

Parte I

Gianluca Sanchioni



- “**segnali deboli**” di crisi (prima e oltre il CCII)
- **organizzazione e strumenti gestionali** per azioni tempestive
- la **gestione** della crisi (ex ante: analisi di scenario ex post piano di risanamento)

CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA E DELL'INSOLVENZA

Con il Decreto Legislativo 12 gennaio 2019 n.14, il Governo ha dato esecuzione alla Legge delega 19 ottobre 2017 n. 155 per la riforma delle procedure concorsuali.

Per il nostro ordinamento si tratta di una novità di grande importanza: non è un semplice aggiornamento della Legge fallimentare (R.D. 16 marzo 1942, n.267), ma una revisione profonda dell'approccio alla crisi d'impresa.

CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA E DELL'INSOLVENZA

Alla base dei mancati o falliti salvataggi aziendali c'è spesso uno scarso tempismo.

Nessuna azienda chiude in 24 ore ma per effetto di una gestione negativa protratta nel tempo e in assenza di un controllo dei rischi.

Pertanto è necessario cogliere i primi segnali di anomalia ed intervenire tempestivamente.

Se c'è un problema c'è sempre una o più soluzioni.

CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA E DELL'INSOLVENZA

La cosa importante è fare una diagnosi corretta e non rimandare l'intervento per la rimozione delle cause della crisi.

Statisticamente la vita media delle imprese commerciali è meno di 40 anni, prima che chiudano o vengano d o acquisite. I motivi sono molteplici e potremmo parlarne a lunga.

CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA E DELL'INSOLVENZA

Bisogna essere consapevoli che l'impresa, inevitabilmente, nel corso del suo ciclo di vita dovrà affrontare momenti di crisi. La crisi rappresenta un passaggio normale nella vita di un'impresa, ma spesso le imprese ignorano i segnali.

Da qui la necessità di sviluppare una dottrina del “risanamento permanente”.

AMBITO DI APPLICAZIONE

Il presente codice disciplina le situazioni di crisi o insolvenza del debitore, sia esso consumatore o professionista, ovvero imprenditore che eserciti, anche non a fini di lucro, un'attività commerciale, artigiana o agricola, operando quale persona fisica, persona giuridica o altro ente collettivo, gruppo di imprese o società pubblica, con esclusione dello Stato e degli enti pubblici.

EFFETTI PRATICI

CON LA RIFORMA DELLA CRISI D'IMPRESA

CAMBIA UN MONDO

CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA E DELL'INSOLVENZA

Dopo il primo comma dell'**art 2086** è stato aggiunto il seguente:

- «L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale».

STRUMENTI DI ALLERTA

Gli strumenti di allerta servono per la tempestiva rilevazione degli indizi di crisi dell'impresa (strumenti di allerta precoce) e per una sollecita risoluzione.

INDICATORI DELLA CRISI

Le aziende dovranno essere in grado di misurare il proprio equilibrio finanziario nel tempo.

- ❑ **L'equilibrio finanziario** è la capacità di generare con la gestione corrente, oltre che reddito, anche liquidità.
- ❑ **Gli strumenti** che consentono di calcolare il flusso monetario della gestione corrente e comprendere le determinanti dell'equilibrio finanziario sono **il rendiconto finanziario ed il preventivo finanziario/budget di tesoreria**.

