



Martedì 23/01/2018

## L'analisi della continuità aziendale: alcuni segnali che palesano patologie nella struttura aziendale

A cura di: Studio Dott. Antonio Cavaliere

### Introduzione

La parola patologia deriva da due parole greche ovvero  $\text{ἄλγησις}$ , (malattia) e  $\text{ἵστορία}$ , (studio), e fa riferimento alla parte della medicina che studia le cause e l'evoluzione delle malattie.

E' evidente che mutuando dalla medicina questo termine nel nostro mondo della consulenza, il termine patologia potrebbe essere trattato diffusamente come l'arte di chi (consulente aziendale) studia le cause e l'evoluzione delle malattie aziendali, ... prima che sia troppo tardi ... per l'imprenditore: il medico d'azienda. Naturalmente, come succede al vero medico, è frequente che anche al consulente capiti di avere a che fare con "pazienti" che, per quanto infermi, non vogliono riconoscere il loro stato di salute.

Ma quali sono, in estrema sintesi e senza alcuna pretesa di esaustività, i segnali (early warning) di possibili cause di patologie aziendali e le possibili vie d'uscita percorribili (way out) ?

Gli early warning possono essere mappati in:

- finanziari;
- gestionali;
- manageriali.

L'esperienza dimostra che quando uno o più di questi "indicatori" esistono in azienda, è più che probabile che una patologia è in corso di formazione e che una diagnosi preventiva, si spera, è più che necessaria.

### I segnali finanziari

Il segnale più eclatante è costituito dalla immediata difficoltà di cassa o scoperto di banca che culmina nella richiesta di aumenti di fido per il solo pagamento dei salari e stipendi dei dipendenti. Questo per esempio è un segnale di totale assenza di controllo.

Altro aspetto finanziario potrebbe essere costituito dalle linee di credito concesse all'azienda che non si "muovono" ma anzi tendono a "consolidarsi". Questo potrebbe essere il segnale di capitale a breve che si trasforma di fatto in un indebitamento a lungo termine se non addirittura in patrimonio netto. Continue rettifiche di bilancio in sede di valutazione di poste significative, sono indicazioni di manipolazione meritevoli di attenzione. La variazione anomala dei giorni cliente e fornitori e la riduzione della rotazione del magazzino, potrebbe essere sintomatico di un business che non va più sul mercato. Altri segnali che possono essere individuati dalla lettura del bilancio potrebbero essere ad esempio il reddito operativo in calo, il patrimonio netto in diminuzione negli ultimi 2 o 3 esercizi, l'utile netto che non rappresenta, anche da un confronto con la concorrenza, un ragionevole ritorno di investimento per l'imprenditore, il settore di appartenenza dell'azienda che risulta in stagnazione, l'incremento dei ricavi di vendita a cui non corrisponde un altrettanto incremento del margine di contribuzione o addirittura coincidente con un suo decremento.

### Segnali gestionali

Per gestionale s'intende l'insieme delle regole che ispirano i processi sottostanti il funzionamento del sistema azienda. In quest'ottica segnali che possono sottendere difficoltà legate a patologie striscianti in



azienda possono essere ritardi nella preparazione della reportistica periodica sia gestionale che ai fini di bilancio. Un'azienda che non apprezza il valore tempestivo dell'informazione finanziaria della gestione, sia preventiva (budget) che consuntiva (bilancio) o che prende tempo per "torturare" i numeri prodotti dalla gestione, sicuramente è un'azienda con dei problemi. Peggio è poi essere di fronte a realtà dove manca proprio il budget o dove la sua preparazione è solo un esercizio cartaceo "budget table": scostamenti del budget versus il consuntivo superiori al 20 per cento è un segnale in questa direzione; il management non sa preparare il budget e quindi non sa "guidare" l'azienda. Un altro segnale gestionale di probabili patologie è sicuramente la concentrazione delle vendite; quando più del 50 per cento delle vendite sono legate a pochi clienti o addirittura uno solo, esiste un serio problema di going concern. Un altro indicatore può essere costituita dalla propensione agli investimenti; un'azienda che taglia i costi per la ricerca e sviluppo, è un'azienda che non crede nel futuro. Sicuramente il segnale più importante lo danno comunque i dipendenti; assenteismo, turnover, contenziosi, ecc, legati al personale sono la cartina al torna sole di serie patologie forse già irreversibili.

#### Segnali manageriali

I segnali manageriali fanno riferimento all'alto management e per le PMI alla proprietà. Generalmente per guidare un'azienda, soprattutto nel settore industriale, basterebbe concentrare l'attenzione a quattro o cinque "driver". Le aziende dove il top management, la proprietà e i manager con una certa esperienza e competenza non conoscono, non capiscono o peggio rifiutano un "quadro di controllo" e preferiscono la gestione "a braccio", è un evidente segnale di malattia. L'assenza di una persona di riferimento ovvero la difficoltà a trovare una o più persone in grado di prendersi delle responsabilità, e quindi dei diritti ma anche dei doveri, così come l'assenza di una figura o di più figure esperte nel campo finanziario, sono altri segnali evidenti di difficoltà che possono tramutarsi in patologie organizzative che possono sfociare in atteggiamenti gestionali del "giorno dopo" - non fare oggi ciò che si può fare domani -, ovvero in contrasti e conseguenti scontri senza via d'uscita.

#### Conclusioni

Chiaramente non esiste un protocollo ufficiale che consente di avere una risposta per tutti i problemi d'azienda. I principi di revisione e la prassi più diffusa forniscono delle valide guide per cercare perlomeno di documentare il lavoro svolto richiesto dalla normativa. Tuttavia è evidente che un ruolo determinante nell'intercettare possibili cause di patologie aziendali e possibili vie d'uscita percorribili viene svolto dalla trasparenza e competenza del management interno all'azienda e quindi non solo dalla professionalità e "sano scetticismo" dell'organo di controllo che di per sé: 1. non può sostituirsi al management; 2. lavora su base campionaria e con una tempistica più ridotta del management e, soprattutto 3. Non ha la sfera di cristallo (OIC 11): "... conoscenza del fatto che in un arco temporale futuro di almeno dodici mesi dalla data di chiusura dell'esercizio intervenga, o è probabile che intervenga, una delle cause ...".

Dott. Antonio Cavaliere