

Nuovi sistemi di allerta nelle situazioni di difficoltà d'impresa già mature

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

La prevenzione delle difficoltà, dettata dalle novità introdotte dai nuovi sistemi d'allerta previsti dal Codice della Crisi d'impresa, giocherà un ruolo centrale e spingerà le aziende ad adottare nuovi strumenti per prevenire, riconoscere e affrontare tempestivamente i primi segnali di crisi. Ma come si possono implementare sistemi di allerta efficaci all'interno delle medie e piccole imprese? Lo si esamina attraverso un reale caso aziendale, in questo contributo.

Con la pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale, avvenuta il 15 febbraio 2019 è entrato in vigore un nuovo il D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 che impatterà su diversi aspetti della vita d'impresa.

In estrema sintesi, in base a tali novità, l'impresa dovrà:

- adottare un assetto organizzativo adeguato ai sensi del nuovo art. 2086 c.c. (in vigore dopo soli 30 gg. dalla pubblicazione in G.U.);
- dotarsi (anche se di piccole dimensioni) di organi di controllo (sindaci e revisori) da nominare in base ai parametri descritti dal nuovo art. 2447 c.c. (in vigore dopo 9 mesi dalla pubblicazione in G.U.);
- rilevare tempestivamente, anche se impresa sana, eventuali stati di difficoltà attraverso i nuovi sistemi di allerta e ad assumere senza indugio le iniziative necessarie per farvi fronte (in vigore dopo 18 mesi dalla pubblicazione in G.U.).

La principale novità prevista è in effetti costituita dall'introduzione nel nostro ordinamento degli istituti di allerta e di composizione assistita della crisi anche a seguito delle sollecitazioni provenienti dall'Unione Europea, in particolare dalla raccomandazione n. 2014/135/UE finalizzata a "consentire alle imprese sane in difficoltà finanziaria di ristrutturarsi in una fase precoce, per evitare l'insolvenza e proseguire l'attività".

Tutto ciò determinerà la necessità di adottare un innovativo e diverso approccio al governo ed alla gestione delle imprese.

In relazione al terzo punto, l'imprenditore e più in generale l'organo amministrativo sarà tenuto a monitorare tempestivamente la situazione aziendale e a mettere in campo ogni iniziativa per evitare 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 caso di mancata attivazione da parte dell'imprenditore sarà lo stesso collegio sindacale che avrà l'obbligo di attivarsi, e, nel caso di ricadute negative, sono previste pene molto severe, sia per gli amministratori che per i sindaci.

Come progettare un sistema di allerta efficace

Tutto questo nuovo impianto normativo ruota intorno quindi alla capacità delle imprese di progettare e implementare dei sistemi di allerta in grado di rilevare tempestivamente i primi segnali di un'eventuale situazione di difficoltà aziendale, e di suggerire all'Organo Amministrativo le aree di intervento prioritarie per evitare che la stessa si aggravi.

Perché un sistema di allerta sia efficace nell'adempiere a tali esigenze, dovrà quindi garantire due requisiti principali:

Note:

(*) Consulente Mondaini Partners

(**) Fondatore Mondaini Partners

1) la tempestività: l'impresa dovrà dotarsi di un sistema di monitoraggio frequente delle *performance*, che possa consentirle di verificare con cadenza mensile (o comunque infrannuale) l'eventuale palesarsi di situazioni di difficoltà finanziarie o reddituali;

2) la completezza: tale sistema non potrà basarsi unicamente su indicatori economici, finanziari e patrimoniali, dal momento che questi altro non sono che gli effetti di cause che vanno individuate nei fondamentali del *business*, nel modello di *business*, nel sistema organizzativo e di *governance* dell'impresa.

A tal proposito, nel seguito si descriverà un caso aziendale molto significativo: quello di un'impresa che dopo aver chiuso il 2017 come anno *record* della sua storia, si è trovata a inizio 2018 ad affrontare un imprevisto e repentino peggioramento di tutti i suoi fondamentali. Tale situazione ha portato gli amministratori dell'impresa a sviluppare un sistema di allerta *ante litteram*, in grado di rilevare in tempo i fattori di rischio provenienti dal contesto esterno, di misurarne l'impatto sulle *performance* aziendali e di intervenire tempestivamente per rimuoverli o mitigarli.

Il caso Motori S.p.A.

Motori S.p.A. nasce negli anni '50 e diventa presto uno dei *player* primari nel settore italiano della produzione di motori a combustione per l'industria navale. Sotto la guida della famiglia fondatrice, nel corso dei decenni l'impresa cresce e si afferma sempre più anche sui mercati esteri, ritrovandosi a competere con i principali *brand* multinazionali.

