

PREPARIAMOCI PER LA RIPRESA (e facciamo bene le valutazioni)!

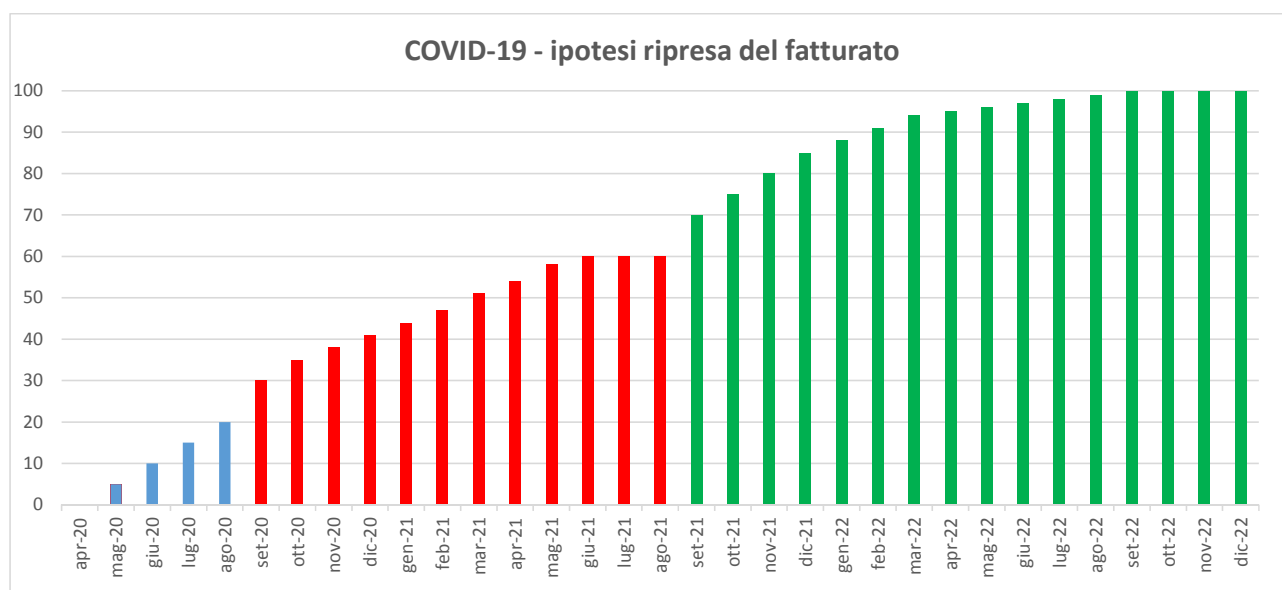
La situazione determinata dal covid-19 ha messo le aziende in una situazione veramente difficoltosa, in quanto ci sono tutta una serie di interrogativi a cui dare risposta prima possibile:

- Come riprenderà il mercato?
- Come si comporteranno i clienti, i fornitori ed i concorrenti?
- E le banche?
- E se ci dovesse essere una ricaduta?

Altre derivano invece da elaborazioni che conseguono:

- Quando tornerò a fatturare quello che fatturavo prima?
- Di quanto denaro ha bisogno la mia impresa?
- Per quanto tempo?

Considerando l'aspetto temporale si passa da tre fasi: per essere più chiari, si è provato a tracciare un esempio basato sull'andamento dei fatturati nei prossimi 3 anni. Le fasi sono indicate con colori diversi ed indicano la percentuale raggiunta rispetto ai fatturati pre crisi: ovviamente nella realtà avremo situazioni diverse per settori e singole aziende, ed in generale si è portati a pensare, e si spera, che le cose possano essere più veloci di quanto sotto riportato.



1) La fase di inattività o di produzione a bassissimo regime

L'azienda prima resta chiusa e poi riprende pian piano la sua attività. Questa fase è iniziata a marzo e dovrebbe concludersi molto probabilmente prima o al massimo durante l'estate. In questa fase l'azienda è chiusa o produce a regime molto basso. Ci potrebbe essere bisogno di tempo per effettuare le operazioni preliminari per entrare nella fase 2 (distanziamento sociale e sanificazione) oppure blocchi esterni. Da un punto di vista finanziario c'è una drastica riduzione dei flussi di cassa attivi e passivi, la finanza non dovrebbe soffrire particolarmente purchè si possa ricorrere alla cassa integrazione del personale.

