



I piani di risanamento casi pratici

AVV. GIUSEPPINA GRACI

ART. 56 CCI

❖ Requisiti del PR: data certa e deve contenere:

- situazione economico patrimoniale e finanziaria dell'impresa
- - cause della crisi
- - strategie di intervento per assicurare riequilibrio
- - i creditori e l'ammontare dei crediti dei quali si propone la rinegoziazione e stato trattative, nonché elenco dei creditori estranei con indicazione delle risorse destinate all'integrale soddisfacimento dei crediti alla data di scadenza
- - apporti di nuova finanza
- - i tempi delle azioni da compiersi e gli strumenti da adottare in caso di scostamenti tra obiettivi e situazione in atto
- - il piano industriale e l'evidenza dei suoi effetti sul piano finanziario
- ❖ Gli atti unilaterali e i contratti posti in essere in esecuzione del PR devono essere muniti di data certa

I piani di risanamento

Per l'accesso a qualsiasi procedura disciplinata dal Codice della Crisi con finalità di risanamento è necessaria l'elaborazione di un piano.

La redazione del piano è di competenza dell'organo amministrativo che può avvalersi di consulenti specializzati. L'attività consulenziale deve intendersi quale supporto alle decisioni degli amministratori e del Management, da considerare necessaria qualora in azienda manchino le risorse e competenze .

Pur essendo il Piano un elaborato unico, generalmente si sostanzia in una parte industriale e in una parte economico-finanziaria e patrimoniale. Ancorché le due parti possano essere redatte contestualmente, la parte industriale precede concettualmente la parte economico-finanziaria e patrimoniale.

Fonte: CNDCEC – Fondazione nazionale dei commercialisti



Nel caso di Piani che prevedano una continuità aziendale, i risultati industriali dovranno essere assunti, unitamente alle risorse esterne, quale base per le proiezioni economico-finanziarie e patrimoniali. I soggetti che redigono le due parti o i supporti consulenziali possono non coincidere ma, sotto la responsabilità del Management, il processo deve essere unitario.

Fasi del piano:

- a) Scopo: definizione della struttura, obiettivi e perimetro del modello
- b) Specifiche: analisi e definizione dei flussi di informazione
- c) Formalizzazione: formalizzazione delle assunzioni di base
- d) Costruzione: elaborazione dei dati contabili prospettici
- e) Test: verifica della correttezza matematica del modello
- f) Utilizzo: analisi di sensitività, valutazione, pianificazione strategica



Lo scopo definisce:

- › gli obiettivi e il perimetro del modello;
- › il livello di complessità e di dettaglio;
- › il fabbisogno informativo necessario al fine di predisporre le proiezioni; › la struttura ed i contenuti del documento.

La parte di maggior rilievo delle specifiche è rappresentata dalle equazioni utilizzate per tradurre in grandezze economico-finanziarie le previsioni del Piano. In questa parte saranno pertanto presentati e definiti:

- i flussi informativi che governano il business;
- i driver del valore aziendale.

La formalizzazione delle ipotesi alla base del Piano deve essere oggetto di assunzione di responsabilità da parte del Management.



La parte introduttiva del piano

La parte introduttiva deve contenere una descrizione del Piano, con una rappresentazione degli obiettivi, dei contenuti e delle principali azioni che si intende porre in essere per la sua realizzazione, unitamente ai principali risultati attesi. Possono anche essere riassunti gli elementi che maggiormente caratterizzano il Piano, rinviando ai paragrafi successivi la trattazione più dettagliata delle singole parti.

Dovranno essere indicati i tempi necessari per l'esecuzione del Piano, tenendo presente che durate che eccedono un orizzonte temporale medio-lungo (generalmente da tre a cinque anni) si scontrano con problemi di prevedibilità analitica.

E' opportuno che siano indicati:

- › la denominazione, la sede legale e la forma giuridica assunta;
- › l'assetto proprietario, informazioni sull'appartenenza ad un gruppo e una sintesi sui principali rapporti infragruppo, ove rilevanti, eventualmente rinviando la trattazione di dettaglio ad apposita sezione del Piano;
- › la cronistoria degli avvenimenti societari degli ultimi anni rilevanti ai fini del Piano, compresi gli avvicendamenti intervenuti nella governance. È opportuno menzionare eventuali operazioni straordinarie;
- › i principali dati economici, finanziari e patrimoniali storici;
- › la struttura organizzativa: numero dei dipendenti (eventualmente con indicazione dell'evoluzione recente);
- › la collocazione geografica degli stabilimenti produttivi e delle eventuali sedi secondarie;
- › una descrizione dell'attività, considerando i processi attualmente svolti e i prodotti/servizi offerti;
- › la descrizione dei mercati di riferimento e dei principali clienti e fornitori, della concorrenza e delle principali forze competitive); l'indicazione degli eventuali marchi e diritti di privativa industriale critici utilizzati;
- › i principali motivi che hanno determinato la crisi

Illustrazione dei dati contabili

Nella prima parte del Piano trova collocazione anche l'analisi storica dei dati economici, finanziari e patrimoniali dell'azienda. Lo scopo è quello di illustrare l'andamento economico e finanziario e i riflessi di questo sul patrimonio, alla luce delle strategie originariamente intraprese, nonché quello di fornire una base di analisi.

Il periodo di osservazione dei dati storici, definito in un numero adeguato di esercizi, non è sempre omogeneo. La durata può mutare nel caso di variazioni del perimetro aziendale analizzato, del business e in presenza di elementi di discontinuità che potrebbero pregiudicare la corretta analisi e interpretazione del trend. La scelta dell'orizzonte temporale è opportuno che sia motivata.

Per le società di maggiore dimensione può essere opportuno presentare l'analisi anche per singole SBU (Unità Strategiche di Business), ove rilevanti.



