
CAMERA DI COMMERCIO
AGENZIA SVILUPPO ECONOMICO
SAN MARINO
Evento organizzato
da Agenzia Sviluppo Economico
Camera Commercio San Marino
con il patrocinio di AIFI
AIFI
Associazione Italiana del Private Equity,
Venture Capital e Private Debt
TURN-
AROUND
AZIENDALE
Strategie
per il rilancio
15 aprile 2025
ore 15:00

ACADEMY

CHAMBER OF COMMERCE
ECONOMIC DEVELOPMENT AGENCY
SAN MARINO

Republic of San Marino
Official Business Gate

Turnaround aziendale

Identificare la crisi per consentire il rilancio

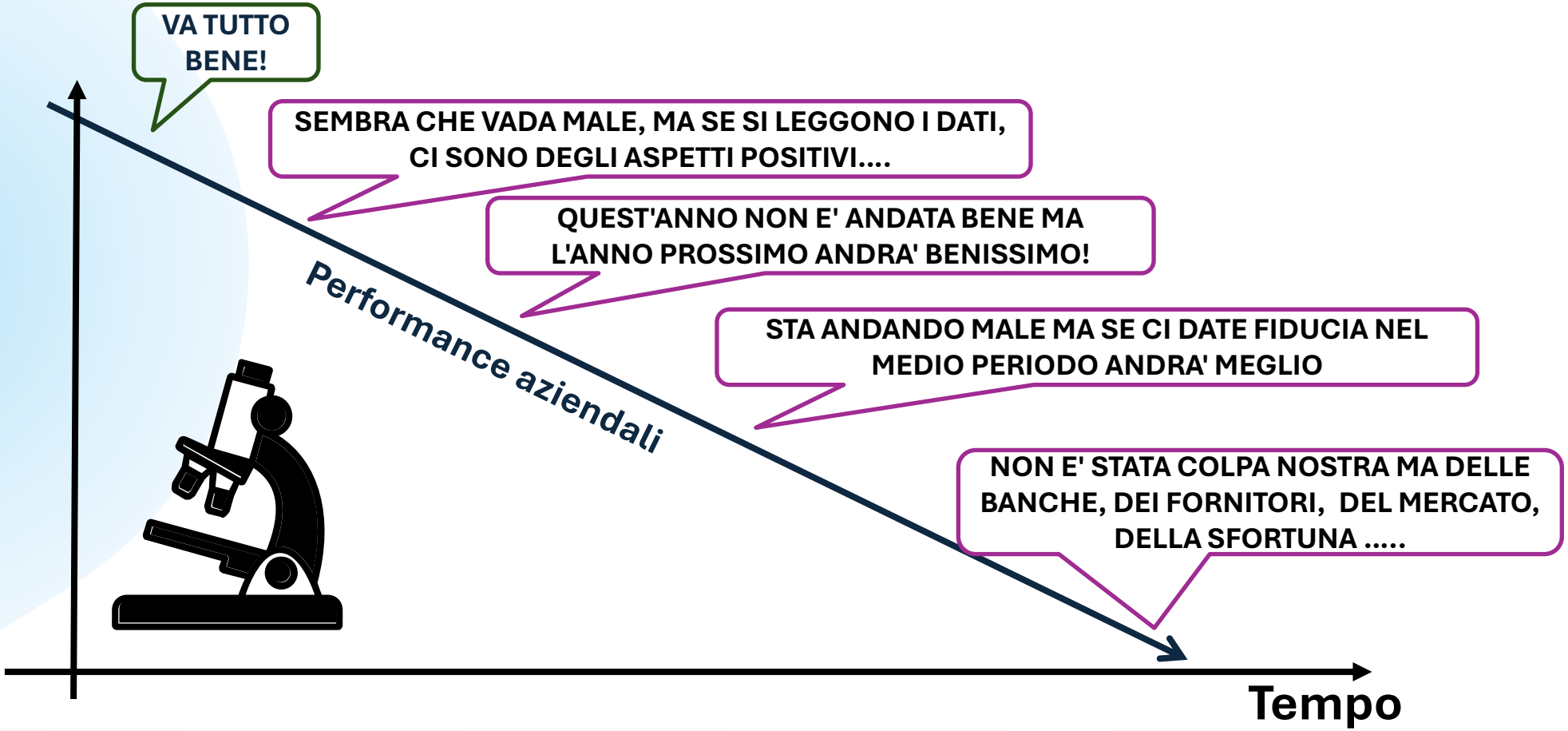
Michele Peduzzi
Partner PwC Italia

15 aprile 2025

ACADEMY

I sintomi della crisi

La crisi aziendale è una patologia di cui il malato non riconosce i sintomi



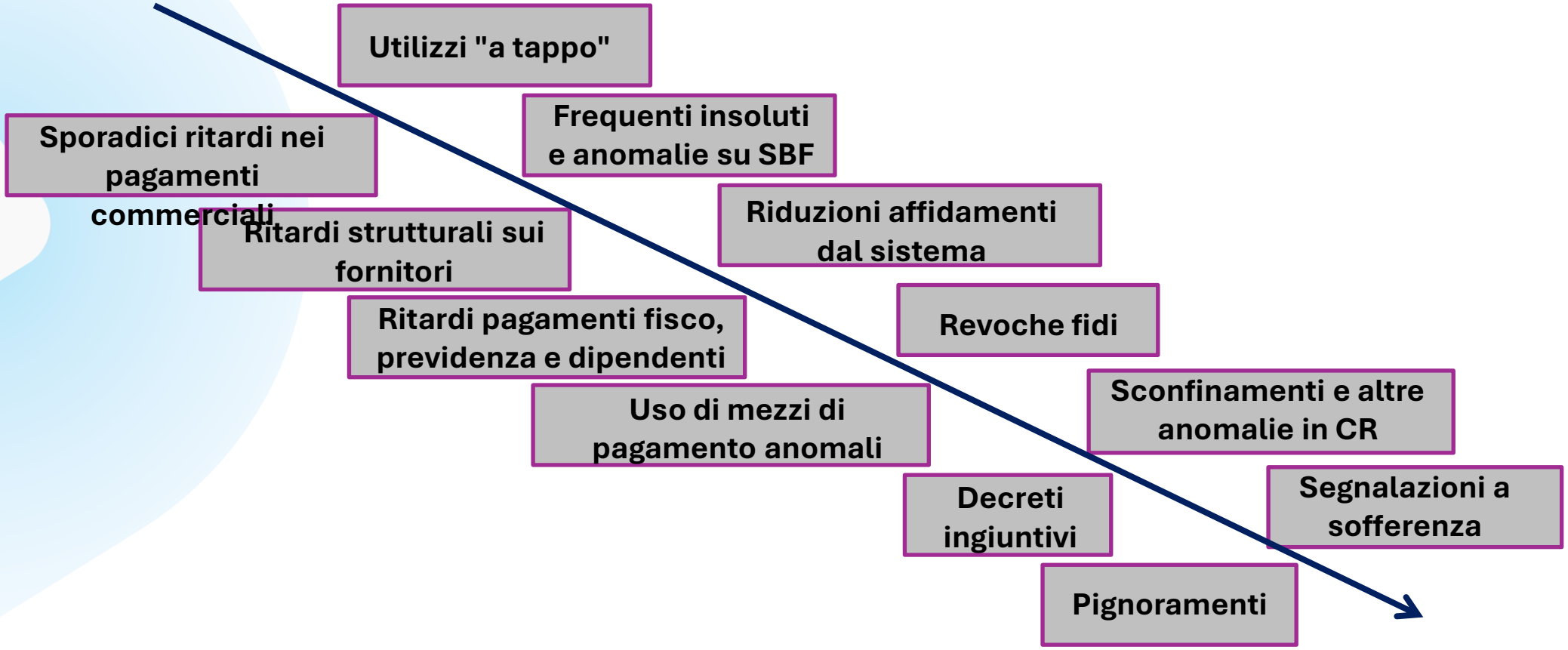
I sintomi della crisi

Dati di bilancio …

Trend di fatturato e margini	In diminuzione per due o più esercizi di seguito oppure trend peggiore dei concorrenti: è iniziata una fase di declino
Ebitda/Fatturato	Inferiore ai diretti concorrenti: è meno competitiva e nel medio periodo andrà in crisi
Oneri finanziari/Ebit	**>60-70%:** vulnerabilità dei risultati
Immateriali/Ebitda	**>4-5 volte:** non regge gli ammortamenti o l'impairment
Debito/Ebitda	**>5 volte:** dubbi sulla capacità di rimborso
Ebit/Capitale Investito	**<5-6%** o comunque inferiore al costo medio del debito: la leva finanziaria diventa negativa
Immateriali/Patrimonio netto	**>50%:** rischio di deficit patrimoniale in caso di perdite accompagnate da impairment
Debito/Patrimonio netto	**>2:** eccessiva dipendenza dal debito

