

Corso di laurea magistrale in Economia, Finanza e Impresa

# *Crisi e ristrutturazione di impresa*

## *La diagnosi della crisi*

Prof. Anna Lucia Muserra

Anno Accademico 2022-2023

## **L'analisi delle cause della crisi**

# LA COMPRENSIONE DELLE CAUSE DELLA CRISI DI IMPRESA

**L'ANALISI DELLE CAUSE DELLA CRISI DI UN COMPLESSO AZIENDALE E' FONDAMENTALE PER UNA CORRETTA PROGRAMMAZIONE E PER LA RIMOZIONE DEI FATTORI PATOLOGICI.**



La comprensione delle cause della crisi permette di individuare possibili elementi di discontinuità nella gestione utili/necessari al risanamento o alla ristrutturazione della debitoria



Solo attraverso tali passaggi è possibile formulare un piano fondato, eventualmente da realizzare attraverso l'impiego degli strumenti giuridici che il legislatore mette a disposizione (i.e. piano di risanamento, accordo di ristrutturazione, concordato preventivo, ecc.)

# Le cause della crisi

crisi generate "internamente"

crisi generate "esternamente"

<b>Fattori endogeni (Fattori specifici dell'impresa)</b>	<b>Fattori esogeni (Fattori macroeconomici e di settore)</b>
Insufficienti capacità del management	Mutamenti strutturali del settore (calo della domanda, maturità o declino settore)
Controllo finanziario inadeguato	Competizione
Struttura dei costi rigida	Variazione dei prezzi
Strategie di vendita non corrette	Cambiamenti radicali della tecnologia
Acquisizioni fallite	Cambiamenti normativi
Politica finanziaria errata	
Organizzazione carente	

# Le cause della crisi

Le crisi aziendali sorgono per l'effetto esplosivo di una miscela di diverse concause per la quale agiscono da detonatore anche cause obiettive (eventi esterni) che comunque sovente intervengono come fenomeni di accentuazione e di percezione esterna

## Le cause della crisi

- ❑ crisi da **inefficienze**: incapacità di determinate aree o funzioni aziendali di operare con rendimenti e costi in linea con i principali concorrenti (motivi: obsolescenza dei macchinari; mancanza di preparazione del personale; sottodimensionamento degli impianti; disorganizzazione)
- ❑ crisi da **sovracapacità/rigidità**: situazioni in cui alla contrazione della domanda o alla perdita di quote di mercato non corrisponde un tempestivo ridimensionamento (o conversione) della capacità produttiva
- ❑ crisi da **decadimento dei prodotti o errori di marketing**: mancanza di rinnovamento del prodotto o errate politiche di vendita, decadimento del marchio, ecc.
- ❑ crisi da **incapacità nella programmazione, da errori di strategia e/o da carenza di innovazione**: incapacità di programmazione nel medio/lungo periodo; scarsa propensione alla ricerca e alla innovazione;
- ❑ crisi da **squilibrio finanziario/patrimoniale**: errato mix delle fonti di finanziamento; eccessivo peso degli oneri finanziari, ecc.

N.B.: la crisi, generalmente, si autoalimenta perché determina il rischio di perdita di “risorse chiave”, o di opportunità operative (es. impossibilità di partecipare a gare, ecc.), perdita di reputazione, pagamento di penali, riduzione degli investimenti in R&S, ecc.)

# CAUSE DELLA CRISI DI IMPRESA – Crisi da inefficienza

- **Si verifica quando l'azienda opera a costi maggiori rispetto ai concorrenti**
- **Può annidarsi in una funzione aziendale:**
  - **Nell'area della produzione** (disponibilità di strumenti totalmente o parzialmente obsoleti, mancanza di competenza della manodopera, utilizzo di tecnologie superate o allocazione non ottimale degli impianti, time to market inadeguato, elevati scarti di produzione)
  - **Nell'area commerciale**, (sproporzione tra i costi di *marketing*, compresi quelli sostenuti per la creazione e la gestione delle reti di vendita e i risultati che ne derivano)
  - **Nell'area amministrativa**, l'inefficienza può derivare da eccessi di burocratizzazione, da gravi carenze nel sistema informativo, da carenza di know-how, ecc., tali da impedire o pregiudicare una corretta e piena informazione ai gestori dell'impresa)
- **Può essere localizzata in specifiche aree strategiche d'affari, reparti, punti vendita, singole risorse oppure può riguardare l'intera azienda**, consistendo, in quest'ultimo caso in appesantimento di spese generali e costi di struttura