É opportuno che il Piano comprenda una descrizione dei principali aspetti dell'assetto organizzativo, mediante:

1. la rappresentazione della corporate governance e quindi della struttura degli organi amministrativi (amministratore unico, consiglio di amministrazione, amministratori indipendenti, comitati) e dei sistemi di controllo implementati (collegio sindacale, sindaco unico, revisore, internal auditor);

2. la rappresentazione dell'organigramma aziendale (perlomeno per le funzioni apicali) e una sintetica descrizione della composizione quantitativa e qualitativa del personale dipendente;

3. l'illustrazione dell'organizzazione (per quanto di rilevanza ai fini del Piano) con una sintetica descrizione del sistema dei poteri, delle deleghe, dei processi decisionali, delle funzioni e delle principali procedure in essere presso la società.

Analisi di mercato

In base alle specificità dell'impresa, del relativo mercato e del contenuto delle iniziative di risanamento, è opportuno che il Piano descriva il mercato di riferimento, il posizionamento dell'azienda nella catena del valore e, se risulta da analisi di mercato, la percezione che i clienti e/o i distributori hanno dei prodotti/servizi rispetto ai concorrenti.

È opportuno che il Piano includa:

- › un'analisi indipendente sul mercato di riferimento e sulle sue evoluzioni;
- › un'analisi dei punti di forza e di debolezza e delle opportunità e minacce riferite all'azienda, eventualmente distinte per aree strategiche;
- › un'analisi delle modalità competitive rilevanti nell'ambito del mercato (o della nicchia) di riferimento, evidenziando i fattori critici competitivi e la reazione dei concorrenti rispetto alle iniziative recenti dell'azienda;
- › un'analisi dei rapporti di forza con i clienti e fornitori, anche al fine di fornire informazioni rispetto al rischio di interruzioni di fornitura e ai loro impatti sulla continuità dell'offerta;
- › un'analisi dei canali distributivi e dei relativi vantaggi/svantaggi.



La strategia generale del risanamento

PAROLA CHIAVE: COERENZA

Nel Piano dovranno essere esplicitate le ipotesi che il Management pone a fondamento della strategia di risanamento, sia essa finalizzata al proseguimento della gestione aziendale, in forma diretta o indiretta, o alla dismissione di elementi del patrimonio.

Le ipotesi alla base della strategia di risanamento dovranno essere formulate in modo coerente con il contesto, generale e settoriale, in cui opera l'azienda, con la sua struttura organizzativa, con la sua capacità produttiva e struttura commerciale, con la sua storia e con le attese macroeconomiche. La coerenza deve essere riferita anche al rispetto dei nessi causali tra le diverse azioni previste dalla strategia, alla stima dei tempi e delle risorse necessarie per la realizzazione degli interventi.



La strategia generale del risanamento

Nel caso di strategia che contempli la dismissione di parti del patrimonio aziendale è necessario circostanziare gli elementi che contribuiscono ad accertare la fondatezza e la coerenza delle ipotesi di base. Appare opportuno includere nel Piano informazioni relative, ad esempio, a manifestazioni di interesse di potenziali acquirenti o valutazioni peritali indipendenti.

Le previsioni fondate sulle serie storiche aziendali, ove non vi siano significativi fattori di discontinuità sono in genere caratterizzate da un'elevata probabilità di realizzazione.

Una volta individuate le variabili critiche di cui sub 4.10.3, nel Piano dovranno essere descritti i correttivi da intraprendere e le conseguenti azioni strategiche e operative da implementare.

LA MANOVRA FINANZIARIA

Il Piano deve contenere una sezione dedicata alla illustrazione della manovra finanziaria, intesa come l'insieme degli interventi finalizzati al riequilibrio della situazione patrimoniale e al risanamento economico e finanziario.

- ▶ La manovra finanziaria persegue il duplice scopo di:
- ▶ portare il debito a livello sostenibile;
- ▶ rispondere al fabbisogno finanziario del capitale circolante per tutto l'arco di Piano.

LA MANOVRA FINANZIARIA

- Il fabbisogno finanziario evidenziato dal Piano è un dato oggettivo, non negoziabile, che emerge dal Piano medesimo e va individuato puntualmente tenendo nel dovuto conto i possibili picchi negativi (cd. punte di massimo indebitamento). La negoziazione riguarda le fonti di copertura dell'intero fabbisogno in arco di Piano ed interessa i diversi stakeholder. La manovra finanziaria individua le fonti di copertura del fabbisogno finanziario a livello di mezzi propri e di terzi.

Nella costruzione della manovra finanziaria è opportuno prevedere un margine di cassa che assicuri stabilità nel caso di scostamenti ragionevolmente fisiologici rispetto alle previsioni puntuali, nei limiti in cui tali scostamenti non compromettano gli assunti di Piano

Alfa S.p.A. - Stato Patrimoniale 31 dic XX-31 dic XX
€ 000

	31 dic XX Consuntivo	31 dic XX Previsionale	31 dic XX Piano	31 dic XX Piano	31 dic XX Piano
Immobilizzazioni immateriali	-	-	-	-	-
Immobilizzazioni materiali	-	-	-	-	-
Immobilizzazioni finanziarie	-	-	-	-	-
Attivo fisso	-	-	-	-	-
Rimanenze	-	-	-	-	-
Crediti commerciali	-	-	-	-	-
Debiti commerciali	-	-	-	-	-
Capitale Circolante Operativo	-	-	-	-	-
Crediti diversi e altre attività	-	-	-	-	-
Debiti diversi e altre passività	-	-	-	-	-
Capitale Circolante Netto	-	-	-	-	-
TFR	-	-	-	-	-
Fondi rischi ed oneri	-	-	-	-	-
Capitale Investito Netto	-	-	-	-	-
Patrimonio Netto	-	-	-	-	-
Disponibilità liquide	-	-	-	-	-
Debiti finanziari a breve termine	-	-	-	-	-
Debiti finanziari a medio lungo termine	-	-	-	-	-
Fonti di finanziamento	-	-	-	-	-

