FRANCESCO RACCHINI
Studio di Consulenza di Direzione Aziendale
Dottore Commercialista e Revisore Legale

**Dott. Francesco Raccichini**
Dottore Commercialista - Revisore Contabile

**Dott. ssa Sonia Capocasa**
Dottore Commercialista - Revisore Contabile

**Dott. ssa Sara Cognigni**
Dottore Commercialista - Revisore Contabile

# Il concetto di crisi in ambito giuridico e in economia

**16 dicembre 2019 - All rights reserved - © copyright - Francesco Raccichini**

La definizione della situazione di crisi d'impresa in ambito economico aziendale non può che essere diversa da quella coniata in ambito giuridico, potendo il concetto di **crisi in senso economico** essere riconducibile ad una variegata casistica di situazioni di **deterioramento** di variabili qualitative e quantitative, più o meno intense e più o meno temporanee, afferenti il complesso aziendale e capaci di produrre **squilibri**, più o meno intensi e più o meno temporanei, di natura economica finanziaria e patrimoniale. A seconda dell'intensità e della durata di tali squilibri, la crisi potrà essere superata oppure divenire irreversibile provocando la fine del ciclo di vita dell'impresa. Stante la descritta vastità del perimetro del fenomeno della crisi d'impresa, è chiaro che risulta essere molto difficile per il legislatore inquadrarne esattamente i contorni attraverso una definizione letterale cui dovrebbe corrispondere uno specifico stato oggettivo dell'impresa e delle variabili quantitative che la caratterizzano in un dato momento; dovendo poi lo stesso legislatore far discendere da tale definizione di crisi, specifiche conseguenze giuridiche in termini di diritti e di doveri.

In un processo aziendale in pieno divenire numerosi sono i sub sistemi (produttivo, commerciale, delle relazioni, delle informazioni, del management) e le variabili qualitative e quantitative che contribuiscono, in misura diversa e in maniera continua, a determinare i risultati economici, finanziari e patrimoniali dell'impresa e la loro incessante variabilità. Pertanto, lo stato di crisi non ha natura statica né può essere "*univocamente identificabile*".[1]

Tali difficoltà interpretative e di analisi hanno caratterizzato il dibattito e il percorso legislativo del nuovo codice della crisi. Ciononostante con l'entrata in vigore del Dlgs. 12/01/2019 n.14, per la prima volta nel nostro ordinamento, viene introdotta la definizione giuridica di crisi d'impresa. In particolare, l'articolo 2 del predetto decreto legislativo, definisce la crisi come: "***lo stato di difficoltà 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***".

[1] CNDC, *Informativa e valutazione nella crisi d'impresa*, Linee guida, Roma 30/10/2015, pag. 6.

Dopo aver così codificato la definizione di crisi, il legislatore introduce all'articolo 13 gli strumenti tecnici per **misurarne le dimensioni quantitative e la intensità**: **gli indicatori della crisi**. E' dal livello di questi ultimi, valutati unitariamente, che il legislatore fa discendere le **conseguenze giuridiche in termini di obblighi e responsabilità** a carico dell'imprenditore, degli organi di controllo e dei creditori pubblici qualificati (art. 14 e art. 15).

L'organo di controllo, oltre al dovere di "*verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato*" (art. 14 comma 1 D.Lgs. 14/2019), ha l'obbligo di verificare l'esistenza di **fondati indizi della crisi** attraverso la lettura degli indici indicatori della crisi e di determinati livelli di indebitamento previsti dall'art. 13 del Dlgs.14/2019. Se il responso di tali indici è positivo, scatta l'obbligo di segnalazione motivata e per iscritto, all'organo amministrativo che dovrà fornire, entro i successivi 30 giorni, precise informazioni circa le soluzioni per superare la crisi e le iniziative intraprese a tale scopo. In assenza di risposta dell'organo amministrativo o di risposta inadeguata, l'organo di controllo è tenuto a segnalare lo stato di crisi dell'impresa all'Organismo di Composizione della Crisi.

