

**Definizione di un sistema di  
monitoraggio dello stato di salute  
delle imprese laziali nelle aree:  
economica, finanziaria, mercato,  
organizzazione societaria e fiscale**



## Sommario

Premessa.....	1
La definizione del modello e gli strumenti di diagnosi .....	4
Progettazione.....	4
Stato Patrimoniale riclassificato .....	13
Conto Economico .....	22
Rendiconto finanziario (Cash Flow) .....	28
Principali indicatori patrimoniali-economici-finanziari .....	33
Informazioni extra bilancio: struttura societaria, area fiscale e commerciale .....	41
Aziende incontrate e risultanze emerse .....	50
Gli incontri preliminari .....	50
Risultanze emerse e azioni intraprese.....	53
Conclusioni.....	65

## Premessa

*Le aziende che si sono rivolte a Unindustria per usufruire del “check up” in ambito economico, finanziario e patrimoniale sono state molteplici e molteplici sono state le azioni intraprese a seguito di indicazioni emerse post analisi.*

*Il servizio offerto ha permesso alle aziende che più hanno mostrato “fiducia” e trasparenza nel team di lavoro di approfondire la propria reale situazione e porre in essere azioni migliorative, anche e soprattutto di medio-lungo periodo.*

*Come naturale conseguenza del lavoro di approfondimento svolto presso le singole aziende il team è venuto a conoscenza di informazioni economiche, patrimoniali e gestionali altamente sensibili e riservate, non solo per quanto riguarda l’ambito aziendale e societario ma anche e soprattutto in merito al patrimonio personale dell’imprenditore e alle garanzie prestate.*

*Stante la naturale riservatezza di tali informazioni, al fine di tutelare la privacy dell’azienda e dell’imprenditore, nel prosieguo non vi sarà menzione riguardo i nominativi dei soggetti che hanno usufruito del servizio, ma più genericamente si illustreranno le principali problematiche emerse e le azioni correttive poste in essere.*

Le aziende romane si trovano a dover affrontare un contesto economico, finanziario e di mercato complesso e difficile e, per farvi fronte, devono individuare soluzioni molteplici legate a diverse aree aziendali.

Anche nel corso del 2014 infatti la crisi ha continuato a produrre i suoi effetti recessivi. Il sistema imprenditoriale del Lazio (oltre 600.00 imprese) continua ad essere sottoposto a una serie di difficoltà congiunturali: contrazione della domanda, calo di fatturato, carenza di liquidità, difficoltà nel recupero dei crediti commerciali, difficoltà di accesso al credito.

I rischi cui un'azienda è sottoposta sono quindi molteplici e di varia natura, nonché talvolta di difficile individuazione.

Le variabili da monitorare e le leve utilizzabili nei diversi ambiti aziendali (economico, finanziario, fiscale, societario), se ben gestite, sono il timone che consente all'imprenditore di governare la propria azienda indirizzandola verso la giusta rotta, prevenendo anticipatamente segnali di possibili derive.

Spesso però l'imprenditore, specie se medio piccolo, difficilmente riesce a governare queste leve e nel peggiore dei casi non ha la consapevolezza dell'utilità che queste possono apportare al sistema impresa.

Ecco allora che offrire un servizio di supporto alla crisi partendo da un modello in grado di cogliere già da un'analisi preliminare le principali criticità da affrontare può risultare utile all'imprenditore e all'impresa.

Per l'azienda d'altronde tale tipo di analisi può essere complessa sia per carenza di risorse tecnicamente competenti sia perchè tale analisi risulta spesso costosa e necessita di professionisti altamente specializzati nei diversi ambiti e settori.

L'approccio proposto consente di indagare, una volta terminata l'analisi preliminare, non solo quali sono le criticità da affrontare ma anche, come spesso accade, quali sono le opportunità da cogliere.

La staticità organizzativa, e più in generale la resistenza al cambiamento, non permettono infatti di cogliere queste opportunità.

A volte una riorganizzazione, non necessariamente complessa e di lungo periodo, è in grado di fare la differenza.

Mentre questo approccio per le nuove generazioni di imprenditori risulta più facile da comprendere, gli imprenditori "vecchio stampo" sono

purtroppo ancora ancorati a vecchie logiche in cui il la centralità del potere decisionale gioca un ruolo fondamentale.

## La definizione del modello e gli strumenti di diagnosi

### Progettazione

La fase di progettazione ha richiesto l'ideazione di un sistema di monitoraggio "polivalente".

Ogni impresa è infatti una realtà a se stante, e ogni settore è caratterizzato da specifiche peculiarità.

Il modello quindi è stato concepito in modo tale da rispondere a diverse esigenze di diverse imprese appartenenti a diversi settori.

Stante la situazione economica attuale l'obiettivo principale del modello è quello di identificare, laddove presente, il perché del momento di difficoltà dell'impresa, ovvero quali sono le aree aziendali e i processi interni più vulnerabili e le leve sulle quali agire.

Le difficoltà di un'impresa raramente infatti dipendono da una singola causa o evento, essendo più spesso il risultato di una serie di concause che portano o che possono portare, in un periodo di tempo anche relativamente breve, ad una situazione di disagio ancora più accentuata.

All'interno di un'azienda le situazioni che si presentano possono essere classificate in vari modi: gravi o meno gravi, transitorie o permanenti, endogene ed esogene, economiche o finanziarie.

Poiché ogni azienda è unica, anche i motivi alla base delle difficoltà saranno sempre abbastanza diversi: pertanto, **non esiste una soluzione che possa essere valida per tutte le imprese.**

Stante la tipicità di ogni impresa, occorre comprendere pienamente i motivi che hanno dato origine a squilibri per potere correttamente prescegliere gli strumenti di risanamento o di ristrutturazione più adatti.

Allo stesso tempo, una volta inquadrati gli strumenti, occorre verificare la loro validità alla luce delle possibili evoluzioni del business e dei mercati di riferimento, qualora si opti per un percorso di continuità aziendale.

Occorrerà pertanto un'analisi quali-quantitativa sia di tipo storico, sia prospettico.

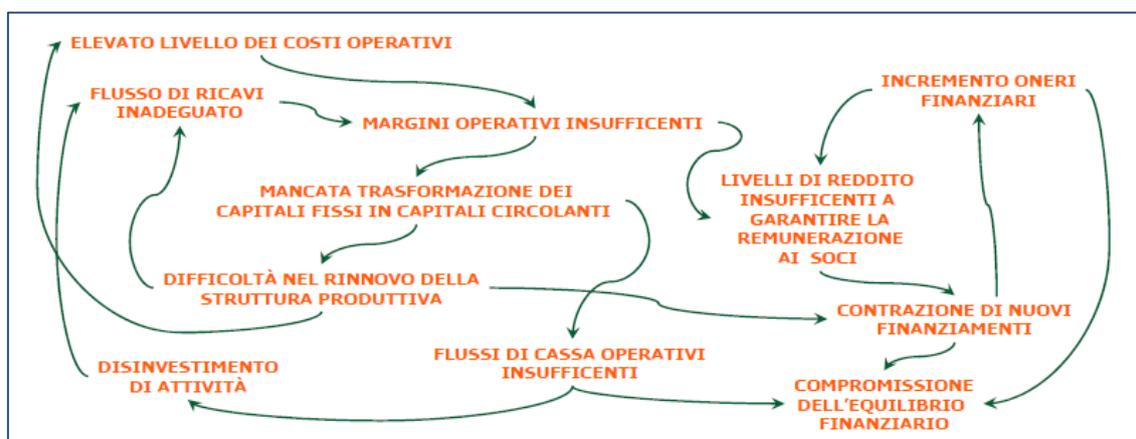
Questa analisi è stata svolta successivamente ai primi incontri con le aziende, poiché ha richiesto ulteriori approfondimenti sugli “alert” emersi grazie al modello.

Questo perché si possono distinguere squilibri che nascono dal conto economico (**economici**) rispetto a quelli che derivano dallo stock di debito (**finanziari**).

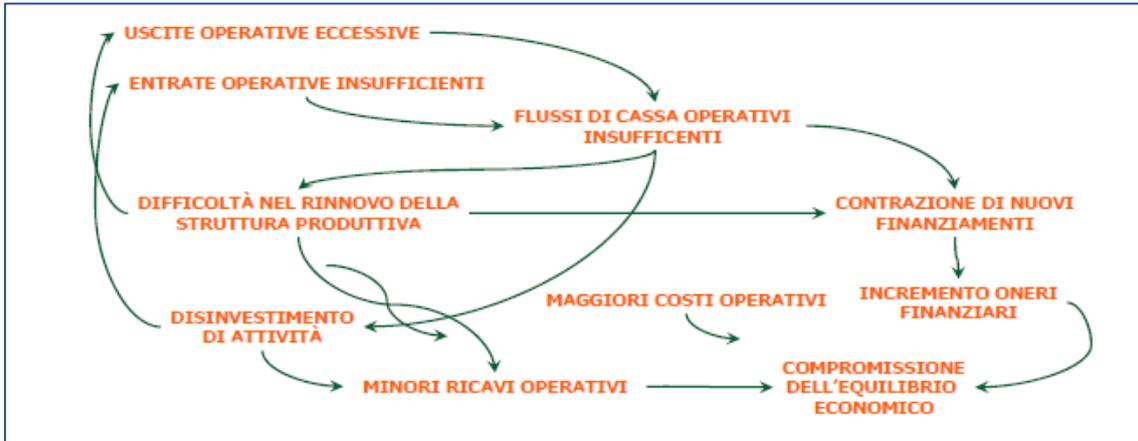
In realtà essi sono sempre collegati, dal momento che, nel tempo, uno squilibrio economico genera debiti, i quali aumenteranno gli oneri finanziari, i quali ingrandiranno le perdite, che creeranno ulteriori debiti, ecc. seguendo un effetto a catena.

Schematicamente i canali di trasmissione che possono portare ai due tipi di disequilibrio possono essere così schematizzati:

### I canali di trasmissione del disequilibrio economico



## I canali di trasmissione del disequilibrio finanziario



In presenza di entrambi gli squilibri, nel tempo, ci si può trovare di fronte a una crisi mista. Ogni squilibrio, a un certo punto, rischia di diventare una crisi mista.

In via generale gli squilibri di tipo economico tendono ad essere più difficili da curare rispetto a quelli di tipo finanziario.

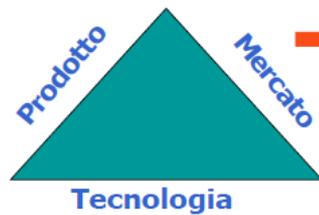
Nel dettaglio in fase di progettazione sono stati identificati i seguenti squilibri che il modello sarebbe stato in grado di identificare:

### 1) Squilibri di natura economica

#### 1.1) *Problemi della matrice Prodotto-Mercato-Tecnologia*

## 1.1: MATRICE "PMT"

Gli squilibri economici derivano molto spesso da errori nell'interpretazione della matrice:



Diminuzione ricavi  
↓  
Aumento costi (fissi)  
↓  
Diminuzione margini

### Prodotto:

- Superato
- Troppo costoso
- Decaduto

### Mercato:

- Maturo o acerbo
- Alti costi di trasporto
- Andamento della valuta delle vendite

### Tecnologia:

- Superata e costosa
- Obsoleta
- Inquinante o fuori norma

### 1.2) Aumento costi variabili

Tipicamente per i mercati ciclici, i margini delle imprese dipendono dall'andamento dei prezzi delle materie prime sottostanti: petrolio (ed energia in generale), acciaio (ed altri metalli), carta, grano (ed altri generalimentari), ecc..

