



Credo che solo adesso, dopo che in realtà questo problema esiste in modo pressante da almeno quindici anni ed è divenuto adesso dirompente, ci si renda conto che siamo noi per primi quelli che dobbiamo cambiare.

Ma non dobbiamo cambiare per opportunità o per convenienza.

È la realtà che ci circonda che è cambiata in modo radicale, e non da oggi.

Pertanto trattasi di una assoluta e indifferibile necessità sociale ed economica.

Mano a mano che le maglie fiscali si sono ristrette l'importanza della consulenza fiscale agli occhi dell'imprenditore è scesa drasticamente.

Gli adempimenti burocratici rappresentano indubbiamente ancora un inutile fardello che grava sulle aziende e conseguentemente anche la parcella costituisce un costo, un peso.

Oggi noi siamo una fonte di spesa (e allora giustamente dobbiamo essere trattati come tutti i fornitori), non possiamo certamente definirci dei portatori di valore.

Di cosa hanno bisogno in realtà gli imprenditori, di cosa hanno bisogno le aziende?

Se ci si limita alle richieste superficiali che ci vengono quasi sempre formulate sembrerebbe facile la risposta: fonti finanziarie, "non troviamo credito!".

Però non è di mezzi finanziari che hanno necessità; ciò che loro necessita veramente è il comprendere che il mondo è cambiato e nel contempo la loro azienda non sta cambiando con la medesima velocità.

L'imperativo è innovare prima di tutto mentalmente; cambiare l'approccio ai problemi. L'imprenditore ha urgenza di fermarsi e riflettere sulle strategie adottate; di usare in modo produttivo il tempo e non essere schiacciato dal divenire dei problemi; di disporre di informazioni e volerle leggere oppure almeno ascoltare; di delegare il delegabile e tenere per se i temi che comportano un importante valore aggiunto.

Se analizziamo la dinamica delle aziende così come si è sviluppata in questo periodo, e soprattutto nel corso di questa lunga e interminabile, crisi, vedremo che:

1. una buona percentuale è cresciuta ed è prosperata anche nel periodo più nero della crisi;
2. una parte sta sopravvivendo;
3. una parte è già stata spazzata via dal mercato.

Però non è che le prime siano cresciute perché operavano in settori di nicchia o perché sono state fortunate; si possono trovare infatti campioni in tutti i settori (dall'edilizia alla meccanica, dal tessile alla pelle, dal fashion ai produttori di articoli apparentemente a scarso valore aggiunto).

Sono cresciute quelle aziende che hanno capito per prime e molto per tempo che bisognava cambiare. Quelle che si sono poste come obiettivo primario il dotarsi di una organizzazione efficiente, non solo produttiva (assodato che da sempre quest'ultima sembra essere la priorità assoluta ed esclusiva di troppi nostri imprenditori).

La mia opinione è che la responsabilità della distruzione di valore che c'è stata in questo periodo sia da imputare, lascio a voi indicare le percentuali di colpa, a:

1. imprenditori;
2. sistema finanziario;
3. commercialisti iscritti all'albo e la massa di presunti tali, e che portano solo discredito al nostro lavoro.

Ovviamente tralascio volutamente un altro attore, sempre latitante: il governo.

Certamente le politiche che sono state adottate non hanno contribuito alla crescita ma, anzi, hanno ridotto la competitività delle aziende; il sistema paese ne ha risentito enormemente e le scelte adottate sono state assolutamente devastanti se rapportate a quelle di altri paesi competitors.

#### Gli imprenditori:

troppi non hanno saputo cogliere i cambiamenti strutturali del mercato e del contesto in cui operano come pure i segni del declino della propria azienda e non sono intervenuti per tempo; ovviamente se la sono poi ritrovata in crisi.

Hanno continuato a fare azienda come sempre fatto, mentre il mondo correva su internet.

E si sono accorti che la loro società era in crisi il più delle volte quando si sono manifestate le difficoltà finanziarie e la mancanza o l'impossibilità di accedere al credito. Solo che le carenze finanziarie sono una diretta conseguenza della crisi, non ne sono mai la causa.

