

## CRISI D'IMPRESA

### PREFAZIONE DI MARCO VITALE

Afferma Schumpeter: "Designiamo con il termine impresa le attività consistenti nella realizzazione di innovazioni; chiamiamo imprenditori coloro che le realizzano". Impresa vuol dunque dire innovazione. Innovazione vuol dire, per definizione, cambiamento. Ma anche la parola crisi vuol dire cambiamento. Dunque la crisi(= cambiamento) è lo stato normale dell'impresa. Ma vi sono varie fasi e vari tipi di crisi. Il libro si dedica ai casi in cui la crisi registra squilibri gravi e non facilmente superabili e pone l'impresa nella condizione di non poter far fronte ai propri impegno con la gestione ordinaria.

In questi casi il cambiamento richiesto all'impresa per uscire dalle difficoltà è più profondo e intenso e, talora, non è sufficiente per sopravvivere. In questi casi, di norma, l'impresa non riesce, da sola, a realizzare il cambiamento necessario ed ha bisogno di un aiuto, di una leva sulla quale appoggiarsi per realizzare il cambiamento. E' a questo punto che interviene il legislatore con istituti appositi che cercano di trovare un punto di equilibrio tra l'esigenza di favorire il risanamento dell'impresa e quella di tutelare i portatori di interesse, ed in primo luogo i creditori. In realtà le esigenze da tutelare e riconciliare sono tre.

La prima è di sostenere e tutelare al meglio gli interessi facenti capo all'azienda, che dalla crisi sono colpiti: i creditori, i dipendenti, i fornitori. Sino a relativamente poco tempo fa questa era, per l'ordinamento giuridico italiano, l'esigenza dominante. Soprattutto la tutela dei creditori e, dunque, la realizzazione al meglio dell'attivo sociale per distribuire la quota più alta possibile ai creditori e, in via residuale, agli azionisti era l'esigenza primaria, anche se non mancavano fasi intermedie rivolte all'eventuale risanamento dell'impresa, come l'amministrazione controllata.

La seconda esigenza è di ricercare, se possibile, la sopravvivenza e la continuità aziendale. Recentemente si è fatta strada la consapevolezza che l'impresa è un bene di interesse comune. Essa è un bene a proprietà e gestione privata, che persegue però obiettivi di grande interesse e rilievo generale (sviluppo economico, innovazione, occupazione). La singola impresa ed il sistema delle imprese sono l'agente principale al quale la comunità delega la funzione dello sviluppo economico e della crescita della produttività del sistema. E' un bene, dunque, che va tutelato in se. L'impresa è come un bosco: per farlo crescere ci vogliono, talora, decenni; per tagliarlo, con i moderni mezzi elettromeccanici, bastano poche ore. E' sulla scoperta dell'impresa come bene in se, come soggetto dello sviluppo, a prescindere dai suoi azionisti e amministratori, che si è fatta strada la convinzione che, di fronte ad una crisi che non permette all'impresa di far fronte ai suoi impegni, bisogna, accanto alla tutela dei creditori, porre l'esigenza della continuità o comunque sopravvivenza, totale o parziale, dell'azienda, cercando una mediazione tra le due esigenze. Ma la crisi grave segnala che la formula imprenditoriale va cambiata, non regge più. Che cosa va cambiato, che cosa va tagliato, che cosa va rafforzato: qui si pone l'area di competenza dell'aziendalista, e quanto più profondo, responsabile, onesto sarà il suo giudizio, tanto più sarà facilitato il compito del giurista, che è quello di trovare le vie per realizzare, al meglio, i

cambiamenti necessari, per conciliare le diverse esperienze ed i, spesso conflittuali, interessi, per dare concretezza all'alternativa, alla nuova formula imprenditoriale suggerita dall'aziendalista sulla base dell'analisi dei fatti aziendali e del contesto economico e competitivo. Compito dell'ordinamento giuridico è offrire al giurista gli strumenti utili per ricercare e percorrere la via migliore, per conciliare continuità aziendale (sia pure in una formula talora profondamente mutata) e interessi puntuali dei vari portatori di interessi. La presa di coscienza che l'impresa è un bene in se, a prescindere dalla sua proprietà, e quindi dall'esigenza di perseguire, ove possibile, la sua sopravvivenza attraverso un processo di risanamento, rappresenta un progresso molto importante del pensiero e dell'ordinamento giuridico. Ma, a sua volta, non va assolutizzato. Vi sono casi in cui l'impresa è spremuta, svuotata e non ha più niente da dire se non una storia di morte. Allora non bisogna esitare e la si deve accompagnare alla morte con i minori danni possibili. Ma se ripercorro con la memoria i tanti casi di crisi aziendali incontrati nei decenni della mia esperienza, sono veramente pochi quelli in cui non ci fosse niente da salvare, da risanare, da continuare. Gli interventi di ristrutturazione, risanamento, riformulazione non sono in contrasto con la logica del mercato. Con la crisi dell'impresa il mercato, infatti, non comunica necessariamente la morte dell'impresa ma semplicemente che la vecchia formula imprenditoriale non funziona più e va modificata e le modifiche possono essere le più varie ed anche molto incisive: cambio della proprietà, cessione di parti dell'azienda, ristrutturazione dei siti produttivi; riformulazione del prodotto, cambiamento del management, accordi con i creditori per alleggerire, nel comune interesse della continuità, il peso del debito pregresso, etc.

