

Massimiliano Sartori

CEO - Back to Profit

Docente Università Carlo Cattaneo

STRUMENTI DI RILANCIO DELLE PMI NEL POST-PANDEMIA

BACK TO PROFIT



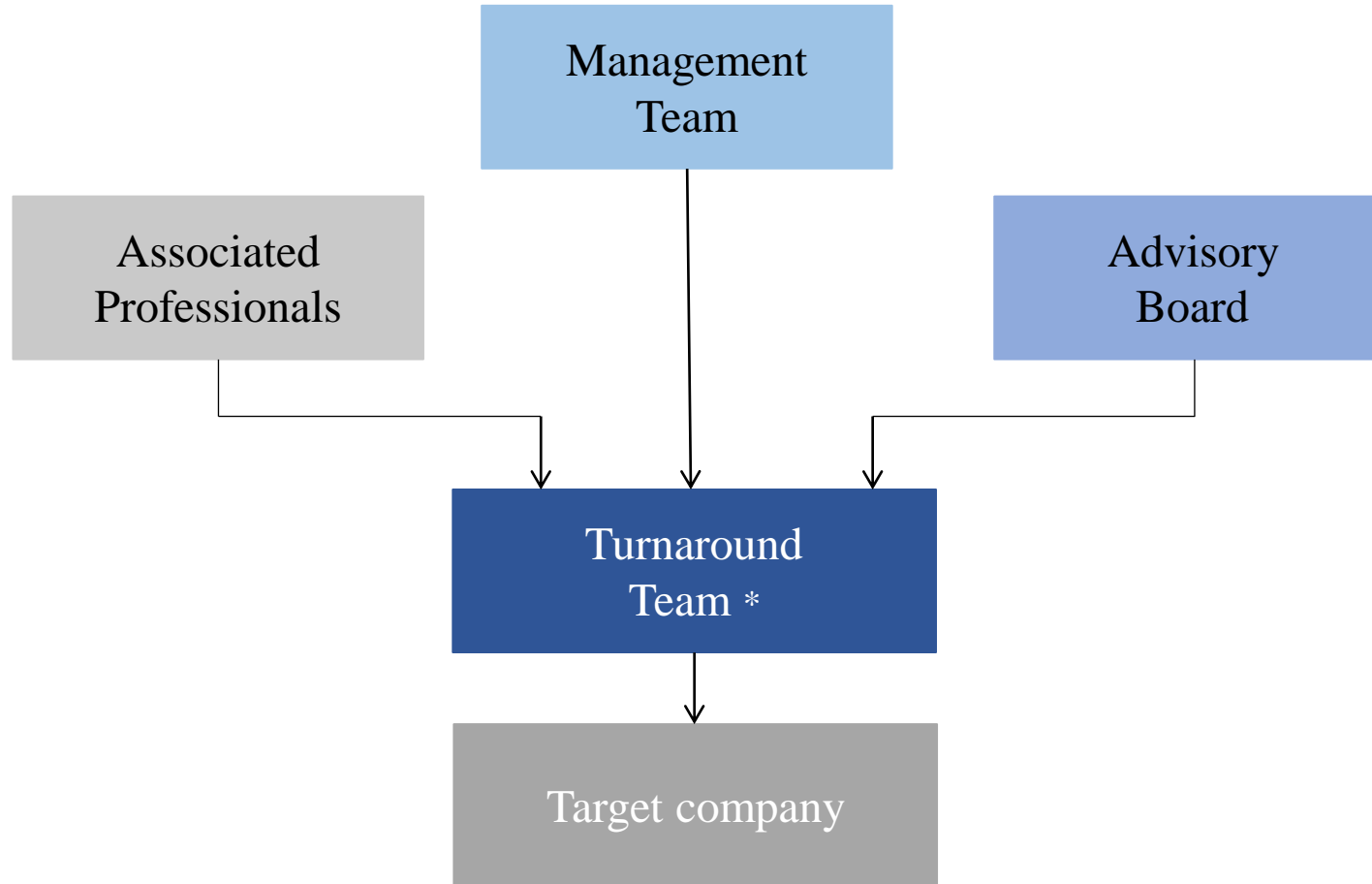
14 Luglio 2022



Back to Profit: chi siamo

- Back to Profit opera nel *Turnaround* aziendale con team di esperti per settore industriale e con tecnologie per il risanamento di società con debiti bancari deteriorati (es. *UtP e Bad Loans / NPL*)
- Back to Profit è una società di *management consulting* e *temporary management* dedicata al *turnaround* aziendale. Dispone di manager e di professionisti, prevalentemente *senior*, con esperienze specialistiche per filiera industriale
- Per noi esperienza e specializzazione significano
 - conoscere il settore industriale di riferimento, i suoi *player*, i prodotti / servizi, la redditività, l'ambiente competitivo e il contesto evolutivo
 - impiegare i più avanzati strumenti di analisi dei dati
 - avere affrontato con successo processi di composizione di crisi aziendale

Back to Profit: assetto societario



** Strutturato in ATI, a composizione variabile per target company*

Come operiamo

- Mettiamo a disposizione degli esperti della composizione negoziata della crisi di impresa, nominati nelle CCIAA, ai dei detentori di crediti *UtP/NPL Corporate* e alle imprese, manager e professionisti con esperienza di *turnaround* e con competenze distintive di *restructuring*, per i settori manifatturieri e di servizi cui appartengono le aziende da risanare
- Due diligence pre-piano
 - nel ruolo di *tutor* di settore valutiamo se l'azienda in difficoltà abbia per prodotto, o *brand*, o struttura di costo, concrete prospettive di risanamento e di stabile posizionamento
 - con un autorevole e consolidato approccio di *management consulting*, supportato da avanzati strumenti di analisi dei dati, valutiamo se l'azienda è risanabile ed eventualmente meritevole di ulteriore credito per il suo ritorno al profitto

Come operiamo

- Piano di risanamento

