

# Adeguati assetti organizzativi per la continuità aziendale e la prevenzione della crisi di impresa

---

Relatore: Dr. Federico Diomeda  
28 Novembre 2024



ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI  
E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI GENOVA

## **LA CONTINUITA' AZIENDALE**

**Nel Codice Civile**

**Nella prassi aziendalistica**

**Nella revisione contabile**

**Nel codice civile riformato dalla nuova legge fallimentare**

**Coordinamento con il codice della crisi**

## **GLI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI E LA CONTINUITA' AZIENDALE**

**Le funzioni aziendali e le responsabilità**

**L'analisi dei processi aziendali**

**Concetto di funzione interna "cliente e fornitore" di altra funzione**

**Il coaching aziendale**

## **LA PREVENZIONE DELLA CRISI**

**Indicatori di rischio**

**Budgeting e reporting**

## **LA PERFORMANCE AZIENDALE**

**Il business plan**

**La misurazione dei flussi di cassa**

**Il valore dell'azienda**



ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI  
E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI GENOVA

# La continuità aziendale: presupposto inevitabile

## Premessa

Scopo di questa discussione è creare opportuno contemperamento fra legge, dottrina e prassi con riferimento alla capacità dell'impresa di essere attiva e gestire i rischi di business al fine di prevenire e superare lo stato di possibile crisi al fine di evitare che essa diventi irreversibile sfociando nell'insolvenza.

Non esiste impresa senza rischio di impresa – nemmeno per legge!



# La continuità aziendale: adeguati assetti organizzativi – prevenzione della crisi

Uno «stimolo» rinnovato sin dai primi passi della riforma della legge fallimentare (prima commissione Rordorf) sebbene la continuità aziendale sia bagaglio concettuale e operativo dell'impresa per definizione: non esiste impresa senza continuità di business.

L'introduzione degli adeguati assetti sposta il focus di osservazione: sono obbligato a «prevenire» guardando avanti ma avendo messo in atto una struttura adeguata.

Il fatto che il legislatore carichi di attenzione gli aspetti organizzativi dell'impresa al fine della prevenzione e del recupero della continuità aziendale impone una nuova attenzione di tutti alla applicazione di metodi gestionali spesso lasciati vaghi o peggio lasciati al caso.



# La continuità aziendale nel codice civile

- Manca definizione in senso positivo
- Enunciata quale presupposto di redazione del bilancio – art. 2423 bis C.C. “la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell’attività.....”
- Collegata a cause di scioglimento ex art. 2484 C.C.



# La continuità aziendale nella prassi aziendalistica – alcune fonti

- Documento del 15 ottobre 2015 a cura della Fondazione Nazionale Dottori Commercialisti intitolato “La continuità aziendale nella crisi di impresa”
- Quaderno n. 47 della Scuola di Alta Formazione dell’Ordine Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Milano del dicembre 2013, intitolato “Il rischio di continuità aziendale nel bilancio IAS ed in quello OIC”
- Linee Guida – Informativa e valutazione della crisi di impresa del 30 ottobre 2015 a cura del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili.



# La continuità aziendale nella prassi aziendalistica – alcune fonti

Il Documento della Fondazione così si esprime a pagina 2 “In letteratura non è stata data una definizione precisa ed univoca del concetto di continuità aziendale in ambito *accounting* e, da un punto di vista terminologico, è stato interpretato quale assunto di non cessazione o di ipotesi alternativa rispetto alla liquidazione, con la conseguenza di essere considerato un proto-principio che condiziona le valutazioni di bilancio. Mancando, quindi, una definizione di *going concern*, per provarne l’esistenza, occorre dimostrare che dalla situazione dell’impresa non può desumersi il contrario (Lacchini M., 1988).”



# La continuità aziendale nella prassi aziendalistica – alcune fonti

Il Quaderno della SAF Milano al paragrafo 1.1 propone una definizione di continuità aziendale “La continuità aziendale è una “circostanza in atto” insita in un’impresa, a durare nel tempo, lungo le direttrici di competitività, coesione ed economicità di cui si è detto in premessa. E’ in buona sostanza la capacità dell’azienda di produrre risultati positivi e generare correlati flussi finanziari nel tempo. La continuità aziendale è altresì un postulato di bilancio ovvero un assioma obbligatorio previsto “in primis” dalle disposizioni civilistiche e in particolare dall’art. 2423 bis primo comma del Codice Civile, cui occorre attenersi nel redigere il bilancio di esercizio”.



# La continuità aziendale nella prassi aziendalistica – alcune fonti

Il Quaderno della SAF Milano al paragrafo 1.2 intitolato “Fattori che possono compromettere la continuità aziendale” espone che “Innumerevoli sono le cause che possono compromettere la continuità aziendale e in generale molteplici sono i fattori che generano la cosiddetta “crisi aziendale”, l’anticamera ed il campanello di allarme del rischio che la continuità aziendale sia compromessa”.



# La continuità aziendale nella prassi aziendalistica – alcune fonti

Come si comprende facilmente, la continuità aziendale è da un lato considerata come “presupposto” (prevalentemente al fine dell’utilizzo di specifici principi contabili di redazione del bilancio) e dall’altro ne è analizzata la possibile mancanza sia per la necessità di cambio di principi di redazione del bilancio sia per le conseguenze sulla vita societaria e la responsabilità degli organi amministrativi e di controllo qualora dalla mancata rilevazione derivino danni alla società ed ai terzi.

Per tale motivo si può preliminarmente concludere che la continuità aziendale è correntemente “definita” per il tramite della definizione della sua assenza, piuttosto che in senso positivo.



# La continuità aziendale nella prassi aziendalistica – alcune fonti

L'approccio dottrinario non cambia analizzando il contenuto delle Linee Guida – Informativa e valutazione nella crisi di impresa del CNDCEC. Sebbene il testo di occupi del possibile conflitto definitorio fra crisi e insolvenza lo schema proposto al termine della dissertazione collega la continuità aziendale allo primo stadio crisi definito «incubazione declino – crisi»



# La continuità aziendale nella revisione contabile

**Il principio di revisione di riferimento è il principio ISA Italia 570.**

Oggetto: Il presente principio di revisione tratta delle responsabilità del revisore nella revisione contabile del bilancio, relativamente alla continuità aziendale, e delle implicazioni per la relazione di revisione



ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI  
E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI GENOVA

# La continuità aziendale nella revisione contabile

## **Presupposto della continuità aziendale.**

In base al presupposto della continuità aziendale, il bilancio è redatto assumendo che l'impresa operi e continui ad operare nel prevedibile futuro come un'entità in funzionamento. I bilanci redatti per scopi di carattere generale sono predisposti utilizzando il presupposto della continuità aziendale, a meno che la direzione intenda liquidare l'impresa o interromperne l'attività o non abbia alternative realistiche a tali scelte



# La continuità aziendale nella revisione contabile

## Responsabilità della valutazione....

La valutazione della capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento effettuata dalla direzione comporta una valutazione, in un dato momento, sull'esito futuro di eventi o circostanze per loro natura incerti. Ai fini di tale valutazione rilevano i seguenti fattori:



# La continuità aziendale nella revisione contabile

- il grado di incertezza associato all'esito di un evento o di una circostanza aumenta significativamente quanto più l'evento, la circostanza ovvero l'esito si collocano in un futuro lontano. Per questo motivo, la maggior parte dei quadri normativi sull'informazione finanziaria che richiedono esplicitamente una valutazione da parte della direzione specificano anche il periodo in relazione al quale essa deve prendere in considerazione tutte le informazioni disponibili;
- le dimensioni e la complessità dell'impresa, la natura e le circostanze della sua attività e la misura in cui è soggetta all'influenza di fattori esterni, sono elementi che influiscono sulla valutazione circa l'esito di eventi o circostanze;



# La continuità aziendale nella revisione contabile

## **Responsabilità del revisore.**

Le responsabilità del revisore sono quelle di:

- a) acquisire elementi probativi sufficienti ed appropriati sull'utilizzo appropriato da parte della direzione del presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio e giungere a una conclusione a tale riguardo;
- b) concludere, sulla base degli elementi probativi acquisiti, se esista un'incertezza significativa sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento.



# La continuità aziendale nella revisione contabile

## **Procedure di valutazione del rischio.**

Nello svolgere le procedure di valutazione del rischio come richiesto nel principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 315 il revisore deve considerare se sussistano eventi o circostanze che possano far sorgere dei dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. Nel fare questo, egli deve stabilire se la direzione abbia già svolto una valutazione preliminare in merito alla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento



# La continuità aziendale nella revisione contabile

- se è stata effettuata una tale valutazione, il revisore deve discutere con la direzione e stabilire se questa abbia individuato eventi o circostanze che, considerati singolarmente o nel loro complesso, possano far sorgere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e, in tal caso, considerare i piani della direzione per affrontare tali eventi e circostanze;
- se non è ancora stata effettuata una tale valutazione, il revisore deve discutere con la direzione su quali basi intenda utilizzare il presupposto della continuità aziendale e deve indagare presso la direzione se esistano eventi o circostanze che, considerati singolarmente o nel loro complesso, possano far sorgere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento



# La continuità aziendale nella revisione contabile

## L'apprezzamento del revisore.

Nell'apprezzare la valutazione della direzione sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento, il revisore deve coprire lo stesso periodo considerato dalla direzione nell'effettuare la propria valutazione, come richiesto dal quadro normativo sull'informazione finanziaria applicabile, ovvero da leggi o regolamenti qualora questi specifichino un periodo più lungo. Se la valutazione della direzione sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento copre un periodo inferiore ai dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio come illustrato nel principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 560, il revisore deve richiedere alla direzione di estendere la sua valutazione ad un periodo di almeno dodici mesi a partire da quella data.



# La continuità aziendale nella revisione contabile

## **Periodo successivo a quello considerato nella valutazione della direzione**

Il revisore deve indagare presso la direzione circa gli eventi o le circostanze, di cui questa sia a conoscenza, successivi al periodo considerato nella valutazione, che possano far sorgere dei dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento.



# La continuità aziendale nella revisione contabile

**Linee guida su procedure valutazione del rischio.**

## **Indicatori finanziari**

- situazione di deficit patrimoniale o di capitale circolante netto negativo;
- prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza senza che vi siano prospettive verosimili di rinnovo o di rimborso; oppure eccessiva dipendenza da prestiti a breve termine per finanziare attività a lungo termine;
- indizi di cessazione del sostegno finanziario da parte dei creditori;
- bilanci storici o prospettici che mostrano flussi di cassa negativi;
- principali indici economico-finanziari negativi;



# La continuità aziendale nella revisione contabile

## Indicatori finanziari - segue

- consistenti perdite operative o significative perdite di valore delle attività utilizzate per generare i flussi di cassa;
- difficoltà nel pagamento di dividendi arretrati o discontinuità nella distribuzione di dividendi;
- incapacità di pagare i debiti alla scadenza;
- incapacità di rispettare le clausole contrattuali dei prestiti;
- cambiamento delle forme di pagamento concesse dai fornitori, dalla condizione “a credito” alla condizione “pagamento alla consegna”;
- incapacità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo di nuovi prodotti ovvero per altri investimenti necessari.



# La continuità aziendale nella revisione contabile

## Indicatori gestionali

- intenzione della direzione di liquidare l'impresa o di cessare le attività;
- perdita di membri della direzione con responsabilità strategiche senza una loro sostituzione;
- perdita di mercati fondamentali, di clienti chiave, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori importanti;
- difficoltà con il personale;
- scarsità nell'approvvigionamento di forniture importanti;
- comparsa di concorrenti di grande successo.



