

# La gestione del credito con le Imprese in difficoltà: politiche creditizie e casi di risanamento

L'esperienza del Gruppo Cariparma Crédit Agricole

Roma, 24 giugno 2015

*Fabrizio Reggi – Responsabile Area Crediti Speciali  
Gruppo Cariparma Crédit Agricole*

 **GRUPPO CARIPARMA  
CRÉDIT AGRICOLE**

 CARISPEZIA |  FRIULADRIA |  CARIPARMA

APERTI AL TUO MONDO.

# Il Gruppo Crédit Agricole nel mondo e in Italia

***1***

## Il Gruppo Crédit Agricole nel mondo

Il gruppo Crédit Agricole, leader della banca Universale di prossimità in Francia, è uno dei primi attori bancari in Europa e nel mondo. Opera in tutti i settori della banca retail e nelle attività finanziarie connesse: assicurazione, asset management, leasing, factoring, credito al consumo e investment banking.

Forte delle sue basi cooperative e mutualistiche, il gruppo Crédit Agricole fonda il suo sviluppo su una crescita equilibrata, al servizio dell'economia reale e nel rispetto degli interessi dei suoi 50 milioni di clienti, 1,2 milioni di azionisti, 8,2 milioni di soci e dei suoi 150.000 collaboratori (1/3 dei quali oltre la Francia)

Crédit Agricole si distingue anche per la sua politica di responsabilità sociale e ambientale dinamica ed innovativa.



**50 milioni**

di Clienti nel mondo

**70** i Paesi nel mondo

in cui il Gruppo è presente con

**11.300** filiali in Francia e Europa.

**Ricavi netti 15,8 miliardi**  
(+1,1%)

**Costo del rischio 2,2 mld**  
(-23%), pari a 0,37 bps

**Tasso copertura 71,9%**

**Utile netto 4,9 mld**

**Impieghi 491 mld** (+0,9%)

**Raccolta 444 mld** (+2,6%)

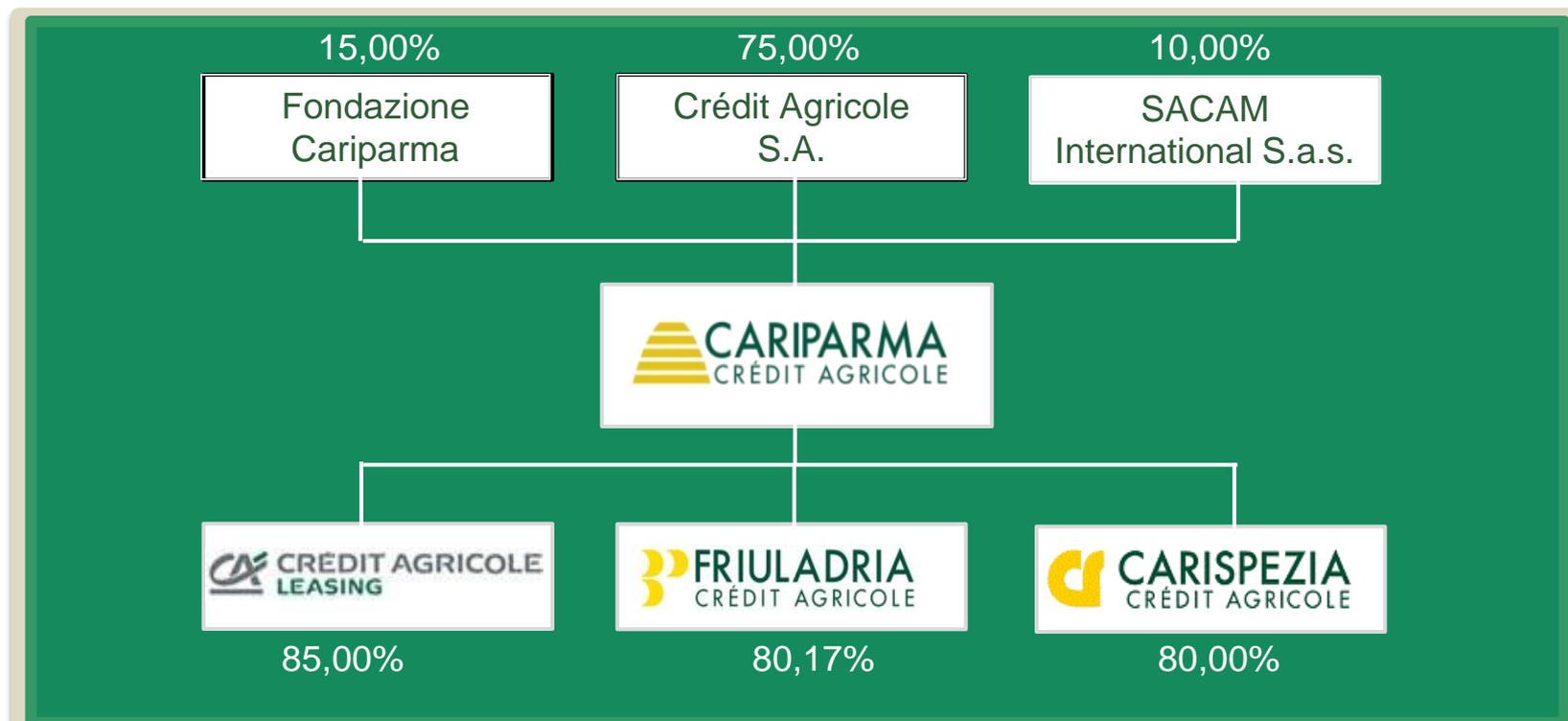
**CET1 13,1%** (+180 bps)

**LCR 110%** (101 mlds di  
liquidità disponibile)



# IL GRUPPO CARIPARMA CRÉDIT AGRICOLE

UNA ORGANIZZAZIONE PROFONDAMENTE RADICATA NEL SUO TERRITORIO



- Organizzazione basata sul modello federale
- Forte sostegno al territorio
- Acquisizione di Carispezia nel 2011
- Circa 14.000 soci in FriulAdria





# GROUPE CARIPARMA CRÉDIT AGRICOLE

## PRESENTE NELLE REGIONI PIÙ RICCHE D'ITALIA

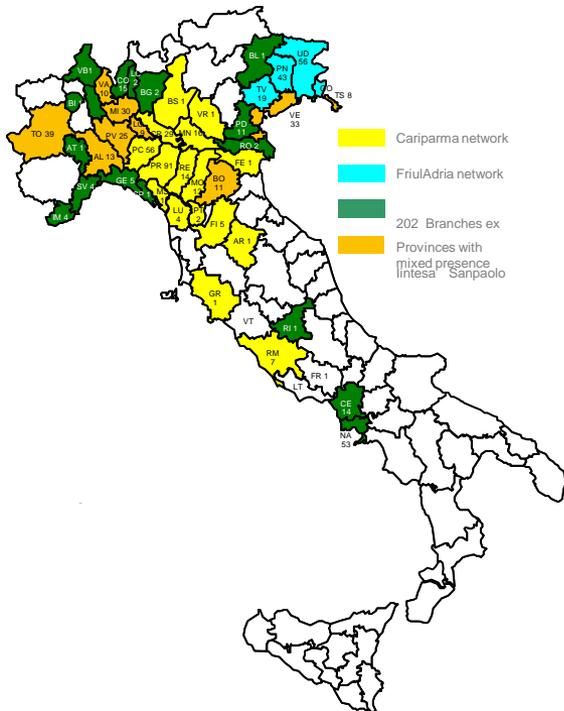


Inizio 2007

3 RETI COMMERCIALI DIVERSE CHE APPARTENEVANO AL GRUPPO INTESA...



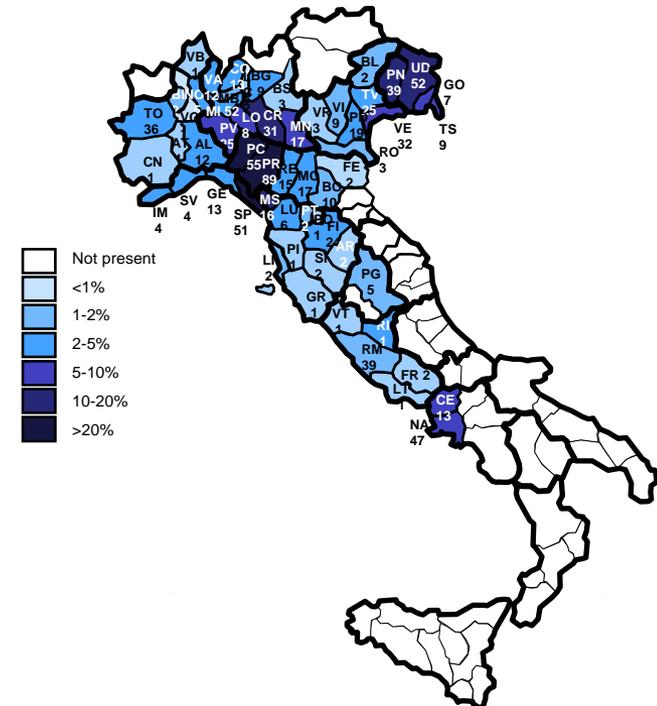
202 Branches



INTEGRAZIONE  
DI TRE RETI IN  
UN UNICO  
GRUPPO  
BANCARIO

31 Dicembre 2014

... PER ARRIVARE AD ESSERE UNO TRA I PRIMI 10 ATTORI BANCARI ITALIANI



# Strumenti e processi di sostegno alle Imprese in difficoltà

L'esperienza del Gruppo Cariparma Crédit Agricole

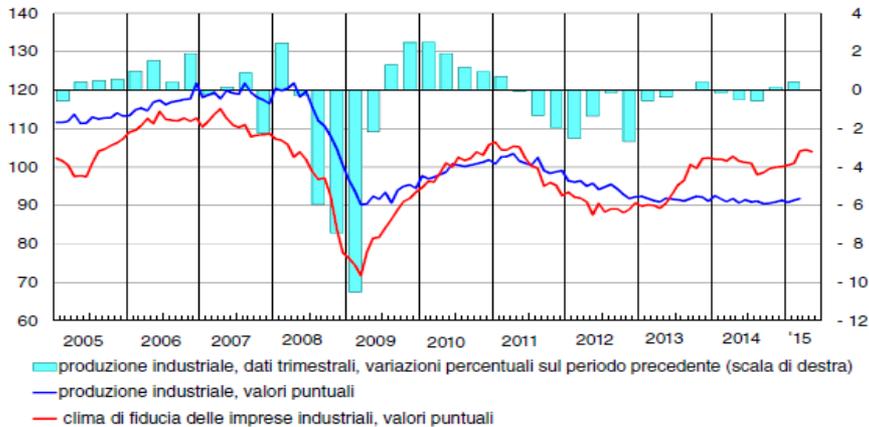


- 1) *La situazione economica generale e delle imprese*
- 2) *Gli strumenti di sostegno alle Imprese in crisi*
- 3) *Alcuni “case histories”*

# La situazione delle Imprese

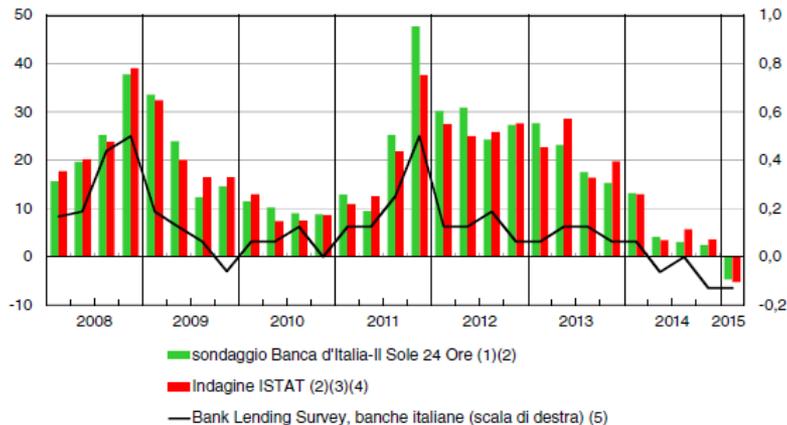
## - Principali Evidenze -

Produzione e clima di fiducia delle imprese industriali  
(indici 2010=100; dati destagionalizzati)



Indici delle condizioni di accesso al credito da parte delle imprese italiane

a) totale  
(dati trimestrali)

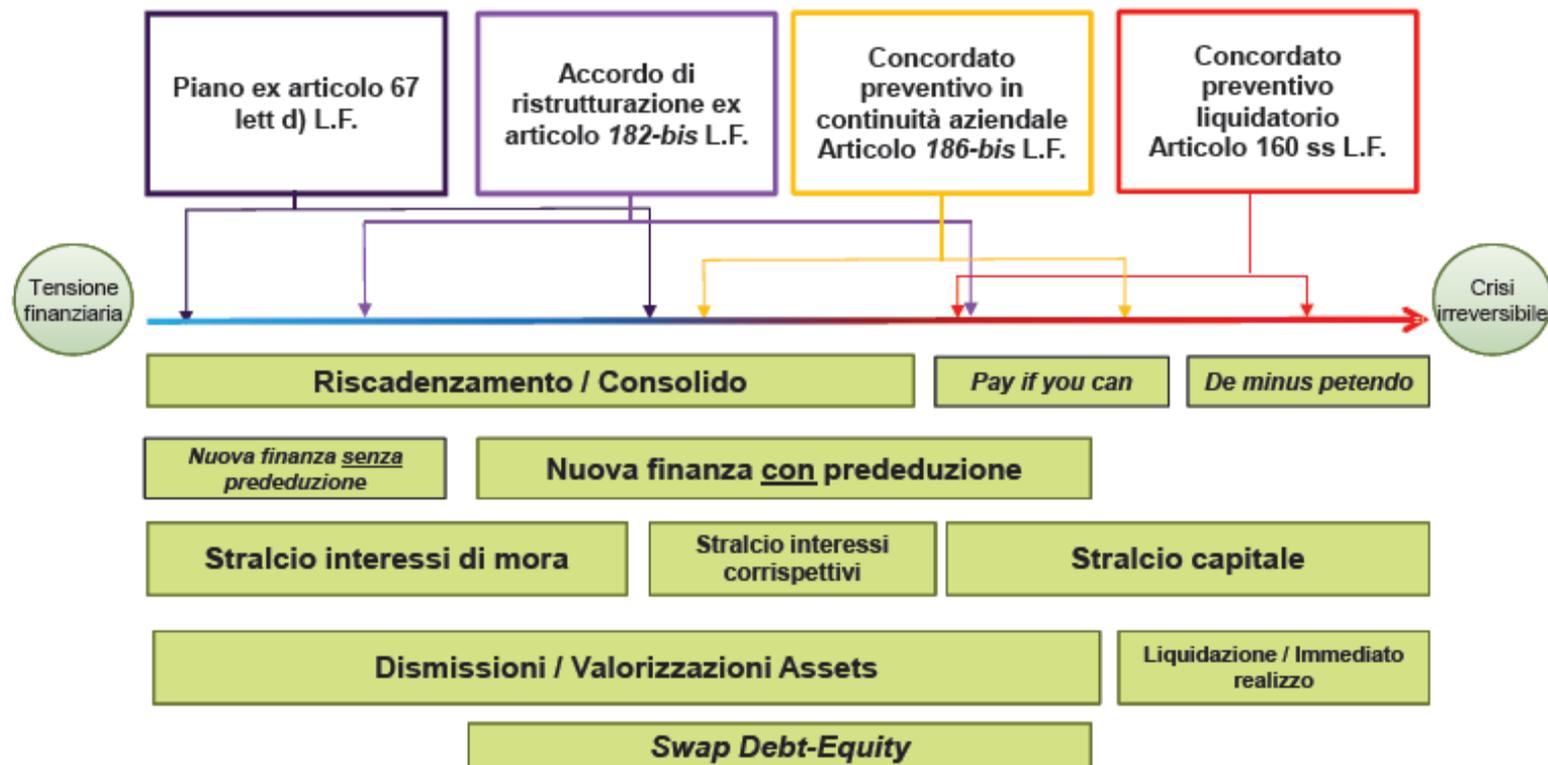


- Si rafforzano i segnali di ripresa della produzione industriale dopo l'inversione di tendenza osservata nel IV trimestre 2014. Prosegue il recupero della fiducia delle imprese; anche la spesa per investimenti è in ripresa, ma le condizioni di redditività e di accesso al credito ne frenano ancora l'aumento
- Secondo stime basate sui conti nazionali, secondo Banca d'Italia la redditività operativa delle imprese resta stabile, su livelli storicamente contenuti. Gli oneri finanziari si sono mantenuti pressoché costanti, così come gli investimenti fissi, l'autofinanziamento e il fabbisogno finanziario in rapporto al valore aggiunto.

- 1) *La situazione economica generale e delle imprese*
- 2) ***Gli strumenti di sostegno alle Imprese in crisi***
- 3) *Alcuni “case histories”*

# Una visione di insieme degli strumenti

## Dalla tensione finanziaria alla crisi

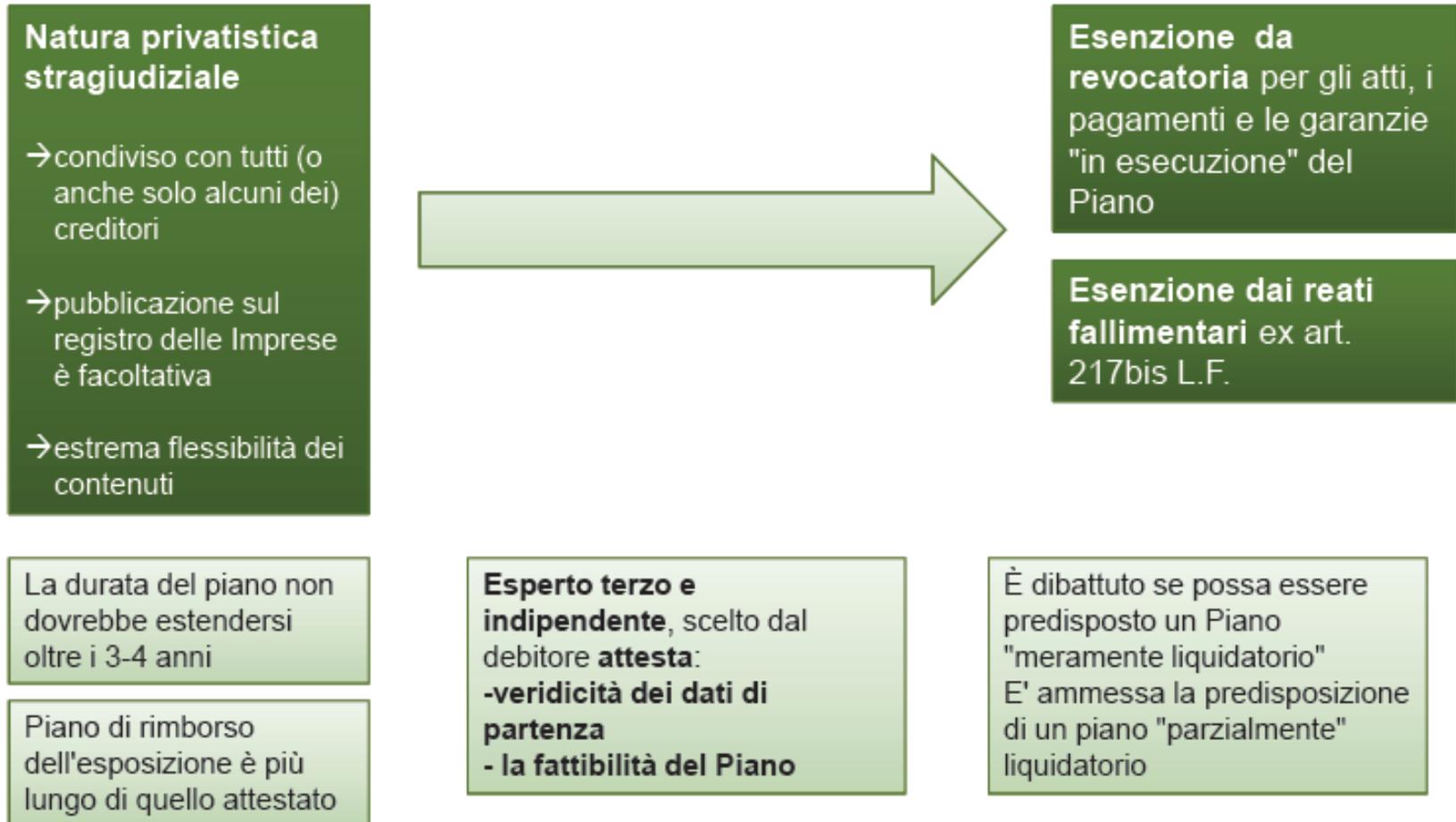


# Il Piano di Risanamento

*(art. 67 Legge Fall.)*



# Il Piano di Risanamento



# Il Piano di Risanamento

- Strumento privatistico ed estremamente flessibile
- Minori costi rispetto agli altri strumenti
- Esenzione reati bancarotta 217-bis L.F.
- Esenzione da azione revocatoria degli atti posti in essere in esecuzione del Piano

**SW**

- Assenza di un controllo da parte del Tribunale (garanzia -nuova finanza)
- Impossibilità di tutelarsi dalle azioni esecutive o cautelari dei creditori nelle more della negoziazione
- NON sussiste alcun tipo di prededuzione della nuova finanza
- Il piano non può essere meramente liquidatorio

- Facilita la continuazione dell'attività impresa
- Cessioni degli *asset no core* in "ambiente" protetto dalle azioni revocatorie che conforta i possibili acquirenti

**OT**

- Assunzione di nuove garanzie da parte del debitore sul debito preesistente è rischiosa in quanto è assente il controllo giurisdizionale
- Non conoscibilità dell'operazione da parte di terzi (salvo non sia pubblicato al registro delle imprese dal debitore)

 **GRUPPO CARIPARMA**  
**CRÉDIT AGRICOLE**

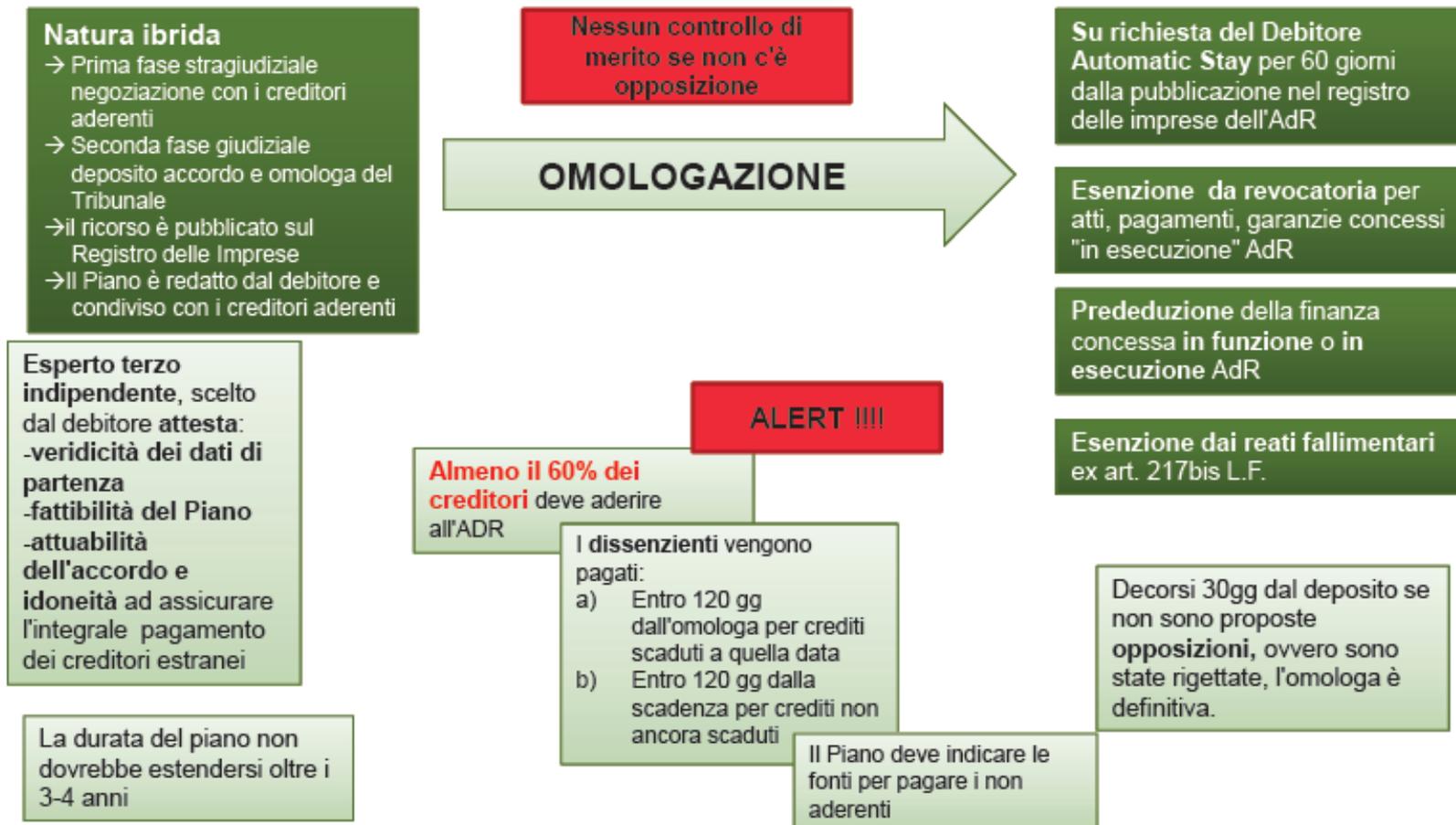
 CARISPEZIA |  FRIULADRIA |  CARIPARMA

# L'accordo di ristrutturazione omologato

*(art. 182 bis Legge Fall.)*



# L'Accordo di Ristrutturazione



# L'Accordo di Ristrutturazione ✓

- Omologa del Tribunale
- Esenzione reati bancarotta 217-bis L.F.
- Esenzione da azioni revocatorie
- Pubblicità dell'Accordo di Ristrutturazione al Registro delle Imprese e conoscibilità di terzi
- Prededuzione della finanza concessa in "esecuzione" o in "funzione" dell'Accordo

