

## Misure Anti Covid-19

### ISTRUZIONI PER L'USO N. 9

7 maggio 2020

#### “Si riparte: come pianificare la fase 2: scacco al re in tre mosse”

In queste settimane di “lockdown” abbiamo affrontato numerose singole problematiche urgenti conseguenti alla temporanea chiusura: sospensione pagamenti rate e finanziamenti, riduzione e rinvio affitti e pagamenti fornitori, CIG dipendenti, postergazione imposte e adempimenti fiscali. Tutte misure “tamponi” finalizzate a sostenere finanziariamente l'attività nel momento di necessità emergenziale.

Ma oggi ci troviamo di fronte alla “ripartenza” e l'emergenza dovrà necessariamente lasciare spazio alla programmazione e alla pianificazione.

Non sarà facile e per molti sarà dura trovare anche solo la soluzione per sopravvivere, ma ciò che possiamo fare è non scoraggiarsi e non farci cogliere impreparati, di comprendere ed agire di conseguenza, dati alla mano e ricerca di soluzioni pratiche ma rapide e ben costruite.

A tale fine abbiamo redatto questo mini-manuale con lo scopo di fornire un primo orientamento sulle cose da fare per ristabilire e valutare eventuali misure di sostegno finanziario offerte dal sistema bancario anche in conseguenza del DECRETO LIQUIDITA' e successive emanande disposizioni.

Proprio su questo argomento, il Decreto Liquidità, commenti e polemiche si stanno sprecando. Gli italiani sono passati da allenatori della nazionale a virologi per arrivare tutti oggi a premi Nobel per l'economia. Di certo molti sono giustamente interessati ma in pochi comprendono davvero cosa stia succedendo.

Noi possiamo oggi rilevare che, come era facilmente ipotizzabile, le banche si stanno muovendo “a modo loro” cioè sulla scorta di procedure di valutazione creditizia che sono inderogabili e quindi modalità e termini, fermo restando la garanzia “statale” e qualche facilitazione procedurale, sono comunque quelli consueti: istruttoria (talvolta doppia perché sia bancaria che dell'ente garante), delibera (anch'essa doppia magari) ed erogazione.

Le due settimane trascorse sono state disarmanti, ma adesso che anche le filiali bancarie si sono organizzate e possiamo cominciare a considerare operazioni che potrebbero risultare interessanti.

Cosa c'è di buono in tutto ciò? Poco e niente per chi aveva maturato una reputazione bancaria diciamo un po' “dubbia”. Invece, probabilmente una opportunità, per coloro che, pur trovandosi in questo

momento in difficoltà, erano stati nel periodo precedente “regolari” nella gestione del rapporto bancario.

Come sempre in queste “Istruzioni per l’uso”, abbiamo molto semplificato ed evitato sofisticati tecnicismi affinché anche i meno esperti in materia possano comprendere le indicazioni fornite. Ovviamente lo studio è a disposizione per approfondire l’argomento in dettaglio ed affiancare la clientela in ogni attività.

Quindi procediamo:

sarà anzitutto necessario comprendere come e quando l’attività potrà tornare a “generare cassa” e valutare il relativo fabbisogno finanziario.

Abbiamo suddiviso i periodi da analizzare utilizzando, anche ai nostri fini, i termini in comune uso “sanitario”:

**Fase 1 – lockdown (periodo di blocco delle attività): VALUTARE I DANNI SUBITI**

**Fase 2 – fine del lockdown - la ripresa: PREVISIONE DI RISULTATO A BREVE E VALUTAZIONE FABBISOGNO FINANZIARIO. LA FINANZA PONTE DEL “DECRETO LIQUIDITA”**

**(Fase 3 – ripristino degli standard gestionali: IL NUOVO BUSINESS PLAN POST COVID E LA NUOVA FINANZA)**

Tralasciando al momento le attività della Fase 3, che potranno essere programmate in seguito, concentriamoci sulle prime due e, in particolare, sulle attività della Fase 2 nella quale, in questo momento (maggio 2020), ci troviamo.

Ecco quindi le tre mosse:

#### PRIMA MOSSA:

QUALI COSTI/RICAVI DA ADESSO A DICEMBRE? RIELABORARE IL CONTO ECONOMICO 2020

Fondamentale riprogrammare i ricavi della Fase 2, che ragionevolmente si protrarrà per i mesi a venire (periodo maggio/dicembre 2020), quindi fare una previsione del secondo semestre in base alle seguenti indicazioni:

- stima dei fatturati del periodo maggio/dicembre 2020 sulla base dello storico 2019 ridotto di una percentuale ragionevolmente stimata in base al tipo di attività e dell’impatto delle misure da adottare.