Stessi obblighi di segnalazione all'organo amministrativo della società, quindi all'OCRI, scattano in capo all'Agenzia delle Entrate, all'Agenzia della Riscossione e all'INPS, allorché i corrispondenti debiti dell'impresa verso tali creditori qualificati, dovessero superare determinate soglie quantitative.

Pur avendo il legislatore introdotto elementi di gradualità nella procedura di attivazione degli strumenti di allerta e di segnalazione, nonché specifiche norme a tutela della riservatezza della

**RITARDI NEI PAGAMENTI QUALI INDICATORI DI CRISI (art. 13 Dlgs. 14/2019)**

| Creditori qualificati | |
|---|---|
| AGENZIA DELLE ENTRATE | **Debiti IVA scaduti e non versati risultanti dalla liquidazione periodica: limiti concomitanti** |
| | ≥ 30% del volume d'affari della liquidazione periodica |
| | ≥ € 25.000 fino ad un vol.d'affari anno prec.di 2mln euro |
| | ≥ € 50.000 fino ad un vol.d'affari anno prec.di 10mln euro |
| | ≥ € 100.000 oltre ad un vol.d'affari anno prec.di 10mln euro |
| | |
| INPS | **limiti concomitanti** |
| | ritardo di oltre 6 mesi per contributi previdenziali |
| | > 50% dei contributi dovuti nell'anno precedente |
| | > € 50.000 |
| | |
| AGENTE DELLA RISCOSSIONE | **limiti concomitanti** |
| | crediti affidati alla riscossione dopo l'entrata in vigore del Dlgs 14/2019 |
| | scaduti da oltre 90 gg. |
| | > € 500.000 per imprese individuali |
| | > € 1.000.000 per imprese collettive |

| Altri creditori | |
|---|---|
| DEBITI PER RETRIBUZIONI | **limiti concomitanti** |
| | scaduti da almeno 60gg. |
| | > 50% dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni |
| | |
| DEBITI V/FORNITORI | **limiti concomitanti** |
| | scaduti da almeno 120gg. |
| | di importo > del totale dei debiti non scaduti |



**PORTO SAN GIORGIO** (FM) Via XX Settembre, 44 (63822) - Tel. 0734.677610 - Fax 0734.672381 – mobile 335 8256574
**e-mail:** segreteria@studioraccichini.it, francescoraccichini@studioraccichini.it, soniacapocasa@studioraccichini.it, saracognigni@studioraccichini.it
**www.studioraccichini.it**

procedura (art.17 comma 3, art. 18 comma 1, art. 19 comma 4, art. 20 comma 4), il rischio che l'avvio della procedura della composizione della crisi innescata dagli obblighi di segnalazione previsti dagli articoli 14 e 15, possa deteriorare la reputazione dell'impresa nel contesto economico sociale in cui opera, contribuendo ad aggravarne la situazione economica finanziaria e patrimoniale, risulta essere molto elevato. Il rischio, in particolare, è che una situazione di temporanea difficoltà di natura economico/finanziaria, di per sé reversibile, possa cadere nelle maglie dei rigidi schemi degli indici di allerta, provocando un clima di panico all'interno e all'esterno dell'impresa tale da far "avverare" repentinamente le aspettative economiche negative in capo all'impresa stessa[2].

Poiché il punto è il seguente: è sempre vero che al superamento dei "livelli soglia" degli indici di allerta (così come prospettati nelle anticipazioni del CNDC) corrisponda esattamente uno stato di crisi d'impresa, tale da non poter essere superato in via di autogestione all'interno dell'impresa stessa da parte del management, in piena autonomia? Probabilmente la risposta è no. Tuttavia, risulta altrettanto condivisibile affermare che a volte situazioni di crisi ritenute temporanee o non gravi si rivelino, ex post, irreversibili quindi meritevoli economicamente e giuridicamente di essere avviate a soluzioni liquidatorie, anche per carenze legate al management interno all'impresa.

Un maggior supporto all'analisi può provenire da un approfondimento della varia natura delle crisi d'impresa e della loro tipologia.

