

Prevenire e risolvere situazioni di difficoltà con i nuovi sistemi di allerta

di Massimo Lazzari (*) e Davide Mondaini (**)

L'entrata in vigore delle nuove procedure d'allerta (contenute all'interno del nuovo codice della crisi d'impresa) spingerà le aziende a dotarsi di nuovi strumenti e sistemi per prevenire, riconoscere e affrontare tempestivamente i primi segnali di una situazione di difficoltà. Con questo contributo, il primo di una serie dedicata a queste tematiche, si vuole proporre, anche con l'ausilio di alcuni casi aziendali reali, un modello di intervento volto a prevenire e risolvere situazioni di difficoltà e a prepararsi al meglio agli importanti cambiamenti previsti dalla normativa.

L'istituto dell'allerta d'impresa

L'allerta d'impresa è una delle più importanti novità normative contenute nel D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 e finalizzata all'emersione tempestiva delle crisi aziendali.

In base alle nuove normative, l'imprenditore dovrà adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte. Inoltre, lo stesso imprenditore dovrà adottare un assetto organizzativo adeguato ai sensi dell'art. 2086 del Codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.

La procedura d'allerta è quindi un nuovo istituto che, da una parte, obbliga l'imprenditore a monitorare tempestivamente la situazione aziendale, e dall'altra rappresenta uno strumento di tutela aziendale, evitando che una situazione di difficoltà non "presa per tempo" si aggravi, fino a diventare crisi senza ritorno con le relative conseguenze per l'azienda e per gli *stakeholder*.

In tal senso, con l'entrata in vigore di questa nuova procedura, assumerà importanza strategica per le imprese l'attività di prevenzione e risoluzione tempestiva delle situazioni di difficoltà, attraverso l'implementazione di un approccio basato su:

- l'adozione di strumenti efficaci e modelli diagnostico-predittivi in grado di cogliere per tempo i primi segnali della difficoltà e quindi identificare lo stadio di gravità della situazione;
 - la progettazione e l'esecuzione di piani di intervento mirati, efficaci e tempestivi per risolvere la situazione di difficoltà rilevata, recuperare gli equilibri economici, patrimoniali e finanziari e rilanciare l'impresa.
- Con questo contributo si vuole illustrare un modello di intervento concreto, orientato ad anticipare i potenziali effetti delle nuove normative e ad implementare in azienda un'attività preparatoria di prevenzione e risoluzione di situazioni di difficoltà (1).

L'Osservatorio Regionale "Imprese In Difficoltà"

L'osservatorio prende in esame una delle più impattanti dimensioni di analisi, ovvero quella

Note:

(*) Consulente Mondaini Partners

(**) Fondatore Mondaini Partners

(1) La presente trattazione e le prossime della serie non si occupano invece dell'*iter* tecnico delle procedure di allerta, dei nuovi organismi della crisi d'impresa, delle nuove responsabilità dei sindaci in caso di mancata segnalazione né delle responsabilità dell'imprenditore in caso di mancata attivazione di interventi tempestivi.

relativa agli equilibri economici, finanziari e patrimoniali d'impresa (2), con l'obiettivo di comprendere quante e quali imprese potrebbero essere interessate (con diversi gradi di rilevanza) dalle nuove procedure d'allerta tese a far emergere tempestivamente le situazioni di crisi aziendali.

Il campione, i parametri e la classificazione delle imprese in difficoltà

L'Osservatorio ha preso in esame i risultati storici dell'ultimo triennio (2015-2017) di 5.247 società di capitali attive con sede in Emilia Romagna, appartenenti a tutti i settori di attività, e ultimo fatturato (esercizio 2017) compreso tra 5 e 100 mln euro.

