dalla componente di tipo previsionale, ancorché determinante. La previsione delle entrate e delle uscite negli ulteriori dodici mesi successivi sarà, al contrario, maggiormente influenzata dalla componente prospettica. Diventa pertanto centrale l'applicazione di un **approccio di tipo previsionale** che tenga conto non tanto della gestione trascorsa, quanto piuttosto della sua evoluzione, non inerziale, derivante dall'applicazione delle strategie necessariamente individuate dal management per fronteggiare la situazione emergenziale

Documento di pianificazione e programmazione

Il secondo livello di intervento è rappresentato dall'elaborazione di un documento di pianificazione e programmazione dal forte contenuto strategico, ancorché costruito in modo sintetico. Questa ulteriore fase, rappresenta una necessità impellente ed imprescindibile per le imprese italiane. Il documento deve illustrare l'evoluzione della gestione ipotizzando lo sviluppo degli **scenari (almeno due)** che potrebbero verificarsi nei prossimi mesi. L'orizzonte temporale nel quale concentrare le previsioni è costituito dall'anno di forecast (il 2020) e dall'anno (o dagli anni) successivo(i). Il 2020, così fortemente condizionato dall'emergenza e dall'applicazione delle misure straordinarie previste anche legislativamente, deve essere associato ad un ulteriore lasso temporale (almeno un anno) nel quale si dovrebbe assistere al graduale ritorno ad una condizione di auspicabile normalità.

In questo momento deve essere data priorità alla sostanza rispetto alla forma. Ecco perché il documento di pianificazione strategica di tipo emergenziale, un vero e proprio "**contingency**

plan", dovrebbe concentrarsi:

- sulla descrizione delle **nuove strategie** identificate dal management per affrontare la crisi;
- sulla descrizione dell'impatto di tali strategie;
- sulla puntuale definizione delle assunzioni alla base delle previsioni;
- sulla **quantificazione economica, finanziaria e patrimoniale** di tali assunzioni.

La **definizione delle strategie**, che potrebbero condizionare, anche rivedendolo pesantemente, il business model aziendale, rappresenta il punto di partenza, insieme alla rappresentazione dello stato dell'arte. La descrizione dell'impatto della strategia, tramite una chiara definizione delle assunzioni su cui si basano le previsioni, appare la componente più importante di questo documento.

Rientra in questa componente anche la definizione dell'intervento sulla **finanza aziendale** (effetto della manovra finanziaria). Il management aziendale deve pertanto concentrarsi sulla formulazione di **previsioni di scenario**, partendo da quelle relative ai costi e ricavi per giungere alla quantificazione della provvista finanziaria necessaria alla copertura degli investimenti e al rimborso del debito. Nella definizione di tali ipotesi, elemento di particolare importanza per l'intera tenuta della previsione è rappresentato dalla robustezza del **piano delle vendite**. La sua costruzione deve infatti prendere in considerazione tutta una serie di elementi che, proprio per l'implicita imponderabilità, necessitano di analisi e attenta valutazione prognostica.

Il perfezionamento della previsione è strettamente legato alla quantificazione degli effetti derivanti dall'**analisi di componenti non squisitamente di natura economica e finanziaria**. La diffusione mondiale del contagio e la sua non contestuale manifestazione nei vari paesi necessita di valutazioni strettamente legate, ad esempio, alla zona geografica nella quale operano i clienti, nonché, a loro volta, i clienti di questi ultimi. Allo stesso modo il condizionamento delle previsioni di acquisto può derivare da una lettura dello stato di salute delle imprese coinvolte nella catena di fornitura e dalla contestuale possibilità di ottenere, o meno, sconti o dilazioni di pagamento. A seguire va effettuata la previsione della potenziale evoluzione di tutti gli altri costi aziendali e la quantificazione, per il costo del personale dipendente, dell'effetto conseguente all'utilizzo degli ammortizzatori sociali e delle ferie.

La descritta previsione dell'andamento economico, associata all'effetto finanziario derivante dall'applicazione delle disposizioni urgenti per il sostegno alla liquidità, consente al management aziendale di avere contezza della generazione, o assorbimento, di cassa da cui consegue la capacità di sostenere il debito nel medio periodo. Da questa disponibilità informativa derivano le scelte e le decisioni da intraprendere, a questo punto, con consapevolezza, competenza e senso di responsabilità. Anche le più gravi.