# La continuità aziendale nella revisione contabile

## Altri indicatori

- capitale ridotto al di sotto dei limiti legali o non conformità ad altre norme di legge;
- procedimenti legali o regolamentari in corso che, in caso di soccombenza, possono comportare richieste di risarcimento cui l'impresa probabilmente non è in grado di far fronte;
- modifiche di leggi o regolamenti o delle politiche governative che si presume possano influenzare negativamente l'impresa;
- eventi catastrofici contro i quali non è stata stipulata una polizza assicurativa ovvero contro i quali è stata stipulata una polizza assicurativa con massimali insufficienti



# La continuità aziendale nella revisione contabile

## Linee guida su apprezzamento del revisore

Non è responsabilità del revisore porre rimedio alla mancanza di analisi da parte della direzione. In alcune circostanze, peraltro, la mancanza di un'analisi dettagliata della direzione a supporto della propria valutazione può non impedire al revisore di concludere se l'utilizzo del presupposto della continuità aziendale da parte della direzione sia appropriato alle circostanze. Per esempio, quando l'impresa ha una storia di redditività e di facile accesso alle risorse finanziarie, la direzione può effettuare la propria valutazione senza il supporto di analisi dettagliate. In tal caso, il revisore può valutare l'appropriatezza della valutazione della direzione senza svolgere procedure dettagliate di valutazione purché le altre procedure adottate siano sufficienti per consentirgli di concludere se l'utilizzo del presupposto della continuità aziendale da parte della direzione, nella redazione del bilancio, sia appropriato alle circostanze



# La continuità aziendale nella revisione contabile

## **Linee guida su apprezzamento del revisore – considerazioni specifiche per le imprese minori**

In molti casi, la direzione delle imprese di dimensioni minori può non aver predisposto una valutazione dettagliata della capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento, ma può invece contare su una profonda conoscenza dell'attività e sulle prospettive future attese. Nondimeno, in conformità alle regole del presente principio di revisione, il revisore è tenuto a valutare la valutazione della direzione sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. Per le imprese di dimensioni minori può risultare appropriato discutere con la direzione sui finanziamenti dell'impresa a medio e lungo termine sempre che le assunzioni della direzione siano supportate da elementi documentali sufficienti e non siano incoerenti con la comprensione dell'impresa da parte del revisore. Pertanto, la regola al paragrafo 13, che impone al revisore di richiedere alla direzione di estendere la propria valutazione può, ad esempio, realizzarsi mediante una discussione, un'indagine o un'ispezione della documentazione di supporto, ad esempio ordini ricevuti per forniture future, valutate in relazione alla loro fattibilità o comprovate in altro modo.



# La continuità aziendale nella revisione contabile

## Linee guida su apprezzamento del revisore – considerazioni specifiche per le imprese minori

Un sostegno permanente da parte dei proprietari-amministratori è spesso importante ai fini della capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento per le imprese di dimensioni minori. Qualora un'impresa di dimensioni minori sia finanziata in ampia misura da un prestito del proprietario-amministratore, può risultare importante che tali risorse non vengano meno. Per esempio la continuità di un'impresa di dimensioni minori che versi in difficoltà finanziarie può dipendere dall'eventualità che un prestito del proprietario-amministratore sia subordinato rispetto a quelli ricevuti da una banca o da altri creditori, ovvero che egli ottenga un prestito a favore dell'impresa fornendo i propri beni personali a garanzia. In tali circostanze il revisore può acquisire appropriati elementi probativi documentali sulla subordinazione del prestito del proprietario-amministratore o sulla garanzia.

Quando un'impresa dipende dal sostegno aggiuntivo del proprietario-amministratore, il revisore può valutare la capacità dello stesso di ottemperare agli obblighi previsti dall'accordo di sostegno.

Inoltre, il revisore può richiedere una conferma scritta dei termini e delle condizioni connessi a tale sostegno e delle intenzioni o della comprensione della situazione da parte del proprietario-amministratore.



# La continuità aziendale nel codice civile riformato

La riforma della legge fallimentare tramite il nuovo Codice della Crisi e dell'Insolvenza (e successivi decreti correttivi) avendo anche introdotto la Composizione Negoziata della Crisi necessariamente si «occupa» di temi aziendali.

L'intera impalcatura dovrebbe servire a evitare il più possibile l'arrivo di una crisi irreversibile.



# La continuità aziendale nel codice civile riformato

## **Art. 2086 del Codice Civile – nuovo secondo comma**

“L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale”



# La continuità aziendale nel codice civile riformato

## Sulla responsabilità degli amministratori

All'articolo 2476 del codice civile, dopo il quinto comma è inserito il seguente: "Gli amministratori rispondono verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale. L'azione può essere proposta dai creditori quando il patrimonio sociale risulta insufficiente al soddisfacimento dei loro crediti. La rinuncia all'azione da parte della società non impedisce l'esercizio dell'azione da parte dei creditori sociali. La transazione può essere impugnata dai creditori sociali soltanto con l'azione revocatoria quando ne ricorrono gli estremi."



# La continuità aziendale nel codice civile riformato

## **Sulla responsabilità degli amministratori – art. 2486 terzo comma**

Quando è accertata la responsabilità degli amministratori a norma del presente articolo, e salva la prova di un diverso ammontare, il danno risarcibile si presume pari alla differenza tra il patrimonio netto alla data in cui l'amministratore è cessato dalla carica o, in caso di apertura di una procedura concorsuale, alla data di apertura di tale procedura e il patrimonio netto determinato alla data in cui si è verificata una causa di scioglimento di cui all'articolo 2484, detratti i costi sostenuti e da sostenere, secondo un criterio di normalità, dopo il verificarsi della causa di scioglimento e fino al compimento della liquidazione. Se è stata aperta una procedura concorsuale e mancano le scritture contabili o se a causa dell'irregolarità delle stesse o per altre ragioni i netti patrimoniali non possono essere determinati, il danno è liquidato in misura pari alla differenza tra attivo e passivo accertati nella procedura.



# La continuità aziendale – coordinamento generale

## Definizione della crisi nel CCI – art. 2

“crisi”: lo stato del debitore che rende probabile l’insolvenza e che si manifesta con l’inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi.



# La continuità aziendale – coordinamento generale

## **Obblighi del debitore nella riforma – art. 3 - Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa**

1. L'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.
2. L'imprenditore collettivo deve istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.



# La continuità aziendale – coordinamento generale

3. Al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa, le misure di cui al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 devono consentire di:

a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;

b) verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al comma 4;

c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.



# La continuità aziendale – coordinamento generale

Costituiscono segnali che, anche prima dell'emersione della crisi o dell'insolvenza, agevolano la previsione di cui al comma 3:

- a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- c) l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni;
- d) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-novies, comma 1.



# Adeguati assetti e prevenzione della crisi

## **Art. 25-octies Segnalazione dell'organo di controllo e del soggetto incaricato della revisione legale**

1. L'organo di controllo societario e il soggetto incaricato della revisione legale, nell'esercizio delle rispettive funzioni, segnalano, per iscritto, all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti di cui all'articolo 2, comma 1, lettere a) e b), per la presentazione dell'istanza di cui all'articolo 17. La segnalazione è motivata, è trasmessa con mezzi che assicurano la prova dell'avvenuta ricezione e contiene la fissazione di un congruo termine, non superiore a trenta giorni, entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle iniziative intraprese. In pendenza delle trattative, rimane fermo il dovere di vigilanza di cui all'articolo 2403 del codice civile.



# Adeguati assetti e prevenzione della crisi

## **Art. 25-novies - Segnalazioni dei creditori pubblici qualificati**

L'Istituto nazionale della previdenza sociale, l'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro, l'Agenzia delle entrate e l'Agenzia delle entrate- Riscossione segnalano all'imprenditore e, ove esistente, all'organo di controllo, nella persona del presidente del collegio sindacale in caso di organo collegiale, a mezzo di posta elettronica certificata o, in mancanza, mediante raccomandata con avviso di ricevimento inviata all'indirizzo risultante dall'anagrafe tributaria:

a) per l'Istituto nazionale della previdenza sociale, il ritardo di oltre novanta giorni nel versamento di contributi previdenziali di ammontare superiore:

1) per le imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati, al 30 per cento di quelli dovuti nell'anno precedente e all'importo di euro 15.000;

2) per le imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati, all'importo di euro 5.000;



# Adeguati assetti e prevenzione della crisi

## **Art. 25-novies - Segnalazioni dei creditori pubblici qualificati**

b) per l'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro, l'esistenza di un debito per premi assicurativi scaduto da oltre novanta giorni e non versato superiore all'importo di euro 5.000;

c) per l'Agenzia delle entrate, l'esistenza di un debito scaduto e non versato relativo all'imposta sul valore aggiunto, risultante dalla comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche di cui all'articolo 21-bis del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, superiore all'importo di euro 5.000 e, comunque, non inferiore al 10 per cento dell'ammontare del volume d'affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno d'imposta precedente; la segnalazione è in ogni caso inviata se il debito è superiore all'importo di euro 20.000

d) per l'Agenzia delle entrate-Riscossione, l'esistenza di crediti affidati per la riscossione, auto dichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre novanta giorni, superiori, per le imprese individuali, all'importo di euro 100.000, per le società di persone, all'importo di euro 200.000 e, per le altre società, all'importo di euro 500.000.



# Adeguati assetti e prevenzione della crisi

## **Art. 25-octies Segnalazione dell'organo di controllo e del soggetto incaricato della revisione legale**

2. La tempestiva segnalazione all'organo amministrativo ai sensi del comma 1 e la vigilanza sull'andamento delle trattative sono valutate ai fini dell'attenuazione o esclusione della responsabilità prevista dall'articolo 2407 del codice civile o dall'articolo 15 del decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 39. La segnalazione è in ogni caso considerata tempestiva se interviene nel termine di sessanta giorni dalla conoscenza delle condizioni di cui all'articolo 2, comma 1, lettera a), da parte dell'organo di controllo o di revisione.



# Adeguati assetti e prevenzione della crisi

Anche l'organizzazione aziendale è un postulato di impresa così come la continuità e necessariamente non esiste definizione di «adeguato assetto organizzativo».

Documenti recenti in punto «adeguati assetti»:

FNC Assetti organizzativi amministrativi e contabili profili civilistici e aziendalistici

FNC Assetti organizzativi amministrativi e contabili profili civilistici e aziendalistici – Check list

Decreto 21 marzo 2023 - Composizione negoziata della crisi d'impresa - Verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento

Andrea Panizza - Adeguati assetti organizzativi, amministrativi, contabili e codice della crisi: aspetti (teorici ed) operativi – in Ristrutturazioni Aziendali 3 febbraio 2023



# Adeguati assetti e prevenzione della crisi

## **Norme di comportamento del Collegio Sindacale - 3.4**

Per assetto organizzativo si intende il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed esercitato ad un appropriato livello di competenza e responsabilità

Un assetto organizzativo è adeguato se presenta una struttura compatibile alle dimensioni della Società, nonché alla natura e le modalità di perseguimento dell'oggetto sociale.



# Adeguati assetti e prevenzione della crisi

## **Norme di comportamento del Collegio Sindacale - 3.6**

Il sistema amministrativo-contabile può definirsi come l'insieme delle direttive, procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di una informativa societaria attendibile, in accordo con i principi contabili adottati dall'impresa.



# Adeguati assetti e prevenzione della crisi

L'imprenditore deve organizzare la propria azienda al meglio al di là degli obblighi delle funzioni di controllo.

Il primo utilizzatore della buona organizzazione aziendale è l'imprenditore.

L'organizzazione aziendale non è solo quella produttiva e commerciale ma anche quella amministrativa.

Nelle **PMI** spesso l'organizzazione aziendale è una variabile indipendente.

Ormai tutti riconoscono il bisogno di un aggiornamento culturale che introduca il controllo di gestione quale elemento imprescindibile di buona conduzione aziendale.

Senza controllo di gestione non vi è reporting adeguato ai bisogni finanziari dell'impresa.



# Adeguati assetti e prevenzione della crisi

**Organizzazione aziendale – processi – funzioni – sono la base del controllo di gestione**

La consapevolezza della continuità aziendale deve avvalersi di strumenti costanti di misurazione e si deve basare su un atteggiamento «forward looking» con revisione periodica dei risultati.



# Adeguati assetti e prevenzione della crisi

## Funzioni aziendali e responsabilità

Imprese di maggiori dimensioni - più strutturate e con:

- Rischio inefficienza in assenza controlli
  - Organizzazione verticale spesso poco incline all'approccio per processi trasversali
  - Lentezza nella revisione delle procedure
- Conflitti fra funzioni dirigenziali per questioni di «potere»

Imprese di minori dimensioni - meno strutturate e con:

- Maggiore flessibilità operativa
- Rischio prevalenza visione owner-manager senza «dibattito interno»
- Rischio prevalenza visione operativa rispetto ad amministrativa
- Scarsa propensione alle procedure ed ai processi.



# Adeguati assetti e prevenzione della crisi

## Funzioni aziendali e responsabilità

- Necessità identificazione compiti con mansionario
- Interazione fra funzioni diverse per evitare colli di bottiglia
- Consigliabile approccio per processi che taglino le funzioni trasversalmente
- Necessario approccio «cliente fornitore interno» per efficacia processi

Nelle PMI il ruolo del commercialista è suppletivo delle carenze strutturali

Occorre mantenere attivo il collegamento fra operativo e amministrazione per acquisire le informazioni di controllo

Importanza del software ad ogni livello e dimensione



# Adeguati assetti e prevenzione della crisi

## Processi aziendali

Processo: il “cosa” di una trasformazione:

“Cosa ottengo da cosa e con quale obiettivo?”

Procedura: il “come” di una certa attività:

“Come realizzo una certa cosa?”

