

## COME GESTISCO IL DEBITO BANCARIO? COME RISTRUTTURO IL MIO DEBITO?

### LE CAUSE DELLA CRISI

#### Fattori macroeconomici

Possono essere distinti tra crisi finanziaria e problemi di globalizzazione.

Per quanto riguarda la **crisi finanziaria**, i segnali sono la volatilità dei tassi, la caduta dei corsi azionari e la contrazione delle transazioni commerciali che si tramutano in una contrazione del fatturato, un aumento degli oneri finanziari con conseguente riduzione degli utili e una svalutazione degli attivi.

Per contrastarli occorre adottare una strategia di risk management che riesca a calibrare la durata media dei finanziamenti sterilizzando la società dal rischio tassi.

I fenomeni legati alla globalizzazione sono la concorrenza delle economie emergenti e la volatilità dei prezzi delle materie prime; anche in questi casi i principali effetti riguardano la contrazione degli utili aziendali. Occorre quindi coprirsi dal rischio dell'aumento dei prezzi delle materie prime.

#### Fattori settoriali

Sono riconducibili a:

- cambiamenti normativi (liberalizzazione, riduzione o annullamento degli incentivi, mutamento dei requisiti tecnici per ottenere licenze e concessioni)
- innovazione (l'invenzione da parte di un concorrente di un prodotto migliore o di un processo più efficiente di produzione)
- declino del ciclo di vita settoriale (il cambiamento dei gusti nei consumatori o l'introduzione di nuovi modelli commerciali o produttivi)
- intensificazione della concorrenza (l'ingresso di nuovi concorrenti, l'offerta di nuovi prodotti sostitutivi o la riduzione dei clienti)

### COME INTERVENIRE

Un volta riconosciuto il momento di difficoltà, l'imprenditore può valutare se avviare un'operazione di ristrutturazione del debito, più o meno complessa a seconda delle cause che l'hanno prodotta.

In alcuni casi, infatti, può bastare un'analisi delle fonti di finanziamento in rapporto all'attivo immobilizzato e ai flussi di cassa per delineare strategie di finanziamento più prudenti e, magari,

meno onerose nel medio-lungo periodo. In concreto l'obiettivo è quello di allineare i flussi di cassa operativi ai fondi necessari per ripagare il debito.

Spesso occorre rivolgersi a un consulente:

- un professionista o un'azienda specializzata in operazioni di ristrutturazione del debito
- una banca
- associazioni di categoria o confidi

Nei casi non troppo complicati lo strumento di risanamento può anche essere unico: per esempio, un finanziamento a medio termine per consolidare i debiti a breve, oppure la cartolarizzazione dei crediti, attraverso cui le aziende raccolgono risorse finanziarie a fronte della cessione dei loro crediti.

### **LA SOLUZIONE GIUDIZIALE**

Il legislatore ha inserito alcune strade alternative per mantenere il valore aziendale:

- il piano di risanamento
- gli accordi di ristrutturazioni dei debiti
- il concordato preventivo

### **IL PIANO DI RISANAMENTO (EX ART. 67 L.F.)**

Il piano di risanamento è una soluzione negoziale alla crisi che vuole evitare l'azione revocatoria e tende a premiare l'imprenditore che agisce tempestivamente.

Unici elementi essenziali: superamento della crisi e riequilibrio finanziario dell'azienda; dichiarazione delle azioni che ne consentono il raggiungimento.

Il documento deve essere certificato da un revisore contabile o da un professionista (attestatore) e deve contenere:

- situazione patrimoniale aggiornata
- piano industriale, economico, finanziario con prospetto dei flussi di cassa
- prospetto della corporate governance, ruolo attribuito ai creditori nel controllo della gestione dell'impresa
- conclusione positiva degli accordi con le banche
- criteri per lo sviluppo dei dati di previsione
- fattori di interferenza

### **GLI ACCORDI DI RISTRUTTURAZIONI DEI DEBITI (EX ART. 182-BIS)**

L'accordo di ristrutturazione può definirsi concluso con l'approvazione del 60% dei crediti, accompagnato da una relazione del professionista che ne certifica l'idoneità. Contiene di solito:

- le dilazioni di pagamento
- l'abbattimento degli interessi
- la cessione di alcuni beni ai creditori e le conseguenti rinunce a posizioni creditorie
- l'acquisizione di nuove garanzie in favore dei creditori

All'accordo vanno allegati:

- la relazione aggiornata sulla situazione patrimoniale economica e finanziaria dell'impresa
- lo stato analitico dell'attività
- l'elenco analitico di creditori e titolari di diritti reali o personali
- la relazione del professionista sull'idoneità dell'accordo

### **IL CONCORDATO PREVENTIVO**

Tra le soluzioni giudiziali, il concordato preventivo consente la maggiore libertà d'azione poiché può prevedere:

- la ristrutturazione dei debiti
- la gestione da parte di un commissario
- la creazione di classi di creditori
- trattamenti differenziati dei tipi di creditori

L'impresa in crisi presenta ai propri creditori un piano con una proposta di risanamento dell'impresa e di soddisfacimento dei creditori. La competenza a ricevere la domanda spetta inderogabilmente al Tribunale del luogo in cui si trova la sede principale dell'impresa che, dopo un esame, può anche rigettare la richiesta. In caso di esito positivo, invece, il concordato viene sottoposto ai creditori che, a loro volta, hanno facoltà di rigettarlo (dichiarando così la società fallita d'ufficio) o approvarlo dando il via alle procedure previste.

### **LA SOLUZIONE STRAGIUDIZIALE**

È generalmente da preferirsi perché:

- consente una soluzione più rapida
- può prevedere l'ingresso di nuovi investitori
- ha minori costi sociali e legali
- è compatibile con processi di profonda ristrutturazione del modello di business aziendale che avviene con:
  - **la ristrutturazione delle attività** (il piano industriale) opportunità
    1. dismissione dell'intera società o di asset ritenuti non strategici
    2. *spin off* (cessione di rami d'azienda) non strategici
    3. riorientamento strategico, ovvero utilizzo di parte delle disponibilità dell'azienda in ricerca e sviluppo per consentire una ripresa nel medio-lungo termine
    4. razionalizzazione e smobilizzo del portafoglio crediti
    5. ristrutturazione del magazzino

rischi

1. tempi di realizzazione del piano e di misurazione dei risultati abbastanza lunghi (i primi segnali di ripresa attorno al sesto mese e i primi risultati entro l'anno)
2. azione sia sulla razionalizzazione dei costi che sulla stabilizzazione dei ricavi
3. dismissione di attività non strategiche per il successo e la ripresa aziendale

- **la ristrutturazione delle passività** (il piano finanziario)

È successiva e deve affrontare:

1. la ristrutturazione del debito verificando la sostenibilità delle scadenze per un'eventuale rinegoziazione
2. la "nuova finanza" (finanziamenti-ponte bancari e ricapitalizzazione) per consentire il rilancio aziendale
3. la definizione dei *covenant* per monitorare e intervenire in caso di mancato rispetto degli accordi presi tra i vari finanziatori della società