



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



LA GESTIONE FINANZIARIA DELL'IMPRESA

a cura della
Dottoressa ROLETTI Antonella

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

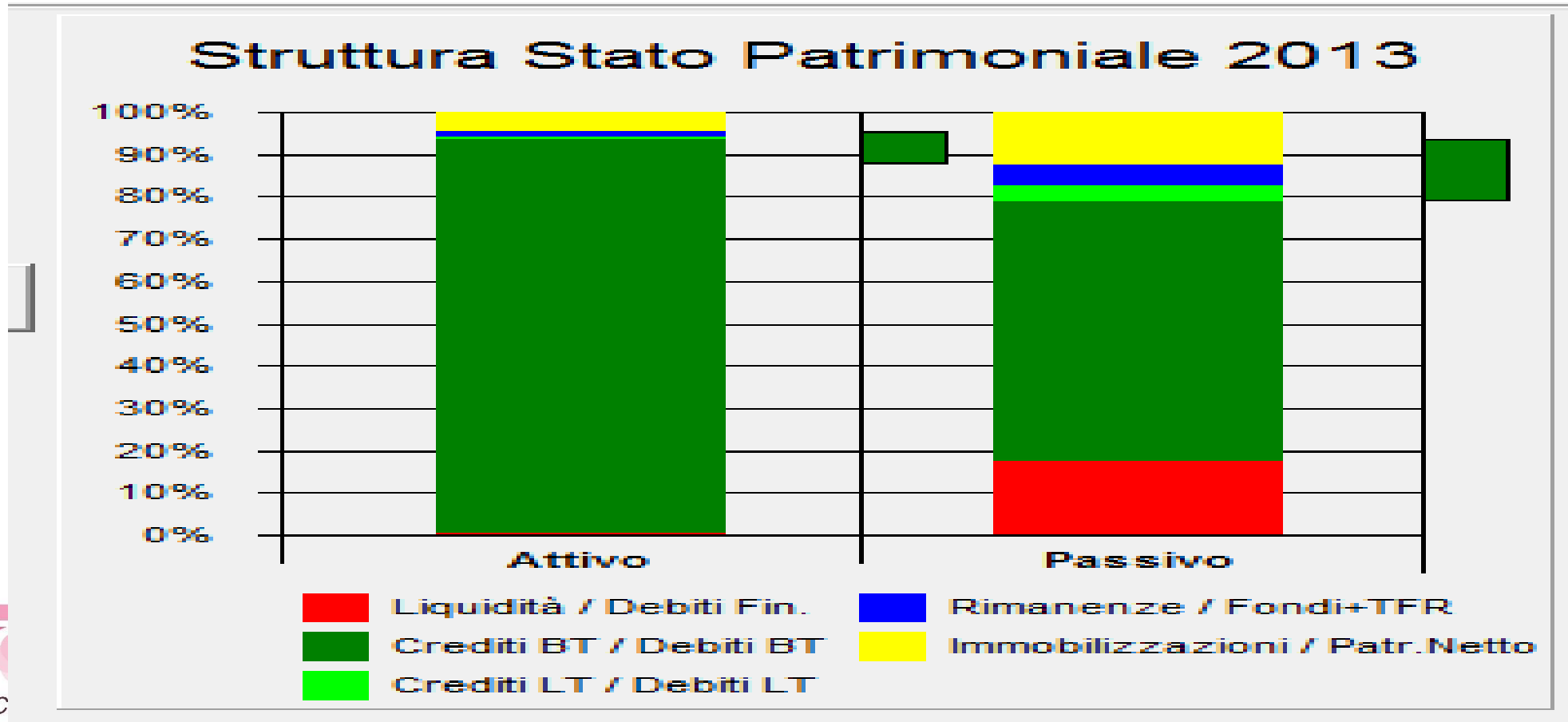
Comitato Pari Opportunità
Gruppo di Lavoro L. 120/2011