Alfa S.p.A. - Flusso di cassa 20XX - 20XX
€ 000

	20xx Consuntivo	20xx Previsionale	20XX Piano	20XX Piano	20XX Piano
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	-	-	-	-	-
Imposte	-	-	-	-	-
Variazione Rimanenze	-	-	-	-	-
Variazione Crediti commerciali	-	-	-	-	-
Variazione Debiti commerciali	-	-	-	-	-
Variazione Capitale Circolante Operativo	-	-	-	-	-
Variazione crediti diversi e altre attività	-	-	-	-	-
Variazione debiti diversi e altre passività	-	-	-	-	-
Variazione fondo TFR e fondi rischi e oneri	-	-	-	-	-
Variazione altre attività / passività	-	-	-	-	-
Flusso di cassa operativo	-	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni materiali	-	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni immateriali	-	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni finanziarie	-	-	-	-	-
Investimenti	-	-	-	-	-
Proventi e oneri straordinari	-	-	-	-	-
Variazioni di PN	-	-	-	-	-
Flusso di cassa a servizio del debito	-	-	-	-	-
Proventi e oneri finanziari	-	-	-	-	-
Variazione debiti finanziari a breve termine	-	-	-	-	-
Variazione debiti finanziari a medio lungo termine	-	-	-	-	-
Flusso di cassa netto del periodo	-	-	-	-	-
Disponibilità liquide iniziali	-	-	-	-	-
Disponibilità liquide finali	-	-	-	-	-
Variazione delle disponibilità liquide	-	-	-	-	-

Le analisi di sensitività

- ▶ Ogni valutazione prognostica è intrinsecamente connotata da un proprio grado di rischio di avveramento. È opportuno perciò che le previsioni ipotetiche siano sottoposte ad analisi di sensitività

Le analisi di sensitività presuppongono l'individuazione e la misurazione dei fattori di rischio ai quali sono soggetti l'impresa e il Piano. Tale individuazione si pone a valle di una argomentata valutazione della situazione aziendale e del contesto in cui opera l'azienda.

Descrizione della Società e del Piano di risanamento

(linee guida)

Messaggio importante per chiunque non sia autorizzato ad avere accesso al presente documento

Chiunque non sia un destinatario di questo documento o non abbia firmato e restituito a _____ una lettera liberatoria non è autorizzato ad avere accesso al presente documento.

Nel caso in cui una persona non autorizzata ottenesse accesso e leggesse il presente documento, per il fatto stesso di leggere il presente documento tale persona accetta di sottostare alle seguenti condizioni:

1. Chi legge il presente documento è consapevole che il lavoro svolto da _____ è stato effettuato secondo le istruzioni fornite dal cliente destinatario ed unicamente a beneficio ed uso esclusivo del cliente destinatario.
2. Il lettore riconosce che _____, i suoi soci, mandanti, dipendenti e agenti non hanno né accettano nessun obbligo o responsabilità derivante da contratto o illecito (incluse senza limitazione alcuna, la negligenza e la violazione di obblighi di legge) e non saranno responsabili di eventuali perdite, danni o spese di qualsivoglia natura causati da qualunque utilizzo che il lettore scelga di fare di questo documento, o che siano comunque conseguenti all'aver avuto accesso al documento da parte del lettore. Inoltre, il lettore acconsente che non si deve fare riferimento a questo documento o citarlo, in tutto o in parte, in qualsivoglia prospetto, dichiarazione di registrazione, circolare d'offerta, deposito pubblico, prestito, altro accordo o documento e che il documento non può essere distribuito senza il previo consenso scritto di _____.

Il seguente documento è da ritenersi privato e confidenziale, si basa su informazioni fornite da _____ e in parte pubblicamente disponibili su cui _____ non ha effettuato alcuna verifica indipendente.

I dati economico-finanziari e le informazioni quali/quantitative riportate nel presente documento sono stati direttamente forniti da XXXXX Srl, e successivamente elaborati da, sulla base di indicazioni e chiarimenti forniti dal Management. Pertanto, i risultati evidenziati nel presente documento conservano la loro valenza solo in conformità di detti dati, indicazioni e chiarimenti. Qualora si decidesse di rivedere tali informazioni alla luce di nuovi e non conosciuti eventi, il documento dovrebbe essere soggetto a revisione da parte di XXXXX in relazione alle modifiche intervenute.

XXXXXX pertanto non fornisce, in modo esplicito o implicito, alcuna garanzia sull'accuratezza o completezza delle informazioni che vi sono contenute, né di ogni altra informazione scritta od orale che possa essere fornita successivamente.

Questo documento non può essere fotocopiato, riprodotto o distribuito ad altre persone. E' stato redatto con scopo informativo e non può essere considerato esaustivo né essere assunto dai destinatari come base esclusiva per ogni eventuale valutazione su possibili operazioni finanziarie.

1. Introduzione	4
2. XXXXXXXX.....	8
3. La manovra finanziaria in sintesi	15
4. Il Business Plan	18

1. Introduzione

Oggetto del Lavoro

Lo scopo del nostro lavoro è quello di assistere il *management* della Società XXXXXXXXX S.R.L. (“Società” O «XXXXXXX»)) nella predisposizione di una proposta di ristrutturazione del proprio indebitamento finanziario.

Nel presente documento viene pertanto riportata una **sintetica rappresentazione della situazione economico/finanziaria** e del **prevedibile evolversi nel medio periodo** della struttura economica, patrimoniale e finanziaria della Società. Inoltre vengono riportate **le linee guida della manovra finanziaria** che se pienamente e correttamente attuata, potrà consentire il ripristino dell’equilibrio economico e finanziario della Società.

