

i q u a d e r n i
del centro studi

numero 5

**LA DISCONTINUITÀ DELLA VITA
D'IMPRESA TRA RIFORME NORMATIVE
E INTERVENTI MANAGERIALI**

Atti del Convegno
Verona, 6 aprile 2005



Associazione degli Industriali
della Provincia di Verona

2 - CRITICITÀ STRATEGICHE E SENSORI DI ALLERTA

Intervento di Giuseppe Bruni, Università degli Studi di Verona

Parlare di sensori contabili di allerta porta sicuramente a pensare alla contabilità tradizionale finanziaria. In realtà il bilancio di esercizio segnala con troppo ritardo le situazioni di crisi: spesso quando si arriva a esaminare il bilancio di un'azienda in crisi ormai è troppo tardi. Esso è utile, soprattutto se redatto correttamente, se affidabile, se analizzato in modo professionale, ma è l'ultimo atto di un processo diagnostico al quale cercherò, in breve, di ricondurmi.

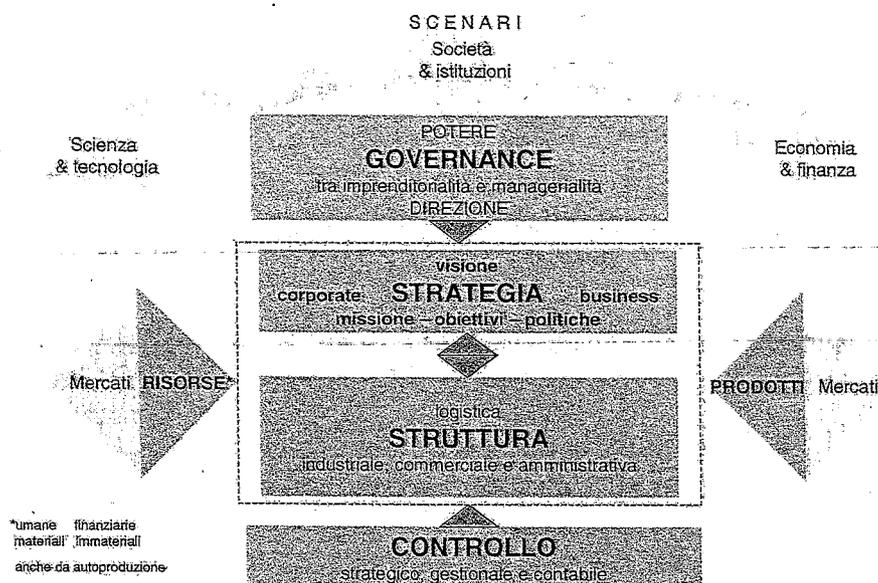
L'impresa innanzitutto, non vive a sé stante, ma è immersa in un contesto relazionale ambientale, lo scenario economico e finanziario: una piccola nave può attraversare il mare in condizioni tranquille e giungere al porto; un'altra invece, anche se robusta, può incappare in una tempesta e naufragare. Ciò significa che le criticità potrebbero essere esogene, giungere dalla società, dalle decisioni politiche e istituzionali, dallo scenario di fondo dell'economia e della finanza.

Anche il progresso scientifico e tecnologico può avere un impatto decisivo sulla vita dell'impresa: mentre infatti può essere "fattore critico di successo", per chi riesce a seguirlo o addirittura a precederlo, chi lo subisce passivamente, al contrario, rischia di diventare presto obsoleto. Una stessa condizione dello scenario può quindi rappresentare un'opportunità o al contrario una minaccia.

Nello scenario dobbiamo, inoltre, annoverare le situazioni di mercato, sia per quanto riguarda le risorse – mercato del lavoro, del capitale, finanziario, dei beni e dei servizi e dei fattori naturali, spesso strategici per certe aziende – sia per quanto riguarda i prodotti e i relativi mercati differenziati che presentano tutte le alee, a seconda che siano aperti, chiusi, in forte concorrenza, in turbolenza.

Dall'esterno giungono quindi segnali forti, che devono essere individuati perché i primi sensori di allerta sono quelli forniti dalla consapevolezza del contesto.

