

DIPARTIMENTO
DI MANAGEMENT



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA



La composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa: *il test pratico*

Materiale didattico a cura del
Prof. Raffaele D'Amore

Il *test* pratico



Il *test* è volto a consentire una **valutazione preliminare** della complessità del risanamento attraverso il rapporto tra:

debito da ristrutturare [A]

ammontare annuo dei flussi finanziari al servizio del debito [B]

Il *test* pratico



L'entità del debito che deve essere ristrutturato è pari a:

debito scaduto

- + **(più) debito riscadenziato o oggetto di moratorie**
- + **(più) linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo**
- + **(più) rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni 1**
- + **(più) investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare**
- **(meno) ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinario) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale**
- **(meno) nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti**
- **(meno) stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti**

TOTALE [A]

Il *test* pratico



Il **denominatore [B]** è dato da:

stima del Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime

- (meno) **investimenti di mantenimento annui a regime**

- (meno) **imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte**

TOTALE [B]

Se l'impresa presenta, a decorrere almeno dal secondo anno, flussi annui di cui a [B], superiori a zero e destinati a replicarsi nel tempo, il risultato del rapporto fornisce un' importante indicazione di massima:

– **del numero degli anni per estinguere la posizione debitoria;**

– **del volume dell'esposizioni debitorie che necessitano di ristrutturazione;**

– **dell'entità degli eventuali stralci del debito o conversione in equity**

Il test pratico



se:

- $0 < A/B < 1$ difficoltà contenute;
- $1 < A/B < 2$ l'andamento corrente dell'impresa può essere sufficiente ad individuare il percorso di risanamento; in tal caso la formulazione delle proposte ai creditori può essere effettuata sulla sola base dell'andamento corrente e la redazione del piano d'impresa assume minore rilevanza;
- $2 < A/B < 3$ il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare. In tal caso assume precipua rilevanza il piano d'impresa;
- $3 < A/B < 6$ la presenza di un margine operativo lordo positivo non è sufficiente a consentire il risanamento dell'impresa e può rendersi necessaria la cessione dell'azienda;
- se, invece, l'impresa **si presenta in disequilibrio economico a regime** (i.e. M.O.L. negativo), si rendono necessarie iniziative in discontinuità rispetto alla normale conduzione dell'impresa (ad esempio, interventi sui processi produttivi, modifiche del modello di business, cessioni o cessazione di rami di azienda, aggregazioni con altre imprese).

Il test pratico: un esempio



Debito da ristrutturare [A]

TEST PRATICO PER LA VERIFICA DELLA RAGIONEVOLE PERSEGUIBILITA' DEL RISANAMENTO		
L'entità del debito che deve essere ristrutturato		
debito scaduto	256.500,00 €	+
<i>(di cui relativo ad iscrizioni a ruolo)</i>	24.000,00 €	
debito riscadenziato o oggetto di moratorie	18.000,00 €	+
linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo	84.000,00 €	+
rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni <i>(per le cooperative si tiene conto della probabile richiesta di rimborso del prestito sociale secondo le evidenze storiche non precedenti a tre anni)</i>	35.000,00 €	+
investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare	29.870,00 €	+
ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinario) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale	286.300,00 €	-
nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti	50.500,00 €	-
stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti	-120.000,00 €	-
TOTALE A	206.570,00 €	

Valore non utilizzato nel computo del TOTALE /

Il *test* pratico: un esempio



Ammontare annuo dei flussi finanziari al servizio del debito [B]

I flussi annui al servizio del debito		
stima del Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime	320.500,00 €	
investimenti di mantenimento annui a regime	60.000,00 €	-
imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte	8.000,00 €	-
TOTALE B	252.500,00 €	

Il *test* pratico: un esempio



debito da ristrutturare [A]

ammontare annuo dei flussi finanziari al servizio del debito [B]



$$\frac{206.570,00 \text{ €}}{252.500,00 \text{ €}} = 0,82$$

Il test pratico: un esempio



0,82: $0 < A/B < 1$

Difficoltà contenute

L'indebitamento complessivo sostanziale trova copertura integrale nei flussi finanziari disponibili.