# CAUSE DELLA CRISI DI IMPRESA – Crisi da sovracapacità/rigidità

- La crisi da sovracapacità e rigidità sono determinate da un eccesso di capacità produttiva, collegato all'impossibilità di adattamento nel breve termine dei costi fissi, quali i costi delle immobilizzazioni tecniche, i costi della tecnologia e quelli per la manodopera, che vanno pertanto parzialmente sprecati.
- La sovracapacità può collegarsi all'incapacità di ottenere economie di scala, dall'ingresso nel mercato di riferimento di nuove correnti d'importazione, da errori di previsione della domanda, dall'esistenza di elevate barriere all'uscita o da politiche manageriali inadeguate (o da una combinazione di tali fattori).
- La rigidità può essere dovuta anche a un aumento dei costi non controbilanciato da corrispondenti variazioni dei prezzi, soprattutto se soggetti a controllo pubblico



# CAUSE DELLA CRISI DI IMPRESA – Crisi decadimento prodotti

- Prodotto non più attraente sul mercato con conseguente perdita delle quote di mercato e riduzione dei margini di contribuzione.
- Mix di prodotti errato rispetto alle esigenze della clientela target;
- Perdita di immagine dell'impresa; non riconoscibilità del produttore, delle marche e dei prodotti; in errori nella scelta dei mercati, del target di clientela o delle nicchie;
- decadimento dei servizi offerti alla clientela;
- carenze ed eccessiva onerosità dell'apparato distributivo

# CAUSE DELLA CRISI DI IMPRESA – Crisi da carenza di programmazione/innovazione

- Incapacità di sviluppare nuove idee per la sopravvivenza e lo sviluppo nel lungo periodo;
- Incapacità di adattare le condizioni della gestione alle variazioni dell'ambiente esterno;
  
- Gli errori nella strategia che possono determinare una distruzione di valore sono molteplici e tra questi rientrano:
  - il mantenimento di attività che generano risultati negativi e che non presentano probabilità di inversione di tendenza;
  - l'entrata in nuovi settori/mercati lontani dal proprio *core business* e per i quali l'azienda non possiede competenze adeguate per sostenere lo scontro competitivo;
  - l'avvio di fasi di sviluppo eccessivamente veloci, pur non possedendo adeguate disponibilità finanziarie e manageriali;
  - lo sperpero di risorse in progetti di ricerca che non producono risultati apprezzabili;

# CAUSE DELLA CRISI DI IMPRESA – Crisi da squilibrio finanziario

- Gli squilibri finanziari possono derivare da:
  - una grave carenza di mezzi propri;
  - una marcata prevalenza di debiti a breve termine rispetto ai debiti a medio/lungo termine;
  - una mancata correlazione tra investimenti duraturi e finanziamenti stabili;
  - limitate o nulle riserve di liquidità;
  - scarsa capacità di contrattare le condizioni del credito;
  - difficoltà nel rispettare i pagamenti alle scadenze definite.

## Le possibili strategie di risanamento

### strategie "conservative"

- ✓ **riqualificazione del fatturato e miglioramento della marginalità** (disinvestimento in mercati / clienti non redditizi e concentrazione su settori/prodotti già esistenti con maggiore marginalità)
- ✓ **riorganizzazione e riduzione del personale** (riorganizzazione delle funzioni aziendali; riduzione del personale mediante il ricorso ad ammortizzatori sociali o licenziamenti collettivi)
- ✓ **riduzione dei costi fissi e degli investimenti** (razionalizzazione della struttura dei costi; disinvestimento nei settori caratterizzati da una maggior rigidità negli investimenti; taglio delle spese discrezionali nei reparti; ecc.)
- ✓ **ottimizzazione del capitale circolante netto** (rimodulazione delle condizioni di riscossione dei crediti e di pagamento delle forniture; ottimizzazione delle rimanenze di magazzino per ridurre il capitale inutilizzati)
- ✓ **riequilibrio della struttura finanziaria** (rinegoziazione dei debiti e delle relative scadenze; accensione nuove linee di credito; ecc.)

