



# Allerta d'impresa

Come riconoscere le criticità aziendali e quali metodi utilizzare

*Jimmy Clarini –Entriage*

*Novembre 2017*



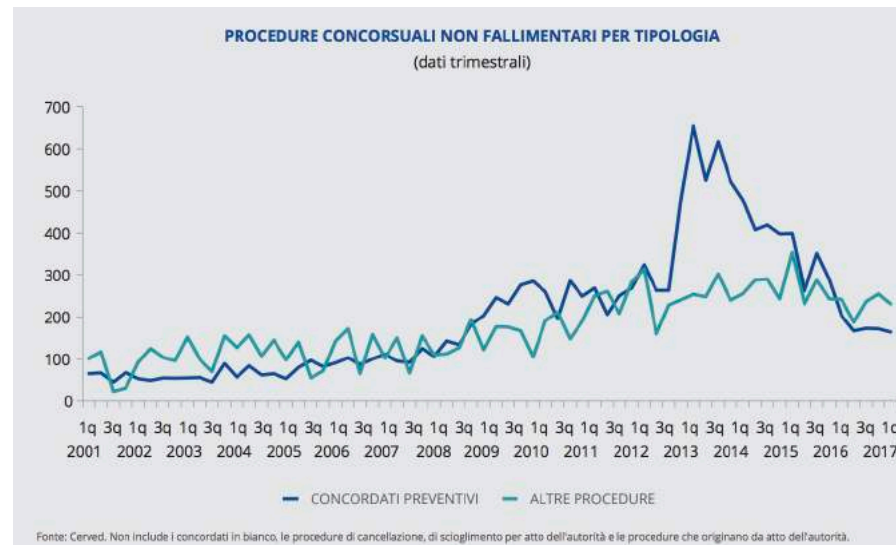
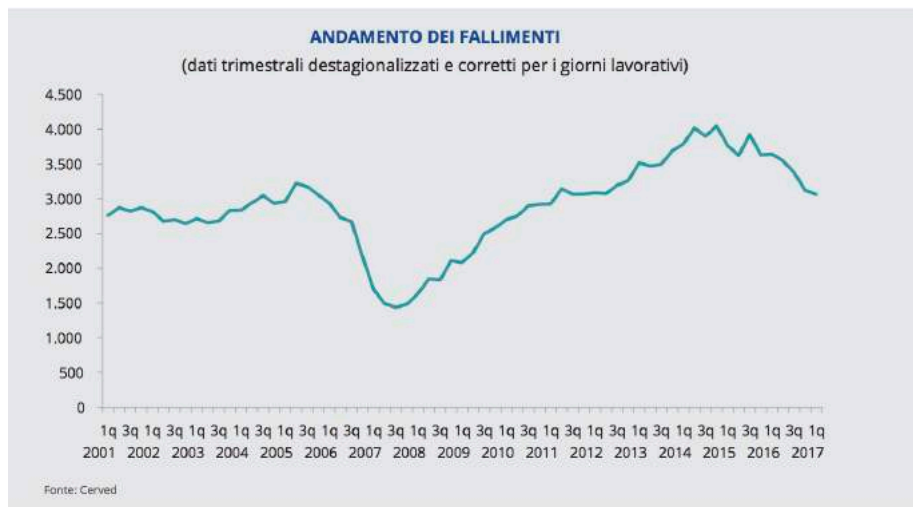
# CONOSCERE LE CRITICITA'

....non è un'ovvietà!!



# 1° semestre 2017: oltre 7.500 aziende tra fallimento e procedure

- Come mai in un anno oltre 15.000 aziende chiudono o entrano in procedure concorsuali?
- Come mai gli imprenditori non si sono accorti di criticità tali da arrivare a questo punto?