## SW

- Possibili azioni di terzi (fatto salvo per quanto previsto ex art. 182 bis VI comma L.F.) nelle more della negoziazione
- Finanza ponte, se non autorizzata dal Tribunale, assume la qualità di prededotta solo *post* omologa (rischio *interim*)

- Piano anche meramente liquidatorio
- Possibilità di dilazionare, de facto, i creditori non aderenti sino a 120 gg (anche se scaduti)
- Sospensione obblighi di copertura delle perdite societarie
- Assunzione nuove garanzie sul preesistente

## OT

- Necessità di una soglia di aderenti superiore alle maggioranze concordatarie
- Non aderenti non vincolati alla proposta (come nel concordato)
- Per far fronte al pagamento dissenzienti -> incremento richiesta di nuova finanza generalmente a carico del sistema bancario

 GRUPPO CARIPARMA  
CRÉDIT AGRICOLE

 CARISPEZIA |  FRIULADRIA |  CARIPARMA

# Il Concordato Preventivo



# La proposta concordataria



# Le tipologie di Concordato

Il Piano e la proposta concordataria sono redatti dal debitore e possono prevedere 3 distinte tipologie di concordato



Liquidatorio

Misto

In continuità

**ALERT !!!!**

Il concordato "in bianco":  
non è un "tertium genus"  
*ma trattasi di una fase propedeutica alla presentazione della domanda concordataria*

 **GRUPPO CARIPARMA**  
**CRÉDIT AGRICOLE**

 CARISPEZIA |  FRIULADRIA |  CARIPARMA

APERTI AL TUO MONDO.

# Il Concordato Preventivo

- Controllo del Tribunale in ogni fase
- Nomina del commissario giudiziale
- Possibilità di tutelarsi dalle azioni esecutive o cautelari dei creditori nelle more della negoziazione
- La maggioranza semplice vincola i creditori dissenzienti
- Esenzione azioni revocatorie della finanza in esenzione
- Esenzione reati di bancarotta 217-bis

SW

- Assenza di una disciplina codificata dei rapporti tra creditori e Tribunale
- Onerosità dei costi della procedura che impattano sulla distribuzione
- Aumento significativo dell'ammontare dei crediti prededotti rispetto alla debitoria precedente rispetto alla debitoria precedente

- Scioglimento o sospensione dei contratti troppo onerosi
- Sospensione obblighi di copertura delle perdite societarie nel corso della procedura
- Prededuzione della finanza concessa in "funzione" o in "esecuzione"

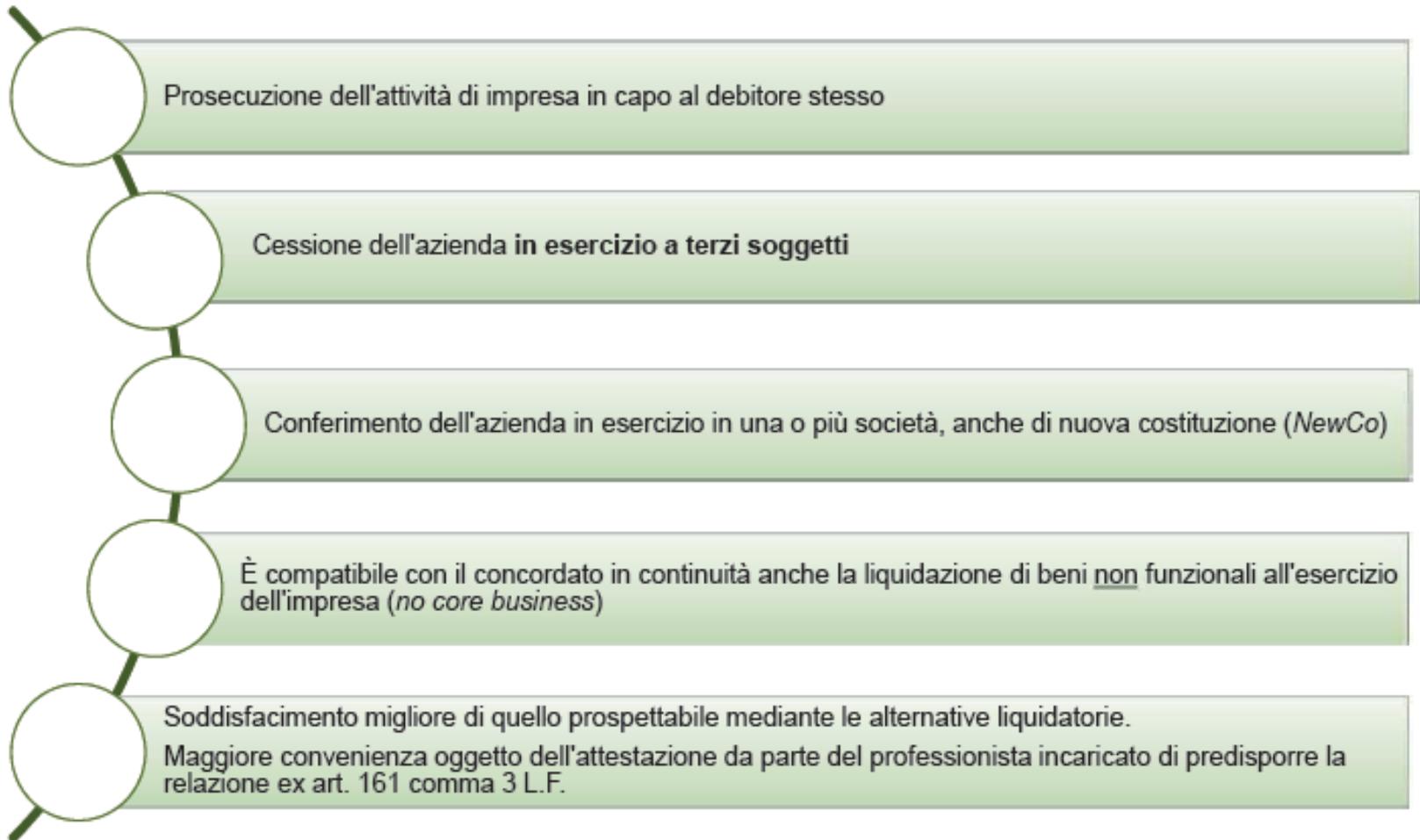
OT

- Le banche e gli altri creditori subiscono stralci importanti dei loro crediti
- La relazione del commissario sulla convenienza della proposta concordataria rispetto al fallimento non è atto sotto il controllo delle parti
- Automatica comunicazione al PM del procedimento
- La proposta di concordato non blocca l'istanza di fallimento
- La maggioranza vincola i dissenzienti

