

CRISI D'IMPRESA

Inquadrato il toro, c'è fieno in cascina per sfamarlo?

di Claudio Ceradini

Nel numero precedente della nostra rubrica settimanale dedicata alla crisi di impresa ci siamo concentrati sull'analisi di mercato e l'analisi del conto economico per verificare se esistono prospettive di recupero di redditività. Oggi cercheremo invece di analizzare come individuare il fabbisogno finanziario e pervenirne alla copertura.

Martedì scorso abbiamo inquadrato il toro e con il dovuto anticipo lo abbiamo preso per le corna per domarlo. La crisi che si stava palesando, manifestando inconfondibili sintomi, è stata diagnosticata e il paziente collabora. Un quadro fortunato ed abbastanza raro, per molte ragioni che abbiamo già esposto, ma che consente di sviluppare il **ragionamento** sul secondo degli elementi costituenti un serio piano di risanamento, i **soldi che servono**. Il lavoro di verifica delle modalità di governo e gestione dell'impresa è riuscito ed il **conto economico** previsionale evidenzia nel medio periodo **segnali di ripresa** ragionevolmente probabili, cui l'imprenditore assegna una **rischiosità accettabile**. E' una prospettiva di recupero della redditività seria, come spesso capita piuttosto lontana dai desideri onirici; richiede **sacrificio** e la possibilità di dotarsi di fieno in misura adeguata per sfamare il toro, che altrimenti non corre. Occorre, cioè, la **copertura del fabbisogno finanziario** che il risanamento richiede.

E' il **secondo** passaggio, che ha senso solo se il **primo** presupposto, la redditività prospettica, appare **accertato** e presuppone due momenti logici ed operativi successivi: la determinazione del **fabbisogno** nelle sue diverse componenti e la verifica delle modalità di **copertura**. E' il nostro regno ed è qui che la nostra capacità professionale si misura.

Si parte dalla situazione iniziale

Crediti Vs clienti	3.800
Magazzino	3.500
Attivo Circolante	7.300
Impianti	1.900
Immobili	5.600
Attivo immobilizzato	7.500
Totale Attivo	14.800
Banche passive	3.700
Fornitori	5.800
Passivo circolante	9.500

Mutuo passivo	3.900
TFR	1.300
Passivo consolidato	5.200
Capitale e riserve ante perdita	1.200
Perdita	-1.100
Patrimonio	100
Totale passivo	14.800

L'**indebitamento** appare immediatamente rilevante (14.700) anche semplicemente rapportandolo al fatturato (per i numeri, si rimanda al [prospetto contenuto nell'articolo di martedì scorso](#)), senza nemmeno scomodare **indicatori** o indici dotati di effetto segnaletico. Il risanamento parte da qui e deve tendere al **recupero delle condizioni di equilibrio**. Non dev'essere un tentativo di "tappare una falla", poiché se ne aprirebbero immediatamente altre e ben più pericolose: è una completa ristrutturazione, definitiva e risolutiva.

Vediamo le **determinanti** del fabbisogno finanziario, una per volta.

Banche: l'utilizzo dei fidi appare, per così dire, sovrabbondante, la società **sconfina** ampiamente (3.700 contro fidi per 3.100):

Utilizzo affidamenti:	
Anticipo fatture / SBF	
Cassa	
FIDI	
Anticipo fatture / SBF	
Cassa	
Totale	

E' ragionevole ritenere, per ben che vada, che si debba **rientrare** nel fido per **600**, ammesso e non concesso che si riesca, successivamente, a **mantenerlo**. Nel tempo, annualmente serviranno anche i soldi per il rispetto dei piani di ammortamento e, quindi, si supponga, **200** l'anno in linea capitale. In tutto fa **800** per il primo anno.

