

Strumenti per prevenire ed eventualmente combattere la crisi in azienda Studio e ricerca a cura di Victor Di Maria



E' assodato che il successo d'impresa consiste nel generare insieme **profitti e liquidità** .
Nel malaugurato caso di **crisi gestionale/finanziaria**, il processo di risanamento dovrebbe puntare a questi tre indispensabili obiettivi:

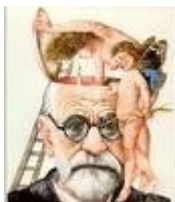
- la messa in risalto degli aspetti operativi «manovrabili» e la definizione delle corrispondenti responsabilità manageriali;
- la quantificazione delle necessità minime-massime finanziarie;
- la trasparenza verso i finanziatori istituzionali, per rigenerare fiducia nelle capacità/risorse del management.

In caso di specifica **crisi di liquidità** occorre individuare:

- a) la **diagnosi**, per riconoscere al più presto lo stato di crisi e per prevenire i fenomeni allo scopo di spezzarne sul nascere le connessioni perverse,
- b) la **cura**, per formalizzare il piano di risanamento ed attuare un'azione immediata per la raccolta dei maggiori fondi possibili.

Si esaminano ora, sia pure in modo schematico, gli elementi fondamentali su cui costruire appunto diagnosi e cura, per passare quindi al vero e proprio "decalogo" delle misure d'emergenza.

(È appena il caso di ricordare che, in una situazione del genere, l'impresa deve contare sulle sole sue forze, poiché è noto che dall'esterno «l'ombrello» viene prestato - di norma - soltanto se non piove...).



La diagnosi

La percezione delle difficoltà aziendali è tardiva se:

1. il **controllo di gestione** risulta inefficiente;
2. il **budget** non viene utilizzato;
3. l'**andamento di costi e ricavi** non viene sufficientemente controllato.



Per ovviare a queste carenze, occorre verificare per quanto attiene il controllo di gestione:

- l'esistenza e la presenza ufficiale nella struttura organizzativa di tale servizio;
- la corretta dipendenza del medesimo dal vertice aziendale;
- l'autonomia nella raccolta delle informazioni;
- l'autonomia dei giudizi di merito;
- il coinvolgimento collaborativo da parte delle altre funzioni aziendali;
- la disponibilità dei dati;
- l'aggiornamento dei dati stessi.

A sua volta, il budget del sistema-azienda è notoriamente composto da diversi sottosistemi quali, ad esempio il budget economico, il budget finanziario, il budget degli investimenti, ecc.

L'elaborazione di tali budget settoriali è indicativa sia degli obiettivi intermedi, sia dell'andamento programmato dei diversi servizi aziendali interessati alla gestione. Ove venga a mancare il confronto costante fra dati previsionali e dati consuntivi o preconsuntivi, cade la valenza primaria di tale strumento, e cioè la ridefinizione degli obiettivi e delle relative manovre di aggiustamento.

Infine, fra costi (diretti e indiretti, d'esercizio e di investimento, variabili e fissi), e ricavi (ordinari e straordinari, della gestione caratteristica e/o di quella extracaratteristica) esistono vincoli di correlazione e di compatibilità da cui nasce il risultato d'azienda.

Da qui, nasce l'esigenza di un comune (e consapevole) coinvolgimento delle funzioni aziendali interessate, e precisamente gli acquisti e le vendite.

Con gli strumenti sopra citati -controllo di gestione e budget- si viene ad assicurare appunto la necessaria analisi di tale compatibilità, nonché la visione d'insieme sull'andamento degli affari.

Una **diagnosi tempestiva** deve basarsi su alcuni punti:

- diminuzione del fatturato;
- diminuzione della redditività;
- tensione nella tesoreria;
- alta incidenza degli oneri finanziari;
- deterioramento dell'affidabilità bancaria con peggioramento del rating.

Per apprezzare le variazioni del fatturato occorre spaziare su diversi esercizi (dati storici ed anche prospettici), depurare i dati dell'effetto inflazionistico sui prezzi e riferirsi ad un mix di vendite sufficientemente costante ed omogeneo.

L'individuazione esatta delle cause, interne ed esterne, della diminuzione e' la premessa per stabilire una linea di interventi correttivi.



Revelation, whom toward the cause of death or "to bid to protect each." Addressed: note that the person was wrecked, possibly as a result of neglecting to check ahead.

Quali possono essere queste cause?