LE CRITICITÀ DELL'IMPRESA



Subito dopo la criticità più rilevante credo sia il potere: nelle piccole imprese, quando l'imprenditore è *dominus* assoluto, può rappresentare un fattore critico di successo, sempre che il soggetto sia capace, coraggioso, intraprendente, creativo.

Sappiamo però che il potere nelle società quotate, nelle SpA o anche nelle stesse famiglie imprenditoriali da opportunità può diventare minaccia: questa situazione si verifica per esempio in presenza di un conflitto di potere e di interessi tra i soci o tra i soci e la società, e a volte addirittura il conflitto si risolve nell'avversità di un soggetto economico a scapito della società o dell'impresa soggiacente.

Dal potere discende la *governance*; essa può originare una situazione estremamente favorevole oppure diventare una minaccia.

Possiamo avere una *governance* dove il potere si coniuga con l'imprenditorialità, oppure è condiviso con la managerialità, caso meno frequente nella PMI e sicuramente più riscontrabile nella grande impresa. Qualcuno oggi descrive l'amministratore delegato di una società come una sorta di imprenditore; in realtà l'imprenditore ha qualche cosa di più e di diverso rispetto a un *manager* perché rischia in proprio, mentre il *manager* rischia, pur sempre, per conto di altri. La differenza quindi è sostanziale.

L'ideale sarebbe una *governance* in equilibrio tra imprenditorialità e managerialità, dove l'imprenditore mette a disposizione la sua energia creativa e il *manager* la sua professionalità. Questo equilibrio così ideale secondo la mia esperienza è molto raro, in genere c'è sempre una sottintesa conflittualità.

AGENTI DI ALTA CRITICITÀ

SCENARI	Accelerazione progresso scientifico e tecnologico instabilità politico-istituzionale Intense evoluzioni congiunturali e strutturali.
GOVERNANCE	Confittualità di poteri e di interessi Assenza di creatività imprenditoriale Incompetenza e irresponsabilità direzionale
STRATEGIA	Mancanza di visione globale e prospettica Inconciliabilità tra strategia di corporate e di business Debolezza di missione, indeterminazione degli obiettivi
STRUTTURA	Inadeguatezza rispetto ai postulati strategici Concezione disorganica, carenze logistiche Rigidità funzionale e rispetto all'innovazione
RISORSE	Carenti Onerose Male utilizzate
PRODOTTI E MERCATI	Rispettivamente maturi e saturi Concorrenza esasperata Stressante approccio al marketing
AMMINISTRAZIONE & CONTROLLO	Burocrazia delle funzioni Inefficienza ed inefficacia operativa Inadeguatezza dei controlli interni ed esterni

Immediatamente dopo la *governance* troviamo la direzione. Anche questo può essere uno snodo debole, tanto che quando l'azienda ha un amministratore delegato di spiccata personalità difficilmente convive con un altrettanto capace direttore generale; a volte preferisce dividere la funzione tra due vicedirettori.

La catena di comando, che dovrebbe svilupparsi in modo armonioso da chi decide le strategie a chi poi le deve implementare in atti esecutivi, è anch'essa quindi suscettibile di creare situazioni critiche.

Veniamo ora a un punto focale: la definizione degli obiettivi di missione e le strategie attraverso cui conseguirli. Questo forse è il più delicato dei fattori critici di successo, perché non c'è una dottrina che stabilisca a priori la migliore strategia.

La strategia informa la struttura e la struttura condiziona la strategia, si determina perciò un meccanismo che può essere virtuoso e creare opportunità, come può anche essere perverso: è il caso in cui la strategia è sovradimensionata rispetto alla struttura, oppure quello in cui la struttura stessa si rivela inadeguata rispetto ai compiti di missione.

Infine troviamo il sistema operativo nella sua complessità che, monitorato con la tecnica del controllo direzionale, strategico e di gestione, può offrire le risposte sul conseguimento degli obiettivi di missione e sul raggiungimento dei risultati economici attesi.