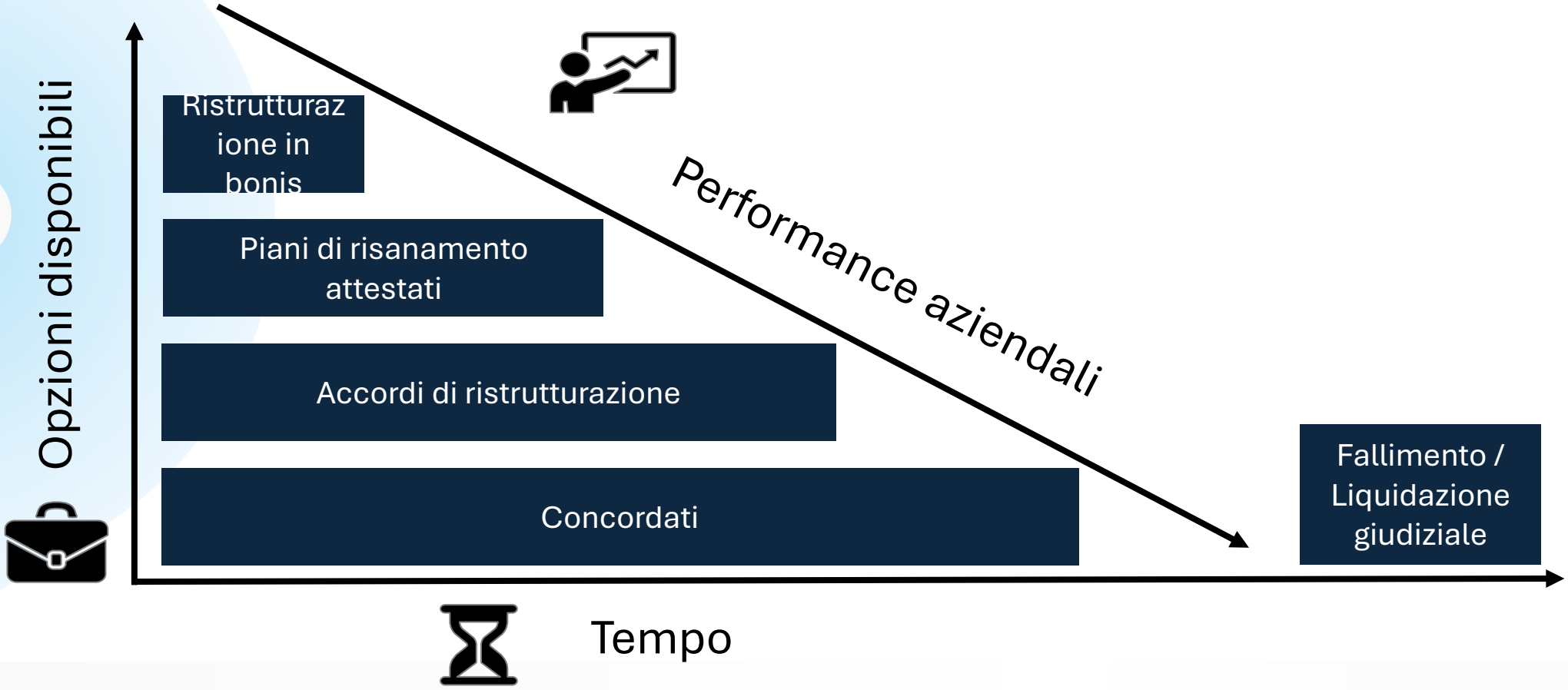
I sintomi della crisi

... ed andamentali



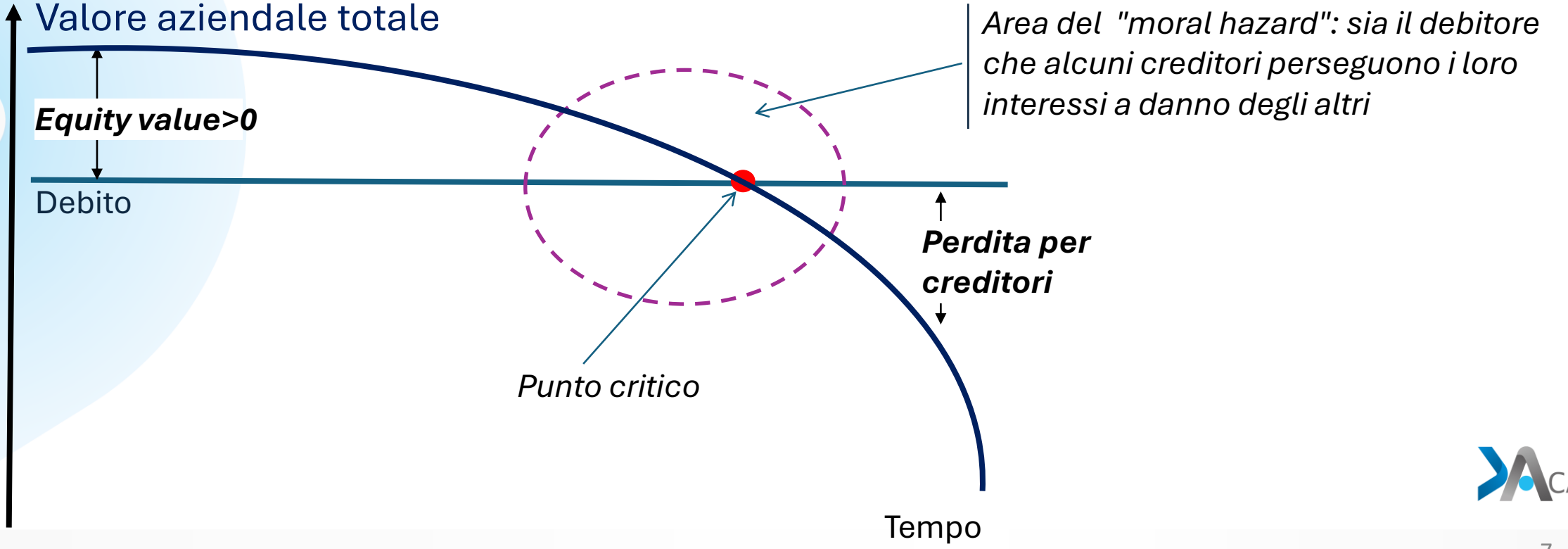
Quanto è grave la crisi?

Maggiore è la tempestività di intervento, maggiori sono le opzioni a disposizione per il salvataggio



Quanto è grave la crisi?

Se non si interviene tempestivamente, gli attori coinvolti possono tendere a comportarsi in modo opportunistico aggravando irrimediabilmente la situazione. Dopo il punto critico, il valore si deteriora velocemente



Complessità del contesto di riferimento

- Volatilità dei mercati finanziari
- Volatilità delle condizioni industriali e commerciali
- Sofisticazione normativa (credito, ESG, compliance, ecc.)

>>> Maggior rischio che anche situazioni consolidate possano subire repentine instabilità

Navigare nell'incertezza

- Mantenere una struttura industriale, operativa e finanziaria bilanciata e flessibile
- Adottare stabilmente modelli di previsione di tesoreria (che non hanno dignità inferiore a quelli di P&L) e manutenerli costantemente
- Non accontentarsi e non sedersi

>>> Mantenere sotto controllo il cruscotto e reagire: attivarsi tempestivamente evitando di negare o minimizzare il problema: il ritardo avrà costi ben superiori!

>>> Maggiore è la tempestività con la quale si affronta una potenziale situazione di difficoltà maggiori sono le leve azionabili per affrontarla e più flessibili gli strumenti cui ricorrere

>>> A più numerose opzioni di risanamento corrispondono minori sacrifici per gli stakeholder (stakeholder in senso ampio)

Il turnaround

A. diagnostica ed individuazione delle cause della crisi
B. valutazione sulla idoneità del management ad affrontare la crisi (raramente senza rafforzamenti e discontinuità il turnaround ha successo)
C. attivazione delle prime contromisure secondo una prima strategia «di massima», individuazione delle priorità e attivazione delle iniziative di preservazione del valore
D. continua attività di verifica delle prospettive, adattamento del percorso, revisione delle strategie
E. <u>EQUITY!</u>

>>> Muoversi in modo razionale, accettando il confronto con operatori specializzati (advisor, investitori, ecc): l'esperienza ed il track record contano tanto quanto la capacità di individuare ed attuare soluzioni sofisticate


piazza Tre Torri 2,
20145 Milano
M: +39 348 5164884
michele.peduzzi@pwc.com
www.pwc.com/it
pwc
Michele Peduzzi
Partner
BRS


CAMERA DI COMMERCIO
AGENZIA SVILUPPO ECONOMICO
SAN MARINO
Evento organizzato
da Agenzia Sviluppo Economico
Camera Commercio San Marino
con il patrocinio di AIFI
AIFI
Associazione Italiana del Private Equity,
Venture Capital e Private Debt
TURN-
AROUND
AZIENDALE
Strategie
per il rilancio
15 aprile 2025
ore 15:00

ACADEMY

CHAMBER OF COMMERCE
ECONOMIC DEVELOPMENT AGENCY
SAN MARINO

Republic of San Marino
Official Business Gate

Fondi ad Apporto a Supporto del Turnaround

Dott. Luca Mattei Gentili

Data 15/04/2025

CHAMBER OF COMMERCE
ECONOMIC DEVELOPMENT AGENCY
SAN MARINO

Republic of San Marino
Official Business Gate

Fondi ad Apporto: Possibili Modalità di Intervento



Acquisto crediti

Acquisto di crediti da istituti di credito e/o di *leasing* nell'ambito di una cessione di un **cd. *single name* (una sola controparte ceduta) o di un portafoglio (molteplici controparti cedute)**



Erogazione nuova finanza

Erogazione di **nuovi finanziamenti senior** finalizzati al sostegno di circolante, investimenti e, più in generale, il turnaround industriale delle società, oppure per **finanziare il rimboso** (a saldo e stralcio) di altri creditori **nell'ambito di procedure di ristrutturazione**



Focus settoriale (*Real estate*, *corporate*, *shipping*)

Focus su settori particolari con l'obiettivo di far leva su competenze di mercato specifiche (ad es. *corporate*, *real estate*, *shipping*, etc.)



