



STRATEGIE OPERATIVE SUGGERITE DA E.F.I. STUDIO A PARTIRE DAL GENNAIO 2008

La presente comunicazione vuole essere una breve sintesi delle indicazioni fornite alle Aziende clienti di E.F.I. Studio dall'inizio dello scorso anno, appunto il 2008, anche se in verità hanno una radice più profonda essendo stato oggetto di riflessione già nel 2007 lo strano sviluppo economico che pareva a noi senza le giuste motivazioni fondamentali, quali ad esempio la maggior capacità di spesa delle popolazioni.

Perciò avevamo suggerito a tutti massima attenzione negli investimenti scegliendo solo ed esclusivamente quelli indispensabili e strategici e, possibilmente, non di natura immobiliare (spingendoci oltre: anche di natura personale esclusa l'abitazione principale o in terreni agricoli).

Nel mese di gennaio avevamo espresso l'intenzione, concretizzata a partire da febbraio, di richiedere a tutte le banche con cui si operava di collegare i tassi sia a debito sia a credito all'EURIBOR maggiorato di spread rapportati al potere contrattuale di ogni Azienda cliente. Il periodo era per noi ottimale essendo l'EURIBOR in tensione a rialzo ma già da qualche tempo (il che avrebbe, come ha fatto, permesso di ottenere spread molto contenuti), in fase di ribasso o di inizio di fase di rialzo il "margine" preteso dalle banche lievita sensibilmente e pregiudica o impedisce trattative successive. L'individuazione del giusto periodo è stata invidiabile perché ci ha permesso di portare a termine tutte le trattative entro l'estate!

Oltre agli interventi sui tassi di interesse, abbiamo suggerito e sostenuto la continuazione e rafforzamento della strategia basata sulla strutturazione del debito a medio termine in sostituzione dell'utilizzo di linee a breve iniziata nel 2007, motivando con la nostra preoccupazione di "blindare" l'Azienda sia per le titubanze verso il mercato che verso i clienti che, se non adeguatamente seguiti da consulenti nostri pari, ci parevano molto sensibili a un calo di mercato o al semplice adeguamento ai principi di Basilea 2.

Basilea 2 rappresentava una possibile criticità ed era da noi visto come pericoloso per l'accesso al credito l'impatto delle prime segnalazioni delle banche al Comitato di Basilea che sarebbe avvenuto al 30 giugno 2008. Che cosa è iniziato a succedere in luglio è a tutti noto: netta chiusura delle banche verso le nuove erogazioni soprattutto alle PMI, per cui alcune già in difficoltà ben prima dei fatti autunnali. Complice di ciò anche la continua discesa del mercato borsistico (voleva anticipare qualcosa a noi tutti sconosciuto?) che aveva messo in seria difficoltà i valori di riferimento bancari e, di conseguenza, la necessità di contenere (cioè ridurre) la massa di impieghi (cioè prestiti). A questo è venuto in soccorso il legislatore consentendo di mantenere in bilancio le partecipazioni al valore di acquisizione sino alla loro dismissione.

Nel frattempo era in pieno sviluppo il problema dei "derivati" venduti a larghe mani sia agli Imprenditori sia agli amministratori pubblici dalle banche e oramai da tutti contestati (il vero pericolo degli strumenti derivati in genere lo scopriremo nella sua drammaticità a partire da settembre 2008 e fino a chissà quando!).

Il periodo maggio giugno è stato caratterizzato da un altro fattore che dimostra la nostra attenzione e sensibilità del mercato: avevamo espresso il nostro scetticismo sulla continua crescita delle materie prime invitando ad iniziare lo smobilizzo di eventuali scorte di magazzino eccedenti la normalità.

Le tensioni primaverili sui derivati e le possibili esposizioni bancarie eccedenti i parametri di Basilea 2 erano state oggetto di riflessioni sul perdurare ormai da alcuni anni della prevalenza, nel sistema finanziario italiano e internazionale, delle politiche di breve periodo sulle strategie di medio periodo e

sulla pericolosità che questo poteva generare.

Alcune Aziende ci sono testimoni di lunghe considerazioni che oggi possono apparire profetiche, in realtà dettate, come sempre per noi, dal buon senso e dalla convinzione che il denaro è uno strumento nato per facilitare lo scambio di merci o servizi e non il viatico per produrre esclusivamente altro denaro specie se per mezzo della speculazione.

Agosto 2008: lo spartiacque.

In verità già giugno e luglio hanno dato segnali di instabilità del mercato: presenza di lavoro, ma non effervescenza e inizio di debolezza in alcuni settori. Poi agosto e il lento rientro post ferie: era come se il mondo attendesse qualcosa, la pausa estiva tipica italiana improvvisamente è stata globale.

Settembre 2008, per la precisione 15 settembre 2008 temiamo sarà una data difficilmente dimenticabile: l'inizio della crisi della finanza globale. Una crisi non "nuova" in quanto finanziaria perché già successa parecchie volte a partire da quella documentata ai tempi di Cicerone, cioè ante anno 0, ma "nuova" nella struttura perché generata da una massa, tuttora, non quantificata di finanza "virtuale" (vale a dire una massa di denaro finto cioè inventato) improvvisamente scoppiata in ciò che realmente era: cioè nulla!

La prima banca fallita a causa di ciò è influente quanto la massa di intermediari finanziari coinvolti, è grave che non sia stata ancora delimitata e sterilizzata.

