

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di LATINA
Latina, 21 novembre 2013

**“Crisi di impresa, sistemi di controllo
e possibili interventi ”**

Prof. Vincenzo Sanguigni
Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese
v.sanguigni@studiosanguigni.it

Sommario

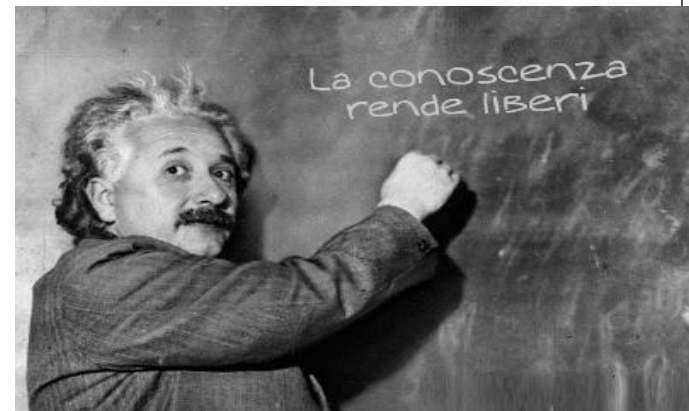
- 1. La nuova dimensione della crisi di impresa.**
- 2. L'identificazione dello stato di crisi.**
- 3. Strumenti di diagnosi e modelli previsionali; analisi patrimoniale, finanziaria, economica e strategica .**
- 4. Possibili interventi per risolvere la crisi.**

1. La nuova dimensione della crisi di impresa

- Cresce la **complessità** ossia: varietà, variabilità ed indeterminazione.
- La **crisi** come espressione della natura instabile del capitalismo globale della conoscenza (Rullani 2009);
- Le imprese devono costruire un sistema in grado di *convivere* con la complessità



La risorsa chiave è la **Conoscenza**.



1. La nuova dimensione della crisi di impresa

Il concetto di crisi

La crisi rappresenta una fase straordinaria della vita d'azienda e si verifica in presenza di uno squilibrio economico-finanziario che perdura nel tempo e che comporta difficoltà di ripristino dell'ordinaria gestione aziendale .

1. La nuova dimensione della crisi di impresa

- Le situazioni di crisi aziendali sono fenomeni diffusi e frequenti nei sistemi industriali.
- Crisi come «*crisis*» ossia anche come opportunità di riflessione e di cambiamento per ripristinare condizioni migliori nella gestione aziendale.

1. La nuova dimensione della crisi di impresa

IERI: EVENTO ECCEZIONALE

- approccio “EPISODICO” e “DESTRUTTURATO”;
- pochi casi di “restructuring” specie di grossi gruppi:

OGGI: EVENTO NORMALE

- approccio “SISTEMATICO” con strumenti “STANDARDIZZATI” .

1. La nuova dimensione della crisi di impresa

Processo di **NORMALIZZAZIONE** della crisi d'impresa e **STANDARDIZZAZIONE** degli strumenti di soluzione della stessa

LIMITI NORMATIVI

- Il sistema normativo italiano è caratterizzato da un modello di tipo “**sanzionatorio–liquidatorio**”;
- Nel caso di crisi viene data priorità agli **interessi dei creditori** rispetto **all'interesse** per la **salvaguardia** della continuità aziendale .

1. La nuova dimensione della crisi di impresa

LIMITI SOGGETTIVI

- **Tendenziale impreparazione degli stakeholders** (banche, amministrazione finanziaria e previdenziale, fornitori) a gestire la complessità delle situazioni di crisi d'impresa;
- problema particolarmente sentito nel caso di crisi di imprese di dimensioni medio-piccole.

1. La nuova dimensione della crisi di impresa

LIMITI TECNICI

- Gli **strumenti** con i quali negoziare il risanamento dell'impresa in crisi (**progetti di risanamento**) **non sono disciplinati** in modo completo e specifico;
- elevati profili di “rischio” per l'impresa e /o per i suoi consulenti in caso di crisi d'impresa.

1. La nuova dimensione della crisi di impresa

LIMITI TECNICI

Piano di risanamento →

Strumento di tipo “economico-aziendale” con il quale si deve evidenziare la **capacità dell’impresa** di generare **flussi di reddito** e di autofinanziamento sufficienti a **ripagare** lo stock di **debito esistente**.

Rappresenta la **base per l’utilizzo** degli strumenti previsti dal legislatore italiano (la cosiddetta “legalizzazione del progetto di risanamento”) quali:

- *I piani asseverati ex art.67 L.F.;*
- *l’accordo di ristrutturazione dei debiti ex art.182 bis L.F.;*
- *Il concordato preventivo in continuità’ ex art.160 L.F. .*

2. L'identificazione dello stato di crisi di impresa

Tassonomia della Crisi

- a) Stadi della crisi
- b) Riconoscibilità e possibilità di intervento
- c) Crisi interna / esterna
- d) Crisi di business / finanziaria

2. L'identificazione dello stato di crisi di impresa

Documenti di riferimento:

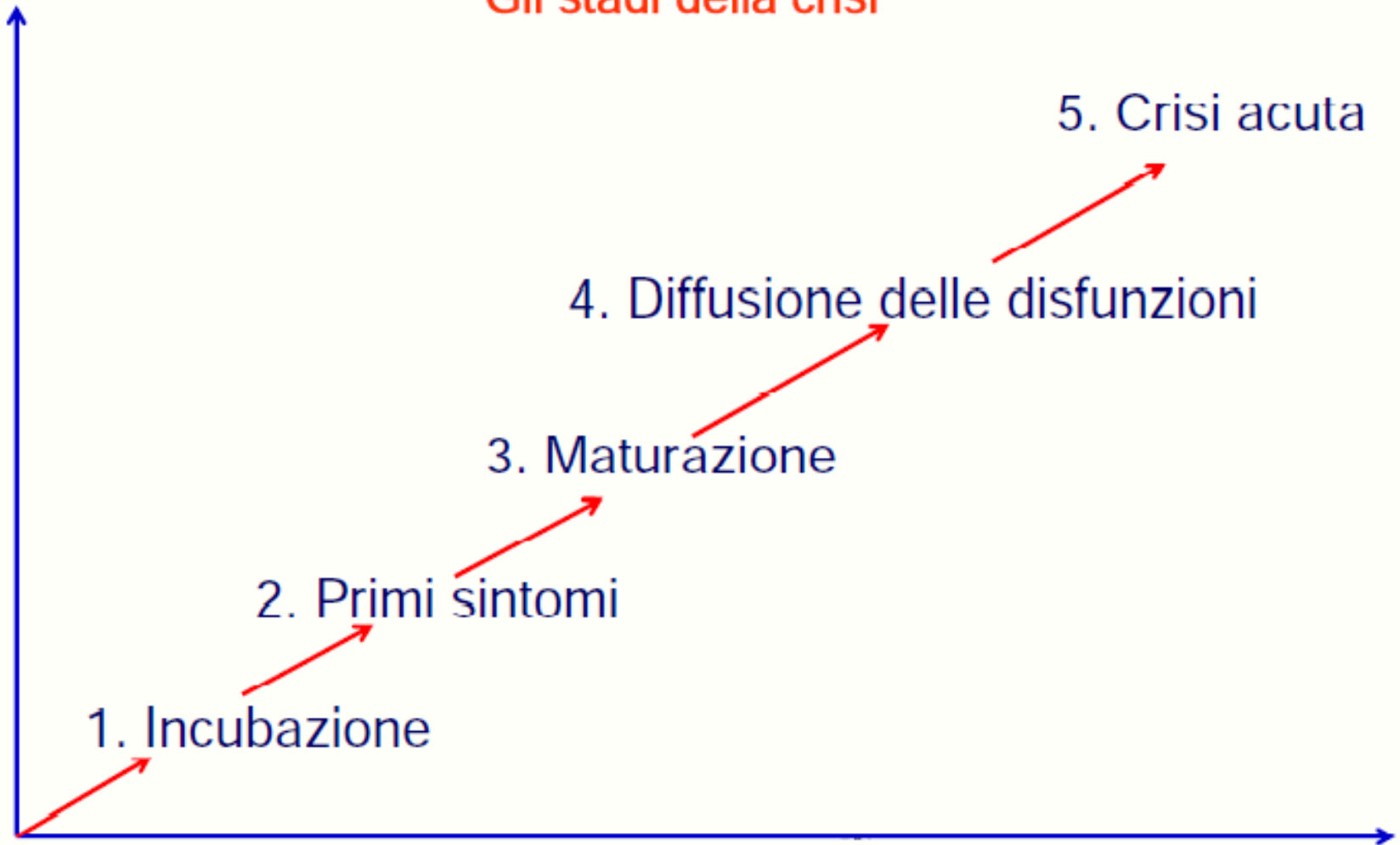
- Principio di revisione 570 - Continuità aziendale;
- ISAE 3400 - Attestazioni professionali;
- CNDCEC - Ruolo e supporto del dottore commercialista e dell'esperto contabile come consulente di direzione nei momenti di crisi dell'impresa – 2009;
- CNDCEC - Crisi d'impresa strumenti per una procedura d'allerta, 2005;
- CNDCEC - Linee guida per il finanziamento alle imprese in crisi, 2010;
- Documento di ricerca n.114 Assirevi;
- OIC 6 - Ristrutturazione del debito e informativa di Bilancio.

