

CRISI D'IMPRESA

Prendi il toro per le corna, subito

di Claudio Ceradini

Lo abbiamo anticipato, qualsiasi progetto di risanamento inizia dall'**approccio**, possibilmente **precoce**, all'analisi della situazione che consenta di intercettare rapidamente i più classici sintomi della **crisi**. Dedicheremo un approfondimento agli **indicatori** utili allo scopo, ve ne sono **diversi** e nessuno attribuibile di doti **divinatorie** e tuttavia certamente **utili** a chi per sintesi debba percepire prima, per poter intervenire dopo, il formarsi della "crepa", prima che diventi "*crepaccio o frana*".

Quel momento, quando la situazione diviene **chiara** ed il più o meno veloce depauperarsi di **redditività e patrimonio** acclarato, è esattamente il punto di innesco dell'intervento di **risanamento**. O meglio, dovrebbe esserlo. Non è troppo presto, perché è proprio da quel momento in poi che il **trascinarsi** della situazione ingenera quei tipici comportamenti (ritardo nei versamenti, "tanto lo Stato non se ne accorge" mentre il fornitore sì, "*maquillage*" di bilancio, etc..) che poi **aprano** la via del baratro, nel nome di una **eterna e incrollabile** speranza nel domani in sé e per sé, come se il bel tempo dovesse sempre arrivare, da solo. Il bel tempo invece **non arriva** o, perlomeno, non da solo. Gli **ordini** non iniziano nuovamente a piovere come per incanto, le **perdite** invece si accumulano così come i **debiti**, fino a compromettere l'equilibrio, la **credibilità** con i fornitori, il rating bancario e con esso gli **affidamenti**, la fiducia dei **clienti** e la fedeltà dei **dipendenti**. Insomma il tracollo che progressivamente arriva. **A meno che**, dicevamo, il toro non lo si prenda per le corna **subito**, prima che l'inerzia del bestione diventi incontrollabile.

E allora il primo punto di attacco è il **conto economico**. Ci si ponga la domanda: può tornare alla **redditività**, con un rischio di insuccesso **tollerabile**? L'approccio qui deve essere **scettico**, l'imprenditore difficilmente ammette, a sé ed agli altri, che la sua creatura è a **fine corsa**, preferisce spesso mantenere la speranza e la credibilità, anche solo di facciata, il più a lungo possibile, per un tempo di molto più **esteso** rispetto a quello che la legge gli concede, purtroppo. Con tutte le conseguenze.

Una volta presa la decisione e inquadrato il toro, l'analisi è di **due tipi**.

La prima, di **mercato**. Non c'è azienda che regga senza vendere. Concetto tanto ovvio quanto trascurato. Si **eviti** accuratamente la tentazione di accettare o utilizzare **proiezioni** delle vendite **aritmeticamente**, ed **acriticamente**, basate sul **passato**. La stima più contenuta rischia di essere nella migliore delle ipotesi **azzardata** ed **immotivata**. E' indispensabile che qui il professionista tradizionalmente contabile, per quanto esperto e sensibile, **lasci il passo** a chi si occupa di **marketing**, di analisi del **mercato** e di approccio al **cliente**. Sono aspetti in così

rapida evoluzione che l'imprenditore, onesto e dedito, spesso **non conosce**, semplicemente perché non può, dal momento che la sua scuola è altra, è produrre e vendere “secondo **tradizione**”. E quando la tradizione lo tradisce, quell'imprenditore è **disarmato** e si dibatte come una belva ferita. Deve **accettare** a quel punto un confronto con chi, con mosse talvolta **semplici**, gli indica una via più o meno **nuova** (se c'è). La tendenza moderna della gestione delle piccole imprese, impostata sulle **relazioni** e sulla **fiducia** a tutto campo, sul *loremark* di Kevin Roberts, CEO di Saatchi & Saatchi, di più che sul *branding*, è in tale rapida evoluzione da richiedere un **indirizzo**, pur sapientemente selezionato. Solo dopo aver capito cosa non funziona e **cosa va fatto** per alimentare le vendite, un ragionevole e ragionato **piano** del fatturato può essere costruito, che declini le **azioni** sul prodotto, sul **canale** e, soprattutto oggi, sulle **relazioni** che devono essere intraprese e quanto costano.

A valle del fatturato, scendendo nella struttura a **costo** del venduto del conto economico, si entra nel nostro regno. Le economie di **costo** nelle filiere sono pane per i nostri denti, spesso. Se non lo fossero non si facciano **ipotesi**, si ascolti **l'imprenditore**, che qui sa cosa dice, e si cerchi di quantificare l'**effetto** degli interventi che lui immagina sulla filiera. Se i processi produttivi sono **complessi** e la dimensione dell'azienda consistente, non si esiti a richiedere l'ausilio di un **esperto**, perché a quel punto la nostra esperienza non basta più. E' importante **quanto** si risparmia, ma anche **quando** si comincia. Ci sono tipologie di costo e meccanismi che non consentono risparmi immediati. Uno per tutti il **personale** dipendente. Se, e spesso è drammaticamente così, si rende necessario **ridurre** la base occupazionale adeguandola al diminuito volume produttivo, la procedura, per realtà non piccolissime in cui l'intervento non sia **individuale**, richiede **tempo**, e l'attivazione degli ammortizzatori sociali **soldi**, per cui all'inizio non solo non si risparmia, ma si **spende** di più.

Analoga considerazione per altre tipologie e nature di costo. Una alla volta il professionista percorra **tutte** le voci di conto economico, comprenda cosa **contengono** e in che misura consentono risparmi. Nei posti più impensati a volte si trovano **soluzioni**, specie nelle realtà piccole in cui talvolta, purtroppo, la distinzione tra le tasche aziendali e quelle personali perlomeno vacilla.

Mano a mano che l'analisi **procede**, si incasellino i numeri, per definire un quadro ragionato in termini di **volume** di attività, riduzione di costi ed azioni necessarie per il primo e per la seconda.

Alla fine il **quadro** inizierà ad **emergere** e probabilmente lo scenario che l'imprenditore avrebbe voluto **cambia**, in peggio. Le azioni richiedono **tempo**, così come gli effetti delle manovre di **marketing**.

	Consuntivo di partenza		Previsione imprenditore		previsioni dopo l'analisi			
					Anno 1	Anno 2	Anno 3	
Ricavi	10.000		12.000		10.500	10.800	11.200	
Costo del Venduto	-8.500	-85%	-8.400	-70%	-8.400	-80%	-8.640	-80%
Margine di Contribuzione	1.500	15%	3.600	30%	2.100	20%	2.160	20%
Personale	-1.050		-850		-950		-800	
Spese generali	-950		-700		-850		-750	
EBITDA	-500	-5%	2.050	17%	300	3%	610	6%
Ammortamenti	-400		-200		-350		-350	
EBIT	-900	-9%	1.850	15%	-50	0%	260	2%
Interessi passivi	-200		-100		-200		-200	
Risultato ante imposte	-1.100	-11%	1.750	15%	-250	-2%	60	1%
							190	2%

Il risanamento dovrà passare probabilmente da un periodo ancora . Il fatto in sé non è gravissimo, anzi spesso è normale. Quello che sarebbe grave è , perché non consentirebbe di quantificare correttamente la seconda delle del progetto, il . Ed allora sarebbe come avere un motore potenzialmente prestazionale, ma non avere benzina.

Ce ne occuperemo martedì prossimo.

Per approfondire le problematiche della risoluzione della crisi d'impresa ti raccomandiamo questo master di specializzazione: