

**LA CRISI D'IMPRESA**

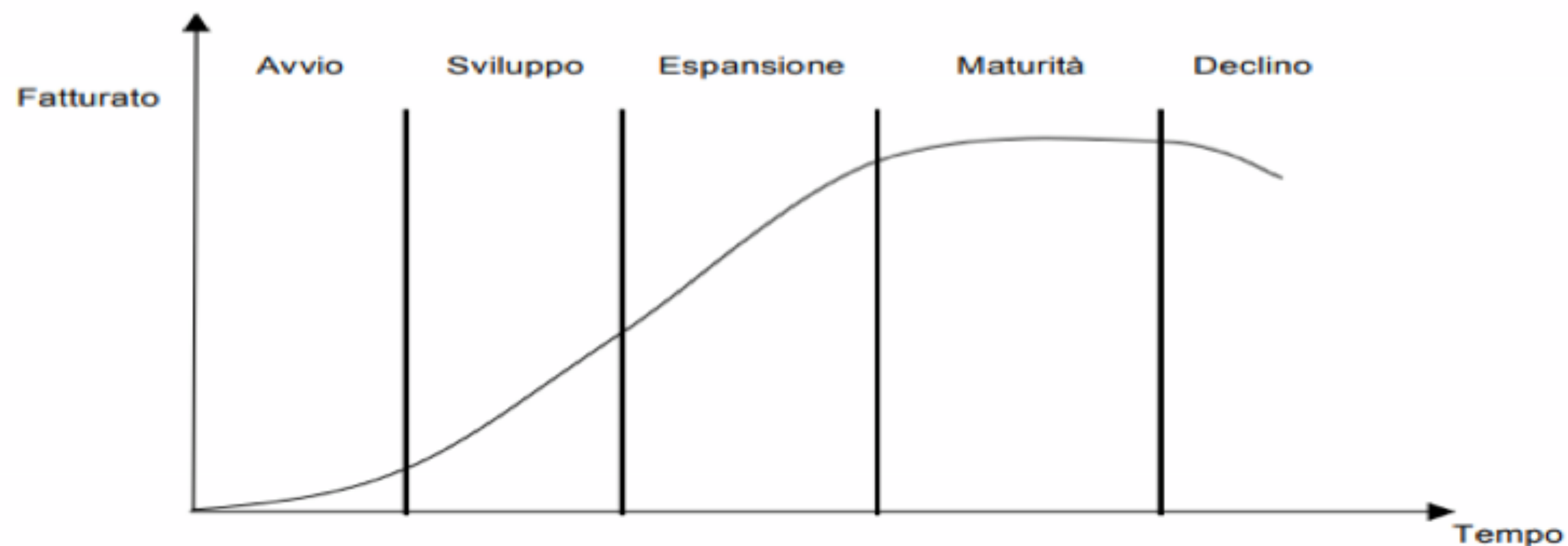
**UNA DIVERSA PROSPETTIVA**

**IL TERMINE CRISI EVOCA GENERALMENTE UNO SCENARIO DI PERTURBAMENTO E CONCATENATO DECADIMENTO DI UNA PRECEDENTE CONDIZIONE D'EQUILIBRIO, TEMPORANEAMENTE O DEFINITIVAMENTE PERSA DEL SOGGETTO CHE NE VIENE AFFETTO.**

**TRA GLI OPERATORI ECONOMICI RICHAMA UNA PIU' CIRCOSCRITTA AREA DI SIGNIFICATO: L'INSORGENZA DI DIFFICOLTA' ECONOMICO-FINANZIARIE SUSCETTIBILI DI INCIDERE SULLA PROFITTEVOLEZZA E SULLA CONTINUITA' DELL'ATTIVITA' D'IMPRESA.**

**IL TERMINE CRISI ASSUME, PERTANTO, NELL'ATTUALITA', TRA GLI OPERATORI ECONOMICI, UNA CONNOTAZIONE ESCLUSIVAMENTE NEGATIVA, ANCHE PER LA SFIDUCIA CHE INGENERA NEGLI STAKEHOLDER.**