La procedura descrive in modo (più) preciso:

- Le regole da seguire per svolgere determinate operazioni
- Le sequenze di attività e di decisioni
- Gli eventi che innescano una certa attività o decisione

All'interno di processi possono essere identificate procedure



# Adeguati assetti e prevenzione della crisi

## **Processi aziendali**

Process owner: il responsabile del processo

Process manager: il responsabile operativo

Process worker: esecutore di parti materiali del processo

Process sponsor: il “rappresentante” nel top management



ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI  
E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI GENOVA

# Adeguati assetti e prevenzione della crisi

## **Business process**

Obiettivo: motivo per cui il processo viene realizzato

Input: elementi (fisici, informativi) all'ingresso

Output: risultato della trasformazione degli input

Fornitori: soggetti o entità (interni o esterni all'azienda) che forniscono l'input

Clienti: soggetti o entità (interni o esterni all'azienda) destinatari dell'output

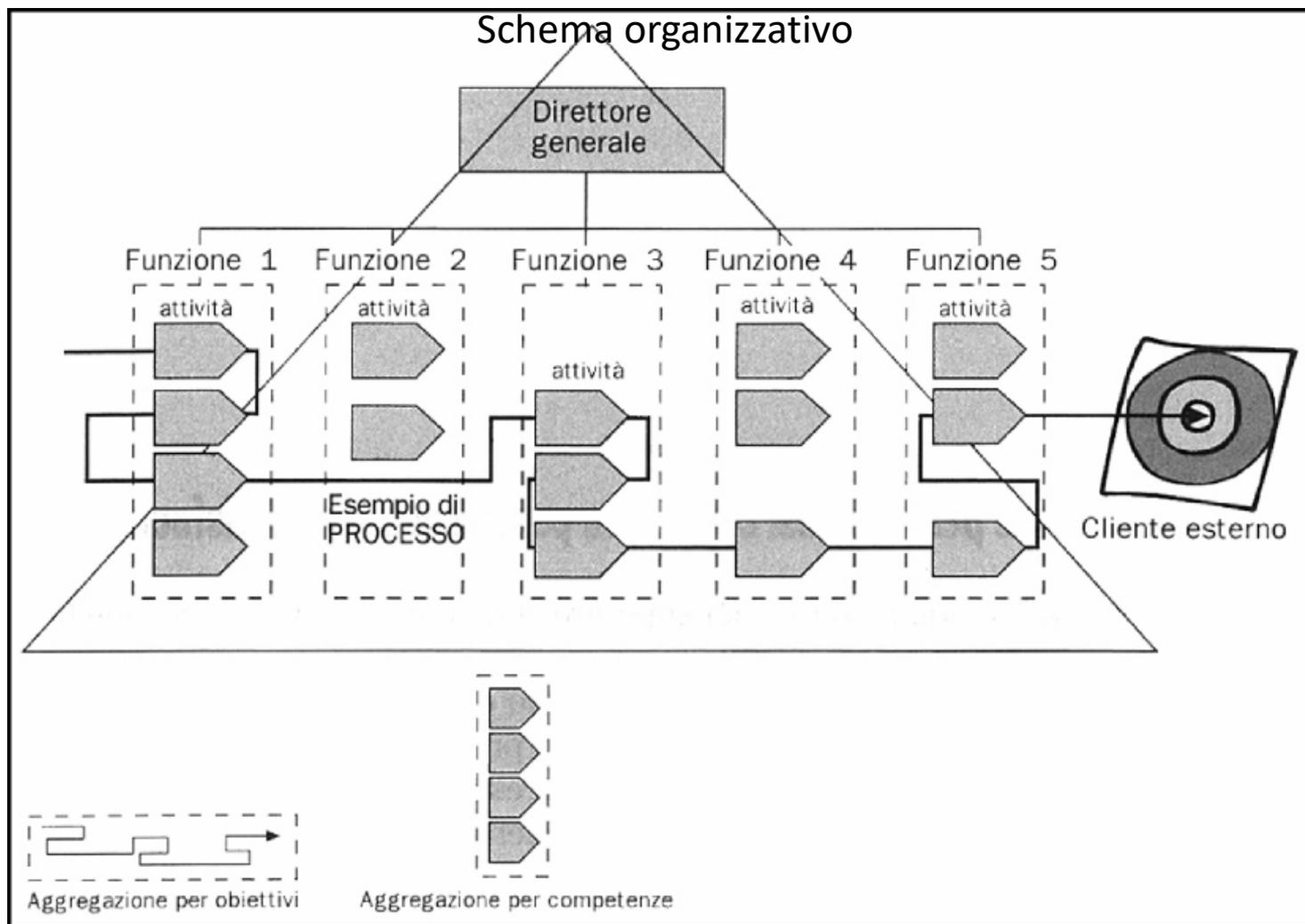
Risorse: elementi materiali o immateriali che l'azienda mette a disposizione per eseguire il processo

Opportunità di misura: punti di controllo del processo tramite misura di elementi chiave (input, output, risorse) rispetto a standard o obiettivi stabiliti

Vincoli e regole: insieme di condizioni (interne o esterne) da rispettare per l'esecuzione del processo al fine di rispettarne gli obiettivi



# Adeguati assetti e prevenzione della crisi



# Adeguati assetti e prevenzione della crisi

## Process Mapping

Rappresentare l'azienda come un "insieme di processi"

Individuare, elencare, classificare i processi in modo da poterli distinguere l'uno dall'altro come:

- Obiettivi
- Input-output
- Fornitori e clienti
- Risorse
- Vincoli e regole
- Misura



# Adeguati assetti e prevenzione della crisi

## **Process Mapping**

Modi di procedere:

Considerare la struttura funzionale tipica (organigramma, ecc.)

Identificare i processi chiave che ciascuna funzione svolge (o a cui partecipa)

Identificare i processi “trasversali” (interfunzionali)



ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI  
E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI GENOVA

# Adeguati assetti e prevenzione della crisi

## Il coaching aziendale e la programmazione neurolinguistica

### 1) Bilanciamento tra fattori di leadership e fattori di management

Ciascuna attività imprenditoriale ha a che fare con due tipologie di fattori: quelli propulsivi volti alla definizione e al raggiungimento della “ragione sociale” dell’impresa in rapporto ai clienti e al mercato e quelli volti alla verifica e all’efficace utilizzo di tecniche e strumenti necessari per conseguire il risultato e conseguire i benefici per l’impresa.

I primi sono i cosiddetti fattori di leadership e riguardano la vision e la mission dell’impresa, le motivazioni necessarie per affrontare lo sforzo imprenditoriale e operativo, l’utilizzo di un’intelligenza emotiva legata al benessere e alle emozioni positive come “motore” per il conseguimento dei risultati, alla proattività intesa come “andare oltre” il proprio compito, il cogliere opportunità e saper individuare ulteriori opzioni e alternative.

I secondi sono i cosiddetti fattori di management e riguardano il soddisfacimento delle ambizioni imprenditoriali in termini di fatturato, utili, dividendi, ecc., la gestione dei ruoli e dell’organigramma aziendale, le regole e le procedure per l’efficace operatività aziendale, le strategie di pianificazione e di gestione aziendale, la gestione delle necessarie modifiche operative in risposta agli eventi “esterni”, l’individuazione dei limiti e dei pericoli insiti nell’azione imprenditoriale.

Il necessario bilanciamento ovvero il riequilibrio di uno sbilanciamento effettivo tra questi due tipi di fattori è una delle finalità della predisposizione degli Adeguati Assetti e le azioni e le tecniche del business coaching hanno proprio la finalità di garantirne il risultato.



# Adeguati assetti e prevenzione della crisi

## Il coaching aziendale e la programmazione neurolinguistica

2) La comunicazione efficace e la predisposizione della documentazione relativa all'organigramma aziendale e alle procedure operative.

Ciascun essere umano percepisce la realtà esteriore in funzione della propria cultura, delle proprie esperienze pregresse, dei propri valori e delle proprie convinzioni, della propria educazione, del proprio ambiente di vita, delle relazioni con pari, superiori e sottoposti, ecc... Le variabili in questo senso sono molteplici e difficilmente identificabili. Lo scopo della comunicazione efficace è fare in modo che tale pluralità di variabili per ciascuno e la ulteriore pluralità degli individui soggetti a tali variabili non infici l'efficacia del messaggio che l'azienda vuole comunicare. Ciascuno interpreta organigrammi e procedure in modo differente rispetto a ciascun altro. Lo scopo della comunicazione efficace è che nonostante tali differenze di interpretazione, la più grande parte dei soggetti a cui sono rivolte si comporti congruentemente rispetto ai risultati attesi da chi ha predisposto la comunicazione.

“L'obiettivo è che le persone facciano quello che vuoi, non quello che dici”.

In questo settore sia il coaching che la Programmazione Neurolinguistica hanno una serie di tecniche e di strumenti utili al raggiungimento del risultato dell'efficacia comunicativa che, portata a sistema, è una delle risposte fondamentali alla stabilità aziendale presupposta dagli Adeguati Assetti.



# Adeguati assetti e prevenzione della crisi

## Il coaching aziendale e la programmazione neurolinguistica

3) Gestione emotiva degli stati di crisi e più in generale della modifica degli assetti aziendali

Uno degli aspetti fondamentali nella gestione aziendale è la gestione emotiva delle situazioni di crisi. In una situazione di crisi si hanno meno a disposizione opzioni e opportunità poiché si percepisce solo una limitata gamma di possibilità in funzione dell'alterazione dello stato emotivo. È facilmente riscontrabile che gli stati emotivi negativamente alterati portino a prendere "scelte obbligate" rispetto a possibili ulteriori e più efficaci soluzioni. Considerare tali situazioni negli Adeguati Assetti favorisce la predisposizione di procedure e azioni pianificate volte ad affrontare situazioni di difficoltà percepita in modo sorprendentemente efficace.

Anche in questo caso il coaching business e la Programmazione Neuro-Linguistica hanno a disposizione una grande quantità di tecniche e di strumenti che possono standardizzare le azioni imprenditoriali in queste particolari situazioni



# Adeguati assetti e prevenzione della crisi

## Il coaching aziendale e la programmazione neurolinguistica

### BIBLIOGRAFIA

Carol Dweck, Mindset – cambiare forma mentis per raggiungere il successo, Franco Angeli, 2017

John Whitmore, Coaching – come risvegliare il potenziale umano nella vita personale e professionale, UniComunicazione, 2018

Mihaly Csikszentmihalyi, Psicologia dell'esperienza ottimale, ROI Edizioni, 2021

Robert Dilts, Imprenditori next generation, ROI Edizioni, 2018

AA.VV., Generative consulting – tools for creativity, consciousness and collective transformation, DSG, 2020

Mickey Feher, The intrapreneur mindset – why organizations should pay more attention to mindset, Psychology Today, 2022

Carl Gustav Jung, Tipi psicologici, Bollati Boringhieri, 1977-2011

Robert Dilts, La PNL e le sue applicazioni. Teoria e pratica della programmazione neuro-linguistica, NLP Italy, 2007



# Adeguati assetti e prevenzione della crisi

Indicatori di rischio

Relazione sulla gestione – un utile strumento.

Il documento congiunto CNDCEC e Confindustria – l'allegato 1 e 2  
contenenti le tabelle di:

- Indicatori finanziari
- Indicatori non finanziari – kpi



<b>Conto economico riclassificato</b>	<b>Voci del conto economico civilistico</b>
Ricavi delle vendite (Rv)	A1
Produzione interna (Pi)	A2 + A3 + A4
Altri ricavi e proventi	A5 (al netto dei componenti straordinari)
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE OPERATIVA (VP)</b>	<b>A (al netto dei componenti straordinari)</b>
Costi esterni operativi (C-esterni)	B6 + B7* + B8 + B11
<b>VALORE AGGIUNTO (VA)</b>	<b>A (al netto dei componenti straordinari) – (B6 + B7* + B8 + B11)</b>
Costi del personale (Cp)	B9
Oneri diversi di gestione tipici	B14 (al netto dei componenti straordinari)
<b>COSTO DELLA PRODUZIONE OPERATIVA (CP)</b>	<b>B6 + B7 + B8 + B9 + B11 + B14 (al netto dei componenti straordinari)</b>
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL o EBITDA)</b>	<b>A (al netto dei componenti straordinari) – [B6 + B7 + B8 + B9 + B11 + B14 (al netto dei componenti straordinari)]</b>
Ammortamenti e accantonamenti (Am e Ac)	B10 + B12 + B13
<b>MARGINE OPERATIVO NETTO (MON o EBIT)</b>	<b>VP – (CP+ B10 + B12 + B13 )</b>
Risultato dell'area finanziaria (C)	Proventi finanziari (C15 +C16) - Oneri finanziari (C17)
<b>RISULTATO CORRENTE</b>	<b>(MON) +/- C</b>
Rettifiche di valore di attività finanziarie	D
Componenti straordinari	Ricavi e costi straordinari
<b>RISULTATO ANTE IMPOSTE</b>	<b>(MON) +/- C +/- D +/- componenti straordinari</b>
Imposte sul reddito	20
<b>RISULTATO NETTO (RN)</b>	<b>21</b>

\*La voce B7, laddove ritenuto rilevante, dovrebbe essere interpretata in relazione alla natura dei servizi fruiti nelle voci pertinenti; per esempio, laddove la società avesse incluso nella voce in parola costi rappresentativi di importi corrisposti a collaboratori e/o consulenti in virtù dei servizi forniti, sembrerebbe opportuno imputare tale quota, se rilevante, nella voce inerente ai “costi del personale”.