a) STADI DELLA CRISI E MANIFESTAZIONI GESTIONALI

STATI DELLA CRISI	PROCESSO DI DETERIORAMENTO	MANIFESTAZIONI
Primo stadio	INCUBAZIONE	SQUILIBRI IN ATTO
Secondo stadio	MATURAZIONE	PERDITE ECONOMICHE
DECLINO		
Terzo stadio	FLUSSI FINANZIARI NEGATIVI	CARENZA DI LIQUIDITA' PERDITA DI CREDITO
Quarto stadio	INASPIMENTO DEI RAPPORTI CON I TERZI	INSOLVENZA
	CRISI	DISSESTO

Stadi della crisi - segue

Gli stadi della crisi



2. L'identificazione dello stato di crisi di impresa

b) Riconoscibilità

Fattori riconoscibili	Riconoscibilità esterna	Possibilità d'intervento
Appartenenza a settori maturi o decadenti	XXX	X
Appartenenza a settori in difficoltà per caduta della domanda	XXX	X
Perdita di quote di mercato	XX	XX
Inefficienze produttive	X	XXX
Inefficienze commerciali	XX	XXX
Inefficienze amministrative	X	XXX
Inefficienze organizzative	X	XXX

Legenda: X: minima (nulla) – XX: media - XXX = elevata

2. L'identificazione dello stato di crisi di impresa

Riconoscibilità - segue

Fattori riconoscibili	Riconoscibilità esterna	Possibilità d'intervento
Inefficienze finanziarie	XX	XX
Rigidità dei costi	XX	XX
Carenze di programmazione	X	XXX
Scarsi costi di ricerca	XX	XXX
Scarso numero di prodotti	XX	XX
Squilibri finanziari	XXX	XX
Squilibri patrimoniali	XXX	XX
Blocco dei prezzi	XXX	X

2. L'identificazione dello stato di crisi di impresa

Segnali anticipatori

Segnale anticipatore	Misura	Risultato di...
Performance operativa in declino	<ul style="list-style-type: none">▪ Flussi di cassa operativa▪ Margini operativi	<ul style="list-style-type: none">▪ Crescita troppo rapida▪ Struttura di costo superata
Magazzini in aumento	<ul style="list-style-type: none">▪ Livelli magazzino, rotazioni	<ul style="list-style-type: none">▪ Crescita troppo rapida▪ Prodotti obsoleti (e non vendibili)
Rating del debito in diminuzione	<ul style="list-style-type: none">▪ Rating agenzie▪ Aumento costo del debito	<ul style="list-style-type: none">▪ Troppo debito▪ Management finanziario inadeguato
Maggior volatilità dell'azione o domande di chiarimento degli analisti	<ul style="list-style-type: none">▪ Report analisti finanziari▪ Numero di domande avanzate	<ul style="list-style-type: none">▪ Correzioni dell'industria▪ Strategia poco convincente all'esterno
Crescita ricavi in rallentamento	<ul style="list-style-type: none">▪ Confronti tra periodi▪ % vendite da nuovi prodotti	<ul style="list-style-type: none">▪ Prodotti superati, nuovi concorrenti▪ Troppo pochi Clienti▪ Settore in ristrutturazione
Dimissioni importanti	<ul style="list-style-type: none">▪ Ricambio di executives	<ul style="list-style-type: none">▪ Frustrazione con i risultati▪ Poca fiducia nei prodotti/ servizi
Peggioramento circolante	<ul style="list-style-type: none">▪ Tempo medio incasso crediti	<ul style="list-style-type: none">▪ Crescita troppo rapida, gestione cassa
Bassa utilizzazione/ sovra-capacità	<ul style="list-style-type: none">▪ Utilizzazione fabbrica▪ Produttività del personale	<ul style="list-style-type: none">▪ Correzione strutturale nell'industria▪ Investimenti esuberanti alle necessità
Informazioni contabili/ finanziarie poco chiare e/o tardive	<ul style="list-style-type: none">▪ Comprensibilità▪ Tempi informazione al board	<ul style="list-style-type: none">▪ Problemi di performance nel sottostante
Problemi con i Clienti, abbandono di Clienti importanti	<ul style="list-style-type: none">▪ Avvicinarsi dei Clienti▪ Lamentele Clienti	<ul style="list-style-type: none">▪ Qualità prodotto/ servizio modesta▪ Nuovi concorrenti▪ Management non focalizzato

2. L'identificazione dello stato di crisi di impresa

c) Primo livello di analisi: crisi interna / crisi esterna

Crisi esterna

- Macroeconomica;
- Settoriale.

Crisi interna

- Rigidità operativa;
- Inefficienza;
- Carenze organizzative;
- Indebitamento;
- Perdita di competitività.

2. L'identificazione dello stato di crisi di impresa

d) Secondo livello di analisi: crisi di business / crisi finanziaria

SITUAZIONE FINANZIARIA E PATRIMONIALE	EQUILIBRATA	<p><u>CRISI DI BUSINESS</u></p> <p>Marginalità: negativa e in calo</p> <p>Flussi di Cassa: in peggioramento ma in alcuni casi ancora positivi</p> <p>Strategia: Rilancio del Business</p>	<p><u>IMPRESE SANE</u></p> <p>Marginalità: positiva e in crescita</p> <p>Flussi di Cassa: costantemente positivi</p> <p>Strategia: Consolidamento/Sviluppo</p>
	CRITICA	<p><u>CRISI AZIENDALE</u></p> <p>Marginalità: negativa</p> <p>Flussi di Cassa: Negativi</p> <p>Strategia: Turnaround (*)</p>	<p><u>CRISI FINANZIARIA</u></p> <p>Marginalità: Positiva</p> <p>Flussi di Cassa: Negativi</p> <p>Strategia: Ristrutturazione Finanziaria</p>
		CRITICHE	BUONE
		PERFORMANCE ECONOMICHE	

3 Strumenti di diagnosi e modelli previsionali

Modelli previsionali di insolvenza / rating

- Valutazione dei rischi / modelli predittivi;
- Applicazione di algoritmi come lo Z score di Altman;
- Modelli di agenzie di rating (non applicabili per PMI);
- Altri modelli (es. Gambel Rating©, BALDI'S Rating Moody).

Banche dati e benchmark settoriali

- Utilizzo banche dati (es Cribis, Bureau Van Dijk, gruppo Cerved);
- Verifica con i dati delle Associazioni di categoria.

Swot analysis enfatizzato sui punti di forza / debolezza per:

- Linee del conto economico (ricavi, costo del personale etc.);
- Prodotto / servizio (obsolescenza, bassa qualità, gamma etc.);
- Processi critici (logistica, distribuzione etc.).

3 Strumenti di diagnosi e modelli previsionali

Modelli previsionali di insolvenza / rating

Lo Z score di Altman → probabilità di fallimento

« $1,2$ (cap. circ. / cap. investito) + $1,4$ (utile distribuito / cap. investito) + $3,3$ (ris. Op. / cap. investito) + $0,6$ (valore di mercato / pass. totali) + $0,999$ (vendite nette / cap. investito) «

$Z < 0,79$ alta

$1,8 < Z < 2,69$ medio alta

$2,7 < Z < 2,9$ media

$Z > 3$ bassa

3 Strumenti di diagnosi e modelli previsionali

Modelli previsionali di insolvenza / rating

➤ Altri modelli:

Il Gambel Rating Test

- Il Gambel Test 2 si propone quale integratore di analisi ai criteri di valutazione del fido già operanti nelle banche.
- Rappresenta una sicurezza per i professionisti bancari nel gestire la procedura del fido attraverso la ricerca di informazioni interne ed esterne all'azienda. Il risultato si identifica in 6 indici di rischio che illustrano la pratica dell'affidamento.
- Il bilancio riclassificato, gli indici aziendali, lo studio del fabbisogno finanziario ed il confronto di 150 indicatori con gli standards di settore completano l'analisi. Il tutto viene gestito ed aggiornato dal centro elettronico dell'istituto bancario, con espressioni numeriche e grafiche che comportano precisione e semplicità.

3 Strumenti di diagnosi e modelli previsionali

Modelli previsionali di insolvenza / rating

Il BALDI'S Rating

Baldi&Partners è una società che opera nell'ambito della consulenza strategica e finanziaria ed ha sviluppato un rapporto di partnership con Moody's per poter offrire un servizio di alto profilo nell'ambito del rating alle imprese: il Baldi's RATING.