**L'ETIMO DELLA PAROLA CRISI (LAT. CRISIS, GR. κρίσις: SCELTA, DECISIONE) SUGGERISCE TUTTAVIA CHE ESSA POSSA NONDIMENO ASSUMERE UN'ACCENTO POSITIVO, FUNGENDO DA INEVITABILE INNESCO PER L'ASSUNZIONE, DA PARTE DELL'IMPRENDITORE, DELLE DETERMINAZIONI NECESSARIE AL RESTART DEL CICLO DI VITA DELL'IMPRESA. DA QUEST'ULTIMO E DALLE FASI IN CUI SI ARTICOLA L'IMPRENDITORE NON PUO' INFATTI PRESCINDERE:**



**AVUTO RIGUARDO AL CICLO DI VITA DELL'IMPRESA, LA CRISI DOVRA' ALLORA ESSERE INTESA NON GIA' COME FENOMENO ECCEZIONALE OCCORSO PER CAUSE FORTUITE ED IMPREVEDIBILI, NE' A MAGGIOR RAGIONE COME MOTIVO DI DISDORO E RIPROVAZIONE SOCIALE, BENSI', PIU' PRAGMATICAMENTE, COME FISIOLOGICO EXITUS DEL CICLO STESSO DELL'INIZIATIVA ECONOMICA E DEL PRODOTTO, CHE, REPLICANDO LE SORTI DI OGNI ORGANISMO CHIAMATO ALLA COMPETIZIONE, DOPO AVER ATTRAVERSATO LE FASI DELL'AVVIO, DELL'ESPANSIONE E DEL CONSOLIDAMENTO, DECLINA INEVITABILMENTE, SINO A SFOCIARE NEL DELTA DELLA CRISI, APPUNTO.**

**L'IMPRENDITORE RAZIONALE DOVRA', DUNQUE, ASSUMERE UN CONTEGNO PREVIDENTE E PROATTIVO, RACCOGLIENDO "LEGNA PER L'INVERNO" ED APPRONTANDO I TOOL NECESSARI SIA ALLA TEMPESTIVA RILEVAZIONE DEI SINTOMI DEL DECLINO E DELLA CRISI IN SENSO STRETTO, SIA ALLA RIMOZIONE DELLE CAUSE DEL DECADIMENTO ECONOMICO-FINANZIARIO.**

# **LE FASI DEL DECLINO E DELLA CRISI**

## **NELLA LETTURA DEL GUATRI**

**NELLA FASE DEL DECLINO POSSONO RAVVEDERSI DUE STADI DISTINTI, CON DISTINTI SEGNI ESTERIORI:**

**I) INCUBAZIONE (PRIME MANIFESTAZIONI DI DECADIMENTO, PEGGIORAMENTO DEI RATIOS);**

**II) MATURAZIONE (AVVERTIBILI PERDITE ECONOMICHE).**

**SE IL DECLINO NON VIENE TEMPESTIVAMENTE FRONTEGGIATO, MEDIANTE ADEGUATI PROCESSI DI TURNAROUND, SFOCIA NELLA CRISI IN SENSO STRETTO, ANCH'ESSA COMPOSTA DI DUE STADI, CARATTERIZZATI DA SINTOMI VIA VIA INGRAVESCENTI:**

**III) RIPERCUSSIONI SUL CASH INFLOW (CARENZA DI LIQUIDITA', ASSOTTIGLIAMENTO O REVOCA DELLE LINEE DI CREDITO, DETERIORAMENTO DEI RAPPORTI CON GLI STAKEHOLDER)**

**IV) CONSEGUENZE SUGLI STAKEHOLDER (INSOLVENZA).**

## **LA CRISI D'IMPRESA NELL'EVOLUZIONE SEMANTICA DEL LEGISLATORE**

**IL LEGISLATORE FALLIMENTARE (R.D. N. 267/1942) NON DEFINIVA LA CRISI, LIMITANDOSI A QUALIFICARE IL SUB-FENOMENO DELL'INSOLVENZA, RICOLLEGANDOLO ALL'INADEMPIMENTO ED AI FATTI ESTERIORI DISVELATORI DELL'INCAPACITA' DELL'IMPRENDITORE DI ONORARE CON REGOLARITA' LE OBBLIGAZIONI CONTRATTE NELL'ESERCIZIO DELL'IMPRESA.**

**CIO' IN COERENZA CON L'IMPIANTO TELEOLOGICO DELLA LEGGE FALLIMENTARE, IL CUI ASSE SI MOSTRAVA SBILANCIATO VERSO IL DAY AFTER E VERSO LA LIQUIDAZIONE CONCORDATA, E NON GIA' VERSO IL GOING CONCERN (I.E. VERSO LA CONTINUITA' AZIENDALE).**

