UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI "M. FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"PREVENIRE LE CRISI D'IMPRESA NELLE PMI: SEGNALI DI ALLERTA E STRUMENTI DI DIAGNOSI CONTABILE NELLE PROCEDURE CONCORSUALI"

RELATORE:

CH.MO PROF. AMBROSINI FRANCESCO

LAUREANDO: VISENTINI LUCA

MATRICOLA N. 2067125

ANNO ACCADEMICO 2024 – 2025

Dichiaro di aver preso visione del "Regolamento antiplagio" approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione 'Riferimenti bibliografici'.

I hereby declare that I have read and understood the "Anti-plagiarism rules and regulations" approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section 'References'.

Firma (signature) Luca Vissentini.....

Indice

1. Descrizione dell'organizzazione 2
1.1 Storia dell'organizzazione 2
1.2 Principali dati riferiti all'organizzazione 2
1.3 Struttura organizzativa 3
2. Analisi del contesto competitivo 5
2.1 Analisi delle 5 forze di Porter 5
2.2 Analisi SWOT 6
2.3 Posizionamento strategico: strategia di nicchia e vantaggio competitivo 6
3. Descrizione dello stage 8
4. Approfondimento tematico: Prevenire le crisi d'impresa nelle PMI: segnali di allerta e strumenti di diagnosi contabile nelle procedure concorsuali 9
4.1 Identificazione dell'oggetto di approfondimento tematico 9
4.2. Strumenti teorici per affrontare il tema 10
4.2.1 Inquadramento teorico: la crisi d'impresa, le sue cause e il relativo quadro normativo 10
4.2.2 Analisi degli strumenti contabili e finanziari 11
4.3 Discussione critica del tema 13
4.3.1 Criticità e limiti nell'applicazione degli strumenti di diagnosi 13
4.3.2 Criticità nella rilevazione anticipata della crisi in un caso reale 14
4.3.3 Prevenzione della crisi: strategie operative e approccio integrato 14
4.3.4 Sintesi finale e commenti 15
Riferimenti bibliografici 16

1. Descrizione dell'organizzazione

1.1 Storia dell'organizzazione

Lo Studio di consulenza fiscale e aziendale della Dott.ssa Monica Maragotto, presso cui ho svolto il tirocinio curriculare, ha sede a Padova, in Via Sorio 47, ed è stato fondato nel 1993 come studio professionale individuale. È stato fin da subito caratterizzato da una struttura abbastanza contenuta, costituita esclusivamente dalla titolare e da un massimo di due collaboratori, il che ha permesso una certa flessibilità interna. Questa scelta dimostra come lo studio abbia sempre voluto basare la sua visione sulla gestione diretta delle pratiche e sull'unicità delle relazioni con i clienti.

La fondatrice nonché attuale titolare dello studio, Monica Maragotto, è una professionista con anni di esperienza sia nel campo contabile, che in quello fiscale e giuridico. Si è infatti laureata in Economia e Commercio presso l'Università Ca' Foscari di Venezia nel 1991, e dopo aver ricoperto per un breve periodo il ruolo di ragioniere commercialista, si è iscritta prima all'Albo dei Dottori Commercialisti nel 1993 e poi al Registro dei Revisori Legali nel 1995. Nel corso degli anni non si è limitata alla consulenza ordinaria, bensì ha ampliato le sue competenze specializzandosi nelle procedure concorsuali: ha potuto così ricoprire ruoli ufficiali quali curatore fallimentare, commissario giudiziale, liquidatore e consulente tecnico del giudice (CTU).

Tutto ciò ha chiaramente avuto delle conseguenze anche nella definizione del profilo dello studio, che si è potuto distinguere non solo nell'assistenza fiscale e contabile ordinaria, ma anche nel supporto ai clienti riguardo alla gestione delle crisi d'impresa. A tal proposito, dal 2019 la Dott.ssa Maragotto partecipa alle Commissioni di studio sulle procedure concorsuali e sul controllo societario, confermando il suo livello di preparazione nel settore.