Fascia	Grado di difficoltà	Descrizione
0		Grado di difficoltà non calcolabile
1	≤ 1	Difficoltà contenute
2	>1 e ≤ 2	l'andamento corrente dell'impresa può essere sufficiente ad individuare il percorso di risanamento
3	>2 e ≤ 3	il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare.
4	>3 e ≤ 4	il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare.
5	>4 e ≤ 5	la presenza di un margine operativo lordo positivo non è sufficiente a consentire il risanamento dell'impresa e può rendersi necessaria la cessione dell'azienda.
6	>5 e ≤ 6	la presenza di un margine operativo lordo positivo non è sufficiente a consentire il risanamento dell'impresa e può rendersi necessaria la cessione dell'azienda.
99	>6	l'impresa si presenta in disequilibrio economico a regime, si rendono necessarie iniziative in discontinuità rispetto alla normale conduzione dell'impresa (ad esempio, interventi sui processi produttivi, modifiche del modello di business, cessioni o cessazione di rami di azienda, aggregazioni con altre imprese).

Il test pratico: un esempio



Debito da ristrutturare [A]

TEST PRATICO PER LA VERIFICA DELLA RAGIONEVOLE PERSEGUIBILITA' DEL RISANAMENTO

L'entità del debito che deve essere ristrutturato		
debito scaduto	192.400,00 €	+
<i>(di cui relativo ad iscrizioni a ruolo)</i>	28.700,00 €	
debito riscadenziato o oggetto di moratorie	23.000,00 €	+
linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo	84.000,00 €	+
rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni <i>(per le cooperative si tiene conto della probabile richiesta di rimborso del prestito sociale secondo le evidenze storiche non precedenti a tre anni)</i>	43.000,00 €	+
investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare	45.000,00 €	+
ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinario) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale	245.000,00 €	-
nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti	43.500,00 €	-
stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti	-115.000,00 €	-
TOTALE A	213.900,00 €	

Valore non utilizzato nel computo del TOTALE A

Il *test* pratico: un esempio



Ammontare annuo dei flussi finanziari al servizio del debito [B]

I flussi annui al servizio del debito		
stima del Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime	112.900,00 €	
investimenti di mantenimento annui a regime	67.400,00 €	-
imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte	13.500,00 €	-
TOTALE B	32.000,00 €	

Il *test* pratico: un esempio



debito da ristrutturare [A]

ammontare annuo dei flussi finanziari al servizio del debito [B]



$$\frac{213.900,00 \text{ €}}{32.000,00 \text{ €}} = 6,68$$

Il test pratico: un esempio



6,68: $A/B > 6$

L'impresa si presenta in disequilibrio economico a regime.

Si rendono necessarie iniziative in discontinuità rispetto alla normale conduzione dell'impresa (ad esempio, interventi sui processi produttivi, modifiche del modello di business, cessioni o cessazione di rami di azienda, aggregazioni con altre imprese)

Fascia	Grado di difficoltà	Descrizione
0		Grado di difficoltà non calcolabile
1	≤ 1	Difficoltà contenute
2	>1 e ≤ 2	l'andamento corrente dell'impresa può essere sufficiente ad individuare il percorso di risanamento
3	>2 e ≤ 3	il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare.
4	>3 e ≤ 4	il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare.
5	>4 e ≤ 5	la presenza di un margine operativo lordo positivo non è sufficiente a consentire il risanamento dell'impresa e può rendersi necessaria la cessione dell'azienda.
6	>5 e ≤ 6	la presenza di un margine operativo lordo positivo non è sufficiente a consentire il risanamento dell'impresa e può rendersi necessaria la cessione dell'azienda.
99	>6	l'impresa si presenta in disequilibrio economico a regime, si rendono necessarie iniziative in discontinuità rispetto alla normale conduzione dell'impresa (ad esempio, interventi sui processi produttivi, modifiche del modello di business, cessioni o cessazione di rami di azienda, aggregazioni con altre imprese).