Le analisi sono state svolte sulla **situazione economica e patrimoniale preconsuntiva al 31 dicembre 2024**. **Eventuali rettifiche che dovessero essere apportate successivamente (anche a seguito delle analisi dettagliate da parte del professionista Attestatore che verrà incaricato dalla Società) potranno comportare modifiche alle conclusioni di seguito esposte**

Fonti di Informazione

Nello svolgimento del lavoro, ci siamo avvalsi dell’utilizzo di dati gestionali e progetti di bilancio fornitici dalla Società pubblicamente disponibili.

Attestazione del Management

Abbiamo discusso la nostra relazione con il *management* della Società e, ove appropriato, abbiamo riflesso i loro commenti nel nostro rapporto.

Limitazioni del Lavoro

I dati economico-finanziari riportati nel presente documento sono stati direttamente forniti dalla Società, e successivamente elaborati da XXXXXXXX, sulla base di indicazioni e chiarimenti forniti dal *management*. Pertanto, i risultati evidenziati nel presente documento conservano la loro valenza solo in conformità a detti dati, indicazioni e chiarimenti. Qualora il *management* decidesse di rivedere tali informazioni alla luce di nuovi e non conosciuti eventi, il documento dovrebbe essere soggetto a revisione da parte di XXXXXXXX in relazione alle modifiche intervenute.

Limitazioni del Lavoro

Le conclusioni esposte nella presente relazione sono basate sul complesso delle informazioni, indicazioni e considerazioni in essa contenute e, pertanto, nessuna parte della stessa potrà essere considerata o comunque utilizzata disgiuntamente dalla relazione nella sua interezza. Data la specificità della presente relazione, essa non dovrà essere impiegata a fini diversi da quelli per i quali è stata redatta. XXXXXXXX non si assume alcuna responsabilità diretta o indiretta per gli eventuali danni che potrebbero derivare da un non corretto utilizzo delle informazioni contenute nella presente relazione.

La responsabilità della predisposizione dei dati contabili contenuti nel presente documento compete agli organi aziendali della Società.

XXXXXXX ha analizzato la documentazione ed i dati disponibili nell'assunto che siano le evidenze più accurate e verosimili dell'evoluzione gestionale ed economico-patrimoniale delle Società alla luce dell'orientamento strategico in atto.

In relazione alla situazione economico-patrimoniale di riferimento, le principali procedure di revisione che non sono state oggetto di svolgimento sono le seguenti:

- non abbiamo inoltrato a terzi (fornitori, clienti, banche, legali e altri consulenti delle Società) le richieste di conferma dei saldi ed altre informazioni;
- non abbiamo effettuato l'inventario fisico dei cespiti di proprietà delle Società né delle merci di magazzino;
- non abbiamo svolto alcuna procedura di vouching sulle voci di conto economico né alcun test al fine di verificare la correttezza degli acquisti, delle vendite, del costo del lavoro o altro.

Non hanno costituito oggetto del nostro lavoro analisi specifiche circa:

- i rischi di carattere ambientale a cui la Società può essere soggetta o l'adeguatezza del sistema interno atto a identificare e controllare tali rischi;
- la natura e l'adeguatezza degli schemi pensionistici delle Società.

Prossimi aggiornamenti

Il presente documento rappresenta un elaborato in bozza oggetto di prossimi aggiornamenti.

In particolare, alla luce della auspicata condivisione con il ceto creditorio della manovra finanziaria di seguito riportata, verrà integrato con tutte le informazioni ed i dati di dettaglio richiesti dalla normativa attualmente in vigore.

2. XXXXX XXX

Dal 1968 le **XXXXXXX** rappresentano la tradizione familiare ed i **più alti standard dell'artigianato italiano e piemontese**.

In un piccolo paese a 60 km da Milano dove il secolo scorso abili calzolai e ciabattini realizzavano a mano le loro creazioni per i mercati e le fiere di paese, poi gli anni '60 e le piccole imprese artigiane con l'eredità del mestiere dei padri, che anno dopo anno tramandarono esperienza e passione ai figli.

Oggi la fiducia in questi valori del patrimonio originale ha portato a modelli di calzature senza tempo che fondono stile e confort per il 21° secolo: **scarpe comode, informali**, per ogni occasione, **costruite interamente in Piemonte** con l'utilizzo dei migliori pellami nazionali, materiali nobili come il "nostro" cashmere biellese o le sete comasche.

Un secolo di appassionata esperienza dedicata alla cura dei dettagli ed alla lavorazione perfezionata.

Collaborazioni in private label con prestigiosi marchi dell'eccellenza «Made in Italy».



XXXX: sintesi della situazione economica e patrimoniale storica

(euro)	2021	2022	2023	2024
Ricavi	2.023.823	1.986.676	2.216.205	1.337.893
Altri ricavi e proventi	206.028	176.360	72.841	30.209
Valore della produzione	2.229.851	2.163.035	2.289.046	1.368.102
Variazione Rimanenze	(38.116)	228.927	(24.419)	(21.512)
Costi per acquisti	(600.858)	(899.782)	(658.182)	(428.604)
Costi per servizi	(610.178)	(567.451)	(804.291)	(510.658)
Costi del personale	(747.874)	(694.152)	(670.046)	(490.607)
Godimento di Beni di Terzi	(79.864)	(41.235)	(31.946)	(22.727)
Oneri Diversi di Gestione	(19.015)	(20.063)	(44.501)	(21.979)
EBITDA	133.946	169.280	55.661	(127.984)
Ammortamenti immateriali	(34.909)	(35.971)	(39.462)	(16.264)
Ammortamenti materiali	(25.699)	(29.503)	(38.905)	(39.919)
Svalutazioni e accantonamenti	(198)			
EBIT	73.141	103.805	(22.706)	(184.167)
Proventi finanziari	1	1.002	15.646	16.839
Oneri finanziari	(55.218)	(20.592)	(75.887)	(66.218)
Altri oneri e proventi straordinari	3.173		99.999	32.772
Utile Ante Imposte	21.097	84.215	17.052	(200.774)
Oneri Tributari	(3.858)	(47.975)	(5.987)	(80)
Utile d'Esercizio	17.239	36.240	11.065	(200.854)

La tabella a lato riporta i dati economici storici del periodo 2021-2023 e preconsuntivi al 31 dicembre 2024.