2) La fase di attività con il "LIMITATORE COVID-19"

Come accade per una formula 1 col limitatore di velocità, così le misure previste dal Covid-19 pongono dei limiti oggettivi all'espressione di tutta la potenzialità dell'impresa. Le regole sul distanziamento sociale, i costi della sanificazione continua andranno a variare il profilo di redditività ante Covid-19 dell'impresa: molto importante sarà riuscire a determinare a quale livello di fatturato massimo l'azienda possa ragionevolmente

ambire (nel grafico proposto è il 60%) e con quale margine o perdita e per quanto tempo. L' apporto del controllo di gestione sarà determinante per ricollocare il Break Even. Questa è la fase più critica per queste ragioni:

- Occorre dimensionare la durata della fase ed il livello massimo raggiungibile nella fase e bisogna verificare la redditività a questi regimi
- Sono sicuramente necessarie altre spese sia per l'allineamento alle regole sanitarie sia per la nuova promozione e sviluppo dell'impresa
- E' la fase nella quale è richiesto il maggior ricorso alle risorse finanziarie

Ci si potrebbe addirittura trovare in una situazione nella quale l'azienda si renda conto che lavorerebbe in perdita per il periodo di durata della fase: occorre valutare bene l'impatto globale, perché addirittura potrebbe maturare la scelta di attendere (restare sostanzialmente nella fase 1) per prepararsi ad una ripresa più ripida (con costi di singolo periodo più alti) ma più breve. Questo riguarda soprattutto le aziende che hanno costi fissi alti: esse potrebbero scegliere di permanere nella fase 1 per non rischiare l'asfissia finanziaria dovuta ad una durata troppo lunga della fase 2 in perdita.

3) La fase di rilascio del LIMITATORE

Questa è la fase che partirà quando verranno tolte tutte le limitazioni derivanti dalle disposizioni Covid-19 e l'azienda potrà finalmente puntare verso il "pieno regime".

Probabilmente l'impatto finanziario sarà meno pesante rispetto alla fase 2, soprattutto se l'azienda avrà sfruttato le fasi "bloccate" per rivedere cicli e comportamenti, attestandosi su efficienze e quindi su margini migliori di quelli pre-crisi: potremmo in questo caso vedere addirittura i fabbisogni cominciare a scendere

Probabilmente anche qui occorrerà un "boost" in termini commerciali e di marketing per cercare di abbreviare i tempi di arrivo a regime.

IL "SIMULATORE"

Le variabili in gioco sono tante, alcune esogene, altre endogene. L'obiettivo è classico: dimensionare IL FABBISOGNO FINANZIARIO, del tipo quanti soldi mi servono e quando, quindi i fabbisogni rapportati alle disponibilità e verifica di eventuali disponibilità presenti in azienda.

IL SIMULATORE nel nostro caso è costituito da alcune strumentazioni che insieme servono ad anticipare gli scenari facendo capire al top aziendale cosa deve fare nel prossimo futuro.

IL SIMULATORE degli scenari proposto consta di 3 moduli:

A) MODULO DI ASSEGNAZIONE DEI PARAMETRI DELLO SCENARIO

N.B: L'esempio riportato è reale, però non è scopo di questa trattazione discutere nello specifico l'esempio. Quello che importa è mostrare la metodologia nella costruzione dei modelli e le informazioni utilizzate.