1.2 Principali dati riferiti all'organizzazione

Ad oggi lo studio, a livello di personale, presenta (oltre alla titolare) due dipendenti, l'ultima delle quali ha iniziato a lavorare nello studio a partire da maggio 2025. La titolare supervisiona le attività di entrambe le dipendenti, mantenendo comunque un certo equilibrio tra efficienza operativa e controllo. La dimensione dell'organizzazione è quindi piuttosto contenuta e stabile, con l'obbiettivo di ottenere una crescita costante grazie alla fidelizzazione dei clienti.

I clienti dello studio sono prevalentemente veneti, localizzati quasi tutti nelle province di Padova, Venezia e Vicenza. Si possono distinguere tre categorie distinte di clienti:15 società in

attività, specializzate in settori molto eterogenei, quali ad esempio la distribuzione di abbigliamento, la promozione culturale e il commercio di cereali; 10 persone fisiche, seguite per esigenze di natura fiscale e di pianificazione patrimoniale; 6 fallimenti in carico, nei quali la Dott.ssa Maragotto ricopre il ruolo di curatore, occupandosi della gestione, della liquidazione e della rendicontazione al tribunale.

È possibile quindi notare come nello studio coesistano attività legate alla gestione contabile ordinaria ed attività relative all'assistenza in pratiche concorsuali. Si può per questo parlare di una vera e propria consulenza integrata, in grado di rispondere adeguatamente sia alle esigenze ricorrenti che a quelle straordinarie.

Una altro aspetto molto importante riguarda la continuità degli incarichi professionali nel corso degli anni: ormai lo studio si è affermato nel settore con la sua presenza pluriennale, e ciò rappresenta un importante indicatore di solidità economica.

1.3 Struttura organizzativa

Lo studio presenta una struttura orizzontale e flessibile, anche grazie alla sua dimensione contenuta. La Dott.ssa Maragotto (la titolare) gestisce in prima persona il coordinamento dell'organizzazione, occupandosi delle attività più strategiche. Fra queste le principali sono la preparazione dei bilanci aziendali, verificando che tutte le norme fiscali e contabili siano rispettate; la consulenza aziendale, cercando di migliorare l'attività economica delle imprese assistite; l'aiuto ai clienti nel trasferimento del patrimonio agli eredi e nella pianificazione successoria; la rappresentanza dei clienti in eventuali contenziosi fiscali, specialmente quando si entra a contatto con l'agenzia delle entrate ed altri enti pubblici; la gestione delle procedure concorsuali, occupandosi dei vari obblighi giudiziali, fra cui la redazione degli inventari, la raccolta dell'attivo, la liquidazione e la rendicontazione al giudice.

Le due dipendenti affiancano la titolare occupandosi della tenuta della contabilità ordinaria: registrano le fatture, predispongono le relative dichiarazioni fiscali (IVA, redditi, imposte sul patrimonio, IMU…) e offrono consulenza fiscale. Inoltre aiutano i clienti nella stesura dei contratti, controllando che rispettino le leggi tributarie e civilistiche. Infine forniscono il loro supporto alla titolare nella gestione delle procedure concorsuali, verificando che sia presente tutta la documentazione necessaria e predisponendo i fascicoli da consegnare al tribunale.

In generale c'è grande collaborazione interna, con i vari compiti che non sono rigidamente assegnati, preferendo piuttosto una maggiore flessibilità. Ogni membro dello studio ha quindi la possibilità (e le capacità) di intervenire su attività diverse, adattandosi alle varie necessità.

Questa visione permette di gestire con rapidità ed attenzione le esigenze che si presentano quotidianamente.

2. Analisi del contesto competitivo

Lo Studio Maragotto si interfaccia con il settore della consulenza contabile, fiscale e societaria, con una specializzazione nelle procedure concorsuali. In un simile contesto la concorrenza è intensa e allo stesso tempo variegata, con la presenza sia di studi di dimensioni contenute, sia di vere e proprie reti professionali di dimensioni elevate. Per comprendere al meglio il collocamento dello Studio Maragotto verrà effettuata un'analisi delle 5 forze di Porter, un'analisi SWOT e una riflessione sul posizionamento strategico dell'organizzazione.