### strategie "innovative"

- ✓ **ricerca di nuovi mercati e/o nuovi prodotti** (riposizionamento competitivo)
- ✓ **inserimento in nuovi contesti imprenditoriali** (es. aggregazioni di azienda e sfruttamento di sinergie)

# Il percorso di risanamento

## Strategie

## Leve economiche, finanziarie e patrimoniali

## Risultati economici, finanziari e patrimoniali

### Azioni strategiche

- ❖ strategie conservative
- ❖ strategie innovative

### Interventi su:

- ❖ prezzi vendita / ricavi
- ❖ prezzi acquisti / costi variabili
- ❖ volumi di produzione
- ❖ rendimenti produttivi
- ❖ mix di produzione / vendita
- ❖ durata dei cicli operativi
- ❖ revisione della logistica

### Effetti su:

- ❖ reddito d'esercizio
- ❖ patrimonio
- ❖ liquidità / flussi di cassa
- ❖ rendimento del capitale proprio



**RISANAMENTO**

**Il controllo di gestione per l'analisi  
delle disfunzioni economiche**

# Il controllo di gestione per l'analisi delle disfunzioni economiche

Per la diagnosi preventiva concomitante e susseguente degli stati di crisi aziendale gli strumenti di indagine piu' penetranti sono dati dal

## **Controllo di gestione**

**sottoinsieme del sistema di controllo aziendale basato su dati contabili ed extracontabili che includa:**

- i) la contabilità analitica**
- ii) il budgeting**
- iii) la programmazione operativa**
- iv) il reporting**
- v) la sensitivity analysis**

## Il controllo di gestione per l'analisi delle disfunzioni economiche

Impiego a preventivo, del budget e, a consuntivo, della contabilità analitica

Analisi economiche basate sulla determinazione **di costi, di ricavi e di margini analitici**, riferiti a specifici oggetti di riferimento:



le produzioni, le fasi e funzioni della gestione, le attività, le unità organizzative e i centri di responsabilità, le aree geografiche, i gruppi di clienti, i mercati serviti, le aree strategiche.



# Il controllo di gestione per l'analisi delle disfunzioni economiche

**Obiettivo: indagare possibili cause di alterazione dell'equilibrio economico dovute a:**

- ❑ inefficienze nei processi produttivi e nelle funzioni aziendali;
- ❑ crisi di capacità per sottoimpiego della capacità produttiva dovuta alla rigidità dei fattori di produzione a fronte di turbolenze dei mercati;
- ❑ declino dei prodotti, saturazione dei mercati, perdite di quote relative di mercato; eliminazioni di prodotti, di rami aziendali, di divisioni;
- ❑ valutazioni di ipotesi di cessione e di liquidazione totale o parziale dell'azienda o delle sue attività; ristrutturazione organizzativa; decentramento produttivo; fusioni, scorpori, scissioni;
- ❑ semplificazione e appiattimento della struttura organizzativa; eliminazione di funzioni e di strutture non produttive; tagli alle spese generali;
- ❑ perdite di competitività per difetti di qualità; deterioramento dell'immagine aziendale; riorientamento strategico dell'impresa.

## Il controllo di gestione per l'analisi delle disfunzioni economiche

- a) L'analisi per l'accertamento delle inefficienze
- b) L'analisi per l'accertamento delle crisi di capacità produttiva
- c) L'analisi per l'accertamento delle crisi da decadimento del prodotto e da incoerenze nel mix produttivo
- d) L'analisi per l'accertamento delle crisi da costi di struttura
- e) L'analisi per l'accertamento delle crisi da difetti di qualità

## a) L'analisi per l'accertamento delle inefficienze

### Inefficienza:

- insorgenza di anomalie che aumentano il costo dei fattori produttivi, per sprechi, cali, perdite, sfridi, duplicazioni, danni, rotture, guasti, difetti; ma anche per errori di selezione dei fattori produttivi in base ai prezzi, stante il dinamismo dei mercati e le conseguenti oscillazioni, nel tempo, dei prezzi dei fattori, delle materie prime;
- può riguardare una fase, una funzione aziendale o l'intera organizzazione;
- È indagata prevalentemente attraverso l'analisi dei costi (classificazione/localizzazione/imputazione) e l'analisi dei rendimenti

## b) L'analisi per l'accertamento delle crisi di capacità produttiva

### Sottoimpiego della capacità produttiva

**Fonte: fattori produttivi rigidi** (*impianti non flessibili, personale dipendente molto specializzato e non versatile, locali e spazi attrezzati e dedicati, non riconvertibili ad altre destinazioni, mezzi di trasporto altamente specifici*)

**Conseguenze:** eccesso di giacenze di beni invenduti, capienza produttiva non utilizzata con riflessi sull'equilibrio economico (costi privi di correlativi ricavi) e sull'andamento finanziario, per le uscite anticipate connesse con la continuità della produzione, ma prive delle corrispondenti entrate.