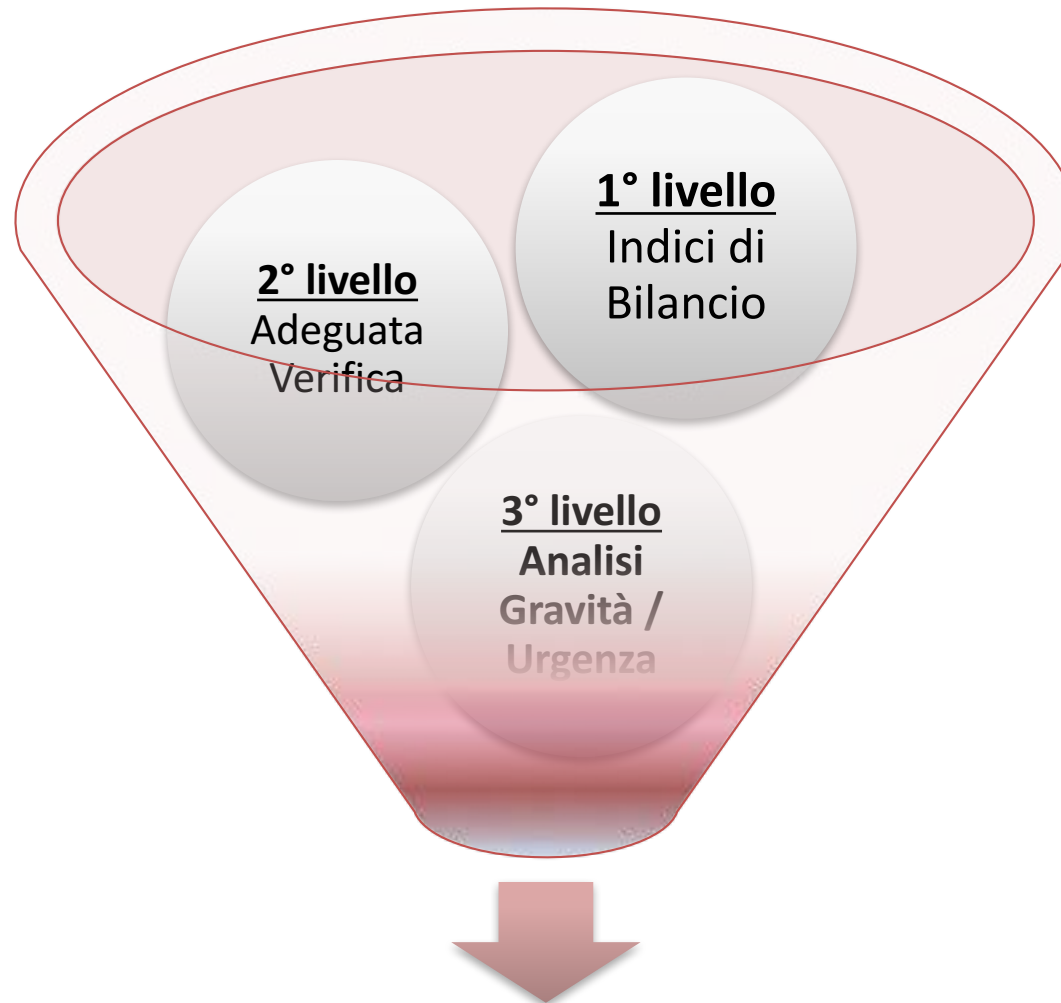
## Nuova legge - Allerta d'impresa

- L'esperienza ed i dati storici dimostrano che si può capire già 5/6 anni prima che c'erano delle criticità
- Così il legislatore ha giustamente imposto l'allerta d'impresa; per legge è obbligatorio (e conviene) avviare fin dai primi segnali azioni specifiche





# Sistema di allerta → tecnica ad imbuto



E poi che cosa si fa?