La terza esigenza è quella di non confondere la necessità di risanamento e continuità aziendale con la cancellazione delle responsabilità. E' questo un tema molto complesso e delicato. L'impresa è assunzione di rischio, sfida, innovazione, errori, provare e riprovare. Honda amava dire che il vero imprenditore emerge dopo tre fallimenti. Forse è un'esagerazione ma è certo che un buon sistema economico non deve frenare questa spinta, questa propensione al rischio, con eccesso di minacce e sanzioni in caso di fallimento. Il diritto di sbagliare e il diritto di fallire sono elementi costitutivi di un'economia decentrata, di mercato, di struttura imprenditoriale. Ma un buon sistema economico non può alimentare neppure la irresponsabilità e la impunità. Ancora una volta trovare il punto di equilibrio è compito difficile, che richiede grande saggezza al quale sono, in primo luogo, chiamati l'ordinamento giudiziario e il giurista, con l'indispensabile assistenza dell'aziendalista. La grande crisi in atto può aiutarci ad approfondire questo delicato tema. E' convinzione dei migliori studiosi di management, supportati da statistiche per lo più americane, che la causa di gran lunga principale delle crisi aziendali è il management. Anche gli autori del libro dedicano opportunamente un ampio capitolo alle cause delle crisi d'impresa, classificandole ed analizzandole in modo corretto, ma all'inizio del capitolo pongono al primo posto, come causa delle cause, "l'inerzia o incapacità del management nell'adattare alle mutate condizione del mercato le strategie fino ad ora utilizzate". E' il management che deve assicurare il continuo e tempestivo adattamento dell'impresa al mutamento delle circostanze esterne ed interne, e non solo alle mutate condizioni del mercato (mutamenti tecnologici, mutamenti dell'assetto del lavoro, mutamento del prezzo delle materie prime fondamentali, mutamenti della disponibilità di credito e del costo del denaro, mutamenti dello scenario politico e dei regolamenti legislativi, mutamenti del profilo della concorrenza a seguito di fusioni e aggregazioni, etc.). Il management è pagato bene per guidare questo continuo processo di adattamento, per anticipare rischi e opportunità, per

tenere saldo il timone nei buoni e nei cattivi tempi. Il management può sbagliare e il diritto all'errore è un diritto fondamentale. Nell'epoca d'oro della Repubblica romana, quando un generale perdeva una battaglia e ritornava a Roma con il suo esercito sconfitto, se veniva accertato che il generale e il suo esercito si erano battuti con valore e con coraggio, il Senato andava ad incontrarlo sin fuori dalle porte della città per accoglierlo con onore e gratitudine. Ma doveva essersi battuto con valore, coraggio e competenza. L'aspetto delicato e difficile sta tutto nella verifica di questa condizione,

Nella maggior parte dei casi il management che porta l'impresa in crisi ha delle precise responsabilità manageriali per lo più legate al ritardo nel capire ed all'inerzia nell'avviare i cambiamenti necessari se non per evitare almeno per affrontare la burrasca con le vele in posizione adatta per non affondare. Queste responsabilità manageriali, se non sono accompagnate da fatti e comportamenti dannosi e giuridicamente censurabili, sono inerenti al diritto di sbagliare che, come detto, deve essere garantito. Vi sono poi situazioni, come l'attuale crisi, dove il mutamento del mondo esterno (mercati e restrizioni del circuito del credito) è così rapido, intenso e, in gran parte ed in questa misura, imprevedibile, che molte delle crisi aziendali non possono essere, questa volta, attribuite ad errori o ritardi manageriali. Ma la responsabilità manageriale riemerge in relazione al modo con cui si affronta la crisi. Molti manager hanno preso rapidamente le misure della profondità della crisi ed hanno avviato e realizzato nell'impresa i mutamenti necessari, ancorché faticosi e dolorosi. Altri si attardano, dando ascolto ai cattivi economisti ed ai cattivi politici, in una più comoda lettura congiunturale della crisi e si attardano, commettendo un grave errore d'inerzia, con misure difensive di natura congiunturale in attesa di una mitica ripresa, che non ci sarà o se verrà sarà troppo tardi per evitare alle loro imprese la crisi di insolvenza.

