



Webinar



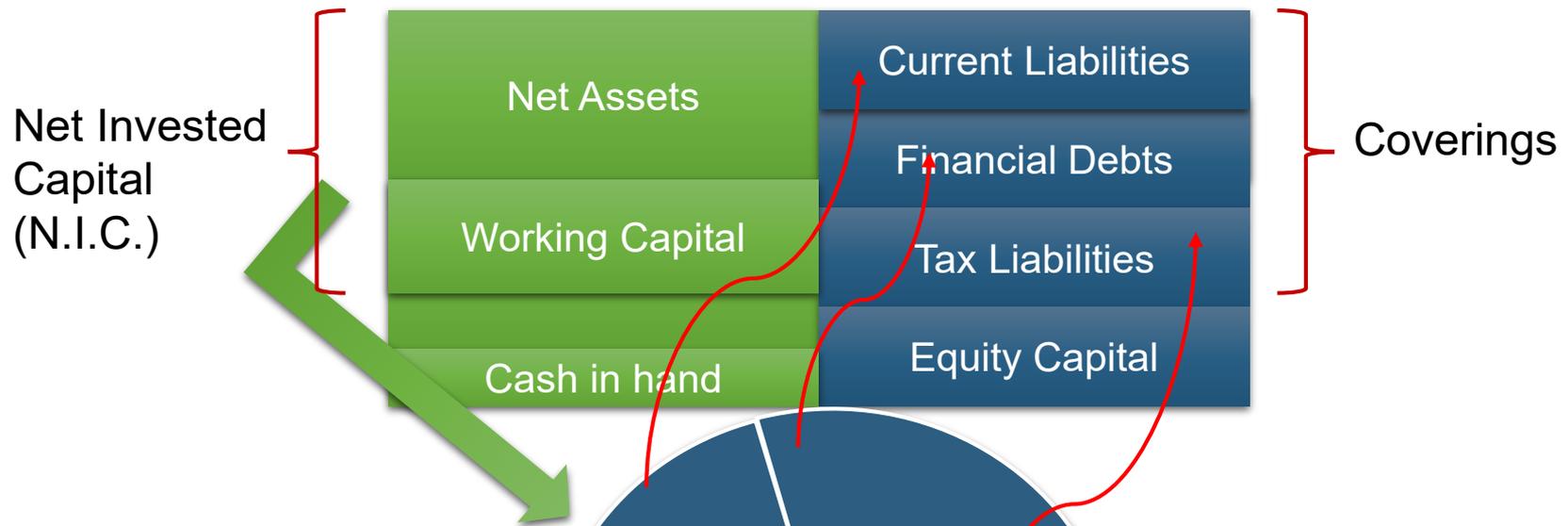
**Il Capitale Circolante**

Relatore: **Ivan Fogliata**

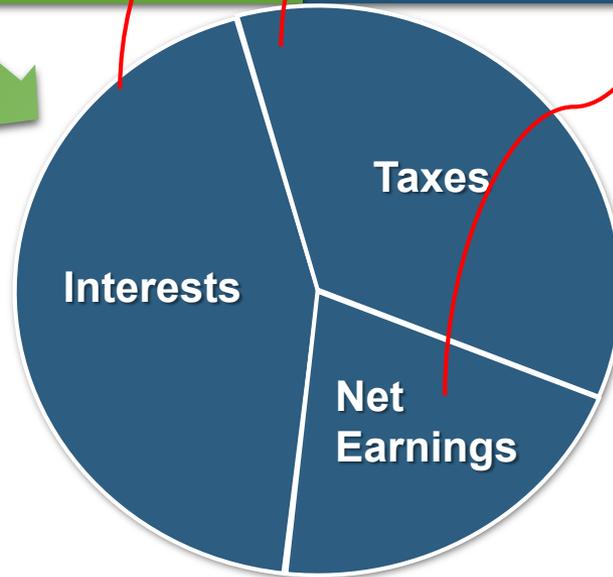
30 settembre 2019

# Cosa è e come funziona il circolante?

# Il capitale che «lavora»...



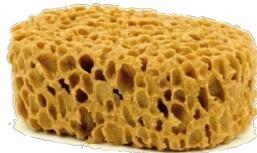
- Il circolante impatta sul capitale investito netto operativo
- Impatta sul ROI
- Ma soprattutto impatta sul Cash Flow!



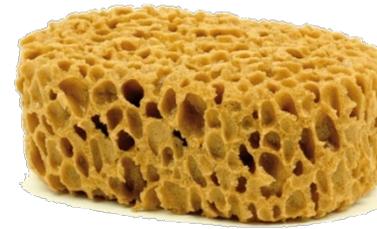
# La spugna dell'impresa...

Assorbimento  
di Liquidità

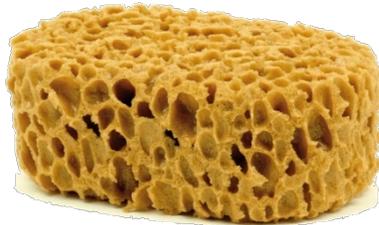
CCNC «PRIMA»



CCNC “DOPO”



CCNC «PRIMA»



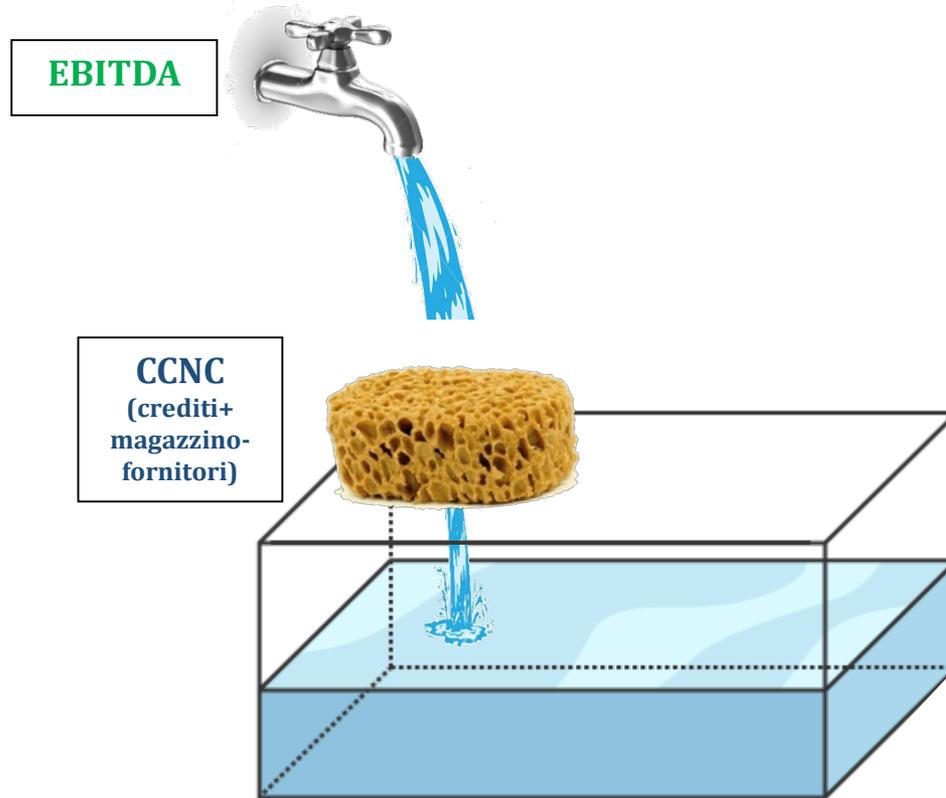
Restituzione  
di Liquidità



CCNC “DOPO”



# Una «spugna» che spesso assorbe...



# Controllo, forze contrastanti e delta working capital cash flow management

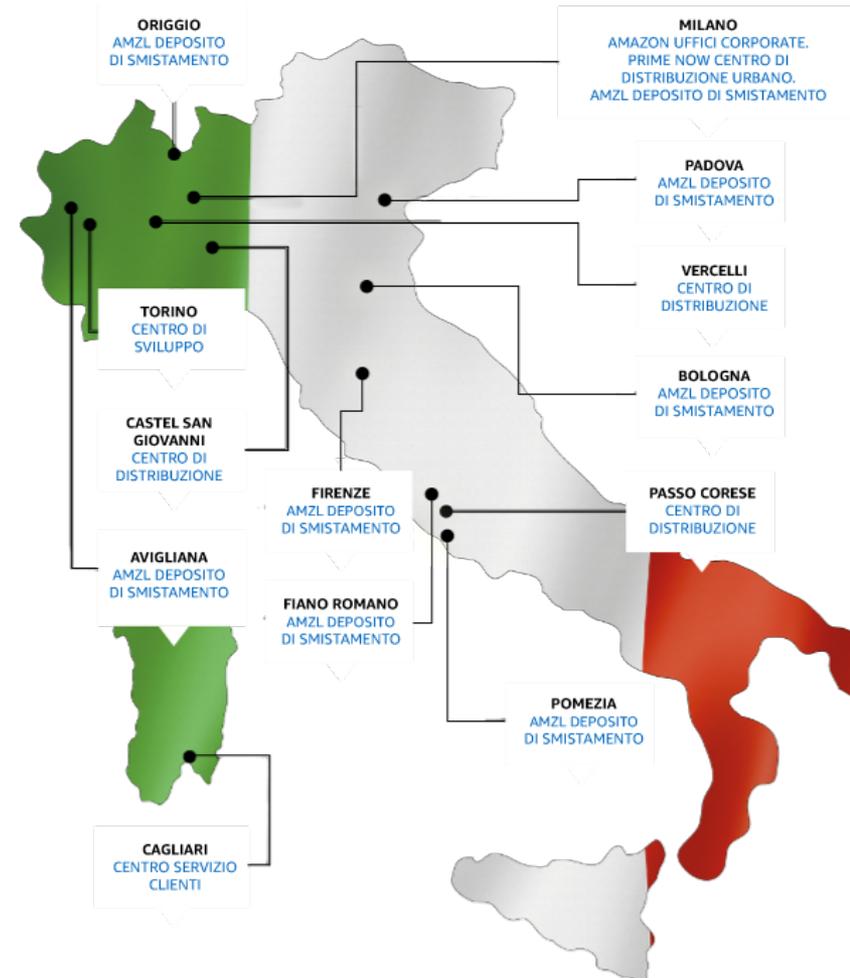
# Tante forze sulla medesima grandezza

- Quali forze agiscono sul circolante?
- Forze contrattuali
  - Potere negoziale con clienti (costretti a concedere maggiori dilazioni)
  - Potere negoziale coi fornitori (il fornitore non concede dilazioni)
- Forze organizzativo produttive
  - Lean production «subita»
  - E-procurement e just in time
  - Rivoluzione della logistica decentrata di servizio al cliente
- Forze fiscali
  - Reverse charge
  - Split payment
  - Credito Iva (per investimenti, esportazione, ecc.)

# The next big thing? La velocità. Cosa può imparare il mondo del credito dalle aziende?



- Come ha fatto il mondo della logistica a tagliare di netto i tempi di consegna?
- Ha portato i prodotti vicino ai clienti prima che essi li chiedano.
- Il capitale circolante è aumentato ma con esso anche le possibilità di vendita.
- Come può fare una banca a tagliare i tempi di risposta?
- Deve avvicinare l'affidamento al cliente lavorando su processi che consentano di deliberare nel continuo e non su richiesta del cliente.
- In ogni momento una banca dovrebbe sapere quanto può concedere ad ogni suo cliente per tagliare di netto i tempi di delibera e competere col Fin.Tech.



# I pericoli: il circolante come fonte di finanziamento anomala...

- Non comprendere i meccanismi del circolante può portare a scelte molto «pericolose».
- Un esempio dal settore delle Vending Machines!
- Come funziona il circolante in questo settore?
- I crediti verso clienti non esistono! Anzi esistono debiti verso clienti. I clienti hanno spesso chiavette che vengono precaricate.



# Segue!

- I fornitori nel settore del vending sono una ottima fonte di finanziamento, fanno a gara per fornire caffè, bevande, snacks ecc. Le dilazioni concesse sono perciò spesso generose (90-120 giorni).
- Il magazzino se ben organizzato ruota mensilmente (la shelf life di alcuni prodotti alimentari non è lunghissima).
- Il circolante è quindi una fonte di finanziamento in questo settore!!!
- Più tali imprese crescono più ottengono liquidità dal circolante.
- Quale è l'errore più pericoloso?
- Scambiare tale liquidità per profitti ed utilizzarla per compensi amministratori, distribuzioni ai soci o peggio per copertura di costi eccessivi ed inefficienze...

# Gestire il credito commerciale: pay attention!

# «Conoscere» il cliente

- Concedere credito alla clientela presuppone di aver approfondito il più possibile la conoscenza del medesimo.
- Cosa possiamo fare?
- Possiamo imparare da ciò che fanno gli istituti di credito!
- Chi meglio di loro è esperto nel concedere credito?
- Ci concentreremo su tre aspetti:
  - Fonti informative convenzionali
  - Bilancio
  - Fonti informative «non convenzionali»

# Fonti convenzionali

# Fonti informative convenzionali

- Purtroppo noi non abbiamo accesso alla Centrale Rischi dei clienti!
- Altresì non possiamo chiedere al cliente le sue dichiarazioni fiscali come invece normalmente la banca richiede!
- I dati pubblici di un'impresa cui possiamo accedere sono principalmente presenti in Camera di Commercio.
- Possiamo eseguire le seguenti verifiche:
  - Scaricare una visura storica dell'azienda
  - Eseguire una visura protesti
  - Estendere la ricerca a società controllanti, controllate ed anche agli esponenti aziendali stessi.

# Un esempio:

DOCUMENTI LE MIE PRATICHE **IMPRESE MONITORATE** LE MIE RICERCHE

Telemaco SPORTELLINO TELEMATICO PER L'ACCESSO AL REGISTRO IMPRESE

HOME IMPRESE PERSONE PROTESTI REGISTRI EUROPEI ri.visual ALTRI SERVIZI

TROVA IMPRESA  
RICERCA

Video

IMPRESE

PERSONE

PROTESTI

ESTRAI ELENCHI DI IMPRESE

Cerca nei registri per ottenere **tutti i documenti ufficiali su IMPRESE e PERSONE**

I prospetti sono disponibili nei formati HTML e PDF

Potete ricercare un'impresa

Potete infine anche monitorare un'impresa e ricevere una pec ogni volta che «succede» qualcosa!

Potete verificare i protesti

Potete anche provare a cercare nuovi clienti creando un elenco di imprese sulla base di vari criteri!

# Un esempio interessante da una visura storica

## Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di BRESCIA

Registro Imprese - Archivio ufficiale della CCIAA

Registro Imprese  
Archivio ufficiale della CCIAA  
Documento n. T\_189155426  
estratto dal Registro Imprese in data 13/03/2018

Rossi S.r.l. Codice  
Fiscale 123456789

### VISURA ORDINARIA SOCIETA' DI CAPITALE

#### ROSSI S.R.L.



TM9KZT

Il QR Code consente di verificare la corrispondenza tra questo documento e quello archiviato al momento dell'estrazione. Per la verifica utilizzare l'App RI QR Code o visitare il sito ufficiale del Registro Imprese.

#### DATI ANAGRAFICI

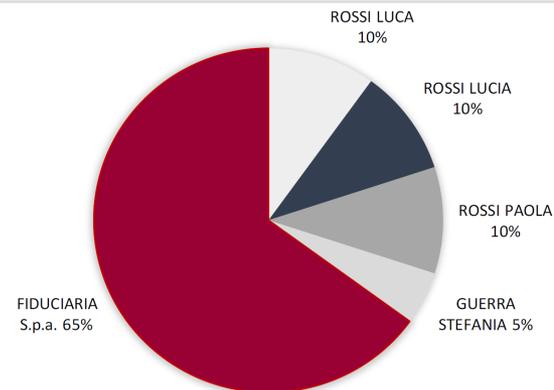
Indirizzo Sede legale  
Indirizzo PEC  
Numero REA BS - 123456  
Codice fiscale 0123456789  
Partita IVA 0123456789  
Forma giuridica societa' a responsabilita' limitata  
Data atto di costituzione 27/10/2015  
Data iscrizione 21/11/2015  
Data ultimo protocollo 04/06/2017  
Amministratore Unico ROSSI PAOLA  
Rappresentante dell'Impresa

#### ATTIVITA'

Stato attività attiva  
Data inizio attività 01/11/2015  
Attività esercitata produzione di mobili

#### L'IMPRESA IN CIFRE

Capitale sociale 2.500.000,00  
Addetti al 31/03/2015 66  
Soci 5  
Amministratori 1



Il grafico a torta e la tabella sottostante rappresentano una sintesi della composizione societaria dell'impresa (le quote di proprietà sono sommate per titolare e poi arrotondate).  
Si sottolinea che solo l'elenco dei soci, disponibile di seguito alla tabella di sintesi, fornisce la completa e dettagliata situazione societaria così come depositata.

### 8 Aggiornamento impresa

Data ultimo protocollo 12/02/2016

Trasferimenti d'azienda, fusioni, scissioni, subentri  
Trasferimenti di proprietà o godimento d'azienda

#### AFFITTO/COMODATO

Data atto: 07/02/2016  
Data deposito: 12/02/2016 Data protocollo: 12/06/2016  
Numero protocollo: BS-2017-123456  
Notaio: FGGTRR11X23XXXG  
Numero repertorio: 12345  
Cedente  
Rossi S.p.a.  
Codice fiscale: 987654321  
Cessionario  
Rossi S.r.l.  
Codice fiscale: 123456789

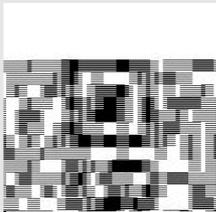
# Facciamo anche la visura di Rossi S.p.a.?

## Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di BRESCIA

Registro Imprese - Archivio ufficiale della CCIAA

### VISURA ORDINARIA SOCIETA' DI CAPITALE

#### ROSSI S.P.A.



DF8QEY

*Il QR Code consente di verificare la corrispondenza tra questo documento e quello archiviato al momento dell'estrazione. Per la verifica utilizzare l'App RI QR Code o visitare il sito ufficiale del Registro Imprese.*

#### DATI ANAGRAFICI

Indirizzo Sede legale

Indirizzo PEC

Numero REA	BS-654321
Codice fiscale	987654321
Partita IVA	987654321
Forma giuridica	societa' per azioni
Data atto di costituzione	27/10/1978
Data iscrizione	21/11/1978
Data ultimo protocollo	06/06/2017
Amministratore Unico	ROSSI CARLO

*Rappresentante dell'Impresa*

## 4 Scioglimento, procedure concorsuali, cancellazione

### proposta di concordato

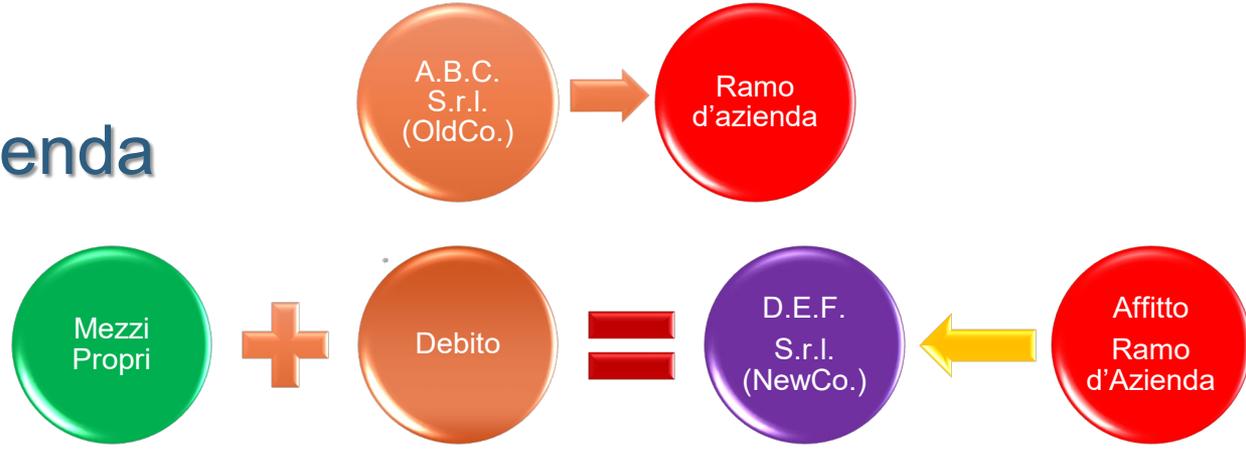
IN DATA 3 NOVEMBRE 2016 E' STATO DEPOSITATO PRESSO LA CANCELLERIA DEL TRIBUNALE DI BRESCIA IL RICORSO PER L'AMMISSIONE ALLA PROCEDURA DI CONCORDATO PREVENTIVO (EX ART. 161, 6 COMMA L.F.) E RUBRICATO AL N. 19/2017 REGISTRO C.P.

\*\*\*\*

DI CONFERMARE LA DELIBERA GIA' ASSUNTA IN ORDINE AL DEPOSITO DA PARTE DI ROSSI S.P.A. DI CD. CONCORDATO CON RISERVA EX ART. 161, 6 COMMA, R.D. 16.3.1942, N. 267 E, PER QUANTO OCCORRERE POSSA, COMUNQUE DI APPROVARE IL DEPOSITO DA PARTE DI ROSSI S.P.A., PRESSO IL TRIBUNALE DI BRESCIA, DELLA DOMANDA DI CONCORDATO PREVENTIVO EX ART. 161, 6° COMMA, R.D. 16.3.1942, N. 267, CON RISERVA DI PRESENTARE LA PROPOSTA, IL PIANO E LA DOCUMENTAZIONE RICHIESTA DALL'ART. 161 DEL R.D. 16.3.1942, N. 267 OVVERO UNA DOMANDA EX ART. 182 BIS R.D. 16.3.1942, N. 267, ENTRO IL TERMINE CHE SARA' FISSATO DAL TRIBUNALE

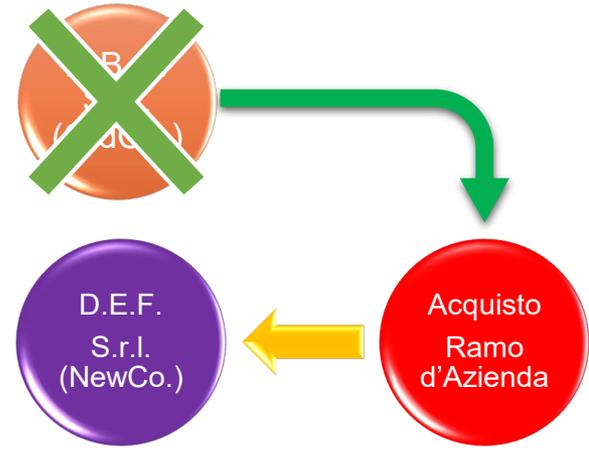
# Il classico schema del Turnaround

- Fase 1: Affitto d'Azienda



- Fase 2: Concordato della OldCo.

- Fase 3: Pagata la % concordataria NewCo. acquista il ramo d'azienda privo di debiti.



# Aspetti civilistici dell'affitto d'azienda

- Il contratto deve essere stipulato per scrittura privata autenticata nelle firme da notaio.
- Il subentro nei rapporti di lavoro e le relative responsabilità per il conduttore sono simili a quelle della cessione e del conferimento.
- Le parti possono limitare ed eliminare le responsabilità del conduttore per i debiti sorti durante la gestione del concedente.
- Il contratto, se comprende anche immobili non soggiace ai vincoli della legge sull'equo canone.

## (segue) Aspetti civilistici dell'affitto d'azienda

- Il contratto deve descrivere i beni consegnati e determinare i loro valori al momento della consegna.
- Alla fine del contratto va redatto l'inventario e valutati i beni restituiti.
- Le differenze inventariali vanno regolate in danaro.
- L'atto è complesso ed è opportuno che vengano ben regolati gli obblighi reciproci per le manutenzioni, le dismissioni, le sostituzioni ed i nuovi acquisti.

# 2112 c.c.: Mantenimento dei diritti dei lavoratori in caso di trasferimento d'azienda

- Il cedente ed il cessionario sono obbligati, in solido, per tutti i crediti che il lavoratore aveva al tempo del trasferimento. Con le procedure di cui agli articoli 410 e 411 del codice di procedura civile il lavoratore può consentire la liberazione del cedente dalle obbligazioni derivanti dal rapporto di lavoro. Il cessionario è tenuto ad applicare i trattamenti economici e normativi previsti dai contratti collettivi nazionali, territoriali ed aziendali vigenti alla data del trasferimento, fino alla loro scadenza, salvo che siano sostituiti da altri contratti collettivi applicabili all'impresa del cessionario. L'effetto di sostituzione si produce esclusivamente fra contratti collettivi del medesimo livello.
- Ferma restando la facoltà di esercitare il recesso ai sensi della normativa in materia di licenziamenti, il trasferimento d'azienda non costituisce di per sé motivo di licenziamento. Il lavoratore, le cui condizioni di lavoro subiscono una sostanziale modifica nei tre mesi successivi al trasferimento d'azienda, può rassegnare le proprie dimissioni con gli effetti di cui all'articolo 2119, primo comma.
- Ai fini e per gli effetti di cui al presente articolo si intende per trasferimento d'azienda qualsiasi operazione che, in seguito a cessione contrattuale o fusione, comporti il mutamento nella titolarità di un'attività economica organizzata, con o senza scopo di lucro, preesistente al trasferimento e che conserva nel trasferimento la propria identità a prescindere dalla tipologia negoziale o dal provvedimento sulla base del quale il trasferimento è attuato **ivi compresi l'usufrutto o l'affitto di azienda**. Le disposizioni del presente articolo si applicano altresì al trasferimento di parte dell'azienda, intesa come articolazione funzionalmente autonoma di un'attività economica organizzata, identificata come tale dal cedente e dal cessionario al momento del suo trasferimento. Nel caso in cui l'alienante stipuli con l'acquirente un contratto di appalto la cui esecuzione avviene utilizzando il ramo d'azienda oggetto di cessione, tra appaltante e appaltatore opera un regime di solidarietà di cui all'articolo 29, comma 2, del decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276.

# Il bilancio

# Il bilancio in formato csv, xls ecc.

- La piattaforma Telemaco consente poi di scaricare bilanci in un formato gestibile con Ms Excel®.
- Potrete senza grande sforzo creare la vostra piattaforma di analisi di bilanci scaricati.

The screenshot displays the Telemaco platform interface. At the top, there is a navigation bar with icons for DOCUMENTI, LE MIE PRATICHE, IMPRESE MONITORATE, and LE MIE RICERCHE, along with a notification bell showing 9+ alerts. On the left, a sidebar menu lists categories like IMPRESE, ATTI E BILANCI, VISURE, FASCICOLI E BLOCCHI, CERTIFICATI, ALTRI DOCUMENTI, PERSONE, REGISTRI EUROPEI, and Servizi (IMPRESE MONITORATE, ELENCHI). The main content area is titled 'LISTA DOCUMENTI' and shows search filters for 'IMPRESE - 10 risultati trovati'. It includes input fields for 'Nome impresa:', 'Data richiesta dal', and 'Data richiesta al', with 'Cerca' and 'Annulla' buttons. Below the filters, there are radio buttons for 'DOCUMENTO' and 'IMPRESA'. A pagination bar shows 'Pagina 1 di 2', '5 Risultati per pagina', and 'Da 1 a 5 di 10 risultati'. A table lists document details with columns: ID, Impresa, Prv-N.REA, Documento, Dt.Richiesta, Scadenza, and Stato. The first entry is for 'ROSSI S.R.L.' with document 'Blocchi S.C. (BIL)'. Below the table, there are download options for PDF, XBRL, and XLS, along with a format selection dropdown (set to CSV) and a language dropdown (set to ITALIANO), followed by a 'VISUALIZZA' button.

DOCUMENTI LE MIE PRATICHE IMPRESE MONITORATE LE MIE RICERCHE 9+

Documenti

IMPRESE

ATTI E BILANCI 1

VISURE, FASCICOLI E BLOCCHI 9

CERTIFICATI 0

ALTRI DOCUMENTI 0

PERSONE 1

REGISTRI EUROPEI 0

Servizi

IMPRESE MONITORATE 2

ELENCHI 0

LISTA DOCUMENTI Video

IMPRESE - 10 risultati trovati

Nome impresa: Data richiesta dal GG/MM/AAAA Data richiesta al GG/MM/AAAA

Annulla Cerca

Visualizza per: DOCUMENTO IMPRESA

Pagina 1 di 2 5 Risultati per pagina Da 1 a 5 di 10 risultati ← Primo Precedente Successivo Ultimo →

ID	Impresa	Prv-N.REA	Documento	Dt.Richiesta	Scadenza	Stato
814109171	ROSSI S.R.L.	BS- 123456	Blocchi S.C. (BIL)	12/07/2018	16/07/2018	Disponibile per 4 giorni

Documento: Blocchi S.C.

Scegli il formato in CSV in ITALIANO VISUALIZZA

Prospetto: PC

Prospetto: PC

# Il bilancio in formato csv, xls ecc.

- Ecco come si presenta un file CSV:

	A	B	C	D	E
1	BILANCIO ESERCIZIO				
2	VOCI DI BILANCIO		31/12/2017	31/12/2016	NOTE NOME TAG XBRL
3	Dati anagrafici, denominazione	ROSSI S.R.L.			itcc-ci:DatiAnagraficiDenominazione
4	Dati anagrafici, sede	BRESCIA			itcc-ci:DatiAnagraficiSede
5	Dati anagrafici, capitale sociale		2500000		itcc-ci:DatiAnagraficiCapitaleSociale
6	Dati anagrafici, capitale sociale interamente versato	true			itcc-ci:DatiAnagraficiCapitaleSocialeInteramenteVersato
7	Dati anagrafici, codice cciaa	PD			itcc-ci:DatiAnagraficiCodiceCciaa
8	Dati anagrafici, partita iva	P.IVA: 0123456789			itcc-ci:DatiAnagraficiPartitaIva
9	Dati anagrafici, codice fiscale	C.F. : 0123456789			itcc-ci:DatiAnagraficiCodiceFiscale
10	Dati anagrafici, numero rea		167288		itcc-ci:DatiAnagraficiNumeroRea
11	Dati anagrafici, forma giuridica	SOCIETA' A RESPONSABILITA' LILIMITATA (SRL)			itcc-ci:DatiAnagraficiFormaGiuridica
12	Dati anagrafici, settore di attivit� prevalente (ateco)	FABBRICAZIONE DI MOBILI PER ARREDO DOMESTICO (310910)			itcc-ci:DatiAnagraficiSettoreAttivitaPrevalenteAteco
13	Dati anagrafici, societ� in liquidazione	false			itcc-ci:DatiAnagraficiSocietaLiquidazione
14	Dati anagrafici, societ� con socio unico	false			itcc-ci:DatiAnagraficiSocietaSocioUnico
15	Dati anagrafici, societ� sottoposta ad altrui attivit� di direzione e coordinamento	false			itcc-ci:DatiAnagraficiSocietaSottopostaAltruiAttivitaDirezioneCoordinamento
16	Dati anagrafici, denominazione della societ� o ente che esercita l'attivit� di direzione e coordinamento				itcc-ci:DatiAnagraficiDenominazioneSocietaEnteEsercitaAttivitaDirezioneCoordinamento
17	Dati anagrafici, appartenenza a un gruppo	false			itcc-ci:DatiAnagraficiAppartenenzaGruppo
18	Dati anagrafici, denominazione della societ� capogruppo				itcc-ci:DatiAnagraficiDenominazioneSocietaCapogruppo
19	Dati anagrafici, paese della capogruppo				itcc-ci:DatiAnagraficiPaeseCapogruppo
20	Dati anagrafici, numero di iscrizione all'albo delle cooperative				itcc-ci:DatiAnagraficiNumeroIscrizioneAlboCooperative
21	A - Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti, parte richiamata				itcc-ci:CreditiVersoSociVersamentiAncoraDovutiParteRichiamata
22	A - Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti, parte da richiamare				itcc-ci:CreditiVersoSociVersamentiAncoraDovutiParteRichiamare
23	A - Totale crediti verso soci per versamenti ancora dovuti				itcc-ci:TotaleCreditiVersoSociVersamentiAncoraDovuti
24	B.I.1 - Immobilizzazioni immateriali, costi di impianto e di ampliamento				itcc-ci:ImmobilizzazioniImmaterialiCostiImpiantoAmpliamento
25	B.I.2 - Immobilizzazioni immateriali, costi di sviluppo				itcc-ci:ImmobilizzazioniImmaterialiCostiSviluppo
26	B.I.3 - Immobilizzazioni immateriali, diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione		42867	41175	itcc-ci:ImmobilizzazioniImmaterialiDirittiBrevettoIndustrialeDirittiUtilizzazioneOp
27	B.I.4 - Immobilizzazioni immateriali, concessioni, licenze, marchi e diritti simili		76869	28821	itcc-ci:ImmobilizzazioniImmaterialiConcessioniLicenzeMarchiDirittiSimili
28	B.I.5 - Immobilizzazioni immateriali, avviamento				itcc-ci:ImmobilizzazioniImmaterialiAvviamento
29	B.I.6 - Immobilizzazioni immateriali, immobilizzazioni in corso e acconti		31823	85237	itcc-ci:ImmobilizzazioniImmaterialiImmobilizzazioniInCorsoAcconti
30	B.I.7 - Immobilizzazioni immateriali, altre		358480	391953	itcc-ci:ImmobilizzazioniImmaterialiAltre
31	B.I - Totale immobilizzazioni immateriali		510039	547186	itcc-ci:TotaleImmobilizzazioniImmateriali
32	B.II.1 - Immobilizzazioni materiali, terreni e fabbricati		4704278	4614849	itcc-ci:ImmobilizzazioniMaterialiTerreniFabbricati
33	B.II.2 - Immobilizzazioni materiali, impianti e macchinario		937207	1070219	itcc-ci:ImmobilizzazioniMaterialiImpiantiMacchinario
34	B.II.3 - Immobilizzazioni materiali, attrezzature industriali e commerciali		63229	40397	itcc-ci:ImmobilizzazioniMaterialiAttrezzatureIndustrialiCommerciali

# Il bilancio

- Analizzare il bilancio del vostro potenziale cliente è fondamentale per provare a comprenderne lo stato di salute.
- Non fermatevi al solo bilancio civilistico!
- Il bilancio va riclassificato...
- Chiaramente una delle analisi fondamentali è capire la capacità di produrre cash flow del cliente.
- Ma anche altre analisi sono interessanti...
- Vediamone alcune!

# Are the books cooked?

- Purtroppo il circolante è spesso una fonte di finanziamento «anomala».
  - Non solo per l'esempio sopra rappresentato.
  - Se foste in difficoltà, dopo il fisco, chi scegliereste di non pagare?
  - Probabilmente sarebbero scelti i c.d. «fornitori non strategici» ovvero quei fornitori che non sono vitali per la prosecuzione delle attività oppure facilmente sostituibili ergo:
    - Cancelleria
    - Pulizie
    - Vigilanza
    - Trasportatori
    - Ecc.
  - Tali ritardi creano una liquidità anomala, un flusso di cassa per «spremitura del circolante» non reale.
  - E' possibile «scovare» tali politiche?
-

# DPO: Day Payables outstanding: la durata dei debiti verso fornitori

- La durata delle dilazioni garantite dai fornitori è l'indice principe per misurare la regolarità dell'impresa nell'onorare i propri impegni commerciali. Come si determina?
- La formula è la seguente:

$$\text{Durata Media dei debiti (DPO)} = \frac{\text{Debiti v. Fornitori}}{\text{Acquisti}/365}$$

DPO = Days Payables Outstanding

- Si immagini di effettuare acquisti annui per € 730.000 e di registrare al 31.12 debiti verso fornitori pari ad € 292.800. E' immediato dedurre come l'impresa acquisti in media € 2.000 al giorno ( $730.000/365$ ); se i fornitori concedono finanziamenti di fornitura pari a 292.800 € è immediato concludere come essi concedano 146,4 giorni di dilazione ( $€ 292.800/2.000 = 146,4$ ).

# Cosa impariamo?

- Il calcolo dei giorni di rotazione dei fornitori (come quello dei clienti) è influenzato dalla dinamica dell'Iva quindi confronta un valore netto di Iva (gli acquisti a conto economico) con un valore lordo di Iva (i debiti verso fornitori purché ad esempio non si acquisti con dichiarazione di intento!).
- Depurando il debito verso fornitori dall'Iva il nostro esempio muterebbe come segue:
  - $292.800/1,22 = 240.000 \text{ €}$
  - $240.000/2.000 = 120 \text{ giorni}$
- Giorni fornitori eccessivamente lunghi sono un chiaro indice di difficoltà nel pagamento dei debiti commerciali. Come ulteriore controllo gli istituti di credito verificano il cosiddetto “andamento del rapporto”; ove ravvisassero ad esempio che di frequente le ricevute bancarie dei fornitori non vengono saldate ma respinte ed osservassero una perdurante crescita dei giorni fornitori avrebbero la chiara percezione, senza tema di smentite, di problemi finanziari di una certa serietà.

# Vediamo l'esempio che segue.

## Come si presenta

	STATO PATRIMONIALE		CONTO ECONOMICO			
	Attivo	Passivo	Costi		Ricavi	
Attivo Immobilizzato	6.000.000	1.855.000	Acquisti	8.030.000	10.950.000	Vendite
Crediti	5.490.000	32.000				
Magazzino	3.565.000	1.887.000				
Atre Attività	500.000	7.000.000				
		<b>4.831.200</b>				
		1.836.800				
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>15.555.000</b>	<b>15.555.000</b>				
			Mezzi Propri			
			Utile			
			Totale Equity			
			Debiti Bancari			
			<b>Fornitori</b>			
			Fisco			
			<b>TOTALE PASSIVO</b>			

## Giorni Fornitori

Acquisti Giornalieri	22.000
Debiti Fornitori netto iva (22%)	3.960.000
Giorni Fornitori	180
Giorni "ritenuti normali"	150
Extra giorni	30
Liquidità acquisita da fornitori	660.000
<b>Liquidità acquisita fornitori + Iva</b>	<b>805.200</b>

Potremmo anche spingerci a sostenere che 805.200 € di flusso di cassa non sono stati prodotti negli anni da «sana» contrazione del circolante ma di fatto «estorti» ai fornitori tramite ritardi nei pagamenti...

# Come scoprire le sofisticazioni di magazzino

# La redditività: notate qualcosa di strano nel 2009?

Bilancio Riclassificato - Schema INDUSTRIALI - Importi espressi in Migliaia di Euro

	31/12/2009(12)	%	31/12/2008(12)	%	31/12/2007(12)	%	
<b>STATO PATRIMONIALE - ATTIVO (% su Totale attivo)</b>							
3.11	Acconti a fornitori	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3.12	Materie prime e sussidiarie	979	6,84	962	8,09	1.974	17,92
3.13	Semil. lavori in corso e prod.finiti (3)	2.586	18,06	2.523	21,21	1.306	11,86
3.14	Rimanenze	<b>3.565</b>	<b>24,90</b>	<b>3.485</b>	29,30	3.280	29,78

**Ma il magazzino è praticamente identico! Non è stato aumentato!  
Vero. Ma un altro modo per gonfiare le scorte è non ridurle quando vengono consumate...**

Bilancio Riclassificato - Schema INDUSTRIALI - Importi espressi in Migliaia di Euro

	31/12/2009(12)	%	31/12/2008(12)	%	31/12/2007(12)	%	
<b>CONTO ECONOMICO (% su Ricavi Netti)</b>							
6.1	Ricavi netti (1)	8.141	100,00	12.685	100,00	13.220	100,00
6.2	+ Variaz. riman. semil. e prodotti	63	0,77	1.217	9,59	575	4,35
6.3	+ Incrementi immob. materiali per lav.	0	0,00	0	0,00	0	0,00
6.4	+ Contributi in conto esercizio	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>6.5</b>	<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>8.204</b>	<b>100,77</b>	<b>13.902</b>	<b>109,59</b>	<b>13.795</b>	<b>104,35</b>
6.6	- Acquisti netti	4.096	50,31	7.883	62,14	9.216	69,71
6.7	+ Variaz.riman.mat.prime,sussid.,merci	17	0,21	-1.012	-7,98	278	2,10
6.8	- Costi per servizi e godim. beni terzi	2.654	32,60	2.404	18,95	2.440	18,46
<b>6.9</b>	<b>VALORE AGGIUNTO OPERATIVO</b>	<b>1.471</b>	<b>18,07</b>	<b>2.603</b>	<b>20,52</b>	<b>2.417</b>	<b>18,28</b>

**L'incidenza degli acquisti di materie prime può divenire così bassa nonostante si stia perdendo il 35,82% di turnover?**

- 0,77	- 9,59	- 4,35
+ 50,31	+ 62,14	+ 69,71
- 0,21	+ 7,98	- 2,10
<b>= 49,33%</b>	<b>= 60,53%</b>	<b>= 63,26%</b>

# Pensate che potremmo anche calcolare la perdita «reale» del 2009...

		31/12/2009(12)	%	31/12/2008(12)	%	31/12/2007(12)	%
<b>CONTO ECONOMICO (% su Ricavi Netti)</b>							
6.1	Ricavi netti (1)	8.141	100,00	12.685	100,00	13.220	100,00
6.2	+ Variaz. riman. semil. e prodotti	63	0,77	1.217	9,59	575	4,35
6.3	+ Incrementi immob. materiali per lav.	0	0,00	0	0,00	0	0,00
6.4	+ Contributi in conto esercizio	0	0,00	0	0,00	0	0,00
6.5	<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>8.204</b>	<b>100,77</b>	<b>13.902</b>	<b>109,59</b>	<b>13.795</b>	<b>104,35</b>
6.6	- Acquisti netti	4.096	50,31	7.883	62,14	9.216	69,71
6.7	+ Variaz.riman.mat.prime,sussid.,merci	17	0,21	-1.012	-7,98	278	2,10
6.8	- Costi per servizi e godim. beni terzi	2.654	32,60	2.404	18,95	2.440	18,46
6.9	<b>VALORE AGGIUNTO OPERATIVO</b>	<b>1.471</b>	<b>18,07</b>	<b>2.603</b>	<b>20,52</b>	<b>2.417</b>	<b>18,28</b>
6.10	- Costo del lavoro	1.229	15,10	1.754	13,83	1.594	12,06
6.11	<b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	<b>242</b>	<b>2,97</b>	<b>849</b>	<b>6,69</b>	<b>823</b>	<b>6,23</b>
6.12	- Ammortamenti immob. materiali	293	3,60	262	2,07	260	1,97
6.13	- Svalutazioni del circolante	18	0,22	0	0,00	19	0,14
6.14	- Accant.operativi per rischi ed oneri (netti)	0	0,00	0	0,00	0	0,00
6.15	<b>MARGINE OPERATIVO NETTO</b>	<b>-69</b>	<b>-0,85</b>	<b>587</b>	<b>4,63</b>	<b>544</b>	<b>4,11</b>
6.16	+/- Saldo ricavi/oneri diversi	-15	-0,18	111	0,88	48	0,36
6.17	+ Capitalizzaz. immobilizz. immateriali	542	6,66	0	0,00	0	0,00
6.18	- Ammortam. immobilizzaz. immateriali	226	2,78	119	0,94	112	0,85
6.19	<b>UTILE CORRENTE ANTE GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>232</b>	<b>2,85</b>	<b>579</b>	<b>4,56</b>	<b>480</b>	<b>3,63</b>
6.20	+ Proventi finanziari (2)	120	1,47	32	0,25	107	0,81
6.21	- Perdite finanziarie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
6.22	<b>UTILE CORRENTE ANTE ONERI FINANZIARI</b>	<b>352</b>	<b>4,32</b>	<b>611</b>	<b>4,82</b>	<b>587</b>	<b>4,44</b>
6.23	- Oneri finanziari (3)	279	3,43	404	3,18	294	2,22
6.24	<b>UTILE CORRENTE</b>	<b>73</b>	<b>0,90</b>	<b>207</b>	<b>1,63</b>	<b>293</b>	<b>2,22</b>
6.25	+/-Plus/minusvalenze realizzo	2	0,02	17	0,13	-1	-0,01
6.26	+/-Ripristini di valore/svalutaz.di attivita' (4)	0	0,00	0	0,00	0	0,00
6.27	+/- Saldo proventi/oneri straordinari (5)	9	0,11	2	0,02	13	0,10
6.28	<b>RISULTATO RETTIFICATO ANTE IMPOSTE</b>	<b>84</b>	<b>1,03</b>	<b>226</b>	<b>1,78</b>	<b>305</b>	<b>2,31</b>
6.29	- Imposte nette sul reddito	52	0,64	140	1,10	184	1,39
6.30	- Imposte patrimoniali e diverse	0	0,00	0	0,00	0	0,00
6.31	<b>RISULTATO NETTO RETTIFICATO</b>	<b>32</b>	<b>0,39</b>	<b>86</b>	<b>0,68</b>	<b>121</b>	<b>0,92</b>

•Se gli acquisti netti incidono circa il 10% in meno degli altri esercizi possiamo calcolare il 10% di 8.141.000 (la base 100).

•Tale valore è pari ad € 814.000.

•Se all'utile finale di € 32.000 sottraiamo gli 814.000 di maggiori costi non censiti quale probabile consumo di scorte isoliamo una perdita reale di € -782.000...

# A quanto ammonta il patrimonio?

Bilancio Riclassificato - Schema INDUSTRIALI - Importi espressi in Migliaia di Euro

	31/12/2009(12)	%	31/12/2008(12)	%	31/12/2007(12)	%	
<b>STATO PATRIMONIALE - PASSIVO (% su Totale passivo)</b>							
4.1	Capitale	555	5,87	555	2,98	299	2,90
4.2	Versamenti azionisti in c/capitale	0	0,00	0	0,00	256	2,32
4.3	Riserva sovrapprezzo azioni	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4.4	- Crediti v.soci per versamenti dovuti	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4.5	Capitale versato	555	5,87	555	2,98	555	5,22
4.6	Riserve di rivalutazione e valutaz. fair value	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4.7	Riserve derivanti da norme tributarie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4.8	Altre riserve	300	4,19	214	4,32	133	3,94
4.9	- Azioni proprie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4.10	Contributi ricevuti capitalizzati	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4.11	Riserve nette	300	5,42	214	5,80	133	5,54
4.12	Utile (perdita) dell'esercizio	32	0,22	86	0,72	121	1,10
4.13	- Distrib. e destinaz. deliberate	0	0,00	0	0,00	40	0,36
4.14	Utile (perdita) dell'eserc. a riserva	32	0,22	86	0,72	81	0,74
<b>4.15</b>	<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>887</b>	<b>11,51</b>	<b>855</b>	<b>9,50</b>	<b>769</b>	<b>9,49</b>

# Come «correggere» il bilancio?

## Come si presentava

STATO PATRIMONIALE			
	Attivo	Passivo	
Attivo Immobilizzato	8.000.000	855.000	Mezzi Propri
Crediti	5.000.000	32.000	Utile 2009
<b>Magazzino</b>	<b>3.565.000</b>	<b>887.000</b>	<b>Totale Equity</b>
Atre Attività	2.000.000	8.000.000	Debiti Bancari
		7.000.000	Fornitori
		2.678.000	Fisco
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>18.565.000</b>	<b>18.565.000</b>	<b>TOTALE PASSIVO</b>

## Annuliamo il magazzino inesistente

	Dare	Avere
Magazzino (Riduzione attivo in SP)		814.000
Variazione Magazzino (Costo a CE)	814.000	

## Nuovo risultato d'esercizio

Utile 2009	32.000
Nuovi costi da variazione magazzino	- 814.000
<b>Perdita 2009</b>	<b>- 782.000</b>

## Come si presenta ora

STATO PATRIMONIALE			
	Attivo	Passivo	
Attivo Immobilizzato	8.000.000	855.000	Mezzi Propri
Crediti	5.000.000	<b>- 782.000</b>	<b>Utile 2009 - € 814.000</b>
<b>Magazzino - € 814.000</b>	<b>2.751.000</b>	<b>73.000</b>	<b>Totale Equity</b>
Atre Attività	2.000.000	8.000.000	Debiti Bancari
		7.000.000	Fornitori
		2.678.000	Fisco
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>17.751.000</b>	<b>17.751.000</b>	<b>TOTALE PASSIVO</b>

## 2° Strumento: I giorni di rotazione del magazzino

- Quando il magazzino è troppo elevato ruota in tempi molto lunghi... Continuiamo col nostro esempio:

	Conto Economico		Conto Economico	
	2017	2017%	2018	2018%
Fatturato	€ 350.000	100,00%	€ 250.000	100,00%
Acquisti Merci	-€ 175.000	-50,00%	-€ 125.000	-50,00%
Variazione Magazzino Merci	€ -	0,00%	€ -	0,00%
Costi per servizi	-€ 30.000	-8,57%	-€ 30.000	-12,00%
Costo del Lavoro	-€ 50.000	-14,29%	-€ 50.000	-20,00%
<b>MOL</b>	<b>€ 95.000</b>	<b>27,14%</b>	<b>€ 45.000</b>	<b>18,00%</b>
Ammortamenti	-€ 40.000	-11,43%	-€ 40.000	-16,00%
<b>REDDITO OPERATIVO</b>	<b>€ 55.000</b>	<b>15,71%</b>	<b>€ 5.000</b>	<b>2,00%</b>
Interessi	-€ 25.000	-7,14%	-€ 25.000	-10,00%
Imposte	-€ 7.500	-2,14%	€ -	0,00%
<b>UTILE NETTO</b>	<b>€ 22.500</b>	<b>6,43%</b>	<b>-€ 20.000</b>	<b>-8,00%</b>
<b>Totale incidenza Merci</b>		<b>-50,00%</b>		<b>-50,00%</b>
<b>MOL/Fatturato</b>		<b>27,14%</b>		<b>18,00%</b>
<b>Giorni magazzino</b>	<b>104</b>		<b>146</b>	

Magazzino 2017	Magazzino 2018
€ 50.000	€ 50.000

- Anche a parità di magazzino i giorni di rotazione aumentano perchè gli acquisti 2018 sono in calo.

# 2° Tool

- “Correggere” il valore delle scorte fa esplodere i giorni magazzino....

	Conto Economico			Conto Economico		
	2017	2017%	2018	2018	2018%	
Fatturato	€ 350.000	100,00%	€ 250.000	100,00%		
Acquisti Mercati	-€ 175.000	-50,00%	-€ 125.000	-50,00%		
Variazione Magazzino Mercati	€ -	0,00%	€ 30.000	12,00%		
Costi per servizi	-€ 30.000	-8,57%	-€ 30.000	-12,00%		
Costo del Lavoro	-€ 50.000	-14,29%	-€ 50.000	-20,00%		
<b>MOL</b>	<b>€ 95.000</b>	<b>27,14%</b>	<b>€ 75.000</b>	<b>30,00%</b>		
Ammortamenti	-€ 40.000	-11,43%	-€ 40.000	-16,00%		
<b>REDDITO OPERATIVO</b>	<b>€ 55.000</b>	<b>15,71%</b>	<b>€ 35.000</b>	<b>14,00%</b>		
Interessi	-€ 25.000	-7,14%	-€ 25.000	-10,00%		
Imposte	-€ 7.500	-2,14%	-€ 2.500	-1,00%		
<b>UTILE NETTO</b>	<b>€ 22.500</b>	<b>6,43%</b>	<b>€ 7.500</b>	<b>3,00%</b>		

Magazzino 2017	Magazzino 2018
€ 50.000	€ 80.000

<b>Totale incidenza Mercati</b>	<b>-50,00%</b>	<b>-38,00%</b>
<b>MOL/Fatturato</b>	<b>27,14%</b>	<b>30,00%</b>
<b>Giorni magazzino</b>	<b>104</b>	<b>234</b>

# 3° Tool: Tax Effect

- L'incremento di redditività "fittizio" apportato dall'incremento del magazzino non è gratuito...si traduce in un effetto fiscale perché verso imposte che non devo!

	Conto Economico			Conto Economico		
	2018	2018%	2018	2018	2018%	
Fatturato	€ 250.000	100,00%	€ 250.000	100,00%		
Acquisti Merci	-€ 125.000	-50,00%	-€ 125.000	-50,00%		
Variazione Magazzino Merci	€ -	0,00%	€ 30.000	12,00%		
Costi per servizi	-€ 30.000	-12,00%	-€ 30.000	-12,00%		
Costo del Lavoro	-€ 50.000	-20,00%	-€ 50.000	-20,00%		
<b>MOL</b>	<b>€ 45.000</b>	<b>18,00%</b>	<b>€ 75.000</b>	<b>30,00%</b>		
Ammortamenti	-€ 40.000	-16,00%	-€ 40.000	-16,00%		
<b>REDDITO OPERATIVO</b>	<b>€ 5.000</b>	<b>2,00%</b>	<b>€ 35.000</b>	<b>14,00%</b>		
Interessi	-€ 25.000	-10,00%	-€ 25.000	-10,00%		
Imposte	€ -	0,00%	-€ 2.500	-1,00%		
<b>UTILE NETTO</b>	<b>-€ 20.000</b>	<b>-8,00%</b>	<b>€ 7.500</b>	<b>3,00%</b>		

# 3° Tool

- L'Agenzia delle Entrate ringrazia!
- Si tratta di aziende che alle volte fra Luglio e Novembre sollecitano finanziamenti per pagare le imposte...
- Le maggiori imposte «anticipate» al fisco si possono recuperare solo se l'impresa fa utili ed è in grado di far tornare le scorte ai livelli reali.
- Si tratta di scommesse pericolose, ma gli imprenditori a fronte di perdite diventano «risk lovers».

# Testare la qualità dei commerciali

# DSO: Day Sales outstanding: la durata dei crediti verso clienti

- L'indice che misura la durata del credito verso la clientela è ritenuto fra i più significativi per misurare la qualità del credito commerciale.
- Anzitutto, come si determina? La formula è la seguente:

$$\text{Durata Media dei crediti (DSO)} = \frac{\text{Crediti v. Clienti}}{\text{Fatturato}/365}$$

DSO =Days Sales Outstanding

- Sebbene sembri complicata è molto più semplice di quanto si creda! Si immagini di realizzare un fatturato annuo di € 365.000 e di registrare al 31.12 crediti verso clienti pari ad € 122.000. E' immediato dedurre come l'impresa fatturi in media € 1.000 al giorno (365.000/365); se i clienti sono finanziati per 122.000 € è immediato concludere che l'impresa concede 122 giorni di dilazione (€ 122.000/1.000= 122).

# Cosa impariamo?

- Un indice di rotazione dei crediti eccessivo (es. oltre i classici 90-120 giorni che una banca immagina quali normali in base ai settori) è un indicatore di scarsa qualità del credito commerciale;
- I crediti non incassati si stratificano e sopra di essi si accumulano i nuovi crediti in bonis creando un volume di credito che ruota troppo lentamente.
- Ottimizzare gli incassi e gestire il credito deteriorato è fondamentale per evitare peggioramenti del rating da “scarsa rotazione del credito commerciale”, una banca potrebbe anche decidere di rivedere il proprio impianto fiduciario di linee di smobilizzo di portafoglio commerciale per timore di rimanere anch’essa incagliata nel credito commerciale deteriorato.



# Come si potrebbe modificare il bilancio?

## Annuliamo i crediti inesigibili

	Dare	Avere
Crediti (Riduzione attivo in SP)		1.830.000
Perdite su crediti (Costo a CE)	1.830.000	

## Nuovo risultato d'esercizio

Utile	32.000
Nuovi costi da perdite su crediti	- 1.830.000
<b>Perdita</b>	<b>- 1.798.000</b>

## Come si presenta ora

### STATO PATRIMONIALE

	Attivo	Passivo	
Attivo Immobilizzato	6.000.000	1.855.000	Mezzi Propri
<b>Crediti -1.830.000</b>	<b>3.660.000</b>	<b>- 1.798.000</b>	<b>Utile -1.830.000</b>
Magazzino	3.565.000	<b>57.000</b>	<b>Totale Equity</b>
Atre Attività	500.000	7.000.000	Debiti Bancari
		4.831.200	Fornitori
		1.836.800	Fisco
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>13.725.000</b>	<b>13.725.000</b>	<b>TOTALE PASSIVO</b>

# Un punto d'arrivo interessante: il Tangible Equity

- Buona parte delle sofisticazioni esaminate ottengono l'effetto di «gonfiare» l'attivo.
- Ma quale è l'unico «cuscinetto» che può assorbire i valori non realistici dell'attivo?
- E' il patrimonio netto aziendale che, anche grazie alla sua naturale postergazione rispetto agli altri creditori, rappresenta la contropartita che può «sopportare» lo sgonfiamento dei valori.
- Determinare il c.d. Tangible Equity può essere un ottimo esercizio per capire sino a che punto la situazione dell'impresa è compromessa.

# Tangible Equity: un esempio.

## Tangible Equity

### STATO PATRIMONIALE

	Attivo	Passivo	
Crediti v/soci per versamenti ancora dovuti	75.000	1.855.000	Mezzi Propri
Attivo Immateriale	250.000	55.000	Riserva copertura flussi finanziari attesi
Altro Attivo Immobilizzato	5.750.000	<b>1.910.000</b>	<b>Totale Equity</b>
Partecipazioni	400.000	7.000.000	Debiti Bancari
Crediti verso clienti	5.490.000	4.800.000	Fornitori
Magazzino	3.565.000	2.270.000	Fisco
Crediti per Imposte anticipate (DTA)	150.000		
Atri Crediti	300.000		
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>15.980.000</b>	<b>15.980.000</b>	<b>TOTALE PASSIVO</b>

#### Rettifiche:

1 Crediti v/soci per versamenti ancora dovuti	-	75.000
2 Immobilizzazioni Immateriali dubbie	-	250.000
3 Minori ammortamenti registrati	-	75.000
4 Partecipazioni di dubbio valore	-	100.000
5 Crediti Verso clienti "in eccesso"	-	430.000
6 Magazzino "sopravvalutato"	-	570.000
7 Crediti per imposte anticipate maturate su perdite	-	150.000
8 Crediti verso amministratori (in altri crediti)	-	100.000
9 Riserva copertura flussi finanziari attesi	-	55.000
<b>Totale rettifiche</b>	<b>-</b>	<b>1.805.000</b>

Equity da bilancio	1.910.000
Rettifiche	- 1.805.000
<b>Tangible Equity</b>	<b>105.000</b>

D/E ante rettifiche	3,66
D/E post rettifiche	66,67

- Ove si ritenessero opportune una serie di rettifiche il patrimonio netto potrebbe uscire molto ridimensionato se non addirittura negativo.
- Ove il tangible equity fosse negativo prenderebbe ancor più valore la tesi che fonti alternative di finanziamento di emergenza siano state attivate quali:
  - Banche
  - Fornitori
  - Fisco

# Fonti informative non convenzionali

# Fonti informative non convenzionali

- La web-reputation.
- Di cosa si tratta?
- Web reputation, brand reputation, website reputation, social network reputation. Si tratta della reputazione online e del ruolo centrale che gioca nel successo di un'azienda (grande o piccola che sia).
- Verificare la Web Reputation è un'attività di raccolta e monitoraggio di tutto quanto viene detto on line riguardo a un determinato prodotto, servizio, progetto o evento. Si tratta di un'attività strategica fondamentale perché consente di capire qual è in generale l'opinione diffusa on line riguardo alla tematica a cui si è interessati.

# Un esempio dal Fin-Tech: Credimi

A cosa serve

Come funziona

Performance medie

Suggerimenti

## Come analizziamo la tua azienda quando ci invii una fattura?

Quando ci invii una fattura per la valutazione, è il nostro team che raccoglie direttamente tutte le informazioni di cui ha bisogno per valutare il merito creditizio della tua azienda e attribuire un rating. Se tale rating rispetta gli accordi che Credimi ha preso con i Fondi di Gestione del Risparmio, Credimi autorizza la tua azienda a utilizzare il servizio di finanziamento. Successivamente Credimi conduce la stessa analisi sul tuo ceduto (il cliente di cui vuoi anticipare la fattura) e, se anche il suo rating rispetta i requisiti, Credimi ti propone di proporre il finanziamento della fattura.

Un esito negativo della nostra valutazione non esclude per sempre la tua azienda dall'utilizzo del servizio. Le valutazioni sono effettuate sulla situazione dell'azienda al momento dell'analisi; tale situazione potrebbe modificarsi nel futuro, anche relativamente breve, ed anche i criteri di valutazione applicati da Credimi possono evolversi e modificarsi nel tempo.

Per analizzare la tua azienda raccogliamo circa 1.000 dati da fonti molto diverse; Archivi delle Camere di Commercio, Centrale Rischi di Banca d'Italia, Archivi dei protesti, servizi di rating esterni, notizie raccolte dal web, dati di bilancio, social network e molte altre; questi dati vengono successivamente approfonditi per calcolare il nostro rating. Cerchiamo continuamente di migliorare i nostri modelli di valutazione delle aziende, sperimentando in continuazione nuove variabili ma introducendole nei modelli solo quando abbiamo evidenza che ne aumentino la capacità di valutazione il rischio.

Ai fini del calcolo del rating categorizziamo le informazioni che raccogliamo in 4 categorie: informazioni anagrafiche, qualitative, eventi negativi rilevanti per l'andamento dell'azienda, informazioni di performance e andamentali. Nessuna di queste famiglie di informazioni viene considerata decisiva se presa da sola (a meno che non si sia in presenza di eventi molto negativi), ma tutte insieme contribuiscono a calcolare il rating dell'azienda.

# Bellissimo...e per le piccole aziendine??

- Cominciate dal sito internet: da quanto tempo non lo aggiornano?
- L'azienda ha una pagina Facebook o LinkedIn?
- Cercate notizie «googlando» il nome dell'azienda o di un suo prodotto.
- Vendono su Amazon? Che recensioni hanno?
- Verificate i siti delle fiere di settore per controllare se sono fra gli espositori
- Seguite gli esponenti aziendali sui social e silenziosamente osservatene i post:
  - Fiere
  - Viaggi di lavoro
  - Vita privata «prodiga»...

# Micro settori e tendenze

- Trick: siate curiosi!
- Settore agroalimentare, tendenze:
  - Km 0
  - Qualità
  - Food luxury
  - Produzione e somministrazione diretta
  - Biologico
  - Robotizzazione, self driving, drones
- Minacce:
  - Importazioni dall'estero

Giovedì  
29 Marzo 2018

**Agricoltura.** Filiera in allarme per la merce proveniente dal Sud-Est asiatico a dazio zero

## L'import selvaggio di riso spiazzata i coltivatori italiani

Dal 2016 più che dimezzate le quotazioni dell'arborio

Micaela Cappellini  
PAVIA

Non si può tirare giù la sarchia, nei campi. Impacchettare tutto e andare a produrre altrove. Con le lavatrici si può fare, si prende l'Embracol e si trasferisce in Slovacchia, dove le tasse sono più basse e i lavoratori costano meno. Ma con i campi di riso, come si fa?

Giorgio Carenini, 50 anni appena compiuti e un'azienda agricola a Zinasco, nel Paveso, non ha paura di ammetterlo: «L'anno scorso ho prodotto sottocosto». 170 ettari di risaie di Alessandro Beccaro invece si trovano ad Arborio, provincia di Vercelli: «Nel 2017 il fatturato è sceso del 40% e non ho fatto utili», racconta. Cento chilometri di distanza li dividono, ma quando chiedi il perché di questo tracollo la risposta è sempre la stessa. La colpa è del riso della Cambogia, che arriva in Europa a dazio zero e fa crollare il prezzo di quello prodotto in Italia. L'ar-

me contorna. Così la Ue cominciò ad incentivare chi seminava questo riso. Io ho iniziato così», Beccaro non è stato l'unico. Racconta Paolo Carrà, presidente dell'Ente nazionale riso: «Fino al 1982 in Italia il riso occupava 169 mila ettari, nel 2015 siamo saliti a 2,7 mila: 70 mila in più sono tutti nuovi campi ricavati per la varietà Indica. Il nostro Paese produce il 50% di tutto il riso europeo e esporta il 60% della produzione». Ma quello che vendiamo all'Europa è solo il riso lungo, appunto.

### LO SCENARIO

Uscire dallo stallo è complicato: riconvertire i campi a soia o a mais è una strada in salita mentre sussidi all'orizzonte non se ne vedono

I NUMERI DELLA CRISI

Per molti anni va tutto bene, i risicoltori italiani passano dalle 300 mila tonnellate esportate nel 2004 alle 600 mila del 2008. Poi, arrivano gli accordi con i Paesi in via di sviluppo del Sud-Est asiatico: Myanmar, Bangladesh, Laos e soprattutto Cambogia. La Ue, per aiutarli, concede il dazio zero su tutto quello che l'Europa importa. E qui cominciano i guai dei 4 mila risicoltori italiani. «Dai Paesi degli accordi di Eba (Everything but the arms, tutto tranne le armi) entrano in Europa 10 mila tonnellate di riso a chicco lungo nel 2008 e ben 370 mila del 2016», spiega il presidente Carrà. Un'invasione. E il prezzo crolla. «Quando ho cominciato a seminare Indica - ricorda Alessandro Beccaro - me lo pagavano 300 euro alla tonnellata. Quando andava bene arrivavo anche a 400-450. Oggi me lo pagano 300 euro. Fino a 300 euro alla tonnellata è conveniente produrlo, sotto no».

Cosa fanno allora, i risicoltori

non lo consentono». E poi ci sono i vincoli burocratici, per riconvertire ci possono volere anche cinque anni. Manrico Brustia, risicoltore e presidente della Cia-Agricoltori di Novara e Vercelli, da 30 anni coltiva riso Indica e dal 2014 fa i conti con l'import a dazio zero dalla Cambogia: «Mi ha fatto calare il fatturato del 5%». Ci vorrebbero contratti di filiera con le industrie che lavorano il riso, in modo da spuntare prezzi più equi per noi produttori. Qualcuno dalle mie parti ha riconvertito a frumento, e loro i contratti di filiera li hanno».

Peccato che l'industria non abbia alcuna convenienza a farli: dove lo trovano, un momento così favorevole, con tanta materia prima disponibile a così basso prezzo? Stefano Greppi è fresco di nomina alla presidenza della Coldiretti Pavia e di riso se ne intende, perché lo coltiva sui 200 ettari della proprietà di famiglia. «L'industria non ha alcun



**Vercellese.** Tra qualche settimana, dopo la semina, le risaie verranno di nuovo sommerse. Ma il crollo del prezzo del riso sta minando il reddito dei coltivatori in una delle province a più alta produzione di riso in Italia

# Turismo

- Turismo, tendenze:
  - Disintermediazione
  - Ricerca qualità e vantaggio differenziazione
  - Raggiungimento di nuovi mercati
- Minacce:
  - Sharing economy
  - Maggiore concorrenza

**Sviluppo.** Franceschini: siamo in ritardo, i privati investano

## Patto per il turismo 4.0 Da Intesa 5 miliardi a sostegno delle imprese

Accordo con il Mibact - Plafond per tre anni

Antonello Cherchi  
ROMA

■ Sulturismo pubblico e privato decidono di procedere appaiati. È questo il senso dell'accordo triennale di collaborazione sottoscritto ieri a Roma dal ministro dei Beni culturali e da Banca Intesa Sanpaolo. Quest'ultima mette a disposizione, nei tre anni 2018-2020, 5 miliardi di euro per aprire nuove linee di credito in favore delle imprese turistiche, purché i progetti di investimento e sviluppo siano coerenti con quanto scritto da ministero e Regioni nel piano strategico del turismo 2017-2022. Un piano che per il 2018 è stato declinato dal ministero in 50 progetti da realizzare grazie alla disponibilità di 700 milioni di euro.

«L'accordo con Intesa Sanpaolo - ha commentato il ministro dei Beni culturali, Dario Franceschini - rappresenta un cambio di passo del sistema Paese, che si trova a governare l'impetuosa crescita turistica, ma che ora ha chiara la strada da percorrere. C'è, però, l'urgenza che i privati investano, perché siamo in ritardo rispetto alle prospettive di sviluppo che i numeri ci prospettano».

Si tratta di una tendenza in atto da alcuni anni e che anche le prime stime per il 2017 confermano. Nei primi nove mesi dell'anno scorso - ha sottolineato Francesco Palumbo, responsabile della direzione turismo del ministero - si è registrato un incremento dei flussi turistici nelle strutture ricettive corrispondente a 100 milioni di arrivi (+3,7%) e oltre 366 milioni di pernottamenti (+4,5%) rispetto allo

stesso periodo del 2016. È, inoltre, cresciuta del 7% la spesa dei turisti stranieri, raggiungendo i 31,5 miliardi di euro, e la bilancia turistica dei pagamenti è aumentata del 3,3 per cento.

«Numeri che continueranno a crescere almeno fino al 2020 a un ritmo del 3,3% l'anno e porteranno, secondo le stime della World Trade Organization (Wto), 1,8 miliardi di arrivi. Questo non farà che consolidare il peso del settore, che oggi - ha affermato Gregorio De Felice, responsabile dell'ufficio studi di Intesa Sanpaolo, che ha presentato una

### 31,5 miliardi

**La spesa degli stranieri**  
La spesa in Italia dei turisti esteri tra gennaio e settembre 2017

ricerca dell'istituto - vale 185 miliardi di euro (il turismo rappresenta l'11,8% del Pil) e occupa tre milioni di persone. Questo grazie alla peculiarità del nostro Paese, capace di mettere in campo un'offerta differenziata: dalle città d'arte (che richiamano la maggior parte delle presenze), alle località marine, montane, lacustri e termali.

È sempre più forte si farà la presenza di turisti provenienti dai Paesi asiatici e dalle economie emergenti, in particolare dalla Cina: sono stati 4,5 milioni i cinesi arrivati in Italia nel 2016, contro i 3,3 milioni che hanno preferito la Francia.

La prospettiva di crescita de-

ve, però, fare i conti con la frammentarietà del sistema di accoglienza, la scarsità di grandi catene alberghiere, le ridotte dimensioni delle imprese del settore, la burocrazia, la necessità di formazione.

Da qui l'accordo firmato ieri, che aumenta in modo significativo le risorse messe a disposizione da Intesa Sanpaolo per i crediti da concedere alle imprese turistiche: «Oggi - ha spiegato Stefano Barrese, responsabile Divisione banca dei territori - siamo nell'ordine di 1 miliardo l'anno, che diventeranno 5 miliardi nel triennio». Fondamentale è, però, procedere in sintonia con le indicazioni date dal piano strategico del turismo. Nella valutazione dei progetti, infatti, si terrà conto della coerenza con le prospettive di sviluppo dei prossimi

anni e inoltre si procederà a una selezione degli interventi sulla base di fattori come la qualità del management, la formazione, l'utilizzo del web sia in chiave promozionale sia di monitoraggio del grado di soddisfazione della clientela.

«Quello siglato si può definire un patto per il turismo 4.0, perché fa proprie anche le opportunità offerte dal pacchetto industria 4.0. In particolare, si dovranno individuare gli strumenti per consentire alle imprese che accederanno ai 5 miliardi di credito di usufruire dei benefici del superammortamento e dell'iperammortamento anche per i progetti di ristrutturazione e riqualificazione degli edifici destinati al turismo e alla cultura.

## [L'intervista] "I piccoli negozi non sono condannati a morire, ecco come si sopravvive alla minaccia di Amazon"

*Per il sociologo Aldo Bonomi la partita è ancora aperta ma a patto che i commercianti puntino su prossimità e gioco di squadra*

- Tendenze:
  - Sviluppo di prossimità e servizio di consegna (es. Foodora od Uber eats)
  - Specializzazione e prodotto in esclusiva
  - Assistenza post-vendita
  - Old fashioned jobs:
    - Sartoria
    - Calzolaio
- Minacce:
  - Amazonification

I numeri del commercio al dettaglio italiano sono impietosi. Negli ultimi anni il fatturato è diminuito di circa 7,7 miliardi, pari a quasi 300 euro di spesa in meno per famiglia. La causa principale è la crisi economica, la peggiore del dopoguerra da cui il Paese ancora non è uscito completamente, ma un altro fenomeno, forse ancora più pericoloso, sta erodendo le vendite: l'ascesa dirompente delle grandi piattaforme di commercio elettronico. E il primo nome che viene in mente è ovviamente Amazon vero e proprio cannibale digitale che non fa mistero di voler puntare a conquistare l'intera torta.

### Warren Buffet ha venduto tutte le sue azioni di Walmart

Il "mostro" creato da Jeff Bezos, ora l'uomo più ricco del mondo, sta mettendo in difficoltà non solo i piccoli commercianti ma anche la grande distribuzione tradizionale. E questo sta avvenendo non solo in Italia ma praticamente in tutti i paesi del mondo. Resta esclusa la Cina ma solo perché le autorità locali impediscono l'ingresso degli stranieri. Una conferma dello strapotere di Amazon è arrivata da Warren Buffet, l'oracolo di Omaha, il più grande e ascoltato finanziere vivente, che ha venduto quasi tutte le sue azioni di Walmart, la più grande catena di distribuzione americana.



# Calcolare e concedere un fido

# Come «prevenire» e limitare problemi?

- Tutte le aziende puntano a vendere sempre di più.
- Ergo la tentazione è quella di concedere crediti ampi e non controllati.
- Esistono vari modi di determinare «quanto» affidare l'impresa cliente:
  1. Osservate gli acquisti di merci e servizi a bilancio del cliente. Quanto vorreste rappresentare di tali acquisti?  
Es. acquista in un anno 1.980.000 € e voi volete rappresentare al massimo il 20% di tali acquisti. Potete affidare fino a 396.000 €? Certamente no! Se voi volete concedere 90 giorni di dilazione dovrete eseguire il seguente conteggio:  
 $1.980.000/360 = 5.500 * 0,2 = 1.100$   
 $1.100 * 90 = 99.000 * 1,22 = 120.780 \text{ € massima esposizione}$

# Ulteriori modalità

2. Sommate debiti finanziari, fiscali ed operativi del vostro cliente e paragonateli all'EBITDA.

Es.

Debiti totali (TOTAL DEBT) = 2.000.000 €

EBITDA = 400.000 €

Rapporto TD/EBITDA = 5

Tale rapporto è molto buono se tende a 5 o meno ed è molto pesante da 10 in poi.

Se voi tollerate al massimo un rapporto di 6 potrete concedere al massimo altri 400.000 € (iva inclusa).

Infatti  $2.400.000/400.000 = 6$

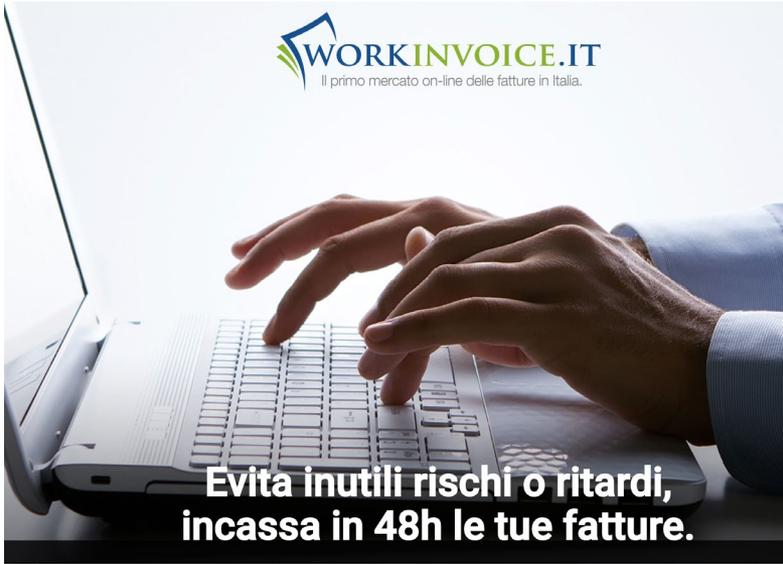
- Alcune imprese accordano un fido solo dietro presentazione di fidejussione rotativa sull'esposizione massima.
- Altre imprese assicurano il credito (fattispecie che comporta alcune complicazioni).

# Sfruttiamo il Fin.tech!

- Sfruttando le piattaforme Fin.Tech di invoice trading potreste ottenere screening dei vostri clienti «gratuiti» in quanto la piattaforma vi informerà su «se e quanto» è disposta ad acquistare i vostri crediti commerciali (magari al pro-soluto).



<b>PRO SOLVENDO</b> <b>CON NOTIFICA</b> Per aziende in cerca di un finanziamento aggiuntivo da attivare rapidamente. Veloce, flessibile e trasparente. <a href="#">Come funziona -&gt;</a>	<b>PRO SOLUTO</b> <b>CON NOTIFICA</b> Per aziende con clienti affidabili con obiettivo di miglioramento per rating e PFN. Libera il bilancio, libera dall'incasso e migliora il rating. <a href="#">Come funziona -&gt;</a>	<b>CREDITO DI FILIERA</b> <b>REVERSE FACTORING</b> Un prodotto studiato e realizzato per ottimizzare il capitale circolante degli attori di filiera dei grandi gruppi industriali partner. <b>MATURITY</b> Per aziende medio/grandi con una filiera frammentata che vogliono securizzare i fornitori e migliorare la PFN. Dilazioni di pagamento, fidelizzazione dei fornitori strategici e personalizzazione estrema.
---	--	--



Solo circolante attivo?  
Come sfruttare il circolante passivo!

# Smart CFO with dynamic discounting

# Massimizzare la redditività delle «eccedenze» di liquidità

- Consiste nell'anticipare i pagamenti ai propri fornitori in cambio di uno «sconto dinamico» sulla fattura che viene anticipatamente liquidata.
- Perché «dinamico»? Perché il fornitore può chiedere il pagamento anticipato quando vuole!
- Il dynamic discounting interessa imprese liquide che vogliono realizzare due obiettivi:
  - Massimizzare la redditività delle disponibilità liquide
  - Offrire un canale di finanziamento alternativo ai propri fornitori anche in un più ampio contesto di corporate social responsibility.

# BUSINESS CASE: AZIENDA DELLA GDO

PARTENDO DALLO  
SPESO...