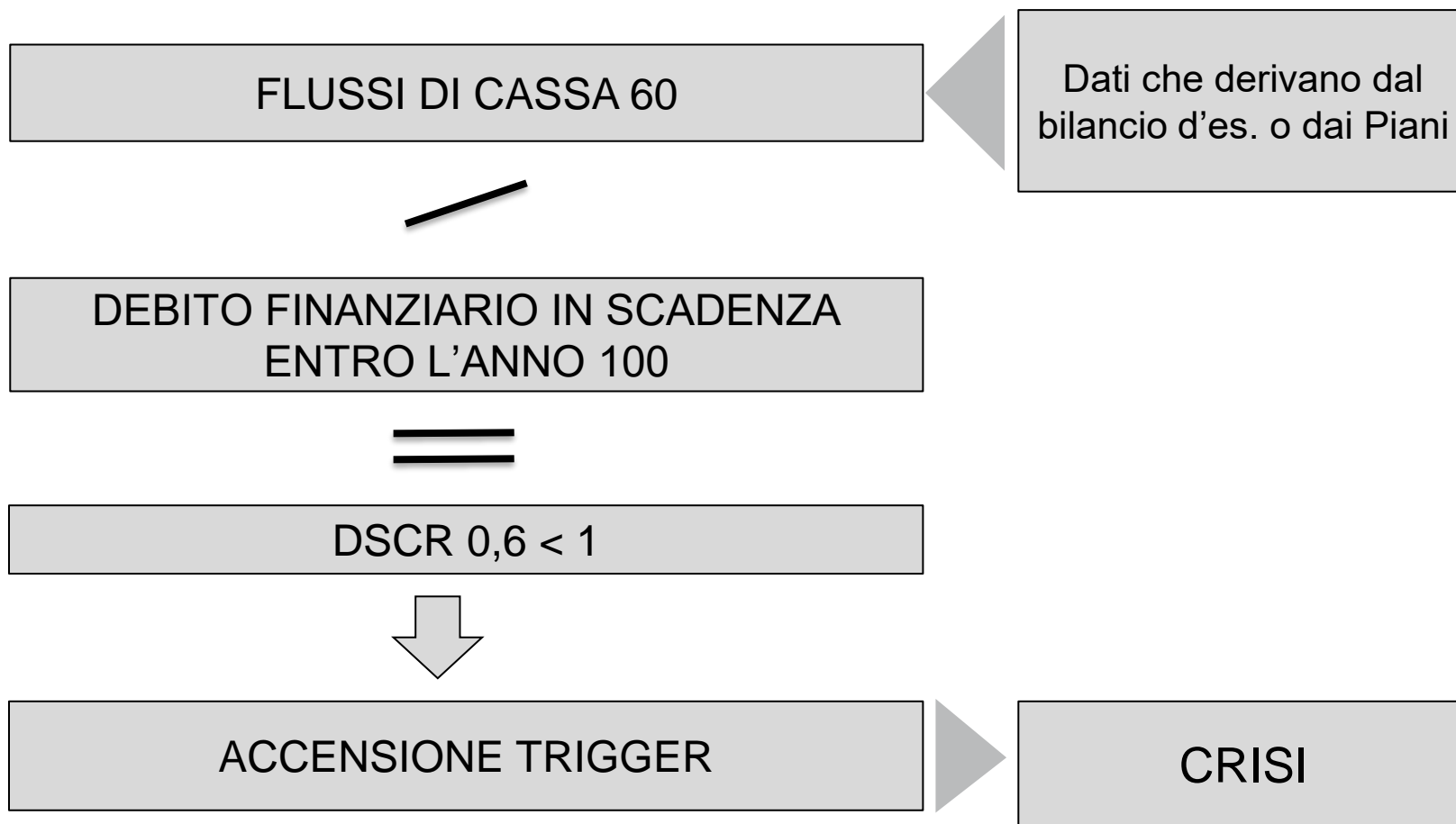
Pertanto è vivamente consigliata una loro implementazione ed un monitoraggio periodico dei flussi finanziari storici e prospettici.

INDICATORI DELLA CRISI

È considerato un indice di crisi che trova applicazione per tutte le imprese la presenza di un **DSCR (Debt service coverage ratio)** a 6 mesi inferiore a 1.

Il DSCR è calcolato come rapporto tra i flussi di cassa liberi previsti nei 6 mesi successivi che sono disponibili per il rimborso dei debiti previsti nello stesso arco temporale.

Esempio accensione trigger



CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA E DELL'INSOLVENZA

La RIFORMA investe sia le aziende in difficoltà che quelle sane e pone in certi casi maggiori tutele per i creditori e maggiori responsabilità nei confronti degli amministratori e degli organi di controllo.

Contesto attuale

- Nell'attuale contesto di mercato i sistemi di gestione devono consentire interventi tempestivi per prevenire il rischio e sgravare gli amministratori dalle situazioni di insolvenza.

Strategie efficaci e moderne per la gestione

- La riforma induce le imprese a modificare le proprie strutture organizzative, i ruoli professionali e l'insieme dei meccanismi operativi connessi all'area finanza.
- Tutti i responsabili dovranno attuare strategie più efficaci e moderne di gestione aziendale, valorizzando la funzione pianificazione e controllo.
- Ci si attende un'organizzazione idonea ad organizzare una gestione tempestiva ed appropriata, distinguendo tra le diverse fasi di vita del ciclo di vita dell'impresa.

Anatomia del successo

- Cultura e resistenza al cambiamento;
- Eccellenza e burocrazia;
- Successo e arroganza;
- Tempo e cambiamento;
- Crescita o strategia di dominio;
- Creare imprenditori

Il lato oscuro del successo

- Statisticamente, la vita media delle imprese commerciali è di circa 30-40 anni, prima di chiudere o venire acquisite. Ma la capacità di sopravvivere per tutti questi anni presuppone un alto grado di successo. Dopo tutto, tre nuove aziende su quattro falliscono entro cinque anni

Conseguenza

- Consapevolezza che l'impresa, inevitabilmente, nel corso del suo ciclo di vita dovrà affrontare momenti di crisi (la crisi rappresenta un passaggio normale nella vita di un'impresa).
- Da qui la necessità di sviluppare una dottrina del “risanamento permanente”.