Nell'ambito di tale partnership, Moody's ha sviluppato un modello di analisi del rischio di credito basato sui dati quantitativi e specificatamente riferito alle imprese italiane, anche di piccole e medie dimensioni.

Baldi&Partners, invece, sviluppa l'analisi qualitativa dell'impresa, analizzando in particolare

- *lato business*: il posizionamento competitivo, il sistema di relazioni con la clientela e con i fornitori, gli investimenti futuri, il rapporto con le banche;
- *lato organizzazione*: gli elementi di governance, con particolare riferimento al superamento della problematica del passaggio generazionale, la qualità del management e dell'organizzazione, la capacità di generare innovazione e crescita, la compliance con le normative contabili e più in generale legislative, oltre all'attività di gestione dei rischi operativi.

3 Strumenti di diagnosi e modelli previsionali

Modelli previsionali di insolvenza / rating

Il BALDI'S Rating - segue

Il Baldi's RATING esprime una valutazione di affidabilità complessiva dell'impresa analizzata e si basa sulla sintesi ottenuta sommando i giudizi quantitativi, originati dal modello di Moody's, e qualitativi, relativi all'analisi sviluppata da Baldi&Partners, attraverso una specifica **matrice di notching**.

- Per le PMI italiane è strumento efficace non solo per migliorare il dialogo con il sistema bancario, ma anche per trasferire un maggior grado di affidabilità dell'impresa a clienti e fornitori.
- Esso rappresenta inoltre un elemento di potenziale crescita delle imprese in quanto individua le aree di miglioramento della performance aziendale nonché le specifiche azioni organizzative da perseguire in ragione di un up-rating futuro.

3 Strumenti di diagnosi e modelli previsionali

Banche dati e benchmark settoriali

Banche dati:

CRIBIS.it

Il portale italiano sviluppato da CRIF che fornisce via internet e in tempo reale un'offerta completa di report aggregati, informazioni commerciali da fonti pubbliche, indici di valutazione e dati di approfondimento su qualsiasi impresa o persona fisica italiana e su oltre 50 milioni di imprese estere in 230 Paesi.

Bureau Van Dijk

Bureau van Dijk è uno dei leader nella fornitura di informazioni economico-finanziarie e soluzioni software per l'analisi dei dati. Grazie all'integrazione delle informazioni provenienti dai principali Information Provider internazionali, BvD è in grado di fornire dati dettagliati sulle aziende italiane ed estere, rating, probabilità di default, assetto societario e struttura del gruppo, operazioni di finanza straordinaria, news e studi di settore.

3. Analisi patrimoniale, finanziaria, economica e strategica

Verifica dello Stato patrimoniale

Il punto di partenza è la verifica dello stato Patrimoniale riclassificando lo stato patrimoniale $CI = PFN + P. NETTO$

Attivo

- Valore corrente degli assets come gli immobili;
- Consistenza reale del magazzino e dei crediti.

Passivo

- Impatto dei leasing con criterio finanziario;
- Inclusione di tutti i debiti e impatto off balance.

Analisi dettagliata della posizione in Centrale dei rischi direttamente o con provider (es Rating Lab);

Identificare attività ordinarie ed accessorie (per dismissioni) .

3. Analisi patrimoniale, finanziaria, economica e strategica

La definizione della PFN contabile vs gestionale

La PFN gestionale comprende:

- debiti bancari a breve e a lungo periodo;
- debiti relativi a leasing finanziarie factor per anticipazioni;
- debiti bancari per anticipazioni su fatture;
- debiti finanziari verso entità correlate;
- debiti verso fornitori di immobilizzazioni;
- debiti verso fornitori scaduti oltre il normale livello;
- debiti per dividendi ancora da pagare, altri debiti verso azionisti;
- impegni finanziari connessi a elementi fuori bilancio;
- altri impegni (ordini per acquisto immobilizzazioni);
- cassa sotto il concetto di cash equivalent only.

3. Analisi patrimoniale, finanziaria, economica e strategica

Indicatori economici / finanziari

- Le tradizionali analisi di bilancio in termini di Roe / Roi hanno una valenza limitata in quanto i dati sono influenzati da politiche di bilancio;
- Per gli indicatori di società in tensione finanziaria si è fatto riferimento ai criteri utilizzati dagli operatori di Special situations per identificare situazioni distressed:

- ✓ $\text{PFN} / \text{EBITDA} > 5x$ o negativo;
- ✓ $\text{PFN} / \text{Equity} > 3x$;
- ✓ Copertura degli interessi $< 1x$;

Altri indicatori di rilievo e soglie:

- ✓ Incidenza oneri fin / Ricavi $> 5\%$;
- ✓ $\text{PFN} / \text{Ricavi} > 30\%$ (indicativo);
- ✓ Valore marginale dell' Ebitda .

3. Analisi patrimoniale, finanziaria, economica e strategica

Aspetti critici per la verifica della situazione finanziaria:

Flussi finanziari

- Distinguere flussi di cassa a breve e a m/l termine. L'obiettivo finale collegato al Piano di ristrutturazione è la verifica che i flussi di cassa operativi ripaghino interessi e quota capitale scadenti ogni anno;
- Utilizzare il rendiconto finanziario come strumento di controllo in particolare per la debt capacity di medio periodo.

Entrate

- Verificare fenomeni di stagionalità, controllando il budget su anno mobile;
- Verificare il Sales to cash (ciclo del circolante) L'applicazione acritica dei giorni incasso / pagamenti ricavata dai dati di bilancio comporta elevate approssimazioni che devono essere verificate;
- Stimare le percentuali di insolvenza dei clienti.

3. Analisi patrimoniale, finanziaria, economica e strategica

Aspetti critici per la verifica della situazione finanziaria – segue:

Fornitori

- Aggiornare lo scaduto fornitori, quadrato con il bilancio di verifica;
- Segregazione tra fornitori strategici / non strategici.

Banche

- Criticità della copertura dei finanziamenti a scadenza vs autoliquidanti (es. anticipi contratti nelle imprese edili);
- Implementare le previsioni di cassa che tengano conto dei flussi aziendali rettificati per il rientro anticipi di portafoglio bancario e il revolving in presenza di nuovi documenti da anticipare.

Previsioni di cassa: il modello 13 weeks per cassa

Flussi in entrata	Informazioni richieste	(Eu k)	Ref	Forecast Week 1	Forecast Week 13
Incassi dai Clienti	Previsioni vendite settimanali per i primi 10 Clienti	Beginning Bank Balance	C-2	2,088	1,710
	Previsioni di incasso per l'apertura dei saldi crediti		Less: Reconciliation to Cash Book	C-2	-
Altre entrate	Stima flussi di cassa per imposte, vendita assets ed altre attività	Beginning Cash Book Balance		2,088	1,710
		Customer Receipts:			
		SUPPLIER 1	D-1	-	37
		SUPPLIER 2	D-1	-	18
		OTHER TOP 10	D-1	-	-
		Other Customers	D-1	-	-
		Total Cash Receipts From Customers		-	55
		Other Inflows:			
		Interest Income			-
		TVA / VAT Refunds			-
		Other Miscellaneous			-
		Total Inflows		-	55
Flussi in uscita					
		Operating Outflows			
Paghe e stipendi	Previsioni affidabili sui pagamenti degli stipendi netti, imposte ed altri costi associati	Payroll and Payroll Taxes:			
		Net Wages and Salaries			-
		Payroll Taxes, Other Deductions			-
Pagamenti fornitori	Previsione acquisti settimanali per i primi 10-15 fornitori suddivisi per i principali tipi di materiali	Payments to Suppliers:			
		Key material 1 purchases	D-2	-	9
		Key material 2 purchases	D-2	-	46
		Other Purchases	D-2	-	18
		Utilities, Property related	E-1	-	-
		Leasing	E-2	-	-
		Freight, Transport	E-3	-	-
		Other	E-4	-	-
		Total Operating Outflows		-	74
		Net Operating Cash Flow		-	(18)
Altre uscite	Previsioni attendibili per tutti i pagamenti che non danno luogo a debiti inclusi leasing, utenze, affitti ed altri costi non-operativi	Debt Repayment	E-5	-	-
		Interest Expense	E-6	-	-
		Bank Fees	E-7	-	-
		Restructuring	E-8	-	-
		Professional Fees	E-9	-	-
		Net Inter-Company Receipts / (Payments)	F	-	-
		Net Increase (Decrease) in Cash		-	(18)
		Reconciliation to Cash Book - Adjustment		-	-
		Ending Cash Book Balance		2,088	1,691

3. Analisi patrimoniale, finanziaria, economica e strategica

La Diagnosi sul conto economico

Al fine di identificare la effettiva redditività aziendale occorre:

- Riclassificare il PL partendo dal bilancio di verifica;
- Normalizzare l'Ebitda gestionale al netto di poste straordinarie;
- Segregare il business core/non core;
- Effettuare verifiche sul PL (Passivo Consolidato) e le principali voci:
 - *Analisi di redditività e profittabilità dei clienti;*
 - *Identificare margini e costi fissi / variabili (cfr. slide successiva);*
 - *Analisi struttura organizzativa (personale di produzione / di struttura);*
 - *Analisi dei costi e prime ipotesi di cost savings;*
 - *Verifica degli altri ratios KPI (Key Performances Indicators) gestionali anche con riferimento a Competitors.*

Il BEP index



- $\text{Volume BEP} = \text{Costi fissi} / \text{Margine di contribuzione}$
- $\text{BEP Index} = \text{Volumi BEP} / \text{Volumi previsti dall'impresa}$

La diagnosi strategica

Analisi settore

- Analisi PEST (scenario macro economico);
- Profit pool del settore / prospettive degli end users / industry map;
- Dimensioni attuali e trend (estero e pochi settori attrattivi);
- Raggruppamento in funzione delle variabili competitive.