Nei primi anni duemila Motori S.p.A. inizia a consolidare la propria presenza internazionale attraverso l'apertura di unità commerciali nei

principali mercati di riferimento, e ad avviare un piano di forti investimenti industriali nello stabilimento italiano, in cui continuano a essere prodotti i motori esportati in tutto il mondo.

In parallelo, viene aperta una nuova *business unit*, legata alla commercializzazione di motori ibridi per alcuni segmenti di clientela: questa strategia contribuisce a diversificare il *business* e a spingere la crescita del fatturato, ma dall'altro lato comporta un aumento della complessità del modello di *business* e della struttura organizzativa dell'azienda.

I costi fissi e gli investimenti aumentano di anno in anno, ma il volume d'affari cresce a tassi ben superiori, garantendo il mantenimento di ottimi livelli di marginalità e solidità patrimoniale e finanziaria. Nel triennio 2015-2017 inoltre, complice la repentina impennata del mercato cinese (primo mercato per Motori S.p.A.), il salto dell'impresa sorprende la stessa proprietà e il *management*. Il fatturato passa da 25 a oltre 40 mln euro, l'EBITDA sfiora il 15% del fatturato, l'utile netto supera il 10%, la liquidità si attesta sui 5 mln euro, i flussi di cassa su una media di 3 mln euro annui (si veda la Tavola 1).

Sulla scia dell'entusiasmo per questi risultati *record*, e di previsioni di ulteriore crescita del mercato cinese, l'azienda decide di intensificare il piano di investimenti, sia sull'infrastruttura industriale-produttiva che sull'organico. Scelta più che logica alla luce dei risultati del triennio precedente. Se non fosse che a inizio 2018, proprio in concomitanza con la chiusura del bilancio più bello dei suoi 70 anni di storia, succede l'imprevedibile.

Il mercato cinese rallenta, a causa sia dell'arresto della crescita globale del Paese, sia dell'entrata in vigore di nuove normative più esigenti in termini di emissioni, che mettono di fatto

Tavola 1 - Il caso Motori S.p.A.: le performance storiche

Principali dati consuntivi	2015	2016	2017
Fatturato (mln €)	28,2	30,5	40,9
EBITDA (%)	11,0%	13,1%	17,0%
EBIT (%)	8,4%	10,5%	14,9%
Risultato netto (%)	5,1%	7,1%	10,1%
Patrimonio Netto (mln €)	10,6	12,0	14,6
Debiti (mln €)	10,5	10,3	13,8
Posizione Finanziaria Netta (mln €)	-1,5	-4,5	-5,6
Cash Flow (mln €)	2,2	3,7	2,6

fuori mercato parte del catalogo di Motori S.p.A. Il fatturato dell'azienda, sbilanciato per oltre il 60% su questo mercato, si blocca drasticamente, dai rivenditori cinesi non arrivano più ordini né pagamenti, i magazzini dell'azienda si gonfiano, la liquidità inizia a erodersi e l'azienda si vede costretta a fare una cosa che non aveva mai fatto fino a quel momento: chiedere finanza al sistema bancario.

L'inversione di rotta è tanto repentina quanto drammatica. La proprietà e i manager non riescono a capacitarsi di come non siano riusciti a prevedere e prevenire una crisi del genere, né di cosa possano fare per risolverla. Decidono quindi di intervenire innanzitutto per comprendere quanto grave sia la difficoltà in cui si trova a navigare l'azienda, e quali ne siano le cause.

La diagnosi dello stadio della difficoltà

La diagnosi della situazione in cui si trovava l'azienda a inizio 2018 evidenziò i seguenti risultati (Tavola 2):

- l'analisi quantitativa, come prevedibile, riportò *performance* tanto eccellenti relativamente ai dati storici (gli ultimi tre anni erano stati di fatto i migliori nella storia dell'azienda) quanto preoccupanti nel momento in cui si esaminò l'andamento dei primi mesi dell'anno in corso;
- l'analisi andamentale rilevò in particolare segnali di allarme nei rapporti con i clienti (aumento dei crediti scaduti nei confronti dei rivenditori cinesi), i fornitori (ritardi nei pagamenti e aumento delle tensioni) e le banche (utilizzo anomalo delle linee autoliquidanti e incremento delle richieste di finanza a medio periodo non giustificate da investimenti);
- l'analisi qualitativa fu quella che fece rilevare i segnali di allerta più significativi, dal punto di vista del mercato (alcuni mercati di riferimento, e in particolare quello cinese, in contrazione, maturità ed elevata concorrenzialità del settore), della strategia (elevata concentrazione su poche combinazioni prodotti/mercati, bassa competitività dei prodotti dell'azienda, posizionamento ancora marginale nella nuova *business unit*) e dell'organizzazione (struttura organizzativa molto pesante in termini di indiretti).