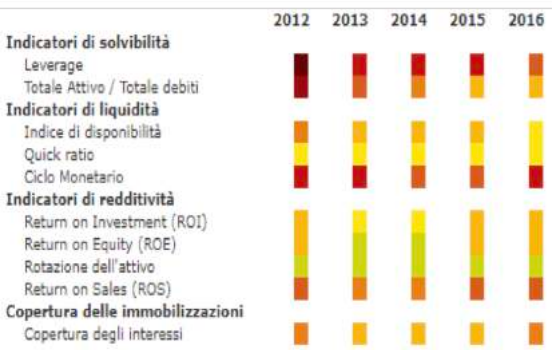
# 1° Livello di allerta – Indici di Bilancio e riclassificazione

- L'analisi di bilancio e la sua riclassificazione permettono già di evidenziare eventuali disequilibri economici e/o patrimoniali e/o finanziario ed indirizzando l'attenzione alle criticità più evidenti (effetti e non cause)
- Il plus di questa analisi è che permette il confronto di indicatori specifici (rating, indici, trend) con i bilanci di aziende dello stesso settore può confermare eventuali criticità specifiche dell'azienda
- Il limite è che si fa riferimento ad una "fotografia" al 31 dicembre che è naturalmente superata da diversi mesi; è anche vero che criticità evidenti sono tali da diversi anni

## Bilanci riclassificati

Stato Patrimoniale Riclassificato	2012		2013		2014		2015		2016	
	€k	%	€k	%	€k	%	€k	%	€k	%
<b>Rimaneze</b>	1.955	13,7%	1.299	13,1%	1.552	10,4%	1.024	7,3%	3.223	23,1%
Crediti verso clienti	19.930	139,6%	16.830	169,6%	17.708	118,4%	16.484	116,9%	14.943	107,3%
Crediti commerciali verso gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti verso fornitori	(11.939)	-83,6%	(12.850)	-129,5%	(8.642)	-57,8%	(8.395)	-59,5%	(9.400)	-67,5%
Debiti commerciali verso gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Capitale circolante commerciale</b>	<b>9.046</b>	<b>69,7%</b>	<b>8.279</b>	<b>82,2%</b>	<b>10.610</b>	<b>71,0%</b>	<b>9.112</b>	<b>64,6%</b>	<b>8.771</b>	<b>62,9%</b>
Altre attività	1.319	9,2%	1.594	16,1%	823	5,3%	1.749	12,4%	2.339	16,8%
Altre passività	(677)	-4,7%	(625)	-6,3%	(235)	-1,6%	(349)	-2,5%	(421)	-3,0%
<b>Capitale circolante netto</b>	<b>10.588</b>	<b>74,2%</b>	<b>6.247</b>	<b>63,0%</b>	<b>11.204</b>	<b>74,9%</b>	<b>10.513</b>	<b>74,6%</b>	<b>10.688</b>	<b>76,7%</b>
Immobilizzazioni immateriali	2	0,0%	117	1,2%	105	0,7%	71	0,5%	37	0,3%
Immobilizzazioni materiali	897	6,3%	771	7,8%	617	4,1%	485	3,4%	450	3,2%
Partecipazioni	3.220	22,6%	3.220	32,5%	3.220	21,5%	3.220	22,8%	2.979	21,4%
Altre attività fisse finanziarie	2	0,0%	2	0,0%	1	0,0%	1	0,0%	1	0,0%
<b>Capitale investito lordo</b>	<b>14.709</b>	<b>103,0%</b>	<b>10.357</b>	<b>104,4%</b>	<b>15.147</b>	<b>101,3%</b>	<b>14.289</b>	<b>101,3%</b>	<b>14.155</b>	<b>101,6%</b>
TFR	(173)	-1,2%	(176)	-1,8%	(192)	-1,3%	(188)	-1,3%	(204)	-1,5%
Altri fondi	(259)	-1,8%	(259)	-2,6%	(1)	0,0%	(1)	0,0%	(17)	-0,1%
<b>Capitale investito netto</b>	<b>14.277</b>	<b>100,0%</b>	<b>9.922</b>	<b>100,0%</b>	<b>14.954</b>	<b>100,0%</b>	<b>14.101</b>	<b>100,0%</b>	<b>13.924</b>	<b>100,0%</b>
Debiti vs banche e borse	12.871	90,2%	6.989	70,4%	11.556	77,3%	10.494	74,4%	8.863	63,6%
Debiti vs banche e m/1 termine	0	0,0%	-417	-4,2%	250	1,7%	83	0,6%	1.264	9,1%
Debiti (crediti) finanziari verso gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti (crediti) finanziari verso soci	20	0,1%	505	5,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti / crediti finanziari	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti rappresentati da titoli di credito	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Totale debiti</b>	<b>12.891</b>	<b>90,3%</b>								
<b>Disponibilità liquide</b>	<b>(176)</b>	<b>-1,2%</b>								
<b>Posizione finanziaria netta</b>	<b>12.716</b>	<b>89,1%</b>								
Capitale sociale	92	0,6%								
Riserve	1.298	9,1%								
Risultato d'esercizio	172	1,2%								
<b>Patrimonio netto</b>	<b>1.562</b>	<b>10,9%</b>								
Crediti verso soci per versamenti dovuti	0	0,0%								
Capitale e riserve di terzi	0	0,0%								
Utile (perdita) d'esercizio di terzi	0	0,0%								
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>1.562</b>	<b>10,9%</b>								
<b>Totale fonti</b>	<b>14.277</b>	<b>100,0%</b>								