2.1 Analisi delle 5 forze di Porter

Tramite l'analisi delle 5 forze realizzata da Porter (2008) è possibile studiare il settore dello Studio Maragotto da un punto di vista economico. Si inizia dalla minaccia di nuovi entranti, che in questo contesto è piuttosto moderata. Infatti, per quanto gli investimenti necessari ad avviare uno studio non siano particolarmente elevati, l'attività della consulenza si basa in gran parte sulla fiducia riposta dai clienti nello studio, e tale fiducia si conquista solo con anni di esperienza. A tal proposito, l'attività della Dott.ssa Maragotto, che lavora in questo settore dagli anni '90, ha conferito credibilità allo studio, creando un'importante barriera all'entrata per i soggetti meno esperti.

Il potere contrattuale dei clienti è invece generalmente elevato, poiché ogni singolo cliente ha un grande impatto nell'economia di uno studio dalle dimensioni contenute. Per limitare questo problema lo Studio Maragotto ha provato a fidelizzare nel corso degli anni i suoi clienti, anche gestendo per loro pratiche molto complesse (fra cui piani di risanamento e liquidazioni giudiziarie). In questo modo per i clienti è diventato sempre più complesso trovare uno studio sostituto adeguato ed altrettanto preparato, e così il loro potere contrattuale si è col tempo ridotto.

Per quanto concerne invece il potere contrattuale dei fornitori, fra i quali rientrano software gestionali e servizi di aggiornamento normativo, è relativamente limitato. Infatti si tratta di fornitori standardizzati e abbastanza sostituibili, lasciando una certa libertà allo studio nella scelta degli strumenti.

La minaccia di servizi sostitutivi è in crescita, soprattutto riguardo alla consulenza ordinaria a causa dei nuovi servizi digitali ed automatizzati (anche relativamente all'uso dell'intelligenza artificiale). Va però sottolineato come i servizi specialistici dello studio non siano altrettanto rimpiazzabili dalle nuove piattaforme. Infatti l'assistenza fornita nelle pratiche concorsuali e

nei contenziosi fiscali necessita di valutazioni qualitative e di attente interpretazioni normative, e ciò riduce il rischio di sostituibilità.

Infine, la rivalità tra concorrenti è intensa, specialmente nel mercato locale dello Studio Maragotto. Per limitare tale concorrenza, lo studio ha da sempre provato a distinguersi dalla maggioranza dei suoi "rivali" con la sua specializzazione nelle procedure concorsuali. In questo modo lo studio si è affermato in una nicchia di mercato, riducendo la pressione competitiva.

2.2 Analisi SWOT

Un altro studio molto utile per capire le potenzialità e i limiti dello studio è l'analisi SWOT. Tra i punti di forza principali dello Studio Maragotto ci sono senza dubbio l'esperienza specializzata della titolare, la reputazione conquistata nel corso degli anni, la conseguente fedeltà della clientela e la capacità di offrire servizi personalizzati. Inoltre il modello organizzativo, che garantisce una certa interscambiabilità dei compiti all'interno dello studio, permette una gestione efficace del lavoro e un controllo approfondito su ogni singola pratica. Tutto questo accresce la qualità del servizio offerto, rafforzando così il posizionamento competitivo dello studio.

La debolezza principale è senza dubbio la dimensione contenuta dello studio, che inevitabilmente non consente di gestire volumi di lavoro troppo elevati. Anche la centralità della titolare nelle principali attività strategiche potrebbe rappresentare un limite, in quanto c'è il rischio di focalizzarsi su un'unica visione senza confrontarsi con punti di vista diversi.

Fra le opportunità dello studio va assolutamente citato l'aumento della domanda di assistenza nelle pratiche concorsuali degli ultimi anni, soprattutto a seguito dell'entrata in vigore del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza nel 2022. Inoltre la digitalizzazione di varie attività, se gestita in maniera ottimale, rappresenta un'ulteriore occasione per migliorare l'efficienza complessiva.