<b>MARGINI INTERMEDI</b>	<b>Classi o voci del conto economico civilistico</b>
VALORE AGGIUNTO	A-C-esterni
MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL o EBITDA)	A (al netto dei componenti straordinari) – [B6 + B7 + B8 + B9 + B11 + B14 (al netto dei componenti straordinari)]
MARGINE OPERATIVO NETTO (MON o EBIT)	MOL – (B10 + B12 + B13)
RISULTATO CORRENTE	(MON) +/- C
RISULTATO ANTE IMPOSTE	(MON) +/- C +/- D +/- componenti straordinari



INDICI DI REDDITIVITA'*		
Indicatore		Classi, sottoclassi o voci del bilancio civilistico
ROE	Risultato netto/Mezzi propri	21) utile (perdite) dell'esercizio/Pass
ROI*	MON/ (COIN - Passività operative)	MON/Capitale Operativo Investito Netto
ROA	MON/Totale attivo	MON/Totale Attivo
ROS	MON/Ricavi	MON/A1
<p>*Le modalità di determinazione del ROI possono essere molteplici. La formula sopra riportata richiederebbe l'intervento del redattore per determinare il Capitale Operativo Investito Netto, inteso quale misura dell'eccedenza delle attività operative sulle passività operative.</p>		



<b>INDICATORI DI FINANZIAMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI</b>		
<b>Indicatore</b>		<b>Classi o sottoclassi dello stato patrimoniale civilistico</b>
Margine di struttura	Mezzi Propri - Attivo fisso	$A_{pass} - (Batt - BIII_1 + CII_1)$
Autocopertura del capitale fisso	Mezzi Propri/Attivo fisso	$A_{pass}/(Batt - BIII_1 + CII_1)$
Capitale circolante netto di medio e lungo periodo	(Mezzi Propri + Passività consolidate) - Attivo fisso	$A_{pass} + (B + C + D)_1 - (Batt - BIII_1 + CII_1)$
Indice di copertura del capitale fisso	(Mezzi Propri + Passività consolidate) / Attivo fisso	$[A_{pass} + (B + C + D)_1]/(Batt - BIII_1 + CII_1)$
<p><b>Attivo patrimoniale</b>  <math>BIII_1</math> accoglie quella parte dei crediti che, iscritta tra le immobilizzazioni, è destinata ad essere incassata entro i 12 mesi  <math>CII_1</math> accoglie quella parte dei crediti che, iscritta nell'attivo circolante, è destinata ad essere incassata oltre i 12 mesi</p> <p><b>Passivo patrimoniale</b>  <math>(B + C + D)_1</math> rappresenta le passività della società destinate ad essere regolate oltre i 12 mesi dalla data di chiusura dell'esercizio.  Si precisa che gli aggregati "Attivo fisso" e "Passività consolidate" dovrebbero includere, se rilevanti, la quota di ratei e risconti a medio-lungo.</p>		



INDICI SULLA STRUTTURA DEI FINANZIAMENTI		
Indicatore		Classi o sottoclassi dello stato patrimoniale civilistico
Quoziente di indebitamento complessivo	(Passività consolidate + Passività correnti) / Mezzi Propri	[Bpass + Cpass + Dpass + Epass]/Apass
Quoziente di indebitamento finanziario	Passività di finanziamento / Mezzi Propri	D <sub>1</sub> pass/Apass

*D<sub>1</sub> accoglie gli importi ottenuti a titolo di finanziamento*



<b>ATTIVO FISSO (Af)</b>		<b>MEZZI PROPRI (MP)</b>	
<b>Aggregato</b>	<b>Classi o sottoclassi dello SP</b>	<b>Aggregato</b>	<b>Classi o sottoclassi dello SP</b>
Immobilizzazioni immateriali	BI	Capitale sociale	AI
Immobilizzazioni materiali	BII	Riserve	A (al netto di AI)
Immobilizzazioni finanziarie	(BIII al netto di BIII <sub>1</sub> ) + CII <sub>1</sub>		
<b>ATTIVO CORRENTE (Ac)</b>		<b>PASSIVITA' CONSOLIDATE (Pml)</b>	$(B + C + D)_1$
Magazzino	CI	<b>PASSIVITA' CORRENTI (Pc)</b>	$(B + C + D)_2 + E$
Liquidità differite	A + BIII <sub>1</sub> + CII (al netto di CII <sub>1</sub> ) + CIII		
Liquidità immediate	CIV		
Ratei e riscontri	D		
<b>CAPITALE INVESTITO (Af+Ac)</b>		<b>CAPITALE DI FINANZIAMENTO (Mp+Pml+Pc)</b>	

### Attivo patrimoniale

BIII<sub>1</sub> accoglie quella parte dei crediti che, iscritta tra le immobilizzazioni, è destinata ad essere incassata entro i 12 mesi.

CII<sub>1</sub> accoglie quella parte dei crediti che, iscritta nell'attivo circolante, è destinata ad essere incassata oltre i 12 mesi.

D rappresenta la classe dei ratei e risconti attivi. Si assume che i ratei e i risconti siano a breve termine; qualora i ratei e i risconti a medio-lungo termine dovessero essere di importo rilevante, si suggerisce di imputare detta parte nelle immobilizzazioni. Passivo patrimoniale

$(B + C + D)_1$  rappresenta le passività della società destinate ad essere regolate oltre i 12 mesi dalla data di chiusura dell'esercizio.

$(B + C + D)_2$  accoglie le passività della società destinate ad essere regolate entro 12 mesi dalla data di chiusura dell'esercizio.

E rappresenta la macro classe dei ratei e risconti passivi. Si assume che i ratei e i risconti siano a breve termine; qualora i ratei e i risconti a medio-lungo termine dovessero essere di importo rilevante, si suggerisce di imputare detta parte nelle passività consolidate.



	Valori di bilancio al ... 200X+1	Valori di bilancio al ... 200X+1	Valori di bilancio al ... 200X	Variazioni
Disponibilità liquide (CIV)	...	...	...	...
Altre attività finanziarie correnti (CIII)	...	...	...	...
Crediti finanziari correnti (BIII2, entro 12 mesi)	...	...	...	...
Debiti bancari correnti (D4, entro 12 mesi, fatta eccezione per la parte corrente dell'indebitamento non corrente)*	...	...	...	...
Parte corrente dell'indebitamento non corrente (D4, entro 12 mesi per quanto rileva la quota capitale delle rate dovute nei 12 mesi)*	...	...	...	...
Altre passività finanziarie correnti (D, rapporti finanziari entro 12 mesi)	...	...	...	...
Debiti per leasing finanziario corrent (NI)	...	...	...	...
Indebitamento finanziario corrente netto (a)	...	...	...	...
Debiti bancari non correnti (D4, oltre 12 mesi)	...	...	...	...
Obbligazioni emesse (D1 + D2)	...	...	...	...
Altre passività finanziarie non correnti (D, rapporti finanziari oltre 12 mesi)	...	...	...	...
Debiti per leasing finanziario non correnti (NI)	...	...	...	...
Indebitamento finanziario non corrente (b)	...	...	...	...
Indebitamento finanziario netto o Posizione finanziaria netta (c = a +b)	...	...	...	...

*Nel caso in cui si voglia fornire tale ulteriore elemento di dettaglio, è necessario modificare anche il contenuto dei “debiti bancari correnti” e assicurarsi che la somma di entrambe le voci (debiti correnti bancari + parte corrente dell'indebitamento non corrente) è pari a D4.*

INDICATORI DI SOLVIBILITA' *		
Indicatore		Classi o sottoclassi dello stato patrimoniale civilistico
Margine di disponibilità	Attivo corrente - Passività correnti	$(A_{att} + C_{att} + B_{III_1} - C_{II_1} + D_{att}) - [(B + C + D)_2 \text{ pass} + E_{pass}]$
Quoziente di disponibilità	Attivo corrente / Passività correnti	$(A_{att} + C_{att} + B_{III_1} - C_{II_1} + D_{att}) / [(B + C + D)_2 \text{ pass} + E_{pass}]$
Margine di tesoreria	(Liquidità differite Liquidità immediate) - Passività correnti	$[A + B_{III_1} + C_{II} \text{ (al netto di } C_{II_1}) + C_{III} + D_2 + C_{IV}] - [(B + C + D)_2 \text{ pass} + E_{pass}]$
Quoziente di tesoreria	(Liquidità differite Liquidità immediate) / Passività correnti	$[A + B_{III_1} + C_{II} \text{ (al netto di } C_{II_1}) + C_{III} + D_2 + C_{IV}] / [(B + C + D)_2 \text{ pass} + E_{pass}]$
* La simbologia utilizzata è coerente con quella adottata nell'illustrazione dello stato patrimoniale "finanziario"		



<b>Posizionamento mercato</b>	<b>Interpretazione</b>	<b>Calcolo</b>
Quota di mercato detenuta	Volume dell'attività rispetto alla dimensione del mercato servito	Fatturato/dimensione mercato

<b>Customer satisfaction</b>	<b>Interpretazione</b>	<b>Calcolo</b>
Tempo medio di consegna o di evasione dell'ordine	Competitività del sistema logistico	Somma dei tempi di consegna / numero consegne
Puntualità nelle consegne	Competitività del sistema logistico	% ordini evasi nei tempi
Numero reclami	Qualità del prodotto rispetto alle esigenze dei clienti	Numero reclami nel periodo
Tasso difettosità prodotti (in % sulle vendite)	Qualità del prodotto rispetto alle esigenze dei clienti	Numero prodotti difettosi / numero totale prodotti venduti
Numero interventi di riparazione (in garanzia)	Interventi necessari per mantenere la qualità del prodotto	Numero di interventi di riparazione in un certo periodo
N. clienti fidelizzati sul totale	Grado di fidelizzazione della clientela	Fatturato a clienti esistenti / fatturato
Pubblicità sul fatturato	Incidenza costi di pubblicità sul volume di attività	Spese di pubblicità / fatturato
Assistenza alla clientela	Attenzione al servizio post-vendita	Spese di un periodo dedicate all'assistenza della clientela
% fatturato da canali diretti	Dipendenza dell'impresa da forze vendita esterne	Fatturato da canali diretti / fatturato



<b>Efficienza fattori</b>	<b>Interpretazione</b>	<b>Calcolo</b>
Ricavi per dipendente	Produttività aziendale	Fatturato / n. medio dipendenti
Produttività lavoro	Capacità di realizzare un dato livello di output con numero minimo di addetti	Output (in quantità) / numero medio addetti in un periodo

<b>Efficienza processi</b>	<b>Interpretazione</b>	<b>Calcolo</b>
Tempo medio di ciclo o di attraversamento (Throughout-time o manufacturing lead time)	Velocità delle attività operative interne, ovvero esistenza di vantaggi (o svantaggi) legati alla gestione più efficiente di tutti i processi interni	Somma tempi di lavorazione, di ispezione, di movimentazione, di attesa e di immagazzinamento
Tempo medio di lavorazione (Processing-time)	Velocità delle attività operative interne limitatamente ai processi di produzione in senso stretto	Somma tempi di lavorazione interna
Tempo medio di set-up (attrezzaggio)	Vantaggio competitivo da differenziazione ovvero misura le attività che non creano valore aggiunto	Somma dei tempi di attrezzaggio/ somma dei tempi di lavorazione
Percentuale di scarti	Sprechi necessari per mantenere la qualità	Numero pezzi scartati / numero totali pezzi prodotti in un periodo
Capacità produttiva disponibile	Capacità produttività disponibile per l'incremento della produzione (misurata in unità di ore o numero prodotti)	N. ore disponibili – n. ore prodotte