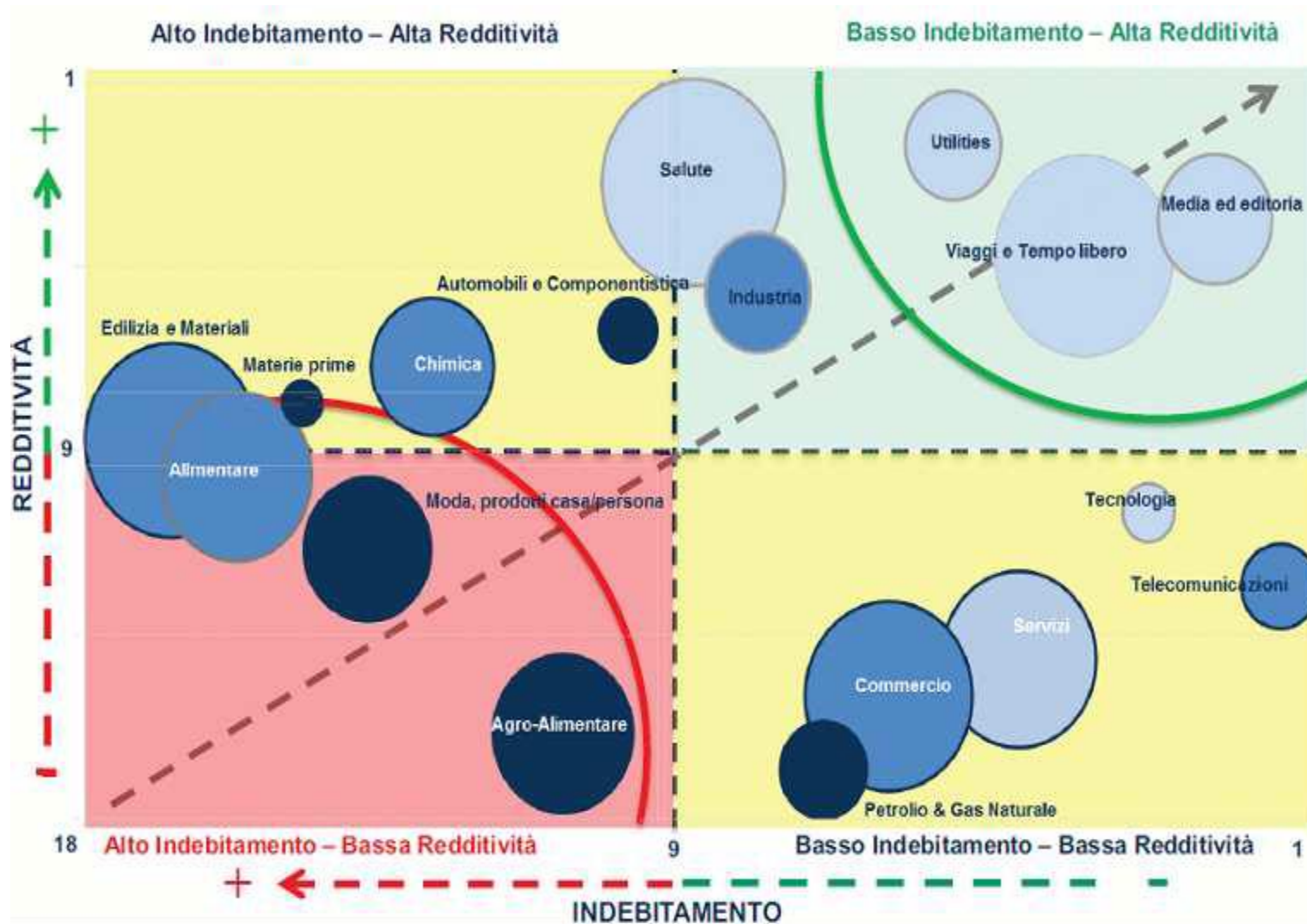
Comprensione del business model

- Fattori critici di successo e processi chiave;
- Risorse interne / esterne (esternalizzare);
- Vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti (anche sui costi);
- Value proposition per il cliente.

Strategia realizzata e da realizzare

- Perseguire prezzi bassi (per le PMI limite dei volumi);
- Prestazioni eccellenti – premium price;
- Focalizzazione per nicchia – prodotti personalizzati.

La diagnosi settoriale



Memo guida per Check up aziendale

- Programmare interviste con il management aziendale;
- Bilanci di verifica ultimi 3 anni;
- Storia azienda e operazioni straordinarie;
- Business model / posizionamento;
- Studi di settore disponibili / esame concorrenti;
- Reporting gestionale e budget;
- Esposizione con banche / Centrale dei Rischi;
- Estratti conto ultimi 3 mesi / pianificazione finanziaria;
- Valutazione PFN / scaduto;
- Portafoglio ordini / Prospect / listini / analisi ABC clienti;
- Lista prodotti / impianti e utilizzo;
- Lista insoluti / slow moving / valorizzazione scorte;
- Organigramma / retribuzione del personale;
- Programmazione produzione / elenco non conformità;
- Cause / contenziosi.

4. Possibili interventi per risolvere la crisi.

Gli interventi nell'area finanziaria

Il Piano di ristrutturazione prevede interventi radicali nella posizione finanziaria. Vanno valutati possibili interventi preliminari:

- Cessione di assets non strategici;
- Razionalizzazione della struttura finanziaria con costituzione di holding;
- Factoring e smobilizzo dell'attivo, che non pesa sulla Centrale dei rischi oltre all'assicurazione dei crediti;
- Lease back della componente immobiliare;
- Gestione attiva del circolante (clienti/fornitori / magazzino);
- Utilizzo di finanziamenti regionali e finanza agevolata.

4. Possibili interventi per risolvere la crisi.

Gli interventi per rafforzare l'equity

In aggiunta al risultato economico espressione della gestione ordinaria per rafforzare il patrimonio occorre valutare:

- Apporto dei soci esistenti o nuovi soci;
- Ingresso di fondi di Special situations;
- Conversione del finanziamento dei soci;
- Prestiti partecipativi;
- Finanziamenti con fondi rotativi della Cassa Depositi e Prestiti;
- Raccolta fondi tramite quotazione (possibilità teorica in presenza di perdite) valutare interventi di carve out;
- Utilizzo di mezzanine financing e strumenti ibridi di Patrimonializzazione.

4. Possibili interventi per risolvere la crisi.

Gli strumenti pubblici disponibili

La gestione operativa di risanamento va coordinata con gli strumenti pubblici disponibili:

- Utilizzo della Cassa integrazione ordinaria e straordinaria;
- Incentivi alle ricapitalizzazioni;
- Incentivi previsti dalle normative di settore;
- Rateizzazione delle imposte;
- Garanzie SACE sui finanziamenti a fronte dei pagamenti della pubblica amministrazione;
- Utilizzo degli strumenti disponibili per il sostegno per l'estero.