Una delle minacce maggiori che lo Studio Maragotto deve affrontare è la crescente concorrenza di grandi studi strutturati. Un'altra problematica è l'automatizzazione di vari servizi fiscali, che limita l'attività dello studio. Tutto ciò va contrastato aggiornandosi costantemente, in modo da aumentare il valore dei servizi offerti.

2.3 Posizionamento strategico: strategia di nicchia e vantaggio competitivo

Il posizionamento strategico dello studio rappresenta un tema fondamentale della sua gestione, e la scelta è stata quella di focalizzarsi sulla nicchia specializzata delle procedure

concorsuali. Questa competenza tecnica gli ha consentito non solo di operare su incarico diretto dell'Autorità Giudiziaria, ma anche di offrire un servizio ad alto valore aggiunto alle società in crisi.

Tale specializzazione non è molto comune tra gli studi di dimensioni simili, e ciò rappresenta un importante vantaggio competitivo duraturo. Infatti lo studio è riuscito ad entrare in un mercato caratterizzato da barriere di competenza piuttosto elevate, che limitano la concorrenza rispetto al settore della consulenza contabile standard.

3. Descrizione dello stage

Il mio tirocinio curriculare è stato svolto per l'appunto svolto presso lo Studio di consulenza fiscale e contabile della Dott.ssa Monica Maragotto per la durata di tre mesi (dal 24 marzo al 24 giugno 2025). In questo periodo il mio ruolo è stato quello di Assistente tirocinante in contabilità, fiscalità e procedure concorsuali, lavorando nell'area amministrativo-contabile. Ho avuto modo di spaziare fra diversi ambiti, coerentemente con la visione dello studio, dove ciascun componente collabora su più fronti e interviene, se necessario, nelle attività altrui.

Dal punto di vista gerarchico, la mia tutor aziendale, la Dott.ssa Maragotto, ha supervisionato personalmente le varie attività che ho avuto modo di svolgere. Infatti ha controllato lei stessa le mie mansioni, fornendomi di volta in volta feedback quotidiani. Inoltre ho collaborato con le dipendenti dello studio, che mi hanno guidato nelle diverse fasi del lavoro contabile e fiscale. Nel corso dei tre mesi ho avuto modo di osservare e capire le dinamiche che caratterizzano un team professionale di questo genere, caratterizzato da compiti spesso interscambiabili fra i membri dell'organizzazione,

Per quanto concerne le relazioni interfunzionali, oltre a quelle interne allo studio, mi è stato anche permesso di assistere ad alcune riunioni della titolare con i suoi clienti. Ciò è stato estremamente formativo, e mi ha aiutato a comprendere quanto la consulenza sia importante e delicata in ambiti particolarmente complessi quali la redazione dei bilanci, la pianificazione successoria e le procedure concorsuali.

Lo scopo del tirocinio è stato fin da subito quello di acquisire esperienza nella gestione contabile e fiscale, approfondendo allo stesso tempo lo studio delle normative societarie. Per raggiungere questi obbiettivi ho svolto le seguenti attività: lo studio delle scritture contabili e della redazione dei bilanci, la registrazione di fatture attive e passive, le liquidazioni IVA, la predisposizione di bozze per le comunicazioni IVA periodiche (LIPE), l'apprendimento della normativa antiriciclaggio con la relativa compilazione delle check list obbligatorie, l'analisi dei fascicoli delle imprese (compresi i libri sociali e i prospetti di bilancio in formato CEE).

Inoltre un'ulteriore parte del tirocinio ha riguardato lo studio del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, che mi ha poi permesso di passare all'esame pratico delle procedure concorsuali in corso, che rappresentano una parte fondamentale dello studio.

Per concludere, tramite questo percorso ho sviluppato competenze tecniche nell'ambito fiscale e contabile, ho acquisito una maggiore consapevolezza normativa e ho rafforzato le mie capacità analitiche, organizzative e comunicative.