- operiamo in *partnership* con l'imprenditore, con gli esperti della composizione negoziata della crisi d'impresa, nominati dalle CCIAA, e con i detentori dei crediti *UtP / NPL Corporate* coordinando le risorse interne all'azienda unitamente ai miglior *advisor* industriali
- ricerchiamo di volta in volta percorsi (anche innovativi) di allineamento degli interessi delle parti ed immettiamo nell'azienda le risorse professionali necessarie al suo rilancio

- Vedi la ricerca "Credito non performing e fondi di ristrutturazione nel contesto italiano" coordinata dal Prof. A. Danovi nell'ambito dell'Osservatorio Crisi e Risanamento delle Imprese (OCRI) dell'Università degli Studi di Bergamo. Ricerca promossa e supportata da Back to Profit.

- Vedi lo studio «Modelli di intervento del Private Capital per il rilancio delle imprese», presentato da AIFI e Back to Profit l'8 Luglio 2021 alla presenza di Banca d'Italia, MISE, CdP e dei principali operatori di mercato del private capital specializzati nel "turnaround investing". Lo studio pone attenzione alle caratteristiche e specificità dei modelli utilizzati/utilizzabili per la costituzione di fondi di risanamento e rilancio di imprese in stato di crisi.

Come operiamo

- In *partnership* con **l'imprenditore** coordinando le risorse interne all'azienda unitamente ai miglior advisor industriali
 - *utilizziamo strumenti che allineano, fin da subito, gli interessi tra i soggetti coinvolti*
- Ricerchiamo di volta in volta percorsi *ad hoc* di **allineamento degli interessi delle parti** ed immettiamo nell'azienda le risorse professionali necessarie al suo rilancio
 - *Il «tutor di settore» valuta con l'imprenditore attività, modalità dell'intervento e tempi per conseguire i risultati attesi*
- L'intervento si caratterizza per un autorevole e consolidato **approccio di management consulting**, che si fonda sull'esperienza ultra-decennale maturata in ambito professionale, manageriale e imprenditoriale da parte dei componenti il network di Back to Profit

Quanto è grande questo mercato?