Analizzando astrattamente l'intero ciclo di vita di un'impresa, potremmo individuare le seguenti fasi aventi ciascuna specifici connotati:

**1-Prosperità**

In tale fase l'impresa consegue l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale. Le principali variabili economiche, (ricavi, margini, EBITDA, EBIT, ROS) e quelle finanziarie (liquidità, PFN, indebitamento, CCN, margine di struttura, ROI, ecc.) sono positive, in crescita e soddisfacenti rispetto agli obiettivi aziendali.



**2-Difficoltà**

L'impresa (proveniente dalla fase 1-Prosperità) fa registrare un **deterioramento delle condizioni oggettive espresse dalle variabili economiche e finanziarie**: riduzione dei ricavi, riduzione dei margini economici, riduzione di liquidità, aumento dell'indebitamento, ecc., pur mantenendo l'equilibrio finanziario, economico e patrimoniale. A seconda dell'intensità, gravità e del perdurare o meno di tale situazione di difficoltà, la vita dell'impresa potrà imboccare due diverse strade: quella della **ripresa** o quella della **crisi**. La fase della ripresa condurrà con ogni probabilità alla fase della prosperità. La fase della crisi potrà sfociare o in una **nuova ripresa o nell'insolvenza**.

[2] M. Panelli, "*La prevenzione della crisi d'impresa. I lavori della commissione Rordorf e gli scenari futuri*", Economia Aziendale Online, Pavia Università Press, Vol. 6 – N. 4/2015, pag. 239, Pavia, marzo 2016.

In sostanza, la situazione di difficoltà dell'impresa che conduce la stessa nell'area di crisi, non necessariamente provocherà l'insolvenza quale stadio ultimo della crisi, all'interno del quale l'impresa non è più in grado di "***soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni"*** (art. 2 Dlgs.14/2019). Difficile risulta essere la definizione di limiti quantitativi delle variabili economico finanziarie che possano stabilire "***dove la difficoltà diventi crisi e***" dove "***quest'ultima si interrompa ed inizi l'insolvenza***"[3].

**3A-Ripresa**

L'impresa, grazie alle specifiche scelte gestionali del management e/o alle positive dinamiche del mercato in cui opera, vede migliorare le principali variabili economiche e finanziarie (ricavi, margini EBITDA, EBIT, ROS, CCN, PFN, liquidità, ecc.). L'equilibrio economico finanziario, già presente nell'azienda, non è stato intaccato dal **deterioramento** delle principali variabili economico finanziarie vuoi per la scarsa intensità di tale deterioramento, vuoi per la breve durata di tale fase. L'impresa riprende la fase della **prosperità**.

**3B-Crisi**

L'impresa, vuoi per l'intensità del deterioramento delle principali variabili economico finanziarie, vuoi per il perdurare dello stesso (ricavi, margini EBITDA, EBIT, ROS, CCN, PFN, liquidità, ecc.), vede **peggiorare l'equilibrio economico finanziario**. Il **deterioramento** delle principali variabili economico finanziarie conduce l'azienda dallo stato di equilibrio a quello **dell'instabilità**.
Lo stato di instabilità può a sua volta sfociare nella fase della **Ripresa** o in quella dell'**Insolvenza**.

(oppure)

**4A-Prosperità**

L'impresa consegue l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale. Le principali variabili economiche, (ricavi, margini EBITDA, EBIT, ROS) e quelle finanziarie (liquidità, PFN, indebitamento, CCN, margine di struttura, ROI, ecc.) sono positive, in crescita e soddisfacenti rispetto agli obiettivi aziendali

**4B1-Ripresa**

L'impresa, grazie alle specifiche scelte gestionali del management e/o alle positive dinamiche del mercato in cui opera, vede migliorare le principali variabili economiche e finanziarie (ricavi, margini EBITDA, EBIT, ROS, CCN, PFN, liquidità, ecc.). L'equilibrio economico finanziario, peggiorato nella precedente fase di crisi, viene ripristinato. Migliorano le principali variabili economico finanziarie L'impresa riprende la fase della **prosperità**.

