

di Gianni Vitale*

Se per superare una piccola crisi è necessario che ognuno porti un piccolo contributo alla causa, per superare una pandemia occorre sicuramente portare un enorme contributo alla causa, perché non abbiamo elementi storici sufficienti per capire quali potranno essere i futuri risvolti delle nostre vite e dei nostri business.

Ognuno deve fare la propria parte: le istituzioni e la sanità in una prima fase, ma poi toccherà a tutti gli altri, nessuno escluso. Toccherà soprattutto agli imprenditori.

Abbiamo tutti studiato il Dl Cura Italia e abbiamo sicuramente compreso che non sarà l'unico decreto per fronteggiare l'emergenza e le sue conseguenze immediate e di medio periodo; altri ne seguiranno.

Per l'imprenditore, però, è del tutto inutile perdere risorse mentali a capire se le istituzioni potevano o potranno fare di più o di meglio; siamo in una situazione di emergenza eccezionale, andiamo avanti per il bene comune e programmiamo.

È fondamentale in questo momento programmare il flusso del denaro per il prossimo periodo. Occorre accantonare il budget fat-



BUSINESS PLAN TEMPORANEO: FATELO SUBITO!

LA CRISI DI LIQUIDITÀ IMPONE UNA RIGOROSA PROGRAMMAZIONE DEI FLUSSI DI DENARO: I CONSIGLI DEL COMMERCIALISTA

**IN
SINTESI**

◆ **Programmare** Tra le attività prioritarie da fare in questo tempo di chiusura c'è la programmazione: dovrà riguardare da un lato chi si vuole essere in futuro, dall'altro il business plan temporaneo ◆ **Liquidità** Uno dei temi chiave è la carenza di liquidità: fondamentale programmare il flusso di denaro per questi mesi. Il consiglio è di ragionare come se la riapertura fosse l'1 giugno. Sperando di sbagliarci per eccesso di pessimismo, naturalmente. Ma meglio ragionare su uno scenario molto prudente ◆ **Relazioni** Pesate tutte le relazioni in essere che avete con fornitori, consulenti ecc. Considerate che sono tutti sulla stessa barca. I comportamenti di oggi saranno "pesati" domani. Tenetene conto.

to per l'esercizio 2020 e definire un business plan per il periodo di crisi, che definiremo "Business plan temporaneo".

Inoltre, come in tutti i momenti di crisi, è il momento di progettare chi vogliamo essere quando tutto ciò finirà. Questo periodo ci darà grossi spunti di riflessione sulla gestione del tempo lavorativo, sui ritmi che eravamo abituati ad avere, sul livello di disponibilità che ci eravamo abituati a dare ai clienti, sulla divisione (o gestione) degli spazi all'interno dei nostri loca-

**È IL MOMENTO
DI PROGETTARE
CHI VOGLIAMO ESSERE
QUANDO TUTTO QUESTO
SARÀ ALLE SPALLE**

li. Questo è il momento di riflettere su chi vogliamo essere!

Di conseguenza, dobbiamo capire chi dovrà esserci al nostro fianco una volta che ripartiremo.

Un business temporaneo è redatto analizzando i flussi di denaro previsti nel periodo e non la competenza dei costi; deve avere un periodo di inizio (c'è già, quello in cui si è chiuso il locale) e un periodo di fine, quindi il momento in cui rialzerete la serranda per ripartire. Il mio consiglio è quello di fissare il termine al 1 giugno.

LOCAZIONE: UN ACCORDO SUL CANONE

*Gianni Vitale

TORINESE, CLASSE '70, COMMERCIALISTA CON STUDIO A RIVOLI (TO), È CONSULENTE SPECIALIZZATO NEL CONTROLLO DI GESTIONE PER PUBBLICI ESERCIZI E HOTEL E NELLA CREAZIONE E GESTIONE DI CATENE DI RISTORAZIONE



Il Dl Cura Italia all'articolo 65 ha previsto la possibilità di utilizzare un credito d'imposta pari al 60% dell'ammontare del canone di locazione del mese di marzo, solo per i locali accatastati come C/1 (il dato è sicuramente desumibile dal contratto di locazione in essere). In pratica, se avete un canone mensile di 1.000 euro, potrete usare 600 euro in diminuzione di modelli F24; quindi la cifra sarà utilizzabile presumibilmente dal 31 maggio in poi (termine oggi in vigore per il differimento dei versamenti). Ciò significa che la proprietà del locale mantiene il pieno diritto a riscuotere per intero il canone di locazione. Ritengo che possa essere necessario un passaggio con la proprietà per definire insieme una condizione che aiuti tutti a superare il momento. Proviamo a semplificare:

il canone di marzo è stato molto probabilmente già pagato; i canoni in sofferenza saranno aprile, maggio e forse giugno; secondo i calcoli di prima, sono 3.000 euro; concordare con la proprietà che dal mese di luglio a quello di dicembre il canone tornerà a essere pagato regolarmente e in più verranno pagati 500 euro come quota parte del trimestre "lasciato indietro", consente a voi di non dover prevedere il flusso nel business plan temporaneo, alla proprietà di incassare comunque tutti i canoni entro la fine dell'anno e quindi di poter pagare regolarmente le imposte. Questo non potrete pretenderlo, ma credo che sia il momento per mettere le basi su una potenziale intesa in modo da non passare come morosi nei confronti della proprietà e per capire, in momenti come questi, con chi vi state relazionando e vi relazionerete in futuro.

È chiaro che ci auguriamo tutti che finisca prima, ma certezze non ne abbiamo; quindi meglio tenersi un po' più "larghi", sperando di sbagliare in eccesso e di non dover essere costretti ad allungare ulteriormente la programmazione.

Le voci di entrata del vostro business plan non possono che essere le risorse di liquidità che avete a disposizione o gli eventuali crediti che dovrete incassare nel prossimo periodo. La risposta immediata dell'imprenditore a questa domanda, di solito, è: «Non ho un euro!». Purtroppo è una risposta che non potete darvi. Quindi conviene partire dalla budgettizzazione dei costi; se anche questi dovessero fare zero, il problema è risolto!

La somma dei costi necessari per ottemperare a tutti gli impegni da "buon imprenditore" rappresenterà la vostra necessità di liquidità. Più liquidità sarete in grado di iniettare nel business plan programmatico, più sarete dei buoni imprenditori. Più "rimbalzerete" i vostri creditori, più al termine del periodo pagherete le conseguenze del vostro comportamento. Dalle crisi si esce più forti se si è corretti e seri, a prescindere dalle disponibilità liquide; la coerenza è un valore e non è patrimonializzabile.

Quindi, per favore, smettiamola di stare ad ascoltare telegiornali, scrivere su Facebook o Instagram o social vari senza costrutto. Siete imprenditori, imprenditori della ristorazione, imprenditori della ristorazione italiani. I migliori! Anche in questo dobbiamo insegnare a tutti come si fa.

Quindi prendete carta, penna,

FINANZIAMENTI, MUTUI & CO

Gli articoli 54 e 56 del Dl Cura Italia si occupano di finanziamenti, mutui e prestiti bancari: contattate i vostri istituti di credito al più presto e chiedete di bloccare tutti i prossimi pagamenti. Molti istituti bancari sono già pronti con propri prodotti moratori che tendono a preferire e a consigliarvi rispetto a quelli previsti nel decreto. Per voi deve essere funzionale al vostro Business plan temporaneo; quindi una proposta di moratoria a tre mesi la ritengo troppo vicina al punto di fine del periodo di crisi; una proposta a sei mesi è sicuramente accettabile, quella a nove mesi sarebbe fantastico ma difficilmente verrà proposta dall'istituto se non grazie ad interventi istituzionali (fondo Gasparri ecc.) che però potrebbero comportare tempi d'attesa per l'avvio che non potete permettervi; privilegiate l'immediatezza! L'obiettivo è spostare in avanti i piani di ammortamento (sia capitale sia interessi), come se il debito terminasse sei mesi dopo. Se poi il prodotto finanziario prevede lo spostamento della quota capitale e il pagamento della quota interessi, valutate voi anche in base all'impatto sulla liquidità che avete a disposizione. Anche in questi momenti l'Istituto bancario andrà "misurato" per come si pone al vostro fianco.

pc e telefono (si può fare tutto da casa!) e mettetevi a programmare come solo voi sapete fare e saremo sicuramente più pronti alla ripresa.

Vi consiglio di dividere in sottoclassi di costo le macroaree del conto economico con le quali tendete, in regime di normalità, a controllare i vostri conti economici.

Materie prime e fornitori.

Sicuramente è la voce più semplice da gestire; siete chiusi e non comprate merce, quindi non andrete a creare nuovi debiti; occorre comprendere quali sono le somme in scadenza per merce già utilizzata.

Purtroppo chi ha questo problema è perché già non aveva in essere una gestione ottimale della liquidità, che implicherebbe il pagare il fornitore alla consegna; 30 giorni di dilazione sono il differimento che dovremmo riuscire a gestire con facilità. Se siete fuori da tali tempi, il consiglio è di contattare in anticipo i vostri fornitori: non attendete le scadenze per mandare insolute delle riba; calcolate che siete tutti sulla stessa barca. Nascondersi oggi non vi favorirà in nulla domani.

