Salvare l'impresa: come riconoscere e superare le crisi aziendali

di Enrico Larocca

Pubblicato il 11 Giugno 2025

Riconoscere per tempo i segnali di crisi aziendale è essenziale per evitare il declino irreversibile. Il testo analizza strumenti diagnostici, modelli predittivi e strategie di risanamento per affrontare situazioni critiche. Un approfondimento utile per chi gestisce l'impresa in contesti complessi.

Crisi aziendale: come riconoscerla in tempo e attuare un piano di *turnaround* efficace

La capacità di riconoscere tempestivamente i segnali di crisi aziendale rappresenta uno degli aspetti più critici nella gestione d'impresa.

L'identificazione precoce dei fenomeni di deterioramento permette di attivare strategie correttive efficaci, evitando il declino irreversibile dell'organizzazione.

Questo articolo analizza gli strumenti diagnostici disponibili e le principali strategie di *turnaround* applicabili nelle situazioni di crisi.

1. Strumenti di diagnosi della crisi aziendale

1.1 Analisi finanziaria tradizionale

L'analisi dei bilanci costituisce il punto di partenza fondamentale per la **diagnosi** di crisi. Gli indicatori finanziari chiave includono:

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

Indicatori di Liquidità Gli indicatori di liquidità misurano la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni finanziari a breve termine. Il *Current ratio* (tradotto in italiano in **Indice di liquidità corrente**) confronta **l'attivo circolante** con il **passivo corrente** e dovrebbe idealmente essere superiore a 1,5 per garantire un margine di sicurezza.

Esempio pratico: L'azienda Metal Corp S.r.l. presenta un *Current ratio* in declino:

- 2022: Attivo circolante €2.800.000 / Passivo corrente €1.600.000 = 1,75 (situazione sana)
- 2023: Attivo circolante €2.200.000 / Passivo corrente €1.800.000 = 1,22 (segnale di allarme)
- 2024: Attivo circolante €1.900.000 / Passivo corrente €2.100.000 = 0,90 (crisi di liquidità)

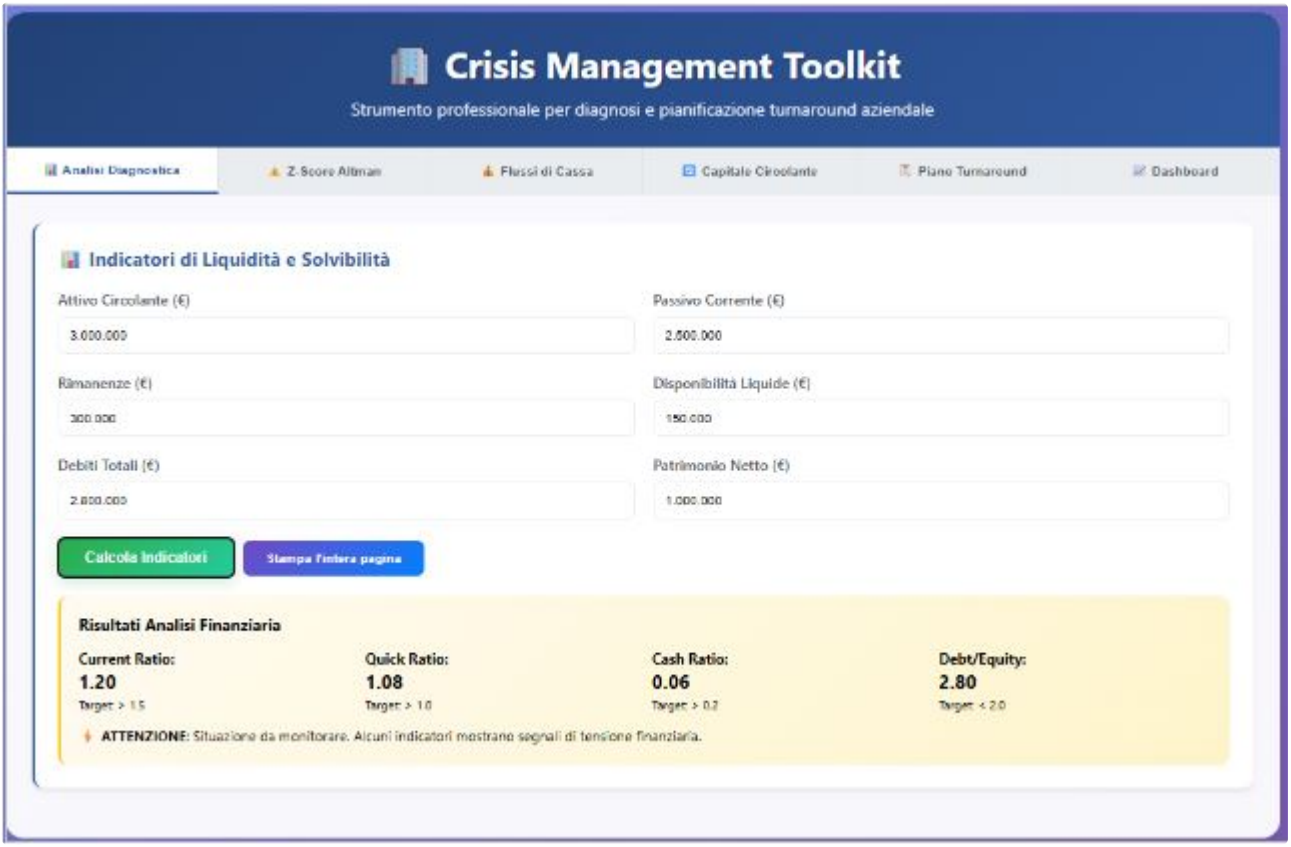
Il **Quick ratio** (tradotto in italiano in **Indice di liquidità immediata**) esclude le rimanenze dal calcolo, fornendo una misura più conservativa della liquidità immediata. Nel caso di Metal Corp, il *Quick ratio* 2024 scende a 0,65 (€1.360.000/€2.100.000), evidenziando che le rimanenze di €540.000 potrebbero essere difficili da liquidare rapidamente.