**4B2-Insolvenza**

L'impresa, a causa dell'intensità e del perdurare del deterioramento delle principali variabili economico finanziarie, ha visto irrimediabilmente compromesso l'equilibrio economico finanziario e patrimoniale, fino al punto di non essere più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni. **L'impresa è insolvente.**



Gli strumenti quantitativi ai quali si vuole attribuire il compito di identificare lo stato di crisi dell'impresa in senso giuridico, non sono sufficienti e tantomeno esaustivi per la scienza

[3] Ibidem, pag. 231.

**PORTO SAN GIORGIO** (FM) Via XX Settembre, 44 (63822) - Tel. 0734.677610 - Fax 0734.672381 – mobile 335 8256574
**e-mail:** segreteria@studioraccichini.it, francescoraccichini@studioraccichini.it, soniacapocasa@studioraccichini.it, saracognigni@studioraccichini.it
**www.studioraccichini.it**

economico aziendale per l'individuazione delle caratteristiche della fase patologica dell'attività d'impresa. Non sono sufficienti soprattutto per definire se la crisi sia di natura **reversibile o irreversibile**. Gli strumenti dell'analisi economico aziendale devono essere più approfonditi e **richiedono una valutazione sul funzionamento dell'intero processo aziendale**.

Occorre innanzitutto distinguere la tipologia della crisi in base alla provenienza della causa rispetto ai tre assetti nei quali può essere definita numericamente la dimensione aziendale:

- assetto finanziario;
- assetto economico;
- assetto patrimoniale.

Avremo così tre tipi di crisi:

- **crisi di natura finanziaria;**
- **crisi di natura economica;**
- **crisi di natura patrimoniale**.

La **crisi di natura finanziaria** si manifesta in uno stato di crisi di liquidità derivante da uno squilibrio tra flussi di incassi e flussi di pagamenti, laddove i secondi abbiamo una manifestazione temporale anticipata rispetto ai primi. In tal caso il capitale circolante netto assume valori negativi. Lo stato di crisi finanziaria sarebbe di natura temporanea, qualora l'impresa riuscisse ad acquisire "***in un ragionevole orizzonte temporale, mezzi normali di pagamento***" sufficienti ad onorare le obbligazioni di pagamento di breve periodo. In caso contrario, la crisi finanziaria condurrebbe verso la verifica della possibilità di smobilizzo dell'attivo fisso: qualora tale posta dell'attivo potesse monetizzarsi, la crisi finanziaria diverrebbe reversibile; irreversibile nel caso di impossibilità di smobilizzo o di insufficienza del valore realizzato.[4]



La **crisi di natura economica** dell'impresa si manifesta con risultati economici negativi o sistematicamente decrescenti. Tali risultati possono scaturire, in maniera contestuale o meno, da una riduzione dei ricavi, da incremento di costi per acquisti e per servizi esterni, da inefficienze produttive, da incremento di costi fissi di struttura. La persistenza nel tempo di una crisi di natura economica, conduce tendenzialmente l'impresa ad uno stato di squilibrio finanziario e patrimoniale.

La **crisi di natura patrimoniale** che si evidenzia con un deficit o con un basso livello di patrimonio netto, può essere causata contemporaneamente da sottocapitalizzazione (scarso apporto di mezzi propri) o indotta da una grave crisi finanziaria o da una grave crisi economica[5].

Generalmente la crisi di natura finanziaria derivante da squilibri temporali nella manifestazione delle entrate e delle uscite aziendali, è quella più facilmente superabile. La crisi patrimoniale

[4] Ibidem, pag. 232.
[5] Ibidem.

richiede necessariamente un apporto di mezzi propri (ricapitalizzazione). La crisi di natura economica è quella che potrebbe risultare di più difficile soluzione in quanto richiede l'esatta individuazione dell'area del conto economico che è fonte di risultati negativi, quindi dell'area dei processi aziendali che genera il gap negativo ricavi-costi e, infine, delle soluzioni da intraprendere per ripristinare l'equilibrio in termini di margini economici.