L'equazione fondamentale

- Le crisi possono derivare da una diminuzione dei flussi finanziari (eventi interni), ma anche da un mutare delle condizioni di rischio (eventi esterni come ad esempio la sfavorevole congiuntura dei mercati)

Il nuovo contesto di mercato

- La ripresa appare ancora fragile rispetto a quanto inizialmente previsto.
- La ripresa, comunque, non garantirà un ritorno al passato e richiederà una diversa prospettiva per chi governa le imprese: accettare il cambiamento e reagire positivamente alle nuove sfide.

L'etimologia greca del termine “crisi”

- “Crisi” significa infatti “cambiamento”:
 - cambiare punto di vista e mentalità;
 - cambiare modalità di approccio alle situazioni;
 - cambiare le modalità di lavoro
- Di fronte all’esigenza di cambiamento è necessario rimuovere le vecchie convinzioni.

Crisi come sinonimo di insolvenza

- Una impresa entra in crisi quando non è in grado di far fronte alle proprie obbligazioni, o meglio quando vengono meno le condizioni di liquidità e di credito necessarie per adempiere regolarmente e con mezzi normali, alle obbligazioni assunte.

Ristrutturazione industriale o finanziaria?

- La crisi si manifesta con:
- l'incapace di generare un reddito operativo positivo;
- squilibri sulla struttura finanziaria
- Nel primo caso occorrono interventi mirati sulla formula competitiva che contengano le condizioni di ripristino della redditività e dell'efficienza gestionale.
- Nel secondo caso occorre un intervento immediato e più radicale sulla struttura finanziaria al fine di rendere meno gravoso il servizio del debito e segnalare la credibilità della opera di risanamento. Secondariamente intervenire sulle ragioni che hanno creato tale difetto nella struttura finanziaria.

L'equilibrio fondamentale

- Raramente lo stato di crisi ha matrice esclusivamente finanziaria; se così fosse sarebbe infatti sufficiente ripristinare tale equilibrio per risolvere lo stato del dissesto.
- Nella maggior parte dei casi invece, lo squilibrio finanziario rappresenta soltanto la manifestazione ultima, che certamente va ad aggravare ancora di più le perdite di patologie aventi altra origine, specialmente economica

Analisi della crisi

- L'accertamento dei sintomi della crisi e delle cause primarie alla base del processo degenerativo costituisce il presupposto per una valutazione attenta della gravità della crisi e della sua potenziale reversibilità.

Stadi del ciclo di vita

- Una classificazione delle crisi può essere fatta in relazione ai diversi stadi del ciclo di vita di un'impresa. In particolare si possono presentare:
 - Crisi di start-up
 - Crisi di cassa
 - Crisi di capitalizzazione
 - Crisi di espansione/diversificazione
 - Crisi di successione o da passaggio generazionale

Cause di origine della crisi

- crisi d'inefficienza
- crisi da sovracapacità/rigidità
- crisi da decadimento dei prodotti
- crisi per carenze di programmazione / innovazione
- Sono tra di loro strettamente collegate, tanto da poter essere considerate la manifestazione di uno stesso fenomeno: **la perdita di competitività**

La perdita di competitività

- La perdita di competitività dell'impresa si può dedurre da elementi quali:
 - l'andamento del fatturato
 - i margini reddituali e in particolare il risultato operativo
 - la composizione e la dinamica del capitale circolante

La perdita di competitività

- La perdita di competitività dell'azienda può essere legata:
 - al prodotto,
 - alla debolezza della strategia,
 - alla difficoltà di offrire una gamma di prodotti nuovi nel momento in cui i concorrenti si presentano sul mercato con un nuovo prodotto,
 - ad una mancata, o non adeguata, reazione alle politiche della concorrenza,
 - alla mancanza o all'incapacità di innovare, etc...