Indicatori di Solvibilità Questi indici valutano la sostenibilità finanziaria a lungo termine dell'impresa. Il *Debt-to-equity ratio* indica **il grado di indebitamento rispetto al patrimonio netto**: valori elevati segnalano un'eccessiva dipendenza dal capitale di terzi. L'*interest coverage ratio* misura **quante volte l'azienda riesce a coprire gli oneri finanziari con il reddito operativo**: valori inferiori a 2-3 indicano difficoltà nel servizio del debito. Il *Debt service coverage ratio* estende l'analisi includendo anche le quote capitale in scadenza.

Indicatori di Redditività La redditività rappresenta il fulcro della sostenibilità aziendale. Il **ROE** misura il rendimento del capitale proprio e dovrebbe essere almeno superiore al tasso risk-free per giustificare l'investimento. Il **ROA** indica l'efficienza nell'utilizzo degli asset totali. L'**EBITDA** *margin* esclude gli effetti di ammortamenti e oneri finanziari, fornendo una misura *"pura"* della redditività operativa. Il *Net profit margin* rappresenta la percentuale di ricavi che si trasforma in utile netto.

Un caso di tensione finanziaria

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D



Il cruscotto di controllo indica un caso in cui i valori esprimono condizioni di allerta finanziaria che richiedono un attento monitoraggio. I valori dei principali indici finanziari, tuttavia, non sono molto distanti da valori di normalità, richiedendo interventi correttivi che appaiono di facile raggiungibilità.

1.2 Modelli predittivi di *default*

Modello di Altman (Z-Score) Il celebre modello sviluppato da Edward Altman nel 1968 combina cinque indicatori finanziari per calcolare un punteggio che indica la probabilità di fallimento entro due anni. La formula Z = 1,2X? + 1,4X? + 3,3X? + 0,6X? + 1,0X? considera il capitale circolante netto rapportato al totale attivo, gli utili non distribuiti, la redditività operativa, il valore di mercato del patrimonio netto e il fatturato.