4. Approfondimento tematico: Prevenire le crisi d'impresa nelle PMI: segnali di allerta e strumenti di diagnosi contabile nelle procedure concorsuali

4.1 Identificazione dell'oggetto di approfondimento tematico

Questo approfondimento ha come obbiettivo quello di analizzare, da un punto di vista sia teorico che pratico, i segnali di allerta e gli indicatori contabili nel contesto della diagnosi precoce delle crisi nelle piccole e medie imprese (PMI). Verranno quindi trattati i vari strumenti contabili applicati nelle procedure concorsuali, con particolare riferimento al Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII), la cui introduzione tramite il D.Lgs. 14/2019 ha aumentato l'attenzione normativa sulla prevenzione delle crisi.

Il mio interesse personale per questa tematica è senza dubbio cresciuto grazie all'esperienza maturata nel tirocinio curriculare descritto in precedenza, per l'appunto svolto presso lo studio commercialista della Dott.ssa Maragotto specializzato in pratiche concorsuali. Tale attività mi ha permesso di osservare concretamente situazioni di crisi d'impresa, facendomi comprendere l'importanza di un'adeguata diagnosi precoce, in cui i vari strumenti contabili sono sfruttati per prendere decisioni tempestive.

Inoltre, da un punto di vista accademico, quest'approfondimento si lega a svariate conoscenze sviluppate durante il percorso universitario. In particolare consente di trattare all'interno della riflessione sia aspetti prettamente contabili (tramite l'analisi degli indicatori economico-finanziari, studianti nei corsi di economia aziendale e di teoria della finanza) sia argomenti giuridici (attraverso gli obblighi gestionali ex art. 2068 c.c., che si legano al corso di diritto commerciale).

Infine, quest'argomento risulta essere particolarmente rilevante in questo periodo storico: Pelliccioni (2020) conferma infatti che nel contesto economico attuale sempre più incerto, caratterizzato da forte instabilità e da debolezze strutturali nelle PMI, la capacità di anticipare le situazioni di crisi è diventata fondamentale per la sopravvivenza stessa delle imprese.

4.2. Strumenti teorici per affrontare il tema

4.2.1 Inquadramento teorico: la crisi d'impresa, le sue cause e il relativo quadro normativo

La crisi d'impresa è definibile come uno stato di alterazione rispetto all'equilibrio economico-finanziario, e può causare la fine della continuità aziendale. Non va confusa con l'insolvenza, che rappresenta una fase ben più avanzata del dissesto, in cui c'è un'impossibilità definitiva da parte dell'impresa nel rispettare le proprie obbligazioni, come viene specificato nell'articolo 2 del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza. Aliprandi e Turchi (2022) spiegano come la crisi si possa presentare in varie forme: economica (reddito insufficiente per la copertura dei costi di gestione), finanziaria (incapacità a onorare i debiti a breve) e patrimoniale (progressiva erosione del patrimonio netto).

Le maggiori cause di crisi nelle PMI si trovano nei fattori interni delle imprese, fra i quali è giusto citare: una scarsa patrimonializzazione, una pianificazione inadeguata, un'eccessiva dipendenza dai crediti bancari e un'inefficiente gestione della liquidità.

In un simile contesto, diventa molto importante garantire la continuità operativa delle imprese, e ciò è possibile solo mantenendo l'equilibrio fra impieghi e fonti, fra costi e ricavi e fra investimenti e ritorni. Per questo motivo l'identificazione anticipata di eventuali squilibri è fondamentale per la prevenzione delle crisi, le quali possono essere spesso superate tramite piani di risanamento se vengono rilevate per tempo.

Riguardo a questa tematica, la normativa di riferimento parte dall'art. 2086, comma 2, c.c., che obbliga l'imprenditore ad istituire assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa, in modo da poter rilevare i segnali di crisi e attivare adeguate misure di superamento.

Quest'obbligo è stato integrato dal già citato Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII), che ha introdotto un sistema strutturato di allerta precoce e ha definito il ruolo degli indicatori contabili nella rilevazione degli squilibri. Inoltre il CNDCEC (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, 2022) ha pubblicato nel corso degli anni delle linee guide particolarmente utili agli imprenditori per la creazione e l'utilizzo di tali indicatori.