Ricavi di vendita: L'anno in corso segna una perdita consistente del fatturato (circa il 40%) legato alla perdita di alcuni Clienti e alla riduzione (in confronto al 2023) degli ordini.

Altri ricavi e proventi: la voce riporta i contributi e i crediti d'imposta ottenuti in accordo alla normativa in vigore

Costi per acquisto: la voce contiene gli acquisti di materiale da produzione (pellami, tessuti, suole, lacci, accessori) e rappresenta un'incidenza percentuale sui ricavi di vendita pari al 29,7% nel 2023 e al 32% nel 2024

Costi per Servizi: la voce contiene sostanzialmente i costi sostenuti per lavorazioni esterne, spese di trasporto, utilities (incidenza sui ricavi pari al 36,3% nel 2023 e al 38,2% nel 2024)

Costi del personale: la voce contiene il costo del personale dipendente della Società

Godimento beni di terzi: la voce contiene i canoni di Leasing (tra cui quello immobiliare) e di noleggio

Fonte: rielaborazione su dati ed informazioni del management

XXXXXXXXXX: sintesi della situazione economica e patrimoniale storica

(euro)	2021	2022	2023	2024
Ricavi	2.023.823	1.986.676	2.216.205	1.337.893
Altri ricavi e proventi	206.028	176.360	72.841	30.209
Valore della produzione	2.229.851	2.163.035	2.289.046	1.368.102
Variazione Rimanenze	(38.116)	228.927	(24.419)	(21.512)
Costi per acquisti	(600.858)	(899.782)	(658.182)	(428.604)
Costi per servizi	(610.178)	(567.451)	(804.291)	(510.658)
Costi del personale	(747.874)	(694.152)	(670.046)	(490.607)
Godimento di Beni di Terzi	(79.864)	(41.235)	(31.946)	(22.727)
Oneri Diversi di Gestione	(19.015)	(20.063)	(44.501)	(21.979)
EBITDA	133.946	169.280	55.661	(127.984)
Ammortamenti immateriali	(34.909)	(35.971)	(39.462)	(16.264)
Ammortamenti materiali	(25.699)	(29.503)	(38.905)	(39.919)
Svalutazioni e accantonamenti	(198)			
EBIT	73.141	103.805	(22.706)	(184.167)
Proventi finanziari	1	1.002	15.646	16.839
Oneri finanziari	(55.218)	(20.592)	(75.887)	(66.218)
Altri oneri e proventi straordinari	3.173		99.999	32.772
Utile Ante Imposte	21.097	84.215	17.052	(200.774)
Oneri Tributari	(3.858)	(47.975)	(5.987)	(80)
Utile d'Esercizio	17.239	36.240	11.065	(200.854)

La riduzione dei Ricavi di vendita e la rigidità della struttura dei costi della Società, hanno portato nel periodo storico indagato ad una riduzione della marginalità operativa lorda (misurata dal EBITDA) dal **8,5% nel 2022 al 2,5% nel 2023 e all'attuale -9,6% del 2024.**

Questo ha comportato (come meglio vedremo in seguito) una progressiva erosione del Patrimonio netto.

XXXXXXXXX: sintesi della situazione economica e patrimoniale storica

(euro)	2021	2022	2023	2024
Imm. Immateriali	227.624	202.737	170.541	154.277
Imm. Materiali	107.142	98.724	162.661	134.735
Imm Finanziarie	37.699	15.211	78.744	76.714
Totale immobilizzazioni	372.465	316.671	411.946	365.726
Crediti Vs Clienti	567.051	935.432	424.753	297.742
Debiti Vs Fornitori	(446.505)	(662.338)	(453.303)	(184.718)
Rimanenze	225.725	454.652	430.233	408.722
Debiti Tributari	(39.523)	(58.078)	(65.237)	18.854
Altri debiti e crediti	194.641	(51.424)	363.502	279.463
Fondi	(132.154)	(121.254)	(103.984)	(92.889)
TOTALE ATTIVO NETTO	741.701	813.662	1.007.911	1.092.901
Fabbisogno fin. (Disponibilità liquide)	(346.787)	(136.653)	(69.638)	(1.228)
Debiti a Breve Termine	282.428	160.732	266.873	274.368
Debiti a Medio / Lungo termine	630.457	584.256	594.283	796.629
Debiti finanziari verso Soci e altri fin.	6.515			7.594
Posizione fin. netta (PFN)	572.614	608.335	791.519	1.077.363
Capitale sociale	10.000	10.000	10.000	10.000
Riserve ed utile / perdita dell'es. prec.	141.849	159.088	195.327	206.392
Utile / perdita d'esercizio	17.239	36.240	11.065	(200.854)
Patrimonio Netto	169.088	205.327	216.392	15.538
TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO	741.701	813.662	1.007.911	1.092.901

La tabella a lato riporta l'evoluzione nel periodo storico indagato delle principali voci patrimoniali (la tabella riporta i dati consuntivi del periodo 2021-2023 e preconsuntivi al 31 dicembre 2024).

Immobilizzazioni Immateriali e Materiali: le voci riportano l'evoluzione degli investimenti effettuati su beni di terzi ed in impianti ed attrezzature di proprietà, al netto delle usuali quote di ammortamento annuo

Crediti verso Clienti: la Società riporta DSO medi storici che vanno dai 207 giorni del 2022 ai 90 tra il 2023 ed il 2024

Debiti verso fornitori: la Società riporta DPO medi storici che vanno dai 128 del 2022 agli attuali 55

Rimanenze di magazzino: l'incidenza di tale voce rappresenta mediamente un'incidenza pari a circa il 28% sui Ricavi (pari al 31% nel 2024)

Debiti Tributari: la Società non presenta debito tributario e/o previdenziale scaduto e non ha piani di rateizzazioni in corso. L'ammontare del debito riportato nella tabella è considerato al netto delle analoghe poste di credito.

