

## CRISI D'IMPRESA

### ***La predisposizione del piano industriale per le imprese in crisi***

di Andrea Rossi

Lo scorso dicembre, la **Fondazione Nazionale dei Dottori Commercialisti** ha emanato un documento, denominato ***"la predisposizione del piano industriale nell'ambito della crisi d'impresa: brevi note sui profili metodologici e sui prospetti informativi"*** che fornisce importanti indicazioni alle quali l'*advisor* finanziario dovrà fare riferimento nello svolgimento della propria attività professionale.

Il documento in esame, pone in evidenza come il piano industriale (di seguito Piano) non sia altro che la **declinazione numerico-quantitativa** del progetto di ristrutturazione. Si tratta pertanto di un **business plan**, opportunamente integrato dalle **scelte strategiche**, che stanno alla **base** del progetto di ristrutturazione aziendale.

In ogni caso, sarà cura **dell'organo amministrativo** predisporre il Piano, facendosi affiancare da uno o più **professionisti** al fine di garantire agli **stakeholders** ed al **Tribunale** i requisiti di **oggettività, competenza tecnica, terzietà ed indipendenza** del progetto di ristrutturazione aziendale.

È opportuno evidenziare come, nell'ambito di un piano di ristrutturazione aziendale, sia esso un concordato ai sensi dell'[articolo 186-bis L.F.](#) o un accordo di ristrutturazione del debito in continuità, oltre alla presenza necessaria **dell'advisor legale** (che assiste la società nel deposito del ricorso oltre che nelle varie problematiche di natura giuridica che possono emergere) e **dell'advisor finanziario** (che predispone il piano, la manovra e la proposta numerica da fare ai creditori), sia opportuno valutare anche l'assistenza da parte di un **advisor industriale**, al fine di:

- definire le **linee strategiche** del Piano;
- valutare in modo oggettivo ***l'appeal commerciale*** dei prodotti e servizi offerti;
- valutare il **grado di sviluppo** dei nuovi prodotti;
- valutare le **dinamiche in essere e le prospettive** del mercato di riferimento;
- valutare il **livello di efficacia** della *supply chain*.

Infatti, si tratta di approfondimenti che difficilmente possono essere fatti da un *advisor* legale o finanziario, che garantiscono una **maggiore completezza e qualità** del contenuto del Piano e della relativa proposta di pagamento indirizzata ai creditori.

Sia il **piano industriale a supporto della continuità aziendale che l'accordo di ristrutturazione del debito**, devono contenere **due differenti sezioni**, e precisamente:

- una **qualitativa e descrittiva**, dove vengono illustrate le **assumptions** e le strategie a supporto degli obiettivi che si vogliono conseguire;
- una **quantitativa** nella quale le **assumptions** del piano vengono elaborate, su adeguati fogli di calcolo, al fine di predisporre le **proiezioni economiche, patrimoniali e finanziarie** per i prossimi esercizi.

La **sezione qualitativa**, sarà composta da:

- paragrafo iniziale, denominato **executive summary**, in cui vengono evidenziati i dati salienti al fine di avere un immediato **quadro di sintesi** della prospettata operazione di salvataggio dell'impresa in crisi;
- paragrafo **identificativo** dell'impresa, in cui vengono riportati i nominativi dei membri dell'organo amministrativo e del collegio sindacale dell'ultimo quinquennio, i nominativi dei soci con le rispettive percentuali di partecipazione, l'oggetto sociale, le sedi in cui viene svolta l'attività, l'organigramma sociale;
- paragrafo illustrativo del **settore di appartenenza** dell'impresa, nel quale viene analizzato il **posizionamento** all'interno del mercato di riferimento, indicando l'eventuale percentuale di mercato detenuta, le eventuali barriere all'ingresso e la tipologia dei prodotti e dei servizi offerti;
- paragrafo illustrativo del **piano strategico**, che avrà come base di partenza l'individuazione dei **nessi causali** fra scelte passate e risultati consuntivi, al fine di meglio comprendere le effettive cause della crisi. Dovranno poi essere individuate le **leve** alla base della ristrutturazione aziendale, configurando il possibile **business model**, le strategie di **prezzo**, i nuovi **target** di clientela, il nuovo **portafoglio** prodotti e servizi offerti, le nuove **aree geografiche** in cui la società vorrà sviluppare il proprio **business**, i nuovi potenziali **canali distributivi**, individuando per tutti i precedenti punti le possibili tempistiche di implementazione.

La **sezione quantitativa**, sarà invece composta da:

- paragrafo in cui sono analizzati i **dati storici**, necessario sia a verificare l'effettivo esercizio a decorrere dal quale è iniziata la crisi, che a creare una serie di **track record** (indice di rotazione dei crediti, dei debiti, del magazzino, incidenza percentuale del costo del venduto etc.) degli ultimi esercizi utilissimi per proiettare i dati economici e finanziari a supporto del Piano;
- paragrafo in cui vengono illustrati i concetti alla base della strategia in adeguate situazioni **economiche, patrimoniali e finanziarie prospettiche**, che potranno essere realizzate su base mensile, trimestrale, semestrale o annuale;
- paragrafo in cui i dati del Piano saranno oggetto di **analisi di sensitività**, per illustrare agli *stakeholders* gli effetti sui dati economici patrimoniali e finanziari laddove non venissero conseguite le principali *assumptions* del piano quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo, il volume di fatturato, l'incidenza del costo del venduto, il periodo medio di incasso dei crediti o di pagamento dei fornitori, etc.

Per quanto attiene la **durata del Piano** e, conseguentemente, la tempistica all'interno della quale saranno effettuati i pagamenti ai creditori della procedura, si evidenzia che nel silenzio della normativa fallimentare, **la giurisprudenza ha indicato in massimo cinque anni** il periodo entro il quale devono essere adempiute le obbligazioni concorsuali. Pertanto, la durata del Piano da predisporre, non dovrà superare tale periodo.

Per approfondire questioni attinenti all'articolo vi raccomandiamo il seguente corso:

SEMINARIO DI SPECIALIZZAZIONE

# LA COMPOSIZIONE DELLA CRISI DA SOVRAINDEBITAMENTO: LE NUOVE OPPORTUNITÀ PER I SOGGETTI NON FALLIBILI