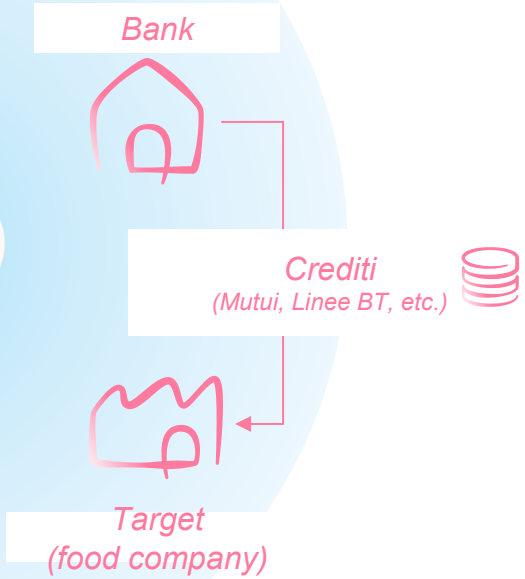
Intervento diretto

Se opportuno, interventi diretti sulle **strutture industriali ed organizzative della società**:

A. Ingresso nel capitale delle società (debt-equity swap);
B. Rinnovo dei vertici aziendali
C. Dismissione di asset non core

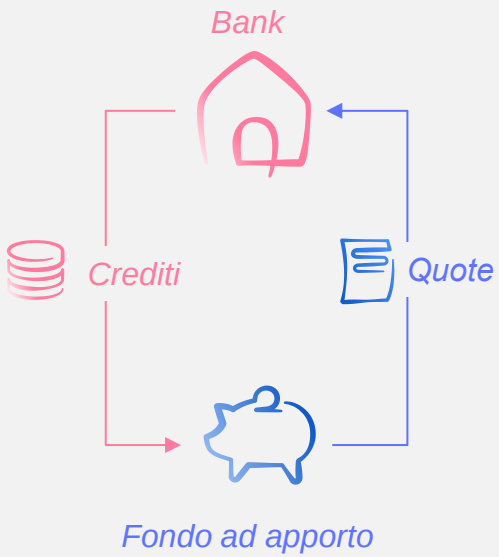
Fondi ad Apporto: Come Funziona?

Situazione tradizionale



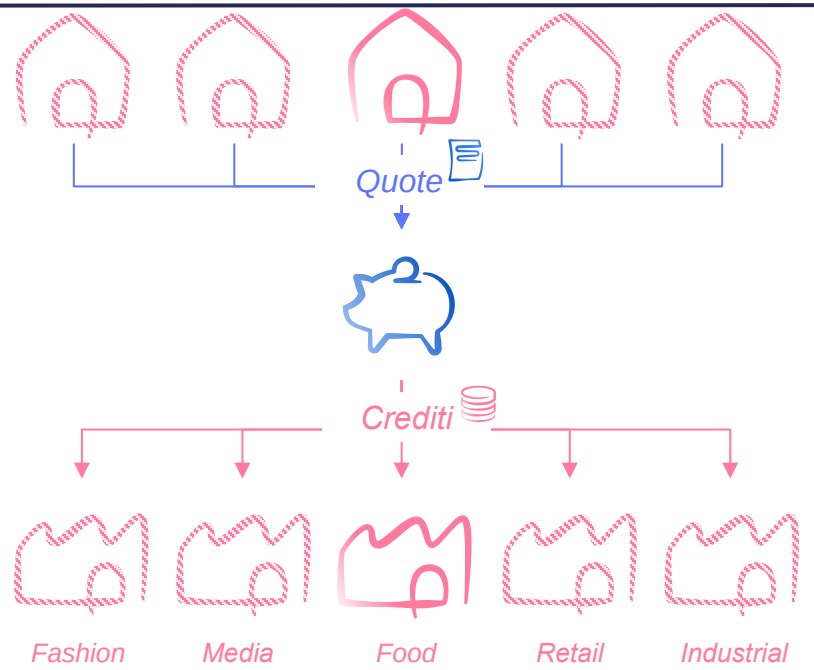
La banca detiene crediti nei confronti di società in una situazione di stress finanziario (ad es. Target, ipotetica società operante nel settore food)

La transazione con un fondo ad apporto



Il Fondo ad apporto acquista il credito della banca nei confronti di Target a fronte dell'emissione di quote del fondo stesso (quale mezzo di pagamento alternativo al denaro)

Situazione post-transazione



A seguito della transazione, la banca deterrà, assieme ad altre banche quotiste, quote di un fondo che all'attivo presenta un attivo diversificato su più società (diversi settori) e più forme tecniche (garantite/non garantite)

Fondi ad Apporto: Vantaggi per Aziende e Banche

AZIENDE

- Opportunità di avere come controparte **un *player* specializzato nel settore delle *special situations***
- **Riduzione del numero di istituti di credito** che rendono le negoziazioni più lunghe e articolate in considerazione delle diverse posizioni negoziali
- Possibilità di concludere più efficacemente operazioni di ristrutturazione che consentono di **ridefinire la *capital structure* in maniera più incisiva** (ad es. con conversione in strumenti di *equity* o con l'erogazione di nuova finanza che le banche tradizionali evitano di sottoscrivere o erogare)
- Opportunità di avere un *partner* che **può supportarli in un percorso di *turnaround* finalizzato alla cessione dell'azienda** (passaggi generazionali)

BANCHE CEDENTI

- Esposizione a potenziali ***upside*** derivanti dalla **valorizzazione dei crediti**
- **Diversificazione del rischio** su un numero maggiore di target e di forme tecniche
- Riduzione livelli di **NPE**
- Riduzione del **rischio di *execution*** legato ai processi di *turnaround*