L'aumento dei prezzi delle materie prime, se non viene immediatamente trasferito sul consumatore più a valle (o finale), può generare un sensibile abbassamento dei margini.

Inoltre, così come per le vendite, anche per gli acquisti l'andamento di una valuta di riferimento può condizionare sensibilmente i margini (questa ipotesi ovviamente per le aziende che acquistano da paesi Extra UE)

### 1.3) Aumento costi di struttura (leva operativa)

La diminuzione dei margini di contribuzione ha come effetto non secondario quello di aumentare il livello dei costi fissi aziendali, se non vengono prese immediatamente delle contromisure.

Poiché i costi fissi sono composti principalmente da capitale e lavoro, uno dei primi interventi a cui spesso le imprese ricorrono è il ricorso alla mobilità (CIG).

Più difficile è il ricorso alla chiusura completa o alla dismissione di uno stabilimento o di un ramo d'azienda.

Il rapporto tra costi fissi e costi totali è detto di "Leva Operativa"

#### 1.4) *Perdite straordinarie*

Risultati negativi molto spesso possono anche essere generati da avvenimenti di tipo straordinario, quali:

- . Insolvenza di un cliente chiave (da valutare se straordinario);
- . Cause intentate da clienti, dipendenti, terzi in generale o accertamenti fiscali;
- . Distruzioni derivanti da incendi o furti non coperti da assicurazione;
- . Corrispettivi per la chiusura di contratti particolarmente onerosi, compresi quelli di tipo finanziario (derivati)
- . Scioperi, ecc.

A seconda della dimensione e della non ripetitività dell'evento la perdita può o meno generare una situazione di tensione finanziaria, che può a sua volta innescare un effetto a catena.

## 2) Squilibri di natura finanziaria

### 2.1) *Sottocapitalizzazione*

La sottocapitalizzazione è uno degli elementi tipici della struttura finanziaria delle nostre PMI.

E' evidente che più alta è la patrimonializzazione delle imprese più bassa sarà, a parità di altri fattori, il rischio di insolvenze e di fallimenti.

Tuttavia la capitalizzazione varia molto dal settore, dalla struttura dell'attivo, dal momento contingente ecc.

In via generale la patrimonializzazione delle nostre PMI, se raffrontata ad altri paesi europei, ha livelli più bassi.

### 2.2) *Eccessivi investimenti a debito*

Molto spesso le aziende è possibile che "facciano il passo più lungo della gamba" e compiano investimenti troppo onerosi e/o con rendimenti molto bassi o nulli.

Questi investimenti non solo vengono fatti con riferimento a immobili, impianti, ecc. ma anche in relazione all'acquisto di altre aziende, di intangibili, ecc..

L'imprenditore non è del tutto consapevole che l'investimento diviene pessimo se finanziato interamente a debito, aumentando la leva finanziaria e i relativi oneri.

L'eventuale svalutazione da recepire in bilancio potrebbe annullare o diminuire fortemente il patrimonio netto, superando i limiti dell'art. 2446 – 2447 C.C.

### 2.3) *Eccessivo peso del circolante*

Il Capitale Circolante è formato da crediti commerciali, scorte e debiti commerciali.

Questo Capitale Circolante all'interno dell'azienda si comporta esattamente come una spugna in quanto:

- . In presenza di fasi di crescita tende ad assorbire liquidità, in quanto normalmente l'aumento dei crediti commerciali e del magazzino non sarà controbilanciato da un pari aumento dei debiti commerciali;
- . In presenza di fasi recessive e di crisi tende a restituire liquidità, per il calo dei crediti e del magazzino, ma subentrano altri pericolosi fattori, soprattutto se il periodo tra crescita e crisi è assai breve.

L'analisi del capitale circolante nel modello è ben visibile dal rendiconto finanziario (**cash flow**) cui si rimanda nell'apposito paragrafo.

### 2.4) *Altre cause*

Le altre cause possono derivare da vari eventi, anche di natura straordinaria, tra cui:

- . Eccessivo peso del debito in un'operazione di Leveraged Buy Out o similare;
- . Il recesso con conseguente liquidazione di un socio
- . Litigi e inimicizie tra soci a discapito del business
- . Sequestri e fermata dell'attività da parte dell'Autorità Giudiziaria
- . Importanti modifiche legislative tali da fermare parte della

produzione

. Svalutazione della moneta ecc..

Come già ribadito in precedenza è bene sottolineare che il modello proposto ha la funzione di evidenziare in via esclusivamente preliminare quale è lo stato di salute delle imprese e su quali leve è opportuno agire.

La diagnosi che ne deriva necessita quindi ulteriori approfondimenti che per alcune aziende richiedono azioni da intraprendere non solo nel breve ma anche (e soprattutto) nel medio-lungo periodo.

Il modello creato inizia dalla raccolta di dati delle imprese incontrate.

Oltre ai dati economici-finanziari reperiti in sede di primo incontro (bilancio e nota integrativa) alle aziende è stato sottoposto un piccolo questionario relativo all'area commerciale, fiscale e societaria che ha permesso di valutare la situazione attuale nel complesso e non solo relativamente ai "numeri".

Infatti le informazioni ricavabili dal bilancio depositato, seppur ben descritte in nota integrativa, raramente sono sufficienti a valutare l'azienda nel complesso.

L'analisi dei risultati aziendali si esplica in tre diverse attività:

- 1) Riclassificazione dei dati di bilancio;
- 2) analisi per indici: "relativizza" le grandezze di bilancio, in modo da renderle confrontabili nello spazio (imprese diverse);
- 3) analisi per flussi: prende in considerazione la componente finanziaria.

Una volta ottenute le informazioni necessarie il modello è quindi in grado di riclassificare il bilancio e di produrre i seguenti output:

- 1) Stato Patrimoniale riclassificato

- 2) Conto Economico a Produzione d'Esercizio e Valore Aggiunto
- 3) Cash Flow
- 4) Indici (Indicatori di liquidità, Indici di solidità e posizione finanziaria, flessibilità finanziaria, indici di redditività).

### Stato Patrimoniale riclassificato

Lo stato patrimoniale è il prospetto prescritto dalla legge atto a descrivere quantitativamente la composizione del patrimonio aziendale.

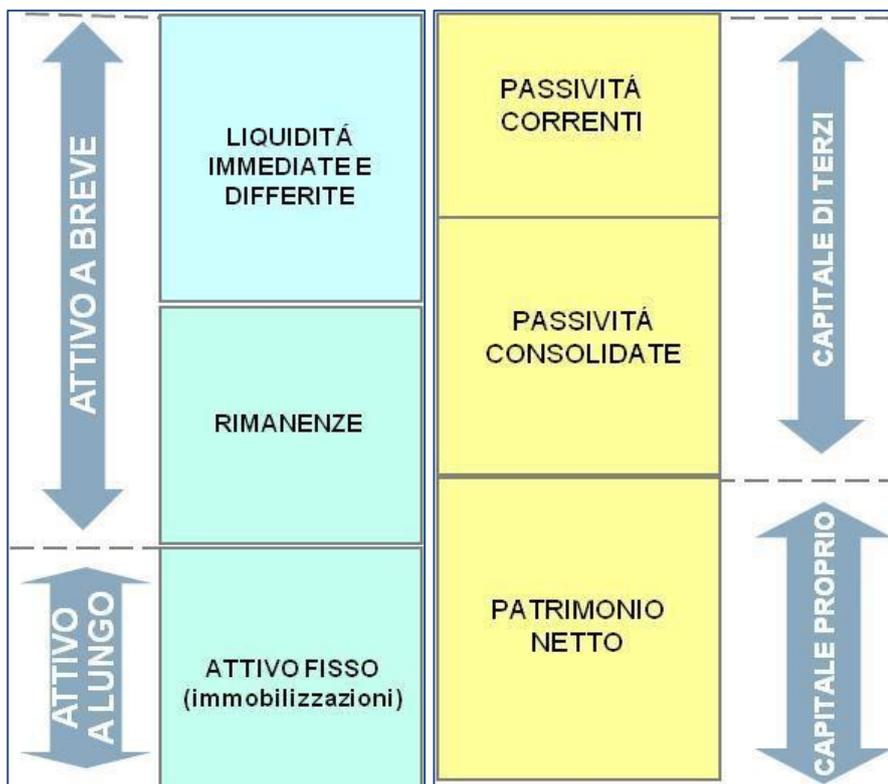
Al fine di completare l'informazione patrimoniale si ricorre a schemi di riclassificazione.

Le riclassificazioni dello stato patrimoniale sono sostanzialmente 2:

- 1) stato patrimoniale riclassificato secondo il metodo finanziario;
- 2) stato patrimoniale riclassificato secondo il metodo gestionale/funzionale.

### Il metodo finanziario

Nel metodo finanziario l'elemento discriminante (driver) è l'intervallo temporale di realizzazione dell'attività o di estinzione della passività, rispetto ad una "soglia" di 12 mesi:



L'attivo è suddiviso in:

### **Attivo a breve**

Si compone di tutte le poste che si trasformeranno in liquidità nell'arco di 12 mesi.

Può essere a sua volta suddiviso in:

liquidità immediate;

liquidità differite;

rimanenze.

### **Attivo fisso**

Si compone di tutte quelle voci caratterizzate dal trasformarsi in liquidità in un tempo superiore a 12 mesi.

Il passivo è suddiviso in:

### **Passivo corrente**

Tutti i debiti in scadenza entro i 12 mesi;

### **Passivo consolidato**

Tutti i debiti in scadenza oltre i 12 mesi;

### **Patrimonio netto**

Capitale sociale, riserve e risultato di esercizio.

Il criterio della liquidità/esigibilità mette in primo piano la capacità dell'attivo aziendale di generare la liquidità necessaria per soddisfare gli impegni nei confronti dei creditori (equilibrio finanziario).

Richiede una ricognizione dettagliata della natura contrattuale o tecnica delle voci patrimoniali.

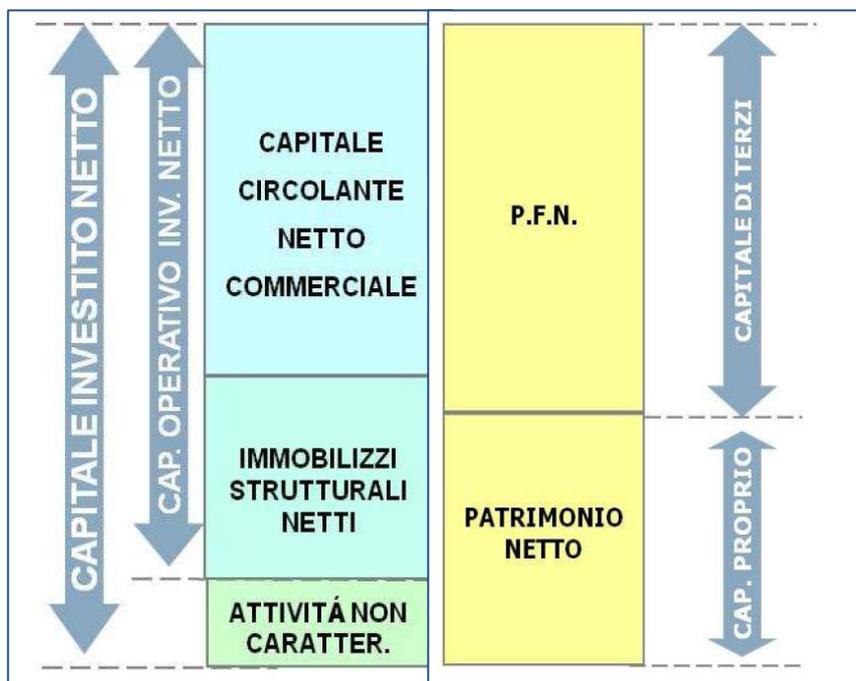
Trascura i nessi logici e funzionali tra voci patrimoniali e tra voci patrimoniali ed economiche.