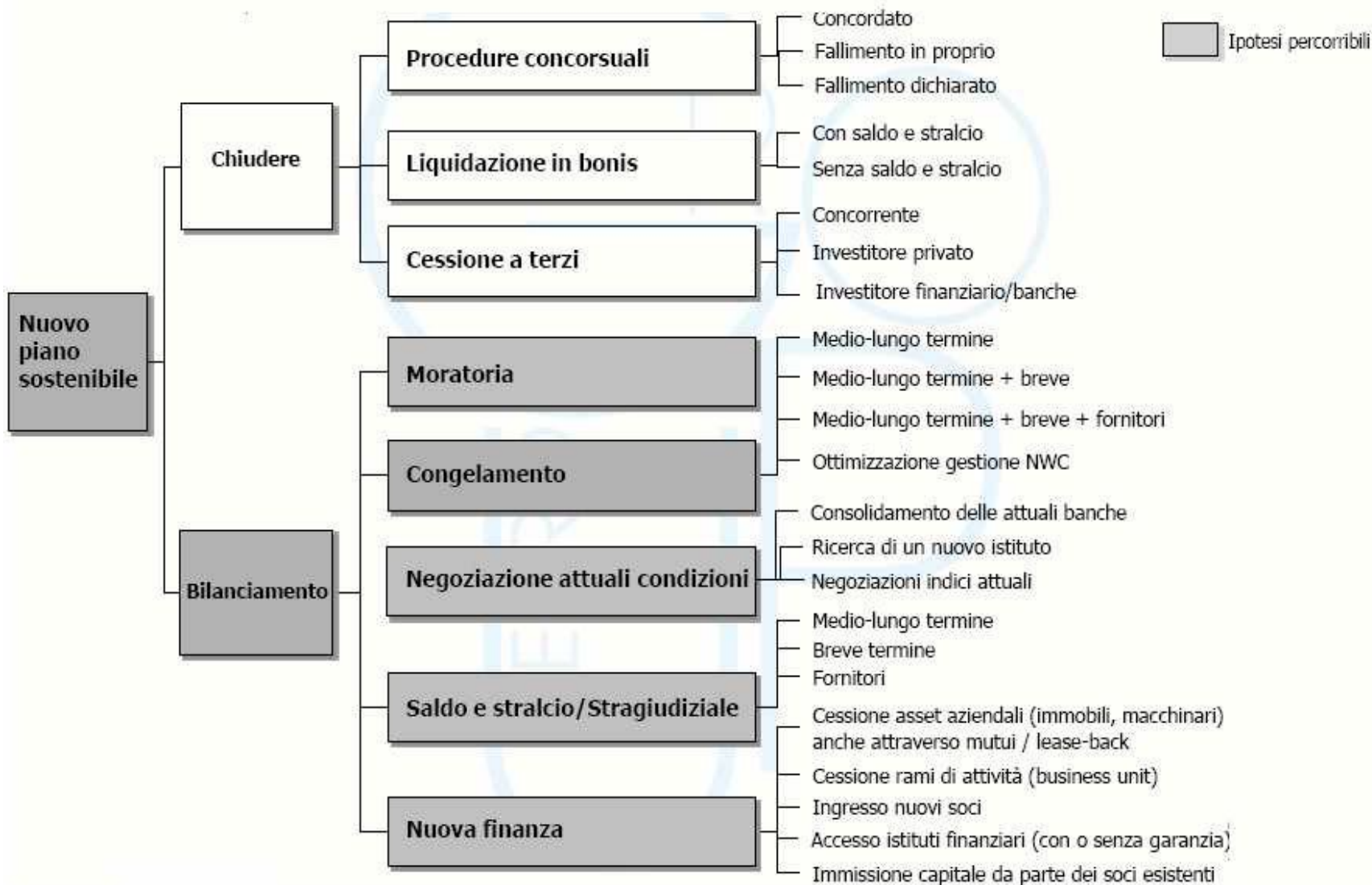
4. Possibili interventi per risolvere la crisi.

La ristrutturazione industriale

Dopo avere valutato la sostenibilità del business corrente, considerare che il piano finanziario deve essere spesso accompagnato da una “robusta cura da cavallo” di tipo industriale, le boccate di ossigeno fini a se stesse servono poco. In sintesi:

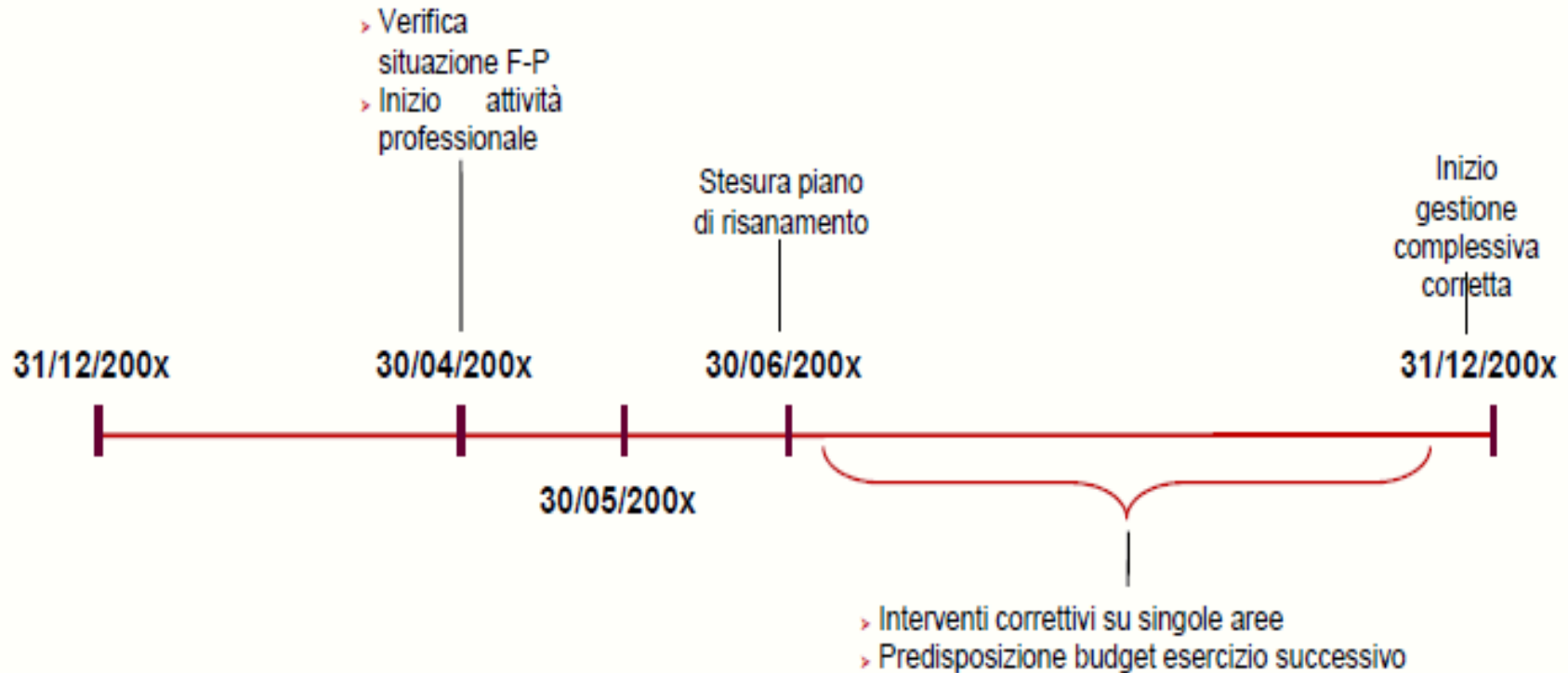
- Attuare un recupero della marginalità e la riduzione dei costi fissi;
- Vendere assets non strategici / focalizzarsi sul core business;
- Verificare i processi esistenti e i margini di miglioramento;
- Identificare un Piano di azione correttivo con target per aree funzionali, tempi, responsabilità e indicatori.

Mappare le alternative per risolvere le criticità finanziarie



La verifica del fattore tempo che è una seria criticità

Il timing ordinario delle operazioni di risanamento



4. Possibili interventi per risolvere la crisi: LE RETI .

La crisi origina spesso dalla limitata dimensione delle imprese italiane →

- *limita lo sviluppo dell'ICT;*
- *riduce la capacità di internazionalizzarsi;*
- *penalizza il valore del rating ex Basilea 2 .*

Soluzione → le reti di imprese

Le reti di impresa come risposta alla complessità



- La **Conoscenza** produce valore in modo moltiplicativo, attraverso il ri-uso.
- Gli **investimenti in conoscenza** rendono e sono sostenibili solo se possono contare su moltiplicatori abbastanza elevati.
- Le **Reti Globali** sono una necessità, rappresentando un'enorme potenziale di valore perché consentono di aumentare il bacino di uso della conoscenza .