Fonte: rielaborazione su dati ed informazioni del management

XXXXXX: sintesi della situazione economica e patrimoniale storica

(euro)	2021	2022	2023	2024
Imm. Immateriali	227.624	202.737	170.541	154.277
Imm. Materiali	107.142	98.724	162.661	134.735
Imm Finanziarie	37.699	15.211	78.744	76.714
Totale immobilizzazioni	372.465	316.671	411.946	365.726
Crediti Vs Clienti	567.051	935.432	424.753	297.742
Debiti Vs Fornitori	(446.505)	(662.338)	(453.303)	(184.718)
Rimanenze	225.725	454.652	430.233	408.722
Debiti Tributari	(39.523)	(58.078)	(65.237)	18.854
Altri debiti e crediti	194.641	(51.424)	363.502	279.463
Fondi	(132.154)	(121.254)	(103.984)	(92.889)
TOTALE ATTIVO NETTO	741.701	813.662	1.007.911	1.092.901
Fabbisogno fin. (Disponibilità liquide)	(346.787)	(136.653)	(69.638)	(1.228)
Debiti a Breve Termine	282.428	160.732	266.873	274.368
Debiti a Medio / Lungo termine	630.457	584.256	594.283	796.629
Debiti finanziari verso Soci e altri fin.	6.515			7.594
Posizione fin. netta (PFN)	572.614	608.335	791.519	1.077.363
Capitale sociale	10.000	10.000	10.000	10.000
Riserve ed utile / perdita dell'es. prec.	141.849	159.088	195.327	206.392
Utile / perdita d'esercizio	17.239	36.240	11.065	(200.854)
Patrimonio Netto	169.088	205.327	216.392	15.538
TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO	741.701	813.662	1.007.911	1.092.901

Altri debiti e crediti: la voce riporta l'ammontare dei ratei e risconti (attivi e passivi), dei debiti verso il personale e il credito per acconti a fornitori.

Debiti a breve termine: la voce riporta l'utilizzo delle linee di finanziamento a breve termine autoliquidanti (fidi di cassa, anticipi sbf, ecc..)

Debiti a Medio/Lungo termine: la voce riporta l'ammontare del debito residuo per i finanziamenti contratti nel tempo dalla Società.

La Società riporta un rapporto **PFN / PN** che nel periodo **2021-2023** riporta sempre un valore superiore a 3, mentre nel 2024 evidenzia un incremento sostanzioso (arrivando a 69,3) a seguito della riduzione importante del PN per la perdita conseguita nell'anno

Dettaglio debito bancario

Riferimenti	Debiti Bancari (euro/000)	2024
<i>nd</i>	Banco BPM - c/c sbf	47.253
<i>nd</i>	Banco BPM c/c	1.481
<i>nd</i>	Banca Sella c/c sbf	47.178
<i>nd</i>	Banca sella c/c	28.519
<i>nd</i>	Banca Intesa c/c sbf	673
<i>nd</i>	Banca Intesa c/c estero	47.423
<i>nd</i>	Banca Intesa c/ anticipi	4.986
<i>nd</i>	Unicredit conto anticipi	96.258
<i>nd</i>	Unicredit c/c	596
Riferimenti	Totale a Breve Termine	274.368
Nr. [REDACTED]	Banca Sella	11.039
Rapporto [REDACTED]	Unicredit 1	7.882
Posizione [REDACTED]	Banca Intesa	453.345
Nr. [REDACTED]	Banco BPM	31.708
Rapporto [REDACTED]	Unicredit 2	14.228
Rapporto [REDACTED]	Banca CF +	239.384
Nr. [REDACTED]	Banco BPM 2	39.044
	Totale a Medio / Lungo termine	796.629
	Totale	1.070.997

La tabella a lato riporta la composizione del debito finanziario a breve e a medio/lungo termine al 31 dicembre 2024.

L'impegno finanziario della Società, correlato al regolare pagamento dei soli debiti finanziari a medio/lungo termine è pari a circa 12 mila euro/mese che equivalgono a **circa 150 mila euro/anno (quota Capitale)**.

Stante l'attuale situazione economica e finanziaria e le prevedibili evoluzioni del business della Società, tali esborsi NON RISULTANO PIU' SOSTENIBILI.

Pertanto nel proseguo del documento viene riportata una proposta di manovra finanziaria volta a ripristinare l'equilibrio di lungo periodo del debito.

3. La manovra finanziaria in sintesi

Nr.	Principali Argomenti	Linee guida della manovra finanziaria
1	Piano economico e finanziario	Il Piano in corso di predisposizione da parte del management con i suoi Advisor è orientato al complessivo riequilibrio economico, patrimoniale e finanziario della Società al fine di consentire alla Società stessa di proseguire l'attività d'impresa.
2	Inquadramento giuridico	la Società è disponibile a ricondurre la manovra finanziaria proposta che sostanzialmente si concretizza in una rimodulazione dei piani di ammortamento dei debiti finanziari in essere all'interno degli strumenti normativi messi a disposizione dall'attuale Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza (CCII): lo strumento giuridico prescelto è rappresentato dal Piano Attestato di risanamento ex art 56 e seguenti.
3	Il Piano Attestato di Risanamento Ex art 56 CCII (sintesi)	- Il Piano Attestato di Risanamento – disciplinato dall'articolo 56 del Codice dell'Insolvenza, a cui si rimanda – è una procedura stragiudiziale che consente a un'impresa in difficoltà e ai suoi creditori di attuare un piano di risanamento senza incorrere nel rischio di (eventuali) azioni revocatorie: - i pagamenti effettuati e le garanzie concesse sui beni del debitore, in esecuzione di un piano valutato da un Attestatore/Asseveratore, in grado di ristrutturare il debito e garantire il risanamento finanziario del debitore, sono al riparo da eventuali e non credute azioni revocatorie; - Attestatore/Asseveratore è nominato dal debitore ma deve essere indipendente (il suo compito è quello di dichiarare la veridicità dei dati e la (ragionevole) fattibilità del piano; - Il Piano di ristrutturazione è sostanzialmente simile al suo predecessore (ossia l'articolo 67 della Legge Fallimentare), ma leggermente modificato per aumentare la certezza del processo e della portata del piano, ad esempio il contenuto del piano è specificato nel Codice dell'insolvenza e gli atti e gli accordi unilaterali relativi all'attuazione del piano devono avere data certa ed essere specificamente indicati ed elencati nel piano.