Fondi ad Apporto: illimity SGR

illimity SGR

Signatory of: PRI Principles for Responsible Investment

AIFI PRIVATE DEBT AWARD 2024
VINCITORE DISTRESSED DEBT/ TURNAROUND INVESTING

FINANCECOMMUNITY AWARDS
LENDER OF THE YEAR
JUNIOR PRIVATE DEBT

- Lanciata nel 2020 con l'autorizzazione di Banca d'Italia, **attualmente gestisce 3 fondi alternativi** focalizzati sul ***private credit*** con ~**650 €m di AUM** al 31 dicembre 2024
- **Comprovata esperienza sull'*asset class* del *private credit***, dalle ***special situations*** (*corporate & real estate*) **alla finanza strutturata** ed al *leveraged finance*
- Beneficia **dell'*expertise*, del *network* e dell'ecosistema del Gruppo illimity** mantenendosi però **indipendente**
- **Firmataria dei PRI** e con un forte ***commitment* alla sostenibilità** che caratterizza tutto il Gruppo (MSCI AA rating)

illimity Credit & Corporate Turnaround (iCCT)

Focus su **PMI italiane** in **temporaneo squilibrio economico-finanziario ma con prospettive di rilancio**

illimity Real Estate Credit (iREC)

Focus su investimenti in **crediti deteriorati assistiti da garanzie di natura immobiliare**

CHAMBER OF COMMERCE
ECONOMIC DEVELOPMENT AGENCY
SAN MARINO

Republic of San Marino
Official Business Gate

Fondi ad Apporto: Caso Nespoli

~950
Dipendenti

10
Siti produttivi nel mondo

~13
Siti commerciali a livello mondiale

~150
Milioni di € di fatturato





Riorganizzazione del debito

Acquisto crediti e ridefinizione delle scadenze di pagamento

Factoring da parte di **illimity Bank** per sostegno del circolante

Accordo di investimento e nuova *governance*

Ingresso nell'equity con partecipazione di minoranza

Ridefinizione Governance

Riorientamento del business

Nuovo **CEO**

Riorganizzazione del ***footprint*** **produttivo e logistico**

Ottimizzazione del circolante


CAMERA DI COMMERCIO
AGENZIA SVILUPPO ECONOMICO
SAN MARINO
Evento organizzato
da Agenzia Sviluppo Economico
Camera Commercio San Marino
con il patrocinio di AIFI
AIFI
Associazione Italiana del Private Equity,
Venture Capital e Private Debt
TURN-
AROUND
AZIENDALE
Strategie
per il rilancio
15 aprile 2025
ore 15:00

ACADEMY

CHAMBER OF COMMERCE
ECONOMIC DEVELOPMENT AGENCY
SAN MARINO

Republic of San Marino
Official Business Gate

Ibla Capital

Special Situation M&A - Creare Valore dalla Complessità

Alessandro Lo Savio – Fabio Santori

15 aprile 2025

ACADEMY

Special Situation M&A

IBLA CAPITAL
INVESTMENT COMPANY



TURNAROUND

Rilancio di aziende con solidi fondamentali industriali, in uno stato di crisi contingente o sottoperformanti



CARVE-OUT

Scorporo di business unit o partecipate non strategiche da multinazionali o gruppi