Ma aver compreso le cause della difficoltà non era sufficiente, urgeva un piano di intervento come mai si era visto nella storia dell'azienda.

La progettazione del piano di intervento

Alla luce di questi risultati, venne quindi attivato un piano di intervento articolato su due macro-aree: la stabilizzazione della crisi attraverso l'attivazione di azioni di emergenza di breve/brevissimo periodo e la costruzione, in parallelo, di un piano di riorganizzazione di medio periodo.

Stabilizzazione della crisi

La stabilizzazione della crisi attraverso l'attivazione di azioni di emergenza di breve/brevissimo periodo (si veda Tavola 3), prevede gli *step* di seguito riportati:

- a) riqualificazione del fatturato: attraverso il disinvestimento sui mercati/clienti con peggiori marginalità e condizioni di incasso;
- b) miglioramento delle marginalità caratteristiche: attraverso l'accelerazione dei tempi di lancio sul mercato di nuovi prodotti più performanti e, di conseguenza, con un *premium price* superiore a quelli preesistenti;
- c) riorganizzazione e riduzione dei costi del personale: attraverso l'attivazione prima della CIGO e poi della CIGS su tutti i reparti aziendali;
- d) riduzione dei costi fissi e degli investimenti: attraverso il taglio/la sospensione delle spese discrezionali in tutti i reparti;
- e) ottimizzazione del capitale circolante: attraverso promozioni straordinarie per lo smobilizzo del magazzino materie prime e prodotti finiti, intensificazione delle azioni di recupero dei crediti scaduti, negoziazione di piani di rientro con i fornitori più esposti;
- f) riequilibrio della struttura finanziaria: attraverso l'accensione di nuove linee di credito di medio termine.

Costruzione, in parallelo, di un piano di riorganizzazione

In contemporanea viene predisposto il piano di riorganizzazione di medio periodo, basato sul ridimensionamento dell'azienda, la rifocalizzazione sul *core business* originario e, di conseguenza, la necessaria razionalizzazione della struttura organizzativa.

Questo piano fu articolato in base alle seguenti linee guida:

- rifocalizzazione sul *core business* dei motori a combustione e selezione delle combinazioni prodotto/mercato più performanti;

Tavola 2 - Il caso Motori S.p.A.: la diagnosi

SOCIETA'		MOTORI SPA		
		AREE CHECK-UP		
GIUDIZIO	AREA A	AREA B	AREA C	
ATTENZIONE				
INADEGUATO		X	X	
MIGLIORABILE	X			
ADEGUATO				
OTTIMALE				

AREA	SCORE	MAX	SCORE PESATO	GIUDIZIO
AREA A - ANALISI QUANTITATIVA	25	45	55%	MIGLIORABILE
AREA B - ANALISI ANDAMENTALE	12	30	26%	INADEGUATO
AREA C - ANALISI QUALITATIVA	16	45	26%	INADEGUATO
TOTALE	53	120	44%	MIGLIORABILE

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

- selezione degli investimenti in R&S e lancio sul mercato di nuovi prodotti adeguati alle nuove richieste;

- disinvestimento nella *business unit* della commercializzazione di motori ibridi e cessione della stessa a un *competitor*;

Tavola 3 - Il caso Motori S.p.A.: le linee guida del piano di pronto intervento



- ridimensionamento dell'organico aziendale attraverso un piano di licenziamenti collettivi;
- razionalizzazione della struttura dei costi, anche attraverso l'esternalizzazione di alcuni processi;
- ottimizzazione del capitale circolante, attraverso la forte riduzione dei magazzini e la revisione delle condizioni commerciali;
- negoziazione con il ceto bancario di moratorie e riscadenziamenti dei debiti finanziari.

L'esecuzione del piano di intervento

A fine 2018 il piano era pronto e, al fine di massimizzare l'efficacia dell'esecuzione, si decise di creare due *team inter-funzionali*:

1) un *advisory board*, costituito dagli amministratori, il CFO e gli *advisor*: a questo *team* fu affidato il compito di rendere esecutivo il piano di riorganizzazione e monitorarne l'avanzamento;

2) un comitato di direzione, costituito anche dai responsabili di funzione aziendali: a questo *team* fu affidato il presidio delle iniziative di stabilizzazione di breve/brevissimo termine.