### Il metodo gestionale

Nella riclassificazione dello stato patrimoniale gestionale od operativo le attività e passività sono riclassificate secondo una logica (driver) legata alla natura delle singole voci dell'attivo e passivo.

**Tale impostazione si prefigge di mettere in luce da una parte tutti gli investimenti effettuati in elementi operativi, dall'altra l'insieme delle fonti finanziarie raccolte a debito o dai soci per sostenere gli investimenti.**

Sono ulteriormente evidenziati a parte gli elementi distinti dalla gestione caratteristica



**Gli impieghi** di capitale sono suddivisi in:

### **Capitale circolante netto**

Le rimanenze e i crediti di natura commerciale al netto dei debiti a breve non finanziari;

### **Immobilizzazioni strutturali nette**

Tutto l'attivo immobilizzato al netto delle fonti strutturali non finanziarie;

### **Altre attività non caratteristiche**

Comprendono tutte le poste non attinenti all'attività operativa.

**Le fonti** di capitale sono suddivise in:

### **Posizione Finanziaria Netta**

Misura l'esposizione che la società presenta verso finanziatori terzi. Può essere determinata nella configurazione intra-gruppo o extra-gruppo, a breve e a lungo;

### **Patrimonio netto**

Comprende tutte le voci relative a risorse conferite dai soci, siano essi apporti o utili non distribuiti.

**Il metodo di riclassificazione scelto nel modello è quello gestionale.**

**Tale metodo è infatti in grado di far emergere 2 grandezze fondamentali nell'attività aziendale: il capitale circolante e la posizione finanziaria netta.**

## **Il capitale circolante**

Il capitale circolante è un **fondamentale e strategico strumento di finanziamento aziendale** poichè rappresenta l'insieme delle risorse destinate al ciclo di trasformazione e vendita in attesa di essere consumate o vendute.

Il **capitale circolante netto** viene calcolato come la somma algebrica tra le attività e le passività correnti: rimanenze, crediti, debiti, attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni, disponibilità liquide in attesa di essere utilizzate (contanti, assegni, liquidità di conto corrente).

Il suo calcolo, come già ribadito, avviene conseguentemente al processo di riclassificazione dello stato patrimoniale del bilancio.

Per attività correnti, o capitale circolante lordo, si intendono i crediti per i quali è previsto l'incasso nel breve periodo e le altre attività per le quali si prevede il realizzo nel breve termine (entro 12 mesi). Le passività correnti sono quelle per le cui si prevede l'estinzione nel medesimo marco temporale.

E' possibile distinguere alcune tipologie di capitale circolante che si differenziano l'una dall'altra per la composizione delle differenti componenti.

La più diffusa può ritenersi il **capitale circolante netto (CCN)** che esprime la misura in cui l'impresa è in grado di far fronte agli impegni assunti nel breve periodo con il realizzo delle attività a breve.

**Spesso, gli imprenditori ne sottostimano l'importanza** ma dal monitoraggio costante è possibile evitare crisi di liquidità e compromettere l'equilibrio finanziario.

Dall'analisi del capitale circolante netto è possibile ottenere considerazioni afferenti il livello di solvibilità dell'azienda nel breve termine, ovvero

verificare se gli investimenti in capitale circolante, la cui durata si esaurisce nel breve termine, sono opportunamente coperti da fonti di finanziamento che hanno la medesima durata.

Una riduzione del capitale circolante può infatti costituire un elemento di finanziamento interno all'azienda e può altresì essere utile per migliorare alcuni processi aziendali, quali, ad esempio, la razionalizzazione delle politiche di acquisto e fatturazione, il recupero dei crediti, la gestione del magazzino.

Se il capitale circolante è positivo, possiamo ottenere un giudizio positivo sulla struttura finanziaria dell'azienda, se negativo significa che il finanziamento di attività immobilizzate sta avvenendo con fonti a breve termine ed è possibile incappare in problemi di natura finanziaria.

Più è basso il capitale circolante, minore sarà il fabbisogno finanziario e l'assorbimento della cassa, e quindi una riduzione del CCN può rappresentare una vera e propria **fonte interna di finanziamento**, consentendo una liberazione di risorse liquide da destinare ad altre attività.

### **Posizione Finanziaria Netta**

Il concetto di Posizione Finanziaria Netta sta acquisendo sempre più maggior impiego nella prassi aziendale.

Essa è data dal saldo dei crediti e debiti aventi esclusivamente natura finanziaria, al netto della liquidità aziendale.

La Posizione Finanziaria Netta può essere:

- **Positiva**

In questo caso le disponibilità liquide e i crediti finanziari sono maggiori delle passività finanziarie e pertanto l'impresa gode di una disponibilità finanziaria

- **Negativa**

In tal caso si parla di indebitamento finanziario, che evidenzia l'esposizione netta dell'azienda nei confronti dei terzi finanziatori (Istituti di credito, società finanziarie, obbligazionisti, società di leasing, di factoring ecc.).

La differenza tra la posizione finanziaria netta di fine periodo e quella di inizio periodo esprime il cash flow aziendale, che a sua volta è esplicito nell'apposito rendiconto finanziario

Date le considerazioni sopra esposte e le indicazioni derivanti da grandezze quali il capitale circolante netto e la posizione finanziaria netta, di seguito si illustra lo schema di stato patrimoniale generato dal modello costruito:

## Stato Patrimoniale riclassificato

Euro

	Anno 1	Anno 2
<b>ATTIVO FISSO NETTO</b>	-	-
CREDITI V/SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI	-	-
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	-	-
F.DO AMM.TO IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	-	-
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	-	-
F.DO AMM.TO IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	-	-
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	-	-
F.DO AMM.TO IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	-	-
<b>CAPITALE CIRCOLANTE NETTO</b>	-	-
<b>CREDITI OPERATIVI</b>	-	-
Crediti v/ clienti	-	-
Anticipi a fornitori	-	-
Crediti operativi v/ imprese controllate, collegate, controllanti	-	-
<b>DEBITI OPERATIVI</b>	-	-
Debiti v/ fornitori	-	-
Anticipi da clienti	-	-
Debiti rappresentati da titoli di credito	-	-
Debiti operativi v/ imprese controllate, collegate, controllanti	-	-
<b>RIMANENZE</b>	-	-
Materie prime, sussidiarie e di consumo	-	-
Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati	-	-
Lavori in corso su ordinazione	-	-
Prodotti finiti e merci	-	-
Acconti	-	-
<b>ALTRI CREDITI (DEBITI) NON FINANZIARI</b>	-	-
Crediti tributari	-	-
Imposte anticipate	-	-
Crediti v/ istituti di previdenza e di sicurezza sociale	-	-
Altri crediti operativi	-	-
Crediti comm.li v/ imprese controllate, collegate, controllanti	-	-
Debiti tributari	-	-
Debiti v/ istituti di previdenza e di sicurezza sociale	-	-
Debiti v/ imprese controllate, collegate, controllanti	-	-
Altri debiti operativi	-	-
<b>ATTIVITA' FINANZIARIE NON IMMOBILIZZATE</b>	-	-
Partecipazioni v/ imprese controllate, collegate, controllanti	-	-
Altre partecipazioni	-	-
Azioni proprie	-	-
Altri titoli immediatamente liquidabili	-	-
<b>RATEI E RISCONTI</b>	-	-
Ratei e risconti attivi	-	-
Ratei e risconti passivi	-	-
<b>CAPITALE INVESTITO NETTO</b>	-	-

## Stato Patrimoniale riclassificato

Euro

	Anno 1	Anno 2
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	-	-
Capitale	-	-
Riserva da sovrapprezzo delle azioni	-	-
Riserve di rivalutazione	-	-
Riserva legale	-	-
Riserve statutarie	-	-
Riserva per azioni proprie in portafoglio	-	-
Versamenti in conto futuro aumento di capitale	-	-
Varie altre riserve	-	-
Utili (perdite) portati a nuovo	-	-
Utile (perdita) dell'esercizio	-	-
<b>Fondi per rischi e oneri</b>	-	-
<b>Fondo TFR</b>	-	-
<b>Posizione Finanziaria Netta</b>	-	-
<b>DISPONIBILITA' LIQUIDE</b>	-	-
Depositi bancari e postali	-	-
Assegni	-	-
Denaro e valori in cassa	-	-
<b>CREDITI FINANZIARI</b>	-	-
Crediti finanziari v/ imprese controllate, collegate, controllanti	-	-
<b>DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE</b>	-	-
Debiti v/ banche	-	-
Debiti finanziari v/ altri	-	-
<b>DEBITI FINANZIARI A ML TERMINE</b>	-	-
Debiti v/ banche	-	-
Debiti finanziari v/ imprese controllate, collegate, controllanti	-	-
Obbligazioni	-	-
Debiti finanziari v/ altri	-	-
<b>TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO</b>	-	-

Tale modello viene riclassificato in “automatico” inserendo i dati del bilancio e della nota integrativa. La necessità di inserire 2 anni deriva dalla possibilità, in questo modo, di poter analizzare il cash flow che, essendo un flusso, necessita di **due periodi per analizzarne le variazioni**.

Grandezze come capitale circolante netto e posizione finanziaria netta sono determinanti per il calcolo del cash flow, e questo è **uno dei principali motivi per cui si è scelto questo modello di riclassificazione**.

## **Conto Economico**

Per un'analisi di bilancio (e un controllo di gestione) il più possibile completa, oltre alla riclassificazione dello Stato Patrimoniale, è necessario procedere a riclassificare anche il Conto Economico, in quanto anche quest'ultimo documento deve essere rielaborato, rispetto alla sua struttura civilistica (art. 2425 c.c.), per poter fornire delle informazioni precise sulla situazione e sull'andamento aziendale.

Esistono fondamentalmente tre modelli di riclassificazione che rispondono alle esigenze proprie dell'analisi di bilancio:

- 1) criterio del margine di contribuzione
- 2) criterio del costo del venduto
- 3) criterio del valore aggiunto.

Mentre i primi due metodi, richiedendo dati integrativi della contabilità, si prestano per un'analisi effettuata da **personale interno all'impresa** stessa, **il criterio del valore aggiunto risulta più flessibile**, basandosi esclusivamente sul sistema di business reporting e quindi su una diversa articolazione delle voci del Conto Economico, fattibile sia da analisti esterni che interni.

Prima di tutto occorre definire cosa si intenda per valore aggiunto. Si consideri che per la realizzazione di un prodotto/servizio necessitino due risorse: risorse esterne all'impresa, acquistate sul mercato (materie prime, semilavorati, servizi ecc.) e risorse interne (personale). Il valore aggiunto rappresenta l'incremento di valore che si verifica nell'ambito della produzione grazie all'intervento delle risorse interne a partire dalle risorse esterne iniziali, ossia la capacità dell'impresa di creare ricchezza pari alla

differenza fra i ricavi operativi e i costi sostenuti per l'acquisizione di risorse esterne.

