

DIPARTIMENTO
DI MANAGEMENT



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA



Prof. Giuseppe Sancetta

La pianificazione del risanamento

Sommario



- Introduzione
- Macro fasi progetto di risanamento
- Stakeholders e crisi
- Le professionalità coinvolte nella soluzione delle crisi
- La ristrutturazione finanziaria

Introduzione



- Rilevanza della componente temporale
- Importanza degli aspetti finanziari
- Possibile carenza di risorse manageriali

Aspetti temporali



- Tempi necessari per definire le linee guida del piano
- Pluralità di soggetti coinvolti
- Adempimenti previsti dalla legge in caso di ricorso a procedure concorsuali oppure a operazioni di finanza straordinaria
- Presenza di componenti manageriali adeguate a gestire i processi finanziari e le attività straordinarie

Macro fasi progetto di risanamento



- Attività preliminari (analisi motivazioni della crisi, analisi di mercato e di posizionamento competitivo, indagine sulla situazione patrimoniale, economica e finanziaria, sviluppo di proiezioni a breve termine)
- Negoziazione con i creditori (numero controparti, complessità proposta, eventuali tempi imposti dalla normativa)
- Implementazione del piano
- Affidamento dell'attività di coordinamento ad un C.R.O.?

Attività preliminari



- **Profilo aziendale**
- **Situazione patrimoniale**
- **Posizionamento competitivo**
- **Business plan**

Profilo aziendale



- Struttura di gruppo, catena di controllo ed azionariato
- Attività *core* e *non core*
- Garanzie rilasciate
- Risorse disponibili al servizio del piano
- Impatto di eventuali operazioni sui rapporti contrattuali
- Immobili di proprietà e vincoli
- Rapporti bancari
- Rapporti con fornitori e clienti

Situazione patrimoniale



- Analisi patrimoniale in ottica di continuità (*going concern*) e liquidazione
- Plusvalenze o minusvalenze latenti
- Valore beni in leasing e debiti finanziari
- Valore realizzo attivo circolante
- Revisione posizioni infragruppo e rischi penali
- Individuazione di passività potenziali derivanti dalla chiusura di alcuni contratti
- Suddivisione dei creditori in privilegiati e chirografari
- Stima dei costi di ristrutturazione

Posizionamento competitivo



- Aspetti generali (contrazione dei volumi di vendita, minore competitività rispetto ai concorrenti, cambiamenti tecnologici o regolamentari, incremento dei prezzi delle materie prime non ribaltato sui prezzi di vendita)
- Analisi di *benchmarking* (confronto con i concorrenti sui principali *driver* considerati strategici)
- Analisi domanda pregressa e prospettica (ausilio ricerche di mercato)

Business plan



- Stato patrimoniale, conto economico e flussi di cassa
- Individuazione di eventuali esigenze di liquidità e necessari interventi (aumento cassa generabile tramite capitale circolante, erogazione capitale di rischio, accordi di dilazione con i fornitori, richieste di finanza ponte)
- Recupero di marginalità
- Sostenibilità degli interventi ipotizzati rispetto alle prospettive economiche e finanziarie
- Analisi di sensitività
- Analisi di scenario (*worst case*, *base case* e *best case*)

Possibile struttura di business plan



- Sommario
- Settore
- Mercato
- Prodotti e marchi
- Processo produttivo
- Management team
- Strategia
- Piano di marketing
- Piano operativo
- Bilanci di simulazione e budget di cassa

Evidenze del business plan



- Strategia coerente con il contesto competitivo
- Adeguatezza delle risorse umane rispetto alle necessità
- Miglioramento della situazione economica e patrimoniale e produzione di risorse finanziarie sufficienti

Il piano di marketing



- Obiettivi di vendita
- Politiche di prezzo
- Costi commerciali fissi e variabili collegati a vendita e promozione

Il piano operativo



- Fabbisogni di risorse produttive
- Fabbisogni di investimenti e tempi di attuazione

Bilanci di simulazione



- Determinazione del margine di contribuzione e del capitale circolante netto operativo (crediti commerciali, rimanenze, debiti commerciali)
- Definizione della struttura patrimoniale e finanziaria (immobilizzazioni e ammortamenti, debiti finanziari ed oneri finanziari, capitale di rischio)
- Bilanciamento fonti-impieghi

Stakeholders e crisi



- Azionisti imprenditori e risparmiatori
- Fornitori (peggioramento posizioni di incasso e richieste di dilazione, recupero posizioni pregresse e comportamenti opportunistici, mantenimento rapporti di fornitura, importanza per l'impresa)
- Banche (ruolo fondamentale, approvazione del piano e supporto finanziario, monitoraggio e verifica)

Le professionalità coinvolte nella soluzione delle crisi



- Chief Restructuring Officer
- Advisor legale
- Advisor finanziario
- Attestatore

La ristrutturazione finanziaria



- Aumento dei mezzi propri
- Erogazione di nuova finanza
- Consolidamento del debito
- Ratio (PFN/EBITDA, PFN/Patrimonio netto, OF/Fatturato)