



*anteprima*  
*visualizza la scheda del libro su*  
[www.edizioniets.com](http://www.edizioniets.com)

Sabrina Cavallini

# L'azienda sana va lontana

*7 segnali per riconoscere la crisi*



Edizioni ETS



[www.edizioniets.com](http://www.edizioniets.com)

© Copyright 2020

Studio Cavallini & Partners Srl stp - 15 aprile 2020 - Tutti i diritti riservati

Edizioni ETS

Palazzo Roncioni - Lungarno Mediceo, 16, I-56127 Pisa

[info@edizioniets.com](mailto:info@edizioniets.com)

[www.edizioniets.com](http://www.edizioniets.com)

*Distribuzione*

Messaggerie Libri SPA

Sede legale: via G. Verdi 8 - 20090 Assago (MI)

*Promozione*

PDE PROMOZIONE SRL

via Zago 2/2 - 40128 Bologna

ISBN 978-884675832-3

# **L'azienda sana va lontana**

*7 segnali per riconoscere la crisi*

*A mio padre e a mia madre*

# Indice

1. Mi presento	11
2. È davvero tutta colpa della crisi?	17
2.1. Le convinzioni pericolose	17
2.2. La gestione inadeguata	22
2.3. Perché cambiare rotta	23
3. Le crisi non sono tutte uguali	25
3.1. Cos'è la crisi?	25
3.2. La crisi è un evento momentaneo e naturale	26
3.3. Le 3 facce della crisi	27
4. Apri gli occhi: il mondo è già cambiato	31
4.1. Conosci il nuovo Codice della crisi d'impresa?	31
4.2. Cosa accade a chi non monitora l'azienda?	36
4.3. La rivoluzione è già in atto	42
5. 7 segnali di crisi	47
5.1. Non basta cogliere i segni	47
5.2. Cosa tenere sotto controllo	49
5.3. 7 segnali, 7 indizi da cui partire	66
6. Cosa puoi fare tu	69
6.1. Come sei arrivato fin qui	69
6.2. Cosa fare per migliorare?	72
6.3. Dai una nuova direzione alla tua impresa	75

7. Un nuovo assetto per la piccola e media impresa	77
7.1. Un nuovo assetto organizzativo	77
7.2. Un nuovo assetto amministrativo-contabile	78
7.3. Un nuovo assetto culturale	81
8. Essere imprenditore, oggi	83
8.1. Cultura aziendale	83
8.2. Leadership	86
8.3. Gestione del tempo, delega e pianificazione	91
Conclusioni	103
Appendice	105
1. Cos'è, a cosa serve e come si legge un bilancio aziendale	105
2. Lo stato patrimoniale	106
3. Il conto economico	111
Bibliografia	
Consigli di lettura per piccoli imprenditori	115

# 1. Mi presento

Mi chiamo Sabrina Cavallini e mi definisco una «*imprenditrice*» della consulenza aziendale: da oltre vent'anni dirigo un affermato studio di consulenza per le imprese di Pisa e provincia.

Inizio il mio percorso nell'89 in uno studio di commercialisti e m'interesso sin da subito al risanamento di imprese in difficoltà economico-finanziaria. Negli anni ho lavorato per consolidare questa specializzazione, dapprima nel ruolo di commercialista, poi in quello di consulente e dal 1995 come titolare dello Studio in cui è iniziata la mia carriera.

Se mi guardo indietro, posso dire di essere stata *tra le prime ad aver lavorato con le imprese in crisi*, da molto prima che tutte lo fossero. E ne vado fiera.

All'epoca nessun professionista considerava utile intervenire su questo tipo di clienti.

Siamo nei primi anni '90: la stragrande maggioranza delle aziende prosperava, le poche in grave difficoltà erano considerate più un'anomalia sporadica che un fenomeno da studiare per risanare.

Io però sono sempre andata controcorrente.

Per me non c'è soddisfazione più grande del *riconsegnare il futuro nelle mani di un'azienda* che ha rischiato di perderlo.

Oggi ne parlo in questi termini, ma confesso che per un lungo periodo il mio Studio è stato rinomato per essere quello cui si rivolgevano le *imprese senza speranza*; il mio lavoro considerato poco interessante e di nicchia, destinato all'oblio.

Non l'ho mai considerato motivo di disonore, ma non è stato semplice contrastare pregiudizi e diffidenze per costruirmi una reputazione seria e affidabile.

Poi, nel 2008, una *grave crisi economica* colpisce i mercati di tutto il mondo.

Moltissime imprese, fino ad allora giudicate solide, vanno alla deriva in pochi anni.