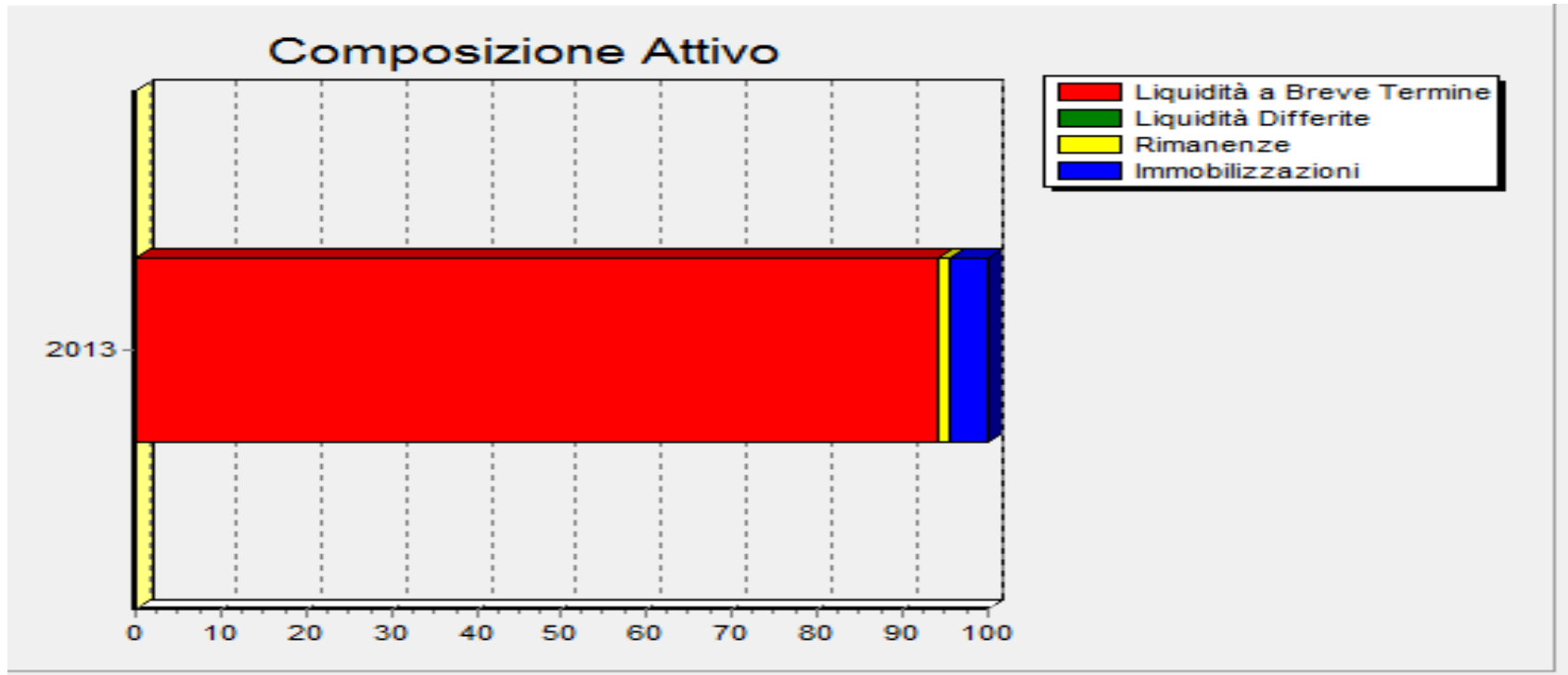
Definizione di gestione finanziaria e di equilibrio finanziario

- **Funzione finanziaria:** complesso delle decisioni e delle operazioni volte al reperimento e all'impiego dei fondi aziendali.
- **Equilibrio finanziario:** si intende la capacità dell'impresa di riuscire a garantire l'adeguata copertura dei fabbisogni finanziari presenti. L'equilibrio finanziario è quindi la presenza di risorse monetarie sufficienti a coprire gli impegni assunti dall'impresa.

CASO PRATICO SOC. ALFA



COMPOSIZIONE ATTIVO



ANALISI EQUILIBRIO STRUTTURALE AZIENDALE

• LIQUIDITA'	0,00	INSUFFICIENTE
• DISPONIBILITA	1,22	BUONO
• MARGINE DI TESORERIA PRIMARIO	326.187,00	OTTIMO
• CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	356.187,00	OTTIMO
• MARGINE DI STRUTTURA PRIMARIO	108.175,00	DISCRETO

INDICE COMPLESSIVO DI EQUILIBRIO FINANZIARIO AZIENDALE

INDICE DI FLESSIBILITA' AZ.	0,95	OTTIMO
INDICE DI AUTOFINANZIAMENTO	0,05	INSUFFICIENTE
ROI	0,13	DISCRETO
INDICE DI INDIPENDENZA DA TERZI	0,15	INSUFFICIENTE
TURNOVER ATTIVITA'	1,47	DISCRETO

SCORING (Z-SCORE) = TOT.INDICI 2,76

PROBABILITA' AL FALLIMENTO MEDIA = CAUTELA NELLA GESTIONE

SE $Z < 1,8$ PROBABILITA' AL FALL. ALTA ; SE $1,85 < Z < 2,7$ ALTA PROBAB. AL FALLIMENTO ENTRO 2 ANNI ; SE $2,75 < Z < 3$ LA PROB. È MEDIA E QUINDI OCCORRE CAUTELA ; SE $Z > 3$ LA SOCIETA' E' FINANZIARIAMENTE SOLIDA

Il ricorso al capitale di debito alla luce di BASILEA III (il ruolo del credit manager)

- Le banche sulla base di BASILEA 3 dovranno:
 - rafforzare la solidità patrimoniale
 - vagliare i requisiti per la concessione dei finanziamenti ancora con più attenzione rispetto al passato
 - non porre in essere attività rischiose

Azioni da parte delle imprese

- **Produzione costante di informazioni qualitative alle banche nonché di indicatori di performance commerciali e finanziarie**
- **Redigere un rendiconto finanziario**
- **Produzione di informazioni qualitative**
- **Attenzione massima alla puntualità di incassi e pagamenti**
- **Attività interna di budgeting e di business planning**
- **Attenzione alla funzione finanziaria**
- **Autodiagnosi permanente**
- **Valutare le alternative al credito a breve**
- **Razionalizzazione del numero delle banche e attribuirgli un rating**



