

Focus su gestione dei fornitori

Roadmap di implementazione della manovra fornitori



IL CONTESTO

Apertura della Composizione Negoziata della Crisi il 14 aprile 2026

Uno dei principali pilastri di Piano è la rinegoziazione delle posizioni nei confronti dei fornitori, pari a €45M al 31 marzo 2026

l'intero perimetro del debito commerciale sarà valutato ai fini della definizione della strategia negoziale

€45,0m

Di indebitamento commerciale

€17,3m

Di debito scaduto > 60 gg



Stralci e riscadenziamenti delle posizioni
a tutela dei fornitori strategici



Allineamento
con piano industriale, manovra finanziaria e tempistiche di CNC e misure protettive



Fattori critici:

- elevata quota di scaduto
- rischio pressione su supply chain
- garanzia del ciclo di approvvigionamenti
- numerosità delle controparti



OBIETTIVO

Rendere sostenibile il debito commerciale attraverso un **framework negoziale ordinato e coerente con il piano di risanamento**

ROADMAP

01 Assessment e clusterizzazione

- Ricostruzione dell'ageing fornitori
- Analisi dello scaduto
- Analisi concentrazione
- Segmentazione per strategicità e cluster negoziali

02 Definizione della strategia negoziale

- Definizione della capacità di risorse a servizio del debito commerciale coerente con piano industriale
- Definizione strategia per cluster e sottocategoria

03 Implementazione

- **Strategici:** KPMG + referenti interni
- **Non strategici:** studio legale specializzato + KPMG

04 Monitoring

TIMING: Gli accordi sono condizionati sospensivamente alla chiusura della CNC e degli accordi bancari. È necessario pianificare con cura le finestre negoziali per evitare di perdere la copertura delle misure protettive e non esporre l'azienda ad esecuzioni individuali.

Fase 1 e 2 – Definizione del framework negoziale attraverso segmentazione fornitori e sostenibilità finanziaria

CLUSTERIZZAZIONE DEI FORNITORI



OUTPUT



Fase 3 – Implementazione della negoziazione tramite approccio differenziato tra fornitori strategici e non strategici

STRATEGICI — Gestione Diretta KPMG + Figure interne

Cambio di Interlocutore

- Negoziazione guidata da CRO/KPMG
- Discontinuità rispetto a gestione ordinaria
- Maggiore credibilità del processo di ristrutturazione

Documentazione Ad Hoc

- Lettere, termsheet e accordi bilaterali *tailor-made*
- Condizioni coerenti con CNC e manovra finanziaria
- Soluzioni calibrate su strategicità ed esposizione

Supporto Funzioni Interne

- Coinvolgimento tesoreria, procurement e funzioni operative
- Presidio della continuità operative e del ciclo di approvvigionamento
- Validazione delle soluzioni negoziali – anche con **endorsement del top management**

NON STRATEGICI — Framework Standard

Esternalizzazione a Studi Legali Specializzati

- Attivazione di piccoli studi legali specializzati su processi massivi
- Gestione scalabile di volume elevate
- Contenimento dei costi

Framework Standardizzato di Offerta

- Template di accord e fasce di proposta predefinite
- Calibratura per ageing, esposizione e categoria
- Processo standardizzato

KPMG — Supporto e Validazione

KPMG fornisce supporto metodologico, validazione delle proposte e presidio della compliance procedurale nell'ambito della composizione negoziata

OBIETTIVO: massimizzare copertura e velocità di esecuzione attraverso un approccio negoziale differenziato e parallelo per strategicità del fornitore

Esempio di un caso di negoziazione del debito fornitori in un contesto di risanamento



Assiste un gruppo industriale impegnato in un percorso di Composizione Negoziata della Crisi, supportando la gestione strategica dei rapporti con i fornitori in coerenza con il piano industriale, la manovra finanziaria e le tempistiche della procedura.

Oltre **€30 mln** di debiti gestiti

Oltre **250** #Fornitori

Lessons learned



Accordi sottoscritti

165

Di cui 72 con fornitori strategici



% Stralci ottenuti

ca. 20%



Dilazione ottenuta

6 mesi dilazione media

con picchi di 24 mesi

- È fondamentale un **forte endorsement da parte del top management** in merito alla necessità di tale iniziativa a tutto il team operativo
- **Cambio di interlocutore** spesso fattore cruciale, ma il management
- La **tempistica** è cruciale per evitare o minimizzare eventuali necessità di riscadenamento degli accordi (con conseguente rischio di non rinnovo, perdita dei benefici ottenuti e potenziali azioni esecutive)
- **Coordinamento con Esperto e tracking costante sull'andamento** dell'iniziativa



kpmg.com/socialmedia

© 2026 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG sono marchi e segni distintivi utilizzati su licenza dalle entità indipendenti dell'organizzazione globale KPMG.