Nr.	Principali Argomenti	Linee guida della manovra finanziaria
4	Le linee guida della manovra finanziaria e della proposta ai creditori finanziari	- La manovra finanziaria allo studio da parte del management della Società e dei suoi Advisor, nell'assunto che le risorse finanziarie disponibili presso la Società non sono sufficienti a far fronte agli attuali piani di ammortamento delle posizioni debitorie di Medio / Lungo termine esistenti, mira a ripristinare l'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario attraverso: Consolido delle posizioni debitorie a medio / lungo termine al 31 dicembre 2024 - Richiesta di «Stand Still» («Grace Period») nel rimborso delle rate (capitale + interesse) fino al 30 giugno 2025 - Prima rata in pagamento nel mese di Luglio 2025 Allungamento degli attuali piani di rimborso in essere verso tutti gli Istituti di Credito di 5 anni - Pagamento di rate mensili di pari importo - Maturazione e regolare pagamento degli oneri finanziari sulle posizioni in essere con un allineamento di tutti i tassi di interesse al 4% (tasso fisso). - Mantenimento del tasso di interesse attualmente in vigore nel caso in cui sia già oggi inferiore al 4% - Mantenimento delle attuali linee di finanziamento a Breve Termine alle condizioni attualmente in vigore

4. Il Business Plan

Il **2024 ha rappresentato un anno particolarmente negativo per la Società**. La perdita di alcuni Clienti importanti e la riduzione degli ordinativi ha causato la contrazione dei ricavi (riduzione di circa il 40%). La struttura dei costi (rigidi) non ha permesso al management di allineare rapidamente la Società alle mutate condizioni di mercato e pertanto la marginalità operativa (EBITDA) è stata fortemente penalizzata.

Il management ha risposto(e sta rispondendo) alle mutate condizioni di mercato mettendo in atto (già da diversi mesi) una strategia commerciale volta al recupero di vecchi clienti ed all'acquisizione di nuovi. In particolare, ad oggi:

- La Clientela servita nel 2024 è oggi tutta confermata per la prossima stagione
- Si sono aggiunti nuovi ordinativi (in corso di definizione) verso:
 - Paul&Shark , Berluti, Loro Piana (campionario già consegnato ed ora in campagna vendite)
 - Chanel e Calvin Klein (prototipazione in corso)
- Il **recupero di marginalità atteso** (sempre a livello di EBITDA) **per il 2025 è pari al 5,4%** (piuttosto prudentiale viste le performance storiche sviluppate dall'azienda) per poi attestarsi in una media del 8% nel successivo quadriennio. Tali risultati saranno perseguiti dalla Società attraverso:
 - **Incremento del fatturato** (pari al 20% nel 2025, 15% nel 2026 e poi stimato in un prudentiale 2% medio annuo per gli esercizi a venire) correlato alle prospettive di crescita del mercato di riferimento che porterà la Società a fattorizzare circa 2 mln die uro solamente nel 2029 (ritornando ai livelli già raggiunti nel 2021 e 2022)
 - **Riduzione dei costi di produzione** ricorrendo sempre più all'esternalizzazione della stessa attraverso un'accurata selezione di fornitori italiani e soprattutto esteri in grado di fornire prodotti semilavorati di qualità a costi competitivi
 - Mantenimento dell'attuale assetto produttivo (personale di struttura e di stabilimento)

Sintesi delle principali assunzioni di Piano

(euro)	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ricavi	1.337.893	1.605.472	1.846.292	1.938.607	2.035.537	2.116.959
Altri ricavi e proventi	30.209	0	0	0	0	0
Valore della produzione	1.368.102	1.605.472	1.846.292	1.938.607	2.035.537	2.116.959
Variazione Rimanenze	(21.512)	81.744	73.570	28.202	29.612	24.874
Costi per acquisti	(428.604)	(476.803)	(548.323)	(575.739)	(604.526)	(628.707)
Costi per servizi	(510.658)	(582.648)	(670.045)	(703.547)	(738.724)	(768.273)
Costi del personale	(490.607)	(495.513)	(500.468)	(505.473)	(510.527)	(515.633)
Godimento di Beni di Terzi	(22.727)	(22.955)	(23.184)	(23.416)	(23.650)	(23.887)
Oneri Diversi di Gestione	(21.979)	(22.199)	(22.421)	(22.645)	(22.872)	(23.100)
EBITDA	(127.984)	87.099	155.421	135.989	164.849	182.232
Ammortamenti immateriali	(16.264)	(16.264)	(16.264)	(16.264)	(16.264)	(16.264)
Ammortamenti materiali	(39.919)	(39.919)	(39.919)	(39.919)	(14.978)	0
Svalutazioni e accantonamenti						
EBIT	(184.167)	30.916	99.238	79.806	133.607	165.969
Proventi finanziari	16.839	16.839	16.839	16.839	16.839	16.839
Oneri finanziari	(66.218)	(31.634)	(29.710)	(27.375)	(24.945)	(22.416)
Altri oneri e proventi straordinari	32.772					
Utile Ante Imposte	(200.774)	16.121	86.367	69.270	125.501	160.391
Oneri Tributarî	(80)	(23.823)	(43.615)	(39.040)	(54.925)	(64.859)
Utile d'Esercizio	(200.854)	(7.702)	42.753	30.230	70.576	95.532

La tabella riporta l'evoluzione attesa delle principali variabili economiche della Società alla luce delle ipotesi di sviluppo prospettico ipotizzate. A meno di una marginale perdita di esercizio ancora attesa nel 2025 (dovuta principalmente al riallineamento degli equilibri economici aziendali) dal 2026 la Società rientra in pieno equilibrio.