- deterioramento della qualità/immagine aziendale;
- aumento dei prezzi;
- entrata di nuovi concorrenti;
- ritmi produttivi inadeguati;
- carenze e ritardi nella distribuzione;
- scadimento/demotivazione della forza di vendita;
- esaurimento della fase vitale dei prodotti, oppure obsolescenza degli stessi;
- carenze nei servizi post-vendita, ecc.

Analogo procedimento va adottato per esaminare le variazioni della redditività, dopo avere scelto gli indicatori che meglio si prestano ad interpretare il concetto di economicità d'impresa.

Il semplice calcolo (ed il loro andamento nel tempo) di questi rapporti fondamentali:

- R.O.I.
- R.O.A.
- R.O.E.
- R.O.S.
- cash flow su investimenti fissi
- cash flow su capitale investito
- cash flow su vendite, ecc.

può fornire utili indicazioni in proposito, soprattutto riguardo il mantenimento dell'equilibrio della tesoreria intesa nei suoi movimenti di breve e brevissimo termine. Il ritmo di progressione del peggioramento di tali indici dà la misura non solo del livello di tensione finanziaria raggiunto, ma anche e soprattutto del tempo necessario per la correzione di rotta.

E' necessario a questo punto rivedere l'intera struttura dei tassi esterni (del sistema bancario e degli altri intermediari finanziari) e ricercare alternative nel mix della provvista di fondi.

Sintomo chiaro di tensione, anzi conseguenza della stessa, è il deterioramento della capacità di credito presso il sistema dei finanziatori.

Solo una tempestiva percezione del fenomeno e l'adozione delle conseguenti misure possono frenare lo sgretolamento della fiducia ed impedire che la situazione precipiti.



La cura

I correttivi per superare l'emergenza si possono distinguere in:

- **ordinari** = sulla gestione corrente (interventi sul circolante) e sulla struttura finanziaria (riclassamento delle fonti, consolidamento dei debiti, ecc.);
- **straordinari** = modifica della struttura patrimoniale (interventi sul capitale), riconversione industriale/di mercato (cambiamenti di processo, di prodotto, ecc.)

Le misure atte a correggere una situazione malata, ma sanabile, nonché a mobilitare risorse destinate a ribaltare in positivo le difficoltà (per sfruttare i primi sintomi di ripresa) devono puntare anzitutto:

- sulla gestione commerciale e finanziaria
- e, in seconda battuta, sugli aspetti strutturali e sulla gestione industriale.

La gestione commerciale deve rivedere i rapporti con i partner (clienti e fornitori) rinegoziando per quanto possibile sconti, prezzi, condizioni di pagamento, entità e durata degli stoccaggi, tempi di spedizione e consegna, ecc.

Si tratta, in altri termini, di effettuare una manovra combinata su tutti gli elementi del capitale circolante.

La gestione finanziaria deve, a sua volta, rivedere i rapporti con i terzi finanziatori (anzitutto le banche) per ridefinire le fonti, sfruttare le coperture del rischio di cambio, consolidare l'indebitamento a breve, prefinanziare contratti *in itinere* e mutui richiesti ma non ancora ricevuti.

Inoltre deve affiancare e coordinare gli interventi del settore commerciale sul capitale circolante per minimizzarne l'incidenza sul giro d'affari e quindi contenerne il costo.

Le azioni da esercitare si riassumono in:

1. utilizzo della leva fornitori;
2. rigore nel credit management;
3. applicazione del just-in-time nel magazzino.

In via eccezionale, se le circostanze lo consentono, si studia un nuovo assetto patrimoniale, proponendo alla proprietà una ricapitalizzazione dell'impresa, bilanciando l'immissione di mezzi liquidi fra:



- **aumenti di capitale**, teoricamente a costo zero
- **finanziamenti dei soci**, a remunerazione limitata o differita.

Può essere necessario, con un rapido (ancorchè sufficientemente approfondito) studio di marketing, effettuare delle modifiche anche nel rapporto azienda/mercato e azienda/concorrenti.

Si tratta di riallineare l'assetto distributivo attraverso il lancio di nuovi prodotti o la compressione di altri, l'acquisizione di nuove tecnologie di fabbricazione e l'abbandono di altre, oppure di intervenire su nuovi mercati (se occorre -almeno inizialmente- anche con qualche sacrificio sui margini), od anche spingere la presenza commerciale in determinate nicchie di mercato, prima trascurate.

O addirittura, si tratta di modificare taluni assetti produttivi, affrontando anche costi di investimento, purchè con ritorno a breve termine.