La situazione delle imprese italiane fotografata dall'ISTAT

Distribuzione delle imprese per profili di reazione alla crisi sanitaria

	N. Imprese	N. Addetti	V.A.
In difficoltà	39,3	25,1	15,6
Resistenti	54,9	54,7	59,5
Reattive	5,8	20,2	24,9

Distribuzione delle imprese per solidità strutturale e classe di addetti

	3-9	10-49	50-249	>250	Totale
A rischio	51,7	18,7	7,2	3,0	44,8
Fragili	26,3	22,7	7,2	4,1	25,2
Resistenti	16,0	33,0	20,2	8,2	19,0
Solide	6,0	25,6	65,4	84,7	11,0

Il perimetro dei possibili interventi

Ricerca AIFI-Back To Profit

Analisi delle società potenzialmente in crisi



Aziende industriali

Fatturato compreso tra 10 e 300 milioni

PFN/EBITDA compreso tra 4 e 12

EBITDA > 0

PFN/E compreso tra 2 e 5,5

Circa **1.700** società

170.000 dipendenti

55 miliardi di fatturato

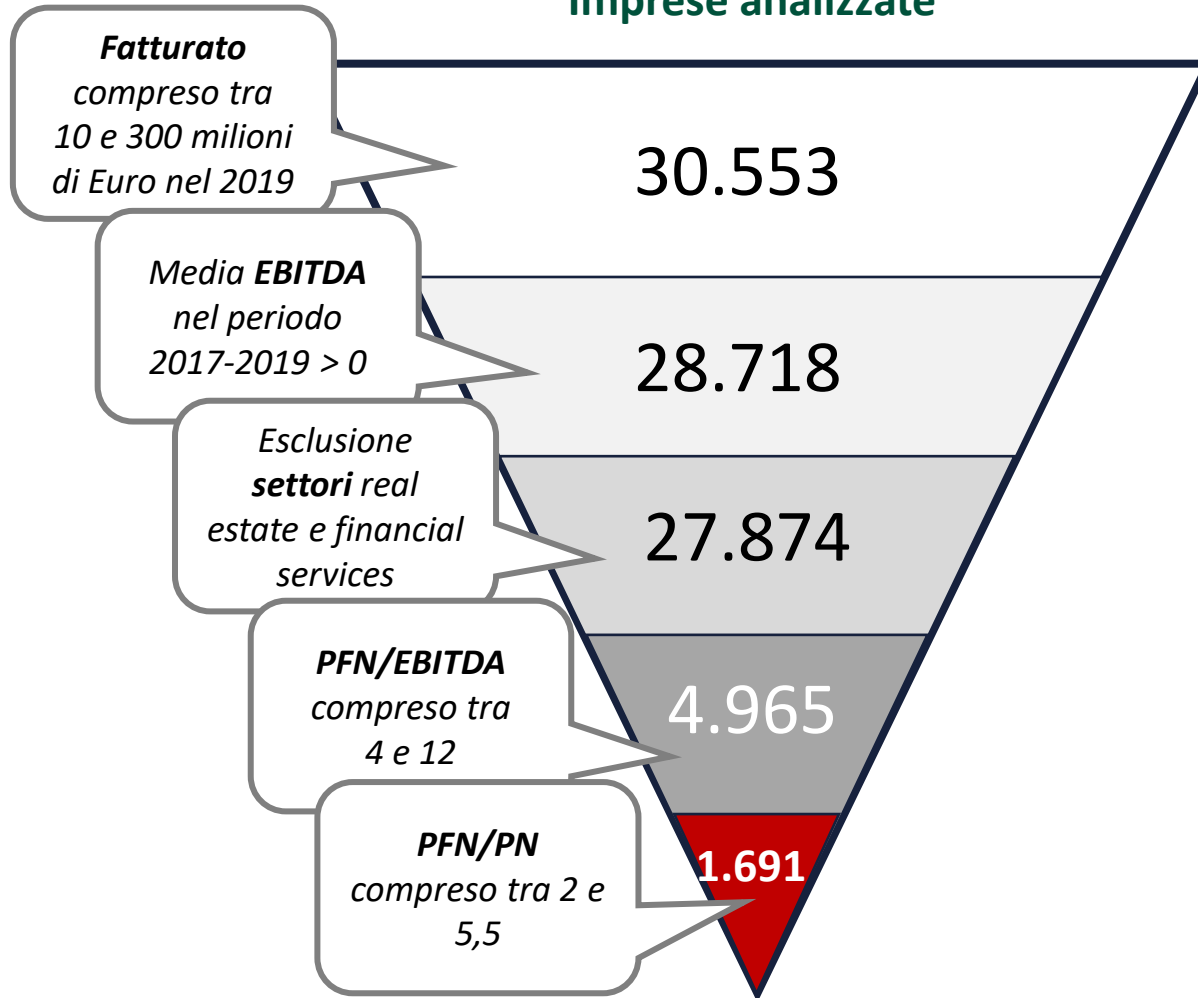
9 miliardi di valore aggiunto

300 milioni di gettito fiscale

Analisi effettuata tramite il database AIDA, partendo da oltre 30.500 aziende con fatturato compreso tra 10 e 300 milioni di Euro.

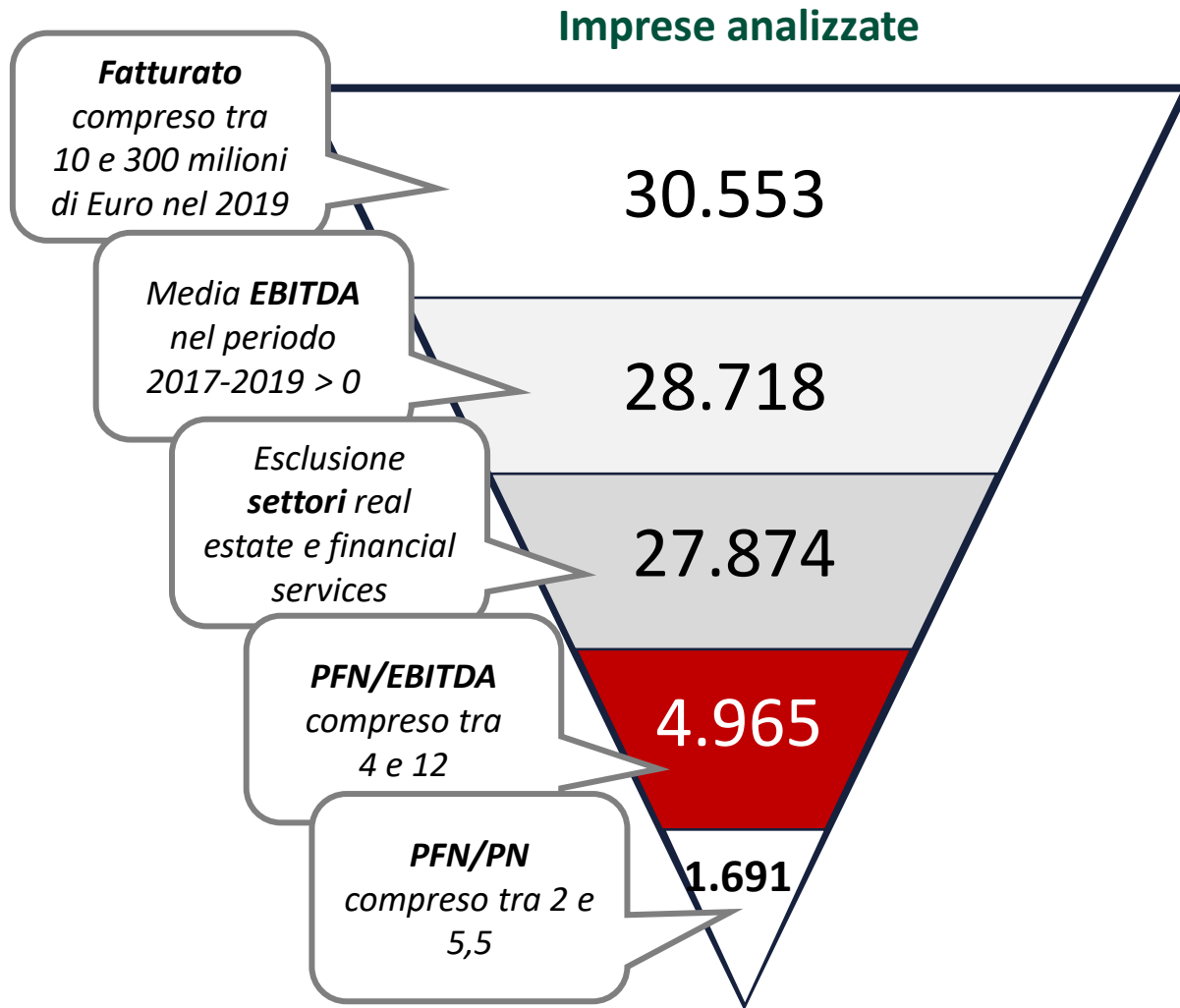
Il perimetro dei possibili interventi per il private capital