 GRUPPO CARIPARMA  
CRÉDIT AGRICOLE

 CARISPEZIA |  FRIULADRIA |  CARIPARMA

# Il Concordato in continuità



 GRUPPO CARIPARMA  
CRÉDIT AGRICOLE

 CARISPEZIA |  FRIULADRIA |  CARIPARMA

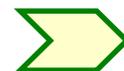
APERTI AL TUO MONDO.

- 1) *La situazione economica generale e delle imprese*
- 2) *Gli strumenti di sostegno alle Imprese in crisi*
- 3) ***Alcuni “case histories”:***  
*caso 1: risanamento con mutamento della compagine sociale e della governance*

# Un caso di «successo» con ingresso di un terzo

## Situazione di partenza

Gruppo che opera nella produzione e commercializzazione di prodotti alimentari destinati al canale Ho.Re.Ca, sia in Italia che all'estero con la presenza in 45 paesi.



## Ragioni ed effetti della crisi

L'andamento congiunturale negativo e la presenza di un mercato fortemente competitivo già nel 2011 hanno generato pressioni crescenti su volumi e i margini.

In questo contesto la società ha avviato un processo di ridefinizione delle strategie aziendali, che ha previsto, inter alia, il cambio del management, volto a migliorare la presenza della Società sul mercato e a recuperare margini, senza tuttavia produrre risultati concreti. Le cause costituite da:

- riduzione dei ricavi di vendita dovuta sia alla diminuzione delle quantità vendute inerente il canale distributivo della ristorazione tradizionale e ad una non corretta politica di prezzi;
- dall'aumento del magazzino dovuto alla notevole varietà di prodotti;
- dall'eccessiva incidenza dei costi fissi;
- dalla difficoltà di acquisire in tempi brevi un incremento dei ricavi per il pieno sfruttamento della capacità produttiva.



## 2010 (euro/mln)

|           |      |
|-----------|------|
| Fatturato | 80,4 |
| Ebitda    | 7,6  |
| PFN       | 47,7 |
| PN        | 19,3 |

(euro/mln)                      2011      2012

|           |      |      |
|-----------|------|------|
| Fatturato | 79,2 | 92,2 |
| Ebitda    | 2,1  | 0,9  |
| PFN       | 47,3 | 41,3 |
| PN        | 16,3 | 8,5  |

 **GRUPPO CARIPARMA  
CRÉDIT AGRICOLE**

 CARISPEZIA |  FRIULADRIA |  CARIPARMA

# Piano di risanamento ex art. 67 L.F.



La soluzione è stata individuata in un Piano di risanamento ex art.67 L.F., concluso sulla base di un Piano Industriale Finanziario su un arco temporale 2013 al 2018 che si fonda sui seguenti driver:

## Linee guida Piano Industriale

**Recupero di margini** attraverso:

- Riduzione dei costi variabili e di struttura;
- Responsabilizzazione ed incentivazione al risultato di marginalità per tutto il personale commerciale;
- Ottimizzazione della produttività degli impianti esistenti;
- Riduzione delle scorte di magazzino
- Concentrazione su prodotti e clienti a maggiore valore aggiunto con razionalizzazione delle linee produttive
- Mutamento della *governance*, con l'ingresso di una **nuovi proprietà e management**.

## Manovra Finanziaria

Per il rafforzamento patrimoniale e finanziario della Società, oltre che per la necessaria tutela ai creditori, la Manovra ha previsto:

- **Ingresso nuovo socio** con aumento di capitale;
- Acquisto da parte del nuovo socio di crediti vantati dalle Banche a fronte di un corrispettivo simbolico con successivo *earn out*;
- Riscadenzamento dell'indebitamento a ML/T;
- Conferma delle linee di credito a breve termine;
- Clausola di cash sweep a favore degli istituti di credito.

Gli interventi previsti dal **Piano hanno permesso alla Società di tornare in una situazione di equilibrio** con il miglioramento delle principali grandezze economico finanziarie

| 2014 (euro/mln) |      |
|-----------------|------|
| Fatturato       | 68,1 |
| Ebitda          | 5,6  |
| PFN             | 39,5 |
| PN              | 5,7  |



| 2018E (euro/mln)  |      |
|-------------------|------|
| Valore Produzione | 68,8 |
| Ebitda            | 4,3  |
| PFN               | 40,9 |
| PN                | 4,1  |

CARISPEZIA | FRIULADRIA | CARIPARMA

RIPARMA  
COLE

# Esercizio 2014: confronto tra Piano e dati consuntivi



I primi riscontri **permettono di esprimere un giudizio sulla capacità della società di rispettare gli obiettivi** fissati dal Piano Industriale, sono forniti dai consuntivi relativi al bilancio 2014.

L'esercizio chiude con risultati migliorativi rispetto alle previsioni di Piano e tale aspetto è confermato dal rispetto dei covenant finanziari previsti dall'Accordo raggiunto con gli Istituti di credito finanziatori.

| Principali valori di bilancio (in mln di euro) |               |       |       | Covenants finanziari |               |       |
|--|---------------|-------|-------|----------------------|---------------|-------|
|  | Bilancio 2014 | Piano | Delta |                      | Bilancio 2014 | Piano |
| Fatturato                                      | 68,1          | 64,6  | +5,4% | PFN                  | 39,5          | <46,0 |
| Ebitda   | 5,6           | 2,0   | +180% | Ebitda               | 5,6           | >1,0  |
| PFN  | 39,5          | 41,7  | -5,3% |                      |               |       |
| PN   | 5,7           | 6,0   | -5,0% |                      |               |       |

L'incremento dei ricavi superiore alle attese, unito all'ottimizzazione dei costi operativi hanno consentito il recupero della marginalità, più di quanto preventivato a Piano. Lato finanziario, il perfezionamento dell'operazione di ristrutturazione ha consentito una riduzione della PFN e un primo rafforzamento patrimoniale.