Il CM può divenire il propulsore del business responsabile sostenibile e profittevole attraverso l'attività di prevenzione e gestione. In particolare:

Il CM gestore del CCN con un attività preventiva procede a

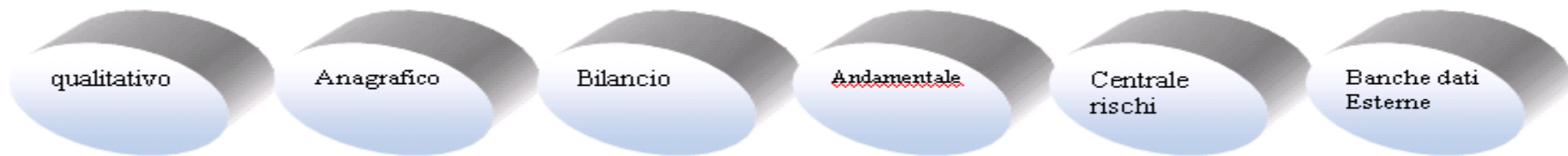
- 1) Valutare il rischio cliente
- 2) Definire il fido
- 3) Definire termini e modalità di pagamento
- 4) Definire le garanzie
- 5) Porre clausole contrattuali di back to back
- 6) Utilizzare forme di finanziamento del credito (leasing – vendita rateale- patto di riservato dominio)

- Oltre all'attività preventiva il CM gestirà il credito secondo i seguenti passi.

Il CM gestore del CCN con un attività di gestione procede a

- 1) Organizzazione della Collection interna /esterna
- 2) Chiara e precisa previsione dei flussi di cassa vs. budget e target
- 3) Customer satisfaction e gestione delle problematiche che ritardano l'incasso
- 4) Limitazione dell'impatto finanziario da ritardato pagamento piani di rientro int. Di mora ricorso ai legali
- 5) Regolari review sui crediti sia interne che con il top management
- 6) Trasferimento del rischio factoring – assicurazione del credito
- 7) Ristrutturazione del debito di finanziamento del circolante (anticipo shf, smobilizzo titoli , cartolarizzazione

Cosa e' e come si costruisce un rating



L'impresa dovrà indicare

- 1L'esatta attività economica svolta
- 2I settori in cui opera per valutare il grado di inserimento e le prospettive di sviluppo
- 3I rapporti bancari in essere con altre banche
- 4La tipologia, il frazionamento del portafoglio clienti e dei fornitori e i termini di incasso e pagamento
- 5La tipologia dei prodotti distribuiti
- 6La capacità dell'azienda di adeguare l'offerta alle evoluzioni ambientali
- 7La continuità dell'azienda nel tempo e la sicurezza di un ricambio generazionale
- 8L'adeguatezza delle strutture produttive e/o commerciali
- 9Le motivazioni della richiesta e la destinazione del fido
- 1L'evoluzione prospettica dell'azienda
- 1I risultati imprenditoriali
- 1Il comportamento negli affari e la competenza ed esperienza dell'imprenditore

Possibili soluzioni allo stato di crisi dell'impresa, la ristrutturazione finanziaria

- Tra le cause interne si possono citare tra le altre:
 - Difficoltà di rispondere prontamente ai cambiamenti del mercato
 - Errori nella scelta dei segmenti da servire
 - Carenze nella parte distributiva
 - Sistemi di controllo di gestione inesistenti o inadeguati
 - Inerzia organizzativa e carenze innovative
 - Costi troppo elevati
 - Management non efficiente
 - Inadeguata gestione del capitale
 - Sovradimensionamento della capacità produttiva

- Tra le cause esterne si possono citare tra le altre:
 - Concorrenza
 - Cambi di gusto di mercato
 - Oscillazione del costo delle materie prime
 - Grave recessione in atto sul mercato di vendita

- 1) Crisi da strategia
- 2) Crisi di produttività
- 3) Crisi di liquidità

- La **crisi di liquidità o crisi finanziaria** si esprime attraverso segnali inequivocabili di carenza di liquidità:
- i castelletti sono pieni
- non si riesce più a rispettare il pagamento delle rate dei mutui o dei finanziamenti
- viene richiesta ai fornitori una maggiore dilazione sui pagamenti
- alcuni pagamenti vengono posticipati
- gli istituti di credito non concedono più finanziamenti e riducono i fidi accordati
- la prima soluzione è l'inserimento di nuova finanza oppure è necessario il disinvestimento di circolante o di alcuni *assets*.
- L'apporto di nuova finanza può avvenire in diversi modi:

- Ricapitalizzazione attraverso l'ingresso di un nuovo socio o da parte di quelli esistenti
- Un nuovo finanziamento da parte degli istituti di credito o strutture confidi
- Lease back
- Venture capital
- Riduzione del magazzino con vendita delle scorte
- Alienazione di beni non strategici
- Affitto di parte della struttura
- Cessione dei crediti
- Piani di rientro da crediti in sofferenza