Ad esempio: un commercio al dettaglio di abbigliamento potrà probabilmente considerare per il mese di maggio rispetto all’anno precedente una riduzione del 60/70%, giugno il 50%, luglio/agosto e settembre un 40% e così via.

Ovviamente non disponiamo di una regola o parametro certo, anche considerato che molto potrà variare alla luce dei risultati sanitari e dei conseguenti provvedimenti restrittivi e relative misure di sicurezza. Taluni settori poi (pochi purtroppo), non hanno subito alcuna flessione ed altri (ancora meno)

come le attività di pulizie e sanificazione, alimentari, sanitarie, hanno addirittura registrato un incremento.

A questo riguardo abbiamo predisposto la seguente tabella mensile (su richiesta possiamo fornirla in formato excel): inserendo sotto al dato di ricavo mensile storico 2019 le relative percentuali di riduzione si calcolano i ricavi stimati di periodo (e per le attività a "pronto incasso" anche i flussi di entrata"). Quelli che si monetizzeranno (cioè i corrispettivi o le riscossioni), sommati ai crediti del periodo precedente che si ipotizzano incassabili negli stessi mesi, forniranno il dato di entrata dei mesi della tabella flussi di cassa di seguito illustrato.

ECONOMICO	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	Totale
RICAVI 2019									0,00
% riduzione prevista									0,00
RICAVI 2020									0,00

- Sempre in termini economici (e quindi NON di entrata e uscita, ma di sostenimento della spesa) sarà necessario stimare i costi connessi ai suddetti ricavi e quindi:

(COSTI DIRETTI)

# costo per acquisti materie prime e approvvigionamenti alla luce delle riduzioni o annullamenti di ordini;

(COSTI FISSI)

# costi per locazioni sulla base di eventuali riduzioni;

# costo del personale dipendente ricalcolato in conseguenza di Cassa Integrazione e altri ammortizzatori sociali;

# costi di gestione corrente (utenze, consumi amministrative, generali etc.) anch'essi ricalcolati in considerazione del periodo di inattività o attività ridotta;

# altri costi e spese residuali

Sulla base di tali dati potremo redigere il CONTO ECONOMICO DI PERIODO secondo lo schema

$$\begin{aligned}
 & \text{RICAVI ATTESI} \\
 & - \text{COSTI DIRETTI CALCOLATI} \\
 & \text{-----} \\
 & = \text{MARGINE CONTRIBUTIVO} \\
 & \quad - \text{COSTI FISSI} \\
 & \text{-----} \\
 & = \text{MARGINE OPERATIVO LORDO} \\
 & \text{=====}
 \end{aligned}$$

- Ecco il primo dato importante: margine positivo o negativo?
- L'attività, nonostante l'emergenza ha ripreso a funzionare ed economicamente si autosostiene?
- oppure, in caso di segno negativo, ancora non ha recuperato e quindi produce perdita e conseguentemente ulteriore fabbisogno di denaro?

Solo quest'ultimo dato potrà fornirci un'indicazione dello stato di salute dell'attività dopo il periodo di lockdown e chiarirci l'entità del danno da Covid.

**Ma attenzione, è su questo dato che i creditori baseranno la fiducia nel concedere una rimodulazione delle scadenze e le banche concederanno nuova finanza.**

Se hai capito questo, procedi con la seconda mossa

## SECONDA MOSSA: IL CASH FLOW SALDO DI ENTRATE E USCITE. CALCOLO DEL FABBISOGNO FINANZIARIO

Una volta compreso come si muoverà la "gestione economica" attraverso l'analisi di cui sopra, è necessario stimare le ENTRATE e le USCITE (ricordo che queste sono la manifestazione monetaria di ricavi e costi – quindi ad esempio una fattura di maggio con incasso a 60 gg andrà tra i ricavi di maggio e tra le entrate di luglio).

Ora, se non lo avete mai fatto, ora è il momento di strutturare lo SCADENZARIO ATTIVO E PASSIVO. Un semplice elenco mensile che indicherà per il periodo MAGGIO/DICEMBRE 2020:

- da una parte le ENTRATE per:
  - riscossioni da clienti e/o gli incassi da corrispettivi (per i dettaglianti);
  - altre entrate (vendita di un bene, un risarcimento o contributo etc.)
- dall'altra le USCITE suddivise per:
  - pagamento scadenze fornitori in base alle rinegoziazioni;
  - pagamento locazioni tenuto conto di sospensioni e rinvii;
  - corresponsione stipendi lavoratori dipendenti alla luce dei trattamenti CIG;
  - uscite per spese generali ed amministrative;
  - rate finanziamenti e leasing tenendo conto delle sospensioni
- Il riepilogo di tali importi andrà ad alimentare il seguente prospetto (su richiesta in formato excel) e al rigo SALDO CASSA GESTIONE e PROGRESSIVO CASH FLOW avremo l'entità finanziaria che il periodo potrà produrre.