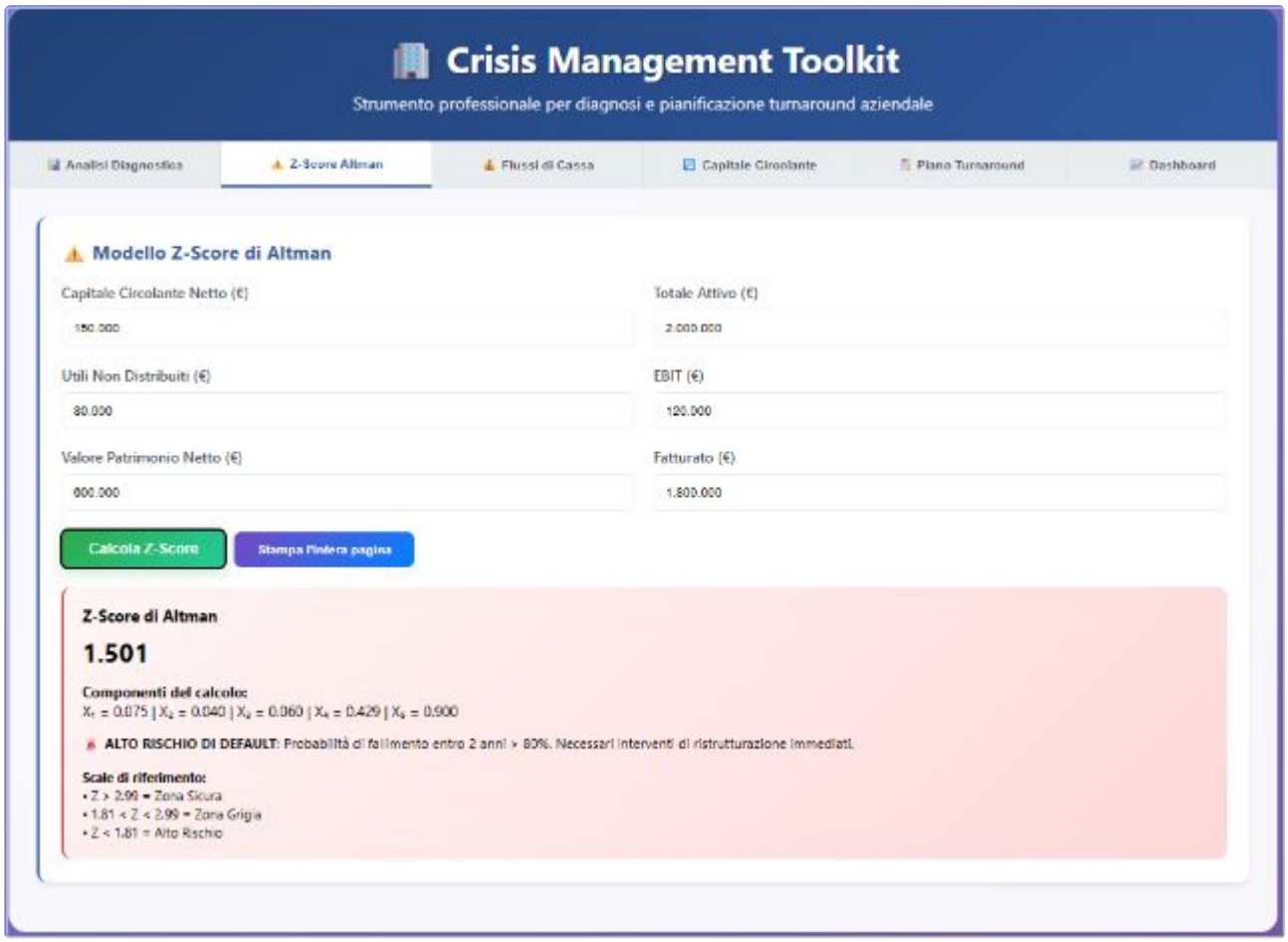
Caso pratico - TechService Srl:

- X? (CCN/Totale Attivo) = €150.000/€2.000.000 = 0,075
- X? (Utili non distr. /Totale Attivo) = €80.000/€2.000.000 = 0,04

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

- X? (EBIT/Totale Attivo) = €120.000/€2.000.000 = 0,06
- X? (Valore PN/Totale Debiti) = €600.000/€1.400.000 = 0,429
- X? (Fatturato/Totale Attivo) = €1.800.000/€2.000.000 = 0,90

Applicando la formula di Altman, al caso di specie, ne deriva la seguente rappresentazione con il cruscotto di controllo:



Z-Score = 1,2(0,075) + 1,4(0,04) + 3,3(0,06) + 0,6(0,429) + 1,0(0,90) = 1,501

Con un punteggio di 1,501 (< 1,81), TechService si trova nella zona di alto rischio di *default*, richiedendo interventi immediati.

Modello di Ohlson Svi

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

Abbonati per poter continuare a leggere questo articolo

Progettato e realizzato da professionisti, per i professionisti, ogni piano di abbonamento comprende:

- contenuti autorevoli, puntuali, chiari per aiutarti nel tuo lavoro di tutti i giorni
- videoconferenza, per aggiornarti e ottenere crediti formativi
- una serie di prodotti gratuiti, sconti e offerte riservate agli abbonati
- due newsletter giornaliere

A partire da 15€ al mese

Scegli il tuo abbonamento

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D