4.2.2 Analisi degli strumenti contabili e finanziari

Gli indicatori contabili e finanziari sono fondamentali per le imprese nella valutazione del loro stato di salute, in quanto sono usati sia in analisi statiche che predittive, per rappresentare un quadro oggettivo della sostenibilità dell'attività aziendale e per anticipare situazioni di crisi.

Brusa (2015) ha evidenziato quali siano principali indicatori di redditività, usati ampiamente in ambito contabile: il ROI (Return on Investment), che misura il margine di reddittività della gestione operativa rispetto al capitale investito (reddito operativo netto/capitale investito); il ROE (Return on Equity), che rappresenta il rendimento del capitale proprio dell'impresa (reddito netto d'esercizio/capitale proprio); il ROS (Return on Sales), che misura il margine di reddittività della gestione operativa rispetto ai ricavi di vendita (reddito operativo netto/ricavi di vendita).

Inoltre, per verificare la capacità di rispettare le obbligazioni imminenti di un'azienda, Brusa (2015) ha spiegato l'uso degli indicatori di liquidità, fra cui: il quick ratio, che confronta le liquidità immediate e differite rispetto ai debiti a breve ((liquidità immediate + liquidità differite)/debiti a breve); l'indice di disponibilità, che confronta le attività a breve con i debiti a breve, includendo rispetto al quick ratio anche le rimanenze nel numeratore (attività a breve/debiti a breve); l'indice di rotazione del capitale investito (turnover), che esprime quante volte il capitale investito sia in grado di tornare liquido in un anno attraverso i ricavi (ricavi di vendita/totale attivo).

Il CCII ha trasformato questi indicatori in veri strumenti previsionali di allerta preventiva. A tal proposito, il CNDCEC (2019) ha definito degli indicatori qualificati come segnali di allerta, fra cui: il DSCR (Debt Service Coverage Ratio), ossia il rapporto fra il flusso di cassa operativo netto e il servizio del debito atteso: se il suo valore scende sotto l'unità vuol dire che c'è un'incapacità da parte dell'impresa a rimborsare i propri debiti; l'indice di sostenibilità degli oneri finanziari, ossia il rapporto fra gli oneri finanziari e il fatturato: indica la capacità dell'azienda di coprire tali oneri con i ricavi; l'indice di adeguatezza patrimoniale, costituito dal rapporto tra patrimonio netto e debiti totali.

L'efficacia di questi strumenti aumenta quando sono utilizzati in un'analisi integrata dell'impresa, che unisce i dati quantitativi a quelli qualitativi. Vanno inoltre distinti gli indicatori ex ante (come il DSCR), che permettono una valutazione prospettica, e gli indicatori ex post (come il ROI), che descrivono situazioni già consolidate. Solo l'uso consapevole di

entrambe le tipologie trasforma il bilancio in un strumento in grado di anticipare le crisi d'impresa.

4.3 Discussione critica del tema

4.3.1 Criticità e limiti nell'applicazione degli strumenti di diagnosi

Gli indicatori contabili sono quindi fondamentali nella rilevazione delle crisi, ma la loro applicazione nelle PMI presenta delle serie criticità. Infatti, in queste realtà minori, la qualità e la tempestività delle informazioni non sono scontate: lo stesso CNDCEC (2019) ha evidenziato come i sistemi informativi siano spesso poco strutturati, se non addirittura assenti, con il rischio concreto di rilevare falsi negativi (mancata individuazione di una crisi esistente) o falsi positivi (segnali di crisi inesistenti).

Un'altra problematica riguarda l'eccessiva standardizzazione dei segnali di allerta, in quanto spesso gli strumenti proposti dal CNDCEC non considerano le specificità settoriali delle varie imprese. L'interpretazione dei segnali di allerta dovrebbe infatti tenere conto di elementi quali il contesto di riferimento, la dimensione aziendale e il ciclo operativo, permettendo così di svolgere una lettura critica e personalizzata. Nelle PMI è per l'appunto piuttosto comune che alcuni indicatori patrimoniali risultino solo apparentemente in equilibrio, mentre una successiva analisi dei flussi di cassa evidenzi forti tensioni di liquidità, legate alla dilazione dei pagamenti dei clienti. Per questo motivo solo il confronto continuo con la documentazione extracontabile (ad esempio estratti conto bancari) permette di avere un quadro realistico.

