GIACOMO CAVALIERI

SOLUZIONI ECONOMICHE DELLA CRISI DI IMPRESA*

Nel corso del mio intervento non parlerò di come si è generata la crisi (ne hanno parlato in troppi) né di quando finirà (ci vorrebbe la sfera di cristallo).

La mia vuole essere una testimonianza "sul campo": sul come hanno subito la crisi le aziende della Provincia di Vicenza e del Veneto in generale e sulla loro attuale situazione. Cercherò di usare un linguaggio semplice, poco tecnico, per fare in modo che quanto andrò a dire sia facilmente comprensibile a tutti. Per parte dei presenti, se imprenditori, dirò molto probabilmente cose ovvie e già conosciute poiché per loro si tratta della attuale realtà. Ritengo però utile illustrare ai non imprenditori come le aziende stanno attualmente gestendo la crisi.

Tutto inizia ad ottobre/novembre 2008, quando improvvisamente le imprese non hanno più ricevuto ordinazioni. Per alcuni mesi è sembrato che il mondo si fosse fermato. Ricordo che alcuni clienti, a cavallo della fine-anno 2008, mi dicevano: «Non telefona più nessuno, sembra di essere in agosto». La maggior parte delle aziende però avevano un portafoglio ordini acquisito nei mesi precedenti per cui non vi è stato un immediato crollo del fatturato che, peraltro, si è verificato sin da gennaio 2009 ed è proseguito per tutto l'anno.

È evidente che in questa situazione le imprese che già andavano male e avevano forti carenze economico-finanziarie ora non sono più sul mercato e hanno chiuso l'attività *in bonis* o sono assoggettate a procedura concorsuale. Le aziende che invece presentavano un andamento normale della gestione si sono trovate nella necessità di prendere delle decisioni importanti, il più delle volte difficili. Ecco quindi la necessità di adottare politiche di drastica riduzione dei costi, ricorso agli ammortizzatori sociali, contratti di solidarietà, cassa integrazione. Sempre tuttavia cercando di tutelare la forza lavoro, perché il dipendente preparato e ben integrato nell'azienda è un grosso valore e deve essere preservato.

Sorge però un primo problema, in quanto oltre un certo limite la struttura non può essere ridotta ed inoltre, in molti casi, l'azienda

* Comunicazione letta il 9 giugno 2010 in Palazzo Chiericati.

non dispone di dati, numeri, rilevazioni che consentano all'imprenditore di sapere dove poter intervenire.

Per quanto riguarda il limite della struttura, è evidente che si deve trovare un punto di equilibrio. Non si può continuare a ridurre il personale e i costi solo per ottenere un miglioramento del conto economico senza tener conto delle esigenze della produzione. Oltre un certo limite non è più possibile ridurre e, se non si incrementa il fatturato, non si raggiunge un risultato economico soddisfacente.

Per quanto riguarda invece la conoscenza dei propri dati, sono poche le aziende strutturate. Solo un buon controllo di gestione consente di orientare le scelte dell'imprenditore, soprattutto nei momenti di difficoltà. L'esperienza, da sola, non è più sufficiente. È però un discorso difficile da fare a persone che non ne hanno mai sentito la necessità e che hanno ottenuto in passato buoni risultati e successo basandosi solo su intuizioni e capacità personali. Ma non sono più quei tempi. Ora fare l'imprenditore è molto più difficile e bisogna strutturarsi bene. Fino a 5/6 anni fa, se proponevo a un mio cliente di cominciare a creare le basi per costruire un controllo di gestione, mi sentivo chiedere se era obbligatorio per legge, che cos'era, a cosa serviva e, quando spiegavo in che cosa consisteva, la risposta solitamente era: «Non mi serve!».

Ora la situazione è un po' cambiata anche grazie al cambio generazionale: i figli sanno, almeno teoricamente, cos'è il controllo di gestione e cosa può dare, e ne sentono la necessità.

Questa situazione è una conseguenza delle dimensioni prevalentemente piccole delle imprese della nostra zona. Normalmente, quando si esamina il campione delle imprese venete, si parla di piccole e medie imprese ma, secondo me, è più corretto parlare di piccolissime e piccole imprese. Non bisogna però dimenticare che proprio la ridotta dimensione delle imprese è sempre stata l'arma vincente del Nord-Est. Ridotte dimensioni significa maggiore elasticità, maggiore capacità di cogliere al volo nuove alternative di prodotto o di mercato. Ora non più: in una economia che è cambiata in modo radicale in brevissimo tempo la piccola dimensione evidenzia carenze e maggiori difficoltà sia in termini di massa di fatturato che di possibilità di strutturare in modo economico la propria attività. Investimenti importanti e soprattutto attività di ricerca e sviluppo non sono possibili se non vi è una capitalizzazione adeguata ed una massa critica di fatturato che possa giustificarli. Ecco quindi la necessità di pensare più in grande.

Tornando però al discorso iniziale della crisi di impresa che si è manifestata alla fine del 2008, nel corso del 2009 le imprese, in presenza di una perdurante stagnazione del fatturato (per molte si è

registrata una riduzione del 20-30% rispetto al 2008), hanno cercato di far fronte a questa nuova realtà alla quale non erano abituate.