Imprese analizzate



- Il campione analizzato rappresenta una **fotografia prudentiale** delle potenziali target per il private capital, in quanto le aziende risultanti soddisfano contestualmente tutti i criteri analizzati. In particolare, per quanto riguarda i parametri di indebitamento, anche un solo indicatore in area di rischiosità potrebbe implicare necessità di ricevere supporto.
- Per quanto concerne le soglie di fatturato identificate per la composizione del campione, la scelta è stata guidata da **confronti con i principali operatori** attivi sul mercato italiano e da considerazioni sulle dimensioni tipiche delle target oggetto dei loro interventi.
- Sono state analizzate le imprese non quotate, operative sia nei **settori tradizionali** che in quelli più **innovativi**, con esclusione di aziende attive nel real estate o financial services, che osservano dinamiche settoriali peculiari.

Il perimetro dei possibili interventi di turnaround



- Il campione analizzato rappresenta una **fotografia prudente** delle aziende che hanno indicatori a bilancio tali da far segnalare possibili situazioni di crisi
- Il target identificato raggiunge quasi le **5.000 imprese** che versavano in condizioni critiche, già prima del 2020, quindi prima della crisi pandemica

Breakdown settoriale



Beni e servizi industriali
36% del campione



Manifatturiero
18% del campione



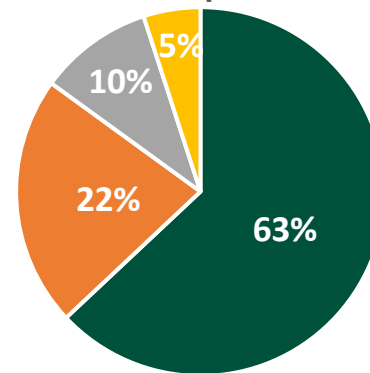
Automotive
9% del campione



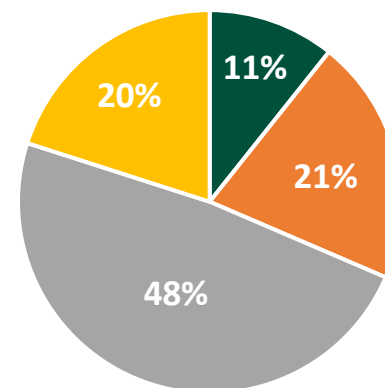
Logistica e Trasporti
7% del campione

Breakdown per fatturato e per addetti

Breakdown per fatturato



Breakdown per numero addetti



Quale è l'obiettivo del risanamento?

Credit Turnaround e Corporate Turnaround



Obiettivo: recupero del credito

Team di gestione specializzati (*servicer*) con apporto di competenze e interventi innovativi

BACK TO PROFIT



Obiettivo: risanamento e rilancio dell'azienda

Team di gestione specializzati con apporto di competenze finanziarie e industriali