In attesa che il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti contabili definisca e renda pubblici gli indicatori integrativi a quelli già inseriti nella nuova normativa, i parametri in base ai quali sono state esaminate le *performance* storiche del campione sono costituiti da gruppi di indicatori (dagli 8 ai 10 indicatori per ogni macro-comparto) di carattere reddituale, patrimoniale e finanziario, identificati sia in base alle prime indicazioni contenute nel nuovo codice della crisi d'impresa (art. 13) sia

in base a primari modelli di *scoring*, differenziati negli indicatori per macro-comparto industriale, utilizzati nelle diagnosi economico-finanziarie e patrimoniali d'impresa.

In base ai valori puntuali e di *trend* ottenuti utilizzando gli indicatori considerati, ogni impresa è stata classificata in uno dei seguenti "stadi di difficoltà" a gravità crescente (Tavola 1):

- **NS:** nessun segnale, l'impresa non presenta segnali di difficoltà;
- **incubazione:** si manifestano iniziali fenomeni di inefficienza e peggioramento degli equilibri;
- **maturazione:** si iniziano a intaccare le risorse finanziarie e patrimoniali dell'azienda e a registrare *performance* negative ricorrenti;
- **crisi:** si palesano gravi squilibri economici, finanziari e patrimoniali strutturali;
- **insolvenza reversibile:** l'impresa entra in uno stato di incapacità di far fronte ai propri

Nota:

(2) La norma prevede, infatti, che "Costituiscono indicatori di crisi gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario...".

Tavola 1 - Gli stadi della difficoltà d'impresa

Stadio difficoltà	Descrizione	Tipologia intervento
Incubazione	Si manifestano segnali iniziali di inefficienze e criticità: <ul style="list-style-type: none"> • fatturato stagnante o in calo • margini di contrazione • aumento dell'indebitamento 	Riorganizzazione
Maturazione	Si iniziano a intaccare le risorse aziendali (cassa e patrimonio): <ul style="list-style-type: none"> • governance critica • modello di business da innovare • debiti finanziari elevati 	Ristrutturazione
Crisi conclamata	Si rilevano segnali evidenti della crisi dei business, l'azienda rileva anche ripercussioni sulla fiducia degli stakeholder ¹	Risanamento
Insolvenza reversibile	Si registrano segnali importanti di difficoltà, l'impresa non riesce ad adempiere alle proprie obbligazioni- impegni ²	Riconfigurazione
Insolvenza irreversibile	Si registra un'assoluta impossibilità alla continuità d'impresa, l'azienda non è più in grado di adempiere in nessun modo alle proprie obbligazioni	Liquidazione giudiziale / stragiudiziale

¹ Mancanza liquidità, messa in discussione della continuità d'impresa, rischio insolvenza, scaduto fornitori in aumento, modello di *business* non più sostenibile, operazioni straordinarie.

² Forti squilibri finanziari, sfiducia manifesta da *stakeholder*, continuità a rischio, rapporti sospesi o interrotti con gli istituti di credito, modello di *business* da ripensare, operazioni straordinarie.

impegni finanziari, ancora però risanabile in via stragiudiziale o giudiziale;

- insolvenza conclamata: l'impresa si trova in procedura giudiziale o in uno stato di insolvenza non più reversibile se non attraverso il ricorso alle vie giudiziali.

I principali risultati dell'Osservatorio

Una delle considerazioni più importanti che emerge dai risultati dell'Osservatorio risiede nel fatto che circa 1.400 imprese (quasi una su quattro del campione totale), ovvero quelle imprese che si trovano negli stadi di incubazione e prima maturazione della difficoltà, meriterebbero grandi attenzioni in termini di prevenzione e ricerca di soluzioni tempestive. E ciò per evitare che la loro situazione peggiori al punto da sfociare in una crisi aziendale con la conseguenza di essere, con ogni probabilità "risucchiate", dagli ingranaggi delle procedure d'allerta.

