

## Il difficile momento economico e le strategie imprenditoriali per uscire dalla crisi

di [Luciano Cipolletti](#)

**Pubblicato il 6 Aprile 2013**

La crisi economica in atto sta spingendo molte aziende a revisionare i processi aziendali in atto ed a ristrutturarli per essere più competitive nel mutato quadro economico finanziario...

Cassa integrazione a livelli preoccupanti, disoccupazione con tendenza a crescite esponenziali, società in liquidazione, società in stato fallimentare, aziende che cambiano ragione sociale, società in concordato preventivo, nazioni sull'orlo del fallimento a causa del disavanzo record dei conti pubblici... e tutto questo praticamente sta accadendo in tutto il mondo industrializzato.

Ma cosa sta succedendo? La risposta è piuttosto semplice, l'accettazione della "vera" natura della causa (perché ne è solo una) è più difficile da ammettere, la soluzione è molto più complessa, ma a quanto pare perché è sotto gli occhi di tutti, non è quella sulla quale fino ad ora si sono orientati i Governi.

Cominciamo però dalla prima domanda: la causa, facendo una doverosa premessa per capire meglio il mondo economico in cui viviamo. Ciò che verrà detto è scontato per chi si occupa di economia politica, ma è necessario impostare il discorso partendo dall'origine.

È oramai dal 1600 che viviamo in un sistema capitalistico di tipo filo occidentale anche se la vera industrializzazione, importante motore del sistema produttivo, c'è stata verso la fine del diciannovesimo secolo. Le nazioni che non vivevano in un regime di questo tipo sono recentemente evolute in tal senso, vedi l'ex URSS e la stessa Cina, anche se quest'ultima in una forma molto diversa.



Il sistema capitalistico di cui si parla è caratterizzato da questi step iniziali: creazione di strutture (fabbriche, macchinari, società di servizi, strutture commerciali...), creazione di posti di lavoro, espansione delle strutture. Tutte le aziende, se ci riflettiamo un attimo, hanno attraversato queste fasi: dalla azienda artigiana alla piccola-media impresa. Il capitale si è così evoluto da semplice capitale immobilizzato, fabbricato e macchine utensili, all'aggiunta di capitale circolante, magazzino e crediti. Dal momento in cui la struttura del capitale ha ragion d'essere solo se costantemente alimentata, fin tanto che la domanda è stata superiore alla offerta, si è vissuti in una fase di espansione. In epoche recenti è successo che la domanda cominciava a stagnare ma fortunatamente si sono create nuove opportunità con i cosiddetti "nuovi mercati" (vedi molte nazioni emergenti degli anni novanta).

Ora descriviamo in maniera diversa il tipo di evoluzione sopra indicato. Le società fondate sul capitalismo sono caratterizzate da una fase di sviluppo in cui la ricchezza crea ulteriore ricchezza, le strutture si potenziano, la capacità produttiva aumenta grazie anche alla tecnologia, si creano nuovi posti di lavoro ed i nuovi redditi creano più business, nascono nuove opportunità per tutto l'indotto. In tal modo lo sviluppo capitalistico riesce ad autoalimentarsi: ci si trova nella fase di espansione.

Questo sviluppo, come è ovvio, non può essere infinito per cui ad un certo punto accade che la domanda non riesce più ad essere superiore all'offerta e si viene a creare una situazione di stabilità tra produzione e mercato. Di conseguenza le imprese che tempi addietro si erano espanse creando nuove strutture, acquistando nuovi macchinari e creando posti di lavoro sono costrette a bloccare la loro espansione ed a restare con le strutture che si sono create. In tal modo però chi costruisce fabbricati, chi costruisce macchine utensili, chi progetta, l'indotto che lavorava su ciò... non ha più la mole di lavoro di prima. Ad esempio (ma solo per fare un esempio banale) il mercato edilizio subisce una frenata, le commesse relative alla costruzione di nuovi fabbricati cominciano a fermarsi. In sintesi gli anelli "a monte" rallentano, il fatturato cala e per potersi mantenere in vita tali imprese sono costrette a ridurre i costi, partendo dal licenziamento della manodopera che così, per carenza di reddito, deve limitare i propri fabbisogni.

Con meno risorse finanziarie disponibili sul mercato gli introiti cominciano a diminuire per tutti gli attori economici. Il minor business porta le aziende a valle a comprimere i propri costi con la stessa politica di riduzione di manodopera delle aziende a monte. Meno ricchezza porta meno introiti anche per le strutture commerciali e quelle di servizio che a loro volta devono ridimensionarsi come tutti coloro che li precedono. Anche lo Stato riceve meno "entrate" e quindi, per mantenere il livello di spesa pubblica, è costretto ad indebitarsi attraverso l'emissione di titoli di Stato.