Il "maggior valore" ottenuto deve essere in grado di remunerare i fattori produttivi e i vari stakeholders:

- 1) remunerare coloro che prestano il proprio lavoro
- 2) remunerare il capitale di terzi
- 3) recuperare gli investimenti
- 4) far fronte a tutti gli altri obblighi, eventi, diritti e doveri ecc.

Lo schema di riclassificazione del Conto Economico risulta essere il seguente:



Il **Valore della Produzione** è rappresentativo della reale attività produttiva svolta dall'impresa, sia diretta all'esterno (vendite) sia essa rivolta al magazzino.

Il **Valore Aggiunto** identifica il margine che residua al netto dei soli costi per fattori produttivi esterni.

Il **Margine Operativo Lordo** è assimilabile ad un flusso di cassa operativo nell'ipotesi in cui non ci siano alterazioni derivanti dal circolante.

Identificato con terminologia anglosassone **EBITDA** (earning before interest, tax, depreciation and amortization), indica quanto della ricchezza residua dopo aver remunerato il personale. In una versione strettamente più tecnica e finanziaria, MOL e EBITDA differiscono in quanto quest'ultimo rappresenta semplicemente l'utile prima degli interessi passivi, imposte, ammortamenti su beni materiali e immateriali.

Il **Reddito Operativo** o **EBIT** (earning before interest and tax) evidenzia il risultato economico disponibile per remunerare:

- 1) i terzi che hanno apportato capitale di credito (banche, finanziatori ecc.), tramite interessi o assimilati
- 2) l'amministrazione finanziaria attraverso il pagamento delle imposte
- 3) il capitale proprio mediante l'utile realizzato.

Attraverso la riclassificazione è possibile rilevare come il valore aggiunto creato si distribuisca fra i fattori produttivi e i diversi portatori di interessi. Inoltre vengono evidenziati vari margini intermedi di elevato valore.

Quale che sia il criterio adottato per la riclassificazione tutti i metodi consentono di pervenire a risultati intermedi non identificabili e non

raggiungibili con lo schema di conto economico dell'art. 2425 del codice civile.

Inoltre tutti i metodi hanno come scopo quello della scomposizione del reddito operativo (EBIT, MON), ovvero quali sono le componenti/aree che lo hanno generato. A valle del reddito operativo i 3 schemi di riclassificazione non differiscono:



Lo schema di riclassificazione che si è voluto adottare nel modello è quindi quello a **Produzione d'Esercizio e Valore Aggiunto**, il più idoneo per un'analisi preliminare che non necessita di analisti interni e che può portare ad eccellenti risultati qualora il bilancio sia accompagnato da una nota integrativa esaustiva.

Nello specifico il modello genera come output il seguente conto economico:

## Conto Economico a Produzione d'esercizio e Valore Aggiunto

Euro

	Anno 1	Anno 2
<b>RICAVI DI VENDITA</b>	-	-
<b>DELTA RIMANENZE</b>	-	-
Variazione delle rimanenze di prodotti in lavorazione, semilavorati e finiti	-	-
Variazioni dei lavori in corso su ordinazione	-	-
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	-	-
Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-	-
<b>ACQUISTI DI PRODUZIONE</b>	-	-
Acquisti di materie prime	-	-
Acquisti di merci	-	-
Acquisti di materiali di consumo	-	-
Lavorazioni esterne	-	-
Consulenze tecniche di produzione	-	-
Carburanti e lubrificanti	-	-
Altri costi e acquisti di produzione	-	-
Cancelleria e stampati	-	-
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	-	-
<b>COSTI D'ACQUISTO ESTERNI</b>	-	-
<b>COSTI PER SERVIZI</b>	-	-
Trasporti	-	-
Logistica e magazzinaggio	-	-
Spese telefoniche	-	-
Pubblicità e propaganda	-	-
Rappresentanza	-	-
Consulenze commerciali	-	-
Prowigioni	-	-
Spese per servizi bancari	-	-
Altri costi per servizi	-	-
Energia elettrica	-	-
Utenze varie	-	-
Consulenze legali, amministrative	-	-
<b>COSTI PER GODIMENTO BENI DI TERZI</b>	-	-
Costi per godimento beni di terzi	-	-
<b>ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	-	-
Spese postali	-	-
Spese di pulizia	-	-
Oneri diversi di gestione	-	-
<b>ALTRI COSTI GENERALI E AMMINISTRATIVI</b>	-	-
Viaggi e trasferte	-	-
Compensi agli amministratori	-	-
Compensi ai sindaci	-	-
Assicurazioni	-	-
Servizi amministrativi	-	-
Altri costi generali e amministrativi	-	-
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	-	-

## Conto Economico a Produzione d'esercizio e Valore Aggiunto

Euro

	Anno 1	Anno 2
<b>COSTO DEL PERSONALE</b>	-	-
Salari e stipendi	-	-
Oneri sociali	-	-
Quota TFR	-	-
Altri costi del personale	-	-
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	-	-
<b>AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI</b>	-	-
Ammortamenti e svalutazioni delle immobilizzazioni materiali	-	-
Ammortamenti e svalutazioni delle immobilizzazioni immateriali	-	-
Ammortamenti e svalutazioni delle immobilizzazioni finanziarie	-	-
Altri accantonamenti per rischi ed oneri	-	-
<b>RISULTATO OPERATIVO AZIENDALE</b>	-	-
<b>PROVENTI FINANZIARI</b>	-	-
Utili su cambi	-	-
Interessi attivi su depositi bancari e postali	-	-
Altri interessi attivi	-	-
Proventi da partecipazioni	-	-
Altri proventi finanziari	-	-
Rivalutazioni	-	-
<b>ONERI FINANZIARI</b>	-	-
Perdite su cambi	-	-
Interessi passivi su depositi bancari e postali	-	-
Interessi passivi su mutui	-	-
Altri interessi passivi	-	-
Altri oneri finanziari	-	-
Svalutazioni	-	-
<b>RISULTATO LORDO</b>	-	-
<b>PROVENTI STRAORDINARI</b>	-	-
Sopravenienze attive	-	-
Altri proventi straordinari	-	-
<b>ONERI STRAORDINARI</b>	-	-
Sopravenienze passive	-	-
Altri oneri straordinari	-	-
<b>RISULTATO ANTE-IMPOSTE</b>	-	-
Imposte d'esercizio	-	-
<b>RISULTATO NETTO</b>	-	-

## **Rendiconto finanziario (Cash Flow)**

Il flusso di cassa, in termini estremamente semplificati, può essere definito come il saldo tra le entrate e le uscite della gestione riferite a un certo arco temporale, solitamente rappresentato da un esercizio amministrativo.

Se le entrate sono maggiori delle uscite si è in presenza di un flusso positivo. Esso indica che l'azienda è in grado di realizzare e distribuire un beneficio grazie al suo ciclo gestionale; la produzione di liquidità rappresenta infatti la linfa vitale per remunerare coloro che apportano il capitale (proprio e di terzi) e per alimentare nuovi investimenti.

Nel caso in cui invece le uscite siano maggiori delle entrate, l'azienda non produce sufficiente liquidità e, per far fronte ai propri impegni, deve attingere a nuovi mezzi finanziari o cedere parte dei propri impieghi.

**Il flusso di cassa, dunque, misura la liquidità creata o assorbita dalla gestione attraverso la dinamica delle entrate e delle uscite generate dalle attività aziendali.**

E' bene sottolineare che, come per lo stato patrimoniale e il conto economico, esistono più configurazioni di flusso di cassa, in funzione della prospettiva che si intende analizzare.

Gli stessi principi contabili nazionali e internazionali forniscono in tal senso diverse soluzioni tecniche.

Ciò non significa che ogni modello conduca a un diverso risultato: il flusso di cassa rappresenta una grandezza univoca e non varia a seconda dello schema di calcolo utilizzato.

Significa invece che dottrina e prassi propongono differenti modelli interpretativi ciascuno dei quali, pur conducendo alla medesima soluzione,

segue percorsi volti a focalizzare l'attenzione dell'analista su aspetti specifici.

Occorre puntualizzare che il rendiconto finanziario non serve ad accertare la liquidità generata o assorbita nel corso dell'esercizio.

Tale risultato è infatti immediatamente determinabile raffrontando il saldo delle disponibilità liquide e dei debiti/crediti finanziari in due esercizi consecutivi.

In questo modo si ottiene *sic et simpliciter* il valore della liquidità generata nell'arco temporale di riferimento.

A cosa serve allora il rendiconto finanziario se questa quantità è così facilmente identificabile?

Serve sostanzialmente a capire e a spiegare i motivi per i quali è avvenuta questa variazione o, ancora meglio, **serve a comprendere il contributo che ciascuna area della gestione ha fornito per incrementare o diminuire i flussi finanziari.**

La gestione infatti è composta da una serie di attività fra loro combinate.

Ciascuna attività è riferibile ad una precisa area gestionale in funzione della connessione che essa ha rispetto alle dinamiche aziendali.

E' possibile identificare 3 aree: operativa, finanziaria e straordinaria.

A ciascuna di queste aree sono associabili flussi finanziari legati alla creazione o all'assorbimento di liquidità.

In tal senso, **il rendiconto finanziario rappresenta un importante strumento di analisi per accertare non soltanto la dinamica dei flussi, ma anche per comprendere le ragioni che stanno dietro a ciascun movimento.**

In altre parole, rispetto al puro e semplice effetto, cioè la variazione del saldo di cassa, esso permette di inquadrarne anche le cause, vale a dire le modalità con cui si pervenuti a tale variazione.

Molto spesso sottovalutato sia dagli imprenditori sia, a volte, dagli stessi analisti, il flusso di cassa risulta di particolare importanza poiché permette di vedere e governare l'azienda nel senso più pratico del termine, ossia dal punto di vista monetario.

Lo schema di flusso di cassa generato dal modello è il seguente:

<b>Cash Flow</b>	
<i>Euro</i>	
<b>EBIT</b>	-
Imposte	-
<b>NOPAT</b>	-
Δ Investimenti immobilizzazioni immateriali	-
Δ Investimenti immobilizzazioni materiali	-
Δ Investimenti immobilizzazioni finanziarie	-
Ammortamenti e svalutazioni immobilizzazioni materiali	-
Ammortamenti e svalutazioni immobilizzazioni immateriali	-
<del>Ammortamenti e svalutazioni immobilizzazioni finanziarie</del>	-
Δ Capitale Circolante Netto	-
Δ Fondo TFR	-
Δ Fondi Rischi ed Oneri	-
<b>Operating Free Cash Flow</b>	-
Gestione Straordinaria	-
<b>Operating Free Cash Flow to Debt e to Equity</b>	-
Gestione Finanziaria	-
<b>Free Cash Flow to Equity</b>	-
Δ Equity	-
<b>Cash Flow</b>	-

Grazie alla riclassifica dello stato patrimoniale è stata individuata la dimensione del **capitale circolante netto**. Nel modello la variazione del capitale circolante netto tra due periodi viene inserita nel flusso di cassa.

Questo perché al fine di determinare il flusso di cassa operativo è necessario quantificare l'effetto delle politiche commerciali e contabili.

Il capitale circolante netto sintetizza il ruolo svolto dalla gestione circolante sulla dinamica della liquidità.

Tale voce comprende le grandezze che sono caratteristiche del ciclo di breve periodo: rimanenze, crediti e debiti commerciali.

Se infatti tutte le operazioni avvenissero senza dilazione e se non esistesse la necessità di mantenere un livello fisiologico di scorte, il Risultato Operativo Aziendale (MON, Margine Operativo Netto), coinciderebbe con il flusso di cassa operativo.