Queste imprese tra l'altro andrebbero anche adeguatamente attenzionate alla luce degli

attuali scenari macroeconomici che generano incertezza e precarietà anche per chi, negli anni precedenti ha presentato, grazie alla maggior presenza internazionale, *trend* anti-ciclici.

Modello d'intervento, sulla specifica impresa, per la prevenzione e risoluzione delle difficoltà d'impresa

Il modello di intervento proposto si articola in 3 fasi (Tavola 2):

- 1) diagnosi: una prima attività di diagnosi precoce e identificazione dello stadio di difficoltà, che viene realizzata attraverso l'applicazione di un modello diagnostico-predittivo articolato a sua volta in tre macro-aree di analisi (Tavola 3):
 - analisi quantitativa: misurazione e analisi di una serie di indicatori di *performance* storiche (ultimi 3 anni), puntuali (ultimo anno) e prospettici (anno in corso);
 - analisi andamentale: identificazione di eventuali anomalie presenti nei rapporti con controparti commerciali (clienti, fornitori, ecc.),

Tavola 2 - Il modello di intervento per riconoscere e risolvere le difficoltà d'impresa

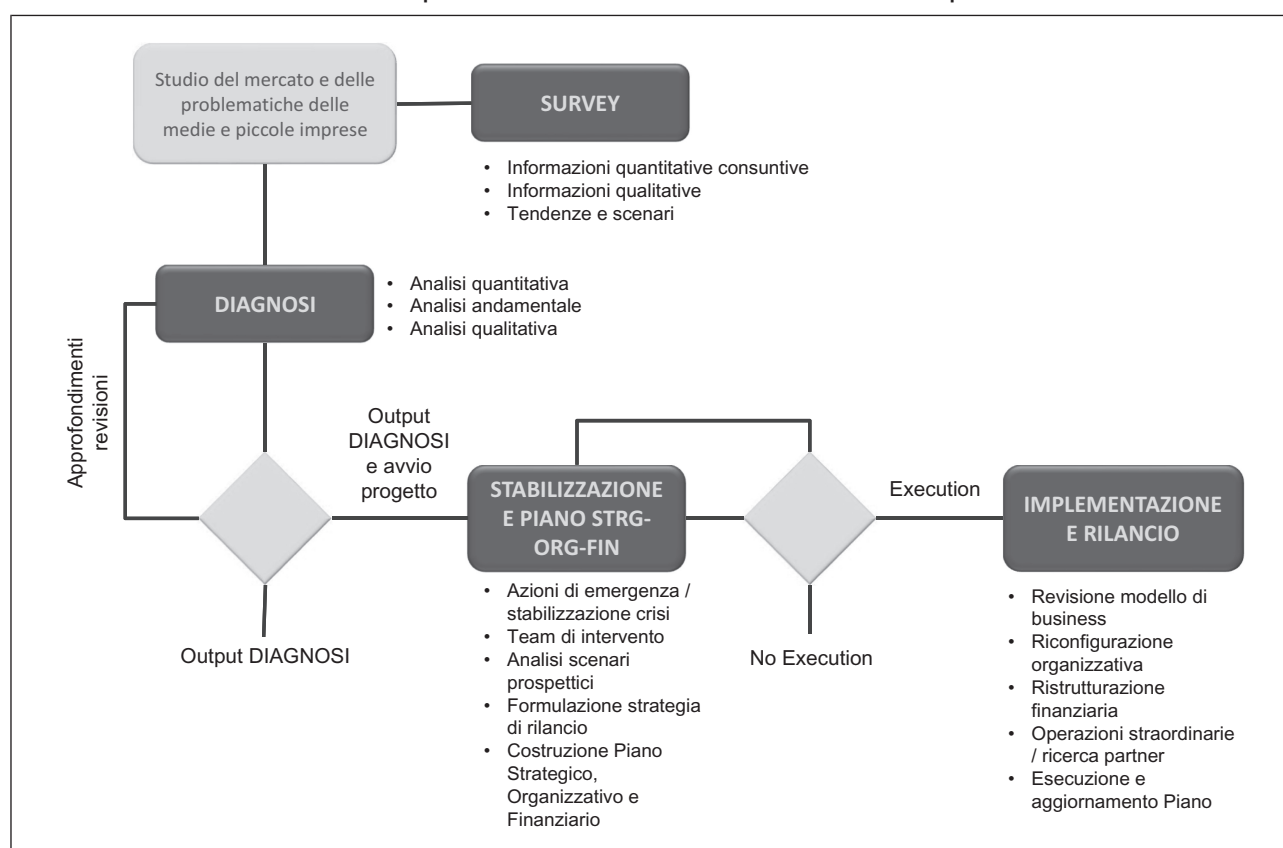
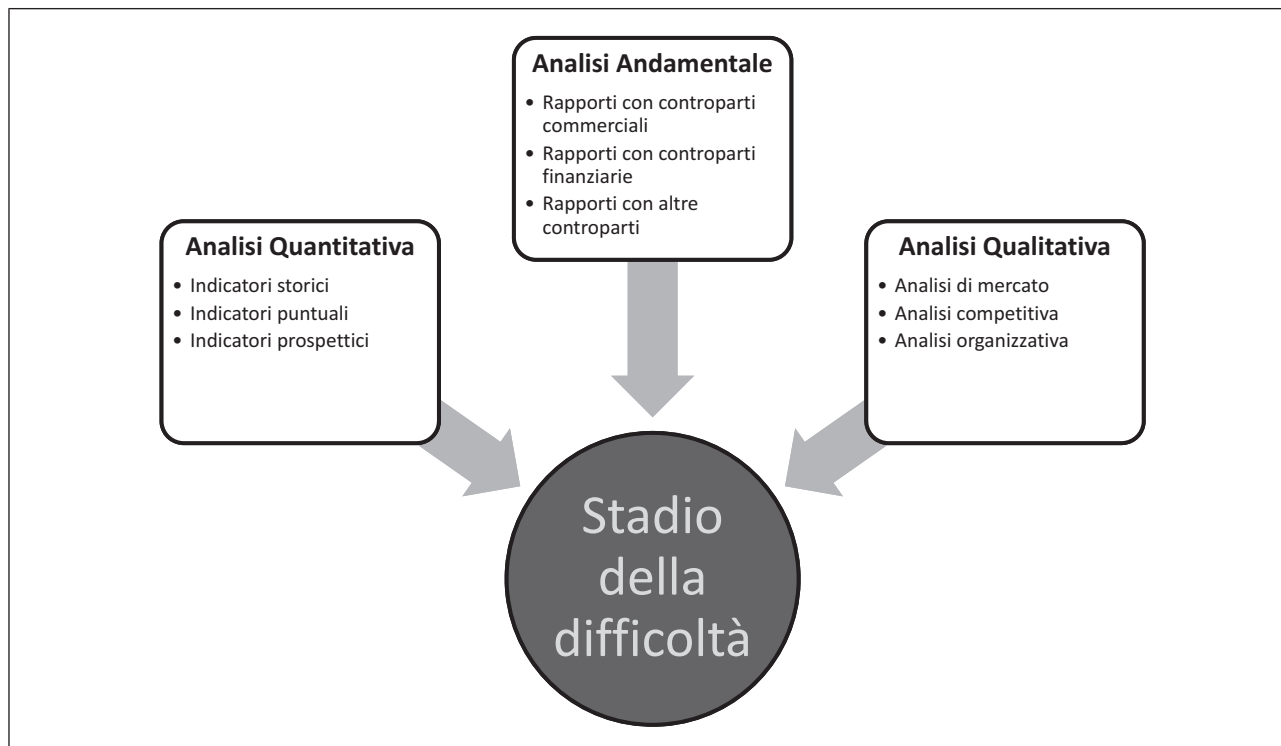