Innovazione	Interpretazione	Calcolo
Tempo di introduzione di un nuovo prodotto (time to market)	Misura il tempo necessario per lo sviluppo di nuovi prodotti	Tempo compreso tra il momento in cui viene concepito un nuovo prodotto e la sua immissione sul mercato
Tasso di novità di clienti e mercati	Esprime i risultati innovativi dell'impresa	Fatturato da nuovi clienti (o mercati) / fatturato
Tasso di incidenza dei nuovi prodotti	Esprime i risultati innovativi dell'impresa	Fatturato dei prodotti entrati negli ultimi 2 anni / fatturato
Numero di brevetti	Esprime i risultati innovativi dell'impresa	Numero nuovi brevetti per periodo / investimenti in R & S
Tasso incidenza prodotti di proprietà riservata	Esprime i risultati innovativi dell'impresa	% fatturato dovuta a prodotti protetti da brevetto



# Adeguati assetti e prevenzione della crisi

## Sistemi di allerta interni – Quaderno 71 SAF Milano

Protocollo operativo

Utile disamina delle azioni proposte da cui si desumono criteri di misurazione da utilizzarsi anche in chiave preventiva



ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI  
E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI GENOVA

ADEGUATA VERIFICA ( <i>early warning</i> )	RACCOLTA E ORGANIZZAZIONE DATI	REVIEW CONTABILE	ANALISI ANDAMENTALE ( <i>interna ed esterna</i> )	ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA ( <i>storica e prospettica</i> )	ANALISI QUALITATIVA ( <i>gestionale e settoriale</i> )	VALUTAZIONE FINALE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anomale nei pagamenti</li> <li>• Anomale nei rapporti bancari e C.R.</li> <li>• Anomale contrattuali</li> <li>• Anomale di bilancio</li> <li>• Anomale erariali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Check-list</li> <li>• Raccolta dati</li> <li>• Organizzazione e standardizzazioni</li> <li>• Predisposizione fogli di lavoro</li> <li>• Predisposizione Essier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normalizzazione leasing</li> <li>• Normalizzazione costi capitalizzati</li> <li>• Rettifiche circolarizzazione bancaria</li> <li>• Altre rettifiche e normalizzazioni rilevanti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conti bancari</li> <li>• Struttura fidi</li> <li>• Centrale dei Ruchi</li> <li>• Pagamenti</li> <li>• Eventi pregiudizievoli</li> <li>• Altre informazioni andamentali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riclassificazione</li> <li>• Bilancio pro-forma</li> <li>• Simulazioni</li> <li>• Ciclo del COO</li> <li>• Ciclo degli investimenti fissi</li> <li>• PFN</li> <li>• Capitalizzazione effettiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governance</li> <li>• Management</li> <li>• Sistemi informativi</li> <li>• Politiche aziendali</li> <li>• Organizzazioni</li> <li>• Piano di sviluppo</li> <li>• Settore merceologico</li> </ul>	



# Elenco anomalie rilevanti – early warning

La procedura di **adeguata verifica** proposta recepisce la metrica probabilistica dai modelli IRB (*Internal Rating Based approach*) ritenuti conformi alle indicazioni dei principali enti regolatori, nazionali ed internazionali e alla best practice internazionale. I dati richiesti per l'elaborazione e le anomalie sono indicati per il migliore utilizzo del modello elettronico proposto ( vedere in <http://www.odece.mi.it>)

## 1) Anomalie nei pagamenti verso controparti commerciali

- a) Ricevute ed altri avvisi di pagamento non onorate alla scadenza
- b) Ritardi nei pagamenti concordati superiori a 90 giorni
- c) Pagamenti parziali rispetto al prezzo concordato
- d) Richieste di riscadenzamento nei pagamenti concordati
- e) Compensazioni, abbuoni derivanti da resi, controversie derivanti dalla quantità del prodotto o da ritardi nei termini di consegna anomali rispetto la media del settore
- f) Sconti o promozioni di ogni tipo in misura superiore al 50% del prezzo di listino o comunemente praticato, in ogni caso considerati anomali in rapporto alle comuni condizioni d'uso di piazza



# Elenco anomalie rilevanti – early warning

## 2) Anomalie nei rapporti con le banche ed altri soggetti finanziari

- a) Significativo concordante (nel senso di coincidente e concomitante *downgrade* da parte di più banche o enti finanziari) deterioramento dei *rating* interni assegnati dalle banche *downgrade*
- b) Sconfini rilevanti <sup>1</sup> e ripetuti n Centrale dei rischi (avvenuti nell'arco degli ultimi 12 mesi)
- c) Anomalo aumento delle richieste di garanzie su beni aziendali o di soggetti terzi
- d) Anomalo aumento delle segnalazioni in C.R. di insoluti su anticipo crediti
- e) Anomale richieste di fido oltre gli ordinari fabbisogni di cassa attesi. In particolare, ripetute richieste di temporanee disponibilità di cassa per far fronte a esigenze di tesoreria non giustificate dalla stagionalità
- f) Sconti o promozioni di ogni tipo in misura superiore al 50% del prezzo di listino o comunemente praticato, in ogni caso considerati anomali in rapporto alle comuni condizioni d'uso di piazza

### Note:

- 1) Uno sconfino è considerato rilevante se presenta un importo superiore al 5% del complessivo fido accordato a livello di sistema (insieme degli enti segnalanti). V comunque esclusa la stagionalità che può determinare fabbisogni specifici anche se un adeguato sistema di tesoreria dovrebbe consentire di prevedere in anticipo i fabbisogni stagionali ed evitare tali sconfini negoziando ex ante con le banche linee di temporanee disponibilità (TMD). Come stabilito dal principio di revisione n. 135 per i revisori e, in via generale, per i sindaci dall'art. 2403 del Codice Civile, rientra nel perimetro di competenza dell'organo di controllo societario la valutazione dell'adeguatezza del sistema informativo e quindi delle procedure di pianificazione e controllo in grado di assicurare una gestione efficace ed efficiente (**rischio informativo**).



# Elenco anomalie rilevanti – early warning

## 2) Anomalie nei rapporti con le banche ed altri soggetti finanziari (segue)

- g) Anomala e continuativa crescita dei fdi utilizzati, con particolare riferimento al sovra-utilizzo dei fidi di smobilizzo crediti commerciali (fidi autoliquidanti)
- h) Rientri nelle linee di credito per cassa o per firma che non si inseriscono in una rimodulazione complessiva della struttura degli affidamenti <sup>1</sup>
- i) Richiesta di finanziamenti straordinari aventi per scopo consolidamento di debiti a breve termine e riscadenzamenti di prestiti persistenti non correlate a manovre finanziarie di ottimizzazione della struttura finanziaria ovvero, anche riduzioni di linee di fido non utilizzate, se non nell'ambito di una rimodulazione complessiva della struttura degli affidamenti <sup>2</sup>
- j) Mancato pagamento di rimborsi di prestiti obbligazionari o di altri impegni in linea interessi o capitale ovvero riscadenzamenti e dilazioni su prestiti obbligazionari in essere

Note:

- 1) Anche se il rientro è concordato con la banca ed è bonario, rappresenta comunque un segnale di interruzione se pur consensuale del rapporto di fiducia banca-cliente
- 2) Ad esempio la banca può concedere al cliente una riduzione del tasso di interesse del finanziamento oppure può disporre un allungamento della durata del finanziamento. Tali modifiche contrattuali che di per sé sono fisiologiche e rientrano nell'ambito della gestione dell'impianto fidi in relazione all'evoluzione dell'attività aziendale, possono costituire misure di *forbearance* se concesse ad un'impresa in difficoltà finanziaria, ad esempio in presenza di sconfini ripetuti



# Elenco anomalie rilevanti – early warning

## 2) Anomalie nei rapporti con le banche ed altri soggetti finanziari (segue)

- k) Progressivo peggioramento delle condizioni negoziali praticate sulle linee di credito sintomatico <sup>1</sup>
- l) Progressivo peggioramento del rating bancario assegnato alla capogruppo o ad altre società del gruppo economico di appartenenza il cui peso specifico nell'area di consolidamento sia ritenuto rilevante <sup>2</sup>
- m) Mancato rispetto delle condizioni negoziali correlate alla concessione di linee di fido o a sue condizioni di utilizzo (covenant) <sup>3</sup>

### Note:

- 1) Le condizioni negoziali bancarie (tassi di interesse e commissioni) sono correlate al rating assegnato, se le banche aumentano il pricing a parità di struttura dell'operazione e senza che ci siano trend esogeni di mercato dei tassi, è molto probabile che ci sia un peggioramento nella valutazione dell'azienda da parte della banca (effetto segnalazione)
- 2) L'organo di controllo preposto al monitoraggio deve sempre estendere il suo giudizio di merito all'intero gruppo economico (o imprenditoriale) di appartenenza: il rating dell'azienda può peggiorare anche per effetto dell'andamento della capogruppo (quasi mai il contrario) e tale fattore deve essere sempre tenuto in seria considerazione
- 3) Ad esempio quando nel contratto di finanziamento è inserita una clausola di variazione del tal tasso d'interesse o spread (*step up o step down*) condizionata a rispetto di determinati *covenant di bilancio* (mantenimento di indici finanziari come ad esempio, patrimonio netto su posizione finanziaria netta o oneri finanziari su MOL entro determinati *range* di valori) ovvero *covenant giuridici*, come ad esempio, non distribuzione di utili o apporto mezzi propri. Indirettamente, se non rispettati essi possono far peggiorare la situazione finanziaria anche prospettica.



# Elenco anomalie rilevanti – early warning

## 3) Anomalie contrattuali nei confronti di controparti negoziali

- a) Mancato rispetto di clausole contrattuali che comportano per la società impegni precuniari di rilevane entità
- b) Mancato rilascio di garanzie commerciali a garanzia di impegni aziendali *di fare* (*Bid Bond, Advance Pament Bond, Performance Bond, ecc.*)
- c) Mancato rilascio di garanzie a fronte di prestazioni *di dare* (*Payment Bonds, Retention Money Bond ecc.*)



# Elenco anomalie rilevanti – early warning

## 4) Anomalie contabili e di bilancio

- a) Riduzione superiore al 50% del patrimonio netto per effetto di perdite d'esercizio
- b) Riduzione del capitale tangibile <sup>1</sup> rettificato inferiore a zero
- c) Drastica riduzione dei valori dell'attivo per perdite durevoli di valore o delle garanzie rilasciate a terzi a fronte di impegni finanziari rilevanti
- d) Drastica riduzione del fatturato per un ammontare superiore al 10% ovvero superiore al 30% del margine di sicurezza (ricavi di vendita – BEP)
- e) Anomalo aumento del capitale circolante operativo <sup>2</sup> non compensato da un pari aumento dell'autofinanziamento operativo <sup>3</sup>
- f) Drastica riduzione del flusso di cassa operativo accompagnato da un saldo netto di gestione negativo

### Note:

- 1) Per capitale tangibile rettificato deve intendersi il valore del capitale netto contabile, così come risulta dall'ultimo bilancio d'esercizio, al netto delle immobilizzazioni immateriali e delle rivalutazioni su cespiti immobiliari (fondo rivalutazione).
- 2) Per capitale circolante operativo, secondo la tassonomia della Centrale dei Bilanci cui in questa sede sempre si rinvia, si intende la somma algebrica di crediti e debiti commerciali (sia a breve che a medio lungo termine), dei crediti e debiti diversi (compreso ratei e riscontri) e delle giacenze di magazzino
- 3) Per autofinanziamento operativo si intende il risultato operativo lordo (MOL) aumentato/diminuito degli accantonamenti/utilizzi a fondi spese e rischi, aumentato dei ricavi ed oneri diversi e dei costi capitalizzati



# Elenco anomalie rilevanti – early warning

## 4) Anomalie contabili e di bilancio (segue)

- g) *Debt Service Coverage Ratio* < 1,1% <sup>1</sup>
- h) Autofinanziamento operativo negativo
- i) Drastica crescita della posizione finanziaria netta associata ad un rapporto CNT/CI <sup>2</sup> < 30%
- j) *Liabilities leverage* (Equity/Total Assets < 5% - 10%) e *Profit before taxes/Revenues* < -1%
- k) Oneri finanziari netti / margine operativo lordo <sup>3</sup> > 30%
- l) Anomala crescita dei costi capitalizzati non rientranti tra le immobilizzazioni valutabili al *fair value* (marchi, brevetti, opere d'ingegno) non giustificati da una dimostrabile crescita degli investimenti materiali ed aumento del volume d'affari