I sintomi del declino vengono studiati in dottrina da più di 50 anni e ben poco di innovativo è stato prodotto in questi ultimi anni. Pertanto trattasi di materia arcinota. La fase del declino dura normalmente per qualche anno. L'importante è allora saperne cogliere per tempo i segnali e, conseguentemente, intervenire.

Se ciò non viene fatto, inevitabilmente arriverà la crisi.

Il non accorgersi di questi segnali e sintomi fa parte di quel modo di fare azienda che sottovaluta l'importanza di riflettere periodicamente sulle strategie, sul perché stanno intervenendo perdite di quote di mercato a favore dei concorrenti, sul come risponde la clientela alla proposta aziendale, sulla qualità del prodotto e del servizio, sulla qualità e la soddisfazione del personale e soprattutto sull'andamento della marginalità.

Quanti imprenditori si preoccupano più del margine piuttosto che del fatturato?  
Quanti sono certi che un prodotto stia marginando e sono al corrente di quali fra i tanti del loro listino marginano di più?  
Quanti imprenditori sentono l'esigenza di disporre di informazioni come esigenza primaria?

#### Il sistema bancario:

i burocrati europei hanno introdotto la grande novità: il rating.

Il sistema bancario si è così dotato di un meccanismo di per se correttissimo, ma inserendolo in modo violento in un tessuto produttivo che in generale non era assolutamente preparato, e pertanto assolutamente non pronto, ad affrontare un salto così traumatico.

Non lo era certamente quello italiano e ancor di più quello del nord est dove notoriamente le aziende erano e sono di gran lunga sotto capitalizzate, e hanno fatto sempre un ricorso massiccio alla leva finanziaria (tra l'altro concessa con troppa facilità dal sistema).

Però i nostri politici non hanno capito cosa ciò avrebbe comportato (e ancora adesso si stupiscono degli effetti conseguenti!).

Queste sono però adesso le regole con le quali le aziende devono convivere.

Quello che realmente serviva e serve ai nostri imprenditori, e che il sistema finanziario potrebbe fare, era ed è fornire loro consigli e avvertimenti, alla luce delle carenze dell'azienda (e le banche hanno mille strumenti per esserne al corrente) e alla luce delle performances positive di altre aziende che operano nel medesimo settore.

La banca non può non sapere che la carenza di informazioni utilizzate dall'imprenditore, la scarsa qualità del management, e, non da ultimo, i problemi dei passaggi generazionali sono temi che devono essere affrontati molto per tempo.

Ben difficilmente però viene fornito anche solo un avvertimento al riguardo. Il segnale lo darà il rating, quando il più delle volte sarà troppo tardi.

Non di rado si assiste all'assurdo che se una PMI chiede il rating alla propria banca, che la affida magari da tanto tempo, neppure le viene comunicato, se non in termini vaghi.

Se poi si ha la fortuna di ricevere una risposta precisa e si chiede per quali motivi il rating è così negativo, le risposte in genere sono: "l'algoritmo che produce il rating è molto complesso e non ne conosciamo la formazione se non per grandissime linee".

Basterebbe leggere gli appunti pubblicati nel nostro sito, alla voce rating, per comprendere come si potrebbe aiutare l'azienda.

E facendo questo il gestore aiuterebbe prima di tutto la sua banca, evitando quelli che

oggi vengono scoperti essere i NPL, come fosse un qualcosa che improvvisamente si è materializzato dal nulla.

Non è che una grossa parte di responsabilità per questi NPL non ce l'abbia proprio chi ha concesso questi finanziamenti e nel durante non ha fatto nulla per preservare la capacità di rimborso da parte dell'azienda? L'errore è sempre a monte, nel concedere, oppure lo diviene nel durante quando non si riesce a comprendere ciò che sta succedendo in azienda, al nostro cliente?

La novità introdotta ha portato alla morte di migliaia di aziende.

Alla conquista del mercato italiano da parte di società estere.

In sostanza è servita si a dar luogo a una pulizia, in parte salutare, ma certamente sono sparite anche aziende che potevano e dovevano essere salvate.

Tutto ciò ha distrutto valore, e prima di ricostruire ciò che c'era ci vorranno anni di duro lavoro.

