

Valutazione impatto Covid-19 nelle Società produttive. Analisi e Chek List

L'analisi delle aree strategiche: economica, produttiva e commerciale e finanziaria
| 26 GENNAIO 2021

Premessa

Il contesto di riferimento a medio-lungo termine rimane estremamente incerto. Il ritorno alla vita che abbiamo conosciuto fino ad ora potrebbe verificarsi solo quando verrà distribuito il vaccino a tutta la popolazione.

Valutare gli **effetti dell'emergenza da Covid-19 sulla PMI** diventa fondamentale per i consulenti e i *manager* aziendali, in quanto devono comprenderne gli effetti il prima possibile.

L'evoluzione della crisi e l'incertezza relativa ai nuovi scenari che ci aspettano impongono alle organizzazioni aziendali una profonda **riflessione sulle azioni tattiche e su quelle strategiche** da implementare, volte a riprendere un percorso di crescita profittevole e sostenibile nel tempo.

A tale fine, può essere di aiuto una **check list ad hoc**, da adattare a seconda della **tipologia di società o dell'incarico della funzione organizzativa** svolta.

Per quanto riguarda la **società**, molto dipenderà dalla **tipologia di attività** esercitata e dall'**impatto delle misure restrittive** sul sistema produttivo.

In realtà, nuove **minacce** ed **opportunità** sono già in corso: la trasformazione digitale con l'*ecommerce*, l'*home delivery* e lo *smart-working* stanno vivendo una nuova fase di forte accelerazione.

Nella *check list* si tratta di **controlli** e **verifiche** di non facile attuazione, tenuto anche conto della sovrapposizione fra normative centrali e regionali.

Criticità comuni

Nella situazione attuale c'è la necessità di affrontare molti temi e in poco tempo a disposizione, garantendo l'adozione di una comune **prospettiva strategica** e una forte propensione al **cambiamento** e all'**innovazione**.

La contemporaneità di tanti fronti di lavoro e i tempi brevi generano una prima diffusa criticità, ovvero la **mancanza di risorse manageriali qualificate**, necessarie per condurre tutti i fronti progettuali aperti con un adeguato livello di esperienza e mantenendo allo stesso tempo il presidio sull'operatività.

L'alto livello di complessità, la portata dei possibili cambiamenti e di nuovo i tempi brevi a disposizione determinano una seconda comune criticità, ovvero il **rischio di un presidio insufficiente sulla coerenza delle decisioni**.

Le mancanze di risorse *manageriali* possono essere risolte in due modi:

inserendo **nuove risorse interne**;

avvalendosi di un **supporto esterno**, ricorrendo a servizi di consulenza.

L'**opzione esterna** è la scelta più diffusa quando, per l'azienda, risulterebbe troppo oneroso dotarsi di competenze/risorse aggiuntive, per di più se necessarie per un periodo di tempo limitato.

L'**opzione interna** viene in genere preferita per iniziative progettuali che, una volta concluse, daranno vita naturalmente a nuove attività continuative, oppure quando un progetto rappresenta anche l'occasione per attrarre e formare nuovi *manager*.

Per minimizzare i rischi, la prima attività da compiere è la definizione di chiari **indirizzi strategici**.

Se la redazione iniziale di un vero e proprio piano a medio termine richiede troppo tempo, in rapporto alla situazione esterna e al livello di urgenza, conviene inizialmente limitarsi ad una semplice stesura formale di **linee guida**, chiare e sufficientemente sintetiche.

Se ben fatte e ben ragionate, tali linee guida saranno sufficienti per garantire la coerenza delle decisioni all'interno dei primi fronti progettuali, quelli da aprire con la massima urgenza.

Successivamente, si potrà ritornare su tali linee guida, per

- arricchirle;
- articularle maggiormente;
- corredarle di **analisi economico-finanziarie**.

Attenzione

Il percorso si conclude facendo confluire le linee guida in un piano a medio termine (*business plan*).

Aree strategiche da analizzare

Lo strumento fondamentale per un'attività di questo genere è un **questionario esplorativo**, da sottoporre all'attenzione della **direzione aziendale**.