Inoltre anche l'implementazione dell'early warning system prevista dal CCII presenta delle criticità: il sistema si basa sulla rilevazione anticipata degli squilibri con conseguente attivazione tempestiva delle misure correttive, ma l'ambiguità normativa non rende semplice la sua applicazione. Infatti, come spiega Russotto (2021), non sono ben definiti né gli strumenti da adottare per ogni situazione né la responsabilità soggettiva in caso di inerzia, e ciò ne limita inevitabilmente l'efficacia.

Infine anche l'introduzione della Composizione Negoziata della Crisi (CNC), disciplinata dal CCII, ha riscontrato delle importanti problematiche, trattate da Greggio (2025). Tale strumento è ad oggi fondamentale per la prevenzione delle crisi, in quanto consente di accedere a soluzioni negoziali quali accordi di ristrutturazione e concordati preventivi, evitando procedure concorsuali più invasive. Tuttavia le criticità riguardano il suo momento di attivazione: molte imprese vi accedono quando la crisi è già in uno stato avanzato, come dimostra l'alta percentuale (il 79%) di richieste di misure protettive, che presuppone la necessità di sospendere azioni esecutive e iniziative concorsuali. In questo modo gli esiti sono positivi solo nel 19% dei casi, generalmente grazie ad accordi sottoscritti coi creditori.

4.3.2 Criticità nella rilevazione anticipata della crisi in un caso reale

Proprio riguardo alle criticità appena descritte, durante il tirocinio presso lo Studio Maragotto ho avuto modo di analizzare in prima persona un caso di crisi d'impresa. Nello specifico si è trattato di una piccola azienda commerciale, che opera nel settore dell'abbigliamento: la crisi è stata causata dal numero di vendite decisamente inferiore rispetto a quelle attese e sperate. Ciò ha provocato un progressivo deterioramento della liquidità, che è diventata insufficiente per gestire adeguatamente le attività quotidiane.

In questo caso i principali indicatori contabili non avevano evidenziato situazioni finanziarie particolarmente preoccupanti, ma tramite l'analisi della tesoreria e dei flussi di cassa è stato possibile scoprire le tensioni finanziarie dell'impresa. L'azienda ha quindi attivato la Composizione Negoziata della Crisi, affidandosi allo Studio Maragotto, che ha preso immediatamente in carico la procedura e si è mosso per la definizione di un piano di risanamento adeguato. Tutto ciò dimostra quanto sia fondamentale un monitoraggio continuo e approfondito anche nelle piccole imprese, le quali devono affidarsi a professionisti per il superamento delle crisi aziendali.

4.3.3 Prevenzione della crisi: strategie operative e approccio integrato

Per superare le criticità appena descritte degli indicatori, è necessario un approccio integrato alla prevenzione della crisi, in cui il controllo di gestione (realizzato attraverso budget previsionali e confronti fra obbiettivi e risultati) e la pianificazione finanziaria (sia a breve che a lungo termine) vadano di pari passo.

Per le PMI a bassa patrimonializzazione è molto importante lo studio dei flussi di cassa prospettici, spesso realizzato tramite un rendiconto finanziario previsionale. Ciò risulta particolarmente utile anche per accedere tempestivamente alla CNC: il suo esito può essere positivo solo se viene attivata per tempo, attraverso un'efficace diagnosi precoce della crisi e una gestione informativa adeguata.

Va anche ribadito il ruolo del commercialista, che spesso, come evidenziato dall'articolo di FISCO e TASSE (2023), diventa un consulente strategico per l'imprenditore: tale figura risulta particolarmente imporrante nell'implementazione degli assetti organizzativi previsti dall'art. 2086 c.c. e nella definizione dei piani di risanamento, ossia nelle attività con un alto grado di specializzazione.