Ricordatevi che i momenti di crisi servono anche e soprattutto per capire chi sono le persone, i partner, i fornitori che

meritano il vostro rispetto professionale; fate altrettanto nei confronti dei vostri fornitori.

Un fornitore con il quale avete intenzione di proseguire i rapporti commerciali? Anche lui è in difficoltà! Non usate per nessun motivo al mondo il cosiddetto "articolo quinto" ("...chi ha i soldi in mano ha vinto!"); nel prossimo futuro questo atteggiamento rischia di ritorcersi contro.

Consulenze e servizi. Assicurazioni, utenze, commercialista, consulente del lavoro ecc. Nel decreto nulla è stato previsto come possibilità agevolativa in tal senso. Mai come in questo periodo, non potete rinunciare alla loro professionalità e ai loro servizi; non siate inadempienti nei loro confronti e pretendete tutto ciò che è il loro sapere in modo da aiutarvi a superare il periodo. Anche in questo caso, finito il periodo transitorio, sarà il momento di tirare le somme e capire con chi e come volete proseguire la vostra strada.

Personale dipendente. Il Dl Cura Italia prevede ammortizzatori sociali per tutti i dipendenti. Attenzione però: le famose 9 settimane a disposizione si riferiscono a giornate lavorative a disposizione dell'azienda, non della persona. Molti esercizi commerciali hanno subito una prima fase in cui era stata chiusa l'attività la sera e non

CONTATTATE IN ANTICIPO
I VOSTRI FORNITORI:
NASCONDERVI OGGI
NON VI FAVORIRÀ
IN NULLA DOMANI

CON IL FISCO TUTTO SOSPESO

1. Sospensione pagamenti atti impositivi

L'articolo 67 del Dl Cura Italia prevede la proroga al 31 maggio di atti impositivi, accertamenti esecutivi e avvisi di addebito, cartelle di pagamento, rottamazione ruoli ecc. Questi ritengo possano essere l'ultimo dei costi eventualmente da inserire nel business plan temporaneo, perché rispetto agli altri costi saranno eventualmente oggetto di moratoria ma pagabili nel prossimo periodo.

Attenzione solo agli eventuali avvisi bonari (pagamenti di tributi arretrati e dilazionati con solo il 10% di sanzione) perché al momento non sono stati ricompresi in nessuna sospensione dei termini; è comunque vero che le eventuali rate pagate in ritardo (tranne la prima) non fanno saltare l'agevolazione a condizione che vengano pagate prima del termine del periodo di dilazione concesso dal piano di rateazione.

2. Sospensione adempimenti fiscali

Tutto è stato spostato al 31 maggio; il mio parere è che all'atto dell'emissione del Decreto, il Consiglio dei Ministri ritenesse che con il mese di maggio le attività sarebbero ripartite e quindi si sarebbe potuto far fronte alla scadenza di fine mese con gli incassi del mese stesso. Il consiglio è di definire il vostro business plan temporaneo prevedendo l'apertura a giugno e senza prevedere il pagamento delle imposte; l'Iva di febbraio è l'ultima eventualmente dovuta, visto che a marzo, aprile e maggio potreste essere chiusi.



a pranzo; altri hanno creato delle rotazioni del personale a tale scopo. Valutate con il vostro consulente del lavoro ove è funzionale accedere alle ferie e permessi per compensare quel periodo o dove privilegiare l'inizio della cassa integrazione sin da subito; è evidente che rischiate di usare delle giornate di cassa integrazione solo per una parte del personale e non per tutti, ma tutto dipenderà da quando il tutto ripartirà. Ipotizzando una ripartenza all'1 maggio, le nove settimane sono più che sufficienti; ipotizzando l'1 giugno, conviene usare la cassa integrazione per tutti e quindi usare ferie e permessi prima della chiusura definitiva.

Inoltre tenete presente che una delle probabili situazioni future

potrebbe essere una ripartenza graduale, che permetta solo una riapertura temporanea, prima di tornare a regime. Fatevi aiutare dal consulente e trasformate sempre tutto in numeri, in modo da capire a che tipo di sacrificio andate incontro. Più bassa è la liquidità che avete a disposizione, più dovrete scendere a compromessi su alcuni capitoli; ad esempio dieci giorni di ferie e permessi dei dipendenti del periodo precedente alla chiusura definitiva potrebbero incidere per duemila euro di stipendi e contributi. Strategicamente non è una buona idea usare il "bonus" della cassa integrazione per 10 giorni per una cifra così bassa, ma come siete messi con la liquidità? Se ciò significa non pagare un vostro fornitore storico e metterlo in difficoltà, ci penserei bene prima. *