
Indice

	<i>pag.</i>
<i>Indice delle Tavole</i>	15
<i>Prefazione</i>	19
<i>Premessa</i>	31

Parte Prima

La prevenzione delle crisi aziendali

Capitolo I

La natura delle crisi aziendali

1.1. Specificità delle crisi aziendali	47
1.2. La crisi aziendale come alterazione del processo di sviluppo	51
1.3. La crisi aziendale come perdita della funzione economica (di coordinamento) dell'impresa	53
1.4. La crisi aziendale come perdita di managerialità	55
1.5. La crisi nei diversi momenti della vita aziendale	58

Capitolo II

Il disequilibrio dell'azienda

2.1. La perdita delle condizioni prospettive di equilibrio	63
2.2. La condizione economica d'equilibrio	64
2.3. La condizione finanziaria di equilibrio	71
2.4. La condizione patrimoniale di equilibrio	73

	<i>pag.</i>
2.5. Lo squilibrio qualitativo	76
2.6. La mancata osservanza del principio di rigenerazione autonoma dell'impresa	77

Capitolo III

Crisi e insolvenza dell'azienda

3.1. Il rischio di crisi	81
3.2. I concetti di crisi e di insolvenza	86
3.3. Crisi ed insolvenza nella prospettazione aziendalistica	91
3.4. Le implicazioni sulla gestione ordinaria e straordinaria della crisi	105
3.5. I livelli della crisi	106
3.6. Le dimensioni qualitative della crisi	108
3.7. La dimensione quantitativa	109

Capitolo IV

La prevenzione strategica della crisi

4.1. La prevenzione delle crisi aziendali: lineamenti generali	117
4.2. Il fronteggiamento del rischio e dell'incertezza	120
4.3. Il fronteggiamento dell'opportunità	126
4.4. La prevenzione della crisi a livello strategico	130
4.5. La prevenzione delle crisi aziendali a livello strutturale	137
4.6. La prevenzione delle crisi aziendali a livello operativo	149

Capitolo V

I segnali di allerta

5.1. I segnali di allerta: verso l'accertamento precoce degli squilibri aziendali	161
5.2. Le innovazioni aziendali rilevanti della Riforma della Crisi aziendale	169
5.3. I riflessi sulle strutture aziendali della Riforma	174
5.4. Gli indici segnaletici	178
5.5. Implicazioni manageriali ed organizzative	184

Parte Seconda

I Piani di Risanamento

Capitolo VI

La diagnosi per il risanamento

6.1.	Il processo di risanamento	189
6.2.	Verso il risanamento: l'accertamento dello stato di crisi	194
6.3.	L'individuazione delle cause e dei sintomi di crisi	195
6.4.	Tassonomia delle crisi aziendali: le tipologie di cause di crisi	198
6.5.	Classificazione delle crisi aziendali ai fini delle strategie di risanamento	202
6.6.	Cause secondarie, cause finanziarie, cause patrimoniali di crisi aziendale	218

Capitolo VII

Strumenti di diagnosi delle crisi aziendali

7.1.	Gli strumenti di diagnosi della crisi	221
7.2.	Gli strumenti di sintesi	223
7.3.	L'analisi di bilancio per il <i>check-up</i> di prevenzione e di accertamento delle crisi aziendali: lo squilibrio economico	225
7.4.	L'analisi dello squilibrio finanziario	231
7.5.	L'analisi dello squilibrio patrimoniale	235
7.6.	Gli indici di bilancio al servizio della diagnosi della crisi aziendale	239
7.7.	Cenni sui modelli di previsione delle insolvenze	244
7.8.	Il controllo di gestione per l'accertamento dello stato di crisi	251
7.9.	Il controllo di gestione e le disfunzioni economiche	253
7.10.	<i>Budget e Reporting</i> per l'anticipazione della crisi	267

Capitolo VIII

Il superamento della crisi

8.1.	Provvedimenti urgenti per il fronteggiamento della crisi	271
8.2.	Risanamento e opzioni alternative di cessione o di liquidazione aziendale	275
8.3.	Il "valore economico" del Piano di Risanamento	276
8.4.	Scelte alternative al risanamento: cessione e liquidazione	279
	8.4.1. La cessione dell'azienda in crisi	280
	8.4.2. La cessione dell'azienda in crisi in ipotesi di risanamento operato dall'acquirente	283

	<i>pag.</i>
8.4.3. La liquidazione dell'azienda in crisi	284
8.5. Analisi comparativa dell'ipotesi di risanamento	285
8.6. Gli interventi propedeutici al Piano di Risanamento	287