FINANZIARIO	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	Totale
entrate per ricavi									0,00
altre entrate									0,00
<b>TOTALE ENTRATE GESTIONE CARATTERISTICA</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
fornitori									0,00
affitto									0,00
dipendenti									0,00
generali									0,00
imposte e tasse F24									0,00
altre uscite									0,00
<b>TOTALE USCITE GESTIONE CARATTERISTICA</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>SALDO CASSA GESTIONE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Ed ecco il secondo dato vitale: il saldo cassa (o cash flow).

Il progressivo calcolato sulla base di ogni saldo cassa mensile darà il fabbisogno totale e su quello, in considerazione degli affidamenti esistenti e delle possibilità di autofinanziamento, si valuterà l'entità della eventuale operazione finanziaria da strutturare (la così detta finanza ponte).

Vi assicuro che non esiste operazione bancaria che non consideri questi dati. E quando non vengono forniti, le banche se li calcolano in proprio e, senza informazioni di dettaglio, spesso cadono in errore e.... addio operazione.

**E INFINE LA TERZA MOSSA:**  
**DETERMINAZIONE DEL FABBISOGNO E COPERTURA ATTRAVERSO LA FINANZA**  
**AGEVOLATA COVID-19 (O RICAPITALIZZAZIONE)**  
**NEGOZIARE CON LA BANCA**

Con la prima mossa abbiamo valutato se l'attività ha reagito all'emergenza e in che misura la situazione contingente l'ha danneggiata economicamente.

Con la seconda abbiamo ipotizzato come tale situazione si manifesterà dal punto di vista monetario dei flussi di cassa.

Quindi con la terza, compresi i dati previsionali, non ci resta che valutare i provvedimenti da adottare in termini finanziari.

È da questa analisi che si comprenderanno le operazioni da attuare e le proposte da inoltrare alla banca.

Con questa mossa si stabiliscono le possibilità e le modalità di copertura del fabbisogno emerso dalla gestione della fase 2 la quale dovrebbe traghettarci alla auspicata "normalità" e cioè la continuità aziendale.

Fino a qui, un indispensabile lavoro. Ma per dare "scacco al re" è necessario, oltre a comprendere il risultato emerso, delineare una strategia finanziaria per affrontarlo.

Da un nostro riferimento statistico, su 10 clienti che in questi giorni hanno inoltrato richieste alle banche, circa 9 non avevano conoscenza del proprio dato economico previsionale post Covid-19, ma soprattutto non avevamo idea del loro reale fabbisogno finanziario di breve periodo.

Risposta tipica: *intanto lo chiedo visto che ne ho sicuramente bisogno e perché è a tasso zero e poi vediamo.*

È ovvio che una forte e incontrollata crisi di liquidità di una micro impresa non strutturata porti a cercare un rimedio rapido e immediato come le richieste ex art.13 lett. m) del decreto liquidità, le c.d. richieste 25.000 euro. Ma la di fuori di tali fattispecie la soluzione non può che trovarsi altrove.

➤ E quindi veniamo alla parte finale: LA NEGOZIAZIONE CON LA BANCA.

Coloro che pensano che una legge dello stato, qualunque essa sia, possa far rinunciare una banca ai propri protocolli procedurali, non sa di cosa stiamo parlando e forse non è mai entrato nemmeno in una filiale.

Coloro che non intendono capire il significato di parole come "Centrale Rischi Bankitalia" e "rating bancario" (vedi alla fine del paragrafo) possono anche evitare di continuare ed appostarsi urlanti allo sportello bancario sventolando con vigore il modulo apposito.

Chi invece ha compreso che, per quanto difficile la situazione, solo una attenta programmazione economica finanziaria e solo una trattativa fattiva e collaborativa con la banca potrà traghettarli nel nuovo mondo del dopo Coronavirus, possono continuare la lettura.