Lo schema del questionario potrebbe essere suddiviso nelle **tre aree strategiche**, sulle quali si dovrebbero maggiormente concentrare con attenzione i *manager* interni o i consulenti delle PMI.

Il primo settore di interesse è l'**area economica**, dove si pongono le basi affinché l'impresa sia capace di rispondere in modo rapido e adattivo alla mutevolezza del contesto attuale, con l'obiettivo della sopravvivenza e attraverso lo sviluppo della resilienza.

E così l'impresa resiliente sarà quella **flessibile**, predisposta al **cambiamento** e alla diversificazione della propria produzione (fino alla riconversione produttiva), fondata sulle **competenze** e sull'*engagement* delle proprie risorse umane, e ponendo, quindi, una particolare attenzione ai fattori ambientali, sociali e di buona *governance* (ESG).

Il secondo settore di interesse è quello inerente all'**attività produttiva e commerciale**.

I *lockdown* parziali hanno un impatto profondo sull'intero sistema commerciale e produttivo, sebbene con intensità e prospettive diverse tra i vari settori. A dir poco drammatica la situazione nel **turismo** e nella **ristorazione**, mentre in altri comparti emerge un quadro persino positivo, almeno nel breve, come nel settore **farmaceutico**.

Già la crisi del 2009, nata da cause ben diverse, insegna con quale intensità la fluttuazione della domanda ha impattato i vari livelli delle filiere e quanto tempo è stato necessario, circa 1-2 anni, per ristabilizzare i livelli produttivi e commerciali, purtroppo inferiori a quelli pre-crisi.

Di seguito, il *manager* o il consulente aziendale potrebbero avere cura di analizzare anche gli effetti dell'emergenza in atto sull'**assetto finanziario** e sul **conto economico** della società.

Attenzione

Pertanto, in tale contesto, dobbiamo garantire una corretta pianificazione finanziaria, con previsioni attendibili sui flussi di cassa nel breve e medio periodo e farci carico di promuovere azioni per l'ottimizzazione degli investimenti e della struttura finanziaria dell'impresa.

Si dovrà presidiare adeguatamente, tra le altre cose, il controllo dei costi e dei margini generati da ogni cliente/mercato, garantendo un controllo:

- sui principali processi aziendali;
- sulla corretta pianificazione della produzione e del personale.

Area economica

Sia che l'attività sociale sia stata interrotta, sia che la stessa sia proseguita anche nel periodo emergenziale, è richiesto di non esimersi dal verificare quali effetti possono essersi prodotti sui principali aggregati del **conto economico**.

Per comprendere appieno l'impatto delle restrizioni in atto, si potranno utilizzare **schemi di comparazione temporale** con l'anno precedente, per verificare se e di quali dimensioni possono essere stimati i presumibili cali del valore della **produzione annuale**.

Allo stesso tempo, sarà opportuno prendere coscienza delle **commesse** ancora in essere e di quelle che i clienti hanno già ritenuto di sospendere, rinviare o addirittura revocare.

Non meno importante sarà anche l'esame circa l'andamento delle principali **componenti di costo**.

In molti casi, infatti, per la prosecuzione delle attività, le imprese hanno continuato a riorganizzare i processi produttivi, investendo in **strumenti** e **dotazioni di sicurezza**. Si tratta di **spese non più di carattere eccezionale**, che potrebbero avere un'incidenza da non sottovalutare in una fase congiunturale di sicura difficoltà.

Sarà importante acquisire informazioni anche in merito alle **politiche economiche** che nel breve periodo i vertici aziendali intendono perseguire per recuperare produttività e per riconquistare fette di mercato che potrebbero essere state perdute durante l'emergenza nel 2020 e nei primi giorni dell'anno 2021.

CHECK LIST

GLI EFFETTI DELLA NUOVA EMERGENZA COVID-19

1. Sistema economico

Si possono già valutare gli effetti in termini economici delle limitazioni imposte all'attività dalla nuova emergenza in atto?

Se sì, a quanto ammontano?

Sono state effettuate valutazioni per rafforzare segmenti prodotto, *brand*, presidio dei mercati, ecc.?