Certamente si poteva fare di meglio.

Il dottor Messina, ceo di Banca Intesa, continua ad affermare che le banche hanno una funzione sociale. Ha inoltre dichiarato "quanto alle aziende in crisi è nostro interesse non farle fallire" (Corriere Della Sera del 7 maggio 2017).

Credo che la frase sia significativa.

È nostro interesse non farle fallire.

E ciò cosa significa? In pratica come si declina questa affermazione? Qual è l'approccio nuovo che si auspica?

Non potrebbe forse essere importante ritornare, almeno in minima parte, a quella sana conoscenza del cliente che una volta era patrimonio dei direttori di filiale e dei gestori? Non è che sarebbe opportuno, più che esaminare numeri freddi in modo freddo, visitare periodicamente l'azienda cliente, verificare come viene monitorata la gestione, parlare con l'imprenditore e con il responsabile amministrativo?

Quanti sono i progetti che vengono presentati apparentemente assolutamente sostenibili ma che si reggono su di un presupposto assolutamente fragile: le persone delegate alla sua realizzazione continuano a ragionare come si faceva 15 anni fa?

E veniamo al commercialista:

ultimo non perché io ritenga abbia minori responsabilità rispetto a quella degli altri due attori e pertanto sia l'ultimo della triade, ma in quanto dovendo per ovvie ragioni scrivere di più, l'ho allocato in questa parte di questi appunti.

Costui, per scuole fatte, per la cultura dei numeri che dovrebbe aver acquisito, per quantità di aziende che vede, avrebbe tutti gli strumenti, se li sa e li vuole usare, per accorgersi dei sintomi e dei primi segnali di declino.

Li ha vedendo i bilanci, li ha andando in azienda e chiedendo i dati che servono.

Li ha constatando concretamente la qualità delle informazioni che circolano, la qualità del management, verificando i problemi e le tensioni famigliari, vivendo il clima aziendale (è estremamente raro che in presenza di un clima teso non siano latenti o già emerse problematiche che evidenziano il declino in atto).

Questo è il vero ruolo che dovremmo aver già avuto ed in ogni caso si dovrà necessariamente ricoprire nel futuro.

Dobbiamo essere in grado di dire all'imprenditore verità scomode ma essenziali, dobbiamo farlo crescere e con loro cresceremo anche noi.

Il nostro ordine nazionale ha previsto le scuole di alta formazione. Per quanto mi riguarda ci credo poco, non perché queste scuole di per se non siano indispensabili, anzi! L'università ci ha insegnato ben poco di pratico e pertanto se ci saranno delle scuole che formeranno degli esperti, ben vengano. Tutto ciò che abbiamo imparato l'abbiamo appreso sul campo, giorno dopo giorno.

Ci credo poco in quanto a mio avviso per formare degli specialisti (in questo campo) servono anni, non mesi.

E certamente saranno purtroppo, ovviamente per fortuna loro, solo i giovani che faranno questo percorso.

I professionisti "affermati" probabilmente non ne avvertono nemmeno il bisogno.

Per essere in grado di fare quanto sopra, in primis necessita andare in azienda e affrontare i problemi lì, sul posto.

Chiedere dati, analizzarli e accorgersi per tempo di ciò che non sta funzionando.

Sporcarsi le mani.

A mio avviso i nostri imprenditori non hanno il bisogno legato ai vari adempimenti civilistici e fiscali.

Questa è solo una necessità, una coercizione.

Se si riflette poi sul fatto che l'introduzione delle fatture elettroniche e la quantità di dati che ogni giorno di più sono a disposizione del fisco, comporteranno la diminuzione certa dell'importanza dei dichiarativi e arriveranno le semplificazioni contabili per le piccole industrie, in quel momento che fine faranno migliaia di colleghi? Si ricicleranno e si daranno alla consulenza strategica e al controllo di gestione?