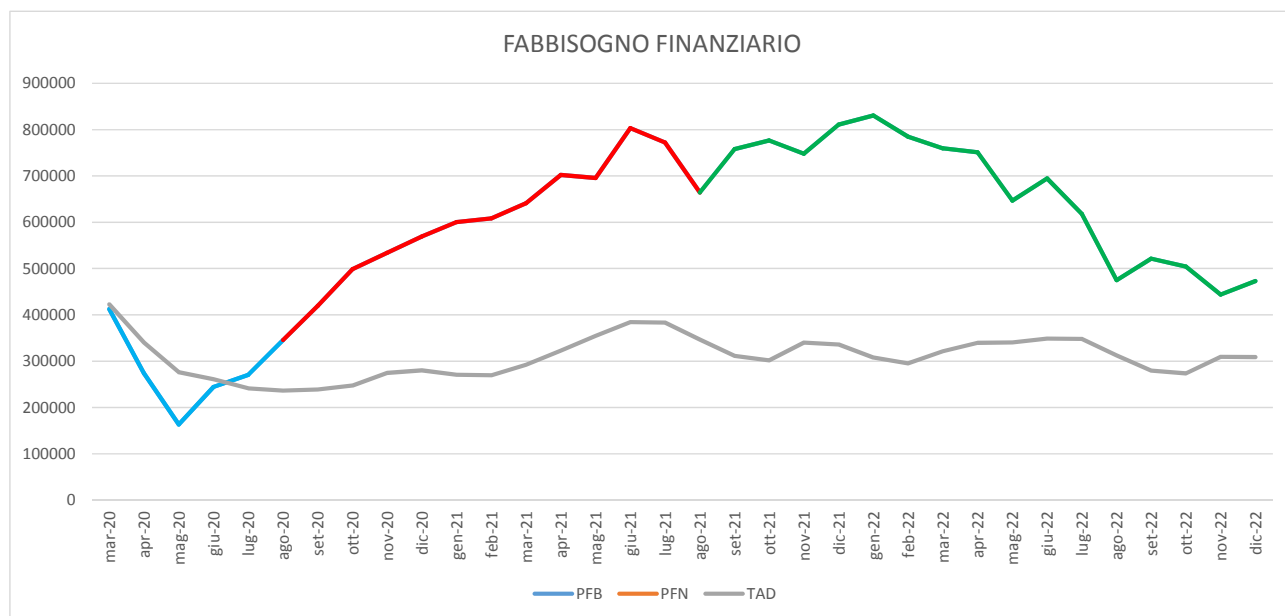
Il prospetto dello scenario è riportato di sotto: soffermarsi sulle singole voci porterebbe via molto tempo.

Le voci su sfondo bianco sono di input e vanno ben ponderate perché esse contribuiscono a costruire uno scenario che risulti il più probabile possibile con le informazioni in quel momento conosciute. Tutte le voci sono inserite con un valore per anno a parte le due voci più importanti, fatturato e costo del personale, che invece vengono inserite mese per mese fino a dicembre 2022.

Da notare che sulla destra vengono riassunte le conseguenze delle scelte effettuate sulle variabili: ci sono i dati di conto economico ed altre importanti grandezze. In questo modo viene facilitata la valutazione della sostenibilità dello scenario.

PROSPETTO DELLO SCENARIO				MESE INIZIO												ANNO	2020	MESE	4	apr-20		16							
				16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27														
VARIAZIONE FATTURATO (se inserito zero vale la ripartizione mensile esposta sotto)				0%	16	apr-20	mag-20	giu-20	lug-20	ago-20	set-20	ott-20	nov-20	dic-20	gen-21	feb-21	mar-21												
						-90%	-80%	-80%	-75%	-75%	-60%	-50%	-50%	-40%	-40%	-40%	-40%												
VARIAZIONE PERSONALE (se inserito zero vale la ripartizione mensile esposta sotto)				0%	16	apr-20	mag-20	giu-20	lug-20	ago-20	set-20	ott-20	nov-20	dic-20	gen-21	feb-21	mar-21												
						-90%	-90%	-60%	-60%	-50%	-50%	-50%	-50%	-50%	-40%	-40%	-40%												
				(000)	2019	CONS(€)	2020	PREV(€)	2021	PREV(€)	2022	PREV(€)	RISULTATI ECONOMICI FINANZIARI																
FATTURATO				100,0%	5132	-60,0%	2055	119,2%	4504	16,8%	5262	€(000)	2019	2020	2021	2022													
ALTRI RICAVI / FATT				8,1%	413	6,0%	123	6,0%	270	7,0%	368	VA PR	6501	2406	4689	5651													
TOTALE COSTI DIRETTI / FATT				39,8%	2043	38,0%	781	38,0%	1711	37,0%	1947	C.VAR	3477	1478	3058	3511													
TOTALE COSTI FISSI / FATT				12,0%	616	16,0%	329	11,0%	495	11,0%	579	C.FIS	2939	1456	2492	3046													
COSTO DEL PERSONALE				41,2%	2113	-49,4%	1068	41,1%	1507	37,9%	2079	EBIT	85	-527	-861	-906													
MAGAZZINO MAT 1^ (gg)				84,7	1208	120,0	685	80,0	1001	80,0	1169	FIN	158	58	93	81													
MAGAZZINO PR.FIN (gg)				28,5	456	40,0	228	25,0	313	20,0	292	TAX	61	19	22	43													
MAGAZZINO TOTALE (gg)				113,2	1664	160,0	913	105,0	1314	100,0	1462	UTIL.N	-134	-604	-975	-1030													
DILAZIONE A CLIENTI (gg)				55,6	792	60,0	342	58,0	726	56,0	819	CAPIT	3433	2829	1854	823													
INSOLUTI + RITARDI (%)				22,6	218	70,0	320	60,0	525	50,0	438	C.CIRC.	1977	1253	1945	2040													
RIENTRO INSOLUTI (gg)				66,5	80,0	320	70,0	525	60,0	438	INDEB.	476	569	811	473														
TOTALE CLIENTI (gg)				70,8	1010	116,0	662	100,0	1251	86,0	1257	B.E.P.	6790	3972	7492	8371													
PERDITE SU CREDITI				0,2%	10	2,0%	41	1,5%	68	1,0%	53																		
DILAZIONE DA FORNITORI (gg)				85,8	697	95,0	322	92,0	620	88,0	679																		