Tavola 3 - Il modello diagnostico-predittivo



finanziarie (banche, finanziatori, ecc.) e diverse (Erario, enti previdenziali, ecc.);

– analisi qualitativa: analisi dei segnali di allarme provenienti dal mercato, dal settore (analisi competitiva) o dall'interno dell'impresa (analisi organizzativa);

2) progettazione: in base ai risultati della diagnosi, l'attività successiva consiste nella progettazione del piano di stabilizzazione, recupero e rilancio da attivare, che prevede solitamente:

– l'avvio immediato di azioni di emergenza e stabilizzazione della crisi;

– la costituzione di un *team* di intervento, costituito da professionisti esterni e *manager* interni;

– la costruzione e l'analisi degli scenari di possibile evoluzione della situazione aziendale;

– la formulazione della strategia di recupero e rilancio dell'impresa;

– la costruzione del piano strategico, organizzativo e finanziario;

3) esecuzione: a tale attività di progettazione, segue infine quella di esecuzione del Piano, che può contemplare, a seconda dei casi specifici:

– la revisione, più o meno profonda, del modello di *business* dell'impresa;

– la riconfigurazione della struttura organizzativa;

– la ristrutturazione finanziaria, attraverso interventi sia sul debito sia sul capitale;

– la realizzazione di operazioni straordinarie e/o l'apertura del capitale a nuovi *partner* esterni;

– l'esecuzione, il monitoraggio e l'aggiornamento del piano di rilancio.

Al fine di illustrare le possibili applicazioni concrete di tale modello di approccio si presenteranno, in questo e nei successivi contributi, alcuni casi aziendali reali. Nello specifico, si partirà con il caso di un'impresa classificabile nello stadio di "incubazione" della difficoltà, per poi approfondire successivamente i casi di imprese in stadi più avanzati.

Il caso Telecomunicazioni S.r.l.

Telecomunicazioni S.r.l. è un'impresa familiare attiva da oltre 30 anni nel settore della produzione di apparati e sistemi per le telecomunicazioni, con una forte vocazione internazionale. Oltre l'80% del fatturato dell'azienda è realizzato su mercati esteri, con una focalizzazione su quelli in via di sviluppo.

L'azienda ha sempre avuto due aree di *business* principali:

- 1) la vendita di apparati e singoli componenti, sviluppati e prodotti internamente;
- 2) l'integrazione di sistemi completi, costituiti sia da prodotti realizzati internamente che da prodotti commercializzati.

La seconda area di *business* ha avuto un fortissimo sviluppo negli ultimi anni, portando l'azienda ad acquisire importanti commesse internazionali che hanno generato ricadute significative sulle *performance* economiche e finanziarie. In questo senso, l'anno più significativo per l'azienda fu il 2016, in cui, grazie ad alcuni grandi sistemi realizzati, si raggiunsero livelli di fatturato e marginalità *record*.

Ma tale area di *business* era sempre stata per sua natura discontinua e legata a opportunità spot, e infatti nel 2017 subì una forte battuta d'arresto. L'azienda, che nel frattempo si era strutturata anche dal punto di vista organizzativo per sostenere i nuovi volumi di attività, ne risentì pesantemente.

Il fatturato risultò in calo di quasi il 20% rispetto all'anno prima, ma le marginalità tennero e il risultato economico fu comunque positivo. Dal punto di vista patrimoniale, invece, gli ottimi equilibri che l'azienda aveva sempre presentato iniziarono a mostrare i primi segnali di peggioramento in termini di incremento dell'indebitamento e di assorbimento di flussi di cassa (Tavola 4).

Per quanto in peggioramento rispetto ai risultati straordinari del 2016, tuttavia anche il 2017 presentava equilibri economici, finanziari e patrimoniali ben lontani dall'indicare una situazione di difficoltà aziendale.