Non è solo questo, anzi questo è solo l'inizio. Con la diminuzione del reddito diminuisce sul mercato la domanda potenziale che aveva portato la situazione di stallo (offerta=demand) cosicché le imprese ora hanno ancor più capacità produttiva in esubero e sono quindi costrette ad adeguarsi comprimendo ulteriormente investimenti, spese e riducendo ancora una volta forza lavoro. In sintesi si comincia ad attivare una spirale di compressione del reddito che, ad effetto domino, induce alla compressione dei costi, ciò con lo scopo per le società di poter rimanere in vita. Il meccanismo colpisce tutti i settori e in estrema sintesi fa aumentare la disoccupazione e il disavanzo della Nazione. In tutto ciò svolge un ruolo deleterio il meccanismo finanziario impostato che comincia a incepparsi date anche le modalità di pagamento instaurate sul mercato (30/60/90/120...): lo spettro delle insolvenze diviene realtà. Si aggiunge quindi un ulteriore tassello, quello finanziario, al dramma economico che si sta vivendo, dato che quel volume di affari che resta in piedi è minato dal rischio dei mancati incassi.

Non bisogna stupirsi, si sta semplicemente dicendo quello che "naturalmente" accade al sistema capitalistico che vive fondamentalmente di tre fasi evolutive: la prima di espansione, la seconda di saturazione e la terza di contrazione.

Tuttavia dal momento in cui tutto il mondo è oggi governato da un sistema finanziario amplificato a livelli inimmaginabili, le multinazionali ed i grossi istituti di credito non hanno accettato questa fase di stagnazione e, ancor meno, di regresso: è ovvio che, come ogni impresa, il volume di affari doveva continuare ad espandersi per lasciare in vita e fomentare il sistema capitalistico.

Di conseguenza gli istituti di credito americani più importanti (Lehman Brothers in primis) hanno ostinatamente voluto mantenere in vita e addirittura voluto incrementare un giro di affari che non solo non c'era più da diversi anni, ma addirittura il sistema era oramai entrato nella sua fase di contrazione: inevitabili sono state le bolle finanziarie e il concedere credito a soggetti insolventi. La combinazione di tutti i fattori in gioco non ha fatto altro che peggiorare la situazione a livello mondiale. In effetti l'ostinarsi nel voler dare vita ad un sistema finanziario virtuale e non più reale è solo servito ad allungare l'agonia di un mondo capitalistico in fase di contrazione. Oggi invece tutti gli istituti di credito hanno chiuso i "rubinetti" e questo ovviamente ha messo ulteriore benzina sul fuoco perché ha bloccato praticamente del tutto una ruota che, in effetti, non poteva più girare.

Ma riflettiamo bene su quanto detto: il problema non è che gli istituti di credito non concedono più nuova finanza, oppure che i soldi che gli stessi istituti europei hanno preso in prestito dalla BCE (circa 530 miliardi di euro a febbraio 2012, di cui 139 miliardi prelevati da banche italiane) non lo hanno rimesso in circolo investendoli in BTP poiché più remunerativi e certamente non tossici. Il vero problema è che da

diversi anni siamo entrati nella fase di contrazione capitalistica dal momento in cui domanda ed offerta si sono equiparati e quindi si è attivato quel meccanismo contrario rispetto allo sviluppo che sta portando praticamente a ridurre i costi, ad annullare gli investimenti e ad eliminare forza lavoro. In sintesi stiamo andando incontro ad un impoverimento della società.

Nel frattempo cosa fanno i Governi ? Per evitare il fallimento ed avere più liquidità possibile, anche per pagare cassa integrazione, mobilità e per sopperire ai mancati incassi dalle imprese (vedi l'incremento esponenziale del lavoro svolto dai dipendenti Equitalia) incrementano la tassazione di tutte quelle attività che possono dare liquidità immediata: accise sui carburanti, prima casa, IVA...

È bene precisare che non si sta facendo un discorso di carattere politico. In questi meccanismi destra, sinistra e centro non hanno un significato compiuto, dato che si sta cercando di capire come sopravvivere. Si vogliono solo chiarire quei fattori che stanno portando alla deriva un sistema globalizzato che in questi anni sta "tornando indietro" non per colpa di qualcuno ma solo perché è insito nelle società basate sul capitalismo e del suo naturale ciclo di vita: espansione, saturazione e contrazione. Ma è solo attraverso la vera comprensione di tutti i fattori in gioco che, forse, si può trovare il bandolo di questa intricata matassa.