Il test pratico: esercizio



- **Considerando i seguenti dati, calcolare il rapporto A/B e commentare il risultato ottenuto**

L'entità del debito che deve essere ristrutturato	
debito scaduto	145.100,00 €
<i>(di cui relativo ad iscrizioni a ruolo)</i>	26.200,00 €
debito riscadenziato o oggetto di moratorie	21.000,00 €
linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo	67.600,00 €
rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni <i>(per le cooperative si tiene conto della probabile richiesta di rimborso del prestito sociale secondo le evidenze storiche non precedenti a tre anni)</i>	39.500,00 €
investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare	45.000,00 €
ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinario) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale	205.000,00 €
nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti	40.500,00 €
stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti	-113.000,00 €

I flussi annuali al servizio del debito	
stima del Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime	115.650,00 €
investimenti di mantenimento annui a regime	56.400,00 €
imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte	15.000,00 €

Il test pratico: soluzione



Soluzione

Debito da ristrutturare [A]

TEST PRATICO PER LA VERIFICA DELLA RAGIONEVOLE PERSEGUIBILITA' DEL RISANAMENTO

L'entità del debito che deve essere ristrutturato		
debito scaduto	145.100,00 €	+
<i>(di cui relativo ad iscrizioni a ruolo)</i>	26.200,00 €	
debito riscadenziato o oggetto di moratorie	21.000,00 €	+
linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo	67.600,00 €	+
rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni <i>(per le cooperative si tiene conto della probabile richiesta di rimborso del prestito sociale secondo le evidenze storiche non precedenti a tre anni)</i>	39.500,00 €	+
investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare	45.000,00 €	+
ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinario) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale	205.000,00 €	-
nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti	40.500,00 €	-
stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti	-113.000,00 €	-
TOTALE A	185.700,00 €	

Valore non utilizzato nel computo del TOTALE A

Il test pratico: soluzione



Ammontare annuo dei flussi finanziari al servizio del debito [B]

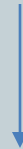
I flussi annui al servizio del debito		
stima del Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime	115.650,00 €	
investimenti di mantenimento annui a regime	56.400,00 €	-
imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte	15.000,00 €	-
TOTALE B	44.250,00 €	

Il *test* pratico: soluzione



debito da ristrutturare [A]

ammontare annuo dei flussi finanziari al servizio del debito [B]



$$\frac{185.700,00 \text{ €}}{44.250,00 \text{ €}} = 4,20$$

Il test pratico: soluzione



$$4,20: 3 < A/B < 6$$

La presenza di un margine operativo lordo positivo non è sufficiente a consentire il risanamento dell'impresa e può rendersi necessaria la cessione dell'azienda

Fascia	Grado di difficoltà	Descrizione
0		Grado di difficoltà non calcolabile
1	≤ 1	Difficoltà contenute
2	>1 e ≤ 2	l'andamento corrente dell'impresa può essere sufficiente ad individuare il percorso di risanamento
3	>2 e ≤ 3	il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare.
4	>3 e ≤ 4	il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare.
5	>4 e ≤ 5	la presenza di un margine operativo lordo positivo non è sufficiente a consentire il risanamento dell'impresa e può rendersi necessaria la cessione dell'azienda.
6	>5 e ≤ 6	la presenza di un margine operativo lordo positivo non è sufficiente a consentire il risanamento dell'impresa e può rendersi necessaria la cessione dell'azienda.
99	>6	l'impresa si presenta in disequilibrio economico a regime, si rendono necessarie iniziative in discontinuità rispetto alla normale conduzione dell'impresa (ad esempio, interventi sui processi produttivi, modifiche del modello di business, cessioni o cessazione di rami di azienda, aggregazioni con altre imprese).