## b) L'analisi per l'accertamento delle crisi di capacità produttiva

### Sottoimpiego della capacità produttiva

**Analisi della leva operativa:** misurare i margini di contribuzione per tempi successivi in rapporto al risultato operativo dell'azienda verificando eventuali peggioramenti di quest'ultimo valore per diminuzioni di volume di produzione

Nel caso di una struttura rigida dei costi di produzione dell'azienda, un calo del volume di produzione, abbassando il margine di contribuzione, farà aumentare il rapporto di incidenza dei costi fissi  $CF/MLC$ , mentre al contrario farà diminuire il rapporto di leva operativa  $RO/MLC$ , evidenziando così una **perdita di redditività**

## c) L'analisi per l'accertamento delle crisi da decadimento del prodotto e da mix produttivo

### **Analisi di redditività:**

consente di formulare giudizi di convenienza economica sui prodotti, sul mix produttivo, sui mercati serviti, sulle tipologie di clienti, sulle aree strategiche d'affari sull'intera formula imprenditoriale



consente dunque di individuare prodotti o business a margini positivi o a margini negativi, evitando effetti compensativi

### c) L'analisi per l'accertamento delle crisi da decadimento del prodotto e da mix produttivo

**Un** prodotto nella fase di declino del suo ciclo vitale, anche se la capacità produttiva è pienamente utilizzata può presentare un **limitato utile operativo**.

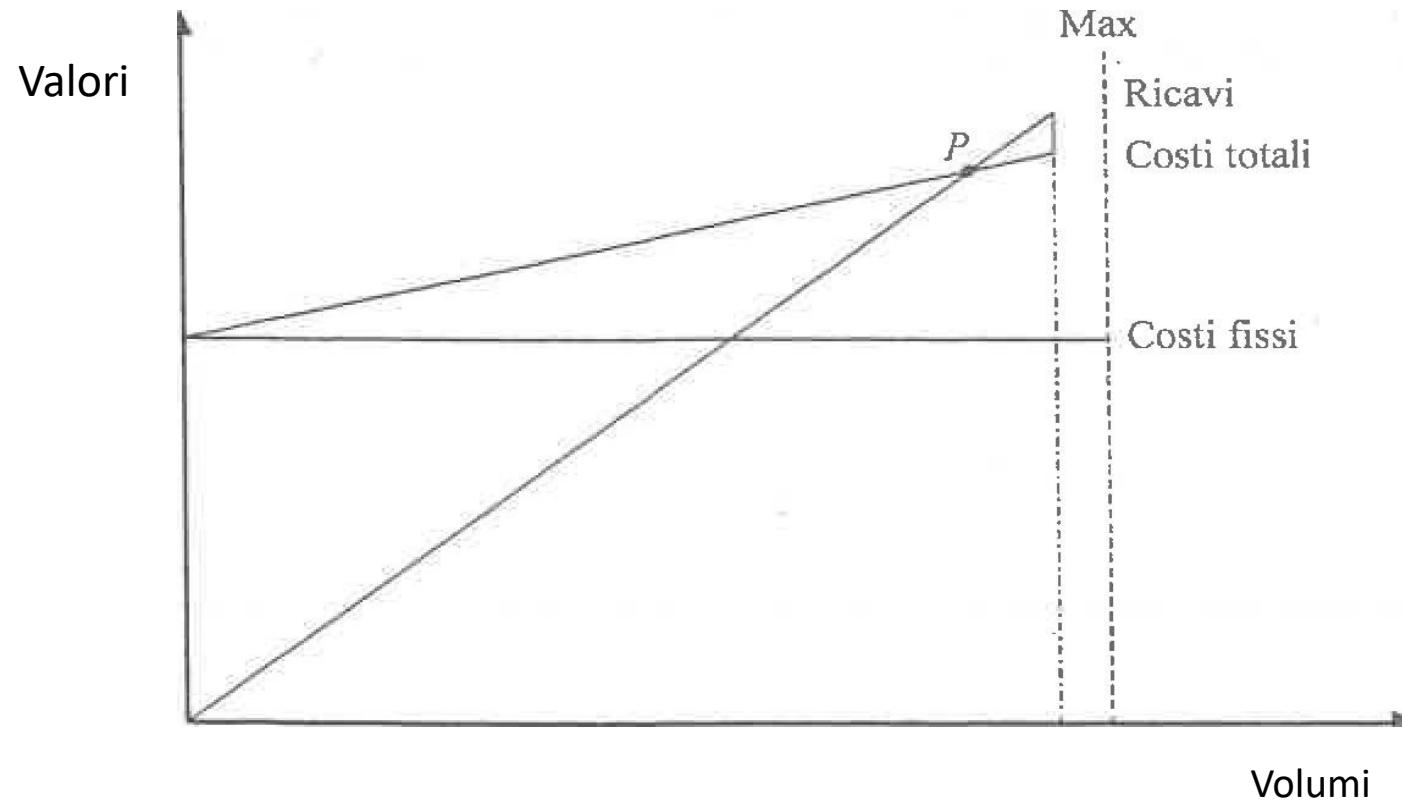
Il fatto che l'impresa non sia in grado di sostituirlo o di rivitalizzarlo denota una crisi di innovazione