Fatta questa doverosa precisazione ora possiamo riprendere i nostri discorsi.

Si parlava di aumento della tassazione (in senso lato), in questa sede è anche inutile disquisire su chi deve pagare di più e chi di meno. Se continuiamo a ragionare in tal senso il problema non lo risolveremo mai dato che ci troviamo di fronte una "inversione storica di tendenza": la miseria e la povertà ci sarà per tutti se non pensiamo alle vere soluzioni liberandoci dagli schemi di ragionamento tradizionali che stanno creando un circolo vizioso senza uscita e che non affrontano il problema nella sua vera natura.

Andiamo quindi avanti: bene (anzi male) con l'aumento della tassazione si riducono ulteriormente i consumi e quindi la fase di contrazione subisce un ulteriore duro colpo, ecco perché, si diceva sopra, siamo in un circolo vizioso.

Ogni tanto si sente dire che forse siamo fuori dalla recessione, che il lavoro sta per ripartire... ma che è un treno? Come farebbe a ripartire? Quali sarebbero queste risorse finanziarie inesprese necessarie a far ripartire il sistema? Da dove verrebbero prelevate oppure come si genererebbero queste risorse? Come potrebbe riaumentare la fatidica domanda? Probabilmente per motivi di ordine "superiore", non si è invece lavorato al contrario, avendo penalizzato ulteriormente la ripresa?

Tutti noi quando ascoltiamo questi argomenti, essendo fondamentalmente di natura ottimistica (o lo vogliamo essere per paura), crediamo, ipse dixit, che forse a fine 2013 finisce la recessione, bisogna ricreare occupazione, la Germania in fondo sta ripartendo... Si tende a ragionare così perché le colpe vengono date a vari motivi apparenti o del momento che, si pensa, si stia per superare: l'introduzione dell'euro, la svalutazione del dollaro, la globalizzazione, la Cina, le mancate privatizzazioni, l'allungamento della vita media, la pressione fiscale, il deficit della spesa pubblica, le banche, le multinazionali, lo spread... Purtroppo la verità, dura da ammettere, è un'altra poiché la causa è solo una, tutto il resto è conseguenza: il sistema sta naturalmente tornando indietro e bisogna veramente pensare ad invertire questa tendenza, ma nulla si autocrea e quindi bisogna mettere in atto le condizioninaturali adatte.

A questo punto è il caso di fare un riepilogo.

Il sistema capitalistico piace a tutti, genera ricchezza, emancipazione, scambio culturale, libero arbitrio. Il libero arbitrio ci dà la possibilità di scegliere sul nostro presente e sul nostro futuro, entro certi limiti ci permette di decidere chi e come vogliamo essere, quale mestiere scegliere, se essere imprenditori o meno... e così via. Tuttavia occorre essere consapevoli che tale sistema capitalistico, come tutte le cose, vive di tre fasi che è importantissimo distinguere: la prima di espansione che può durare svariati decenni se non qualche centinaio di anni, in base a come si "evolvono" in senso economico-finanziario, le società nel mondo; la seconda di stallo o di stagnazione che dura relativamente poco; la terza di contrazione (che non è la stessa cosa di recessione che identifica invece una riduzione temporanea dei consumi, non una condizione di instabilità definitiva domanda-offerta). La terza fase, che secondo alcuni stiamo oramai vivendo da qualche anno (se non da un decennio, considerando come è stata "gonfiata" l'economia attraverso le bolle finanziarie), porta un naturale impoverimento sociale e se non vengono presi adeguati rimedi, porta alla miseria.

Riassumiamo anche come si svolge questo ciclo: il capitale genera ricchezza e genera nuovo capitale fin tanto che la domanda è superiore all'offerta. Poi subentra la fase in cui domanda=offerta e quindi si entra nella fase di stagnazione. Possono esserci dei momenti storici in cui determinate aree raggiungono la loro stagnazione ma si vengono a creare nuove nicchie di mercato dove la domanda è in esubero rispetto all'offerta locale (es. paesi asiatici, Russia, nord Africa, zone del Golfo...). Allora i Paesi industrializzati ripartono ed il capitale continua a generare nuova ricchezza, avendo una nuova valvola di sfogo.