Nella realtà, tuttavia, la dinamica finanziaria subisce uno sfasamento rispetto a quella economica: vale a dire, non vi è contemporaneità fra costo e uscita e fra ricavo e entrata. La variazione del Capitale Circolante Netto indica appunto l'entità di tale sfasamento e in che modo esso influisca sul MON, cioè sulla capacità di autofinanziamento.

Ad esempio il credito verso clienti, in termini finanziari, comporta una riduzione della liquidità: invece di un flusso in entrata immediato, si avrà un flusso differito (il quale incorpora oltretutto un certo grado di rischio).

Questo significa che, tra i ricavi, esiste una quota, corrispondente all'ammontare di quel credito, per la quale si è avuta solo manifestazione economica ma non ancora finanziaria.

Si tratta dunque di correggere quel ricavo nella misura in cui esso non ha contribuito a generare liquidità.

Poiché in un'accezione dinamica non rileva il dato puntuale, bensì l'evolversi del flusso, ciò spiega perché dal MON sia sottratto non il valore puntuale delle poste legate al ciclo operativo, ma la sua variazione rispetto all'esercizio precedente.

Così facendo è possibile accertare se, nell'arco di tempo considerato, vi sia stato un incremento o decremento di liquidità.

Infatti un aumento dei crediti e delle rimanenze testimonia una riduzione di liquidità; al contrario, un aumento dei debiti significa maggiore liquidità trattenuta in azienda.

## Principali indicatori patrimoniali-economici-finanziari

Dalla riclassifica dello stato patrimoniale, del conto economico e dalle risultanze del cash flow il modello produce una serie di indicatori.

Il processo di costruzione degli indici è il seguente:



Tra gli indicatori più significativi citiamo:

### Indicatori di liquidità

$$\text{Current Ratio o Indice di disponibilità} = \frac{\text{Attivo Corrente}}{\text{Passivo Corrente}}$$

Tale indice è finalizzato ad accertare se l'impresa è in grado di fare fronte agli impegni aventi scadenza a breve con le disponibilità correnti, considerando fra le attività correnti anche le rimanenze.

Queste infatti, per quanto costituiscano una parte di patrimonio più o meno vincolato all'impresa, rappresentano comunque risorse che possono essere in tutto o in parte alienate.

Valori maggiori di zero capacità di creare liquidità e pertanto di assolvere alle obbligazioni assunte; valori inferiori attestano invece una situazione di impasse finanziario.

Ovviamente, come tutti gli indici, si tratta di una soglia del tutto teorica, che deve essere messa a confronto con i risultati medi settoriali.

$$\text{Acid Test} = \frac{\text{Attivo Corrente} - \text{Rimanenze}}{\text{Passivo Corrente}}$$

Tale indicatore è un indice derivato dal precedente, ma con l'accorgimento di depurare le attività correnti dal magazzino.

Il valore dell'Acid Test si dovrebbe mantenere poco al di sotto di 1 per avere una situazione abbastanza buona.

Giudizi separati sull'acid test e sull'indice di disponibilità sono però abbastanza poco significativi, mentre può essere estremamente interessante un giudizio complessivo sui due indici, specialmente se espresso su una serie di dati consecutivi nel tempo.

### **Indicatori di solidità e flessibilità finanziaria**

$$\text{Indice di autonomia finanziaria} = \frac{\text{Patrimonio Netto}}{\text{Totale fonti}}$$

L'indice di autonomia finanziaria è dato dal rapporto tra patrimonio netto e totale fonti. Esso esprime quanta parte egli investimenti è complessivamente coperta da mezzi propri ed evidenzia il livello di autosufficienza dell'impresa.

E' palese che più elevato è l'indice, maggiore è l'indipendenza da finanziatori esterni, ma è alquanto complesso definire in termini assoluti una soglia ottimale di riferimento.

Le politiche di indebitamento dipendono in buona parte dalle caratteristiche del business, dal livello degli investimenti mediamente richiesti e dal loro turnover, dal posizionamento competitivo, dalla marginalità operativa, dalla fase di vita dell'azienda ecc.

Occorre in aggiunta osservare che nel nostro Paese le imprese tendono ad essere più sottocapitalizzate rispetto alla media europea.

Tale dato potrebbe però risultare parzialmente falsato se non si considerano gli ulteriori apporti effettuati dai soci a titolo gratuito e oneroso (dal classico finanziamento infruttifero al più strutturato prestito obbligazionario).

Essi rappresentano sovente un'alternativa alla sottoscrizione di capitale in quanto non vincolano in modo permanente il patrimonio personale dell'imprenditore e presentano caratteristiche di maggiore flessibilità per il rimborso.

Per tali ragioni, in alcuni casi può essere opportuno determinare l'indice di autonomia finanziaria trattando almeno i finanziamenti infruttiferi dei soci alla stregua del capitale proprio. Il rapporto si modifica dunque alla seguente maniera:

$$\text{Indice di autonomia finanziaria} = \frac{\text{Patrimonio Netto} + \text{Finanziamento soci}}{\text{Totale fonti}}$$

Tale scelta dipende da vari fattori fra cui: la dimensione dell'impresa, il numero dei soci, le caratteristiche del finanziamento, il numero dei soci sottoscrittori ecc.

$$\text{Rapporto Debt/Equity} = \frac{\text{Posizione Finanziaria Netta}}{\text{Patrimonio Netto}}$$

Si origina dal confronto tra la posizione finanziaria netta complessiva (Debt secondo la terminologia anglosassone) e il patrimonio netto (Equity) così come risulta dallo stato patrimoniale riclassificato.

Esso indica quante volte i finanziamenti netti a titolo oneroso siano superiori al patrimonio netto; maggiore è il risultato del rapporto, più elevata è l'esposizione nei confronti di terzi. Pur essendo complesso generalizzare, l'equilibrio si ha quando il rapporto è pari all'unità, ovvero quando Debt e Equity sono pressochè simili. Anche in questo caso, tuttavia, non si può prescindere dal settore di riferimento.

$$\text{Indice di copertura degli oneri finanziari} = \frac{\text{Margine Operativo Lordo}}{\text{Oneri Finanziari}}$$

Riclassificando il conto economico secondo la logica a valore aggiunto MOL e MON rappresentano i risultati della gestione operativa per fare fronte agli oneri relativi alle altre aree gestionali, in primis quella finanziaria.

Il rapporto in questione esprime il grado di copertura che il margine operativo lordo fornisce agli oneri finanziari e indica in che misura il MOL è sufficientemente capiente per remunerare il capitale di terzi. La scelta del numeratore cade sul MOL in quanto, essendo espresso al lordo dei costi non monetari, esprime meglio del MON la disponibilità di risorse effettive per far fronte al pagamento degli oneri finanziari.

Naturalmente si tratta di una disponibilità indicativa, dal momento che lo sfasamento tra manifestazione finanziaria ed economica rende il MOL solo parzialmente idoneo ad evidenziare la capacità di soddisfare i finanziatori esterni.

### **Indicatori di redditività**

$$\text{Return On Equity (ROE)} = \frac{\text{Utile d'esercizio}}{\text{Patrimonio Netto}}$$

Considerato il primo indicatore di redditività, il ROE esprime la remunerazione a favore dei soci ed è pari al rapporto tra l'utile d'esercizio e il patrimonio netto.

Il numeratore deve essere necessariamente rappresentato da un risultato economico positivo; in presenza di una perdita, infatti, emergerebbe un ROE negativo, che non assume alcun significato.

Il denominatore è invece rappresentato dal patrimonio netto, che include sia il capitale apportato dai soci (in fase di costituzione e per mezzo di successivi apporti) che le riserve formatesi per effetto degli utili non distribuiti: in pratica ciò che l'imprenditore ha messo a disposizione dell'azienda e ciò che da essa non ha prelevato nel corso del tempo.

Per il ROE non esistono valori di riferimento considerati ottimali e, anche in questo caso, è bene fare riferimento ai risultati medi di settore. Tuttavia, un valore dell'indice troppo contenuto non è da giudicarsi del tutto positivo.

Il ROE, infatti, misurando la remunerazione del capitale apportato dai soci, dovrebbe riflettere un rendimento comprensivo anche della rischiosità legata all'investimento: un rischio generico per lo svolgimento dell'attività d'impresa e uno specifico in funzione delle caratteristiche del business.

$$\text{Return On Assets (ROA)} = \frac{MON}{\text{Totale Impieghi}}$$

Gli investimenti che compongono le attività costituiscono il c.d. capitale di funzionamento, ovvero il complesso dei beni necessari a svolgere l'attività d'impresa.

Ogni realtà dispone di un capitale proporzionato alle peculiari esigenze operative, il quale varia a seconda della dimensione, del modo di gestire il business e dei fattori critici di successo che le sono propri.

Così come è importante conoscere la redditività del capitale proprio, allo stesso modo è necessario determinare la redditività assicurata dagli impieghi nel loro complesso.

La domanda a cui si vuole dare risposta con l'utilizzo di questo indicatore è la seguente: il coordinamento dei mezzi a disposizione dell'imprenditore è in grado di fornire una remunerazione sufficiente e adeguata rispetto agli investimenti effettuati? Il ROA assicura utili indicazioni in tal senso.

L'utilizzo del MON al numeratore discende dalla considerazione che la remunerazione degli impieghi deve essere garantita dai risultati della gestione caratteristica.

$$\text{Return On Investmet (ROI)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Capitale Investito Netto}}$$

Il ROI esprime la capacità di remunerare attraverso l'Ebit il capitale investito netto.

Rappresenta uno degli indicatori economici basilari, in quanto evidenzia l'efficienza complessiva espressa dal core business aziendale.

Anche in questo caso valgono le considerazioni fatte in precedenza circa la significatività dei due termini di rapporto.

La qualità dell'Ebit è legata alle politiche contabili ad esso sottostanti in tema di ammortamenti, accantonamenti e valorizzazione delle rimanenze. Anche il CIN non è scevro da eventuali politiche legate alla valorizzazione delle immobilizzazioni, delle rimanenze e dei crediti commerciali. In buona sostanza, la capacità dell'indice di interpretare le dinamiche economiche attinenti alla sfera operativa è influenzata dall'orientamento più o meno conservativo tenuto dagli amministratori nella redazione del bilancio d'esercizio.

Per il ROI non esistono valori di riferimento; al pari del ROA, più esso è elevato, più è testimone della capacità della gestione di remunerare il capitale in essa investito.

## **Informazioni extra bilancio: struttura societaria, area fiscale e commerciale**

Il modello sin qui analizzato consente di reperire, riclassificare e analizzare le informazioni derivanti dal bilancio e dalla nota integrativa.

Per ottenere uno strumento in grado di monitorare **complessivamente** lo stato di salute dell'impresa è necessario ottenere informazioni aggiuntive al fine di comprendere come l'imprenditore/proprietà gestisce e governa l'impresa.

Nella progettazione del modello sono stati quindi concepiti 3 schemi atti ad indagare altrettante aree a nostro avviso fondamentali:

- Struttura societaria
- Area fiscale
- Struttura commerciale

### **Struttura societaria**

Le informazioni contenute in questo prospetto riepilogativo sono state in gran parte accessibili tramite visura camerale, effettuata a margine degli incontri preliminari avvenuti con le aziende.