In questo ambito è stato fondamentale il contributo del modello Z-score di Altman (1968), uno dei primi approcci scientifici nella creazione di un indice composito in grado di prevedere, con una certa accuratezza, il rischio di insolvenza. Il modello si basa sulla combinazione ponderata di cinque indicatori economico-finanziari (capitale circolante netto/totale attivo, utili non distribuiti/totale attivo, reddito operativo/totale attivo, patrimonio netto/totale passivo e ricavi di vendita/totale attivo), trasformando i dati contabili in strumenti predittivi efficaci. Il principio di questo modello, pur essendo stato creato nel contesto anglosassone di fine '900, è tutt'ora un punto di riferimento per le PMI italiane.

4.3.4 Sintesi finale e commenti

Alla luce di tutte queste considerazioni, si può affermare che gli strumenti di allerta contabile siano fondamentali per la prevenzione delle crisi, purché siano contestualizzati nella specifica realtà aziendale di riferimento e siano integrati col supporto consulenziale ricevuto dai commercialisti.

È quindi evidente come la prevenzione non debba affidarsi a modelli standardizzati, ma necessiti invece di un sistema di monitoraggio personalizzato che consideri tutte le specificità dell'impresa.

La conoscenza tecnica degli indici non è sufficiente: deve essere accompagnata da una consapevolezza imprenditoriale diffusa, che forma tramite la continua autoanalisi interna e il dialogo con professionisti esterni. Inoltre, come scrive Capparelli (2022), l'efficacia pratica degli strumenti di allerta dipende tanto dalla loro formulazione quanto dalla capacità dell'impresa nel prendere le giuste decisioni tempestive. Nell'attuale contesto economico sempre più incerto, le PMI devono essere consapevoli che la prevenzione non rappresenta più una semplice opzione, ma una vera e propria necessità.

Riferimenti bibliografici

Aliprandi Francesco, Turchi Alessandro, Ristrutturazioni Aziendali: *Le diverse configurazioni di squilibrio e le prospettive di risanamento: spunti operativi per l'esperto*, https://ristrutturazioniaziendali.ilcaso.it/Articolo/138__Le-diverse-configurazioni-di-squilibrio-e-le-prospettive-di-risanamento-spunti-operativi-per-lesperto#_ftn1, 2022

Altman E. I.: *Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy*, *Journal of Finance*, Vol. 23, No. 4, pp. 589-609, 1968

Brusa Luigi, FareNumeri: *Indici di bilancio: cosa misurano e quali sono i più importanti*, https://farenumeri.it/indici-di-bilancio-formule/, 2015

Capparelli Ottorino, Il Sole 24 Ore: *Rischi d'impresa, giocare d'anticipo è il vero salto culturale*, https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2022/11/29/rischi-impresa-codice/, 2022

CNDCEC – Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili: *Crisi d'impresa: gli indici dell'allerta*, 2019

Greggio Marco, Il Commercialista Veneto: *La Composizione Negoziata della Crisi: la "regina" delle ristrutturazioni aziendali (alla luce dei recenti dati di Unioncamere)*, https://www.commercialistaveneto.org/it/2025/06/11/la-composizione-negoziata-della-crisi-la-regina-delle-ristrutturazioni-aziendali-alla-luce-dei-recenti-dati-di-unioncamere/, 2025

FISCO e TASSE: *Consulenza alle PMI, il ruolo fondamentale del commercialista*, https://www.fiscoetasse.com/rassegna-stampa/33962-consulenza-alle-pmi-il-ruolo-fondamentale-del-commercialista.html, 2023

Pelliccioni Giuseppe: *Indici di Allerta d'Impresa della Crisi d'Impresa - Indagine conoscitiva e gli impatti organizzativi sulle PMI*, nel convegno *Novità fiscali 2020 e nuove opportunità per le imprese*, 2020

Porter, Michael E.: *The five competitive forces that shape strategy*, *Harvard business review* 86.1, 78, 2008

Russotto Maria Lucetta, Diritto della Crisi: *Criticità dell'allerta e modelli aziendalistici di emersione precoce della crisi*, https://dirittodellacrisi.it/articolo/criticita-dellallerta-e-modelli-aziendalistici-di-emersione-precoce-della-crisi, 2021