

CRISI D'IMPRESA

La gestione del rapporto con i fornitori

di **Claudio Ceradini**

La nostra rubrica settimanale dedicata alla crisi di impresa sta analizzando la gestione del dissesto finanziario, negli aspetti cardine della relazione tra debitore e terzi. Affrontati i [rapporti con le banche](#), si affrontano oggi i fornitori.

Se il “” non è facile da imparare, soprattutto ad una certa età, il “” ancora meno. E’ frequente che in condizioni di difficoltà il rapporto con i divenga sempre più , dovendosi contemperare esigenze . I fornitori, o perlomeno alcuni, sono e fondamentali. Senza di loro l’approvvigionamento si e, con esso, l’attività di impresa, a discapito della . Non è semplice, né agevole, cambiare un fornitore. Se si interrompe la , spesso trovare un altro soggetto in grado di acquisire rapidamente gli elementi di conoscenza per approvvigionare correttamente prodotti di tipo e qualità adeguati è per nulla . Il fornitore non è solo un creditore, spesso è un prezioso con cui l’imprenditore lavora da e che ha imparato a comprenderne e soddisfarne le esigenze . E’ un peccato quindi incidere su questi rapporti, così preziosi per l’operatività quotidiana.

Dall’altro lato però, il fornitore non ti chiede **fideiussione**, perlomeno normalmente; la banca sì, normalmente. Il fornitore non può attivare le **misure conservative** di cui all’art. 321 c.p.c. finalizzate alla attivazione della **confisca** per equivalente di cui all’art. 322-ter c.p.c.; lo Stato sì, anche se troppo spesso l’imprenditore **non** lo sa o se ne **dimentica**. Verrebbe quindi, sotto questo profilo, istintivo **trascurare** i fornitori, creditori più deboli, **dilatando** fino all’umanamente tollerabile, ed oltre, i tempi di pagamento. Il fornitore dell’imprenditore spesso si **fida**, e poi ha bisogno di **lavorare**, e continua a **fornire**. Ma ciò solo fino a un certo punto.

Quanto quel punto **arriva**, bisogna sperare che il toro sia stato già preso per le corna ed il piano di risanamento **implementato**, o perlomeno **iniziato**, con tutta la determinazione del caso.



Ed, ancora una volta, la questione è quella di “**comprare**” tempo, quello necessario per azionare le misure di **contenimento dei costi** e le politiche di prodotto e marketing che consentano **l'uscita** dalla crisi. In questo arco di tempo il rapporto con i fornitori deve essere **gestito**, con saggezza e con la consapevolezza di quegli elementi **tecnici** e legali che possano evitare di **peggiore** la situazione. Non tutti i fornitori sono uguali ed una utile **riclassificazione** è quella che assume come variabili il **peso economico** e la sua **strategicità**. Diverse sono le **strategie** di approccio che conseguono ai quattro casi e confonderle, o non apprezzarne le differenze, non agevola, anzi.

1. Riquadro 1: Fornitori con **esposizioni ridotte** e facilmente **sostituibili** possono potenzialmente essere anche **molto aggressivi**. Il credito di piccole dimensioni trova normalmente **congrua soddisfazione** nelle azioni esecutive, che nel contempo creano un **danno** immensamente superiore all'entità del debito. Il **pignoramento** di un conto corrente, oltre a consentire la completa (probabilmente, visto che è poco significativo) **soddisfazione** del piccolo creditore, raderà al suolo il **rating**, con le immediate **conseguenze** che, oggi che parliamo “banchese”, sappiamo immaginare. Si **chiudano** queste posizioni, magari con un saldo e stralcio ove possibile, ma **non** si consenta loro di generare ulteriori problemi. Se non ci sono i **soldi** per farlo, allora alziamo subito le antenne, perché lo stadio della crisi è certamente **più grave** di quello che immaginiamo e lo strumento che stiamo utilizzando probabilmente **inadeguato** alla circostanza.
2. Riquadro 2: i fornitori **strategici** sono sempre importanti, piccoli o grandi che siano. Perderli è spesso molto costoso in termini di tempi e oneri per la loro **sostituzione**. Molto spesso non resta che **rinegoziare** le modalità di fornitura, trovando un nuovo e magari temporaneo **equilibrio** tra termini di pagamento e prezzo. Un **sacrificio** in termini di maggior costo, e quindi minor margine, è ampiamente **ripagato** di regola dal beneficio di non dover **sostituire** il fornitore, con relativi tempi e difficoltà di tutti i generi. Certo parliamo di fornitori non generici, spesso molto tecnici e come dicevamo, preziosi.
3. Riquadro 3: fornitori di questa categoria sono **strategici** e **molto esposti**. Senza il loro supporto è difficile anche solo immaginare di **proseguire** il lavoro. Il vantaggio è che sono numericamente **pochi**, e ben conosciuti ed è quindi possibile anche **condividere** con loro il piano, con una *disclosure* della situazione che, anche se non integrale, **supera** di molto quella offerta agli altri. E' presumibile che ci reputino un cliente **importante**, così come loro sono un fornitore importante. Quindi probabilmente **nuovi** accordi di fornitura, dilazioni, rateizzazioni e impegni di *stand still* potranno costituire

elementi di un accordo vantaggioso, anche se sofferto, per entrambi.

4. Riquadro 4: più raramente accade che fornitori **significativi** in termini di esposizione siano facilmente sostituibili. E' il **creditore** in questo caso il soggetto debole in trattativa. L'aggressione al **patrimonio** del debitore probabilmente **non** potrà soddisfare integralmente le sue pretese, e **provoca** certamente, per le ragioni che ci siamo già detti, **danni** e contraccolpi tali da minare alla radice la possibilità di successo del piano di risanamento. Poiché proprio il **risanamento** per questi creditori costituisce la migliore possibile condizione e garanzia di soddisfazione, è **presumibile** che possano accettare anche condizioni di rientro particolarmente **lunghe**, magari ripagate da un tasso di interesse di mercato e/o da una garanzia. Si trasformano in qualche modo in **"banca"** e attendono fiduciosi di rientrare.

In taluni casi gli accordi richiedono **liquidità** e quindi creano fabbisogno. In altri, invece, otterremo **copertura** "trasformando", come appena detto, ad esempio, un fornitore in "banca".

Nel confezionare gli accordi, il debitore si astenga dalla tentazione di offrire garanzie **improprie** (assegni, o "simili") o di **riconoscersi** debitore, anche in una semplice mail. Cerchiamo l'accordo con i fornitori, questo è vero, ma di certo è tanto più **facile** quante meno armi offriamo all'avversario e le più **pericolose** sono proprio quelle che gli consentono di ottenere la provvisoria **esecutività** di un decreto ingiuntivo e quindi titolo per l'attivazione di **gravami** e misure **conservative** estremamente, per usare un eufemismo, dannose. Qui è importante che noi professionisti, in team con gli **avvocati**, si stia al fianco del debitore, così come è importante che lui segua le **indicazioni** che gli vengono fornite.

Martedì parleremo di **risorse umane**, capitolo delicato, umanamente e tecnicamente.