Dopo aver individuato l'area di provenienza dell'evento generatore della crisi, occorre valutare **l'intensità** dell'evento e la **durata** dello stesso. Infine, determinanti per la soluzione della crisi saranno le caratteristiche del settore e le **capacità** dell'impresa (imprenditore, management) di valutazione, di implementazione delle scelte operative e strategiche necessarie a farvi fronte[6].

**DNA della crisi d'impresa**

[6] Ibidem, pag. 233.



**PORTO SAN GIORGIO** (FM) Via XX Settembre, 44 (63822) - Tel. 0734.677610 - Fax 0734.672381 – mobile 335 8256574
**e-mail:** segreteria@studioraccichini.it, francescoraccichini@studioraccichini.it, soniacapocasa@studioraccichini.it, saracognigni@studioraccichini.it
**www.studioraccichini.it**

"***Indicatori della crisi***" e "***indicatori causali di prevenzione della crisi***"

Per questo è fondamentale dotare la funzione imprenditoriale, nel suo ruolo di gestione dell'azienda, di un sistema informativo finalizzato al controllo di gestione, che analizzi e valuti gli **indicatori causali di prevenzione della crisi**[7]; cioè quelle variabili di natura qualitativa e quantitativa esprimenti fattori, parametri, circostanze di gestione, interne e esterne all'impresa, che sono le **cause che generano l'effetto di squilibrio, economico, finanziario e patrimoniale, misurato dagli indicatori di allerta della crisi di cui all'articolo 13 del Dlgs.14/2019**. Gli indicatori causali determinano i livelli degli indicatori di crisi secondo un **rapporto di causa-effetto**: **i primi sono la causa dei secondi, ma soprattutto sono anticipatori degli squilibri economico finanziari e patrimoniali che i secondi rilevano spesso con un ampio ritardo temporale.** Gli indicatori di crisi non sono quindi gli strumenti più adatti per la direzione aziendale, quindi per l'imprenditore, per una sana gestione d'impresa, in quanto evidenziano i danni economico finanziari già causati dai fattori della crisi. Costituiscono quindi dei **lettori tardivi del malessere della realtà aziendale**. La direzione dovrà individuare e dotarsi di **specifici indicatori causali, quali premonitori della crisi**.
Mentre gli indicatori della crisi, sono sostanzialmente comuni a tutte le imprese, gli indicatori causali dei fattori di crisi possono variare da azienda ad azienda, da settore a settore di attività; e all'interno di una stessa azienda o settore, tali indicatori causali possono variare rapidamente nel tempo e assumere un diverso valore significativo.
Individuare tali indicatori causali, monitorarne l'andamento, rappresenta il processo fondamentale di prevenzione della crisi d'impresa, lo strumento a disposizione della direzione aziendale per guidare l'impresa, assumere decisioni correttive nella combinazione dei fattori produttivi, tale da consentire il conseguimento di risultati economici positivi, quindi tali da garantire l'equilibrio economico, finanziario, patrimoniale nel tempo: in altri termini la continuità aziendale, la crescita economica e lo scongiuramento della crisi.
La crisi d'impresa non si risolve né tantomeno si previene con gli strumenti degli indicatori di allerta, se non si conoscono anche le cause che hanno generato l'effetto di squilibrio espresso dal sistema di allerta e se la direzione aziendale (l'imprenditore o chi per lui) non agisce su di esse.
E' molto difficile tracciare un quadro esaustivo delle cause che possono essere alla base della crisi d'impresa. Si possono individuare tuttavia alcune macro tipologie di fattori di crisi, individuate a seconda della provenienza degli stessi: **fattori interni** e **fattori esterni**. E a seconda della natura e dell'area aziendale da cui provengono tali cause: **riduzione delle vendite, aumento di costi,**



[7] N. Castellano e P. Romano, *I sistemi di "allerta e prevenzione" delle crisi d'impresa,* in Controllo di gestione IPSOA, 5/2019 pag. 37.