Q

ANALISI AZIENDALE

È finalizzata alla consapevolezza delle condizioni prospettive di continuità e sviluppo dell'impresa, dei rischi e dei fattori critici di successo.

Compendia:

- Origini e tracce storiche
- Analisi strategica d'azienda e per ASA
- Analisi strutturale e funzionale
- Analisi dei rischi di valore
- Analisi di bilancio (ratios)
- Analisi dei piani d'esercizio e pluriennali

Conclude:

RATING, ovvero con la traduzione in un giudizio di merito sull'affidabilità, sul valore e sulle prospettive di sviluppo dell'impresa.

Il giudizio può anche riguardare, più strettamente, la probabilità di un rischio di insolvenza.

Quali sono in senso lato gli strumenti contabili di allerta? Credo che se abbandoniamo a sé stesse la missione e le strategie, non le coordiniamo e non le formalizziamo non saremo in grado di controllare il sistema aziendale. Se invece disponiamo dei piani strategici che definiscono la missione e i relativi obiettivi possiamo attuare un'efficace metodologia di controllo.

Se gli obiettivi saranno conseguiti, l'esito strategico sarà comunque positivo: essi possono essere infatti centrati pur con sacrifici operativi; viceversa, un risultato potrebbe essere conseguito nel modo più efficace ed efficiente dal punto di vista operativo, ma fallire dal punto di vista della missione. Sarà la metodica propria della pianificazione strategica ad allertare le criticità rilevanti dello sviluppo aziendale.

Un successivo sensore è rappresentato dai *budgets* d'esercizio: essi hanno una proiezione annuale e quindi sono un sensore più sensibile ed analitico attraverso la metodologia del controllo "per varianti". Rispetto agli *standard* di *budget* si possono infatti verificare degli scostamenti che già in corso d'anno possiamo riconoscere, individuarne le cause e rimuoverle. Altro sensore è la contabilità industriale: la gestione dei processi produttivi, soprattutto oggi con l'automazione dei sistemi è relativamente strategica. Tuttavia l'efficacia e l'efficienza nel consumo delle risorse e nei risultati di produzione può persistere nell'essere un fattore rilevante per l'industria manifatturiera, che ha ancora costi prevalentemente variabili: in questo tipo di industria il recupero di economie interne (rendimenti) può essere una determinante importante per evitare la crisi.

Le contabilità elementari potrebbero, a questo punto, apparire in tono minore, ma in effetti il sistema operativo e amministrativo funziona bene se altrettanto bene opera la contabilità dei fornitori, delle banche, dei clienti, mentre il malfunzionamento può essere causa di rischi e talvolta di frodi.

ANALISI DI BILANCIO (ratios & rating)

SCOPO

Segnalare le criticità relative alle condizioni storiche, puntuali e tendenziali dell'equilibrio aziendale nei collegati aspetti patrimoniale, economico e finanziario.

FONTI

- Bilanci di esercizio (per almeno un triennio)
- Bilanci consolidati di gruppo
- Bilanci disaggregati o ricomposti per ASA
- Relazioni sulla gestione e allegati
- Altre (situazioni infrannuali, statistiche aziendali, etc.)
- Bilanci straordinari
- Prospetti informativi (CONSOB)

REQUISITI

Completezza, correttezza e veridicità dei bilanci
 Asseverazione dei revisori e/o di altri organi di controllo
 Rigore metodologico nell'elaborazione dei ratios
 Professionalità dell'analista finanziario
 Responsabilità e riscontri nella valutazione del merito (rating)

Di seguito troviamo la contabilità generale, sempre più informatizzata nelle procedure e nella elaborazione dei dati. La principale necessità è che sia aggiornata, tenuta in modo corretto. Essa è quasi sempre salvaguardata da rigorosi controlli interni ed esterni, ma il rischio di inerenza è considerato tra i più insidiosi. Anche gli inventari sono strumenti di allerta: se mancano dei beni e se non c'è riscontro tra inventari fisici e contabili possono verificarsi dei problemi. È chiaro però che la delicatezza e l'importanza degli inventari dipendono dal valore dei beni patrimoniali.