### Note:

- 1) In prima approssimazione. Per DSCR si intende il rapporto tra flusso di cassa operativo e la somma di tutti gli impegni finanziari inderogabili pagati nell'esercizio. Tali impegni sono rappresentati dal servizio del debito bancario ed erariale ovvero dagli oneri finanziari netti e rae di mutuo in scadenza nell'esercizio e delle imposte e tasse pagate dell'esercizio. Tale rapporto affinché sia garantita una ordinaria e normale gestione finanziaria, deve essere pari 1,1 per considerare prudentemente anche il rischio di future diminuzioni non previste nel flusso di cassa operativo (perdite inattese della distribuzione dei flussi di cassa).
- 2) CNT = capitale netto tangibile; CI = capitale investito (capitale fisso netto + capitale circolante operativo + immobilizzazioni finanziarie)
- 3) Nella tassonomia della Centrale dei Bilanci il MOL non comprende la voce *ricavi e oneri diversi* che viceversa è compresa convenzionalmente nel calcolo del EBITDA. Tale scelta metodologia si giustifica con la necessità di non influenzare la principale grandezza segnaletica di reddito con voci contabili residuali fortemente influenzate da politiche di bilancio e scelte discrezionali



# Elenco anomalie rilevanti – early warning

## 5) Anomalie gestionali

- a) Perdita di membri della direzione con responsabilità strategiche senza una loro sostituzione
- b) Perdita di mercati fondamentali, di clienti chiave, di contratti di distribuzione, di concessione o di fornitura importanti
- c) Difficoltà con il personale
- d) Scarsità nell'approvvigionamento di forniture importanti
- e) Comparsa di concorrenti di grande successo
- f) Elevati rischi ambientali non adeguatamente coperti da polizze assicurative
- g) Elevati rischi di *compliance* (mancanza o carenza di un modello organizzativo ex DL.gs 8 giugno 2001, n. 231)

## 6) Anomalie erariali

- a) Mancato pagamento di imposte dirette, indirette e ritenute d'acconto per oltre un semestre
- b) Mancato pagamento di contributi previdenziali e premi assicurativi obbligatori per lavoratori dipendenti per oltre un semestre



# Elenco anomalie rilevanti – early warning

## 7) Anomalie da eventi pregiudizievoli

- a) Iscrizioni di ipoteche giudiziarie, pegni e forme tecniche di prelazione su beni aziendali
- b) Decreti ingiuntivi ricevuti ed atti di ricognitivi di avvio di azioni per il recupero dei crediti
- c) Protesto di assegni e cambiali
- d) Istanze di fallimento avanzate da creditori aziendali
- e) Default/fallimento dei garanti e default/fallimento dei garantiti (rischio infragruppo)
- f) Intenzione della direzione di liquidare l'impresa o di cessare le attività



# Attività di review

Oggetto dell'attività di review dovrebbero essere nove elementi quantitativi desunti dalle risultanze contabili che ai fini dell'analisi sono ritenute fondamentali (KPI Key Performance Indicators):

- 1) **Capitale fisso tangibile rettificato:** inteso come il valore delle immobilizzazioni materiali iscritte in bilancio al netto delle rivalutazioni effettuate (Fondo di rivalutazione).

Le principali normalizzazioni riguardano:

**a) L'imputazione delle operazioni di leasing** (operativo e finanziario) secondo il principio contabile IFRS 17, ovvero, quando non già applicato, del principio finanziario che privilegia la sostanza sulla forma. Nello specifico, sarà necessario imputare nell'attivo patrimoniale, tra le immobilizzazioni materiali, anche il valore nominale dei beni acquisiti in leasing (prezzo di acquisto del bene) al netto del fondo ammortamento per canoni in linea capitale già pagati (quest'ultimo evidenziato separatamente), e contemporaneamente nel passivo patrimoniale il debito finanziario nei confronti della società di leasing

**b) L'imputazione di costi capitalizzati** tra le immobilizzazioni immateriali non aventi un proprio mercato secondario, come tipicamente nel caso di marchi, brevetti, disegni industriali ed in generale opere d'ingegno. Questa categoria di costi, seppur correttamente imputati in applicazione dei principi contabili e norme di legge, dovranno essere opportunamente evidenziati e, nel caso, stornati al risultato economico di periodo. Tra questi costi rientrano sicuramente le spese e gli oneri finanziari, le spese di sviluppo, quando non giustificati da successivi incrementi di fatturato e conseguenti nuovi investimenti materiali (fase di industrializzazione ed implementazione produttiva), e ogni altra categoria di costo la cui capitalizzazione non sia motivata dalla necessità di costituire un'attività avente un prezzo di realizzo



# Attività di review

- 2) **Capitale circolante operativo:** inteso come somma algebrica di scorte di magazzino (prodotti finiti e semilavorati, materie prime, merci), crediti e debiti commerciali a breve termine crediti e debiti diversi a breve termine, ratei e riscontri attivi e passivi. Le principali normalizzazioni riguardano i **crediti e debiti diversi** escludendo le voci extra-gestionali (ad esempio, nei confronti di soci o amministratori per trasferimenti non inerenti il loro incarico) o quelle non specificatamente riscontrabili in contabilità.
- 3) **Immobilizzazioni finanziarie:** intese come somma algebrica delle partecipazioni in società controllate e collegate, crediti finanziari a medio-lungo termine e crediti commerciali e diversi a medio-lungo termine (compreso i crediti di dubbia esigibilità o in contenzioso). Le principali normalizzazioni riguardano:
- a) **La posizione infragruppo**, intesa come crediti e debiti e relativi costi e ricavi nei confronti di tutte le società controllate e collegate, con esplicita enucleazione dei crediti e debiti aventi **effettiva** natura commerciale da quelli che sono da considerarsi, per differenza, a natura finanziaria.
  - b) **Valutazione al fair value delle partecipazioni detenute**, con eventuale rettifica di valore quando si ritenga la perdita durevole e non recuperabile (**impairment test**, in applicazione dell'OIC 9)



# Attività di review

- 4) **Patrimonio netto tangibile rettificato:** inteso come capitale netto contabile risultante dall'ultimo bilancio d'esercizio diminuito delle immobilizzazioni immateriali che non presentano un valore di realizzo e dal fondo rivalutazione sulle immobilizzazioni materiali e finanziarie.
- 5) **Posizione finanziaria netta (PFN):** intesa come somma delle passività finanziarie (debiti verso banche ed altre società finanziarie, sia a breve che a medio lungo termine, e prestiti obbligazionari non subordinati) al netto delle disponibilità liquide (saldi attivi di conto corrente, depositi vincolati e valori in cassa)
- 6) **Margine operativo lordo (MOL) :** inteso come differenza tra il valore della produzione e tutti i costi operativi, ad eccezione di ricavi e oneri diversi. Conformemente a quanto indicato al punto 1) lettera a), tra i costi per godimento di beni di terzi andranno normalizzati i costi per canoni di leasing in funzione dell'applicazione del metodo finanziario (IFRS 17). Nello specifico, sulla base dei dati desumibili dai singoli contratti in essere, il canone di leasing andrà ripartito nelle sue due componenti: la quota capitale e la quota interessi. La quota capitale andrà assimilata ad una quota di ammortamento, imputato nel passivo patrimoniale. La quota interessi sarà portata in incremento degli oneri finanziari



# Attività di review

- 7) **Oneri finanziari netti:** intesi come somma algebrica tra oneri e proventi finanziari. Andranno incrementati della quota interessi delle operazioni di leasing (finanziarie e operative) e agli oneri capitalizzati che, conseguentemente, andranno rettificati nell'attivo patrimoniale per pari importo.
- 8) **Imposte e Tasse:** intese come imposte e tasse effettivamente pagate nell'esercizio. Esse andranno rettificate in funzione dell'utilizzo del fondo imposte e tasse, se esistente.
- 9) **Impegni e rischi:** in nota integrativa andranno specificati, sulla base delle evidenze delle segnalazioni in Centrale dei Rischi, tutti gli impegni verso terzi e di terzi (garanzie rilasciate e ricevute), con specifica distinzione tra garanzie personali e garanzie reali. In particolare, andranno indicata i “ ***rischi di regresso per crediti commerciali scontanti o anticipati da banche o società di factoring*** ”



# Analisi qualitativa

Oggetto della presente analisi sono tutte le variabili, sia qualitative che quantitative, non esaminate attraverso l'analisi andamentale ed economico-finanziaria, che possono influenzare significativamente sulla probabilità di insolvenza ed il correlato rischio. Per le procedure specifiche da applicare si invia ai principi di pratica professionale di revisori e sindaci per il controllo interno (**Auditing Guidelines**) dal n.6 al n.17 integrati dall'**addendum** italiano al CoSO Report (capitolo 1, paragrafi 1.3 e 1.4) <sup>1</sup>

In particolare, scopo dell'analisi qualitativa è quello di integrare le informazioni già elaborate mediante l'analisi andamentale ed economico-finanziaria, attraverso un esame approfondito:

- a) delle caratteristiche strutturali ed evolutive del **mercato di riferimento**
- b) del **posizionamento** competitivo rispetto alla concorrenza
- c) del livello di **trasparenza informativa (disclosure)** dell'impresa
- d) **delle caratteristiche del management** e dei comportamenti da esso tenuti
- e) **della manifestazione** di eventi rischiosi interni o esterni all'azienda <sup>2</sup>
- f) **della storia e della tradizione aziendale**, dell'organizzazione dei sistemi gestionali e informativi con particolare riferimento ai sistemi di tesoreria e controllo di gestione

Note:

- 1) Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (CoSO)
- 2) In particolare modo l'attenzione deve essere rivolta a indicatori alternativi non finanziari, al fine di individuare e premiare elementi distintivi nella gestione delle politiche sociali, ambientali e nel funzionamento della struttura di governance societaria. Questi elementi di valutazione complementari a quelli più comunemente adottati per la valutazione del merito creditizio sono chiamati fattori ESG (*Environmental Social and Governance*) cioè i driver principali di analisi aziendale riguardanti le politiche ambientali, sociali e di governance societarie. L'analisi de fattori ESG consente di valutare elementi di rischio alternativi e scarsamente correlati con quelli esaminati dall'analisi finanziaria, concentrandosi su aspetti intangibili e ampliando la gamma di informazioni a disposizione dell'*Advisor* a supporto del giudizio sul merito creditizio.



# Analisi qualitativa

L'analisi qualitativa permette agli organi di controllo interno ed al revisore di avere una migliore comprensione dell'attività aziendale (intesa come strategie politiche gestionali), della sua struttura imprenditoriale e manageriale, del piano di sviluppo e delle fonti di copertura finanziaria (business plan), nonché dell'andamento del settore merceologico di appartenenza e delle sue caratteristiche congiunturali.

Operativamente, la fonte principale attraverso la quale l'organo di controllo interno acquisisce le informazioni in merito alle strategie e alle politiche gestionali aziendali è costituita dal **questionario informativo**, da compilare a cura degli organi amministrativi e di direzione.

Nel questionario informativo l'attenzione è sostanzialmente rivolta a due configurazioni fondamentali di rischio:

- a) una dimensione **interna (rischio specifico o idiosincratico)**, che attiene essenzialmente alle caratteristiche della governance, dei sistemi informativi, alla qualità del management e ai rapporti con gli istituti finanziari
- b) una dimensione **esterna (rischio sistemico)**, che attiene al contesto macroeconomico generale, al settore merceologico di appartenenza (Ateco 2007), all'ambiente competitivo in cui l'impresa opera, alle caratteristiche del mercato di riferimento, all'area geografica e alla dimensione aziendale



# Analisi qualitativa

In particolare, le variabili che l'organo di controllo interno deve analizzare con maggiore attenzione sono:

**a) Rapporti con il sistema bancario:** l'organo di controllo interno deve poter verificare se i dati utilizzati nel corso dell'analisi andamentale siano attendibili, confrontandoli con le risposte date dalla società cliente nei questionari informativi. In particolare, l'organo di controllo deve analizzare: tutti gli affidamenti attualmente in essere, le liquidità disponibili, i *rating* assegnato alla società dai diversi enti segnalanti, lo stato del rapporto nei confronti di ogni banca e le condizioni negoziali di ogni finanziamento in essere.

**b) Proprietà e management:** l'organo di controllo interno deve poter valutare la struttura manageriale in termini sia di competenza imprenditoriale e professionale sia di correttezza commerciale. In particolare l'organo di controllo deve analizzare il livello di accentramento dell'azionariato (presenza o meno di un *dominus*), la presenza di comportamenti anomali/pregiudizievoli da parte del management, il livello di allineamento fra proprietà e *management*<sup>1</sup> (che ruolo svolgono i maggiori azionisti all'interno della società) e la presenza di possibili criticità nella successione aziendale (passaggio di gestione)<sup>2</sup>. Inoltre l'organo di controllo interno deve richiedere alla società di ogni tipo d'informazione utile riguardo la situazione patrimoniale delle principali figure in azienda.

