



*Comitato Pari Opportunità ODCEC Torino in
collaborazione con Aidda - Federmanager Minerva –
Gammadonna – Apid
con il Patrocinio di Regione Piemonte*



La gestione dell'impresa in crisi Crisi d'impresa - Definizioni Normative - Interpretazioni

*a cura di
Patrizia Provvisiero*

per il Comitato Pari Opportunità
dell'ODCEC di Torino

Torino, 14 marzo 2014



**La gestione dell'impresa in crisi
L'analisi di Dottori Commercialisti, Managers ed Imprenditrici**

**Comitato Pari Opportunità
Gruppo di Lavoro L. 120/2011**

DEFINIZIONE

“COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE EUROPEA (2004/C 244/02)

ORIENTAMENTI COMUNITARI SUGLI AIUTI DI STATO PER IL SALVATAGGIO E LA RISTRUTTURAZIONE DI IMPRESE IN DIFFICOLTÀ

“ 9. Non esiste una definizione comunitaria di impresa in difficoltà. Tuttavia, ai fini dei presenti orientamenti la Commissione ritiene che un'impresa sia in difficoltà quando essa non sia in grado, con le proprie risorse o con le risorse che può ottenere dai proprietari/azionisti o dai creditori, di contenere perdite che, in assenza di un intervento esterno delle autorità pubbliche, la condurrebbero quasi certamente al collasso economico, nel breve o nel medio periodo....”

“ 11. un'impresa può comunque essere considerata in difficoltà in particolare quando siano presenti i sintomi caratteristici di un'impresa in difficoltà, quali il livello crescente delle perdite, la diminuzione del fatturato, l'aumento delle scorte, la sovracapacità, la diminuzione del flusso di cassa, l'aumento dell'indebitamento e degli oneri per interessi, nonché la riduzione o l'azzeramento del valore netto delle attività....”

IL DECLINO

Momento in cui si manifestano le prime inefficienze ed i primi squilibri.

- la **capacità reddituale** inizia a essere erosa
- l' **immagine aziendale** tende ad indebolirsi
- si assiste ad un peggioramento della **qualità e dell'adeguatezza** dei prodotti o dei servizi offerti
- i **rapporti con clienti e fornitori** incominciano a deteriorarsi
- i **flussi economici** tendono a subire un sensibile decremento nel tempo, pur non assumendo necessariamente segno negativo.

SINTOMI



I vertici aziendali hanno l'opportunità di porre rimedio alle cause delle inefficienze, risanando l'impresa attraverso un processo di *turnaround*, evitando così la crisi.

LA CRISI

Degenerazione delle condizioni di declino, che sfocia in uno stato di elevata instabilità dovuto a:

- rilevanti perdite economiche
- squilibri dei flussi finanziari
- diminuzione della capacità di accesso al credito
- drastica riduzione delle dilazioni di pagamento
- aumento del fabbisogno finanziario
- tensioni e disarmonie nel rapporto con i dipendenti
- perdita di fiducia da parte degli stakeholders

SINTOMI



Sino a giungere all'insolvenza, l'incapacità di adempiere alle proprie obbligazioni.

GLI STADI

1. Incubazione

segnali di decadenza e di squilibrio economico - finanziario

2. Maturazione

perdite reddituali e diminuzione del valore del capitale economico

3. Manifestazione evidente

perdita di fiducia - ripercussione sui flussi di cassa - rischio insolvenza

4. Esplosione della crisi

situazione di insolvenza



LE FASI

1. Fase preliminare

2. **Fase acuta**, fase in cui è necessario intervenire attraverso un processo di turnaround

3. Fase cronica

4. **Fase risolutiva**, la crisi assume carattere irreversibile

CAUSE E I SINTOMI DEL DECLINO E DELLA CRISI

CAUSE ESTERNE

- **Motivi macro-economici:** crisi del sistema paese, debolezza dei mercati finanziari, inadeguatezza del sistema bancario, mutamenti sfavorevoli della legislazione di settore ecc.
- **Movimenti culturali:** il movimento no global, ecologismo ecc.
- **Eventi catastrofici:** guerre, attacchi terroristici , disastri ecologici ecc.
- **Problematiche di settore:** calo della domanda, aumento della concorrenza

CAUSE E I SINTOMI DEL DECLINO E DELLA CRISI

(segue)

CAUSE INTERNE

Soggettivo - comportamento umano, principalmente riferito al management

Oggettivo - fattori oggettivi, pur essendo il risultato di azioni intraprese dai soggetti interni all'impresa:

- crisi da sovrapproduzione
- crisi da decadimento del prodotto
- crisi per situazioni di inefficienza
- crisi da squilibrio finanziario e patrimoniale
- crisi da crescita eccessiva