Dal punto di vista finanziario, nel 2009 si è verificato un miglioramento della posizione finanziaria netta, cioè i debiti verso gli Istituti di Credito sono complessivamente diminuiti. In prima battuta può sembrare strano, in realtà la spiegazione è abbastanza semplice: la riduzione del fatturato ha provocato una contrazione dei crediti verso clienti, l'azienda nel contempo ha limitato gli acquisti di materie prime e merci cercando di utilizzare il più possibile quanto aveva già a magazzino; ovviamente, data la crisi, gli investimenti in nuove attrezzature sono stati limitati all'indispensabile. Tutti questi elementi, orientati nello stesso senso, hanno generato liquidità ed è stato proprio questo che ha aiutato le aziende ad essere ancora sul mercato con la prospettiva di potersi riprendere.

Visto che si parla dell'aspetto finanziario, consentitemi di dire due parole anche sul comportamento delle banche e sul loro rapporto con le imprese.

Prima della crisi le banche hanno cavalcato l'euforia del mercato concedendo con particolare facilità fidi alle aziende per operazioni cosiddette autoliquidabili, cioè sconto effetti e anticipi su fatture. Quando, a seguito della crisi, il fatturato è venuto meno, le aziende si sono trovate con fidi più che capienti, ma che non potevano utilizzare perché non avevano sufficienti fatture da farsi anticipare o ricevute bancarie da presentare per lo sconto. Le aziende hanno quindi cercato di modificare gli affidamenti tentando di modificare parzialmente le linee di fido trasformandole in finanziamenti a medio termine.

Le banche, spaventate dal nuovo scenario che si era improvvisamente verificato, hanno sostanzialmente chiuso i rubinetti o, meglio, hanno quasi tutte cercato di selezionare al massimo gli interventi, concedendo nuovi fidi solo alle aziende che secondo loro erano in grado di superare la crisi.

Il giudizio si basa innanzitutto sulla capacità dell'azienda di dimostrare di avere la situazione sotto controllo. La prima dimostrazione viene data dalla capacità di presentare un budget e magari un piano industriale che sia in grado di evidenziare alcuni scenari con diverse variabili. In altri termini, solo chi dimostra di avere un buon controllo di gestione interno è in grado di dialogare alla pari con gli Istituti di Credito.

Mi avvio ora verso la conclusione, passando ad analizzare più in concreto alcune soluzioni economiche della crisi delle aziende:

– Acquisto di rami di azienda: in questo momento di crisi una soluzione molto valida è rappresentata dall'acquisizione di rami di azienda relativi a prodotti complementari o presenti in mercati ove l'azien-

da non ha ancora relazioni. È una soluzione molto semplice che consente di acquisire un fatturato aggiuntivo che in molti casi produce una ridistribuzione ottimale dei costi.
– Aggregazioni e fusioni: questa soluzione, molto interessante, è però più difficile da realizzare, in quanto comporta l'unione completa di due società con maggiori difficoltà operative rispetto all'acquisizione di un ramo di azienda. È inoltre difficile da attuare perché i nostri imprenditori sono sempre convinti di essere più bravi dei loro colleghi e di essere in grado di farcela da soli per cui, molto spesso, piuttosto di mettersi insieme preferiscono vendere l'azienda o la società.

Sempre restando nelle soluzioni *in bonis*, ma con caratteristiche diverse, in quanto richiedono sacrifici ai creditori si ricordano:
– Richieste di moratoria ai creditori: si consolida la situazione debitoria e si concorda un piano di rientro o si spostano in avanti di 60/120 giorni tutti i pagamenti.
– Transazioni a stralcio o concordato stragiudiziale: si concordano con i creditori dei pagamenti a saldo e stralcio che richiedono una parziale rinuncia da parte dei creditori.

In questo contesto è particolarmente importante il ruolo del professionista – dottore commercialista – nella individuazione delle soluzione più idonee

È però determinante capire se si tratta di una crisi provocata da uno squilibrio o da insolvenza. La prima può essere senz'altro risolta con una soluzione economica; se invece vi è insolvenza, è molto più facile che si debba ricorrere a soluzioni giuridiche. L'intervento del professionista è determinante anche per verificare e comprendere il reale stato di salute dell'impresa. Infatti è fondamentale capire se l'azienda produce utile o genera perdite. Nel primo caso è molto più facile trovare soluzioni (finanziamenti, nuovi soci, aggregazioni ecc.). Se invece la società genera perdite, è difficile trovare soluzioni che consentano la prosecuzione dell'attività, saranno più probabili soluzioni liquidatorie.

È molto importante che la crisi non venga subìta ma sia gestita. Con l'attuale situazione di mercato non si può aspettare senza fare nulla, bensì bisogna assolutamente intervenire con precise e decise scelte di gestione.

Se si aspetta e non si interviene all'interno della propria azienda con una ristrutturazione o con acquisizioni o all'esterno con proposte ai creditori, è molto facile che non vi sia poi altra alternativa che una soluzione giuridica. La nuova Legge Fallimentare, a questo proposito, ha introdotto soluzioni nuove e tutte ispirate a una possibile continuazione dell'attività, ma di questo parlerà un altro relatore.