Fonte: rielaborazione su dati ed informazioni del management

Sintesi delle principali assunzioni di Piano

(euro)	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Imm. Immateriali	154.277	138.013	121.750	105.486	89.222	72.958
Imm. Materiali	134.735	94.816	54.897	14.978	0	0
Imm Finanziarie	76.714	76.714	76.714	76.714	76.714	76.714
Totale immobilizzazioni	365.726	309.544	253.361	197.178	165.936	149.672
Crediti Vs Clienti	297.742	408.057	437.982	459.881	482.875	502.190
Debiti Vs Fornitori	(184.718)	(325.371)	(372.315)	(390.393)	(409.370)	(425.334)
Rimanenze	408.722	490.466	564.036	592.238	621.850	646.724
Debiti Tributarî	18.854	(80)	(23.823)	(43.615)	(39.040)	(54.925)
Altri debiti e crediti	279.463	279.463	279.463	279.463	279.463	279.463
Fondi	(92.889)	(129.594)	(166.665)	(204.108)	(241.924)	(280.120)
TOTALE ATTIVO NETTO	1.092.901	1.032.486	972.039	890.644	859.789	817.670
Fabbisogno fin. (Disponibilità liquide)	(1.228)	(26.136)	(72.029)	(124.013)	(163.373)	(236.425)
Debiti a Breve Termine	274.368	274.368	274.368	274.368	274.368	274.368
Debiti a Medio / Lungo termine	796.629	768.823	711.517	651.876	589.805	525.205
Debiti finanziari verso Soci e altri fin.	7.594	0	0	0	0	0
Posizione fin. netta (PFN)	1.077.363	1.017.055	913.856	802.231	700.800	563.149
Capitale sociale	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Riserve ed utile / perdita dell'es. prec.	206.392	13.132	5.430	48.183	78.413	148.989
Utile / perdita d'esercizio	(200.854)	(7.702)	42.753	30.230	70.576	95.532
Patrimonio Netto	15.538	15.430	58.183	88.413	158.989	254.521
TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO	1.092.901	1.032.486	972.039	890.644	859.789	817.670

La tabella riporta l'evoluzione attesa delle principali variabili patrimoniali della Società alla luce delle ipotesi di sviluppo prospettico ipotizzate.

Si assiste ad un progressivo ripristino della solidità patrimoniale attestata dal rapporto PFN / PN che dall'attuale 69,3 passa progressivamente a 2,2 nel 2029.

La rimodulazione dei piani di rimborso delle esposizioni debitorie in essere garantisce l'equilibrio finanziario di medio/lungo periodo anche alla luce dei necessari Stress-Test in corso di predisposizione.

Al 31 dicembre 2024 la Società presenta un **debito verso Soci per finanziamenti** ricevuti pari al minore importo di 7.594 euro. I Soci stanno formalizzando la conversione di tale finanziamento a riserva futuro aumento di Capitale Sociale, al fine di ripatrimonializzare la Società.

Fonte: rielaborazione su dati ed informazioni del management

Sintesi delle principali assunzioni di Piano

(euro)	2024	2025	2026	2027	2028	2029
EBITDA	(127.984)	87.099	155.421	135.989	164.849	182.232
Variazione crediti commerciali	127.011	(110.315)	(29.924)	(21.899)	(22.994)	(19.315)
Variazione debiti commerciali	(268.585)	140.653	46.944	18.078	18.977	15.964
Variazione delle Rimanenze	21.512	(81.744)	(73.570)	(28.202)	(29.612)	(24.874)
Variazione cred/deb tributari	(84.091)	18.934	23.743	19.792	(4.575)	15.886
Variazione altri crediti e debiti	84.039	0	0	0	0	0
Variazione Fondi	(11.096)	36.705	37.072	37.442	37.817	38.195
Oneri e proventi straordinari	32.772					
Imposizione fiscale di periodo	(80)	(23.823)	(43.615)	(39.040)	(54.925)	(64.859)
Cash Flow disponibile	(226.503)	67.509	116.071	122.161	109.537	143.229
Variazioni di Patrimonio netto	(0)	7.594	0	0	0	0
Var. Debiti fin. verso Soci e altri fin.	7.594	(7.594)	0	0	0	0
(Investimenti) Disinvestimenti netti	(9.963)	0	0	0	0	0
Proventi e (Oneri) finanziari	(49.379)	(14.795)	(12.871)	(10.536)	(8.106)	(5.577)
Var. debiti finanziari	209.841	(27.806)	(57.306)	(59.641)	(62.071)	(64.600)
Free cash flow netto	(68.409)	24.907	45.894	51.984	39.360	73.052
(Fabbisogno finanziario) Disponibilità liquide	69.638	1.228	26.136	72.029	124.013	163.373
Free cash flow netto	(68.409)	24.907	45.894	51.984	39.360	73.052
(Fabbisogno finanziario) Disponibilità liquide	1.228	26.136	72.029	124.013	163.373	236.425

La tabella riporta il Cash-Flow prospettico della società

Fonte: rielaborazione su dati ed informazioni del management