Capitale circolante: complessivamente ci si deve aspettare un **aumento** di capitale circolante, che andrà finanziato; il credito verso **clienti** potrà anche aumentare di poco (es. **100**) e la gestione del magazzino consentire un aumento della **rotazione**, per giungere a una **riduzione** delle rimanenze di **500**, ma il problema è il debito verso **fornitori** di **5.800**, per buona parte costituito da **scaduto**. Le condizioni normali di pagamento condurrebbero ad una esposizione verso fornitori di 2.500. L'utilizzo del credito di fornitura appare pertanto subito come **esasperato** e richiede un consistente rientro per **3.300**. Difficile pensare che si possa realizzare **immediatamente**, ma impossibile immaginare che la situazione possa perdurare senza **interventi**. Il punto quindi è capire come intervenire, ma si supponga, al momento, che si possano ottenere **24** mesi di tempo. Serviranno, pertanto, per i fornitori, **1.650** l'anno.

Investimenti: la prosecuzione dell'attività richiede un investimento di **350** in un nuovo macchinario, in sostituzione di una **vecchia** linea obsoleta e priva di un qualsiasi valore di realizzo.

In sintesi, occorrono molti soldi, circa **2.400**, così sintetizzati.

	variazioni
Crediti Vs clienti	100
Magazzino	-500
Fornitori	-1.650
Variazione CCN operativo	1.250
Manutenzioni straordinarie vitali	350
Rimborso mutuo	-200
Rientro negli affidamenti	-600
Fabbisogno finanziario lordo	2.400

Le domande sono a questo punto **due: dove** li trovo e quanto **tempo** mi serve.

Per la prima delle domande è necessario cercare la risposta nella **capacità** dell'impresa di

creare denaro (**autofinanziamento** prevedibile) e subito dopo nei rapporti con i **creditori**, con i **soci**, e nelle eventuali opzioni di **dismissione**.

Già dal primo anno, seppur in perdita, la società lascia presagire una capacità di autofinanziamento, di **poco**, ma meglio di niente. E quindi la **quota** di fabbisogno da coprire per via esogena cala a **2.220**.

Risultato netto	-250
Ammortamenti / accantonamenti TFR	430
Autofinanziamento	180
Fabbisogno finanziario netto	2.220

Il resto va trovato **altrove**.

Immaginiamoci pure, che a fronte dell'**investimento** (l'unica cosa che possa generare un pur pallido entusiasmo in un istituto bancario) si ottenga un **finanziamento** di **120**.

I soci, oggettivamente chiamati ad intervenire sul capitale, si dichiarano disponibili ad una **ricapitalizzazione** di **500** e, tra gli immobili, è possibile dismetterne uno poco strategico, il quale, in questo periodo congiunturale difficile, è **cedibile** per **800**. Altro non c'è, o, al momento, non pare trovarsi.

Finanziamento impianto	120
Ricapitalizzazione	500
Cessione cespite	800
Totale	1.420

La coperta pare quindi **corta**, mancano 800 per completare la copertura del fabbisogno.

φ	70%
1- φ	30%

E_{LIQ}	-3.930
-----------	---------------

$E_{RIS,\varphi}$	757
PA	-250

$(E_{LIQ} + PA) \times (1-\varphi)$	-1.254
-------------------------------------	---------------

$E_{RIS,\varphi} \times \varphi$	530
----------------------------------	-----

E_{RIS}	-724
-----------	-------------

A conti fatti, pertanto, il E_{RIS} appare . Primo, i soldi per rendere il piano realizzabile e si pone il problema di . Secondo, serve , in ogni caso per ottenere la necessaria per consentire all'azienda di continuare a , ma il tempo , bisogna conquistarselo.

Le soluzioni tuttavia si trovano e risiedono nei **rapporti con clienti, fornitori, banche e soci** e nella scelta degli **strumenti**, meta concorsuali o concorsuali, che possono, se necessario, assistere il progetto, consentendone la realizzazione.

Partiremo dall'inizio, come sempre, martedì prossimo.