Capitolo IX

Il Piano di Risanamento

9.1. Il Piano di Risanamento e la proposta ai creditori	297
9.2. La Formulazione del Piano di Risanamento	299
9.2.1. Analisi di scenario, SWOT <i>analysis</i> , assunzioni e <i>risk assessment</i>	304
9.2.2. La <i>balanced scorecard</i> nelle imprese in crisi	307
9.2.3. Il contenuto del progetto di risanamento	309
9.2.4. La coerenza del Piano di Risanamento con gli equilibri aziendali	316
9.2.5. La predisposizione del Piano di Risanamento	318
9.2.6. Il controllo del Piano di Risanamento	319

Capitolo X

Metodologie per il Piano di Risanamento

10.1. Sviluppi metodologici del Piano di Risanamento	341
10.2. Il Piano Economico di Risanamento	349
10.3. Il Piano finanziario di Risanamento	353
10.4. Lo Stato Patrimoniale Previsionale di Risanamento	357
10.5. Le analisi di <i>stress</i>	359
10.6. I Piani di Risanamento " <i>contingency</i> "	368
10.7. Il controllo della "direzione di marcia" del Piano di Risanamento	369

Capitolo XI

La direzione per progetti dei risanamenti aziendali

11.1. Sistemi di pianificazione e controllo "per progetti" nei risanamenti aziendali	373
11.2. Le caratteristiche dei processi di risanamento rilevanti per la pianificazione e il controllo per progetti	374
11.3. Il funzionamento logico del sistema di pianificazione e controllo per progetti nei risanamenti aziendali	379
11.4. La struttura informativa per il controllo di progetto del risanamento	386
11.5. Le dimensioni economica e temporale del controllo di progetto nei risanamenti aziendali	388

Capitolo XII

Il monitoraggio dei processi di risanamento

12.1. Il reporting sull'andamento economico del Piano di Risanamento in avanzamento	395
12.2. Gli indici di <i>performance</i> e l'analisi degli scostamenti <i>ex post</i>	398
12.3. La formazione dei preconsuntivi per il controllo anticipato del Piano di Risanamento	404
12.4. Il reporting degli scostamenti <i>ex post</i> ed anticipati durante l'avanzamento del Piano di Risanamento	408
12.5. Il controllo anticipato del Piano di Risanamento nella dimensione finanziaria e in quella patrimoniale	415
12.6. Il controllo delle assunzioni del Piano di Risanamento	417

Parte Terza

I Piani di Risanamento in atto

Capitolo XIII

La prassi professionale

13.1. I "Principi per la redazione dei Piani di Risanamento" del CNDCEC	423
13.2. I Destinatari	424
13.3. I Principi	425
13.4. La struttura del Piano di Risanamento	427
13.5. Esecuzione e monitoraggio del Piano	431
13.6. I Piani di Risanamento nei gruppi di imprese	432
13.7. Piani particolari	433

Capitolo XIV

La relazione di attestazione

14.1. La funzione della Relazione di Attestazione	435
14.2. Il contenuto della Relazione di attestazione: uno schema di primo riferimento	436
14.3. Il Ruolo dell'attestatore	440
14.4. La veridicità dei dati	445

	<i>pag.</i>
14.5. La fattibilità del Piano	455
14.6. I Piani attestati	468
14.7. I Piani di ristrutturazione del debito	470

Capitolo XV

Il Commissario giudiziale e il Piano

15.1. Il Commissario giudiziale e il giudizio prognostico	473
15.2. Il commissario giudiziale nel periodo “bianco”	475
15.3. Il Piano concordatario nella fase fino alla Relazione	476
15.4. I piani flessibili	487
15.5. I piani delle proposte concorrenti	490
15.6. Il Piano in presenza di continuità indiretta	492
15.7. L’implementazione del Piano	495

Capitolo XVI

I Piani di Risanamento nei Gruppi aziendali

16.1. Natura dei Gruppi aziendali in presenza di crisi	503
16.2. Le opportunità delle fusioni infragruppo	512
16.3. L’attività di direzione e coordinamento	514
16.4. La responsabilità della Capogruppo	516
16.5. La crisi di una singola azienda appartenente ad un Gruppo	519
16.6. La crisi dell’intero gruppo	521
16.7. La diagnosi della crisi nei gruppi	523
16.8. I Piani di Risanamento nei gruppi societari	531

Capitolo XVII

Il Piano nell’amministrazione straordinaria

17.1. Il “Programma del Commissario Straordinario”	539
17.2. Le attività imprenditoriali destinate alla prosecuzione e quelle da dismettere	542
17.3. Il piano per la eventuale liquidazione dei beni non funzionali all’esercizio dell’impresa	548
17.4. La ristrutturazione della grande impresa in crisi	550
17.5. L’implementazione del Programma di ristrutturazione	555

Capitolo XVIII

Implicazioni manageriali nelle imprese in crisi

18.1. I valori manageriali nelle crisi d'impresa	559
18.2. Condizioni manageriali per il superamento della crisi	564
18.3. Management e risanamento dell'impresa	567
18.4. Il <i>management buy out</i>	569

<i>Bibliografia</i>	573
---------------------	-----