Le PMI in Rete

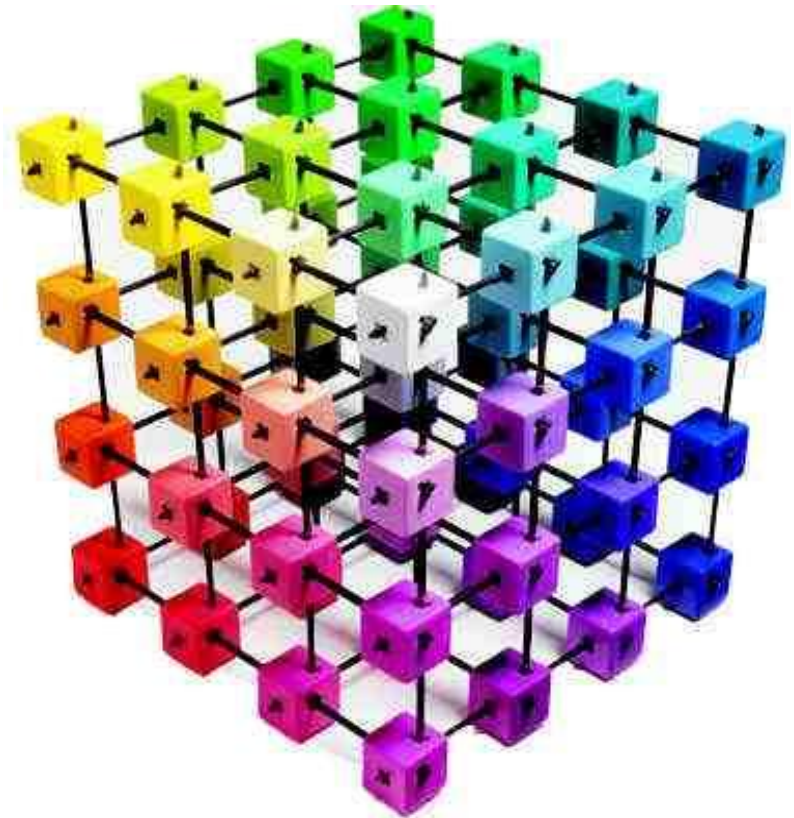
- La piccola impresa può essere efficiente, flessibile e creativa solo se lavora in rete.



- La sfida di oggi è il passaggio dalle reti spontanee alle reti progettate.

Il concetto di Rete di imprese

- La rete è la trama su cui la conoscenza si propaga; un circuito di divisione del lavoro che consente lo scambio e la condivisione della conoscenza;
- La rete consente:
 - la specializzazione;
 - l'aumento del numero dei clienti;
 - l'accesso ad un sapere esterno duttile e differenziato.



Il concetto di Rete di imprese - segue

La rete è una forma aggregativa tra imprese, che consente ai partecipanti di mettere in comune attività e risorse, per migliorare il funzionamento aziendale e, in questo modo, rafforzare la competitività dell'azienda.

Il concetto di Rete di imprese - segue

Rete → PMI

La rete di imprese offre la possibilità di coniugare autonomia imprenditoriale con la capacità di acquisire una massa critica di risorse finanziarie e di know how, in grado di consentire il raggiungimento di obiettivi strategici, altrimenti fuori portata per una piccola impresa.

Il concetto di Rete di imprese - segue

La rete si differenzia da:

- Ati (Associazione temporanea di imprese) → finalizzata ad una collaborazione occasionale tra imprese (es. partecipazione congiunta ad un bando di gara per raggiungere i requisiti dimensionali richiesti e suddividersi la fornitura o i lavori)

3. Il concetto di Rete di imprese - segue

La rete si differenzia da:

Distretto → è un'area produttiva specializzata, riconosciuta da autorità pubbliche (es. Regioni), utile per facilitare l'individuazione delle aziende appartenenti, ma senza regole per la collaborazione tra
Imprese.

3. Il concetto di Rete di imprese - segue

La rete si differenzia da:

Consorzio → un organismo che svolge una fase dell'attività produttiva (es. trasformazione di prodotti delle aziende partecipanti e/o loro vendita), nell'interesse delle aziende partecipanti e si configura come un ente vero e proprio.

I BENEFICI DELLE RETI

- **Le reti dinamizzano ed integrano il modello di consorzio e di distretto;**
- **Forniscono una cornice strategica di lungo periodo;**
- **Consentono e facilitano i processi condivisi economico-finanziari indispensabili per l'innovazione;**
- **Favoriscono la responsabilizzazione dei membri ed i processi di innovazione partecipata;**
- **Obbligano a gestire il time to market , la gestione dei rischi e la stabilità dell'innovazione .**

Dalle reti spontanee alla reti progettate → il contratto di rete

- **introdotto dall'art. 3, co 4-ter e ss.
del D.Lg. 5/2009;**
- **convertito in legge con modificazioni, dall'art.
1, co. 1, L. n. 33/2009;**
- **ulteriormente modificato con L. n. 99/2009;**
- **art. 42 L. 122/2010 (decreto anticrisi), in vigore
dal 31/7/2010.**

Il contratto di rete: definizione

“ Con il contratto di rete due o più imprese si obbligano ad esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali allo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato” (art. 3 D.Lg. 5/2009).

- *Un sistema di relazioni contrattuali e/o proprietarie, caratterizzate da un forte livello di interdipendenza produttiva, da relazioni stabili, generalmente di natura fiduciaria”*

(F. Cafaggi in Reti di imprese: lungo il sentiero di una ricerca)

Il contratto di rete – elementi

Potenziali partecipanti: Due o più imprese

Finalità: Aumentare la capacità innovativa e competitiva delle imprese partecipanti

Oggetto:

- 1) programma comune;
- 2) modalità di collaborazione tra imprese, quali, ad esempio:
 - a) lo scambio di informazioni;
 - b) lo scambio di prestazioni;
 - c) l'esercizio in comune di una o più attività.

Strumenti:

- 1) fondo patrimoniale;
- 2) organo o soggetto attuatore delle attività della Rete.

Il contratto di rete – elementi

Contenuti del contratto:

- 1) denominazione delle imprese aderenti alla Rete;**
- 2) obiettivi di innovazione e di competitività;**
- 3) modalità per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi;**
- 4) programma di rete, con diritti e doveri dei partecipanti;**
- 5) modalità di realizzazione dello scopo comune;**
- 6) fondo patrimoniale e relative regole, inclusi i conferimenti;**
- 7) durata del contratto;**
- 8) modalità di adesione di altre imprese;**
- 9) eventuali cause di recesso;**
- 10) soggetto che cura l'esecuzione del contratto ed i suoi poteri;**
- 11) procedure decisionali delle imprese partecipanti.**

Il contratto di rete – elementi

Procedure:

- 1) atto pubblico o scrittura privata autenticata;
- 2) iscrizione del contratto nel registro delle imprese da parte di ciascun aderente alla Rete..

Sottoscrittori:

Nome, o ditta, o ragione o denominazione sociale (da aggiornare con lo sviluppo della Rete)

Obiettivi: Innovazione e/o aumento competitività.

Monitoraggio:

Metodi di misurazione del raggiungimento degli obiettivi

Il contratto di rete – elementi

Programma:

Programma di rete contenente:

- 1) i diritti e gli obblighi assunti da ciascun partecipante;**
- 2) le modalità di realizzazione dello scopo comune (ovvero le attività che la Rete deve svolgere);**
- 3) l'eventuale istituzione di un fondo patrimoniale e la misura dei conferimenti (inclusi i criteri di valutazione);**
- 4) le regole di gestione del fondo (in caso di sua istituzione).**

Il contratto di rete – elementi

Durata:

Libera, ma consigliabile almeno 5 anni

Cambiamento della compagine sociale

Indicazione di:

- 1) modalità di adesione di altri imprenditori (procedure e requisiti);**
- 2) cause di recesso (e diritti dei soggetti in uscita).**

Soggetto responsabile

Scelta tra:

- 1) soggetto esterno (società, professionista);**
- 2) organo interno.**

Il contratto di rete – elementi

Procedure decisionali:

Indicazione di:

- 1) oggetto possibile delle decisioni;**
- 2) modalità di convocazione dei partecipanti per partecipare al processo decisionale;**
- 3) esercizio del diritto di voto, inclusa l'eventuale delega;**
- 4) modalità di svolgimento della riunione (regole per gli interventi, i quorum decisionali, la presidenza, i verbali);**
- 5) circostanze che determinano l'invalidità delle decisioni dei partecipanti e la procedura per l'impugnazione.**

Il contratto di rete – note metodologiche

- Per costruire una rete di imprese non basta redigere un contratto.**
- La redazione del contratto di rete deve essere solo l'ultimo passo di un percorso impegnativo, che deve essere teso a verificare l'esistenza dei presupposti logici richiesti per la costituzione di una rete di imprese.**

Le Reti Progettate

Le reti di imprese vanno formalizzate e gestite:

1. costituzione dell'accordo e scelta del partner;
2. design dell'accordo;
3. gestione dell'accordo .

Costituzione dell'accordo
e scelta del partner



Design dell'accordo



Gestione dell'accordo



Il contratto di rete – note metodologiche

I passaggi necessari per la costruzione della Rete:

- 1) l'analisi (con esperti esterni se del caso) della propria azienda sotto il profilo della sua competitività (e remuneratività) e dei fattori che la possono migliorare;**
- 2) l'individuazione di quei fattori suscettibili di migliorare la competitività che possono essere acquisiti insieme ad altre imprese;**
- 3) l'attivazione di contatti con altre imprese potenzialmente interessate alla costituzione della Rete, anche mediante le associazioni di categoria (di settore e territorio) e le Cdc, che potrebbero fungere da sportelli per la creazione delle reti di imprese;**

Il contratto di rete – note metodologiche

- 4) la definizione di obiettivi di miglioramento della competitività comuni alle imprese interessate alla costituzione della Rete (inizio trattativa tra partecipanti);
- 5) la descrizione delle attività che la Rete dovrebbe svolgere, per perseguire gli obiettivi prefissati ed una valutazione delle risorse umane, tecniche (es. immobili) e finanziarie necessarie (al netto degli incentivi, se del caso);
- 6) la predisposizione di un programma di rete, con i contenuti stabiliti dalla legge, coerente con gli obiettivi (e il budget previsto).