Ma vi sono responsabilità manageriali e di amministratori che non possono essere cancellate né dal diritto all'errore né dall'esigenza di continuità aziendale. Ne abbiamo un esempio macroscopico, in un certo senso epocale, sotto gli occhi, in relazione al management (comprendo in questa espressione anche gli amministratori) dei grandi organismi bancari internazionali e soprattutto americani e inglesi ma anche svizzeri e, in parte, tedeschi. Una caratteristica chiara della crisi in atto è che essa è tutta endogena. Non ci sono state, cioè, cause esterne (salti tecnologici, guerre, sconvolgimenti politici) scatenanti. E' tutta, nella sua causa scatenante, una crisi di mismanagement bancario. Per restare limitati agli Stati Uniti, che sono l'epicentro dello tsunami, le risorse che il governo americano ha dovuto pompare nel sistema bancario e assicurativo americano per evitare il "blow up", l'esplosione del sistema stesso, sono più elevate del costo dell'intero programma Apollo sostenuto per portare l'uomo sulla luna. Che un tale disastro resti senza un processo alle responsabilità, anche legali, degli amministratori e del top management di questi grandi complessi, è stupefacente ed insoddisfacente. Questo è un lampante esempio di come misure, peraltro, indispensabili, per evitare un clamoroso "blow up" del sistema, si sono tramutate anche in una colossale politica di "cover up", di grande copertura di una intera classe di soggetti, professionalmente moralmente e giuridicamente, responsabile del disastro. Questi, negli anni scorsi, hanno cinicamente coltivato la strategia del "too big to fail". Questa strategia sembra perfettamente riuscita. Sono loro, per ora, i reali vincitori, perché la presidenza Obama ha, consapevolmente, rinunciato a convocarli al tavolo della responsabilità. Bisogna vedere se anche la giustizia americana seguirà lo stesso approccio. Ma è improbabile che le cose vadano

diversamente, perché le grandi risorse finanziarie pompate nel sistema bancario – assicurativo americano per evitare altrimenti inevitabili fallimenti ed assicurare la continuità aziendale, stanno funzionando anche come copertura delle responsabilità. Insomma non si tratta di un buon esempio e prelude ad un pessimo secondo stadio di gestioni irresponsabili da parte di un management bancario uscito totalmente vincitore e immune dalla crisi dallo stesso generata.

Tre dunque le grandi esigenze che si intrecciano e, talora, configgono tra loro. Nel difficile tentativo di trovare soluzioni equilibrate e rispettose delle tre esigenze, senza sacrificarne una alle altre, l'ordinamento italiano ha fatto grandi passi avanti negli ultimi tempi. Il quadro di riferimento ed anche la cultura sottostante, sono profondamente mutati da quando la maggior parte dei professionisti ed esperti oggi attivi si sono formati. Per questa ragione, libri come questo che guidano alla lettura del "nuovo mondo" sono preziosi ed indispensabili. L'originalità del libro è che, per la prima volta a mia conoscenza, l'analisi aziendale e l'analisi giuridica vengono sviluppate insieme con la stessa profondità, con la stessa dignità e vengono armonicamente fuse tra loro. Un approccio che condivido totalmente.

Lascio al lettore ed alla sapiente guida degli autori il giudizio se il nostro ordinamento ha raggiunto un buon equilibrio tra le esigenze fondamentali sopra illustrate o se, magari anche grazie agli insegnamenti della grande crisi nella quale siamo immersi, siano auspicabili ulteriori passi in avanti e perfezionamenti. A me sembra che i progressi realizzati dal nostro ordinamento siano notevoli e che, se bene applicato, il sistema in vigore permetta di affrontare le crisi aziendali con strumenti appropriati. Forse è nel difficilissimo campo delle responsabilità che c'è ancora da fare e da perfezionare.

Bisogna però anche evitare la tentazione di considerare come temi di diritto societario, questioni che sono di altra natura. Uno dei grandi studiosi del diritto societario americano, Henry Winthrops Ballantine, nel suo classico "On corporations", scriveva:

"Whether bigness in business is to be destroyed or regulated and how are unsettled questions of economic policy, not of corporation law. The various problems of a planned economy, regulation production, competition, monopoly, labor conditions, profits and the concentration of wealth all are for patient and specific study by experts. They should not be confused with the task of establishing modernized corporation laws or designing methods of enforcing the rights of shareholders and the fiduciary duties of management".

Marco Vitale

Milano, 27 luglio 2009