Quando tutte le nicchie sono sature e ancor più se ci si trova nella condizione in cui una nuova grande area potenzialmente appetibile (come la Cina) anziché creare domanda dà offerta, allora nei Paesi industrializzati la fase di stagnazione subisce una veloce accelerazione e si passa in breve tempo nella fase di contrazione dato che la domanda interna diminuisce ulteriormente, in questo caso a vantaggio del nuovo soggetto entrante. La fase di contrazione è caratterizzata dalla seguente equazione: offerta > domanda, ossia le imprese cominciano ad avere capacità produttiva in esubero. Da questo momento in poi si creano circoli viziosi ed il sistema capitalistico regredisce impoverendo la società, man mano sempre più. Lo Stato, per mantenere lo status quo ed assistere i cittadini, si indebita oltre soglia e va in continuo disavanzo (disavanzo: uscite > entrate), così, per finanziare il debito pubblico, è costretto a chiedere soldi in prestito ad istituti, privati... attraverso l'emissione di buoni del tesoro (BOT, BTP...). L'indebitamento cresce e c'è la necessità di maggiori entrate, non più possibili, anzi, aumentano sempre di più le uscite che richiedono ulteriore indebitamento, si entra in una spirale micidiale.

Quale potrebbe essere la soluzione a tutto ciò ? La prima risposta è ovvia: fare in modo che la domanda torni ad essere superiore all'offerta. Cosa significa in termini concreti ? Che molte aziende/impresе dovranno chiudere e quindi quelle che restano, ad un certo punto si troverebbero nella condizione in cui domanda > offerta. Ripartirebbe il meccanismo. In sintesi pare che il meccanismo che ci dovremo attendere sia inevitabilmente il seguente: la domanda sta calando ad un ritmo "x", l'offerta, già esuberante, dovrà adattarsi ad essa ma scendere più velocemente della domanda, ad un ritmo "y".

Solo quando si verificherà l'equazione domanda > offerta il sistema potrà verosimilmente rimettersi in atto. In questa sede non è il caso disquisire su quanto tempo ci vorrà perché questo accada, oppure quanti posti di lavoro verranno persi e se lo Stato potrà essere in grado di garantire assistenza ai tanti disoccupati ed alla fine "di quanto" possa aumentare il disavanzo pubblico. Questo aspetto non ci compete e comunque non avremmo voce in capitolo. Come consulenti d'impresa ciò che possiamo fare è valutare se la "nostre" aziende hanno delle chance per poter restare in vita, considerando questa "selezione naturale". Focalizziamo quindi l'attenzione per un attimo a "cosa poter fare" all'interno delle nostre imprese, quanto meno per limitarne i danni, rimandando a "chi di competenza" le soluzioni di carattere macroeconomico e sociale.

Da quanto detto è ovvio che non si può fare a meno di una attività di ristrutturazione. È necessario, se non indispensabile, "ripensare" l'azienda, trovare nuove idee, cercare nuove opportunità di sviluppo, anche al di fuori dei confini nazionali. Un piano di ristrutturazione aziendale parte in primis da una verifica interna dei propri punti di forza e di quelli critici. Dal punto di vista "esterno" teniamo in considerazione il fatto che ogni momento storico è caratterizzato da specifiche "minacce", in questo caso

dal calo della domanda, ma anche da specifiche “opportunità”: occorre solo guardare il nostro business in una ottica che incroci punti di forza interni e potenziali opportunità offerte dal mercato e dalla specifica nicchia. Ma vi sono casi in cui è indispensabile trovare altre alternative, ad esempio una diversificazione del business o nuovi accordi di partnership.

Una verifica delle nuove opportunità o di una ristrutturazione in chiave turnaround, ritratto con un nuovo assetto economico finanziario può essere concretamente la sola soluzione al problema che le nostre imprese hanno oggi, che è quello di poter restare in vita.

Esiste oggi in commercio un software specifico che aiuta l’impresa o il consulente ad affrontare queste delicate tematiche ([Simulation](#)) ma è chiaro che l’intervento di uno specialista in materia può completare in modo esaustivo il tipo di intervento necessario. Simulation è un software che, in base all’inserimento di un conto economico e, volendo, dello stato patrimoniale, riesce a “ricostruire” un ottimale assetto economico-finanziario-patrimoniale per l’impresa. Esso agisce su sei variabili e, anche grazie all’estrema facilità e velocità di utilizzo, può pianificare tutte le attività di intervento, anche splittate su un triennio. Simulation è uno strumento straordinario che agisce “da solo” indicando la soluzione più adatta, volendo senza alcun intervento manuale, grazie a specifici algoritmi di calcolo. Costituisce una vera soluzione, quantomeno alle attività di risanamento.

[scopri il software Simulation per la gestione delle ristrutturazioni aziendali >>](#)

4 aprile 2013

Luciano Cipolletti