...DYNAMIC DISCOUNT TARGET  
TURNOVER

SPESO AGGREDIBILE	220 €M	
% Fatture scontate	50%	
FATTURE SCONTATE	111 €M	
Giorni di pagamento medi (DPO #)	85 gg	
AMMONTARE ANTICIPATO MEDIO (€)	26 €M	
Tasso d'interesse Lordo (%)	3,75%	4,25%
INTERESSI LORDI ANNUI (€)	1,0 €M	1,1 €M

COGS (%)	TASSO D'INTERESSE (%)				
	3,50%	3,75%	4,00%	4,25%	4,50%
40%	0,7	0,8	0,8	0,9	0,9
50%	0,9	1,0	1,0	1,1	1,2
60%	1,1	1,2	1,2	1,3	1,4

# Quali i vantaggi per l'impresa che lo adotta?

- L'impresa che consente lo sconto dinamico trasformerà i «vecchi» interessi attivi in minori costi di acquisto.
- Lo sconto su una fattura infatti non è un provento finanziario ma un minore costo operativo.
- L'EBITDA ed il ROI dell'impresa che adotta il dynamic discounting aumenterà a parità di investimenti.
- Le disponibilità liquide in eccesso sono parte dell'attivo. Utilizzarle migliora il Return on Assets.
- Il fornitore che accorda lo sconto avrà il medesimo beneficio della cessione pro-soluto. Lo sconto non costituirà interessi passivi ma altri oneri di gestione immediatamente deducibili.

# Piattaforme



## Credito di filiera digitale

**Un prodotto studiato e realizzato per ottimizzare il capitale circolante degli attori di filiera dei grandi gruppi industriali partner**

Il credito di filiera digitale di Credimi è un prodotto innovativo, dedicato a gruppi industriali partner di media/grande dimensione, che permette di anticipare le fatture dei loro fornitori e ottenere dilazioni di pagamento. Tramite il nostro portale i fornitori possono visualizzare le fatture verso il partner e le relative condizioni di anticipo; una volta selezionate quelle da anticipare, il fornitore riceve il pagamento direttamente da Credimi. Le condizioni di anticipo sono dinamiche e il fornitore può liberamente scegliere quando incassare la fattura fino alla scadenza.

# L'amazonification

# L'Amazonification dell'economia



amazonlending

Take your business to new heights  
with Amazon Lending

Based on your consistent performance on Amazon, we invite you to refinance your existing loan(s) with Amazon Lending. Please select the loan amount and the term length.

Why should I continue to use Amazon to finance my business?

1. Low total cost
2. Simple registration - complete in minutes
3. Automatic payments from your seller account

How does refinancing work?<sup>NEW</sup>

When you refinance your loan, the new loan will fully repay the outstanding principal and accrued interest on your existing loan(s). The remainder will be disbursed to your bank account. Click [here](#) to refer to the FAQ page.

Refinance Loan Request Amount

\$530,000

Payment Term

12 Months

Refinance Funds Summary

Previous loans pay-off	\$317,323.91
Net refinance proceeds	\$212,676.09

New Loan Summary

Interest (12.00% annual rate)	\$37,759.80
Total of Payments	\$567,759.80
Monthly Payment	\$47,313.30
Total Cost (7.12%)	\$37,759.80

- Amazon Lending fa qualcosa che per le banche tradizionali è quasi impensabile... Finanzia il magazzino di chi vende su Amazon.
- Amazon sa perfettamente se il prodotto si vende e quindi finanzia al massimo il valore di ciò che vede a magazzino purché il prodotto sia FBA (Fulfilled by Amazon ovvero gestito e spedito da Amazon).

# L'Amazon Finance...

- Il magazzino diventa la garanzia principale:

 **Amazon Lending**

[Selling on Amazon](#) [General Selling Questions](#)

[Inizia a vendere](#)

[Connetti](#)

Italiano

The advantages off the top of my head include:

1. Quick money, no questions asked. Amazon knows how much money you make, and the value you items in FBA (the collateral). So no need to submit financial information. One time I did have to send in invoices of random ASIN's to show I have legit wholesale sources. This was only for my largest loan. You get the money in your account a couple days later.
2. Increase sales. Amazon offers loans to sellers that are out of stock frequently, and don't have the capital to keep up with sales.
3. Increase revenue. The loaned money isn't used once to buy inventory, once it sells, you get paid and buy more inventory. You can turn it over 10 times or so over the six month period.

- Il prossimo passo sarà rendere semplice per il consumatore spendere i propri soldi. La banca se ci pensiamo è sempre stata un vincolo.
- Il cliente vuole accedere alla sua finanza quando vuole. La burocrazia bancaria è solo un fastidio.

# Come costruire un early warning system?

# Come ragiona l'impresa?

## La Pecking order theory

- Se la vostra azienda fosse in difficoltà come la finanziereste?
- Seguireste un ordine particolare nell'attivazione delle fonti di finanziamento?
- L'evidenza empirica dice di sì ovvero:
  1. Austerità sui prelievi della proprietà (non sempre vero!)
  2. Fisco (Iva, Ires, Irap, Ritenute d'acconto e su dipendenti...  
il fisco è un finanziatore paziente, poi posso sempre ravvedermi con sanzioni ridotte oppure dilazionare sino a 60 mesi...)
  3. Fornitori non strategici
  4. Banche
  5. Leasing
  6. Fornitori strategici
  7. Istituti previdenziali
  8. Dipendenti

# Fisco = finanziatore paziente. Sarà sempre così?

12.10.2017

## Arriva l'allerta pre-crisi, via libera alla riforma della legge fallimentare

Ok definitivo del Senato - Orlando: non si parlerà più di falliti

di **Roberto Fontana**

**U**na delle previsioni più importanti e innovative della legge delega è quella che introduce le procedure di allerta e di composizione assistita della crisi.

La soluzione è incentrata sull'istituzione presso ogni Camera di commercio di un organismo che assiste il debitore nella ricerca di una soluzione concordata con i creditori. A questo organismo si potrà rivolgere direttamente l'imprenditore che versa in stato di crisi ma è previsto che, in assenza di una iniziativa del debitore, l'organismo proceda alla convocazione immediata dell'imprenditore a seguito della segnalazione dell'esistenza di fondati indizi di crisi da parte dei sindaci o del revisore contabile o del perdurare di inadempimenti di importo rilevante da parte dei creditori pubblici qualificati tra i quali l'agenzia delle Entrate e gli enti previdenziali.

Il legislatore delegato dovrà porre a carico dei sindaci della società e del revisore contabile l'obbligo di avvisare immediatamente gli amministratori della società non appena rilevata la sussistenza degli indizi di crisi e nel caso in cui la risposta manchi o non sia adeguata, di informare tempestivamente l'orga-

tamente all'organismo presso la Camera di commercio la situazione d'insolvenza. La mancata o ritardata segnalazione sarà sanzionata con la perdita del privilegio e il conseguente trattamento futuro del credito come chirografario.

Anche nei casi di segnalazione dei sindaci o dei revisori contabili o dei creditori pubblici qualificati l'organismo dovrà procedere alla convocazione immediata dell'imprenditore. Il procedimento avrà natura riservata e confidenziale e potrà avere una durata massima di sei mesi. In caso di esito negativo del procedimento o perché l'imprenditore convocato non presenta o perché non viene raggiunto l'accordo con i creditori o individuate comunque misure idonee se risulta lo stato d'insolvenza l'organismo dovrà segnalare al pubblico ministero, soggetto legittimato a promuovere il procedimento giudiziale per l'accertamento dello stato d'insolvenza e la conseguente apertura della procedura concorsuale liquidatoria.

Con questa soluzione il legislatore ha previsto uno sbocco giudiziale del meccanismo delle procedure d'allerta per l'eventualità dell'esito infruttuoso della fase stragiudiziale compiendo una scelta intermedia tra quella di un

nismo presso la Camera di commercio. È espressamente previsto come principio di legge delega che con tale segnalazione i sindaci sono liberati da ogni responsabilità per l'aggravamento del dissesto o per i fatti pregiudizievoli successivi ad essa. I sindaci vengono ad acquistare un ruolo fondamentale nel meccanismo delle procedure di allerta trovandosi nella posizione di cogliere il manifestarsi delle situazioni di crisi e ancor più d'insolvenza in fase particolarmente anticipata.

Analoga interlocuzione con gli amministratori è prevista per l'agenzia delle Entrate e gli altri creditori pubblici qualificati quando risulteranno debiti nei loro confronti superiori a determinati importi che dovranno essere stabiliti dal legislatore delegato. A seguito di tale comunicazione, l'imprenditore avrà tre mesi di tempo per attivare il procedimento davanti all'organismo di composizione della crisi o per chiedere l'ammissione a una procedura di concordato preventivo o per raggiungere un accordo con il creditore pubblico. In assenza di uno di questi eventi il creditore pubblico avrà l'obbligo di segnalare immedia-

procedimento solo stragiudiziale, che sarebbe risultato evidentemente inutile in tutti i casi d'imprenditore non collaborativo o in presenza di situazioni già di grave dissesto, e quella di un sistema misure d'allerta direttamente incentrate sull'autorità giudiziaria ossia prevedente, come pure prospettato nel corso dei lavori parlamentari, la segnalazione diretta da parte di sindaci e creditori pubblici qualificati al tribunale. La segnalazione al pubblico ministero così come la sua successiva iniziativa non impedirà in ogni caso all'imprenditore di proporre un concordato preventivo o di attivare altri strumenti alternativi alla liquidazione giudiziale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### IL TERMINE

## 6 mesi

### La durata della procedura

Fissato al massimo in 6 mesi il termine entro il quale l'organismo di composizione della crisi deve trovare una soluzione concordata tra debitore e creditori

# Cosa impariamo?

- La teoria ci dice che quando l'azienda comincia a non onorare i debiti bancari potrebbe aver attivato due o cinque (dipende se siamo fornitori strategici) fonti di finanziamento alternativo!
- Al primo vero segnale potrebbe essere già tardi....

# Ma quali sono i triggers dello stage 2? Una lista di «triggers» per le BCC

**Concessione di una forberance**  
(ad un credito in bonis)

**Riduzione Equity > 20% ma < 50%**  
(fra un anno ed il successivo)

**Garante segnalato a sofferenza**  
(fonte: C. rischi)

**Presenza di protesti**  
(assegni o cambiali)

**Variazioni societarie**  
(riduzione cap. soc, fusioni ecc.)

**Finanziamenti in Past due banca > 30 gg**  
(materialità > 5%?)

**PFN/EBITDA > 6 ma < 12**  
(10-15 per utilities, 12-18 per infrastructures)

**Fin. in Past due altre banche > 90 ma < 180 gg**  
(fonte: C. rischi)

**Sconfino fido cassa > 0,5% affidam.**  
(> 3.000 €)

**Mesi di sconfino in C.R. ultimi 6 mesi > 3**

**Segnalazione a sofferenza c/o altre banche**  
(per importo < 5% esposizioni totali)

**DSCR < 1,25 ma > 1,1**  
(fra un anno ed il successivo)

**Incremento rating in 1 mese di 2 classi**  
(superamento soglia rating prime)

**Utilizzo linee revoca > 85% ultimi 12 mesi**

**In osservazione o past-due su altre banche del gruppo**

**Riduz. Fatturato > 20% ma < 40%**  
(fra un anno ed il successivo)

**Raggiunte ultime classi Rating interno**  
(posiz. in bonis)

- ✓ Le Guidelines BCE prevedono automatismi nella riclassificazione a Underperforming
- ✓ la banca può spegnere i «soft» triggers a fronte di comprovate circostanze e/o di esiti positivi dell'impairment test (comply or explain)
- ✓ In giallo quelli previsti dall'IFRS9 e sua appendice B.