INDICI SEGNALETICI (financial ratios)

SVILUPPO (trends)

Occupazione
 Investimenti
 Produzione
 Vendite
 Profitto (EVA)

PATRIMONIALI

Margine di struttura
 Leva finanziaria
 Immobilizzo
 Disponibilità corrente

ECONOMICI

Valore aggiunto
 Elasticità reddituale
 Reddittività operativa
 Reddittività netta

FINANZIARI

Flussi finanziari e di cassa
 Autofinanziamento
 Autofinanziamento capitalizzato

Informazioni complementari

- Saggi ponderati: di interesse, della fiscalità, del rischio di valore
- Ricavi, valore aggiunto, reddito operativo e capitale investito disaggregati per ASA

Buon ultimo il bilancio, di cui mi limito a fornire in breve i requisiti: per prima cosa i dati di bilancio devono essere completi, corretti e veritieri non solo nel senso meramente formale, ma nella sostanza.

La rappresentazione del bilancio deve essere *fair*, secondo quella correttezza anglosassone che non si limita al rispetto letterale dei principi contabili. I dati che costituiscono il sistema di valori devono essere asseverati dai revisori o da altri organi di controllo.

Se noi consideriamo i segnali di allerta che emergono dall'analisi di un bilancio che non è stato redatto correttamente, che non è stato controllato debitamente, è evidente che possiamo essere indotti in errore. Spesso gli analisti finanziari, ai quali compete di individuare ed interpretare i segnali di allerta che emergono dall'analisi dei "financial ratios" usano metodi un po' troppo disinvolti.

Oltre al rigore metodologico è necessario anche adottare un lessico, una dottrina ed un'esperienza che offrano la garanzia di un'analisi di bilancio autenticamente professionale, quindi corretta e credibile.

Veniamo quindi al punto forse più delicato: la professionalità. L'analista finanziario non può infatti limitarsi all'aspetto diagnostico formale, che si può ritrarre dagli indici comparati con gli *standards* di bilancio (economici, patrimoniali e finanziari).

Dovendo interpretare la situazione aziendale con la chiave di lettura del bilancio, l'analista deve assumere altre informazioni a cominciare dalla stessa anamnesi storica dell'impresa, nonché ogni altra informazione complementare o comunque utile a meglio percepire il nesso eziologico fra le criticità che possono minare le condizioni prospettiche dell'equilibrio economico e finanziario e gli effetti conseguenti sulla discontinuità aziendale.

I sensori di allerta della crisi aziendale sono molteplici, spesso correlati, talvolta discordanti; saperli leggere e soprattutto interpretare non è facile, ma è doveroso agire con la massima professionalità, specie se l'analisi deve seguire un responsabile giudizio di merito (*rating*).

SENSORI DI ALLERTA

STRUMENTI CONTABILI	SEGNALI DI ALLERTA
PROGETTI E PIANI STRATEGICI	Obiettivi di missione mancati o solo parzialmente conseguiti
BUDGETS DI ESERCIZIO	Varianti a consuntivo negative rispetto alle previsioni economiche e finanziarie
CONTABILITÀ INDUSTRIALE	Costi e rendimenti produttivi su livelli di efficienza ed efficacia sotto standard
CONTABILITÀ ELEMENTARI	Disfunzioni e irregolarità compromettenti per la funzionalità gestionale
CONTABILITÀ GENERALE	Non aggiornata, tenuta irregolare o fraudolenta, vizi di inerenza ai fatti amministrativi
INVENTARI	Limiti nella protezione dei beni, ammanchi, mancati riscontri fisici rispetto alle evidenze documentali
BILANCIO DI ESERCIZIO	Inosservanza dei principi e criteri di valutazione, scostamenti dei ratios rispetto agli standard

La contabilità in senso lato e il bilancio sono assimilabili a strumenti di allerta amministrativa nella misura in cui si rendono atti a monitorare fedelmente le situazioni e le performances dell'impresa segnalando tempestivamente ogni malfunzione, anomalia, diseconomia (o qualsivoglia ragione di critica) che possa compromettere le condizioni di equilibrio e, nei casi più gravi, la sua stessa sopravvivenza.