

## 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 parta dalla situazione iniziale

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

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

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
<b>Variazione CCN operativo</b>	<b>1.250</b>
Manutenzioni straordinarie vitali	350
Rimborso mutuo	-200
Rientro negli affidamenti	-600
<b>Fabbisogno finanziario lordo</b>	<b>2.400</b>

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
<b>Autofinanziamento</b>	<b>180</b>
<b>Fabbisogno finanziario netto</b>	<b>2.220</b>

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 cespiti	800
<b>Totale</b>	<b>1.420</b>

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

$\varphi$	70%
$1-\varphi$	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 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.