



Prevenire la crisi d'impresa

Whitepaper

Indice

Introduzione	3
Principi generali della legge delega	4
Assetti da adottare e segnali d'allarme	6
Indici della crisi d'impresa	8
KPI e andamento aziendale	8
▪ Piano industriale	10
▪ Budget e forecast	10
▪ Cruscotto KPI	11
▪ DSO, DPO e DSCR	12
▪ Scadenziario e Cash Flow	13
▪ Leva operativa e controllo costi	13
▪ Strumenti di Credit Management	13
Conclusioni	14

Introduzione

Il 12 gennaio 2019 è stato emanato il decreto legge n°14 riportante importanti modifiche alla legge del 19 ottobre 2017, n.155 in materia del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

Con questo aggiornamento sono stati avviati tre ordini di intervento specifici:

- Il primo è il rinvio dell'entrata in vigore della nuova direttiva al 15 luglio 2022. Questa nasce da una direttiva europea emanata nel 2019 e già presa in considerazione in Italia nel 2021.
- In secondo luogo, l'introduzione dell'istituto della “composizione negoziata della crisi d'impresa”. Si tratta di una piattaforma online che permette all'azienda e all'imprenditore di essere maggiormente assistiti, con dei professionisti terzi, nel comporre lo scenario di recupero e ricontrattare tutti i debiti dell'azienda.
- Infine, sono state apportate delle modifiche alla legge fallimentare.

Principi generali della legge delega

Di seguito i principi generali, nonché punti focali, della legge delega (art. 2 legge 19 ottobre 2017, n. 155) - Parte 1:

- Sostituzione del termine “fallimento” con l’espressione “liquidazione giudiziale”.
- Introduzione della definizione dello stato di crisi, intesa come probabilità di futura insolvenza, tenendo conto delle elaborazioni della scienza aziendalistica. La nozione di insolvenza rimane invariata.
- Richiesta l’adozione di un unico modello processuale per l’accertamento dello stato di crisi o di insolvenza del debitore e con caratteristiche di particolare celerità.
- Assoggettamento ai procedimenti di accertamento dello stato di crisi o insolvenza di ogni categoria di debitore, persona fisica o giuridica, ente collettivo, consumatore, professionista o imprenditore esercente un’attività commerciale, agricola o artigianale, con esclusione dei soli enti pubblici. In questa situazione viene svolto un accertamento su l’intera azienda e su tutti i materiali debitori caricati dalla stessa sulla piattaforma.
- Introduzione di nuovi obblighi per la nomina del Collegio Sindacale e dei revisori, ai quali devono sottostare anche le piccole e medie imprese.
- Recepimento, ai fini della disciplina della competenza territoriale, della nozione definita dall’ordinamento dell’Unione europea di «centro degli interessi principale del debitore».
- Introduzione dell’obbligo di dare priorità di trattazione alle proposte che comportino il superamento della crisi assicurando la continuità aziendale, anche tramite un diverso imprenditore. Con questo decreto lo Stato prevede di affiancare all’imprenditore un professionista con competenze specifiche, con l’obiettivo principale di facilitare la continuità aziendale, evitando il fallimento e trovando degli escamotage per agevo-

lare l'uscita dell'azienda dalla crisi.

- Uniformazione e semplificazione, in raccordo con le disposizioni sul processo civile telematico, della disciplina relativa ai diversi riti speciali previsti dalle disposizioni in materia concorsuale.
- Introduzione di nuovi obblighi relativi alle notifiche. È stato infatti previsto che la notificazione al debitore degli atti delle procedure concorsuali e dell'atto che dà inizio al procedimento di accertamento dello stato di crisi, abbia luogo obbligatoriamente all'indirizzo del servizio elettronico di recapito certificato qualificato o di posta elettronica certificata del debitore risultante dal registro delle imprese ovvero dall'indice nazionale degli indirizzi di posta elettronica certificata delle imprese e dei professionisti.
- Riduzione della durata e dei costi delle procedure concorsuali.
- Riformulazione delle disposizioni che hanno originato contrasti interpretativi.
- Istituzione, presso il Ministero della giustizia, di un albo dei soggetti destinati a svolgere, su incarico del tribunale, funzioni di gestione o di controllo nell'ambito delle procedure concorsuali, con indicazione dei requisiti di professionalità, indipendenza ed esperienza necessari per l'iscrizione.
- Armonizzazione delle procedure di gestione della crisi e dell'insolvenza del datore di lavoro con le forme di tutela dell'occupazione e del reddito dei lavoratori. Ciò accade perché i primi input statali che riguardano la crisi d'impresa tutelano le occupazioni e il reddito dei lavoratori.