- 1) *La situazione economica generale e delle imprese*
- 2) *Gli strumenti di sostegno alle Imprese in crisi*
- 3) ***Alcuni “case histories”:***  
***caso 2: risanamento senza mutamento della compagine sociale, ma con rinnovamento della governance***



## Situazione di partenza

La società rappresenta uno dei più grande centri cooperativi di trasformazione del pomodoro in Europa, con una base sociale composta da oltre 200 aziende agricole. La clientela è selezionata e composta dalle principali aziende alimentari proprietarie di marchi leader, dalle GDO nazionali e internazionali per le loro produzioni private label.

Nel 2011, ultimo esercizio pre-crisi, il valore della produzione ha raggiunto 81,7 milioni di euro, con un ebitda pari a 8,2 milioni di euro. La struttura patrimoniale mostra un modesto apporto di mezzi propri ed una PFN molto sbilanciata sul breve termine.



### 2011 (euro/mln)

|                   |      |
|-------------------|------|
| Valore Produzione | 81,7 |
| Ebitda            | 8,2  |
| PFN               | 71,1 |
| PN                | 36,0 |

## Ragioni ed effetti della crisi

A partire già dal 2009 l'offerta di prodotto ha registrato crescita sostenuta per l'aumentata capacità produttiva, determinando nel 2012 un over-stock con conseguente crollo dei prezzi. Inoltre il piano di investimenti programmato e ultimato negli anni precedenti hanno trovato un copertura principalmente attraverso il ricorso alla leva finanziaria di BT, determinando uno squilibrio nelle fonti di finanziamento.



### 2012 (euro/mln)

|                   |      |
|-------------------|------|
| Valore Produzione | 67,6 |
| Ebitda            | 5,8  |
| PFN               | 57,0 |
| PN                | 29,0 |



# Il Piano di risanamento ex art. 67 L.F.



La soluzione adottata è stata individuata in un Piano di risanamento ai sensi dell'art. 67 L.F., concluso sulla base di un Piano Industriale Finanziario elaborato su un arco temporale che va dal 2013 al 2016 che si fonda sui seguenti driver:

## Interventi sul lato industriale

## La Manovra Finanziaria

Principali drivers finalizzati ad incrementare la marginalità:

- *crescita del fatturato*: nuovo approccio commerciale con aumento della fatturazione media per cliente e l'acquisizione di nuovi clienti;
- *Incremento del gross margin* da perseguire attraverso:
  - pagamento della materia prima conferita dai soci a prezzi di mercato;
  - Incremento delle vendite dei prodotti a maggior valore aggiunto e sviluppo di nuovi prodotti / packaging;
- *Incremento dello stock di prodotti finiti*, necessario a sostenere il fatturato previsto;
- *Riduzione delle esposizioni nei confronti dei fornitori*, al fine di raggiungere un equilibrio di lungo periodo.

Al fine di allineare la struttura dei rimborsi del debito finanziario alla generazione di flussi prospettici in arco piano, la Manovra Finanziaria prevede una serie di interventi, tra cui:

- Conferma delle linee di credito a breve termine;
- Moratoria e riscadenzamento dei leasing e dei mutuo bancari;
- Erogazione di nuova finanza con garanzia ipotecaria;
- Rilascio di nuove garanzie di firma a favore delle organizzazioni di produttori fornitrici della Società
- Riduzione delle condizioni economiche prevedendo incrementi di spread pre-definiti per il biennio 2015-2016.

Gli interventi previsti dal Piano hanno permesso alla società **di ritornare in una situazione di equilibrio** con la prospettiva di un miglioramento delle principali grandezze economico finanziarie:

| 2013 (euro/mln)   |      |
|-------------------|------|
| Valore Produzione | 65,9 |
| Ebitda            | 9,5  |
| PFN               | 73,6 |
| PN                | 28,9 |



| 2016E (euro/mln)  |      |
|-------------------|------|
| Valore Produzione | 93,5 |
| Ebitda            | 12,2 |
| PFN               | 62,0 |
| PN                | 40,1 |



# Esercizio 2013: confronto tra Piano e dati consuntivi



I primi riscontri contabili permettono di esprimere un giudizio sulla **capacità della società di rispettare gli obiettivi fissati dal Piano Industriale**. Già nel 2013 l'esercizio chiude con risultati **in linea con le previsioni di Piano** e tale aspetto è confermato dal rispetto dei covenants finanziari previsti dall'Accordo raggiunto con gli Istituti di credito finanziatori.

## Principali valori di bilancio (in mln di euro)

|           | Bilancio 2013 | Piano | Delta  |
|-----------|---------------|-------|--------|
| Fatturato | 71,3          | 68,4  | +4,2%  |
| Ebitda    | 9,5           | 10,2  | -6,9%  |
| PFN       | 73,6          | 90,1  | -18,3% |
| PN        | 28,9          | 28,4  | +1,8%  |

## Covenants finanziari

|            | Bilancio 2013 | Piano     |
|------------|---------------|-----------|
| PFN/Ebitda | 2,6           | 3 – 3,3   |
| PFN/PN     | 7,7           | 8,5 - 8,9 |

Anche le anticipazioni sull'andamento dell'esercizio 2014 confermano una **situazione di equilibrio** con risultati economici in crescita nonostante un volume d'affari inferiore rispetto a quanto previsto dal Piano. La Società è riuscita a ridurre la PFN in misura anche superiore rispetto alle previsioni (PFN al 31/12/2014 65,7 milioni vs Piano 82,4 milioni).



- 1) *La situazione economica generale e delle imprese*
- 2) *Gli strumenti di sostegno alle Imprese in crisi*
- 3) ***Alcuni “case histories”:***  
***caso 3: risanamento in ritardo***

# Un caso di ritardato risanamento

## Situazione di partenza

Società attiva da più di 50 anni nella vendita di articoli per la casa. A partire dai primi anni 2000, la strategia è stata quella di una crescita graduale e continua realizzata attraverso acquisizioni esterne e implementazioni della gamma dei prodotti.

Tali politiche hanno portato a un incremento del volume d'affari dai 25 milioni di euro del 2003, ai 51 milioni di euro del 2009 e agli 83 milioni di euro del 2011.

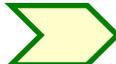
Tra il 2005 e il 2011 la società ha realizzato investimenti per più di 40 milioni di euro complessivi, supportandoli per il 53% con mezzi propri e per il restante 47% con mezzi di terzi (prevalentemente leasing).

## Ragioni ed effetti della crisi

La politica di crescita sopra descritta, in presenza di una domanda in crisi e di un mercato saturo e fortemente stagionale, non ha portato i benefici attesi in termini di marginalità. Inoltre, la società si è trovata con un importante livello di indebitamento finanziario e di un elevato stock di magazzino.