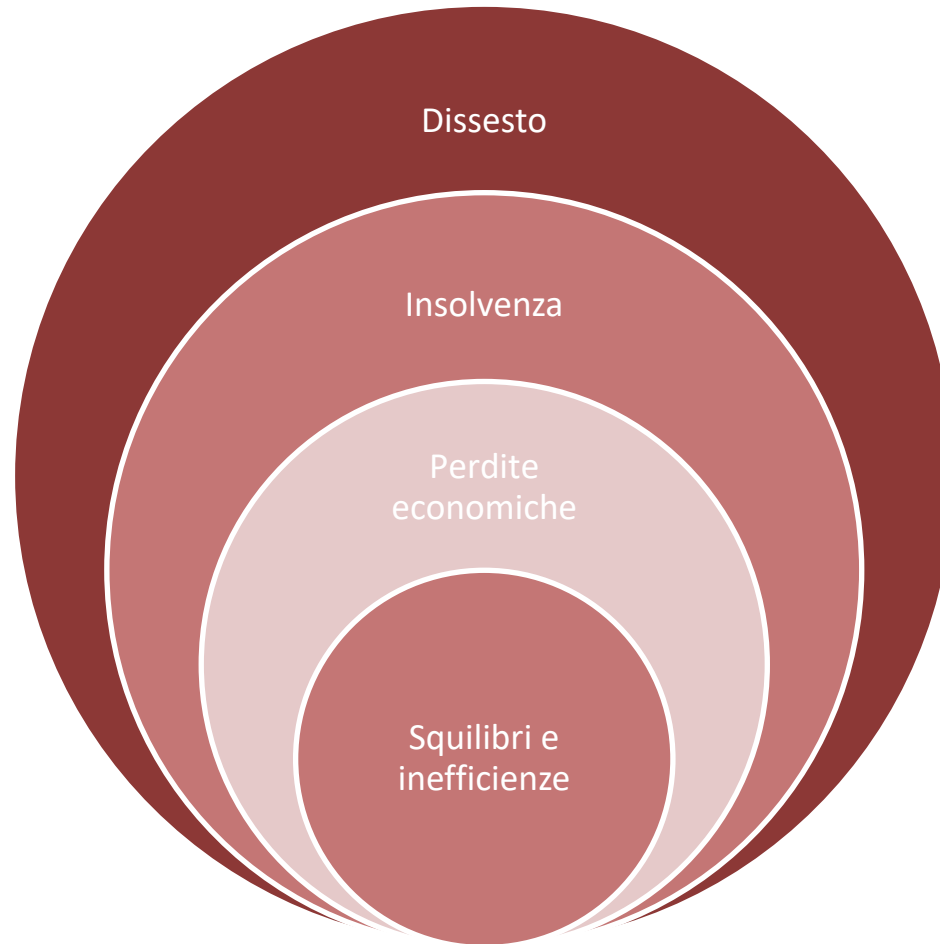
Altre cause di crisi d'impresa

- In aggiunta alle cause di crisi generali, ne esistono altre legate alla storia della singola impresa.
- L'individuazione di tali cause è importante poiché la loro rimozione potrà dare luogo ad una durevole ripresa dell'attività aziendale.
- In caso contrario, cessati i potenziali benefici effetti di alcune azioni di intervento, le conseguenze negative legate alle cause di crisi non rimosse potrebbero ricominciare la loro azione dannosa.

Natura e cause della crisi d'impresa

- Dopo aver analizzato tutti i fattori che hanno portato alla crisi e creato le basi di conoscenza necessarie ad affrontare la crisi, lo step successivo consiste nell'individuare in che stadio della crisi si trova l'azienda.
- La crisi è infatti un fenomeno molto complesso che spesso nasce da una situazione latente e che diviene manifesta solo quando è giunta in fase acuta mettendo in discussione la sopravvivenza dell'impresa.

Gradi di intensità della crisi



Insolvenza

- L'insolvenza è caratterizzata dalla incapacità accertata dell'impresa di far fronte agli impegni assunti nei confronti dei creditori. In tal caso la ricerca di una soluzione richiede necessariamente un intervento radicale
 - sia sulla strategia operativa
 - sia sulla struttura finanziaria
 - il cui effetto riparatore appare problematico.

Dissesto

- All'insolvenza può seguire il dissesto,
- Il dissesto si concretizza nel fallimento, ovvero nella dichiarazione legale che l'impresa non è più in grado far soddisfare regolarmente e con mezzi normali le proprie obbligazioni passive.

Valutazione delle alternative praticabili

- Se la crisi copre un breve arco temporale e colpisce un'azienda ben preparata ad affrontarla potranno essere sufficienti interventi mirati; in caso contrario, sarà necessario un vero e proprio piano di risanamento stragiudiziale o giudiziale.



Valutazione delle alternative praticabili

- Il risanamento è di solito la soluzione che si adotta quando la crisi è giunta ad uno stadio avanzato, ma ancora reversibile. In caso invece di non recuperabilità, si procederà alla cessione o, ancora, alla liquidazione per ripagare i creditori dell'azienda.