Grazie alla tempestività dell'intervento realizzato, l'azienda riuscì a calmierare i risultati negativi del 2018, e a raggiungere già alcuni importanti obiettivi nel primo trimestre 2019, tra cui:

- l'arresto del calo di fatturato e ordini sui mercati più critici;
- il lancio sul mercato cinese di una nuova linea di prodotti in linea con le normative;
- la ripresa delle marginalità caratteristiche sul *core business* tradizionale;
- la riduzione dei costi del personale e dei costi fissi;
- la riduzione dei magazzini e dello *stock* di crediti scaduti;
- l'allungamento dei tempi medi di pagamento dei debiti commerciali;
- il tamponamento dell'emorragia di liquidità, attraverso l'ottenimento del supporto - richiesto alle banche.

In questo modo oggi la proprietà e i manager possono concentrarsi sull'esecuzione del piano di riorganizzazione di medio periodo, e lavorare con maggior serenità sulle iniziative

strategiche e i progetti operativi che dovranno consentire all'azienda di recuperare nei prossimi anni gli equilibri perduti nel 2018.

Conclusioni

Le novità, per le imprese introdotte dal governo con l'istituto di allerta, sono diverse.

In particolare, la procedura d'allerta, come si è detto, obbligherà l'imprenditore, anche se l'impresa è "apparentemente" sana e in equilibrio, a monitorare la situazione dell'azienda, e ad adottare nuovi strumenti per prevenire, riconoscere e affrontare tempestivamente i primi segnali di crisi.

Ma c'è anche un lato positivo da tenere in considerazione.

L'istituto d'allerta rappresenta una protezione per l'azienda. Molto spesso i primi segnali di difficoltà vengono ignorati o

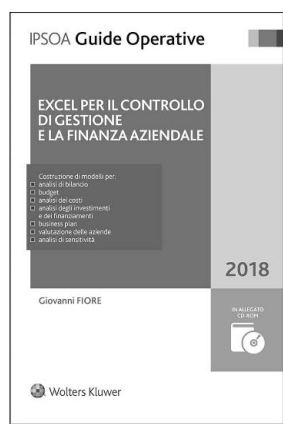
accantonati dall'imprenditore, forse per paura di affrontare la realtà dei fatti o forse perché, le problematiche non sono considerate tali. Nell'imprenditore scatta spesso una sorta di negazione dell'evidenza, quasi un'incredulità rispetto ad andamenti negativi, come nel caso raccontato in questo contributo.

Quindi la nuova normativa può rappresentare veramente un grande alleato per combattere l'inerzia strategica, la resistenza al cambiamento e la negazione delle problematiche all'interno delle imprese. Può aiutare l'imprenditore, gli amministratori e gli organi di governo ad adottare un innovativo e diverso approccio alla gestione dell'impresa. Può identificarsi come il fattore esogeno che scatenerà finalmente il cambiamento di cui l'impresa necessita.

LIBRI

Excel per il controllo di gestione e la finanza aziendale

di G. Fiore, Edizione 2018, Ipsoa Editore, pagg. 370, € 40,00



Il volume illustra alcune metodiche per l'analisi delle imprese sotto il profilo del controllo di gestione e della finanza aziendale con l'utilizzo del foglio elettronico Excel® :

- acquisizione di dati contabili e di bilancio;
- scritture integrative;
- organizzazione del piano dei conti;
- ricerca e selezione dei dati attraverso l'uso di filtri e per tabelle pivot;
- riclassificazione del bilancio;
- analisi di bilancio per flussi e per indici;
- analisi economica per ASA;
- schemi per preconsuntivi;
- formulazione del budget e di piani industriali (business plan);
- valutazione del capitale economico;
- calcolo di credit - scoring o rating quantitativo (Accordi di Basilea);
- valutazione sulla probabilità di default;
- analisi del break even point;
- schemi di supporto per il calcolo delle imposte, le analisi degli investimenti, i calcoli finanziari, i prezzi di prodotto e i costi e prezzi orari.

Con l'edizione 2018 è stato proposto un nuovo modello di finanza e controllo: il MFC, che ottimizza ed implementa il modello di pianificazione e controllo di gestione delle edizioni precedenti affiancando i nuovi modelli di analisi per i bilanci acquisiti dal registro imprese (XBRL).

CD-ROM

Il software in ambiente Excel è costituito dai modelli e dagli esempi richiamati nel testo (45 file di Excel) che riguardano imprese di produzione orientate al mercato e di lavorazioni per conto terzi. Le formule sono modificabili.

Per informazioni e acquisti

- Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa
Tel. 02.82476794 - fax 02.82476403
- Agenzie Ipsoa di zona
(www.ipsoa.it/agenzie)
- shopwki.it