Lo scopo di questo prospetto è:

- Avere un quadro sintetico dei soggetti fisici/giuridici cui è riconducibile l'azienda. Non raramente capita infatti di trovarsi ad interloquire con aziende in tutto o prevalentemente partecipate, per cui le azioni migliorative da intraprendere devono necessariamente considerarsi in un'ottica più ampia o comunque necessitano del *placet* del soggetto giuridico di riferimento;

- Avere una visione di insieme di eventuali partecipazioni della società, con particolare riferimento al valore della partecipazione e della percentuale di possesso del capitale sociale.

Spesso infatti tali informazioni non sono così dettagliatamente iscritte in bilancio ma inserite solo come valore complessivo totale.

- Far emergere eventuali **rapporti con parti correlate**: tale aspetto è fondamentale specie se la società vanta con queste crediti/debiti di ammontare rilevante e aventi natura finanziaria/operativa, se affida a queste parte delle sue prestazioni (produzione, logistica ecc.) o se parte dei suoi ricavi derivano da vendite sistematiche verso parti correlate.

In particolare, in caso di crediti, è necessario subito rettificare le poste di bilancio in sede di riclassificazione, poiché prudenzialmente tali crediti si considerano in sofferenza o comunque non di immediato realizzo.

- Elencare gli asset immobiliari societari: loro destinazione (uffici, impianti ecc.) e grado di possesso
- Evidenziare, laddove presenti, procedure fiscali in corso, contenziosi in essere e ulteriori aspetti legati alla fiscalità (rateizzazioni, rispetto piani di ammortamento ecc.)

Il prospetto elaborato è il seguente:

## Struttura societaria

### 1) Soci e titolari di diritti su azioni o quote

%						
---	--	--	--	--	--	--

### 2) Amministratori

- Forma amministrativa adottata:
- Numero Amministratori:
- Numero Consiglieri:
- Poteri Amministratore/CdA
 

Ordinari	<input type="checkbox"/>	Straordinari	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	--------------	--------------------------

### 3) Partecipazioni

	Principali Partecipazioni			
Società				
Valore Partecipazione				
% del Capitale Sociale				

### 4) Principali asset immobiliari (uffici, impianti di produzione, macchinari)

	Di proprietà	Leasing	In affitto da terzi	In affitto da società di "riferimento"
- Asset 1				
- Asset 2				
- Asset 3				
- Asset 4				
- Asset 5				

### 5) Rapporti con parti correlate (es. finanziamento concesso a società partecipata/controllante, vendita di beni a società partecipate/controllanti, produzione presso partecipate/controllanti ecc..)

### 6) Fiscale

- |  |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
|  | Si                       | No                       |
| - Contenzioso in essere  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Accordi in essere con Equitalia                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Rispetto accordi con Equitalia                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Procedure in corso (es. pignoramenti, decreti ingiuntivi ecc...) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## Area Finanza

In periodi di crisi come quello attuale l'Area Finanza rappresenta la leva fondamentale da monitorare costantemente all'interno di ogni azienda. Anche per questi aspetti purtroppo la nota integrativa che accompagna il bilancio non sempre è esaustiva, per cui occorre ricostruire, insieme a chi all'interno dell'azienda si occupa di questo ramo (nelle aziende strutturate il tesoriere è la figura di riferimento) una situazione quanto più possibile aggiornata.

Il compito non è tuttavia semplice, poiché il grado di indebitamento complessivo all'interno delle aziende non è sempre ben chiaro: l'imprenditore sa di essere gravato da debiti finanziari ma non ha la visione d'insieme su quale sia il loro ammontare e quali siano le reali garanzie rilasciate.

Risulta allora ben chiaro lo scopo di questo prospetto:

- Elencare gli affidamenti a breve sui diversi Istituti di Credito (scoperti di cc, fidi, castelletti ecc.) con particolare accento sul rapporto utilizzato/affidato nel medio termine
- Elencare i finanziamenti a medio/lungo termine al fine di far emergere l'importo iniziale concesso, la durata, le modalità di rimborso, i tassi applicati e le garanzie ricevute a fronte del finanziamento (ipoteche, fideiussioni ecc.)
- Avere una visione globale sui leasing in essere: su quali beni gravano, la durata, le modalità di rimborso, la durata, e le garanzie ricevute
- Indagare se sulla società gravano altre garanzie prestate per soggetti terzi (altre società partecipate)

Fotografata quindi la situazione contingente, nel prospetto viene evidenziato se la società è stata in grado fino ad ora di rispettare gli impegni sopra descritti, andando a verificare se i singoli piani di ammortamento sono rispettati, a quanto ammontano complessivamente le eventuali rate non pagate, la presenza di segnalazioni al CRIF.

Il prospetto si chiude infine con una sintetica motivazione per la richiesta di un'eventuale nuova finanza (nuovi investimenti, ampliamento rete vendita ecc.).

Riassumendo l'analisi è indispensabile per la quantificazione:

- 1) Del fabbisogno finanziario lordo
- 2) Della capacità di autofinanziamento aziendale
- 3) Del fabbisogno finanziario netto dell'impresa connesso al funzionamento aziendale
- 4) Della conseguente copertura e dei relativi costi

Il prospetto che ne deriva è il seguente:

## Area Finanza

**1) Affidamenti a breve**

Istituto di Credito	Tipologia Affidamento	Importo		Garanzie ricevute
		Affidato	Utilizzato	

**2) Finanziamenti a M/L termine**

Istituto di Credito	Importo erogato	Anno stipula	Anno termine	€ Rata	Debito residuo al:	Periodo rata	Tasso applicato	Garanzie ricevute

**3) Leasing**

Società Leasing	Descrizione del bene	Importo finanziato	Anno stipula	Anno termine	€ Rata	Debito residuo al:	Periodo rata	Tasso applicato	Garanzie ricevute

**4) Altre Fidejussioni prestate/ricevute diverse da quelle verso il sistema finanziario**

Fidejussioni prestate	Fidejussioni ricevute	Importo	Motivazione

**5) Problematiche**

- Segnalazioni CRIF	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>					
- Rate mutuo non pagate	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Se si: Nr rate    Valore totale <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>				
- Rate Leasing non pagate	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>					

**6) Principale motivo di richiesta nuova finanza e destinazione**

**7) Importo desiderato e forma tecnica di rilascio**

Importo desiderato: <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px;"></div>	Forma tecnica di rilascio: <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px;"></div>
--	---

## **Area Commerciale**

Altra area di fondamentale importanza nella realtà aziendale è quella attinente al commerciale.

Indipendentemente dalla natura dei beni/servizi ceduti ogni azienda deve governare questa area tenendo costantemente sotto controllo gli obiettivi raggiunti (actual) rispetto agli obiettivi prefissati (target).

Il prospetto consente una rapida analisi di quella che è la pianificazione di questa area, intesa non solo in termini di ampliamento delle vendite ma anche e soprattutto quali sono le logiche commerciali che stanno dietro alle vendite aziendali.

Nel dettaglio lo scopo del prospetto è quello di:

- Identificare il posizionamento dell'azienda all'interno del mercato di riferimento (produttore – grossista – dettagliante)
- Elencare brevemente quali sono i principali prodotti e servizi offerti
- Identificare eventuali nuovi prodotti/servizi che l'azienda vorrebbe commercializzare
- Offrire una panoramica sulle aree geografiche di riferimento (dove opera l'azienda) e per ogni area identificare se il mercato è in calo, costante o in crescita
- Identificare nuove aree di potenziale interesse per l'azienda
- Quali reti di vendita sono utilizzate (agenti, commerciali interni ecc.) e quante risorse sono dedicate per ciascun canale di vendita
- Quali sono gli strumenti di comunicazione del business aziendale
- Chi sono i principali competitors e quali sono le loro caratteristiche distintive

- Indagare se l'azienda è dotata di un piano commerciale, se sono fissati obiettivi di medio periodo, e, se presenti, quali sono gli eventuali obiettivi di lungo periodo.

Ciò detto il prospetto che ne deriva è il seguente:

## Commerciale

**1) Posizionamento sul mercato**

- Produttore
- Grossista
- Dettagliante


**2) Prodotti e servizi offerti**

**2b) Potenziali nuovi prodotti e servizi**

**3) Aree geografiche di riferimento attuali**

Area (se Italia Regioni)	Peso %	Crescita	Mercato Calo	Stabile
- Area 1				
- Area 2				
- Area 3				
- Area 4				
- Altre				
- Area potenziale interesse				

**4) Canali di vendita (es. rete agenti, commerciali interni ecc...)**

Canale	Nr risorse
- Canale 1	
- Canale 2	
- Canale 3	

**5) Principali strumenti di comunicazione esterna**

- TV:
- Radio:
- Giornali:
- Web:
- Altro:

**6) Principali competitors**

**Caratteristica vincente:**

- Competitors 1
- Competitors 2
- Competitors 3

**7) Avete Piano Commerciale?**

Si  No

**8) Ci sono obiettivi di vendita nel breve periodo?**

Si  No

**9) Ci sono obiettivi di medio/lungo periodo?**

**10) Esiste funzione Ricerca & Sviluppo prodotto o servizio?**

Si  No

## **Aziende incontrate e risultanze emerse**

### **Gli incontri preliminari**

Il processo che ha portato agli incontri con le aziende è stato svolto attraverso Unindustria Partecipazioni.

Sono quindi state contattate le aziende ed è stata offerta loro la possibilità di “sottoporre” la propria azienda a un check up gratuito che sarebbe stato in grado di diagnosticare lo stato di salute attuale dell’azienda stessa.

Le adesioni, come era prevedibile, non sono tardate ad arrivare.

Nella sede Unindustria di Via Noale, in Roma, sono state incontrate 64 aziende.

Le richieste di incontri sono pervenute principalmente da aziende che, per diversi motivi, stavano attraversando un momento di difficoltà.

Altre aziende, per contro, pur non avendo situazioni di particolare sofferenza e stante la gratuità del servizio offerto, hanno deciso comunque di sottoporre la propria azienda a questo tipo di analisi.

Trasversali sono poi le attività svolte dalle aziende, che hanno interessato molteplici settori, inquadrati secondo le sezioni di Unindustria:

Alimentare;

Attività estrattive;

Carta, Stampa e Cartotecnica;

Chimica, Gomma e Materie Plastiche;

Comunicazioni;

Consulenza, Attività professionali e Formazione;

Distribuzione;

Edilizia;  
Editoria, Informazione e Audiovisivo;  
Elettronica ed Elettrotecnica;  
Energia;  
Farmaceutica e Biomedicali;  
Finanza, Credito, Assicurazione e Immobiliare;  
Industria Ceramica;  
Industria del Turismo e del Tempo Libero;  
Information Technology;  
Infrastrutture;  
Legno, Arredo e Nautica;  
Metalmeccanica, Metallurgica e Costruzione Macchinari;  
Progettazione, Materiali e Impianti;  
Sanità;  
Servizi Ambientali;  
Sicurezza;  
Tessile, Abbigliamento, Moda e Accessori;  
Trasporto e Logistica

Successivamente agli incontri preliminari, stante la necessità di reperire ulteriori informazioni extra contabili, i contatti con le aziende sono proseguiti tramite ulteriori incontri, scambio di email e telefonate.

Non tutte le aziende sono state in grado di produrre tutte le informazioni richieste, e in taluni casi ciò ha reso l'intero percorso del singolo check up molto articolato e difficoltoso.