Intervento sulla crisi

- Una volta definito che si tratta di una crisi reversibile diventa importante definire le azioni più opportune da intraprendere per il superamento della crisi:
- riorganizzare l'impresa per processi, in modo da recuperare efficienza e competitività;
- individuare delle strategie da adottare per il rilancio dell'attività aziendale;
- introdurre strumenti di controllo per monitorare le prestazioni aziendali.

Il ruolo della banca nella crisi d'impresa

- Tutti i processi di ristrutturazione di qualunque natura siano comportano la predisposizione di un piano di risanamento e la presenza di un consulente a supporto dell'imprenditore o del management.

Strumenti di previsione della crisi

- Un attento esame retrospettivo può fornire già, specie se individuano trend ben definiti in alcune grandezze chiave, indicatori importanti in grado di cogliere segnali che potrebbero anticipare un periodo di crisi.
- Fermarsi all'analisi storica, tuttavia, non basta. È solo con l'andamento prevedibile della gestione aziendale futura che l'analista/il consulente compiono un notevole miglioramento delle proprie elaborazioni

Analisi di bilancio

- Per individuare o comprendere lo stato di crisi dell'impresa è sempre necessario analizzare i suoi dati contabili, sia da un punto di vista economico, sia finanziario. Ciò al fine di determinare:
 - la capacità di reddito
 - la capacità di rimborso dell'azienda stessa.

La capacità di reddito

- Dal punto di vista economico i sintomi più importanti di una crisi in atto sono senz'altro riconducibili alla progressiva riduzione del fatturato (eventualmente accompagnato da un incremento delle rimanenze di magazzino) e la riduzione del risultato netto. Spesso le aziende in crisi presentano dei risultati economici positivi derivanti da eventi eccezionali (non riproducibili nel tempo)

L'analisi del fatturato

- Le aziende in crisi mostrano, di solito, un chiaro trend discendente del fatturato e sottoperformano rispetto ai valori medi del settore: la crisi è legata alla perdita di quote di mercato. Nelle aziende sane, al contrario, la riduzione del fatturato è meno evidente oppure occasionale e maggiormente correlata con la dinamica del settore.

Il costo del venduto

- Il costo del venduto ($RI + \text{Acquisti} - RF$) deve essere analizzato nelle sue componenti per valutare se vi sono manovre contabili.
- Nelle aziende in crisi, le rimanenze finali crescono costantemente e tale dinamica non si giustifica in relazione alla dinamica degli acquisti e delle vendite.
- Inoltre l'azienda tende a realizzare acquisti elevati in presenza di rimanenze iniziali altrettanto elevate.

Il costo del venduto

- In presenza di politiche di bilancio:
 - il costo del venduto tende a migliorare sulle vendite in maniera del tutto incoerenti rispetto alla riduzione delle vendite;
 - le rimanenze finali crescono costantemente e tale dinamica non si giustifica;
 - gli acquisti mostrano un andamento del tutto ingiustificato (le rimanenze iniziali sono elevate, perché comprare?).

Il margine industriale/comm.le lordo

- Un ulteriore segnale di crisi si manifesta a livello del margine industriale/comm.le lordo quando si sconta un prezzo più basso della concorrenza per stare sul mercato o per effetto delle peggiori condizioni praticate dai fornitori, causa la perdita di forza contrattuale dell'azienda.

I costi generali

- I costi di struttura sono costi necessari e pertanto oltre un certo livello, incomprimibili.
- Tali costi devono essere valutati nella loro congruità unicamente rispetto alla struttura aziendale ed alla organizzazione che ne deriva.
- Il vero problema delle aziende è quasi sempre riconducibile all'inadeguatezza dei volumi e/o dei margini.

I costi generali

- Le azioni da porre in essere potrebbero riguardare:
- nuovi investimenti,
- ridefinizione delle politiche commerciali,
- miglioramenti di prodotto e/o processo,
- ricerca di nuovi canali distributivi.

Il margine operativo lordo

- Il margine operativo lordo (**MOL**):
- è il vero e proprio risultato economico della trasformazione operata dall'impresa.
- Tutti i suoi costi possono definirsi monetari, di conseguenza misura il potenziale flusso di cassa netto caratteristico: consente quindi l'analisi del risultato economico con aspetti che riguardano la generazione di liquidità (il MOL è posto come grandezza di riferimento per la costruzione del rendiconto finanziario).

Il risultato operativo

- Il risultato della gestione caratteristica è espressione della performance dalla gestione tipica dell'impresa.
- Nelle imprese in crisi:
- è solitamente inferiore a quello del settore;
- il suo trend è negativo;
- nelle situazioni conclamate è negativo;
- oppure assai modesto e tale da non consentire il totale pagamento degli oneri finanziari.