La decretazione di urgenza emanata ed in corso di emanazione in materia di finanziamenti Covid-19 contribuirà certamente a favorire l'accesso al credito ma, come abbiamo già constatato in queste settimane, non impedirà alle banche di istruire le pratiche di affidamento in base agli standards di valutazione del merito creditizio i quali, se pur "alleggeriti" grazie alla garanzia dello stato, rimangono tali e seguono sempre un iter dai tempi tecnici non brevissimi e pur sempre sottoposti a un organo deliberante (e con la garanzia "statale" di MCC e FGPMI magari di due o più organi istruttori/deliberanti).

Ciò premesso, siamo a conoscenza che le banche attraverso la propria associazione (ABI) hanno stabilito appositi protocolli che faciliteranno le istruttorie e favoriranno le imprese che rispondono ai requisiti. Le indicazioni che abbiamo dato con questo "manuale" non solo rappresentano le informazioni di base necessarie alla banca per istruire la pratica, ma consentono di trattare con la stessa sulla base di argomentazioni solide ed efficaci.

Oggi più che mai, laddove si intenda usufruire di queste facilitazioni creditizie, sarà necessario, come sopra evidenziato, comprendere la propria situazione ed illustrarla in modo adeguato al funzionario addetto, con il quale sarà INDISPENSABILE stabilire un rapporto collaborativo.

Lui, non solo conosce il proprio cliente, ma è al corrente della prassi della propria banca e dell'impostazione che questa ha dato in riferimento alle nuove norme.

Ecco che, come con un po' di impegno la difficoltà può trasformarsi in opportunità: se il nostro *business* ha ancora qualcosa da dire, con queste indicazioni sapremo comunicarlo alla banca con il suo "linguaggio" e una volta messo in evidenza, daremo una chiara informazione di come pensiamo di utilizzare i soldi finanziati attraverso una adeguata analisi di tesoreria.

In tal caso, le probabilità di ottenere un risultato saranno, se non certe, molto probabili.

E scacco al re.

**IMPORTANTE:**

Altro particolare che necessariamente va considerato è la risultanza della c.d. CR cioè della Centrale Rischi. Qui potremmo predisporre un manuale a sé stante, per come e dove richiederla, leggerla e interpretarla (si semplifica con CR ma il dato rilevabile è in primis quello di Bankitalia, ma poi purtroppo vi sono molte altre banche dati, più o meno ufficiali, alle quali le banche attingono, come la CRIF, CAI, banca dati "cattivi pagatori" etc.). Il fatto certo è che un solo cliente su dieci sa come risulta la propria CR.

Allo studio abbiamo creato una specifica funzione finalizzata alla comprensione di questo parametro fondamentale. Su richiesta del cliente (che deve sottoscrivere un'apposita delega) possiamo realizzare in tempi brevi un dossier contenente tutti i dati bancari e finanziari, completo di tutte le segnalazioni, in pratica le stesse risultanze che la banca utilizza nell'istruttoria, e possiamo anche cercare di ottenere il "punteggio" attribuito dal sistema creditizio, il quale determina le possibilità di accesso e le condizioni.

**NON TRASCURATE QUESTO DATO: È LA VOSTRA CARTA DI IDENTITÀ FINANZIARIA E PASSAPORTO PER ACCEDERE AD OGNI SE PUR MINIMA OPERAZIONE DI CREDITO O FINANZIAMENTO**

§ § §

Abbiamo espresso concetti non semplici, fornito istruzioni e prospetti, ma comprendiamo che una efficace redazione di quanto illustrato non sia così semplice senza una assistenza professionale.

Lo scopo di queste "istruzioni per l'uso" non è tanto quello di creare un "fai da te" (chi ci riesce si accomodi), bensì quello di portare il cliente a un livello di conoscenza della problematica adeguato a questo momento di difficoltà, affinché, con l'ausilio del professionista (meglio se noi di SP& Associati, naturalmente), possa valutare con cognizione di causa la situazione, comprendere le possibili soluzioni e poi, il compito più difficile, prendere la giusta decisione per la sorte della propria attività.

Per noi il cliente informato e consapevole è sempre il cliente migliore, ed averlo reso tale è il primo obiettivo della nostra consulenza.

Coloro che sono interessati ad una specifica consulenza sull'argomento e assistenza nelle pratiche bancarie finalizzate all'ottenimento di finanza agevolata, possono fare espressa richiesta allo studio, provvederemo in tempi brevissimi a fornire istruzioni e quotazione del servizio.

Un cordiale saluto.

STUDIO POLI E ASSOCIATI

**S**TUDIO **P**OLI & ASSOCIATI

CONSULENZA FISCALE E AZIENDALE

WWW.POLIASSOCIATI.COM

---