**Inadeguatezza
del modello di
Corporate
Governance e
di Controllo.**

INDIVIDUAZIONE DEL DECLINO E DELLA CRISI

DIFFICOLTA'



- Le imprese sono organismi in **continua evoluzione**, inserite in un **ambiente complesso**
- la crisi può derivare da una **pluralità di cause**
- criticità nell' implementare un **sistema di controllo strategico**
- il management si trova in uno **stato psicologico di rifiuto** dell'idea di declino e di crisi,

**Individuare
tempestivamente
le situazioni di
declino e crisi
attraverso:**



- il pieno controllo del **mercato**
- la conoscenza dei propri **concorrenti**
- la corretta valutazione dei propri **fornitori**
- la verifica continua delle aspettative dei **clienti**
- la percezione di possibili **prodotti sostitutivi**
- un efficiente sistema di **controllo di gestione**
- un buon sistema di **reporting**
- un periodico **controllo strategico**

CRISI DA SOVRAPPRODUZIONE

Crisi da eccessi di potenzialità organizzative e capacità produttiva

CAUSE



- Cali della **domanda**
- Errori di **previsione**

SINTOMI



- **Produzione superiore** rispetto alla domanda proveniente dal mercato
- **Peggioramento degli indicatori** reddituali, finanziari
- **Rallentamento della rotazione** del magazzino
- **Ricorso in misura crescente all'indebitamento di breve termine**

CRISI DA DECADIMENTO DEI PRODOTTI

CAUSE



- Errori nella scelta dei mercati da servire
- Caduta d'immagine del brand
- Carenze nel settore distributivo
- Scarsa capacità innovativa
- Maggiore efficienza dei concorrenti

L'azienda viene a trovarsi nella peggiore situazione ipotizzabile, priva di liquidità e con un indebitamento finanziario in netta crescita, proprio nel momento in cui dovrebbe poter disporre di risorse adeguate per iniziare un processo di riconversione produttiva.

SINTOMI



- Forte contrazione del fatturato
- Aumento del magazzino

CRISI DA INEFFICIENZE

L'inefficienza può riguardare tutte le aree e attività aziendali: organizzativa, produttiva, commerciale, amministrativa, finanziaria

CAUSE



- Carenza del sistema dei controlli
- Errori di previsione

Importanti sono i segnali lanciati dagli indicatori di bilancio

SINTOMI



- diminuzione del valore aggiunto in rapporto al fatturato
- rallentamento del turnover del capitale investito nel fatturato
- aumento dei consumi
- rallentamento della rotazione del magazzino
- peggioramento del ROS-ROI-ROE
- crescita investimenti più che proporzionale all'aumento di fatturato.

La gestione dell'impresa in crisi

L'analisi di Dottori Commercialisti, Managers ed Imprenditrici

Comitato Pari Opportunità
Gruppo di Lavoro L. 120/2011

CRISI DA SQUILIBRIO FINANZIARIO E PATRIMONIALE

Squilibrio finanziario : mancanza di correlazione temporale tra fonti e impieghi, insufficienza della riserva di liquidità, ritardi nelle scadenze di pagamento, incremento degli oneri finanziari che concorrono all'incremento delle perdite economiche

Squilibrio patrimoniale: impresa scarsamente patrimonializzata, squilibrio tra il capitale proprio e altre forme di finanziamento

Questo tipo di crisi esplode nelle situazioni di **congiuntura negativa**



CAUSE

- parte delle attività immobilizzate sono finanziate con **debito a breve termine**, determinando un livello di indebitamento troppo elevato e spostato sul breve termine.

- la **patrimonializzazione è bassa** rispetto al capitale di terzi, per la difficoltà di accedere a fonti alternative di finanziamento.

- il **capitale circolante** diviene negativo

La gestione dell'impresa in crisi

L'analisi di Dottori Commercialisti, Managers ed Imprenditrici

Comitato Pari Opportunità
Gruppo di Lavoro L. 120/2011

CRISI DA CRESCITA ECCESSIVA

Crescita eccessiva non adeguatamente pianificata e che quindi non avviene secondo una logica di fondo o che non è supportata da sufficienti risorse da parte dell'impresa.

CONSIDERAZIONI FINALI

Declino e crisi rappresentano **fasi negative** nella vita di un'impresa, da interpretare non solo come **minaccia** ma anche come **opportunità** per i vertici aziendali, da cogliere attuando il *turnaround*, il cambiamento radicale che investe molteplici aspetti di un'impresa:

- Struttura
- Processi
- Risorse Umane
- Cultura
- Strategie
- Aspetti organizzativi

Il coinvolgimento deve avvenire a tutti i livelli aziendali, al fine di ottenere un
cambiamento nel modo di operare e di pensare di tutta l'azienda

Grazie