Il risultato operativo

- non è sufficiente che il risultato operativo sia positivo, esso dovrebbe collocarsi su livelli analoghi a quelli del settore di appartenenza;
- in caso di crescita o sviluppo del fatturato dovrebbe incrementare il suo livello, in caso contrario si dovrà parlare di inefficienza o di squilibri legati alla crescita.

Il risultato operativo

- in presenza di un fatturato in calo, il mantenimento di un R.O. positivo sarà indicatore di una buona gestione aziendale, capace di adattarsi alla flessibilità del mercato;
- In presenza di un risultato operativo stabilmente negativo o nullo, si porrebbe un grave problema di perdita di competitività.

Gli oneri finanziari

- Gli oneri finanziari rappresentano il costo del denaro ottenuto da banche e da terzi finanziatori. Dall'analisi degli oneri finanziari si possono trarre le seguenti indicazioni:
 - in presenza di un incremento delle vendite, la crescita degli oneri finanziari può considerarsi fisiologica, poiché collegata all'aumento del fabbisogno di risorse;
 - in caso di riduzione delle vendite e di difficoltà aziendali, la crescita degli oneri finanziari indica sia la crescita del fabbisogno, sia un vincolo di rigidità per il piano di ripresa e risanamento;

Gli oneri finanziari

- la crescita degli OF, in fasi di stabilità dei tassi d'interesse, indica una maggiore onerosità dei prestiti a causa di una maggiore rischiosità percepita del richiedente affidamento;
- in nessun caso è corretto trarre conclusioni circa la natura del fabbisogno finanziario dal livello raggiunto dagli interessi passivi, ma è necessario eseguire indagini più approfondite circa la natura e le cause del ricorso all'indebitamento.

I nuovi investimenti

- Un elemento che potrebbe essere fuorviante nell'individuare lo stato di crisi aziendale è l'effettuazione di nuovi investimenti da parte dell'impresa.
- In presenza di nuovi investimenti è necessario verificare la qualità e la consistenza degli stessi, poiché potrebbero rivelarsi di natura immateriale, ossia costi capitalizzati allo scopo di migliorare il risultato economico.

La capacità di rimborso

- La capacità di rimborso è la capacità dell'impresa di far fronte in modo ordinato ed economico alle obbligazioni assunte, mediante le risorse generate dalla gestione caratteristica.

La capacità di rimborso

- Nel conto economico troviamo infatti una serie di grandezze quali le perdite presunte su crediti, gli ammortamenti, le gli accantonamenti, le svalutazioni, le rivalutazioni, le rimanenze che modificano il reddito, ma non modificano la cassa, né il conto corrente bancario. Si tratta inoltre di grandezze largamente soggettive sulle quali è più facile agire con politiche di bilancio.

Le politiche di bilancio

- Altri esempi che generano alterazioni nel conto economico ma non nella liquidità prodotta dalla gestione sono:
- le vendite fittizie che determinano:
 - da un lato, un aumento dei ricavi e di conseguenza un aumento del risultato economico,
 - dall'altro un aumento dei crediti vs. clienti e quindi un incremento del capitale circolante
- i costi capitalizzati che determinano
 - da un lato, una riduzione dei costi e quindi un aumento dei ricavi
 - dall'altro un incremento delle immobilizzazioni immateriali acquisite nell'esercizio

La capacità di rimborso

- La cassa pertanto è un valore tendenzialmente più oggettivo, più scevro da alterazioni soggettive, che invece inficiano il reddito del conto economico.
- Di conseguenza la cassa riesce a palesare le difficoltà di natura gestionale, che sono nascoste nel conto economico, quali: perdita di competitività, inefficienze, perdita di fatturato, errori di produzione, ecc..

I sintomi della crisi d'impresa

- le aziende in crisi presentano un autofinanziamento della gestione caratteristica quasi sempre negativo (quand'anche fosse positivo si tratterà di un accadimento occasionale)
- al contrario le aziende sane presentano un autofinanziamento quasi sempre positivo, ma il dato più importante è che le stesse riescono a mantenerlo nel tempo.

I sintomi della crisi d'impresa

- le aziende sane presentano variazioni del capitale circolante netto operativo che solo in pochi casi portano ad un flusso di cassa negativo, in particolare a fronte di uno sviluppo del fatturato,
- mentre quelle in crisi sono caratterizzate da variazioni del CCNO considerevoli che rendono negativo l'autofinanziamento.