RISTRUTTURAZIONE FINANZIARIA

SEPARAZIONE DEL BUSINESS

+ +

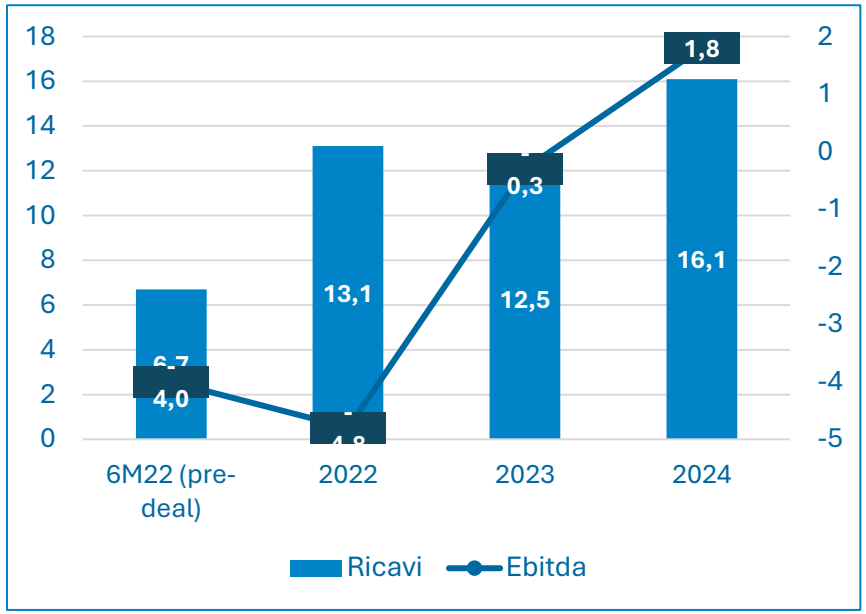
RISTRUTTURAZIONE OPERATIVA

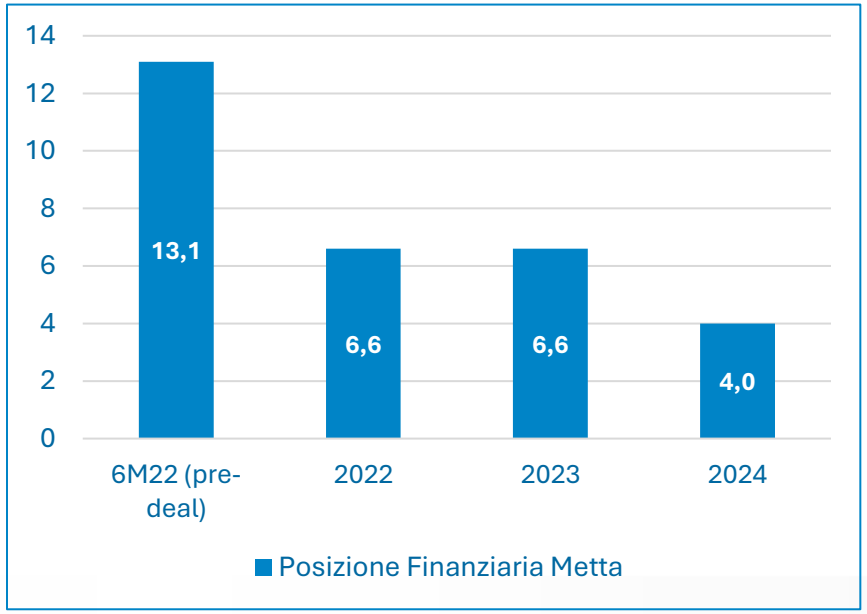
CREAZIONE DI VALORE

ACADEMY

HEILA
ENGINEERED FOR THE SEA

- Operatore leader nel mercato delle gru marine, accreditato dai principali cantieri navali mondiali: Il 90% delle vendite proviene dall'esportazione
- La società è entrata in crisi a causa delle perdite causate da una linea di prodotti non redditizia e della mancanza di controllo operativo
- Dopo l'acquisizione nel 2022, Ibla Capital ha avviato la ristrutturazione finanziaria attraverso una procedura concorsuale
  - Iniezione finanza (prededucibile)
  - Omologa piano di risanamento con stralcio del debito di c.a. €m7
  - Conversione finanza in capitale
- In parallelo, Ibla Capital ha gestito la ristrutturazione operativa della società
  - Cessazione del business in perdita dei grandi progetti
  - Revisione dei prezzi sulla base dell'analisi dei margini
  - Focalizzazione sulle vendite di ricambi e servizi
  - Incremento della standardizzazione dei prodotti
  - Efficientamento dei processi produttivi
  - Incremento dell'efficienza del magazzino