Si sono verificate revoche o recessi dai contratti in corso o dagli ordini già sottoscritti dai clienti?

Dal punto di vista dei costi, ci sono state riduzioni significative?

Sono state fatte considerazioni per l'aumento della capacità produttiva e del presidio della filiera?

Sono state effettuate valutazioni per il rafforzamento e l'estensione delle competenze distintive?

Nell'ottica di una ripartenza o di riavvio a regime delle attività produttive, sono già previsti ordini o commesse da terminare o avviare?

Si sono rivisti tutti i costi discrezionali?

Area produttiva e commerciale

In tale ambito, occorre avere tutta una serie di informazioni dai vertici societari, per comprendere se l'attività **produttiva/commerciale** è stata **interrotta** o se è, invece, **proseguita**, in tutto o in parte. Nel caso in cui, a seguito dell'emergenza in atto, la società sia stata costretta a interrompere l'attività, si potrebbe supportare e verificare l'adozione tempestiva dei **protocolli di sicurezza**, in vista della riapertura dell'attività.

CHECK LIST

GLI EFFETTI DELLA NUOVA EMERGENZA COVID-19

2. Sistema produttivo e commerciale

La società ha nuovamente interrotto le attività produttive a seguito dell'emergenza in atto? Sono continuate alcune attività, seppure con limitazioni?

Viene effettuato un continuo monitoraggio della domanda del mercato a breve termine e di allocazione della merce?

Se l'attività è continuata, sono adottate tutte le misure di sicurezza previste dalle disposizioni normative emesse?

Sono state definite e comunicate nuove procedure per l'accesso a negozi o stabilimenti, tra l'asporto, pasti, ecc.?

In presenza di un organismo di vigilanza, sono state aggiornate e implementate le procedure di valutazione del rischio e le specifiche misure di contenimento del Covid-19?

Sono state nuovamente abilitate ed organizzate, ove possibile, attività con lo *smart working*?

Nel caso in cui l'attività sia proseguita, sono stati riadattati protocolli di sicurezza conformi alle normative in vigore?

I suddetti protocolli sono stati condivisi dai lavoratori o dai loro rappresentanti? E in quali date?

La società sta ricorrendo agli ammortizzatori sociali?

Nel caso di interruzione/sospensione dell'attività, sono già state ipotizzate le tempistiche per una riapertura?

È stata effettuata un'attività di reperimento capacità addizionale/alternativa/nuovi fornitori?

Esiste una ridondanza, ove possibile, e una guida efficace verso una maggiore efficienza?

Nel caso di interruzione/sospensione dell'attività, sono necessari interventi particolari prima di potere procedere ad una ripresa del lavoro?

È stata stabilita una flessibilità sul *mix* produttivo, guidata dalla disponibilità di componenti in magazzino e per il raggiungimento della possibile produttività?

Esiste una veloce e costante revisione dei programmi nella *supply chain* con la seconda emergenza?

Si è valutata la possibilità di modificare temporaneamente termini di pagamento/incasso?

Esiste la massima trasparenza e collaborazione con clienti (effettiva domanda, *stock*, ecc.)?

È stato previsto un supporto finanziario a fornitori, ove necessario?

Sono previsti la massima trasparenza e un continuo dialogo con i fornitori e il controllo del livello *stock*?

Area finanziaria

L'attenzione dei *manager* interni o dei consulenti esterni non potrà non basarsi anche sugli effetti che questa seconda emergenza in atto (sommata alla prima) può avere provocato sull'**equilibrio finanziario** della società. Dalla tenuta dell'assetto finanziario può dipendere, infatti, la sopravvivenza stessa della PMI. In questo senso dovrebbe essere necessario, il prima possibile, conoscere le **criticità** che possono avere **deteriorato la finanza aziendale** e quali **contromisure** la direzione abbia già intrapreso o si appresta ad intraprendere.

Occorrerà, pertanto, prendere adeguata conoscenza degli eventuali **insoluti** ricevuti e dei segnali percepiti circa la **capacità dei clienti di fare fronte alle prossime scadenze** previste.