I sintomi della crisi d'impresa

- Con riferimento alla dinamica del circolante è necessario fare alcune precisazioni:
- nelle aziende sane l'utilizzo della leva del credito è soggetta a limitazioni, legate al mercato di appartenenza, alla forza contrattuale, alle necessità operative

I sintomi della crisi d'impresa

- nelle aziende in crisi, invece, si incontrano situazioni caratterizzate da elevata crescita dei debiti di funzionamento che è sintomo di:
 - impossibilità di far fronte ai propri impegni
 - decisione di privilegiare le banche nei rimborsi

I sintomi della crisi d'impresa

- L'aumento dei debiti commerciali fa diminuire il **CCNO**, a prima vista ciò potrebbe essere interpretato positivamente per gli effetti che la variazione ha sulla produzione di liquidità.
 - In realtà, un'analisi più accurata consente di individuare una situazione che è in deterioramento in quanto il circolante diviene negativo per effetto del mancato pagamento dei fornitori.

I sintomi della crisi d'impresa

- In conclusione, le imprese in crisi presentano una riduzione del fatturato talvolta accompagnata da una diminuzione dei debiti verso le banche, soprattutto alla vigilia del dissesto, questo non vale per le imprese sane le quali intrattengono con le banche normali relazioni operative.

I sintomi della crisi d'impresa

- La cattiva qualità del portafoglio clienti:
- è evidenziata dal livello del circolante netto sul fatturato e dalla sua dinamica nel tempo;
- è spesso causata dalla spasmodica ricerca di fatturato: l'impresa, pur di avere un portafoglio bancabile, non fa attenzione alla puntualità dei clienti;
- dalla presenza di portafoglio “gonfiato”, ossia da fatture che non trovano riscontro nell'attività di vendita.

I sintomi della crisi

- Inoltre, se il fatturato si riduce e si incrementano scorte e clienti:
- difficoltà ad incassare crediti inesigibili;
- vendite a clientela marginale;
- scorte di lento rigiro, invendibili o frutto di errori di produzione e/o commerciali;
- eccesso di acquisti conseguente ad eccesso di fiducia;
- politiche di bilancio = manipolazioni.

Aspetti finanziari della crisi

- Guardando l'azienda da un punto di vista finanziario possiamo distinguere le aziende sane da quelle in crisi in base alla durata del fabbisogno finanziario.
- Le aziende in crisi presentano un fabbisogno finanziario consolidato e crescente per l'assenza di redditività e liquidità, al contrario le aziende sane presentano un fabbisogno finanziario temporaneo che può originare dalla crescita commerciale o industriale.

Aspetti finanziari della crisi

- Per stimare il grado di rigidità del fabbisogno finanziario è necessario valutare:
- il risultato di esercizio al netto dei componenti straordinari
- la variazione registrata dal capitale circolante netto operativo
- il dividendo distribuito
- i nuovi investimenti effettuati

Aspetti finanziari della crisi

- Le situazioni di tensione finanziaria possono essere molteplici:
- insolvenza di un grosso debitore,
- uscite per investimenti maggiori rispetto a quelle preventivate,
- ritardi nella realizzazione degli investimenti
- interruzioni improvvise e impreviste della produzione
- difficoltà impreviste nell'approvvigionamento delle materie prime

Aspetti finanziari della crisi

- Tali situazioni determinano un aumento del fabbisogno finanziario e possono creare crisi all'interno dell'azienda, ma se l'azienda presenta un buon andamento economico la crisi sarà temporanea.

Gli obiettivi della previsione finanziaria

- Lo scopo della previsione finanziaria è quello di verificare i presupposti di redditività prospettici e accertare che la formazione del fabbisogno finanziario sia coerente con la capacità di finanziamento interno ed esterno dell'impresa, coerenza che può dirsi raggiunta quando siano mantenute adeguate condizioni di equilibrio finanziario.

Valutazione delle alternative praticabili

- Il risanamento è di solito la soluzione che si adotta quando la crisi è giunta ad uno stadio avanzato, ma ancora reversibile. In caso invece di non recuperabilità, si procederà alla cessione o, ancora, alla liquidazione per ripagare i creditori dell'azienda.

Valutazione delle alternative praticabili

- Nell'ipotesi di soluzione extragiudiziale occorre agire tempestivamente per salvaguardare i rapporti con i fornitori, evitare l'esodo delle risorse umane, rivedere i rapporti col sistema bancario.
1. Fornire all'intervento una chiara dimensione temporale
 2. Specificare le fasi e la tempistica dell'intervento
 3. Condurre le fasi dell'intervento con la massima celerità

Gestione della crisi

- Tempi stretti per capire: crisi sanabile esiste una potenzialità aziendale o crisi non sanabile?
- ☐ Quanto tempo abbiamo prima del definitivo crollo?
- ☐ Quali risorse esistono in termini di uomini, strutture, prodotti, mercato?
- ☐ Di quali informazioni possiamo rapidamente disporre?