Assetti da adottare e segnali d'allarme

In base ai provvedimenti sopra elencati, è necessario che l'azienda preveda degli assetti da adottare e impari a riconoscere i segnali d'allarme che precedono la crisi.

Gli assetti consistono nelle azioni che l'azienda deve essere in grado di mettere in campo e successivamente monitorare.

I punti principali sono quattro:

- rilevare eventuali squilibri patrimoniali o economico-finanziari;
- controllare la sostenibilità dei debiti e la continuità aziendale;
- monitorare la lista di controllo dei segnali di allarme;
- effettuare il test di perseguibilità del risanamento.

Per eseguire tali azioni, l'azienda deve avere un sistema di controllo di gestione capace di rilevare tali KPI, tenerli sotto controllo in ogni momento della continuità aziendale, e far sì che non scendano mai al di sotto di determinate soglie.

Con questi assetti l'azienda è in grado di comprendere la direzione intrapresa. Diversamente, sarà più probabile che si abbia una crisi d'impresa come conseguenza.

A causa dell'introduzione del nuovo strumento introdotto dalla legge delega, la crisi d'impresa viene direttamente segnalata da società ed enti terzi. È importante quindi riconoscere i campanelli d'allarme che ci consentono di comprendere quando è in corso una crisi d'impresa.

Ecco i principali segnali di crisi:

- Debiti per retribuzioni scaduti da almeno 30 giorni e pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni.
- Debiti verso fornitori scaduti da almeno 90 giorni e superiori ai debiti non scaduti.

- Esposizioni nei confronti di banche e altri intermediari finanziari scadute da più di 60 giorni o che abbiano superato da almeno 60 giorni il limite degli affidamenti, se rappresentano almeno il 5% delle esposizioni. La banca, al contrario dei fornitori, ha un contatto diretto con lo Stato e con la Centrale dei rischi, la quale rappresenta in primis un segnale d'allarme.
- Una o più esposizioni debitorie nei confronti di creditori pubblici (INPS, INAIL, Agenzia delle Entrate e AdER).

Di recente sono state spostate le soglie d'allarme della crisi d'impresa al 1 gennaio 2024, le quali entreranno automaticamente in vigore. L'obiettivo dello Stato è avere un controllo più immediato, efficace e diretto sulle realtà italiane.

A causa dei nuovi provvedimenti, nel 2023 le imprese dovranno assicurarsi di adottare dei sistemi utili al monitoraggio e controllo della gestione d'impresa.

Indici della crisi d'impresa

È importante comprendere quale sia il momento in cui uno stakeholder, tra quelli precedentemente esposti, possa effettuare una segnalazione o dichiarare la crisi d'impresa.

A tal fine, il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili ha individuato degli indici preliminari, nello specifico 5 parametri, che devono essere raffrontati con le medie di ogni settore.

In termini di crisi d'impresa, il codice civile aveva già stabilito il monitoraggio del patrimonio netto. Gli articoli relativi allo stesso disciplinano il limite al di sotto del quale la società deve intervenire con la convocazione dell'assemblea degli azionisti e dei soci per rimpinguare il patrimonio netto, se questo dovesse andare al di sotto dei limiti prestabiliti.

Con la crisi d'impresa sono stati dunque individuati i 5 principali indicatori.