**IL CONCETTO DI CRISI E' EVOCATO DAL LEGISLATORE FALLIMENTARE (SENZA ATTARDARSI IN SFORZI DEFINITORI DI SORTA) SOLTANTO QUALE PRESUPPOSTO PER L'ACCESSO ALLA PROCEDURA DI CONCORDATO PREVENTIVO E PER IL PERFEZIONAMENTO DI ACCORDI DI RISTRUTTURAZIONE DEL DEBITO, OLTRE CHE PER LA SOTTOSCRIZIONE DI CONVENZIONI AFFERENTI A PIANI DI RISANAMENTO.**

**DI CONTRO, IN UN SIGNIFICATIVO SFORZO DEFINITORIO SI PROFONDE IL CODIFICATORE DEL 2019.**

**L'ART. 2, CO. I, LETT. A) DEL D. LGS. N. 14/2019 DEFINISCE LA CRISI COME “*LO STATO DI DIFFICOLTA' ECONOMICO-FINANZIARIA CHE RENDE PROBABILE L'INSOLVENZA DEL DEBITORE, E CHE PER LE IMPRESE SI MANIFESTA COME INADEGUATEZZA DEI FLUSSI DI CASSA PROSPETTICI A FAR FRONTE REGOLARMENTE ALLE OBBLIGAZIONI PIANIFICATE*”**

**LA DEFINIZIONE OFFERTA DAL CODIFICATORE CONFERMA L'INSEGNAMENTO TRADIZIONALE A MENTE DEL QUALE CRISI ED INSOLVENZA SI PONGONO IN RAPPORTO DI GENERE A SPECIE.**

**DISVELA, INOLTRE, GIÀ ESSA SOLO, CHE IL FOCUS DEL LEGISLATORE NAZIONALE SI SIA SPOSTATO DAL DAY AFTER AL DAY BEFORE, IN COERENZA CON I DETTAMI DELLA DIRETTIVA (UE) 2019/1023 (C.D. INSOLVENCY), FORTEMENTE PROTESA A FAVORIRE L'ACCESSO DELLE IMPRESE AI QUADRI DI RISTRUTTURAZIONE PREVENTIVA, E NEL SOLCO TRACCIATO DALLA PROCEDURA DI ESDEBITAZIONE DI MAGGIOR SUCCESSO NELL'EMISFERO OCCIDENTALE, I.E. DAL CHAPTER ELEVEN DEL BANKRUPTCY CODE DEGLI U.S.A..**

# **COMUNI DENOMINATORI DELLE CRISI D'IMPRESA IRRISOLTE**

**UNA CHIAVE DI LETTURA SOGGETTIVISTICA**

**L'IMPRENDITORE NON RAZIONALE ASSUME, DINANZI AI SINTOMI DEL DECLINO E DELLA CRISI, UN CONTEGNO DESCRIVIBILE RICORRENDO AD UN PARADIGMA SOGGETTIVO TRIPARTITO:**

**INTEMPESTIVITA'- REFRATTARIETA' - DIFFIDENZA**

**L'INSUCCESSO DELL'IMPRENDITORE NEL FRONTEGGIARE IL PROGRESSIVO DECADIMENTO DELLA PERFORMANCE E DELLA PROFITABILITA' TROVA CAUSA, INVARIABILMENTE, DA ANGOLO VISUALE SOGGETTIVISTICO, IN UNO O PIU' DEGLI ELEMENTI DEL PARADIGMA SOPRA PROPOSTO E SOTTO DECLINATO.**

## **INTEMPESTIVITA'**

- 1) NELLA RILEVAZIONE DEI RISK TRIGGER;**
- 2) NELL'ANALISI DELLE CAUSE DELLA CRISI;**
- 3) NELL'INDIVIDUAZIONE DEI RIMEDI IDONEI ALLA STERILIZZAZIONE DELLA CAUSE DELLA CRISI;**
- 4) NELL'IMPIEGO DEI TOOL DI RISOLUZIONE DELLA CRISI, CON DISIMPEGNO DI RIMEDI PROCASTINATORI.**