Quello che è certo che pochi giorni dopo, per la precisione due settimane, abbiamo compreso la vera dimensione della crisi che si stava sviluppando ed immediatamente informato tutta la clientela, per la verità nello scetticismo generale.

Ottobre 2008: abbiamo individuato e comunicato a tutti i clienti che la fase acuta della crisi sarebbe iniziata a partire da febbraio 2009. Che non poteva essere una crisi breve, che anzi gli effetti si sarebbero sentiti ben oltre la sua naturale conclusione in termini di ridimensionamento globale e di dimensioni non minimali (il denaro "sparito" non c'è e non può più esserci perché era fittizio e mancherà la sua circolazione e ciò che con esso si sarebbe acquistato).

Novembre 2008: abbiamo sollecitato tutta la clientela a iniziare a discutere di pianificazione (budget) per il 2009 per valutare il o i punti di resistenza aziendali. E' indispensabile conoscere il punto di massima resistenza, o di minimo fatturato, in una determinata situazione, ad esempio prima di licenziare personale, per la sicurezza che dà conoscere il limite che per la sopravvivenza dell'iniziativa in una situazione difficile come quella che andremo ad affrontare. Con alcune aziende questo è avvenuto, con altre forse ha prevalso l'emotività e non è stato fatto.

Dicembre 2008: lo sforzo da noi profuso in questo mese è stato enorme in tempo e in impegno. La nostra struttura non ha conosciuto riposo per lavorare con l'intento di fornire altri punti di riferimento indispensabili per traghettare oltre le Aziende. Abbiamo lavorato sulla determinazione e gestione dinamica del costo orario globale aziendale e sul ricarico dinamico aziendale.

Costo orario: rappresenta un valore generale cioè grezzo. Ogni azienda potrà ulteriormente elaborare il dato con le sue rettifiche sia migliorative sia peggiorative: certo è che il dato rappresenta e rappresenterà la prova del nove perché matematicamente dovrà compensare tutti i costi aziendali di là dalle materie prime e delle lavorazioni esterne (costi che sono sempre direttamente trasferiti sulle commesse netti o comprensivi di un ricarico). Sarà, ad esempio, l'azienda che deciderà di mediare tra ricarico e costo orario per valutare la convenienza di un lavoro, o tra lavorazioni dirette o per mezzo di operatori esterni deciderà, ove possibile, di mediare il proprio costo col costo esterno di acquisizione, ecc...

Ricarico: ove non disponibile il costo orario, il ricarico esprime la capacità di coprire i costi dell'Azienda e determinare l'eventuale margine di guadagno. È indispensabile la sua gestione anche in abbinamento al

costo orario.

Costo orario e ricarica sono le uniche risorse che dispongono le attività produttive, di trasformazione e di commercio per coprire i loro costi e determinare il guadagno. La loro conoscenza e gestione dinamica sono essenziali in ogni Azienda, nessuna esclusa.

Sia il costo orario sia il ricarica sono predeterminabili in sede di pianificazione; la gestione dinamica nel tempo è irrinunciabile in ogni iniziativa guidata da un Imprenditore.

Gennaio 2009: nella comunicazione precedente sono stati individuati i responsabili della crisi in atto e suggerite le linee guida per arginare e, poi, curarne negli anni i danni arrecati. La fattibilità di ciò non è nelle nostre disponibilità, ma saremo attenti ai rimedi che saranno adottati e cercheremo di avvantaggiare chi opererà nella migliore direzione aggiornandovi su chi e come opererà e, se vorrete, chi scegliere come partner.

Febbraio 2009: oggi e domani. Attenzione alle scelte emotive!

Nei momenti di difficoltà le scelte sono più complesse. È indispensabile conoscere in modo molto approfondito la propria realtà aziendale e non solo sotto il punto di vista produttivo. È impensabile non conoscere quanto costa produrre o commercializzare ogni unità e come questo costo muta rapidamente in breve tempo al mutare anche di un solo fattore.

Abbiamo voluto elencare quanto è successo e che, per la maggior parte di voi che leggete, è storia vissuta assieme, per vincere l'emotività del momento e per rassicurarvi che la nostra razionalità rimane al vostro fianco e cercherà di continuare a mantenere alta la sensibilità e lettura per offrire il necessario supporto per la continuità delle vostre iniziative e, anche, per valutare le difficili scelte che saranno indispensabili nei mesi a venire.

Il supporto di E.F.I. Studio in questa fase è irrinunciabile.

Buon lavoro.

Paolo Viberti

cell. +39 335 6387632

paolo.viberti@efi.it

Enrico Viberti

cell. +39 335 5634351

enrico.viberti@efi.it

E.F.I. Studio s.a.s.

tel/fax +39 0173 364655

www.efi.it

Questa seconda pubblicazione evidenzia la sensibilità della scrivente, E.F.I. Studio, nei mesi che hanno preceduto la crisi economica in atto e lo sforzo verso i propri clienti rappresentati da una forte implementazione di utility assai utili in ogni momento ed in particolare in situazioni complesse. Continuiamo la presentazione delle considerazioni di inizio 2009, la data di pubblicazione è il 3 febbraio 2009, per lo stesso principio per cui la comprensione della situazione attuale necessita il ripercorrere delle tappe fondamentali.