Inseriti i dati si ottiene una previsione finanziaria come riportata dal diagramma sotto: in esso si vede l'andamento del fabbisogno finanziario (indicato con i tre colori delle fasi) a fronte delle disponibilità espresse in termini di affidamento bancario.



In questo esempio si vede chiaramente che il fabbisogno cresce in modo forte nella seconda fase, quella corrispondente alla ripresa, e nella terza, quella corrispondente alla crescita finale, c'è addirittura un recupero di liquidità.

N.B.: in questo momento si può notare che PFB (posizione finanziaria bancaria) e PFN (posizione finanziaria netta) coincidono in quanto si lavora in una prima fase ad affidamenti illimitati: nella simulazione l'azienda può far fronte a tutti gli impegni avendo tutta la finanza che vuole a disposizione. Naturalmente questa è una situazione non reale, in seguito si faranno le simulazioni in base alle capacità reali dell'impresa.

B) INDIVIDUAZIONE ED UTILIZZO DELLE LE FONTI A DISPOSIZIONE DELL'IMPRESA

L'azienda deve pensare a fronteggiare il fabbisogno finanziario e prima di ricorrere al sistema bancario deve verificare se al suo interno possiede delle ulteriori fonti residue da utilizzare.

Ad esempio si può pensare di utilizzare in modo più profondo il magazzino materie prime, utilizzando la scorta di sicurezza, e lo stesso con quello dei prodotti finiti, inoltre ci sono strumenti previsti dalla legislazione covid-19, quali la moratoria sui finanziamenti e sui leasing.

Altra possibilità è provare ad usare maggiormente le anticipazioni di incassi, qualora ci sia spazio nei fidi o cercare di farseli aumentare (operazione particolarmente difficile in questo momento!). Oppure, se la tipologia di fatture e clienti lo permettono, può essere il momento di entrare nel fintech, caratterizzato da un aspetto molto importante: la velocità del tempo di risposta (2-3 giorni lavorativi) e l'incasso a sua volta molto veloce.

Utilizzare queste opportunità probabilmente non è sufficiente a colmare completamente il fabbisogno finanziario ipotizzato, però serve ad abbassare il ricorso al credito bancario.

Esso viene calcolato sulla destra nel prospetto anno per anno. Il prospetto di controllo è indicato nella figura sotto.