Impresa impossibile a mio avviso, a meno di non pensare di inventarsi una professionalità dal nulla e conseguentemente fornire un servizio di dubbia qualità alla clientela; purtroppo al riguardo c'è da dire che il rapporto statico e inamovibile che da sempre esiste fra professionista e cliente non mette quest'ultimo nelle condizioni di valutare cosa offre il mercato (salvo l'andare fuori regione in cerca di luminari, se proprio ne avverte la necessità o per poter dire di essere assistito dal "migliore"). Pertanto per il nostro imprenditore classico ciò che lo storico commercialista gli offre è lo standard massimo, e non necessita guardarsi attorno. Ritengo che ciò non sia utile né all'impresa e neppure alla nostra categoria. Così non esiste una reale concorrenza, l'unica che ci può far crescere.

Certamente il fornire un servizio di consulenza strategica, di controllo di gestione e l'aiutare l'impresa nel percorso non semplice di cambio di cultura non è e non sarà un compito facile.

Nel contempo può essere che l'imprenditore consideri, soprattutto nella prima fase, quanto gli viene proposto come un'ingerenza e pertanto si "rischi di perdere il cliente".

Io sono dell'avviso che è il nostro dovere farlo, e se si perderà un cliente, pazienza. Alla fine la qualità pagherà.

Questo è ciò di cui ha realmente e assoluto bisogno. Ne consegue che prima o dopo apprezzerà il lavoro e la parcella sarà il giusto compenso non per un costo inevitabile, ma per un valore aggiunto che sarà stato fornito.

Tradotto nel concreto, quanto sopra per me significa:

1. incontrare una volta al mese l'imprenditore e indurlo ad affrontare temi che nel passato non ha affrontato, sommerso com'era e com'è dal divenire quotidiano. Abituarlo al cambio di approccio ai problemi e quindi di mentalità;
2. migliorare e implementare la qualità delle informazioni a disposizione dell'imprenditore e dei vari responsabili;
3. introdurre la pianificazione in azienda;
4. imporre la redazione di bilanci periodici a date fisse di consegna;
5. dar luogo a incontri a cadenza programmata con l'imprenditore per analizzare i dati di sintesi del periodo (non ne servono tanti, è più che sufficiente un semplice cruscotto che metta in evidenza i dati ritenuti al momento più significativi);
6. in sede di analisi dei risultati far partecipare anche il primo livello del management, così da coinvolgere gradualmente la struttura;
7. convincere l'imprenditore e conseguentemente il management che o si cambia oppure l'azienda sarà destinata, prima o dopo, a scomparire dal mercato;

8. appena possibile introdurre il controllo di gestione, che non può e non deve essere inteso come una camicia di forza che ingessa la società. Tanto meno un sovra costo inutile. Possono essere fatte cose egregie anche con una serie di fogli excel, almeno per un bel po' di tempo.

E in questa fase avere cura di perseguire obiettivi limitati ma raggiungibili in poco tempo, così da creare e mantenere il consenso; sarà necessario un arco temporale più lungo per il raggiungimento del vero obiettivo: il cambiamento culturale in azienda.

A mezzo del controllo di gestione, si ottengono una miniera di dati, a disposizione in primis dell'imprenditore e poi di tutta la squadra.

E oggi la vera carta vincente sul mercato è il disporre di informazioni precise e rapide. Siamo nell'era delle informazioni!

Questi interventi, che il commercialista dovrebbe e potrebbe effettuare, non generano un costo aggiuntivo, in quanto si traducono sempre in un flusso vitale di dati sui quali ragionare, una migliore capacità di affrontare il mercato, una reattività maggiore a seguito della creazione di una mini squadra che ha chiari gli obiettivi e sa che gli stessi vengono monitorati; in definitiva si traducono in una creazione di valore.

Questo lavoro, finalmente per noi qualificante, permetterà all'azienda di prosperare.

Solo in tal caso le ore impiegate del commercialista a mio avviso:

1. avranno un senso;
2. saranno remunerate quale quota parte di un valore che anche con il nostro intervento è stato creato in azienda.

Tutto quanto sopra costituisce un sogno?

L'imprenditore per sua natura è un sognatore.

Noi siamo imprenditori di noi stessi e dobbiamo essere convinti che quanto sopra si deve realizzare, e in tempi brevi, altrimenti a mio avviso la gran parte di noi uscirà dal mercato.

Gianantonio Dalle Carbonare

3 giugno 2017