Note:

- 1) Includendo anche gli eventuali rapporti con le organizzazioni sindacali.
- 2) L'indagine svolta dall'organo di controllo deve estendersi anche alle figure manageriali apicali quali il direttore commerciale, il responsabile di produzione o il responsabile finanziario il cui improvviso abbandono del suo ruolo può produrre conseguenze rilevanti sulla continuità aziendale



ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI  
E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI GENOVA

# Analisi qualitativa

**c) Pianificazione e controllo:** l'organo di controllo interno deve valutare le politiche aziendali e le variazioni nel mercato di riferimento in grado di compromettere la competitività e il successo della società cliente. In particolare si dovranno analizzare le politiche di sviluppo e di marketing adottate dalla società, la strategia economico-finanziaria scelta e le attività di controllo dell'esecuzione dei piani aziendali. Nel fare ciò l'organo di controllo deve richiedere alla società ogni tipo di informazione al riguardo: obiettivi di vendita e fabbisogno di circolante, programma aziendale degli investimenti, piano di copertura finanziaria, struttura finanziaria attuale, situazione fiscale e contributiva.

**d) Settore merceologico:** l'organo di controllo interno deve valutare le caratteristiche strutturali ed evolutive del settore in cui opera la società cliente. In particolare si dovrà analizzare l'evoluzione della domanda futura, il ciclo di vita del settore (se si trova in una fase espansiva o recessiva), la struttura concorrenziale del settore <sup>1</sup> e il relativo posizionamento competitivo della società cliente <sup>2</sup>.

Note:

- 1) Per un corretto svolgimento dell'analisi del settore merceologico in cui la società monitorata opera, l'organo di controllo interno ed il revisore possono avvalersi di sistemi di business information quali, tra i più noti, Databank ([www.databank.it](http://www.databank.it)) e Prometeia ([www.prometeia.it](http://www.prometeia.it)). In particolare Prometeia elabora costantemente l'*industrial risk*, cioè una misura sintetica di rischio settoriale (semi-specifico)
- 2) Uno dei modelli più utilizzati per l'analisi del posizionamento competitivo, è il modello SWOT (*Strenght, Weaknesses, Opportunities, Threat*) che consente di valutare contemporaneamente i punti di forza e di debolezza della controparte e le opportunità e le minacce dell'ambiente competitivo.



# Analisi qualitativa

**e) Sistemi informativi aziendali:** l'organo di controllo interno deve valutare le politiche aziendali e le variazioni nel mercato di riferimento in grado di compromettere la competitività e il successo della società cliente. In particolare si dovranno analizzare le politiche di sviluppo e di marketing adottate dalla società, la strategia economico-finanziaria scelta e le attività di controllo dell'esecuzione dei piani aziendali. Nel fare ciò l'organo di controllo deve richiedere alla società ogni tipo di informazione al riguardo: obiettivi di vendita e fabbisogno di circolante, programma aziendale degli investimenti, piano di copertura finanziaria, struttura finanziaria attuale, situazione fiscale e contributiva.

**f) Gruppo economico:** l'organo di controllo interno deve valutare la struttura del gruppo economico di appartenenza della società cliente. In particolare, l'organo di controllo interno deve valutare i criteri contabili utilizzati nella redazione del bilancio consolidato, le situazioni contabili infragruppo e ricostruire il gruppo di rischio della società analizzata

Inoltre, ogni qual volta emergano fatti o circostanze rilevanti che possano impattare sul profilo di rischio della controparte, è buona norma che l'organo di controllo interno riveda il processo di assegnazione dello score qualitativo.

La fase di analisi si deve concludere con un giudizio di sintesi (*judgemental*) sulla base di tutte le informazioni raccolte.



# Budgeting e reporting

Quante PMI italiane redigono normalmente il budget dell'anno successivo?

Quante PMI hanno strumenti di misurazione dell'andamento della gestione?

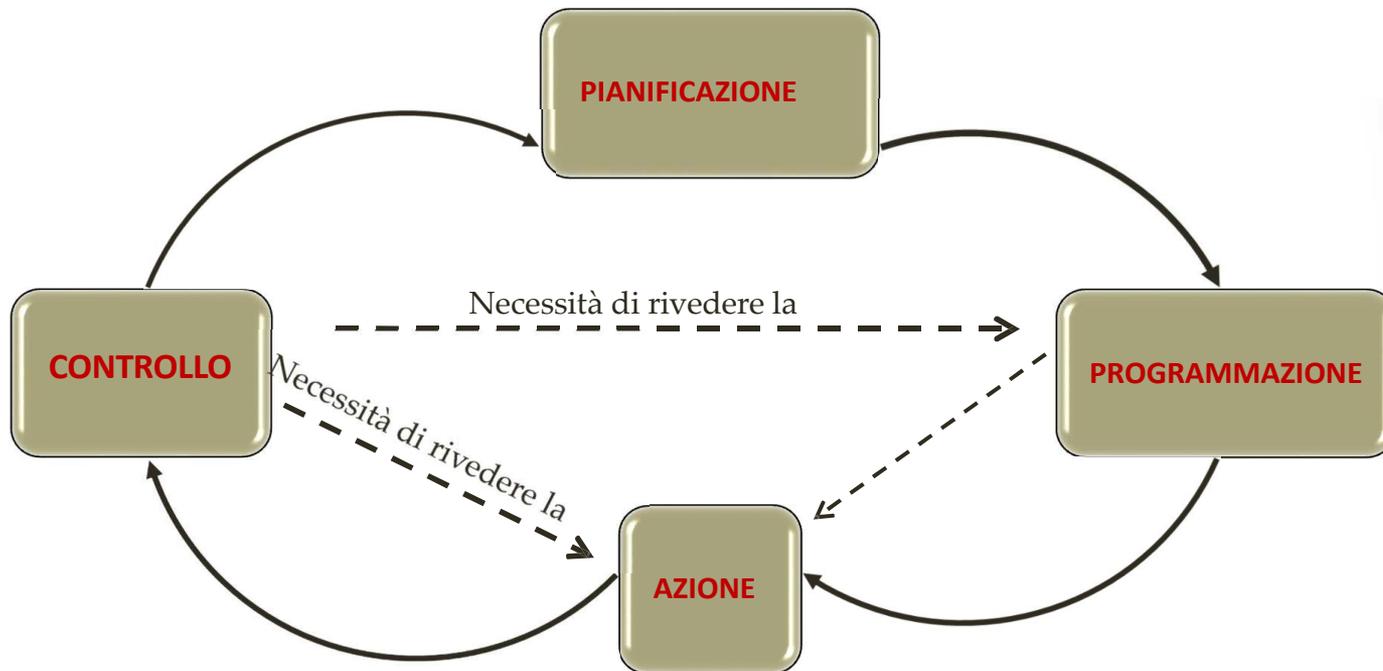
Normalmente esistono pezzi di budget o pezzi di reporting

Occorre rendere sistematica la loro presenza in azienda



# Dalla pianificazione al controllo: fare efficienza in azienda

Nella maggioranza dei manuali l'attività di direzione (management accounting) può essere così disegnato:



# Il ciclo di pianificazione e controllo

1. Che differenza c'è fra **pianificazione** e **programmazione**?
2. In che cosa consiste l'attività di **controllo**?
3. Perché si parla di **feed-back**?
4. Il vero significato del controllo direzionale



Queste attività (diverse dalla pianificazione strategica) sono quelle che definiscono il “**controllo direzionale**” (e quindi la contabilità direzionale) o il “**controllo di gestione**”



# La pianificazione sta a monte del controllo di gestione

Essa è il processo decisionale nel quale sono definiti gli obiettivi di strategia aziendale  
L'insieme di decisioni ed azioni di medio lungo termine che determinano «cosa fa l'azienda e dove vuole andare»



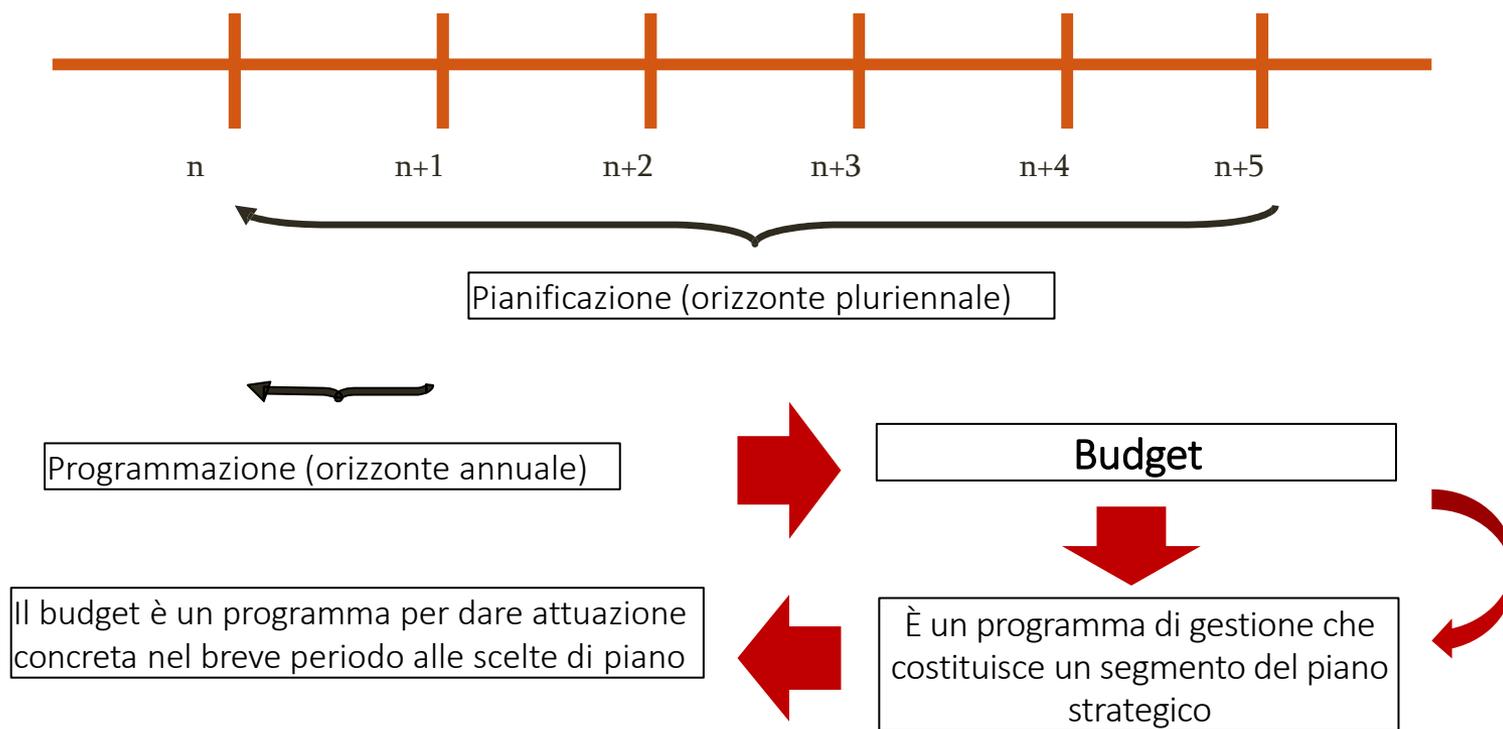
■ SI DECIDE CHE COSA PRODURRE E PER CHI



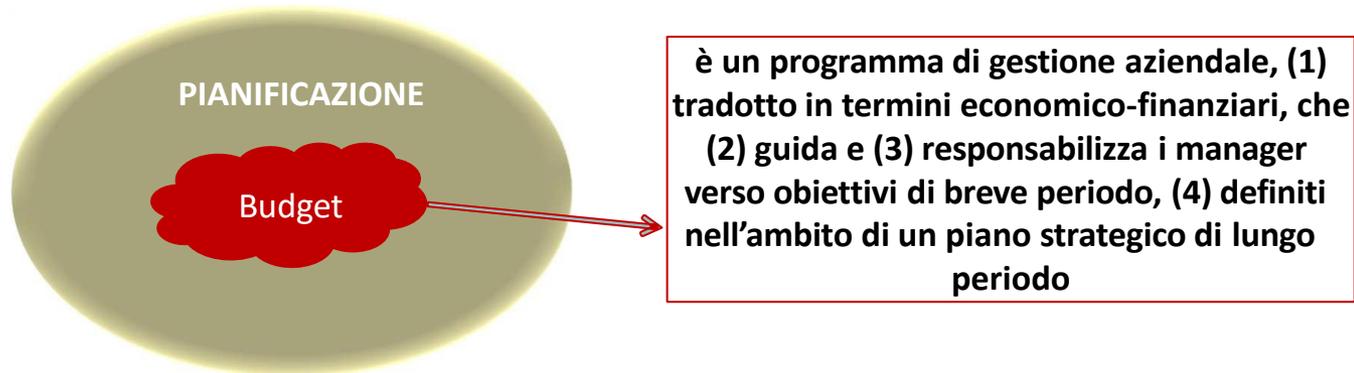
■ SI FORMULANO I PIANI CON I QUALI DARE ATTUAZIONE ALLE STRATEGIE (quali e quante risorse destinare ai singoli progetti, quali sono i tempi di attuazione, ecc.)