In tale contesto, la riduzione dei volumi registrata nel 2012 ha contribuito alla contabilizzazione di una perdita d'esercizio nell'ordine di 26 milioni di euro che ha eroso la patrimonializzazione. La Società non è stata in grado di generare i flussi di cassa necessari per far fronte alle obbligazioni assunte.

### 2011 (euro/mln)



|           |      |
|-----------|------|
| Fatturato | 83,5 |
| Ebitda    | 3,9  |
| PFN       | 59,7 |
| PN        | 40,2 |

### 2012 (euro/mln)



|           |      |
|-----------|------|
| Fatturato | 51,6 |
| Ebitda    | 0,1  |
| PFN       | 46,5 |
| PN        | 13,7 |

 **GRUPPO CARIPARMA  
CRÉDIT AGRICOLE**

 CARISPEZIA |  FRIULADRIA |  CARIPARMA

# Il Piano di Risanamento ex art. 182 bis L.F.



La soluzione adottata è stata individuata nella ricerca di un Accordo di ristrutturazione del debito ai sensi dell'art. 182 bis L.F., definito sulla base di un Piano Industriale Finanziario elaborato su un arco temporale che va dal 2013 al 2017 che si fonda sui seguenti driver:

## Interventi sul lato industriale

Di seguito i principali ambiti di intervento previsti dal Piano:

- Inserimento di due nuove linee di prodotto con l'obiettivo di ridurre l'impatto della stagionalità del mercato e sviluppare il canale della GDO
- Focalizzazione del business solo su determinate linee prodotto
- Politiche di *de-stocking* del magazzino
- Ingresso in mercati esteri con ridotti tempi di incasso
- Dismissione attività *no-core* e destinazione dei flussi a riduzione della PFN
- Interventi nella *governance* attraverso la sostituzione di manager chiave

## La Manovra Finanziaria

Uno dei punti di forza della società è rappresentato dalla presenza di un patrimonio immobiliare non considerato strategico ma che può essere immediatamente messo sul mercato. Pertanto, la Manovra Finanziaria è stata elaborata sulla base dei seguenti principali driver:

- Dismissione di una parte del patrimonio immobiliare destinando i flussi alla riduzione della PFN
- Consolido di parte dell'esposizione a bt con rimborsi legati ai flussi generati dalla vendita di asset non strumentali
- Moratoria sui finanziamenti a ml termine concessi da banche e società di leasing
- Concessione di Nuova Finanza utilizzabile per smobilizzo crediti a sostegno del circolante

La strategia operativa alla base del Piano è quella di favorire la generazione di volumi di vendita minori rispetto al passato, ma rafforzando redditività e recupero dei crediti. Il Rimborso del debito finanziario è garantito dai flussi di cassa generati dalla gestione operativa, dalla cessione delle linee produttive non strategiche e dalle dismissioni immobiliari:

| 2013 (euro/mln) |      |
|-----------------|------|
| Fatturato       | 30,3 |
| Ebitda          | -2,3 |
| PFN             | 53,4 |
| PN              | 10,2 |



| 2017E (euro/mln) |      |
|------------------|------|
| Fatturato        | 42,0 |
| Ebitda           | 6,7  |
| PFN              | 23,9 |
| PN               | 17,0 |



# Criticità non previste e possibili rimedi

## Risultati 2014 e criticità legate a situazioni non previste dal Piano

L'Accordo di ristrutturazione è divenuto efficace con circa un anno di ritardo in quanto l'omologa da parte del Tribunale è slittata a seguito dell'intervenuta opposizione da parte di un terzo creditore, risolta poi con atto transattivo. Questi ritardi hanno portato la società ad agire in un contesto di notevole incertezza che ha ostacolato il regolare svolgimento delle attività previste dal piano di risanamento e generato difficoltà nel servizio dei clienti e il buon esito della politica di dismissioni immobiliari.

Le criticità sopra indicate hanno contribuito a chiudere il 2014 con risultati che si discostano in modo significativo rispetto alle previsioni contenute nel Piano di Risanamento.

In particolare, la mancanza di flussi da dismissione immobiliare ha fatto sì che la società non sia stata nelle condizioni di adempiere agli impegni contrattuali previsti per il 2014.

| <i>(euro/mln)</i> | 2014<br>consuntivo | 2014<br>piano | Delta   |
|-------------------|--------------------|---------------|---------|
| Fatturato         | 33.646             | 31.846        | +1.800  |
| Ebitda            | (1.090)            | 2.791         | -3.881  |
| Risultato Netto   | (4.401)            | 846           | -5.247  |
| PFN               | 44.402             | 32.383        | -12.049 |
| PN                | 5.336              | 11.053        | -5.717  |

## Possibili sviluppi

E' all'esame delle banche una revisione dell'accordo sottoscritto che prevede **un maggiore arco temporale**, ma conferma i driver previsti dall'originario piano industriale relativi alle politiche di *de-stocking* del magazzino, all'ingresso sui mercati esteri, alle dismissioni di linee non strategiche e alle dismissioni immobiliari. Sul piano finanziario è richiesto **un ulteriore riscadenzamento** di 16/24 mesi il periodo di moratoria sui finanziamenti a ml termine e a confermare l'operatività delle linee di credito a sostegno del capitale circolante.



- 1) *La situazione economica generale e delle imprese*
- 2) *Gli strumenti di sostegno alle Imprese in crisi*
- 3) *Alcuni “case histories”*
- 4) *Alcune riflessioni conclusive*

## Per le Banche:

- *consapevolezza* delle conseguenze della crisi economica, che pur se in fase di soluzione, ha determinato squilibri strutturali di lungo periodo in molte categorie di imprese, in particolare nelle PMI orientate al mercato domestico;
- *revisione* dei modelli organizzativi interni con la *creazione di poli specialistici* nella concessione e gestione del credito e ai quali delegare le relazioni con la clientela con orientamento *problem solving*;
- *flessibilità* nell'adozione di politiche creditizie, orientate a favorire il risanamento delle imprese in difficoltà meritevoli, e di criteri di valutazione *judgemental* delle esposizioni creditizie forborne integrativi dei nuovi principi EBA;

## Per le Imprese:

- *tempestività* nell'individuazione delle cause delle crisi aziendali, nella comunicazione ai creditori e nella ricerca dei possibili soluzioni (piani industriali e accordi di risanamento);
- *determinazione* nell'adozione di rimedi strutturali e di innovazione di organizzazione, di processi produttivi e di governance;
- *condivisione* con i creditori del rischio di risanamento.



Grazie a tutti dell'attenzione

