

## La persona e le sue conoscenze al centro della crisi

di Lauro Venturi



Questo è il terzo e ultimo commento sull'impatto che la crisi finanziaria ha avuto sulle piccole e medie imprese. Se è umana e comprensibile l'indignazione verso le banche che si nascondono dietro freddi indicatori per decidere se concedere o no credito, dall'altro solo l'accettazione della realtà può generare comportamenti efficaci.

Per agevolare questa presa di consapevolezza, è utile rifarsi alle regole base di una buona conduzione aziendale.

Lavoriamo in un mercato dentro al quale abbiamo una certa posizione competitiva che, insieme alla efficienza della struttura operativa, genera risultati più o meno soddisfacenti.

Anche se gli strumenti del marketing non sono stati pensati per le piccole e medie imprese, l'imprenditore, opportunamente supportato, può chiedersi come sta cambiando il suo mercato, ragionando sulla quota di mercato e sulla differenziazione, che spiegano larga parte delle performance.

Occorre ottenere informazioni dai clienti, dai fornitori, dai colleghi, per capire come il nostro mercato si sta trasformando e come si modifica la nostra posizione competitiva: com'era prima della crisi, stavamo tra i primi, in mezzo, o tra gli ultimi? E adesso, cosa sta succedendo? Siamo arretrati? Se sì, chi ci ha superato e perché?

Una seria analisi della nostra offerta, in termini di rapporto Prezzo – Qualità, può essere fatta declinando quest'ultima in fattori misurabili e misurati.

Ci resta da analizzare la struttura operativa aziendale: la barca è troppo pesante, i marinai o lo skipper sono un po' arrugginiti, le nostre vele hanno qualche crepa? Se così fosse, cazarle ancora di più non ci porterà nessun beneficio, anzi, va a finire che si rompono del tutto.

La prova del nove sta nelle performance che otteniamo. Un'azienda, di qualsiasi dimensione o settore, è come uno sgabello che ha tre gambe: se una si rompe... patatrà.

Le tre gambe sono: redditività, solidità e liquidità. Non possiamo concentrarci solo su quest'ultima. Se la redditività è collassata, la prima cosa che ci viene in mente è di chiedere liquidità, con il rischio di mettere acqua in un serbatoio che ha un buco. Non serve chiedere soldi per pagare le rate del mutuo di un tornio o di una fresa che sono fermi perché non c'è lavoro, molto più lungimirante è richiedere la moratoria sui mutui.

Per sapere come stanno le tre gambe dello sgabello, è imprescindibile desumere dal conto economico e dallo stato patrimoniale i punti di forza e di debolezza dell'azienda, comprendendo come questi indicatori risultino stressati dalla crisi.

Successivamente, vanno descritti i punti di forza e le prospettive concrete che difficilmente traspaiono dai bilanci, afflitti spesso da opacità informativa.

Ciò che si vede dai bilanci è l'esito finale dell'approccio con il mercato e dell'efficiente gestione dei fattori produttivi. Partire dai bilanci è come guidare osservando lo specchietto retrovisore: sappiamo cosa c'è dietro di noi ma possiamo serenamente andare a sbattere contro il platano che ci sta davanti. E le banche, tranquillamente, si rifanno ai bilanci e al merito creditizio valutato su come si è comportata l'azienda sino a ieri. Però è essenziale ragionare come ragionano le banche, per sapere che rilievi ci verranno avanzati, e come giustificarli.

Nessuna piccola azienda può permettersi un direttore finanziario, ma ciò nonostante deve impostare una sistematica relazione con le banche per verificare che rating e che condizioni ci hanno riservato. Significa pagare di più o meno il denaro, avere più o meno credito, erodere di più o di meno il reddito operativo.

Occorre essere più sensibile alla prevenzione dei problemi, per evitare di rincorrere quelli che gli altri (banche, committenti, fornitori...) ci buttano addosso.

Rimettere al centro la persona di chi guida l'azienda e rafforzarne il suo bagaglio di conoscenze è tanto importante quanto garantirgli credito.

Si deve essere ottimisti o pessimisti? Penso che tanti imprenditori siano formidabili ottimisti che però si preoccupano anche. Dobbiamo augurarci che le preoccupazioni enormi che stanno attraversando non offuschino la loro voglia di fare impresa, perché altrimenti diventa dura davvero.