Intervento sulla crisi

- Una volta definito che si tratta di una crisi reversibile diventa importante definire le azioni più opportune da intraprendere per il superamento della crisi:
- riorganizzare l'impresa per processi, in modo da recuperare efficienza e competitività;
- individuare delle strategie da adottare per il rilancio dell'attività aziendale;
- introdurre strumenti di controllo per monitorare le prestazioni aziendali.

Il ruolo della banca nella crisi d'impresa

- Tutti i processi di ristrutturazione di qualunque natura siano comportano la predisposizione di un piano di risanamento e la presenza di un consulente a supporto dell'imprenditore o del management.

Gli obiettivi della previsione finanziaria

- Lo scopo della previsione finanziaria è quello di verificare i presupposti di redditività prospettici e accertare che la formazione del fabbisogno finanziario sia coerente con la capacità di finanziamento interno ed esterno dell'impresa, coerenza che può dirsi raggiunta quando siano mantenute adeguate condizioni di equilibrio finanziario.

Il processo di risanamento

- **Il processo di risanamento in sintesi:**

- ❑ verifica della possibilità di un accordo tra l'impresa in crisi e i creditori per evitare lo stato d'insolvenza.
- ❑ predisposizione di un piano industriale per il rilancio (interventi *asset restructuring*). Le azioni possono essere rivolte nell'immediato, ad esempio, verso tagli del personale, all'eliminazione di alcune lavorazioni o la restrizione della gamma produttiva, un miglior mix di produzione e di vendita, più oculata acquisizione degli ordini, verso un miglioramento nel layout degli impianti. Con orizzonti temporali più ampi le azioni possono essere rivolte a migliorare la liquidità per mezzo dei tempi di incasso, della cessione di terreni e fabbricati civili, ecc.

Il processo di risanamento

- ❑ predisposizione di un piano finanziario, con l'ausilio di un consulente, nel quale viene proposta una rinegoziazione dei debiti originari per renderli compatibili con la liquidità generabile (interventi *debt restructuring*). Tali interventi riguardano il consolidamento dell'esposizione debitoria, la rinegoziazione del tasso d'interesse, l'ottenimento di nuovi affidamenti, la ricapitalizzazione dell'impresa e la conversione del debito in capitale.
- ❑ presentazione del piano ai creditori per ottenere il consenso

Il processo di risanamento

- ❑ I provvedimenti propedeutici all'impostazione del piano consistono in interventi immediati al fine di guadagnare tempo.
- ❑ Un importante intervento riguarda la ricapitalizzazione iniziale.
- ❑ Un altro importante intervento nelle imprese più dimensionate riguarda la sostituzione del management. In tal senso, poter nominare un manager di fiducia da parte del sistema bancario o essere affiancata da un consulente rappresenta uno degli snodi più importanti degli accordi stragiudiziali.

Azioni sull'attivo

- I provvedimenti tendono generalmente al ridimensionamento dell'attività con l'obiettivo di riattivare i flussi di cassa in quanto è la necessità primaria. Tale obiettivo deve essere perseguito attraverso la cessione di tutte le attività non essenziali e l'effettuazione di tagli a tutte le spese non necessarie per la sopravvivenza e a un miglior utilizzo delle risorse produttive (interventi di razionalizzazione per evitare sprechi e inefficienze). L'analisi del potenziale miglioramento trova la sua origine nell'analisi del conto economico.

Azioni sull'attivo

- **Aree di intervento:**

1. Volumi e prezzi: imporre una riduzione dei volumi per le categorie di prodotto con un basso rendimento; evitare che i prezzi vengano mantenuti inopinatamente bassi.
2. Riduzione del personale, in particolare quello interessato dagli interventi che hanno portato alla dismissione o al ridimensionamento di aree di attività, alla cancellazione di linee di prodotti, alle ristrutturazioni produttive.
3. Interventi sul capitale circolante quali la riduzione del magazzino e i tempi di incasso e di pagamento.

Interventi sul passivo

- Qualunque sia il motivo scatenante la crisi, fattori economici, patrimoniali, finanziari, strutturali, congiunturali, questa si tramuta prima o poi in una patologia di manifestazione finanziaria.
- **Azioni previste:**
 1. Aumento di capitale per ridurre l'esposizione e creare un clima di fiducia;
 2. Attingere a un finanziamento ponte nella fase iniziale del processo di turnaround;
 3. Consolidamento e riscadenziamento delle posizioni debitorie con spesso un periodo di preammortamento e il rispetto di alcuni parametri da utilizzare per il monitoraggio o come *covenants* quali, ad esempio, PFN/EBITDA, PFN/PN, OF/Fatturato.