- Il primo è la rappresentazione di quanto un'azienda debba spendere in oneri finanziari, quindi in indebitamento di capitale verso terzi, per rigenerare i ricavi che ha rilevato a conto economico.
- Il secondo consiste nel rapporto tra il patrimonio netto e i debiti totali, ovvero quanto i mezzi propri messi a disposizione dagli azionisti siano in grado di soddisfare il debito totale dell'azienda.
- Il terzo indicatore è il raffronto tra la liquidità breve e le passività brevi, ossia la capacità della società di pagare i debiti a breve termine con liquidità senza finanziamenti a lungo termine, non creando ovviamente squilibri temporali tra il medio e lungo termine.
- Il quarto fattore rilevante è il rapporto tra il cash flow e l'attivo. Tale indice identifica la capacità dell'attivo patrimoniale

dell'azienda di produrre flussi di cassa. Più nello specifico, indica quanto flusso di cassa viene generato dall'operativo e dalle mobilitazioni.

- L'ultimo indicatore consiste nella capacità dell'azienda, attraverso i propri attivi, di soddisfare i debiti verso l'ente pubblico e lo Stato, come l'indebitamento previdenziale, l'INPS, l'INAIL e i debiti tributari.

Tali indici devono essere messi a confronto con gli indici di settore. Basandosi sugli indici appena esposti, gli stakeholders potrebbero dichiarare lo stato di crisi dell'impresa.

Di seguito la tabella di riepilogo degli indici standard suddivisi per settori.

SETTORE	ONERI FINANZIARI /RICAVI	PATRIMONIO NETTO /DEBITI TOTALI	ATTIVITÀ A BREVE /PASSIVITÀ A BREVE	CASH FLOW /ATTIVO	INDEBITAM. PREV. E TRIB. /ATTIVO
(A) Agricoltura silvicoltura e pesca	2,8%	9,4%	92,1%	0,3%	5,6%
(B) Estrazione; (C) Manifattura; (D) Produzione energia/gas	3,0%	7,6%	93,7%	0,5%	4,9%
(E) Fornitura acqua reti fognarie rifiuti; (D) Trasmissione energia/gas	2,6%	6,7%	84,2%	1,9%	6,5%
(F41) Costruzione di edifici	3,8%	4,9%	108,0%	0,4%	3,8%
(F42) Ingegneria civile; (F43) Costruzioni specializzate	2,8%	5,3%	101,1%	1,4%	5,3%
(G45) Commercio autoveicoli; (G46) Comm. ingrosso; (D) Distr. energia/gas	2,1%	6,3%	101,4%	0,6%	2,9%
(G47) Commercio dettaglio; (I56) Bar e ristoranti	1,5%	4,2%	89,8%	1,0%	7,8%
(H) Trasporto e magazzinaggio; (I55) Hotel	1,5%	4,1%	86,0%	1,4%	10,2%
(JMN) Servizi alle imprese	1,8%	5,2%	95,4%	1,7%	11,9%
(PQRS) Servizi alle persone	2,7%	2,3%	69,8%	0,5%	14,6%

Tabella 1: Valori soglia di allerta per settore

KPI e andamento aziendale

Nel momento in cui l'azienda identifica uno degli indici sopra esposti, su un bilancio ormai convalidato, la crisi potrebbe essere già in atto.

È invece essenziale che l'azienda sia in grado di prevenire lo stato di crisi. A tal fine è necessario predisporre gli strumenti necessari a farlo.

Piano industriale

Lo strumento principale utile a tale scopo è il piano industriale.

Nella sua elaborazione, il management deve focalizzarsi sulla strategia di breve e medio lungo termine in un arco temporale che va dai tre ai cinque anni. Una strategia su un arco temporale più lungo di quello indicato non è ipotizzabile ed è fortemente sconsigliata dai principi valutativi italiani e internazionali.