Ricorda

Nella valutazione circa il ricorso a una o più delle misure suddette da parte della società, il collegio sindacale e il revisore devono essere tempestivamente informati, non soltanto in ordine alla tipologia e all'intensità delle azioni intraprese o da intraprendere, ma anche, e forse soprattutto, sugli impatti che tali operazioni avranno sui conti economici e patrimoniali della società.

CHECK LIST

GLI EFFETTI DELLA NUOVA EMERGENZA COVID-19

3. Sistema finanziario

La seconda emergenza in atto ha creato nuove tensioni finanziarie?

Sono stati fatti un *forecast* 2020 e un *budget* 2021 con la descrizione delle leve operative?

Ci sono stati insoluti da parte dei clienti di ammontare superiore a quello da ritenersi fisiologico?

Ci sono segnali particolari sul fronte degli incassi futuri dai clienti?

La società ha fatto ricorso alle procedure di moratoria dei finanziamenti e dei *leasing* in essere?

Sono arrivate richieste di ulteriore dilazione o sospensione dei pagamenti da parte dei clienti?

È stata liberata cassa per le aree *operations*?

La società ha effettuato richieste di dilazione o sospensione dei pagamenti con i fornitori?

È stato redatto un *budget* di tesoreria?

Si è ripensato all'assetto strategico-operativo e dei costi, pensando ad un nuovo livello di assestamento?

Si è fatta una profonda revisione del portafoglio investimenti?

Ripensare gli attuali modelli di “business”

Il momento di crisi che stiamo attraversando ha fatto emergere alcune riflessioni riguardo ai **modelli operativi e industriali** futuri.

Occorre rivedere criticamente alcuni paradigmi ormai molto diffusi come *Lean*, *Just-In-Time*, delocalizzazione, *outsourcing*, ecc., che hanno permeato le nostre strategie distributive e industriali.

Di fronte a una criticità come il COVID-19, ma più in generale a condizioni di incertezza e rischio, questi paradigmi mostrano tutta la loro vulnerabilità, fino a portare alla paralisi delle filiere produttive e commerciali. Gli impatti, come visto, non sono solo immediati e diretti, come l'interruzione delle attività di vendita e produttive, ma anche indiretti, come la perdita permanente di quote di mercato o di risorse e competenze umane.

Il problema va affrontato a **tre livelli**:

- **mentale** (atteggiamento);
- **strategico** (scelte deliberate);
- **fisico** (analisi dei rischi).

Nella ricerca della sostenibilità e continuità aziendale, ai precedenti **paradigmi** ne vanno aggiunti, quindi, **altri**, quali:

- a sicurezza;
- prevenire le criticità;
- la resilienza;
- limitare i danni;
- reagire alle complicazioni.

La **resilienza** può essere migliorata attraverso:

- la ridondanza (ridisegnando i *network*, coinvolgendo i fornitori, aumentando le scorte, ecc.);
- la flessibilità (adottando il *risk pooling*).

Attenzione

Tutto ciò impone alle aziende di rivedere i propri modelli di *business* e i propri processi, cercando di trovare il giusto equilibrio tra snellezza e resilienza.

Conclusioni

Le aziende che in questa occasione hanno continuato a lavorare si troveranno in vantaggio rispetto a quelle che si sono fermate completamente. Avranno esplorato nuovi modelli di *business* e modalità operative.

Si sta **accorciando la filiera, sia B2B, che B2C**. Meno magazzini intermedi, meno movimentazioni, meno scorte. E tutto questo grazie a un nuovo modo di lavorare, di connettersi tra fornitore e cliente.

Fino ad oggi, era impensabile ipotizzare di rifornire un piccolo negozio senza la presenza fisica di un venditore che prendesse l'ordinazione. Oggi basta un'applicazione e lo stesso piccolo negozio riesce a ordinare direttamente dal fornitore con la stessa metodologia con cui i consumatori ordinano su *Amazon*.

La sostanza è che le imprese si devono attrezzare per il B2B e anche per il B2C. La filiera potrà potenzialmente operare efficacemente con costi minori di oggi