Costituzione fondo di ristrutturazione

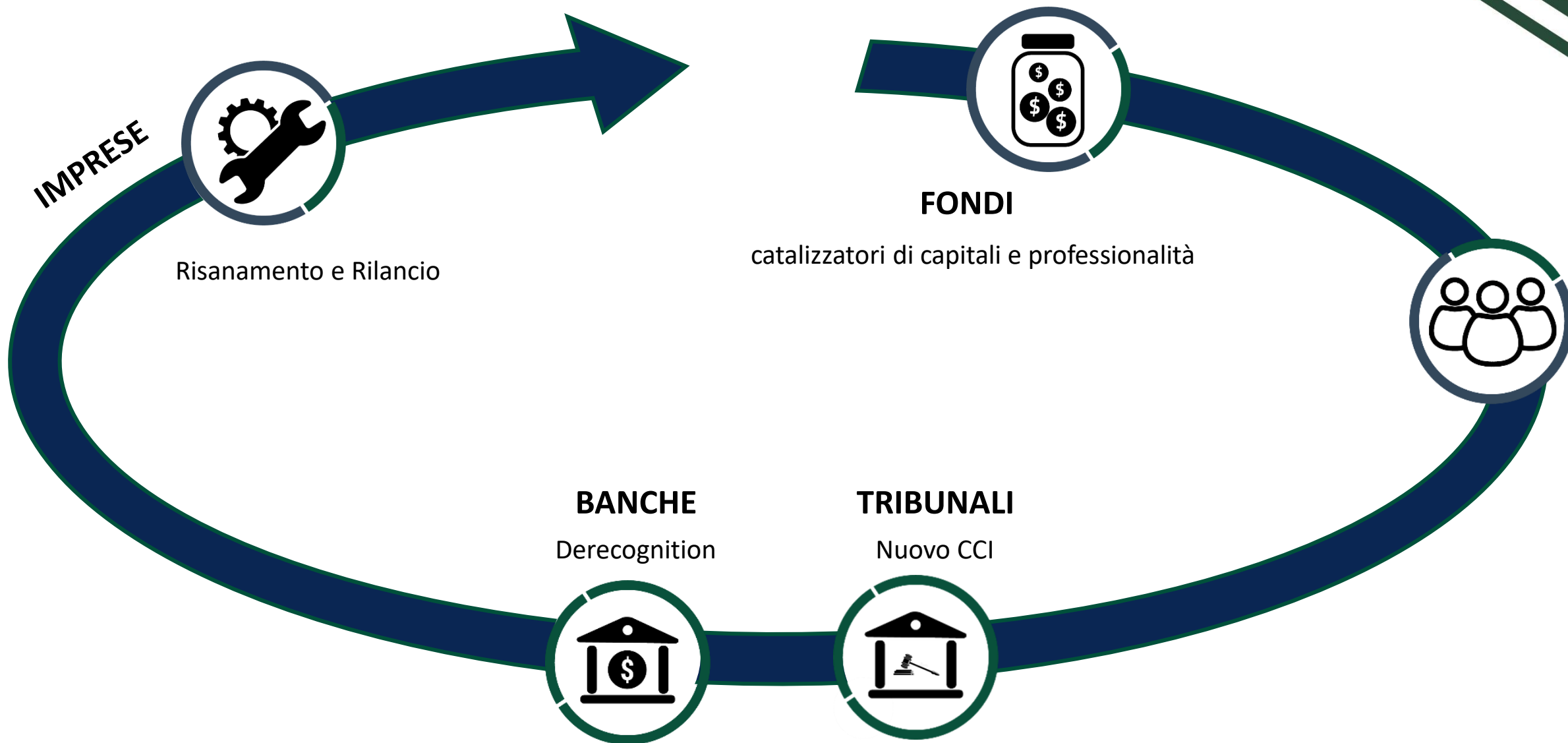
Perché è importante il ruolo di professionisti e manager nelle operazioni di risanamento aziendali?