Come si spiega tutto questo? Può una fragilità finanziaria – seppur profonda e improvvisa – mandare all'aria l'intero comparto industriale globale? La risposta è no. Il crollo del sistema finanziario mondiale ha solo fatto emergere i limiti e le illusioni di un *modo inadeguato di fare impresa*.

La maggior parte delle aziende erano in realtà mal gestite, solo apparentemente in salute. La loro vera condizione era precaria ma latente, mitigata da vari fattori: l'andamento molto positivo dei mercati, l'appoggio incondizionato delle banche, pronte a concedere credito senza considerare i reali indici andamentali, patrimoni personali consistenti utilizzati al bisogno per sanare gli squilibri nella gestione.

Una volta che tali premesse sono venute a mancare, l'intero sistema è precipitato nel vuoto.

A quel punto io e i miei collaboratori eravamo *gli unici sul territorio ad aver maturato l'esperienza e le competenze giuste* per aiutare davvero moltissime imprese. E siamo stati *sommersi di richieste* di intervento. È stato allora che ho realizzato – forse per la prima volta – di non aver investito invano tempo, energie e risorse. *Finalmente potevo aiutare tanti imprenditori* a uscire da una situazione critica e rimettersi in sesto.

Coloro che decidevano di seguirmi e riuscivano insieme a me nell'impresa, poi non volevano lasciarmi più.

Così, ho imparato due cose: la prima, che quando ci si *mette in gioco insieme all'imprenditore* si guadagna la sua fiducia e si raggiungono risultati straordinari.

La seconda, che *le aziende hanno bisogno di essere accompagnate* non solo nei momenti di difficoltà, ma anche nelle fasi di stasi, sviluppo e maturazione.

Passo dopo passo, si sono delineate naturalmente in me le

fondamenta che oggi sorreggono la missione del mio Studio: *curare la salute dell'impresa* attraverso la *prevenzione* e l'*innovazione*.

Per riuscire in questo ho dovuto trovare la chiave giusta, la cifra personale del mio intervento.

Più aziende affrontavo, più mi rendevo conto che l'unica strada percorribile era quella di studiare *soluzioni calibrate ad hoc e funzionali*, meglio se progettate dopo aver valutato la situazione recandomi personalmente in azienda per un breve periodo.

Questo mi ha portato a evitare soluzioni standardizzate adattate a forza.

La presa in carico di un'impresa – in qualunque condizione – richiede un approccio sul campo flessibile, veloce e orientato ai risultati, che si basa sul saper cogliere i rapporti causa-effetto e i tratti distintivi del caso.

Una soluzione, prima che efficace, deve essere efficiente. Una proposta oggettivamente valida ma troppo complicata od onerosa è irrealizzabile per la piccola e media impresa, le cui risorse – economiche e di tempo – scarseggiano e vanno dosate.

Bisogna mettersi nei panni dell'imprenditore, per aiutarlo a gestire le risorse disponibili e ottenere un risultato ottimale alle migliori condizioni possibili.

Questo può farlo solo un *professionista che è in primis egli stesso un imprenditore*, nella mentalità e nell'approccio.

*Ogni azienda è unica, ogni crisi è unica e causata da fattori diversi. L'unica costante comune a tutte le casistiche da me affrontate sono i segni premonitori.*

Una crisi è anticipata da alcuni segnali inequivocabili che – se riconosciuti in tempo – fanno la differenza tra recuperare velocemente l'equilibrio o compromettere irrimediabilmente il destino aziendale.

Sono ormai tanti anni che gli imprenditori mi fanno una sola domanda: *cosa posso fare per uscire dalla crisi?*

Questo libro nasce nella speranza di portarli a chiedersi: *cosa devo fare per non entrare in crisi?*

Sembra una sfumatura di poco conto, in realtà *cambia tutto. Cambia totalmente l'approccio mentale al problema: da un'ottica riparatoria, a una di prevenzione.*

È come chiedere al dottore come poter evitare un secondo infarto dopo che ormai si è subito il primo, oppure chiedergli come prevenirlo in prima battuta. Nel primo caso sei già in una situazione di difficoltà, debilitato perché già colpito; presumibilmente dovrai fare i conti con un intervento invasivo o una terapia farmacologica. Nel secondo dovrai solo adottare uno stile di vita più salutare e consapevole: un'attività fisica regolare e una sana alimentazione aiuteranno a prevenire il problema.

In tutti i campi del sapere, la bilancia costi-benefici pende decisamente a favore della *prevenzione*.

Ti sembra ancora una differenza di poco conto?