**Ciò espone l'azienda ad un rischio in quanto** una diminuzione delle vendite, anche non di grande entità, porta il prodotto in perdita.

**L'eventualità di una crisi di mercato, con una caduta della domanda,** manderà probabilmente in crisi il prodotto e, se questo assicura il fatturato principale, l'intera azienda; ma la crisi esterna è solo una causa secondaria: **quella primaria sta nella crisi imprenditoriale di innovazione e di decadimento del prodotto.**

c) L'analisi per l'accertamento delle crisi da decadimento del prodotto e da mix produttivo

**Break even point di un'impresa a bassa redditività**





## d) L'analisi per l'accertamento delle crisi da costi di struttura

Le crisi da costi di struttura derivano da errori di definizione e di implementazione delle configurazioni organizzative adottate, non più coerenti con l'evoluzione del contesto che sempre più richiede assetti flessibili e capacità di garantire reattività all'impresa.

Assetti strategico-strutturali inadeguati sono ad esempio quelli delle imprese che a fini di diversificazione hanno adottato una macrostruttura di tipo multidivisionale, o che comunque hanno incrementato eccessivamente il grado di formalizzazione interna con proliferazione di ruoli, procedure e costi organizzativi di struttura, sostenibili solo in periodi di prolungata espansione delle vendite.

Anche in questo caso i cali della domanda ai quali sembra collegata l'insorgenza della crisi sono solo dei detonatori, risiedendo la causa primaria nell'errore organizzativo di fondo.

## e) L'analisi per l'accertamento delle crisi da difetti di qualità

### **Sintomi di crisi da qualità :**

- ❖ i costi per difetti interni, dovuti a scarti, rilavorazioni, guasti, ritardi;
- ❖ i costi per difetti esterni, in quanto lamentati dalla clientela, quali resi di prodotti, abbuoni concessi per reclami, garanzie assolute per prodotti difettosi, riparazioni presso i clienti, spese legali per contenziosi su reclami della clientela.

### **Indicatori non monetari e qualitativi quali:**

- percentuali di scarti rispetto al totale della lavorazione;
- quantitativi di resi ai fornitori;
- numero di prodotti difettosi e la loro percentuale sul totale della produzione,
- numero delle ore di assenteismo;
- il numero delle ore impiegate per riparazioni e rilavorazioni;
- qualità e la percentuale dei resi da clienti rispetto al totale dei prodotti
- il tempo di erogazione dei servizi;
- il tempo di attesa allo sportello;
- il numero delle garanzie assolute rispetto al totale dei prodotti venduti.