Le aziende non dotate di una contabilità interna si limitano infatti a consegnare la documentazione per le registrazioni contabili al proprio commercialista, per cui molto spesso non sono in grado di dare spiegazioni in merito alle poste iscritte in bilancio. E' il commercialista che di fatto decide la metodologia di registrazione, il piano dei conti da utilizzare, senza peraltro avere una visione di insieme sulle dinamiche aziendali. Ciò produce un output non sempre dettagliato, da indagare ancora più approfonditamente in sede di analisi.

Le informazioni più difficoltose da reperire sono state quelle riguardanti l'area finanza.

Difficilmente infatti le aziende si mostrano trasparenti in questo senso, al contrario tendono spesso a nascondere la reale situazione debitoria dell'azienda poiché abituate a interloquire con soggetti (Istituti di credito in particolare) che generalmente valutano l'azienda solo ed esclusivamente da questo punto di vista.

Per l'imprenditore dunque l'essere indebitato rappresenta troppo spesso una "macchia" da nascondere ai terzi. Per reperire queste informazioni è necessario in primis instaurare un rapporto di fiducia con il cliente (in questo caso l'azienda), spiegando nel dettaglio il perché della necessità di queste informazioni. Una corretta diagnosi non è ipotizzabile se l'intera realtà aziendale non è stata esaminata nel dettaglio.

A seguito degli incontri preliminari e dei successivi contatti sono stati fissati, singolarmente per le singole aziende, gli incontri di presentazione del lavoro svolto.

In questa ultima fase sono state quindi discusse le risultanze emerse dal modello e, di concerto con l'imprenditore, le eventuali azioni strategiche da intraprendere.

## **Risultanze emerse e azioni intraprese**

Il presente paragrafo riassume le principali risultanze emerse in sede di analisi per i settori cui le imprese che si sono sottoposte al check up appartengono.

Le risultanze sono espresse sotto forma di indici derivati dal processo di riclassificazione: un dettaglio puntuale delle poste di bilancio, infatti, seppur esaustivo, in questa sede non sarebbe utile ad evidenziare nel complesso la situazione attuale.

E' opportuno sottolineare che si è deciso di rendicontare le risultanze solo per quei settori in cui il numero di aziende incontrate, seppur non rappresentativo dell'intero settore merceologico, fosse stato almeno superiore alle 3 unità.

I risultati sono sintetizzati nella tabella seguente.

	Alimentare	Attività estrattive	Carta, Stampa e Cartotecnica	Edilizia	Farmaceutica e Biomedicali	Information Technology	Infrastrutture	Legno, Arredo e Nautica	Sanità
ROI	9,7	7,2	4,8	6,5	12,3	8,4	6,3	8,6	16,2
ROS	2,6	2,7	3,9	4,6	1,6	2,3	3,4	2,8	5,3
ROE	14,3	1,9	4,1	6,2	3,8	5,6	4,8	6,9	2,7
ROA	4,6	3,9	3,6	2,8	5,3	2,6	1,9	1,2	1,8
Current ratio	1,2	1,4	0,9	0,8	1,2	0,7	0,9	1,4	0,9
Acid test	1,1	1,2	0,7	0,6	1,0	0,7	0,6	1,1	0,7
Autonomia finanziaria	0,2	0,4	0,9	0,6	0,8	0,4	0,5	0,8	0,6
Debt/Equity	0,4	1,1	0,9	1,5	0,2	0,7	0,6	1,3	0
MOL/OF	1,7	3,6	4,3	2,8	6,4	5,2	4,9	3,8	5,6
PFN/MOL	0,6	0,3	1,6	0,9	1,3	0,8	1,8	2,3	0,5

## Tipologie di crisi affrontate e strategie di reazione

Le diverse fattispecie che hanno interessato le aziende incontrate, come già accennato, hanno richiesto diverse tipologie di interventi.

Non solo le aziende in difficoltà ma anche quelle sane richiedono e hanno richiesto interventi mirati.

Al fine di semplificare il quadro di riferimento e le fattispecie aziendali con cui si è operato si propone una tassonomia delle crisi di impresa:

<b>EQUILIBRIO FINANZIARIO E PATRIMONIALE</b>	<b>BUONI</b>	<b><u>CRISI DI BUSINESS</u></b> Reddito Operativo: Negativo o molto negativo Cash Flow Operativo: In diminuzione Capitale Netto: Ancora sufficiente	<b><u>AZIENDE SANE</u></b> Reddito Operativo: Adeguito Cash Flow Operativo: Adeguito Capitale Netto: Adeguito
	<b>COMPROMESSI</b>	<b><u>CRISI AZIENDALI</u></b> Reddito Operativo: Negativo o molto negativo Cash Flow Operativo: Negativo o molto negativo Capitale Netto: Insufficiente	<b><u>CRISI FINANZIARIE</u></b> Reddito Operativo: Positivo Cash Flow Operativo: Negativo Capitale Netto: In riduzione
		<b>COMPROMESSO</b>	<b>BUONO</b>
		<b>EQUILIBRIO ECONOMICO</b>	

A seconda della tipologia di crisi le diverse strategie di reazione possono essere così sintetizzate:



### **Liquidità aziendale, ricorso al credito e ristrutturazione del debito**

Se un'azienda ha problemi di liquidità per qualsiasi motivo (superamento dei limiti di fido, pagamento particolarmente impegnativo, ecc.) non è in grado di operare regolarmente ed occorre ricorrere pertanto o all'iniezione di mezzi freschi da parte dei soci o ad altre fonti (altri finanziamenti, vendite di qualche asset, ingresso di un nuovo socio, ecc.).

Ovviamente il compito del professionista è quello di verificare se la crisi di liquidità mostra carattere di temporaneità o se invece è destinata a permanere o addirittura ad aggravarsi nel tempo.

Se la crisi è temporanea le difficoltà possono essere superate, altrimenti occorre usare altri strumenti.

Il rischio di liquidità, ovvero il rischio nel breve termine di non riuscire a pagare puntualmente i propri debiti (commerciali o finanziari) per un

mancato match tra entrate e uscite, si può presentare sia in aziende solide sia in aziende dove la fase di crisi è più accentuata.

Nella sostanza però la crisi di liquidità è sempre riconducibile a:

- volumi di vendita e entrate che diminuiscono
- tempi di incasso dei crediti che si allungano in maniera considerevole (se non quando addirittura i clienti falliscono)
- istituti di credito che richiedono un veloce rientro

Pertanto, se di fronte a un mero rallentamento del ciclo economico ci si può aspettare la generazione di liquidità dal CCN, di fronte ad una seria crisi, con l'incapacità di incassare regolarmente e di vendere, l'effetto finale potrebbe essere devastante.

Gli effetti derivanti dalla mancanza di liquidità si sono manifestati anche in casi concreti analizzati.

In più dei 2/3 delle aziende incontrate si è potuto infatti notare che, seppur in presenza di una *current ratio* positiva, le disponibilità liquide al netto dell'indebitamento aziendale rappresentavano un alert da non sottovalutare.

La motivazione principale è da ricercarsi nel fatto che volumi notevoli di crediti commerciali, seppur considerati a breve termine e quindi fisiologici del ciclo economico aziendale, nella realtà aziendale altro non sono che crediti a medio/lungo termine, poiché i debitori sempre con più frequenza tendono a non rispettare i termini di pagamento.

Ciò si traduce in un maggior ricorso al credito i cui oneri incidono notevolmente sul conto economico e drenano liquidità all'azienda. Liquidità, questa, che viene sottratta ad impieghi ben più profittevoli.

Per alcune aziende si è riusciti ad ottenere i finanziamenti necessari grazie al supporto delle risorse interne di Unindustria.

Il processo che ha portato a raggiungere la “desiderata” ha interessato diverse fasi:

- Analisi ulteriore finanza richiesta (importo e finalità)
- Verifica congruità e eventuale rettifica degli importi richiesti
- Stesura business plan con evidenza del fabbisogno finanziario e modalità di copertura per l’ulteriore finanza richiesta
- Presentazione business plan a istituti di credito tramite Advisor specializzati

La serietà e la professionalità con cui si è svolto il progetto ha fatto sì che questo processo di rifinanziamento/ristrutturazione del debito è stato avviato solo per quelle aziende che, dopo un’attenta analisi, sono risultate idonee e finanziabili.

Altre aziende, che pur manifestavano l’esigenza di nuova finanza, sono state considerate non finanziabili dal gruppo di lavoro e indirizzate verso altre soluzioni più complesse.

Per talune di queste è stata di fatto suggerita l’ipotesi di procedere a un piano di risanamento di lungo periodo in particolare per quanto riguarda l’ottimizzazione costi.

Poiché l’obiettivo del risanamento economico non era obiettivamente raggiungibile nel breve periodo, il suggerimento dato all’azienda è stato quello di procedere a un accordo di ristrutturazione del debito.

Gli accordi di ristrutturazione dei debiti – disciplinati dall’art. 182-bis, l.fall., rappresentano uno strumento di risoluzione della crisi paragiudiziale di natura privatistico-contrattualistico.

Tale forma di accordo – precisa la norma – deve essere stipulato con tanti creditori che rappresentino almeno il sessanta per cento dell'ammontare dei crediti e deve essere corredato dalla relazione di un esperto avente ad oggetto l'attuabilità dell'accordo, con particolare riguardo all'idoneità di quest'ultimo ad assicurare il regolare pagamento dei creditori estranei all'accordo.

Gli accordi di ristrutturazione rappresentano uno strumento di risoluzione della crisi autonomo e semplificato rispetto al concordato preventivo, assimilabile ad un «pactum de non petendo».

Essi sono caratterizzati da due fasi:

- 1) quella propriamente stragiudiziale, nella quale l'imprenditore in crisi «rinegozia» con i creditori la propria situazione debitoria, e
- 2) quella giudiziale, in cui l'accordo, per essere produttivo di effetti legali, deve essere omologato.

L'istituto presenta, dunque, una natura ibrida che, da un lato, lo accosta agli accordi stragiudiziali tradizionalmente intesi, dall'altro, lo distingue da questi. Infatti, anche per tali accordi, nel corso delle trattative con i creditori l'impresa non è posta al riparo dalle azioni esecutive individuali.

L'accordo di ristrutturazione (stipulato con almeno il 60% dei crediti) deve essere pubblicato nel registro delle imprese, e per sessanta giorni dalla sua pubblicazione nessun creditore (anteriore alla data del deposito) può intraprendere o proseguire azioni esecutive individuali sul patrimonio del debitore; entro 30 giorni dalla pubblicazione i creditori possono proporre opposizione ed il tribunale, decise le opposizioni, omologa l'accordo, con decreto reclamabile entro 5 giorni dalla sua pubblicazione nel registro delle imprese. I creditori che non aderiscono all'accordo deve essere soddisfatti regolarmente e per intero.

Sotto il profilo del contenuto, gli accordi di ristrutturazione presentano le seguenti peculiarità:

- 1) dal lato dei creditori, le modalità proponibili dal debitore sono quelle consuete dei tentativi di soluzione stragiudiziale (dilazioni di pagamento, rinunce totali o parziali agli interessi o addirittura ad una parte del capitale, emissione di titoli di debito con valenza novativa, conversione di crediti in capitale, creazione anche di nuove obbligazioni come conseguenza di finanziamenti da utilizzare per l'estinzione di precedenti obbligazioni, costituzione di garanzie o impegno a stipulare negozi attuativi
- 2) dal lato del debitore, l'accordo può prevedere che l'attività d'impresa continui in capo al debitore o che venga affidata ad un terzo; ma può stabilirsi anche che l'imprenditore ceda in tutto o in parte i beni ai creditori (o ad uno o più mandatari di questi), ovvero che proceda direttamente alla liquidazione.