I primi mesi del 2018 confermarono però la difficoltà strutturale del modello di *business* dell'azienda. Gli ordini non arrivavano più e la quota di fatturato legata ai sistemi stentava a ripartire. D'altro canto, le vendite di prodotti a marchio, trascurate negli ultimi anni, stagnavano intorno a un livello non sufficiente a garantire un'adeguata copertura dei costi di struttura.

Si prospettava un anno di grandi difficoltà e l'imprenditore decise di correre ai ripari prima che fosse troppo tardi.

La diagnosi dello stadio della difficoltà

La diagnosi della situazione in cui si trovava l'azienda a inizio 2018 evidenziò i seguenti risultati (Tavola 5):

- l'analisi quantitativa rilevò alcuni deboli segnali di allarme sulle *performance* storiche (in termini di peggioramento degli equilibri patrimoniali e di assorbimento dei flussi di cassa), ma forti segnali di allarme su quelle attese per l'anno in corso (calo drastico del fatturato e delle marginalità, previsioni di perdite economiche, aumento dell'indebitamento ed erosione della liquidità);
- l'analisi andamentale rilevò in particolare un incremento del ricorso al credito bancario per lo smobilizzo dei crediti commerciali e l'aumento di ritardi "non fisiologici" nei pagamenti ai fornitori;
- l'analisi qualitativa fu quella che fece rilevare i segnali di allerta più significativi, dal punto di vista del mercato (diversi mercati di riferimento a forte rischio, elevata concorrenzialità del settore), della strategia (bassa competitività dei prodotti dell'azienda

Tavola 4 - Il caso Telecomunicazioni S.r.l.: le performance storiche

Principali dati consuntivi	2015	2016	2017
Fatturato (mln €)	12,2	18,0	15,1
EBITDA (%)	6,5%	14,3%	10,6%
EBIT (%)	2,7%	10,3%	6,3%
Risultato netto (%)	0,8%	4,4%	1,6%
Patrimonio Netto (mln €)	1,0	1,8	2,6
Debiti (mln €)	7,6	5,8	6,5
Posizione Finanziaria Netta (mln €)	1,1	1,2	2,2
Cash Flow (mln €)	0,6	-0,1	-1,0

Tavola 5 - Il caso Telecomunicazioni S.r.l.: la diagnosi

CHECK-UP RETE ASSISTENZA IMPRESE IN DIFFICOLTA'			
SOCIETA'		TELECOMUNICAZIONI SRL	
	AREE CHECK-UP		
GIUDIZIO	AREA A	AREA B	AREA C
ATTENZIONE			
INADEGUATO			x
MIGLIORABILE	x	x	
ADEGUATO			
OTTIMALE			

STADIO DELLA DIFFICOLTA'	TIPO INTERVENTO	RISULTATO
INSOLVENZA CONCLAMATA	RISANAMENTO	20
INSOLVENZA REVERSIBILE		19
		18
CRISI CONCLAMATA		17
MATURAZIONE	RISTRUTTURAZIONE	16
		15
		14
		13
		12
INCUBAZIONE	RIORGANIZZAZIONE	11
		10
		9
		8
NESSUNA DIFFICOLTA'	SVILUPPO	7
		6
		5
		4
		3
		2
		1

rispetto a quelli dei concorrenti, eccessiva dipendenza dai sistemi) e dell'organizzazione (struttura cresciuta in fretta e poco flessibile).

Segnali tipici di una fase di incubazione avanzata della difficoltà aziendale, che richiedeva pertanto un intervento tempestivo ed efficace prima che la situazione si aggravasse irreversibilmente.

La progettazione del piano di intervento

Alla luce di questi risultati, venne quindi attivato un piano di intervento articolato su due macro-aree:

1) la stabilizzazione della crisi attraverso l'attivazione di azioni di emergenza di breve/brevissimo periodo, tra cui:

- razionalizzazione del fatturato e taglio delle commesse a marginalità basse o negative;