**ALFA S.p.A. - Conto Economico**

<b>Migliaia di €</b>	<b>2017A</b>	<b>2018A</b>	<b>2019PC</b>	<b>2020PC</b>
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	26.675	26.523	19.359	11.669
Sconti	-	-	-	(140)
Var. prodotti in corso di lavorazione e finiti	(932)	(306)	(720)	-
Altri ricavi e proventi	679	269	585	187
<b>Valore della produzione</b>	<b>26.422</b>	<b>26.486</b>	<b>19.224</b>	<b>11.716</b>
Materie prime e merci	(9.886)	(8.172)	(6.088)	(3.275)
Lavorazioni esterne	(2.483)	(2.817)	(2.033)	(1.206)
Prodotti finiti	(3.978)	(2.156)	(2.011)	(1.189)
Personale diretto	(5.500)	(5.249)	(4.873)	(3.157)
<b>Primo margine</b>	<b>4.575</b>	<b>8.092</b>	<b>4.221</b>	<b>2.889</b>
%	<b>17,3%</b>	<b>30,6%</b>	<b>22,0%</b>	<b>24,7%</b>
Servizi	(2.804)	(2.426)	(2.651)	(2.274)
Personale indiretto	(1.922)	(1.297)	(1.323)	(1.104)
Godimento beni di terzi	(1.039)	(252)	(156)	(100)
Oneri diversi di gestione	(1.145)	(2.370)	(2.328)	(1.314)
<b>EBITDA</b>	<b>(2.335)</b>	<b>1.748</b>	<b>(2.238)</b>	<b>(1.903)</b>
%	<b>(8,8%)</b>	<b>6,6%</b>	<b>(11,6%)</b>	<b>(16,2%)</b>
Ammortamenti	(1.073)	(729)	(679)	-
Svalutazioni	(2.845)	(21)	(27)	(99)
Accantonamenti	(500)	-	-	-
<b>EBIT</b>	<b>(6.753)</b>	<b>998</b>	<b>(2.944)</b>	<b>(2.001)</b>
Proventi / (oneri) finanziari	(1.157)	(1.090)	(750)	(538)
Proventi / (oneri) straordinari	6.396	136	(350)	(454)
<b>EBT</b>	<b>(1.514)</b>	<b>45</b>	<b>(4.043)</b>	<b>(2.994)</b>
Imposte	491	178	197	-
<b>Risultato d'esercizio</b>	<b>(1.023)</b>	<b>223</b>	<b>(3.846)</b>	<b>(2.994)</b>

**ALFA S.p.A. - Stato Patrimoniale**

<b>Migliaia di €</b>	<b>2017A</b>	<b>2018A</b>	<b>2019PC</b>	<b>2020PC</b>
Immobilizzazioni immateriali	90	79	77	85
Immobilizzazioni materiali	9.124	8.788	8.586	8.783
Immobilizzazioni finanziarie	15.096	15.096	15.096	15.096
<b>Attivo fisso</b>	<b>24.310</b>	<b>23.963</b>	<b>23.759</b>	<b>23.964</b>
Rimanenze	8.177	8.151	7.547	7.547
Crediti commerciali	4.144	6.735	6.771	5.601
Debiti commerciali	(6.171)	(6.266)	(6.533)	(6.022)
<b>CCO</b>	<b>6.151</b>	<b>8.619</b>	<b>7.785</b>	<b>7.126</b>
Crediti tributari	1.134	1.161	1.496	1.615
Ratei e risconti attivi	128	135	60	52
Altri crediti	163	758	72	78
Debiti tributari	(5.475)	(6.570)	(8.150)	(9.909)
Ratei e risconti passivi	(364)	(274)	(307)	(308)
Altri debiti	(462)	(443)	(465)	(537)
<b>CCN</b>	<b>1.274</b>	<b>3.387</b>	<b>490</b>	<b>(1.883)</b>
Fondi	(1.220)	(1.003)	(886)	(805)
<b>CIN</b>	<b>24.365</b>	<b>26.347</b>	<b>23.363</b>	<b>21.276</b>
Disponibilità liquide	(639)	(527)	(328)	(306)
Debiti vs banche - finanziamenti esistenti	14.096	15.306	15.782	16.109
Altri Debiti vs banche	-	-	-	-
Debiti vs società di leasing	3.611	3.586	2.943	2.779
Crediti vs factor	(1.271)	(744)	-	-
<b>PFN</b>	<b>15.797</b>	<b>17.621</b>	<b>18.396</b>	<b>18.583</b>
<b>Patrimonio netto</b>	<b>8.568</b>	<b>8.726</b>	<b>4.967</b>	<b>2.693</b>