	2012	2013	2014	2015	2016
Società	A	BB	B	B	CCC
Gruppo dei Pari	B	B	B	B	BB





## 2° Livello di allerta - ADEGUATA VERIFICA

- Protocollo promosso dall'Ordine dei Commercialisti di Milano
- 40 domande quanti e qualitative da poter fare in qualsiasi momento
- ad uso dei sindaci/revisori (...e dei direttori amministrativi)
- File excel scaricabile gratuitamente sul sito ODCEC
- Chiedilo a [info@entriage.com](mailto:info@entriage.com)

N°	Quesito	RISPOSTA
1.1	Ricevute ed altri avvisi di pagamento non onorate alla scadenza	
1.2	Ritardi nei pagamenti concordati superiori a 90 giorni;	
1.3	Pagamenti parziali rispetto al prezzo concordato;	
1.4	Richieste di riscadenzamento nei pagamenti concordati;	
1.5	Compensazioni, abbuoni derivanti da resi, controversie derivanti dalla quantità del prodotto o da ritardi nei termini di consegna anomali rispetto la media del settore;	
1.6	Sconti o promozioni di ogni tipo in misura superiore al 50% del prezzo di listino o comunemente praticato, in ogni caso considerati anomali in rapporto alle comuni condizioni d'uso di piazza.	
2.1	Significativo e concordante <sup>(1)</sup> deterioramento dei rating interni assegnati dalle banche (downgrade);	
2.2	Sconfini rilevanti <sup>(2)</sup> e ripetuti in Centrale dei Rischi (avvenuti nell'arco degli ultimi 12 mesi);	
2.3	Anomalo aumento delle richieste di garanzie su beni aziendali o di soggetti terzi;	
2.4	Anomalo aumento delle segnalazioni in C.R. di insoluti su anticipo crediti;	
2.5	Anomala richieste di fido oltre gli ordinari fabbisogni di cassa attesi. In particolare, ripetute richieste di temporanee disponibilità di cassa per far fronte a esigenze di tesoreria non giustificate dalla stagionalità;	
2.6	Anomala e continuativa crescita dei fidi utilizzati, con particolare riferimento al sovra-utilizzo dei fidi di smobilizzo crediti commerciali (fidi autoliquidanti);	
2.7	Rientri nelle linee di credito per cassa o per firma che non si inseriscono in una rimodulazione complessiva della struttura degli affidamenti <sup>(3)</sup>	

- Le domande si riferiscono non solo ad alcuni indici dell'ultima situazione contabile disponibile ma anche a domande riguardo rapporti con banche, fornitori e dipendenti.
- Il questionario restituisce un profilo di rischio su 7 gradi
- Eventuale profilo "rosso" - quindi da "rischio" a "rischio massimo" - determina per sé che c'è un allerta
- Per la legge è già elemento sufficiente per i sindaci per richiedere formalmente al Cda di attivarsi, pena la segnalazione alle autorità

PROFILO DI RISCHIO
SOLVIBILITA'
VULNERABILITA'
VULNERABILITA' ELEVATA
RISCHIO
RISCHIO ELEVATO
RISCHIO MOLTO ELEVATO
RISCHIO MASSIMO



## 3° Livello di allerta - ANALISI GRAVITA' / URGENZA

Qual'è il livello dei danni della nave?



