

## 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 **aprono** 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 *lovemark* 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<br>di partenza |      | Previsione<br>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% | -8.960       | -80% |
| <b>Margine di Contribuzione</b> | <b>1.500</b>              | 15%  | <b>3.600</b>               | 30%  | <b>2.100</b>              | 20%  | <b>2.160</b> | 20%  | <b>2.240</b> | 20%  |
| Personale                       | -1.050                    |      | -850                       |      | -950                      |      | -800         |      | -750         |      |
| Spese generali                  | -950                      |      | -700                       |      | -850                      |      | -750         |      | -750         |      |
| <b>EBITDA</b>                   | <b>-500</b>               | -5%  | <b>2.050</b>               | 17%  | <b>300</b>                | 3%   | <b>610</b>   | 6%   | <b>740</b>   | 7%   |
| Ammortamenti                    | -400                      |      | -200                       |      | -350                      |      | -350         |      | -350         |      |
| <b>EBIT</b>                     | <b>-900</b>               | -9%  | <b>1.850</b>               | 15%  | <b>-50</b>                | 0%   | <b>260</b>   | 2%   | <b>390</b>   | 3%   |
| Interessi passivi               | -200                      |      | -100                       |      | -200                      |      | -200         |      | -200         |      |
| <b>Risultato ante imposte</b>   | <b>-1.100</b>             | -11% | <b>1.750</b>               | 15%  | <b>-250</b>               | -2%  | <b>60</b>    | 1%   | <b>190</b>   | 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:*