MANOVRA - LIMITI E CONTROLLI						MESE INIZIO	ANNO	2020	MESE	4	apr-20	16
€(000)												
MORATORIA MUTUI?	N	N	16	27	78							
MORATORIA LEASING?	N	N	16	27	50							
SOSPENSIONE MUTUI?	N	N	16	21	47							
GESTIONE PAGAMENTI	limite	MAT.1^	SERV.	ALTRO								
FORNITORI -% MIN PAG MESE	43%	43%	29%	28%								
MASSIMO RITARDO PAG.TI (gg)	30	EFFETTIVO(gg)	0,0									
AFFID.	mix fatt	aff.medio	aff.aCt.	new mix	aff new	% ant	lim. Max	%ant.eff	DA MESE	A MESE	ULTERIORE	
R.B.	21%	166	400	21%	400	100%	100%	100%	16	48	0%	0
BON	15%	104	0	15%	0	0%	0%	0%	18	48	100%	104
FINEX	65%	225	0	65%	0	0%	0%	0%	18	48	100%	225
FINIMI	18%	24	0		0	0%	0%	0%	16	48	100%	24
C/C			100		100	80%	90%		16	48		
CESSIONE FATTURE	15%		% INCASSO IMMEDIATO	90%	COSTO	5%						

RIASSUNTO MANOVRA			
(000)	2020	2021	2022
RITARDO.PAG	0	0	0
ANTICIPI	0	0	0
LIQUIDITA'	0	0	0
DEFICIT MEDIO	103	389	290
DEFICIT MAX	289	475	523

POST MANOVRA			
	2020	2021	2022
DEFICIT MEDIO	103	389	290
DEFICIT MAX	289	475	523

C) L'EFFETTUAZIONE DELLA MANOVRA

La manovra viene effettuata in due step:

- UNA MANOVRA PIU' "BASICA" che consiste nell'utilizzare strumenti che agiscono su tutto o quasi il periodo considerato (in verità lo strumento dà la possibilità anche di "temporaneizzare" la variazione dei fidi) oppure utilizzando strumenti "una tantum" messi a disposizione (moratorie ed altro). Per questa prima fase si selezionano i dati del cruscotto visto sopra.
- UNA MANOVRA PIU' "FINE" che invece fa riferimento direttamente al prospetto finanziario mensilizzato che vedremo più in basso cercando di "fittare" le operazioni di copertura mese per mese.

Viene riportato sotto lo schema limitato ai primi 12 mesi, nella realtà esso prosegue fino a dicembre 2022.

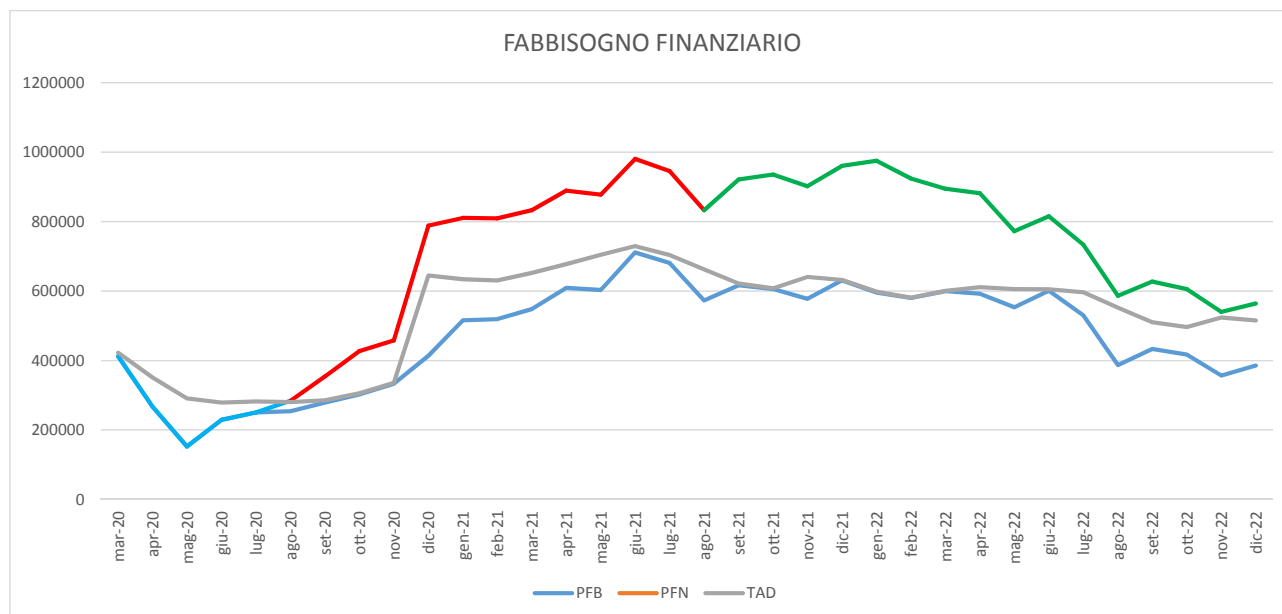
La parte di cui stiamo parlando è quella a sfondo bianco: una volta fissato il fabbisogno di cassa che deriva dal sommarsi dello sbilancio di ogni mese al saldo finale del mese precedente, ci sono tutta una serie di voci

che simulano decisioni (ad esempio i mancati pagamenti o aumenti di capitale o prestiti) o ricorso ad anticipazioni o finanziamenti.

CASH FLOW PREVISIONALE														parametri		controlli	
AREA	TIPO	mar-20	apr-20	mag-20	giu-20	lug-20	ago-20	set-20	ott-20	nov-20	dic-20	gen-21	feb-21	mar-21	apr-21		
SBILANCIO (INCASSI - PAGAMENTI)			145.139	115.026	-76.799	-21.069	-3.654	-24.955	-21.272	-30.767	219.498	-107.145	-6.679	-33.597	-77.686		
POSIZIONE FIN. BANCARIA A BREVE		-218.456	-73.317	41.709	-35.090	-56.159	-59.813	-84.768	-108.040	-138.826	80.672	-26.473	-35.152	-68.749	-146.435		
Op.n.l Fin.rie m/l		0	0	0	0	0	0	0	0	0	300.000	-5.051	-5.051	-5.051	-16.199		
POSIZIONE FIN. BANCARIA A M/L		-194.321	-194.321	-194.321	-194.321	-194.321	-194.321	-194.321	-194.321	-194.321	-494.321	-489.270	-484.219	-479.168	-462.969		
POSIZIONE FINANZIARIA BANCARIA		-412.777	-267.639	-152.612	-229.411	-250.480	-254.134	-279.090	-302.361	-333.148	-413.650	-515.743	-519.371	-547.917	-609.404		
MANOVRA	DA SISTEMARE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	DIFFERIMENTO PAGAMENTI	Fornitori (-)						-30.000	-45.000				75.000				
		Tasse (-)															
		Previdenza (-)															
		Personale (-)															
		No pag. Mutui (-)															
		No pag. Leasing (-)															
	ANTICIPI INCASSI	Investimenti (-)						-36.600									
		Factoring (+)															
		Ric. Bancarie (+)															
	LIQUIDITA'	Anticipo fatture (+)															
		Anticipi export (+)															
		Anticipi import (+)															
	LIQUIDITA'	Dismissioni (+)															
		Prestiti Bancari (+)										300.000	-5.051	-5.051	-5.051	-5.051	
Apporti capitale (+)																	
Altri prestiti (+)									50.000		-50.000						
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA		-412.777	-267.639	-152.612	-229.411	-250.480	-284.134	-354.090	-427.361	-458.148	-788.650	-810.692	-809.269	-832.764	-889.200		
TOTALE AFFIDAMENTI DISPONIBILI		422.777	351.228	290.611	278.623	282.115	280.201	285.790	305.658	336.234	644.910	633.795	630.698	651.973	677.785		
SURPLUS/DEFICIT (TAD-PFN)		10.000	83.590	137.999	49.212	31.635	-3.934	-68.299	-121.703	-121.914	-143.740	-176.897	-178.571	-180.791	-211.415		
QUADRATURA CON LIQUIDITA'			OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK		
DISP.TA' BANCARIA (TAD-PFB)		10.000	83.590	137.999	49.212	31.635	26.066	6.701	3.297	3.086	231.260	118.052	111.327	104.056	68.381		

Alla fine dell'operazione, se l'ipotesi è sostenibile, ci si troverà con l'ultima riga, quella delle disponibilità bancarie, con tutte caselle verdi. Il sistema ha tutta una serie di controlli per impedire operazioni impossibili (esempio ritardare più pagamenti di quelli che sono in scadenza), o che violino le limitazioni poste nel cruscotto mostrato.