Il Turnaround nel Private Capital

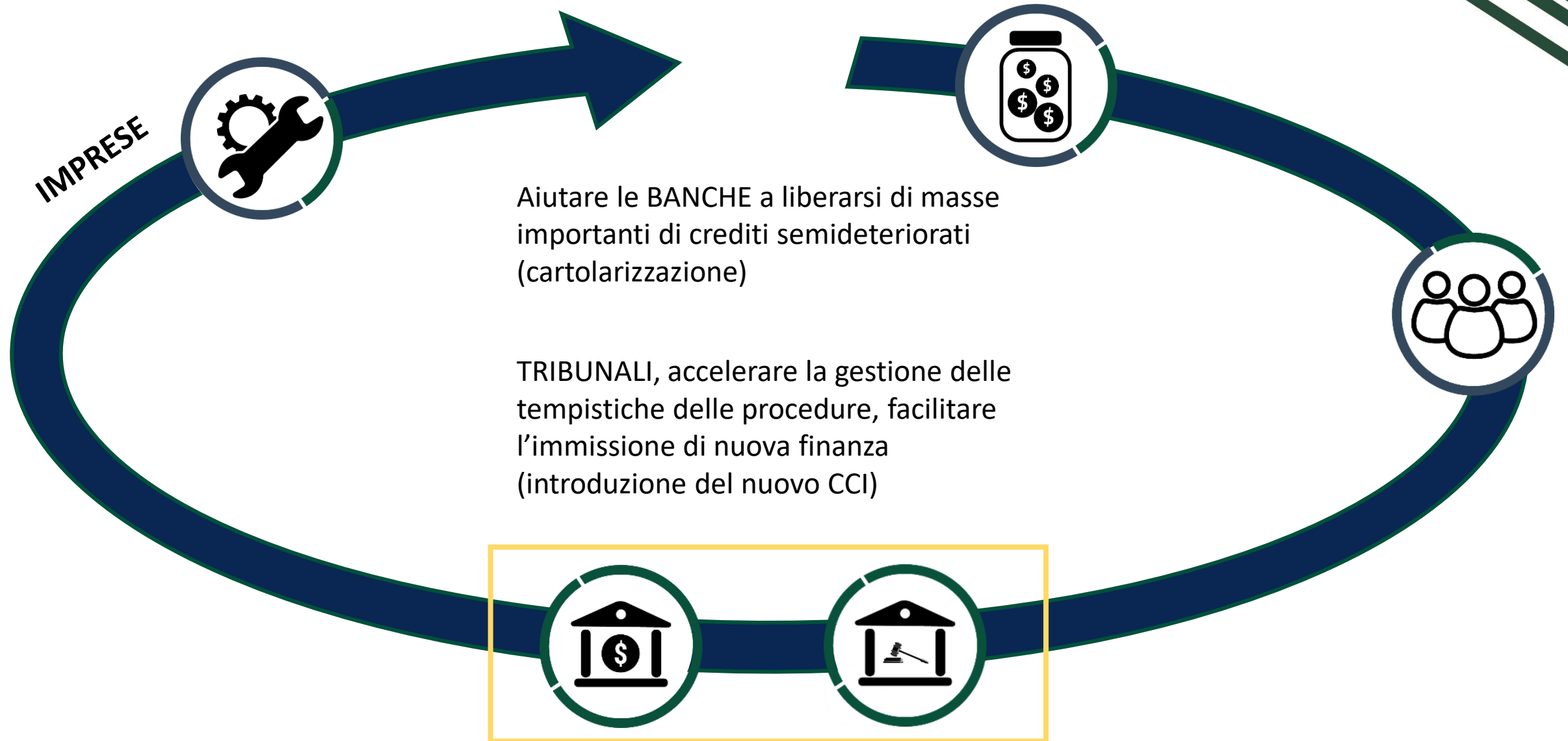
	2021	Media ultimi 5 anni
% turnaround sul totale degli investimenti di private capital	2%	4%
Totale investimenti nel Turnaround	127,2 milioni di Euro	128 milioni di Euro
Numero di investimenti nel Turnaround	8	8
Ammontare medio operazione	15,9 milioni di Euro	16 milioni di Euro

- Contributo del Private Capital nel Turnaround, importante per le operazioni condotte, ma marginale per la sfida che abbiamo di fronte
- In media il Private Capital affronta ogni anno 8 operazioni di Turnaround, per un totale di circa 126 milioni di Euro l'anno.
- Per il mantenimento della legacy delle competenze industriali delle PMI è essenziale il coinvolgimento attivo di reti di professionisti e manager con competenze industriali

Turnaround: gli operatori coinvolti



Il Private Capital mostra capacità di sviluppo di soluzioni ad-hoc... in un contesto migliorabile



... ma il **numero** delle operazioni di ristrutturazione di successo richiede sempre più un ampliamento delle professionalità coinvolte in questi processi di ristrutturazione



Massivo coinvolgimento di **PROFESSIONISTI** e **MANAGER** con esperienza di *turnaround* e con competenze distintive di *restructuring*

1. **Coinvolgimento all'interno delle procedure negoziate della crisi di impresa, a supporto degli esperti della crisi di impresa, nominati nelle CCIAA;**
2. **degli imprenditori e delle loro imprese;**
3. **dei detentori di crediti *UtP/NPL Corporate*.**