Attualmente, l'orizzonte temporale più adeguato per il piano industriale è quello dei tre anni. Il piano industriale, inoltre, deve essere aggiornato annualmente.

Budget e forecast

Successivamente al piano industriale è necessario predisporre lo strumento per la sua realizzazione. Si tratta del budget.

Questo deve avere un orizzonte temporale pari ad 1 anno. Durante quest'arco temporale è necessario effettuare un forecast, ossia una previsione in termini di ricavi, costi ed investimenti.

Lo scopo è l'elaborazione di una strategia a lungo termine utile per comprendere quali siano gli obiettivi finali, ma soprattutto individuare quali siano gli strumenti più adatti per raggiungere tali obiettivi.

Un'azienda, per poter funzionare correttamente deve avere almeno tre strumenti principali: le risorse umane, la disponibilità di cassa e il fabbisogno finanziario.

Molto spesso nelle aziende, di qualsiasi dimensione esse siano, si commette l'errore di focalizzarsi principalmente sul conto economico. È fondamentale invece focalizzarsi sul piano industriale, sul budget e sul forecast, perché questi strumenti insieme costituiscono il conto economico e lo stato patrimoniale riclassificato. Questi ultimi due devono essere svolti ogni mese o, al più tardi, ogni tre mesi.

È essenziale non eccedere oltre tali tempistiche perché la crisi d'impresa si può verificare proprio in quell'arco temporale. Ad esempio, si può avere un piano industriale corretto con sufficienti risorse finanziarie, un budget che annualmente mostra una generazione dei flussi di cassa con nessuna criticità, ma, a seconda della stagionalità del business, durante l'anno può capitare di avere un periodo di assorbimento maggiore della cassa, con il rischio di incorrere nella crisi d'impresa.

Cruscotto KPI

Per avere un maggiore controllo della cassa può essere utilizzato il Cruscotto KPI, una dashboard che consente di monitorare mensilmente l'assorbimento e la generazione di cassa. Grazie a tale strumento si può prevenire una crisi d'impresa nel mezzo dell'anno, la quale farebbe scattare gli indicatori.

Ai fini di una gestione ottimale della cassa e dei flussi generati è essenziale bilanciare i metodi di pagamento clienti e fornitori. È necessario inoltre prestare la massima attenzione ai giorni di rotazione del magazzino (nel caso di aziende di produzione).

In quest'ultimo caso, è basilare avere un fabbisogno finanziario, dato dalla rotazione dei giorni di incasso decurtato dai giorni di produzione e di stoccaggio di magazzino, decurtato a sua volta dai giorni di fornitura, il quale dovrebbe essere positivo.

L'azienda deve avere la capacità di incassare in tempi più brevi

rispetto alla produzione della seconda tornata della produzione e del pagamento dei fornitori

Quando questo non avviene, si genera un fabbisogno finanziario che deve essere coperto attraverso strumenti quali anticipo fatture, fido, finanziamenti a breve e così via.

DSO, DPO e DSCR

Un altro indicatore importante individuato dalla normativa della crisi finanziaria è il DSCR. Questo è in grado di monitorare la capacità dell'azienda di generare flussi di cassa a servizio del debito, rapportata al debito finanziario a breve termine insieme agli oneri finanziari dell'orizzonte temporale preso in considerazione. Purtroppo tale indice rischia di essere tardivo. Infatti, se l'azienda, dopo che è stato sostenuto il circolante e che sono stati pagati gli investimenti, non è in grado di generare flussi di cassa positivi e di rimborsare i debiti finanziari nel breve termine, significa che questa sta già attraversando uno stato di crisi.

Preventivamente, ogni mese è necessario svolgere la previsione dei flussi di cassa, per controllare che, secondo le assunzioni poste alla base del piano e del budget, l'indice non scatti.

Oltre al DSCR, esistono altri due indici altrettanto importanti quali il DSO, l'indice di rotazione dei crediti, ossia il tempo necessario ad incassare i crediti dal momento in cui viene emessa la fattura, e il DPO, indice di rotazione dei debiti verso i fornitori, quindi il tempo che intercorre dal momento in cui l'azienda riceve la fattura e il momento in cui viene saldato il debito.