Il contratto di rete – note metodologiche

- 7) la predisposizione di una bozza di contratto, e quindi la decisione sulle questioni che la normativa lascia alla libera determinazione delle parti (es. la scelta del soggetto esecutore del contratto [esterno/interno, requisiti professionali, quorum], il fondo patrimoniale, valutazione dei conferimenti, diritti e doveri degli aderenti);**
- 8) l'approvazione da parte di ciascun partecipante, secondo le proprie procedure decisionali, della partecipazione alla rete di imprese (attenzione ai quorum e all'organo competente per società di capitali, potendo essere operazione straordinaria per dimensione del conferimento e ai doveri di informazione degli amministratori);**

4. Il contratto di rete – note metodologiche

- 8) l'approvazione da parte di ciascun partecipante, secondo le proprie procedure decisionali, della partecipazione alla rete di imprese (attenzione ai quorum e all'organo competente per società di capitali, potendo essere operazione straordinaria per dimensione del conferimento e ai doveri di informazione degli amministratori);**
- 9) la firma del contratto di rete con l'ausilio di un notaio o di altro pubblico ufficiale (per l'autenticazione delle firme) e di un esperto per la redazione del contratto;**
- 10) il deposito per l'iscrizione del contratto di rete.**

“Contratti di Rete” in Italia al 15 settembre 2012

NUMERO DI CONTRATTI STIPULATI 458

PROVINCE COINVOLTE 99

REGIONI COINVOLTE 20

IMPRESE COINVOLTE 2.469

di cui

Società di capitali: 1.657

Società di persone: 336

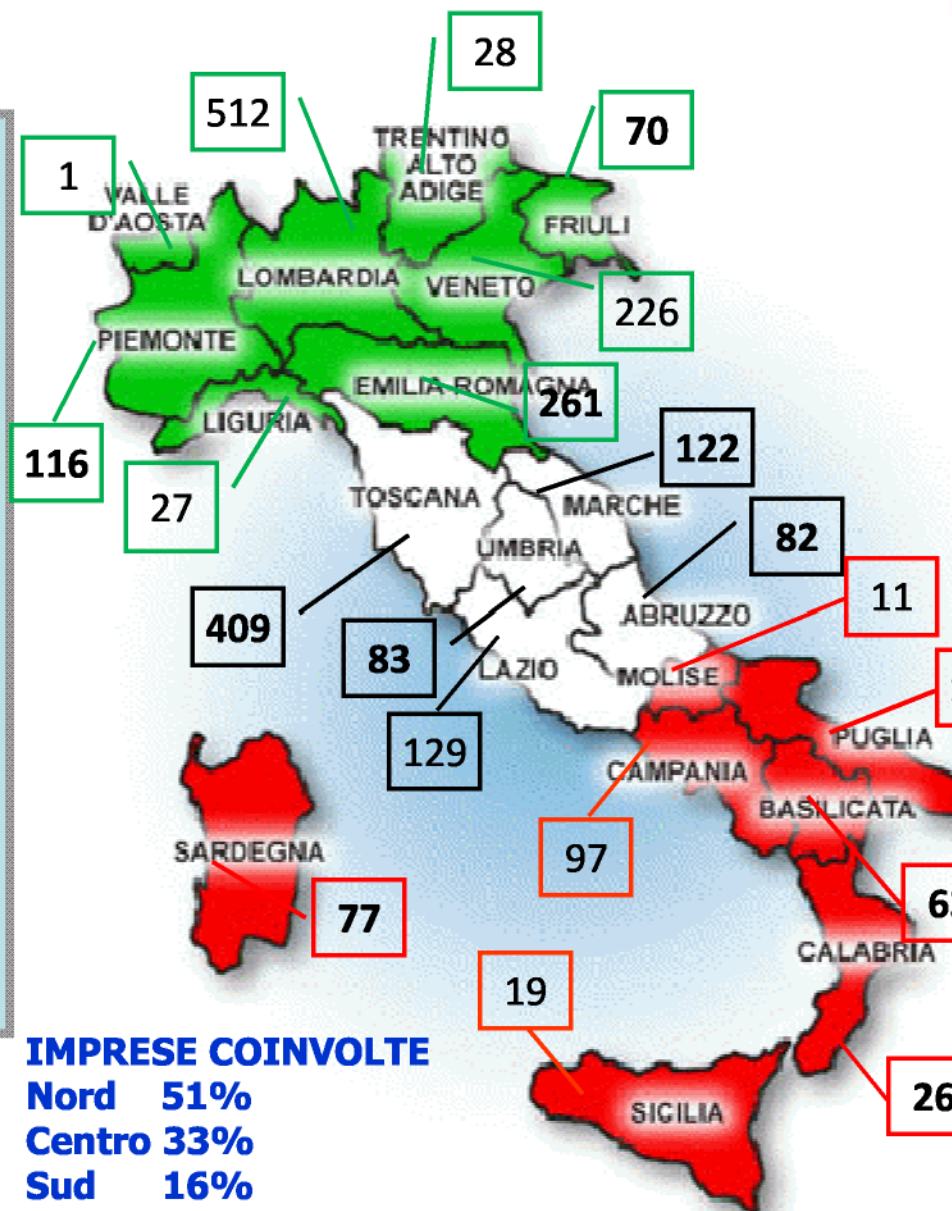
Imprese individuali: 272

Altre forme di società: 45

Società cooperative: 159

inoltre

Fondazioni (enti morali): 2



Fonte dati
 Confindustria, Retimpresa - settembre 2012

Alcuni dati sui contratti di rete in Italia

Ubicazione

Le imprese in Rete interessano tutto il territorio nazionale, con una prevalenza in Lombardia, Toscana, Emlia Romagna e Veneto (1.410 aziende su 2.469 complessive). I Contratti sono prevalentemente a dimensione regionale

Settori

Sono coinvolte aziende di quasi tutte le aree della manifattura, agricoltura, turismo, servizi, mentre il Contratto di Rete è impegnato spesso in settori emergenti (es. biotecnologie, ambiente, riciclo, biomedicale)

Alcuni dati sui contratti di rete in Italia

Finalita' Durata e Dimensione

- Oltre il 20% dei Contratti di Rete e' focalizzato sullo sviluppo all'internazionalizzazione;
- Il 52,7% delle Reti ha durata contrattuale inferiore a 5 anni, il 16,1% tra 5 e 10 anni, l'11,5% tra 10 e 20 anni, il 19,7% superiore a 20 anni;
- In prevalenza il Contratto di Rete è sottoscritto da un numero di imprese compreso tra 3 e 10 (59%), il 34% coinvolge un numero di aziende superiore a 10, il 7% vede la presenza di sole 2 imprese.

Alcuni dati sui contratti di rete in Italia

Fondo Patrimoniale

L'89% delle Reti e' dotato di Fondo Patrimoniale (il 30% circa ha importo compreso tra 10 mila e 30 mila euro; in poco piu' del 10% dei casi e' superiore ai 200 mila euro)