**PORTO SAN GIORGIO** (FM) Via XX Settembre, 44 (63822) - Tel. 0734.677610 - Fax 0734.672381 – mobile 335 8256574
**e-mail:** segreteria@studioraccichini.it, francescoraccichini@studioraccichini.it, soniacapocasa@studioraccichini.it, saracognigni@studioraccichini.it
**www.studioraccichini.it**

**rigidità della struttura dei costi**, **riduzione dei margini**. Di seguito si riportano alcuni esempi di relazioni di causa-effetto riguardanti alcune tipologie di fattori di crisi sopra indicati.



**PORTO SAN GIORGIO** (FM) Via XX Settembre, 44 (63822) - Tel. 0734.677610 - Fax 0734.672381 – mobile 335 8256574
**e-mail:** segreteria@studioraccichini.it, francescoraccichini@studioraccichini.it, soniacapocasa@studioraccichini.it, saracognigni@studioraccichini.it
**www.studioraccichini.it**

FRANCESCO RACCICHINI
Studio di Consulenza di Direzione Aziendale
Dottore Commercialista e Revisore Legale

**Dott. Francesco Raccichini**
Dottore Commercialista - Revisore Contabile

**Dott. ssa Sonia Capocasa**
Dottore Commercialista - Revisore Contabile

| CAUSE DELLA CRISI |
|---|
| **POSSIBILI FATTORI INTERNI DI CRISI** |
| **Fattori decisionali e funzionali** |
| Management non adeguato alla gestione delle dinamiche contingenti |
| Sistemi di controllo della gestione finanziaria non adeguati |
| Gestione delle risorse aziendali inefficiente e inefficace |
| Gestione del personale non efficiente e clima aziendale non positivo o conflittuale |
| Commesse di grandi dimensioni inesitate |
| Politiche di acquisizioni inadeguate |
| Errata politia degli investimenti |
| Inerzia e confusione organizzativa |
| **Fattori strutturali** |
| Costi di funzionamento e/o di struttura troppo elevati |
| Eccessiva complessità del processo produttivo |
| Concentrazione dei ricavi su uno o su pochi clienti |
| **POSSIBILI FATTORI ESTERNI DI CRISI** |
| Forti oscillazioni della domanda |
| Inasprimento delle dinamiche concorrenziali |
| Andamento sfavorevole dei prezzi di beni e servizi venduti o acquistati |
| Obsolescenza dei prodotti/servizi offerti |

| Descrizione delle variazioni delle grandezze economiche aziendali imputabili ai fattori di crisi |
|---|
| **1. RIDUZIONE DEI RICAVI** |
| 1.1 Riduzione delle vendite per scarsa qualità del prodotto |
| 1.2 Riduzione delle vendite per scarso servizio alla clientela |
| 1.3 Riduzione delle vendite per obsolescenza tecno/comm.del prodotto |
| 1.4 Riduzione delle vendite per crisi economica/geopolitica dei mercati di sbocco |
| 1.5 Riduzione dei ricavi per interruzione del rapporto con l'unico o il principale cliente o importatore |
| **2. AUMENTO DI COSTI** |
| 2.1 Aumento dei consumi di materie prime per disorganizzazione e inefficienze nella funzione approvvigionamenti |
| 2.2 Aumento dei costi delle lavorazioni esterne per scarsa programmazione delle lavorazioni e per inefficienze |
| 2.3 Aumento dei costi unitari di manodopera diretta interna per scarsa programmazione e scarsa produttività interna |
| 2.4 Aumenti dei costi del personale per sovradimensionamento di alcuni reparti o areee funzionali aziendali |
| 2.5 Rigidità dei costi di struttura, impossibilità di ridurli nel breve periodo senza pregiudicare la capacità produttiva o funzionale di alcuni reparti. |
| **3. RIDUZIONE DEI MARGINI ECONOMICI** |
| 3.1 Riduzione dei prezzi/margini di vendita per scarso potere contrattuale |
| 3.2 Riduzione dei prezzi/margini di vendita per errate valutazioni di mercato |
| 3.3 Riduzione dei margini per sopravvenuto aumento dei costi delle materie prime |

| INDICATORI DI CAUSA (=Indicatori di prevenzione della crisi) | |
|---|---|
| Resi e sconti paassivi / Ricavi lordi | Variazioni della produttività fisica giornaliera |
| Δ% Ricavi azienda / Δ% Ricavi settore | Variazione delle ore di straordinario |
| Ricavi clienti nuovi / Ricavi clienti persi | Entità e variazione dei costi differiti del personale (competenza non godute) |
| Consumi di mat.prime / Valore della produzione | Numerosità delle dimissioni volontarie (clima organizzativo) |
| Lavorazioni dirette / Valore della produzione | |
| Cash flow operativo / Ebitda | |
| Posizione finanz.netta / Ebitda | |
| Ebitda / Oneri finanziari | |
| Allungamento del ciclo monetario | |

