

Patologie d'impresa

Anche le imprese si ammalano e necessitano di interventi e terapie. Riconoscere i sintomi, scoprire le reali cause del male e agire con tempestività ed efficacia è una condizione imprescindibile per evitare degenerazioni e metastasi.



Dalmazio Zolesi
Direttore Helvia Partners, Lugano
www.helvia.ch

La patologia è quella branca della medicina che studia le cause e l'evoluzione delle malattie.

Anche le imprese, in quanto organismi sociali, dinamici e aperti sono esposte a 'malattie'. Queste malattie, se non rapidamente diagnosticate e arginate, possono fatalmente degenerare. Per questo motivo, nell'esercizio della mia professione di consulente, avverto responsabilmente questa investitura di 'medico d'impresa'. Un Ippocrate che armato di mano ferma e bisturi può arrivare ad estirpare il male alla radice! Come tutti i medici sono abituato a trattare con pazienti (gli imprenditori) che non vogliono ammettere il loro stato di salute. Alcuni, devo persino 'rincorrerli' per farli sottostare alle necessarie terapie. Pertanto mi sono preso la libertà di promuovere, come si usa in campo medico, una campagna di sensibilizzazione e prevenzione dei rischi. Ecco pertanto un breve spaccato di ciò che significa e come si manifesta una patologia d'impresa.

Patologia d'impresa. È lo status gestionale in cui si riscontra un diffuso e compenetrante disequilibrio rispetto ai normali assetti, tale da mettere a repentaglio la sopravvivenza della impresa. Il disequilibrio può essere di natura economica, finanziaria o patrimoniale. Il disequilibrio economico consiste nella incapacità di remunerare adeguatamente i fattori della produzione (capitale, lavoro, ecc.). Il disequilibrio finanziario si manifesta nella incongruenza quali-quantitativa delle fonti finanziarie, tenuto conto del gravame degli interessi passivi.

Lo squilibrio patrimoniale deriva invece all'inadeguatezza dei mezzi, del patrimonio e del rapporto tra le fonti e gli impieghi, in relazione alla specifica attività aziendale.

Le patologie possono essere 'congenite' se riferite alla struttura genetica dell'impresa, 'virali' se acquisite in seguito alle relazioni intrattenute dall'impresa con l'ambiente esterno oppure 'degenerative' se sviluppatasi all'interno della impresa stessa nel corso della sua esistenza.

I sintomi patologici. La percezione della instabilità aziendale può essere rivelata da una serie di segnali che travalicano la mera perdita di bilancio. A titolo di esempio ne citiamo alcuni: l'interruzione dei pagamenti; la crescita della esposizione debitoria; la diminuzione del fatturato e dei margini; l'incidenza dei costi strutturali; la caduta degli investimenti tecnologici e di presidio del mercato; la fuga dei cervelli; la perdita di know-how. Origini diversificate a ben vedere, ma tra loro interconnesse e interdipendenti, in un rapporto osmotico che può colpire l'azienda nella sua globalità.

Gli stadi di gravità. Si registrano tre categorie patologiche: le crisi di lieve entità; le patologie conclamate; le patologie irreversibili. Nelle crisi di lieve entità, l'azienda inizia ad avvertire sintomi e tensioni ma possiede ancora le risorse e le energie per porvi efficacemente rimedio. Nelle patologie conclamate l'azienda accusa pesanti vincoli e gravami al suo operato che necessitano una rapida rimozione tramite interventi energici e terapie radicali. Nelle

patologie irreversibili, invece, l'azienda versa in uno stato di insolvenza e pertanto deve essere avviata al fallimento o al concordato preventivo, per tutelare il ceto creditorio e il mercato.

Le patologie 'classiche'. A titolo esemplificativo, riportiamo le più frequenti patologie d'impresa.

La 'sottocapitalizzazione' è tipica delle piccole e medie imprese che sono costrette a far ricorso massiccio al capitale di terzi.

L' 'obsolescenza di prodotto' colpisce le imprese i cui prodotti non rispondono più ai bisogni del mercato. L' 'obsolescenza dei fattori produttivi' colpisce i mezzi tecnici e il lavoro e si traduce in minori rese produttive e maggiori costi del prodotto.

Lo 'squilibrio delle fonti finanziarie' deriva dalla mancata correlazione tra fonti e impieghi e conduce a strutture finanziarie rigide o sovraesposte.

L' 'inadeguato rapporto costi-ricavi' interviene quando il livello dei ricavi è al di sotto del break even point e talvolta persino dei costi fissi.

L' 'insostenibilità del modello di corporate governance' attiene a crisi sociali e istituzionali all'interno e tra gli organi aziendali. I 'rapporti critici con i terzi' riguardano tensioni relazionali e contrattuali acquisite a seguito di fusioni, scissioni, acquisizioni, alleanze e accordi.

Una casistica articolata e complessa che richiede un processo di analisi e diagnosi competente assieme ad interventi rapidi e terapie efficaci.