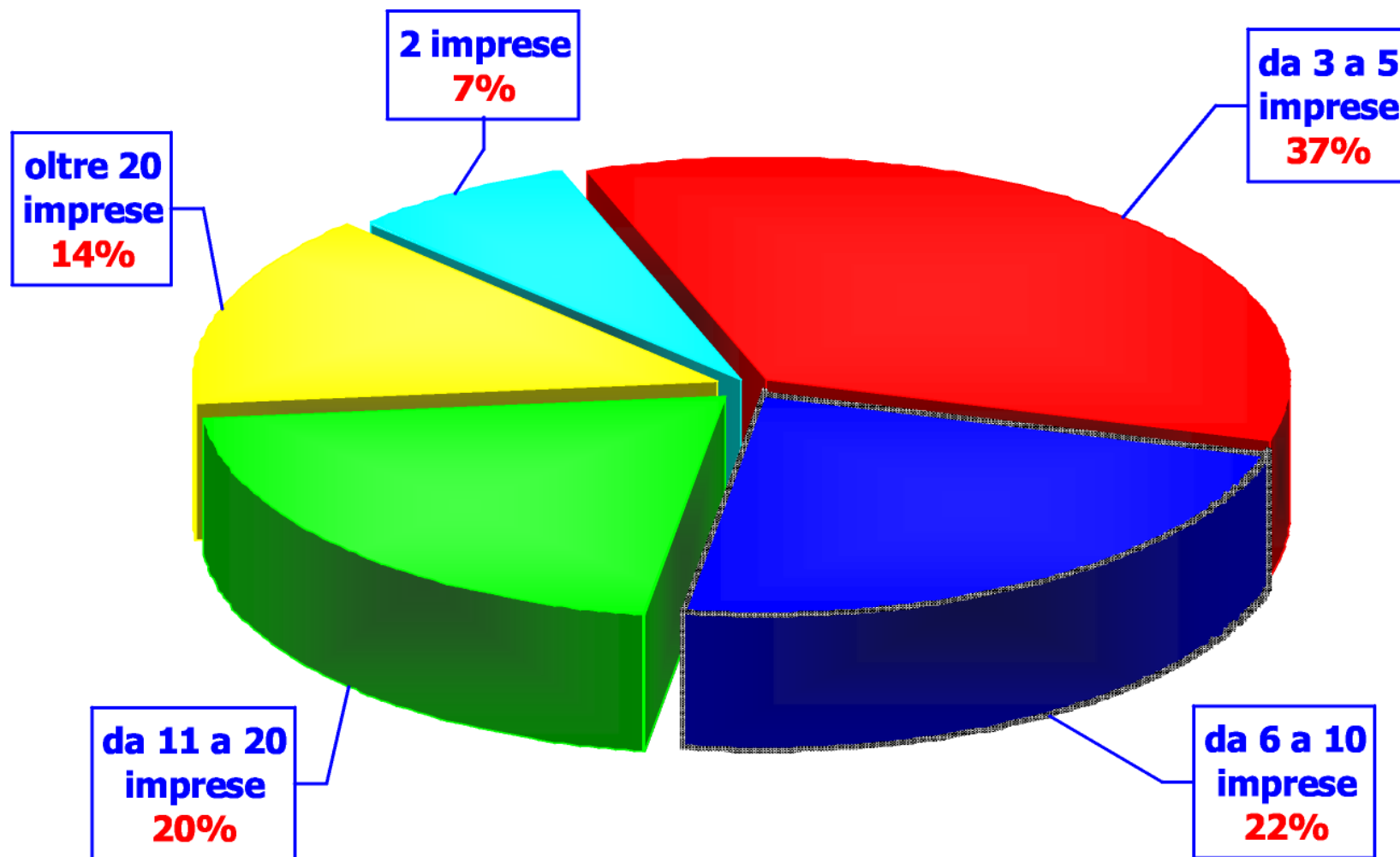
Organo Comune

L' Organo Comune, incaricato di gestire l'esecuzione del contratto o singole parti dello stesso, e' presente nel '84% dei Contratti. Coincide di regola con la presenza del Fondo Patrimoniale

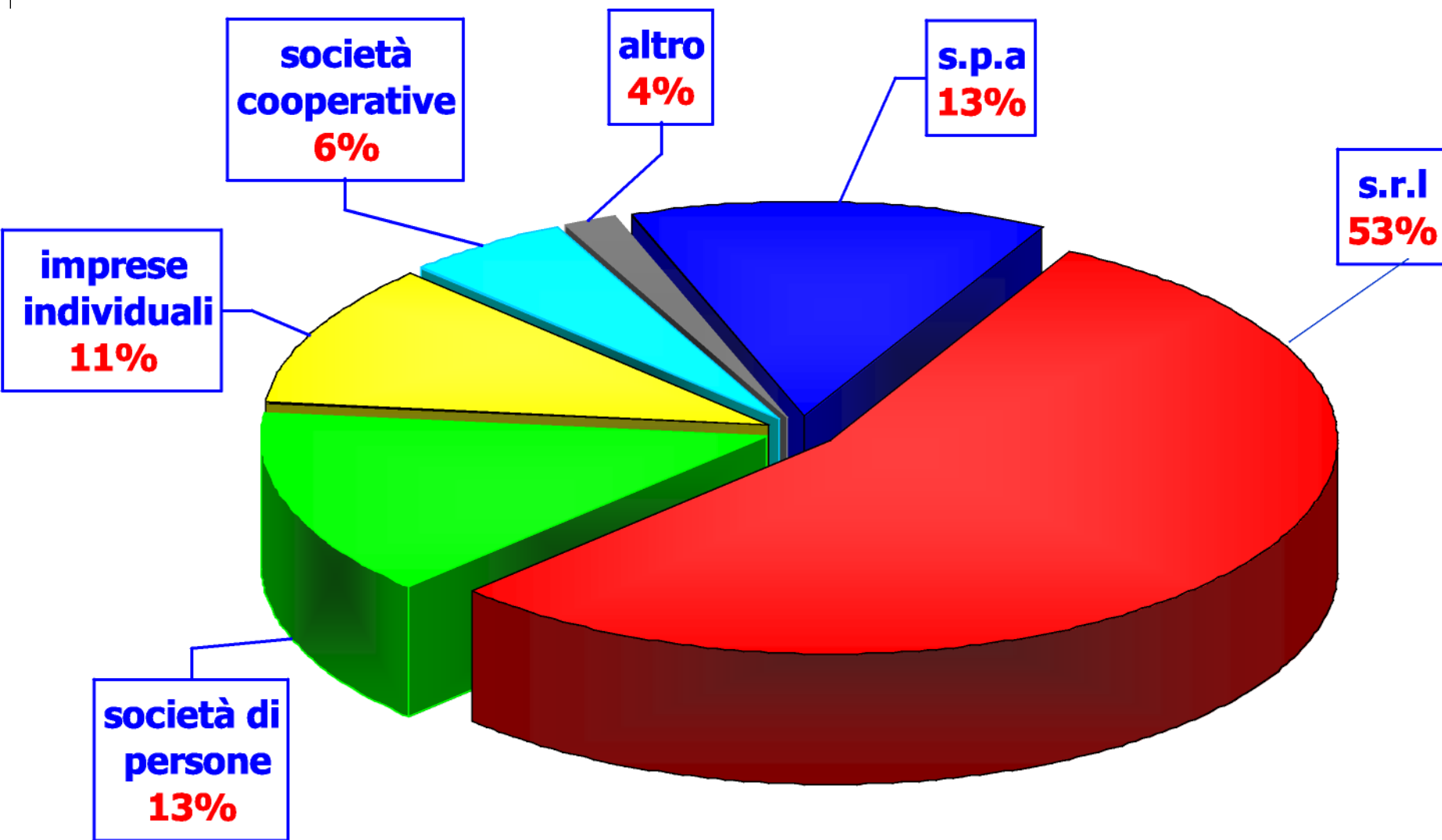
Rating

Da un'analisi interna risulta che oltre il 60% delle aziende aderenti a una Rete ha l'ultimo Rating Ce.bi compreso tra 1 e 5.

La dimensione dei contratti di rete in Italia



Le forme societarie coinvolte.



i principali motivi dell'aggregazione



Reti di imprese ed internazionalizzazione

- Favorire l'internazionalizzazione delle piccole medie imprese italiane attraverso aggregazione con altre imprese e' uno delle tipologie piu' utilizzate di progetto di rete.
- Il mercato interno e' in contrazione, il principale sbocco di mercato attualmente e' l'estero.
- I mercati esteri richiedono investimenti, massa critica, competenze e risorse umane in misura superiore alle capacita' di molte piccole medie imprese.

Best practices per realizzare un programma di rete internazionale.

- 1. Non tutti i prodotti italiani si vendono bene all'estero;**
- 2. Non esiste un mercato estero, esistono tanti mercati esteri;**
- 3. Espandersi sui mercati esteri è un investimento che va pianificato;**
- 4. Sul mercato estero non basta vendere il prodotto, occorre offrire anche il servizio attorno al prodotto;**
- 5. L'imprenditore deve avere una predisposizione naturale a collaborare con altri;**

Best practices per realizzare un programma di rete internazionale.

- 6. Identificare le sinergie possibili tra le aziende prima di discutere di contributi o finanziamenti;**
- 7. Utilizzare un atteggiamento flessibile ai mercati esteri;**
- 8. Non necessariamente conviene creare prima l'aggregazione formale e l'aggregazione sostanziale poi;**
- 9. E' meglio che l'organo comune non sia formato dai soci della rete di imprese;**
- 10. Chi gestisce l'organo comune deve essere molto competente**

Best practices per realizzare un programma di rete internazionale.

- 6. Identificare le sinergie possibili tra le aziende prima di discutere di contributi o finanziamenti;**
- 7. Utilizzare un atteggiamento flessibile ai mercati esteri;**
- 8. Non necessariamente conviene creare prima l'aggregazione formale e l'aggregazione sostanziale poi;**
- 9. E' meglio che l'organo comune non sia formato dai soci della rete di imprese;**
- 10. Chi gestisce l'organo comune deve essere molto competente**

E' finita !!

Grazie per l'attenzione