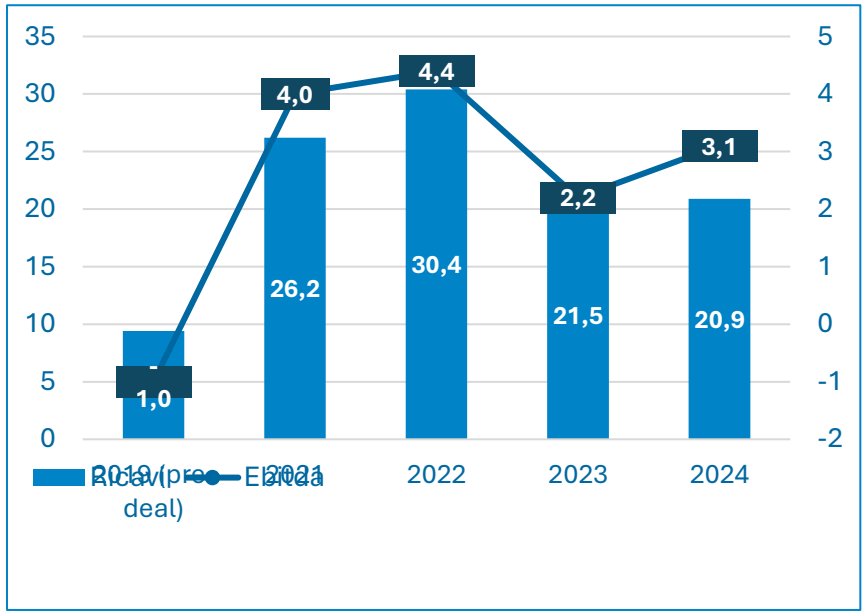


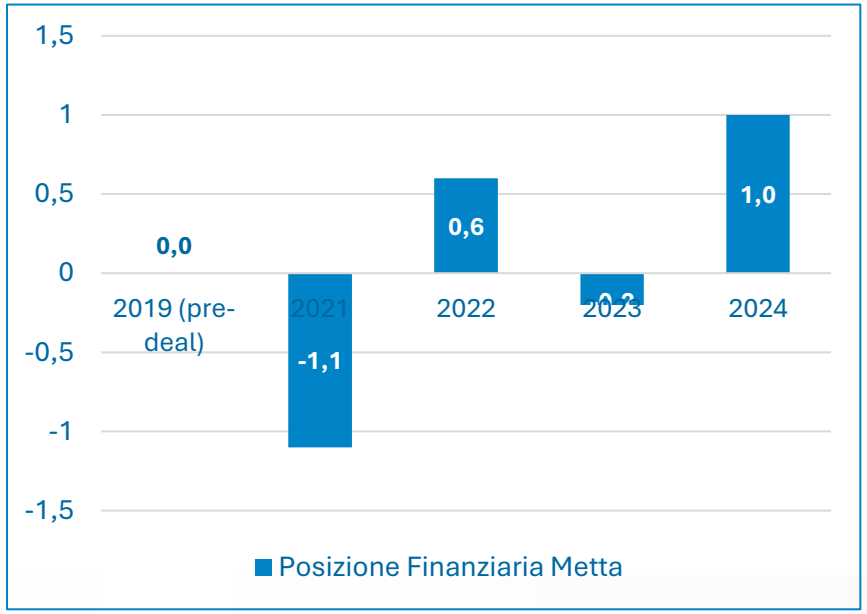


ACADEMY

OIL&MARINE

- Divisione del gruppo Manuli, tra i leader globali nel mercato dei tubi di gomma per il trasferimento del petrolio in ambiente marino
- Non considerando la divisione strategica, il gruppo Manuli ne ha affidato a Ibla Capital lo scorporo
- Dopo l'acquisizione nel 2020, Ibla Capital ha trasformato la divisione in una società autonoma, introducendo processi e sistemi abilitanti e costituendo o esternalizzando le funzioni di staff
  - Amministrazione e Finanza
  - Risorse Umane
  - IT
- In parallelo, Ibla Capital ha promosso la ristrutturazione operativa della società
  - Revisione dei prezzi sulla base dell'analisi dei margini
  - Razionalizzazione del layout
  - Efficientamento dei processi produttivi, anche grazie a nuovi macchinari
  - Revisione mix delle fonti energetiche, riducendo i costi
  - Incremento dell'efficienza del magazzino





ACADEMY

CHAMBER OF COMMERCE
ECONOMIC DEVELOPMENT AGENCY
SAN MARINO

Republic of San Marino
Official Business Gate

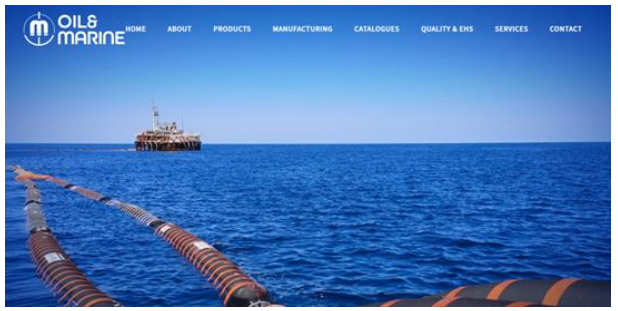
Il punto di vista della società

OIL&MARINE

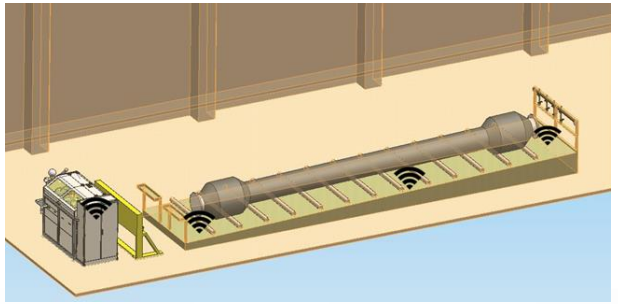




- Impianto da 800 kWp metà a terra e metà su tetti,
- Nuovo sito web, nuovi cataloghi, nuova strategia marketing e commerciale con introduzione CRM
- Nuovo ERP e digitalizzazione produzione con industria 4.0 (automazione, nuovi macchinari, adeguamento software e vecchi macchinari), introduzione MES
- Aumento capacità con re-layout, re-organizzazioni dei processi, mandrini e macchine multifunzioni
- Introduzione di tecnologie laser nelle misurazioni nel processo produttivo e nuovi sistemi documentali informatici a supporto di produzione e certificazione
- Mixer per gomma da laboratorio per lo sviluppo di nuovi materiali
- Nuovo personale in ambito commerciale, ingegneria, amministrazione, finanza e controllo di gestione
- Nuovi prodotti per applicazioni dock on-shore e per trasporto di GPL, NH3, CO2 on e off-shore
- Nuove certificazioni di prodotto e di sistema (GMPHOM, UNI1765, UNI1762, ISO14001)











ACADEMY

- ✓ Inoltra quesiti ad academy@camcom.sm
- ✓ Vuoi rimanere aggiornato sui prossimi eventi? Iscriviti alla newsletter



ACADEMY