Si ha la situazione finale che viene così aggiornata nel grafico visto precedentemente:



Ecco che la linea della P.F.B. si è "staccata" da quella della P.F.N. in quanto l'azienda ha dovuto ricorrere a vari strumenti per riuscire a coprire il fabbisogno. Ad esempio si è ricorso al non rispetto dei pagamenti alle date dovute con la creazione di un "backlog" di pagamenti da saldare successivamente, il rinvio di investimenti, il ricorso ad ulteriore indebitamento etc etc

Il riassunto delle manovre è riportato nell'immagine seguente nella tabella a destra viene mostrata la sintesi delle operazioni di copertura effettuate: il risultato è la completa copertura del deficit massimo mostrato dal diagramma precedente. Questo prospetto, come il precedente dell'altro cruscotto è fondamentale perché sintetizza i risultati delle operazioni ipotizzate e ne verifica la fattibilità e sostenibilità.

MANOVRA - LIMITI E CONTROLLI					MESE INIZIO	ANNO	2020	MESE	4	apr-20	16	
€(000)												
MORATORIA MUTUI?	N	S	16	27	78							
MORATORIA LEASING?	N	S	16	27	50							
SOSPENSIONE MUTUI?	N	N	16	21	47							
GESTIONE PAGAMENTI	limite	MAT.1^	SERV.	ALTRO								
FORNITORI -% MIN PAG MESE	43%	43%	29%	28%								
MASSIMO RITARDO PAG.TI (gg)	30	EFFETTIVO(gg)	11,0									
AFFID.	mix fatt	aff.medio	aff.aCt.	new mix	aff new	% ant	lim. Max	%ant.eff	DA MESE	A MESE	ULTERIORE	
R.B.	21%	166	400	21%	400	100%	100%	100%	16	48	0%	0
BON	15%	104	0	15%	0	0%	0%	0%	18	48	100%	104
FINEX	65%	225	0	65%	0	0%	0%	0%	18	48	100%	225
FINIMI	18%	24	0		0	0%	0%	0%	16	48	100%	24
C/C			100		100	80%	90%		16	48		
CESSIONE FATTURE	15%	% INCASSO IMMEDIATO	90%	COSTO	5%							

RIASSUNTO MANOVRA			
(000)	2020	2021	2022
RITARDO.PAG	112	15	-90
ANTICIPI	0	0	0
LIQUIDITA'	300	-61	-61
DEFICIT MEDIO	17	233	159
DEFICIT MAX	144	328	376

POST MANOVRA			
DEFICIT MEDIO	-64	-59	-69
DEFICIT MAX	-3	-1	0

CONCLUSIONI

Avendo un SIMULATORE tutto diventa più facile: in pochi minuti si può delineare un nuovo scenario. Una tecnica è quella di creare tre scenari, quello più probabile (sempre secondo le informazioni conosciute), uno più sfavorevole ed uno più favorevole. Inoltre un altro vantaggio è che lo strumento sarà a disposizione mese per mese senza dovere ogni volta reinserire i dati.

Bisogna comunque ricordare che il SIMULATORE è "solo (MA NON E' POCO)" uno strumento che ha il compito di convertire in un formato intellegibile le analisi, le decisioni e le strategie che il top mette in campo:

- 1) ANALISI SISTEMICA E DELLE PRESCRIZIONI E VINCOLI CHE ARRIVANO DALL'ESTERNO
- 2) INDIVIDUAZIONE DELLA DURATA DELLE 3 FASI
- 3) INDIVIDUAZIONE DEL LIMITE DETERMINATO DA "LIMITATORE COVID-19"
- 4) INDIVIDUAZIONE DELLA STRATEGIA AZIENDALI
- 5) VALUTAZIONE DELLE VARIABILI COERENTEMENTE CON LA STRATEGIA AZIENDALE
- 6) VALUTAZIONE ED INSERIMENTO DELLE VARIABILI COERENTEMENTE CON LE FASI INDIVIDUATE
- 7) VERIFICA E VALUTAZIONE DEI RISULTATI OTTENUTI
- 8) VERIFICA DELLA SOSTENIBILITA' FINANZIARIA
- 9) REPORTISTICA DI RIFERIMENTO
- 10) EVENTUALE RICORSO A DIVERSI SCENARI