## **REFRATTARIETA'**

**1) AD AMMETTERE L'INSORGENZA DELLA CRISI**

**2) ALLA DISCLOSURE CON GLI STAKEHOLDER**

**3) AD AGGREDIRE LA CRISI OPERANDO UN RAPIDO TURNOVER DEL TMT (TOP MANAGEMENT TEAM) O AFFIDANDO LA GOVERNANCE A MANAGER ESTRANEI ALLA COMPAGINE FAMILIARE O SOCIALE;**

**4) A RICORRERE AD ADVISOR LEGALI, INDUSTRIALI E FINANZIARI**

**5) AD AZIONARE GLI STRUMENTI DI COMPOSIZIONE DELLA CRISI**

## **DIFFIDENZA**

**1) VERSO L'AVVICENDAMENTO NELLA GOVERNANCE FAMILIARE E ANCOR PIU' VERSO IL RICORSO A MANAGEMENT ESTERNO ALLA PROPRIETA';**

**2) VERSO GLI ADVISOR ORIENTATI AL TURNAROUND ANTI-CRISI**

**3) VERSO CANALI DI ALTERNATIVE LENDING (DIRECT LENDING, PRIVATE EQUITY, VENTURE CAPITAL, ETC.)**

**4) VERSO IL RICORSO A FIGURE CHIAVE IN OTTICA ANTI-CRISI: C.R.O. (CHIEF RESTRUCTURING OFFICER), C.F.O. (CHIEF FINANCIAL OFFICER), ETC.**

## **ALCUNE REGOLE AUREE DA SOMMINISTRARE ALL'IMPRENDITORE IRRAZIONALE PERVICACE:**

- PREVENTION'S BETTER THAN CURE;**
- YOU CAN ANALYZE ANYTHING IN 6 WEEKS;**
- IF YOU CANNOT IMPLEMENT IT IN 18 MONTHS, YOU SIMPLY CANNOT IMPLEMENT IT;**
- NON IGNORING SUPPLIERS AND CREDITORS;**
- BE OPEN;**
- SHOW YOU ARE IN CONTROL;**
- COMMUNICATE ACHIEVEMENTS.**

# **I WARNING SIGNS DELLA CRISI**

**L'INGRESSO DELL'IMPRESA NELLO STADIO DELLA CRISI E' DISVELATO, EMPIRICAMENTE, DA TIPICI SEGNI ESTERIORI, DI SEGUITO ESEMPLIFICATIVAMENTE ELENCATI:**

- AUMENTO DELLA DIPENDENZA DAL CAPITALE DI TERZI;**
- INSORGENZA DI SQUILIBRI TRA LA STRUTTURA DEL DEBITO E GLI IMPIEGHI AZIENDALI;**
- DECREMENTO DELLA PRODUZIONE;**
- MANCATO RISPETTO DEI TERMINI DI ADEMPIMENTO CONVENUTI CON I CLIENTI;**
- INCREMENTO DELLO SCADUTO VERSO FORNITORI;**
- DETERIORAMENTO DEI RAPPORTI COMMERCIALI;**
- CRESCITA DEL CONTENZIOSO;**
- RIDUZIONE DEL MONTE DI ORE DI LAVORO;**
- RIDUZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE;**
- RITARDO NEL PAGAMENTO DI STIPENDI E CONTRIBUTI PREVIDENZIALI;**
- RICORSO ALL'AUTO-FINANZIAMENTO MEDIANTE OMESSO PAGAMENTO DI TASSE ED IMPOSTE;**
- ACCUMULO DI MORA NEL RIMBORSO DI RATE DI MUTUI E FINANZIAMENTI;**
- NECESSITA' DI FRONTEGGIARE LE AZIONI MONITORIE E RECUPERATORIE DEI CREDITORI CON OPPOSIZIONI DILATORIE;**
- AUMENTO DELLA CONFLITTUALITA' TRA I SOCI, O TRA LA PROPRIETÀ ED IL MANAGEMENT.**

## **UN ULTERIORE TOOL DIAGNOSTICO: L'ANALISI DI BILANCIO**

**ALCUNI ELEMENTI CHE FUNGONO DA MARCATORE DELLO SCOSTAMENTO DALLA CONDIZIONE ANTERIORE DI EQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO:**

- RIDUZIONE DELL'ATTIVO CIRCOLANTE**
- INCREMENTO DELLE RIMANENZE DI PRODOTTI FINITI;**
- DECREMENTO DEGLI INVESTIMENTI IN TANGIBLE ASSET;**
- ASSOTTIGLIAMENTO DELLA CASSA;**
- INCREMENTO DELL'INDEBITAMENTO FINANZIARIO.**