Questi ultimi due indici devono essere decurtati dell'effetto IVA. Mentre nei crediti commerciali e debiti commerciali, in genere, l'iva è già inserita nel bilancio, nella parte di ricavi e di costo delle merci questa non è presente.

Il terzo indice altrettanto importante è l'indice di rotazione del magazzino. Si può utilizzare sia dal lato contabile che dal lato contabilità di magazzino. Dal punto di vista contabile, lo si calco-

la dal rapporto tra media del magazzino detenuto all'interno dell'azienda e il costo del venduto.

Scadenziario e Cash Flow

Altri strumenti essenziali per prevenire la crisi d'impresa sono lo scadenziario e il cash flow. Grazie allo scadenziario otteniamo i flussi di cassa futuri, mentre il cash flow ci consente di monitorare il flusso di cassa che è stato generato dall'azienda e che sta al servizio del rimborso dei debiti.

Leva operativa e controllo costi

In una fase di lancio dell'azienda è importante avere una struttura con costi variabili perché consente di ridurre il rischio. Al crescere dei ricavi crescono i costi variabili e, di conseguenza, al decrescere dei ricavi si possono ridurre i costi variabili. Tale azione permette inoltre di bilanciare i flussi di cassa in ingresso e in uscita.

Una volta che l'azienda è stata avviata, strutturata e consolidata sul mercato, è necessario prevedere anche l'ingresso di costi fissi, i quali rendono scalabile l'azienda. Dopo aver assestato i costi fissi, all'aumentare del fatturato, viene generato margine, il quale, a sua volta, si converte in flussi di cassa in entrata.

È quindi fondamentale non focalizzarsi sui costi variabili, perché questi non consentono l'aumento del margine all'interno delle aziende strutturate.

Strumenti di Credit Management

Un altro elemento fondamentale per la gestione dei flussi è la gestione del credito. In tal caso l'azienda deve decidere se concedere ad un cliente un credito, proponendo una dilazione di pagamento o dilazioni più lunghe o, ancora, pagamenti anticipati, e analizzare la posizione del cliente stesso per conoscere il suo rating.

Dopo aver effettuato una mappatura del parco clienti, si può comprendere l'affidabilità di ciascuno di essi per scegliere la dilazione di pagamento più adeguata. Tale analisi consente di ridurre il rischio di incasso, perdite e flussi finanziari e fidelizzare il cliente.

La seconda caratteristica dei crediti commerciali è l'analisi di posizioni difficilmente realizzabili.

In alcuni casi in cui l'azienda non è in grado di incassare il credito, viene spesso messa in atto una politica aggressiva. Quest'ultima non rappresenta la strategia corretta, ma rischia di penalizzare l'azienda. Far fallire un cliente, infatti, porta minori benefici

Conclusioni

Spesso le aziende si concentrano sulla cassa, o sull'andamento del fatturato, il quale, se non convertito in risorse finanziarie, rischia di mandare l'azienda in default.

Per questo motivo il legislatore ha istituito gli indici di crisi d'impresa. Le aziende devono essere in grado di prevenirla e monitorare l'andamento dell'azienda stessa dal punto di vista finanziario, tenendo sotto controllo le risorse in entrata e in uscita.

Il punto focale su cui concentrarsi per prevenire la crisi d'impresa è la contabilità dell'azienda. Se interna, questa deve essere aggiornata almeno al mese precedente. Se in outsourcing, deve essere aggiornata al trimestre precedente.

In conclusione, si è capito come sia importante munirsi di un organo di controllo, necessario a mantenere un controllo di gestione efficace, che sia in grado di prevenire la crisi e di fornire aggiornamenti costanti al management.



Amyralia Srl | P. IVA 11713360961
www.amyralia.com | info@amyralia.com
Via San Gregorio, 55 - Milano