Molto grave				
Grave				
Seria				
Leggera				
Gravità Urgenza	Bassa	Media	Alta	Molto alta

Quanto tempo disponibile per evitare di arenarsi sulla spiaggia?





# Gravità = Livello del **Patrimonio Netto** all'ultima situazione contabile



ATTIVO	SITUAZIONE CONTABILE 31 maggio 2017	Riclassifiche e revisioni	SITUAZIONE Normalizzata 31 maggio 2017
<b>A) CREDITI VERSO SOCI</b>	9.199	0	9.199
I - IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	42.446	-42.446	0
II - IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	11.316.741	0	11.316.741
III - IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	201.473	-201.423	50
<b>B) TOTALE IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>11.560.659</b>	<b>-243.869</b>	<b>11.316.791</b>
I - RIMANENZE	3.800.023	-650.000	3.150.023
II - CREDITI	6.000.932	-890.000	5.110.932
IV - DISPONIBILITA' LIQUIDE	385.592	0	385.592
<b>C) TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>10.186.547</b>	<b>-1.540.000</b>	<b>8.646.547</b>
	<b>21.756.405</b>	<b>-1.783.869</b>	<b>19.972.536</b>

PASSIVO	SITUAZIONE CONTABILE 31 maggio 2017	Riclassifiche e revisioni	SITUAZIONE Normalizzata 31 maggio 2017
<b>A) PATRIMONIO NETTO</b>	<b>2.336.726</b>	<b>- 2.253.314</b>	<b>83.411</b>
<b>B) FONDI PER RISCHI ED ONERI</b>	636.954	350.000	986.954
<b>C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO</b>	421.158	0	421.158
<b>D) DEBITI</b>	18.137.611	119.446	18.257.057
<b>E) RATEI E RISCONTI</b>	223.957	0	223.957
	<b>21.756.405</b>	<b>-1.783.869</b>	<b>19.972.536</b>

## E COME EVOLVE IL PATRIMONIO NETTO ?



- ART 2446
- 
- Quando risulta che il capitale è diminuito di oltre un terzo in conseguenza di perdite [[2413](#)], gli amministratori [[2381](#)] o il consiglio di gestione, e nel caso di loro inerzia il collegio sindacale ovvero il consiglio di sorveglianza, devono senza indugio convocare l'assemblea per gli opportuni provvedimenti.....
- ART 2447
- 
- Se, per la perdita di oltre un terzo del capitale, questo si riduce al disotto del minimo stabilito dall'articolo [2327](#), gli amministratori o il consiglio di gestione e, in caso di loro inerzia, il consiglio di sorveglianza devono senza indugio (1) convocare l'assemblea [[2364](#), [2364 bis](#)] per deliberare la riduzione del capitale [\(2\)](#) ed il contemporaneo aumento del medesimo ad una cifra non inferiore al detto minimo, o la trasformazione della società





# Gravità ed Urgenza → consapevolezza su cosa fare ed in quanto tempo



## Leggera

Patrimonio positivo in leggera erosione (redditività negativa).



## Seria

Patrimonio positivo in forte erosione (redditività molto negativa).



## Grave

Patrimonio diminuito di oltre un terzo e al limite del Cap. Soc. minimo. In erosione e rischio di essere negativo.



## Molto grave

Patrimonio netto fortemente negativo e con forti trend peggiorativi.

GRAVITÀ della situazione

Molto grave				
Grave				
Seria				
Leggera				
	Bassa	Media	Alta	Molto alta

## URGENZA di intervento



## Bassa

Tensioni finanziarie gestibili. Più di 6 mesi di tempo.



## Media

Tensioni finanziarie evidenti. Circa 6 mesi di tempo.



## Alta

Elevate tensioni finanziarie. Circa 3 mesi di tempo.



## Molto alta

Rischio di stop delle attività. Cassa finita. Tempo finito.