**ALCUNI ESCAMOTAGE RICORRENTEMENTE ADOTTATI PER DISSIMULARE LA CRISI:**

- INCREMENTO FITTIZIO DELLE RIMANENZE;**
- ANTICIPAZIONE DEI RICAVI (NON REGISTRATI SECONDO IL CRITERIO DI COMPETENZA);**
- RICORSO A VENDITE FITTIZIE (STORNATE NELL'ESERCIZIO SUCCESSIVO);**
- REGISTRAZIONI TRA I RICAVI CARATTERISTICI DI COMPONENTI STRAORDINARIE (PER AUMENTARE RO E EBITDA);**
- REGISTRAZIONE DI NOTE DI CREDITO DA RICEVERE (STORNATE NELL'ESERCIZIO SUCCESSIVO);**
- MANCATI STANZIAMENTI PER COMPETENZA DI FATTURE PASSIVE;**
- CESSIONI DI CREDITO FITTIZIE (CON REGISTRAZIONI OPPOSTE NELL'ANNO SUCCESSIVO);**
- CONFEZIONAMENTO DI CONTENZIOSI FITTIZI E DI TRANSAZIONI A VALORI INCONGRUI.**

# **LA RISOLUZIONE DELLA CRISI D'IMPRESA NELL'ATTUALE QUADRO NORMATIVO**

**UNA BREVISSIMA PANORAMICA**

**IL PROCESSO DI TURNAROUND TENDENTE ALLA PRESERVAZIONE DELLA CONTINUITÀ AZIENDALE, IN ATTESA DELL'ENTRATA IN VIGORE DEL CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA, DEVE ARMONIZZARSI CON IL FRAMEWORK OFFERTO DAL VIGENTE R.D. N. 267/1942.**

**GLI STRUMENTI OFFERTI DALLA LEGGE FALLIMENTARE ALLE IMPRESE NELL'OTTICA DEL GOING CONCERN:**

- 1) PIANO DI RISANAMENTO ATTESTATO EX ART. 67 L.F.;**
- 2) ACCORDO DI RISTRUTTURAZIONE DEL DEBITO EX ART. 182-BIS L.F.;**
- 3) TRANSAZIONE FISCALE EX ART. 182-TER L.F.;**
- 4) CONCORDATO PREVENTIVO IN CONTINUITÀ EX ART. 186-BIS L.F..**

**CORRELAZIONE DIRETTA TRA IL GRADO DI CRISI, DA UNA PARTE, E LA RIGIDITA' DEL TOOL NECESSARIO A RISOLVERLA E L'AMPIEZZA DELL'INTERVENTO DEL TRIBUNALE, DALL'ALTRA PARTE.**

**UNA CRISI DI GRADO MINORE (E.G. INGENERATA DA TENSIONE NEL RAPPORTO CON UN CREDITORE STRATEGICO) PUÒ RISOLVERSI CON UN RIMEDIO TIPICAMENTE “OUT OF COURT” (I.E. SENZA INTERVENTO DEL TRIBUNALE) ED ESTREMAMENTE DUTTILE, QUALE E' IL PIANO ATTESTATO DI RISANAMENTO EX ART. 67 L.F..**

**DI CONTRO, LE CRISI DI MAGGIORE GRAVITA' O GIA' IN FASE PERCUSSIVA, CON SIGNIFICATIVE REFLUENZE NELLA SFERA D'INTERESSE DEI CREDITORI (E.G. PRODOTTE DA IRRIGIDIMENTO DEI RAPPORTO CON GLI ISTITUTI DI CREDITO OPPURE DA GENERALIZZATA PERDITA DI FIDUCIA REGISTRATA NELLA PLATEA DEGLI STAKEHOLDER) DOVRANNO AGGREDIRSI CON RIMEDI TIPICAMENTE “IN COURT” E PROGRESSIVAMENTE PIÙ RIGIDI ED ONEROSI, QUALI SONO GLI ACCORDI DI RISTRUTTURAZIONE DEL DEBITO EX ART. 182-BIS L.F. ED IL CONCORDATO PREVENTIVO IN CONTINUITÀ EX ART. 186-BIS L.F. (BENINTESO OVE LA CONTINUITÀ SIA EFFETTIVAMENTE PERSEGUIBILE SUL PIANO INDUSTRIALE).**