È ovvio che, in quest'ultima ipotesi, (che mette in atto coraggiosamente decisioni in palese controtendenza rispetto all'obiettivo primario di riduzione costi) deve essere effettuato sul piano finanziario uno sforzo particolare per cercare di ottenere finanziamenti proporzionati, come costo, durata e sicurezza, al tipo di nuovo investimento messo in atto.



Piano degli interventi

Il tableau de bord del capo azienda, ovvero il piano delle azioni deve essere programmato nel rispetto, il più rigoroso possibile, delle seguenti priorità:

1) prima fase (per l'immediato):

- coinvolgere il management affinché gli sforzi di tutti convergano verso il superamento della crisi,
- riformulare ruoli ed obiettivi a breve;

2) seconda fase (per il breve termine = da 1 a 3 mesi):

- applicare un budget mensilizzato,
- discutere mensilmente gli scostamenti del budget dal preconsuntivo,
- introdurre il reporting direzionale mensile;

3) terza fase (per il medio termine = da 6 a 12 mesi):

- creare una task-force per l'intervento sui punti cruciali,



- eliminare le «zavorre» (costi improduttivi, investimenti a minor redditività),
- incentivare i collaboratori sui risultati intermedi raggiunti,
- istituire la «cassetta delle idee» per promuovere (e premiare) le misure di risparmio, grandi e piccole;

4) quarta fase (permanente):

- mantenere alto il morale del management e dei quadri intermedi.

Come si nota, le prime tre fasi si susseguono secondo un ordine temporale e la quarta interagisce con tutte le altre. Si determinano così:

- **una fase iniziale ed una permanente**, aventi decorrenza immediata, a partire cioè dalla conoscenza e dall'interpretazione dei primi segnali di difficoltà,
- **due fasi intermedie**, aventi durata di applicazione sufficientemente breve per misurare l'effetto delle azioni intraprese entro il primo anno di applicazione.



Decalogo anti-crisi

È necessario delineare una sorta di «decalogo» delle azioni da pianificare e da attuare secondo i criteri sopra indicati. Il contenuto delle varie azioni può essere il seguente:

1. Come si è detto, alle prime avvisaglie della crisi, tutti i settori aziendali interessati coordinano gli sforzi verso un obiettivo unico, rappresentato dal superamento delle difficoltà, sia congiunturali, sia strutturali. Gli altri obiettivi tradizionali, spesso individualistici, se non addirittura conflittuali, passano in seconda linea e la valutazione delle performances dei singoli settori subisce un marcato rimescolamento.
2. I ruoli tradizionali (ovvero : il venditore che massimizza il fatturato, il finanziario che ricerca la raccolta fondi al minor costo, il reparto industriale che punta a saturare le capacità produttive, la logistica che diversifica le scorte, ecc.) lasciano il passo a nuovi incarichi alternativi e complementari:
 - il venditore cercherà di esigere direttamente i crediti per migliorare la liquidità;
 - il finanziario cercherà fonti nuove di mezzi e sfrutterà la leva commerciale sia per finanziare al minimo il mercato di sbocco (clienti), sia per farsi finanziare al massimo dal mercato di approvvigionamento (fornitori);
 - la parte industriale/logistica cercherà di frenare i volumi della produzione e degli stocks, attraverso turni e ritmi di lavorazione ridotti, l'eventuale ricorso alla cassa integrazione rotativa, un più oculato confronto costi/opportunità nella scelta fra produrre in proprio od acquistare da terzi, una politica delle scorte minime, ecc(E' appena da notare che nel caso di aziende commerciali o di servizi la

sola manovra anticongiunturale possibile resta in pratica il contenimento ed il ridimensionamento del capitale circolante). In armonia con i mutamenti dei ruoli, mutano e si adeguano gli obiettivi.

Al primo posto, per tutti i settori aziendali, l'orientamento viene rivolto a:

- comprimere i costi,
 - monetizzare i ricavi.
 - con priorità assoluta su ogni altra finalità aziendale.
3. La stesura e l'applicazione di un budget mensilizzato è prassi molto utile per misurare nel breve termine (e nel continuo) lo scostamento dagli obiettivi, riformulati come sopra precisato.
L'intera struttura operativa deve rapidamente imparare a misurare i risultati a cadenze ravvicinate, come se l'azienda dovesse effettuare ogni mese un conto economico completo, anche se sintetico.
4. Individuati gli scostamenti dal budget, è fondamentale ricercarne le cause in riunioni collegiali (comitati di gestione), discuterne gli effetti e riaggiustare le azioni correttive; il tutto, seguendo un «copione» antiburocratico, di taglio il più possibile pragmatico.
5. L'osservanza dei due punti precedenti viene facilitata dalla introduzione di un sistema di reporting (più o meno complesso e sofisticato a seconda delle dimensioni aziendali) che consenta sia le analisi di dettaglio ad uso dei singoli responsabili delle aree gestionali, sia la sintesi per l'alta direzione.
Un sistema del genere si configura, in sostanza, nella riproduzione -al massimo con ritmo trimestrale- dei prospetti classici (ancorché molto semplificati) di un bilancio civilistico, suddiviso fra:
- conto economico
 - stato patrimoniale
- eventualmente integrati da :
- prospetto fonti e impieghi
 - sintesi economico-finanziaria
 - indici di bilancio
 - rendiconto flussi di capitale circolante netto e di cassa
 - bilancia valutaria
 - confronti con il budget
 - gestione *rolling* del processo di programmazione.
6. Più che un espediente per superare improvvisi «ingorghi» di problemi o scadenze tecniche, la creazione di una task-force può risultare utile per:
- cementare il coinvolgimento interfunzionale di cui al punto 1)
 - verificare la compattezza e la determinazione del management e dei suoi collaboratori nell'affrontare (e superare, per quanto possibile) le emergenze, specie quando la situazione di emergenza diventa un fatto pressoché quotidiano, o comunque non episodico.
7. La guerra alle spese deve stanare le eventuali sacche interne di inefficienza: i cosiddetti tagli ai costi non immediatamente produttivi (ad esempio: il marketing promozionale, la pubblicità, le sponsorizzazioni, e simili) si inseriscono in questo clima di ridimensionamento, sgradito ma necessario.
Per le spese di investimento , il gruppo di lavoro addetto procederà ad una severa disamina dei criteri di durata e ritorno del capitale investito, confronto fra acquisto e produzione interna, capacità di ammortamento, distribuzione dei



pagamenti, coperture a medio termine, ecc., il tutto inquadrato nell'ottica delle nuove compatibilità finanziarie.

8. Non è pensabile che immediatamente o in tempi brevi, dalla combinazione di tutte le azioni messe in cantiere per il risanamento dell'azienda o per fronteggiare al meglio le difficoltà congiunturali, si possano scorgere e misurare risultati positivi.

Sarebbe addirittura frustrante per tutti se gli eventuali premi (di qualunque tipo e natura) commisurati ai risultati venissero concessi solo al superamento finale o definitivo delle difficoltà.

E' invece senz'altro piu' consigliabile attuare una politica di incentivi (o di riconoscimenti) sui risultati intermedi, proporzionando l'entità degli incentivi stessi in base ai singoli gradini raggiunti sulla lunga scala intrapresa.

9. Un legame stretto fra il riconoscimento per i risultati intermedi e la motivazione a perseguirne altri senza soluzione di continuità è la diffusione a tutti i livelli aziendali, dal management al personale d'ordine, del sistema che è sinteticamente definibile «cassetta delle idee».

Si tratta di promuovere la libera espressione da parte di tutti i dipendenti di suggerimenti operativi che portino un contributo al miglioramento del conto economico, come ad esempio:

- o lo snellimento delle procedure organizzative,
- o l'accelerazione del processo produttivo,
- o l'eliminazione di strumentazioni non indispensabili,
- o l'utilizzo congiunto di materiali,
- o la proposta di innovazioni di qualunque genere, ecc.

Questi suggerimenti, in definitiva, proprio per il fatto di provenire dagli addetti ai lavori e cioè da chi è più vicino per funzione ai problemi spiccioli, dovrebbero consentire -ove accolti dalla direzione aziendale- un immediato risparmio

Requisito per il buon funzionamento del sistema : l'altrettanto immediata premiazione (ancorchè moderata nell'entità) delle proposte accolte, messe in atto ed adeguatamente pubblicizzate (ad esempio, con menzione nell'albo aziendale).

Più ancora del livello dei risparmi conseguibili, si otterrà il vantaggio di determinare un clima di «gara» permanente rivolta al miglioramento dell'azienda, finalmente vista da ciascuno come patrimonio comune di tutti coloro che in essa lavorano.

10. Il concetto testè enunciato costituirebbe in pratica il nocciolo dell'effetto «tensione continua» che deve instaurarsi, soprattutto nel management e nei quadri intermedi, in ogni fase dell'azione decisa dal vertice.

A quest'ultimo spetta il compito (non facile) di tenere costantemente alto il morale dei collaboratori. In conclusione, il fatto di per sè unitario di gestire un'azienda si sdoppia:

- nell'esercizio (necessario) della gestione dei problemi
- e nell'esercizio (indispensabile) della gestione degli uomini.