Più in generale, comunque, l'accordo è improntato alla finalità di ripristinare la condizione di solvibilità dell'impresa debitrice, attraverso un pagamento in percentuale dei creditori aderenti al patto e senza necessità che fra costoro sia rispettata la regola della par condicio.

In termini strettamente aziendalistici, anche per gli accordi di ristrutturazione è necessaria la predisposizione di un piano che può avere ad oggetto la mera ristrutturazione dei debiti, ovvero contemplare un vero e proprio risanamento dell'impresa in difficoltà. Il piano, prescrive la legge, deve essere accompagnato da una relazione redatta da un esperto sull'attuabilità dell'accordo stesso, con particolare riferimento alla sua idoneità ad assicurare il regolare pagamento dei creditori estranei.

Anche gli Accordi di ristrutturazione, come il concordato preventivo, possono rappresentare un'interessante (e certamente più snella) modalità di superamento di una crisi d'impresa, essenzialmente in questo caso di tipo finanziaria e reversibile, che non sia già sfociata nell'insolvenza.

E' opportuno sottolineare che durante l'attività svolta l'esigenza del ricorso al credito è stata manifestata sia da aziende "sane" (volumi di ricavi consistenti, MOL in linea con la media di settore) per cui i mancati incassi sono di fatto l'origine della mancanza di liquidità, sia da aziende che al momento dell'incontro gravavano in situazioni di difficoltà non certo da imputarsi alla mancanza di liquidità, ma che necessitavano di interventi ben più "invasivi" e strutturali.

La sensazione che si è avuta in questi casi è quella per cui l'imprenditore, lungi da valutare oggettivamente la situazione in cui versa l'azienda, vede nel ricorso al credito l'unica strada per il risollevarlo aziendale.

Se a prima vista questa può sembrare la via più breve, è chiaro che senza interventi strutturali il maggior ricorso al credito porta solo a posticipare l'inevitabile crisi aziendale.

### **I processi di riorganizzazione**

Per alcune aziende, in seguito alle risultanze emerse, sono stati avviati processi di riorganizzazione interni al fine di migliorare le performance aziendali.

Tali azioni hanno riguardato nel particolare un'azienda associata nel settore sanità per la quale è stato deciso, di concerto con la proprietà, l'implementazione di un sistema di controllo di gestione che consentisse

una razionalizzazione dei centri di costo e di ricavo nonché un monitoraggio costante e dettagliato del magazzino, composto da una pluralità notevole di classi merceologiche e di beni (medicinali, detergenti, materiali di consumo, fino ad arrivare alle singole lampadine).

E' stata inoltre rivista la struttura di tutto il personale e dei relativi costi, nonché l'organigramma aziendale, ciò che ha portato alla razionalizzazione delle funzioni interne.

Per un'altra azienda, con il supporto di professionisti specializzati, si è resa necessaria la stesura di procedure al fine di dettagliare e regolamentare i flussi gestionali interni.

Tali procedure hanno riguardato i seguenti processi:

- Acquisti
- Entrata merce
- Uscita merce
- Ciclo attivo
- Tesoreria
- Rimborsi spese
- Valutazione fornitori

### **I rapporti con i fornitori**

L'azienda che si trova in difficoltà economica tende a posticipare i pagamenti indistintamente per tutti i fornitori, strategici e non.

Premesso che l'imprenditore deve mettere in atto tutte le azioni necessarie per effettuare **il regolare pagamento** dei propri debiti, talvolta tali pagamenti risultano oggettivamente impossibile da eseguire.

Se la situazione economica non è di particolare gravità è possibile non ricorrere ad accordi di ristrutturazione del debito ma agire sui rapporti con i fornitori.

Questa fattispecie ha riguardato più di un'azienda, per cui si è resa necessaria una **strategia di gestione dei fornitori** al fine di razionalizzare, laddove possibile, le uscite monetarie.

Ai fini della selezione dei fornitori le variabili principali considerate sono state:

- **Grado di strategicità del fornitore**, dipendente da:
  - . ripetitività degli acquisti;
  - . importanza del fornitore nella catena del valore;
  - . rilevanza dei costi di sostituzione;
  - . numero di possibili fornitori sostitutivi.
  
- **Peso economico del fornitore**, che può essere misurato:
  - . in valore assoluto;
  - . in percentuale sui ricavi;
  - . in percentuale sui debiti di fornitura

Gli altri debiti, diversi dai fornitori, che sono stati gestiti, hanno riguardato:

- il debito tributario;
- il debito verso gli enti previdenziali;
- il debito verso i dipendenti;
- il debito verso gli agenti;
- il debito verso banche e finanziatori.

Anche per questi debiti, la prima scelta per l'azienda è quella di dilazionare il più possibile i pagamenti, specie in considerazione del fatto che il tempo

di reazione del creditore in alcuni casi (debito tributario e previdenziale) è particolarmente lento.

La gestione dei fornitori e dei debiti risulta comunque complessa per i seguenti motivi:

- si tratta, in alcuni casi, di debiti assistiti da privilegio;
- si può alterare la par condicio creditorum;
- i creditori possono promuovere azioni;
- le sanzioni e gli interessi di mora sono particolarmente elevati.

## Conclusioni

Il lavoro svolto ha permesso alle aziende che ne hanno fatto richiesta, specie se medio-piccole, di vedere nel concreto quali sono fasi e processi che si realizzano durante un'analisi aziendale "omnicomprensiva".

Molti imprenditori infatti sono risultati del tutto estranei alle logiche che sottostanno a un corretto "check up" aziendale.

Per una classe di imprenditori la visione dell'andamento della propria azienda si limita di fatto al classico rapporto con il commercialista, il quale rappresenta l'unico interlocutore e "confidente" a loro disposizione.

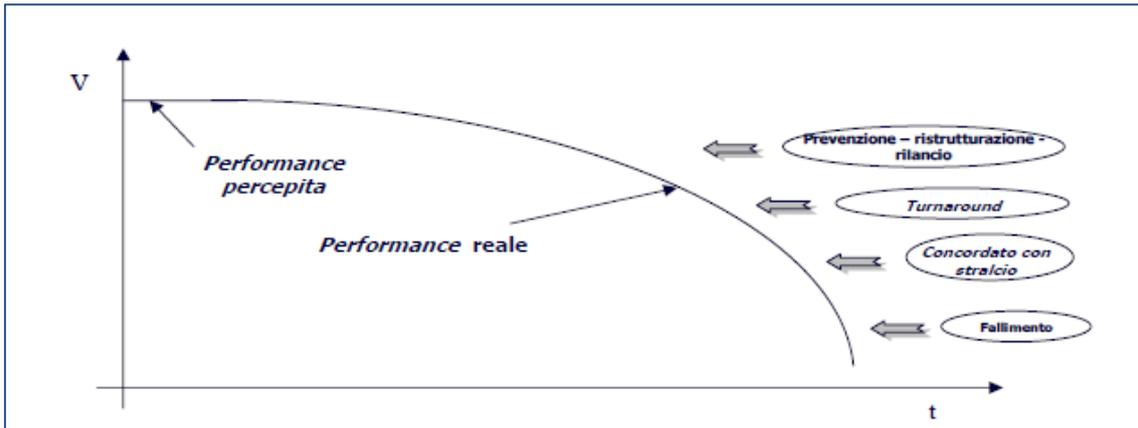
I professionisti che devono supportare e consigliare l'imprenditore al contrario sono molteplici (analisti, consulenti del lavoro, legali, commercialisti, fiscalisti ecc.) ma presi singolarmente, sia pure con le loro competenze e professionalità, difficilmente sono in grado di dare all'imprenditore le giuste risposte alle sue domande e proporre le azioni correttive/migliorative necessarie.

Un Team di lavoro coordinato e con un obiettivo condiviso è l'unico strumento in grado di supportare un'azienda a 360°.

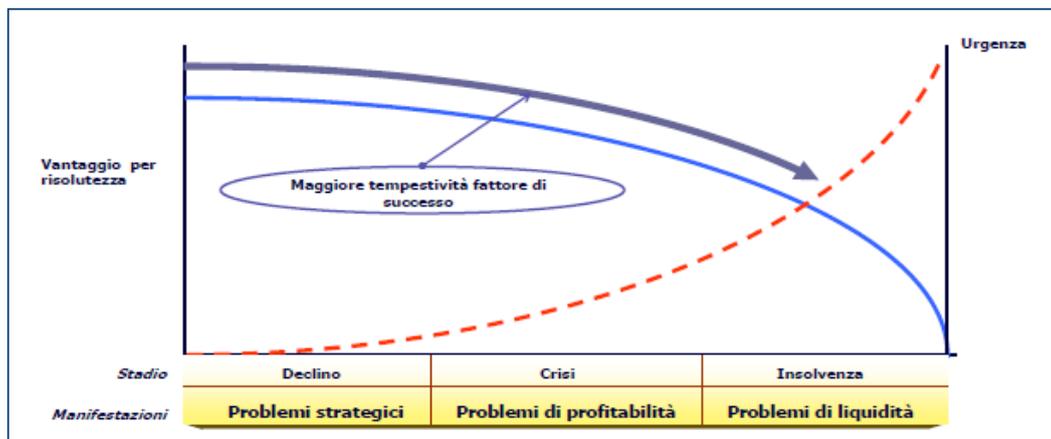
Oltre però alle risultanze "statiche" delle analisi e quindi allo stabilire il punto in cui si trova l'azienda è necessario che le azioni da intraprendere, qualunque esse siano, siano intraprese con celerità. Ciò va oltre la "business intelligence" e richiede azioni pratiche e tempistiche certe.

Ciò che contraddistingue l'imprenditore è infatti spesso una non reale percezione dello stato in cui si trova la propria azienda e una tendenza a sopravvalutare le reali performance aziendali.

Volendola rappresentare graficamente, la situazione in cui ci si trova è pressochè la stessa per tutte le realtà aziendali esaminate:



Il risultato troppo spesso è l'emergere di situazioni complesse e di rimedi "invasivi" che si sarebbero potuti evitate se il problema fosse stato affrontato con maggiore tempestività:



In sostanza, prima si percepiscono i pericoli e la necessità di intervento e maggiore è la probabilità di ritorno al valore.

Il check up aziendale consente dunque di monitorare lo stato di salute dell'impresa, ma nella gestione delle performance entrano in gioco molteplici fattori.

Il ruolo dunque che i professionisti devono assolvere, di concerto con l'imprenditore, sono molteplici:

- 1) diagnosticare preventivamente la presenza di fattori di crisi che possono compromettere la redditività aziendale e creare le conseguenti tensioni finanziarie, utilizzando appropriatamente gli strumenti descritti e supportare l'azienda nella definizione di una opportuna strategia di riposizionamento;
- 2) nelle situazioni di crisi già in corso, definire un piano di ristrutturazione ed eventualmente fare ricorso ad operazioni di finanza ordinaria o straordinaria;
- 3) nelle situazioni di crisi più grave valutare insieme all'imprenditore la possibilità di un recupero dell'economicità e decidere successivamente a quale procedura concorsuale è più opportuno indirizzarsi.

Un valore aggiunto delle associazioni di categoria, come si è dimostrato con il presente lavoro, può dunque essere quello di valutare, riunire, raccordare e coordinare un team di professionisti che, lavorando sotto un'unica cabina di regia, possano offrire all'associato una soluzione unica a problematiche molteplici.