In questo libro sono concentrate alcune delle conclusioni a cui sono giunta in molti anni di esperienza e formazione. Ho volutamente adottato un linguaggio diretto e semplice, privo di formule complicate o difficili tecnicismi, perché *voglio finalmente rendere accessibili all'imprenditore concetti non facili ma necessari per la buona gestione dell'impresa.*

Leggendo queste pagine potrai:

- approfondire la nuova Legge sulla Crisi d'Impresa e *capire perché interessa anche la tua azienda*, oltre a tutte le piccole e medie imprese del territorio italiano;
- conoscere i *7 segnali di crisi*;
- imparare a fare una veloce *autodiagnosi* per valutare con obiettività la salute della tua impresa;
- capire come *migliorare la tua gestione economico-finanziaria* con l'aiuto dei principali indici di bilancio.

Se il tuo obiettivo è lavorare alla giornata e reagire agli eventi che ti capitano affrontandoli senza alcuna pianificazione, purtroppo non ti sarò di alcun aiuto. Se invece vuoi *capire come mantenere la tua azienda sana e solida nel tempo*, hai la fortuna di avere tra le mani il libro giusto.

Fare *business* è un conto. *Farlo bene e a lungo* è tutta un'altra storia!

Durante la conclusione di questo lavoro è accaduto un evento imprevedibile e sconvolgente: il mondo intero è stato colpito da un virus pandemico, il Covid-19. Un'emergenza sanitaria che ha costretto l'imprenditoria italiana ad arrestarsi e ridimensionarsi, per contenere il contagio.

Oggi i nostri sforzi sono concentrati nell'affrontare i gravi problemi di salute che affliggono la popolazione italiana, ma è giusto anche guardare oltre, a quello che ci aspetta dopo.

Perché quando – mi auguro il prima possibile – avremo sconfitto il virus, ci troveremo ad affrontare una forte recessione, la più grave dopo quella del secondo dopoguerra. E a quel punto ciò che ho scritto in questo testo sarà più attuale che mai.

Con ogni probabilità il Governo e la Comunità Europea stanzieranno fondi straordinari, ma ogni imprenditore d'azienda, piccola o grande che sia, dovrà inevitabilmente rivedere il proprio modello di business. Dovrà riuscire ad avere una maggiore autonomia finanziaria, una nuova struttura organizzativa, ripensare nuove idee, cercare nuovi mercati, modi e metodi di gestione.

L'unico modo per recuperare le perdite di questo 2020 sarà quello di rendere l'azienda sempre più sana, perché è solo lavorando su una base solida che ogni crisi può essere superata. E se l'azienda è sana, andrà lontana.



---

L'elenco completo delle pubblicazioni  
è consultabile sul sito

[www.edizioniets.com](http://www.edizioniets.com)

alla pagina

<http://www.edizioniets.com/view-Collana.asp?col=Obliqui>



---

## Publicazioni recenti

86. Sabrina Cavallini, *L'azienda sana va lontana. 7 segnali per riconoscere la crisi*, 2020, pp. 120.
85. Fabrizio Cassanelli, Guido Castiglia, *Alfabeto Teatrale. Per una pedagogia della sensibilità*, 2020, pp. 212.
84. Raffaella Ranise, *La Rosa dei Venti*, introduzione di Gioia Bartali, 2020, pp. 140.
83. Fabrizio Luccio, Linda Pagli, *Storia sconosciuta di Évariste Galois matematico e rivoluzionario*, 2020, pp. 104.
82. Daniela Bernardini, Luigi Puccini (a cura di), *Bombardano Pisa! Cronache dal diario di Gradaletto Fagioli, vernacolo, ottave*, 2019, pp. 72.
81. Daniela Bernardini, Luigi Puccini, *L'inchiesta. Storia di un bombardamento (Buti, 22 giugno 1944)*, 2018, pp. 80 + ill.
80. Costantino Massaro, *La poetica della pancia. Viaggio gastronomico nell'anatomia letteraria degli scrittori italiani dell'Otto-Novecento*, 2018, pp. 248.
79. Lorenzo Cantini, *Il segreto del Camposanto*, 2018, pp. 248.
78. Fabiano Corsini, *Da Pisa andata e ritorno. Racconti fuori dal tempo*, 2018, pp. 84.
77. Stefano Turillazzi, *Le politiche degli insetti. Incontri e scontri con gli insetti sociali*, 2018, pp. 148 + ill.
76. Antonietta Bernardoni, *La vita quotidiana come storia senza paure e senza psichiatria. Antologia di scritti*, a cura del Collettivo Antonietta Bernardoni, premessa di Claudio Fracassi, introduzione di Fabrizio Manattini, 2018, pp. 152.
75. Carlo Venturini, *Vestir per vendetta. Vita e morte su misura*. In preparazione.

Edizioni ETS  
Palazzo Roncioni - Lungarno Mediceo, 16, I-56127 Pisa  
info@edizioniets.com - www.edizioniets.com  
Finito di stampare nel mese di aprile 2020