$t_0$ $t_1$

Nell'arco temporale che va dall'operare del/i fattori della crisi al manifestarsi degli stessi fattori tramite gli INDICATORI DI CAUSA, è il **CONTROLLO DI GESTIONE** che supporta il management o l'imprenditore nell'analisi della situazione aziendale e nelle scelte necessarie a prevenire la crisi d'impresa e ad evitarla.

FRANCESCO RACCICHINI
Studio di Consulenza di Direzione Aziendale
Dottore Commercialista e Revisore Legale

**Dott. Francesco Raccichini**
Dottore Commercialista - Revisore Contabile

**Dott. ssa Sonia Capocasa**
Dottore Commercialista - Revisore Contabile

**Dott. ssa Sara Cognigni**
Dottore Commercialista - Revisore Contabile

## Descrizione di alcuni INDICATORI DI CAUSA (PREVENZIONE) DELLA CRISI

$$\frac{\Delta\%\ RICAVI\ AZIENDA}{\Delta\%\ RICAVI\ SETTORE}$$

Permette di valutare la dinamica dei ricavi dell'impresa (rispetto al periodo precedente), in relazione della dinamica del settore.

$$\frac{RICAVI\ CLIENTI\ NUOVI}{RICAVI\ CLIENTI\ PERSI}$$

Fornisce indicazioni sull'efficacia dell'azione commerciale aprendo in particolare a considerazioni sulla capacità di gestione del capitale relazionale riconducibili a situazioni in cui l'indicatore assume valori inferiori ad 1.

$$\frac{CASH\ FLOW\ OPERATIVO}{EBITDA}$$

La capacità di trasformare l'EBITDA in cash flow dipende da un efficace gestione del capitale circolante e da iniziative mirate a ottenere la stabiltà della durata/rotazione dei debiti/crediti commerciali e rimanenze di magazzino

$$\frac{POSIZIONE\ FINANZIARIA\ NETTA}{EBITDA}$$

Esprime il numero di anni necessari ad estinguere i debiti finanziari tenuto conto del flusso di liquidità generato dalla gestione reddituale

Il Dlgs. 14/2019, volendo anticipare l'emersione della crisi e la sua gestione, anticipa la sua eventuale soluzione concorsuale limitando i danni economico sociali che provoca nel contesto in cui opera l'azienda. Il nuovo codice della crisi non è uno strumento di prevenzione in senso economico. Solo il controllo di gestione è lo strumento di conduzione aziendale a supporto della direzione che consente di ottenere i seguenti risultati di valore decrescente:

1) **Prevenire la crisi potenziale ed evitarla.**
2) **Prevedere la crisi e risolverla in piena continuità aziendale.**
3) **Prevedere la crisi e condurre l'azienda sulla strada della liquidazione volontaria.**
4) **Prevedere la crisi e condurre l'azienda in tempi precoci sulla via della definizione stragiudiziale o giudiziale/concorsuale l'azienda, limitando i danni economico sociali.**

Porto San Giorgio, 16 dicembre 2019

Francesco Raccichini

**All rights reserved - © copyright - Francesco Raccichini**

**PORTO SAN GIORGIO** (FM) Via XX Settembre, 44 (63822) - Tel. 0734.677610 - Fax 0734.672381 – mobile 335 8256574
**e-mail:** segreteria@studioraccichini.it, francescoraccichini@studioraccichini.it, soniacapocasa@studioraccichini.it, saracognigni@studioraccichini.it
**www.studioraccichini.it**