# Tipi di “pianificazione” e prima definizione di budget



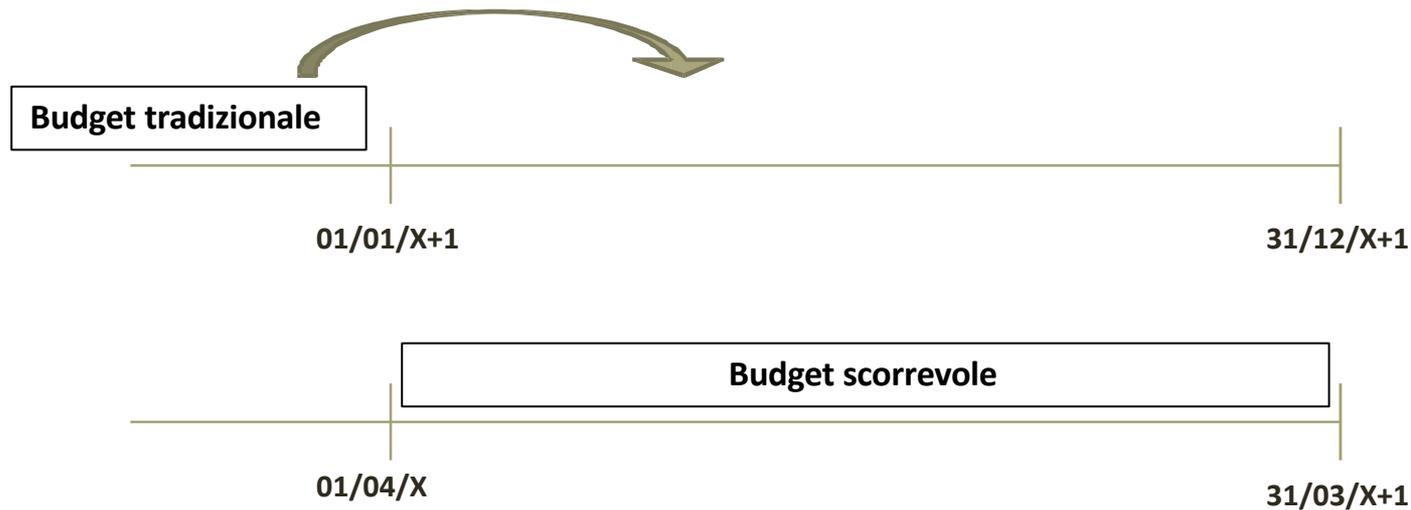
# Definizione di budget



- (1) E' una simulazione economico-finanziaria di certe ipotesi di gestione (di norma, nella sua sintesi finale si compone di un conto economico, di uno stato patrimoniale e di un rendiconto finanziario)
- (2) Evita la navigazione a vista (anche se il ruolo è diverso nella piccola piuttosto che nella medio-grande azienda)
- (3) E' un fondamentale strumento per responsabilizzare i vari livelli aziendali e, sul piano organizzativo, stimola l'integrazione fra aree, uffici, ecc.
- (4) E' un programma di gestione che costituisce un segmento del piano strategico e ed è un programma che serve per dare attuazione alle scelte compiute in sede di pianificazione strategica



# Budget tradizionale e budget scorrevole: precisazioni

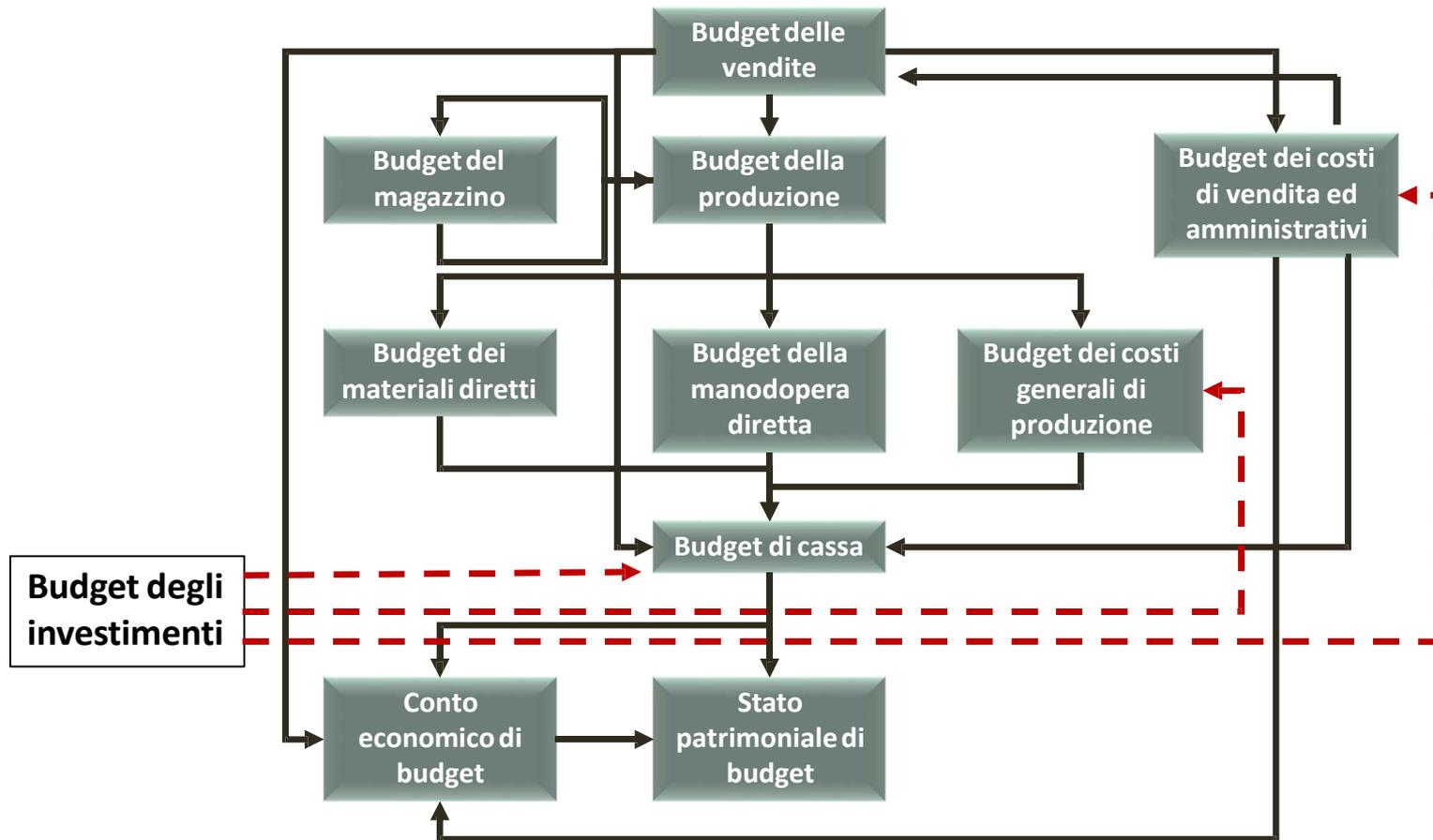


- Qual è la differenza tra il budget tradizionale e quello scorrevole?
- Cosa significa che il budget è «tempificato»?
- Quando si predispone il budget?
- Chi predispone il budget?



# Cos'è il Master budget?

Come si forma in un'azienda manifatturiera?



# Processo di formazione del master budget

Analizziamo il processo di formazione del budget con un caso operativo relativo ad un'azienda che produce gelati.

La necessità di elaborare il budget, nel caso di specie, è accentuata anche dal fatto che il mercato in cui l'azienda opera è caratterizzato da elevata stagionalità.

La gestione dei flussi di cassa è quindi importante.



# Importante premessa sul budget delle vendite



**Perché è il budget delle vendite e non il budget della produzione il punto di partenza del processo a cascata?**

**Perché la produzione è funzione della domanda di mercato e non viceversa**

**È il budget più difficile da predisporre perché pesantemente influenzato dal rischio di previsioni errate**

**E non può essere solo una semplice previsione di vendita, ma è un impegno del management al raggiungimento del risultato prospettato**

**Il budget esprime i dati in funzione delle unità di prodotto e, attraverso la stima dei futuri prezzi di vendita, anche in termini monetari**

**Quali sono i metodi per la stima delle vendite?:**

- **in linea di massima il punto di partenza per la stima è costituito dalle vendite del periodo precedente;**
- **si terrà conto degli ordini arretrati, la politica dei prezzi, i piani di marketing, le tendenze del settore, le condizioni economiche generali;**
- **si potranno impiegare strumenti statistici anche sofisticati o ricorrere a consulenze di società specializzate in ricerche di mercato**

**Alcune  
caratteristiche del  
budget delle  
vendite**



# Il budget delle vendite

Si forma il budget delle vendite che, come si è detto è il punto di partenza della “reazione a catena”

Il budget delle vendite, come anche gli altri budget operativi è predisposto per periodi infrannuali (trimestri o mesi) – budget tempificato

Dagli studi effettuati sono emerse previsioni di vendita per complessive 100.000 scatole di gelati con un picco di vendite di 40.000 scatole nel terzo trimestre (effetto stagione estiva).

Ecco il conseguente prospetto:

Budget dei ricavi di vendita	Trimestri 2018				Totale
	1°	2°	3°	4°	
A. Vendite previste in n° di casse	10.000	30.000	40.000	20.000	100.000
B. Prezzo di vendita unitario	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Totale ricavi di vendita (=AxB)	200.000,00	600.000,00	800.000,00	400.000,00	2.000.000,00



# Il budget della produzione

Una volta che è disponibile il budget delle vendite si può costruire il budget della produzione

**Serve, però, non solo sapere le vendite,  
ma anche la politica delle scorte.  
Perché?**

Componente	Segno
A. N° unità previste in vendita	(+)
B. Magazzino finale prodotti finiti	(+)
<b>C. Totale fabbisogno (=A+B)</b>	<b>(=)</b>
D. Magazzino iniziale prodotti finiti	(-)
<b>E. Produzione necessaria nel periodo (=D-E)</b>	<b>(=)</b>



# Il budget della produzione

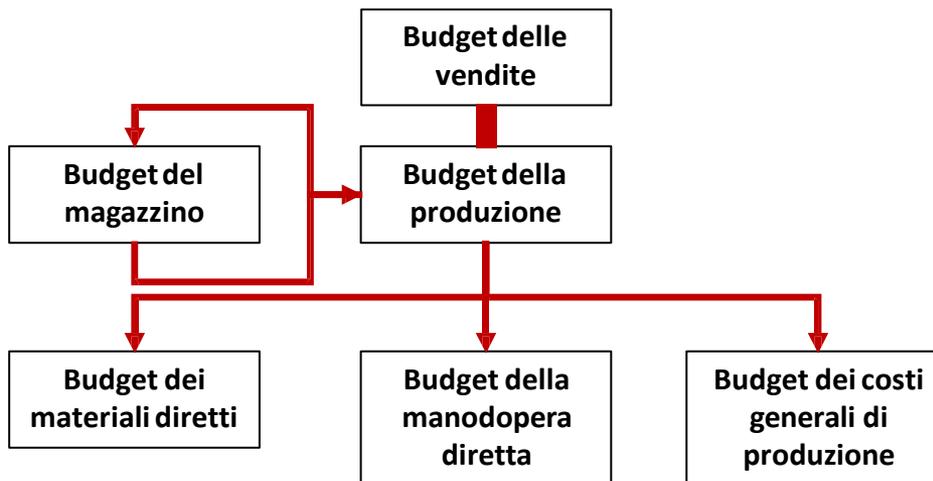
Ipotizziamo che la politica delle scorte di prodotti finiti dell'azienda giustifichi una quantità di giacenze alla fine del trimestre pari al 20% dell'ammontare delle vendite del trimestre successivo al fine di coprire il fabbisogno derivante ad ordini inaspettati.

Budget della produzione	Trimestri 2018				Totale
	1°	2°	3°	4°	
A. Vendite previste in n° di casse	10.000	30.000	40.000	20.000	100.000
B. Magazzino finale prodotti finiti	6.000	8.000	4.000	3.000	3.000
C. Fabbisogno produttivo totale(A-B)	16.000	38.000	44.000	23.000	103.000
D. Magazzino iniziale prodotti finiti	2.000	6.000	8.000	4.000	2.000
E. Produzione necessaria nel periodo	14.000	32.000	36.000	19.000	101.000

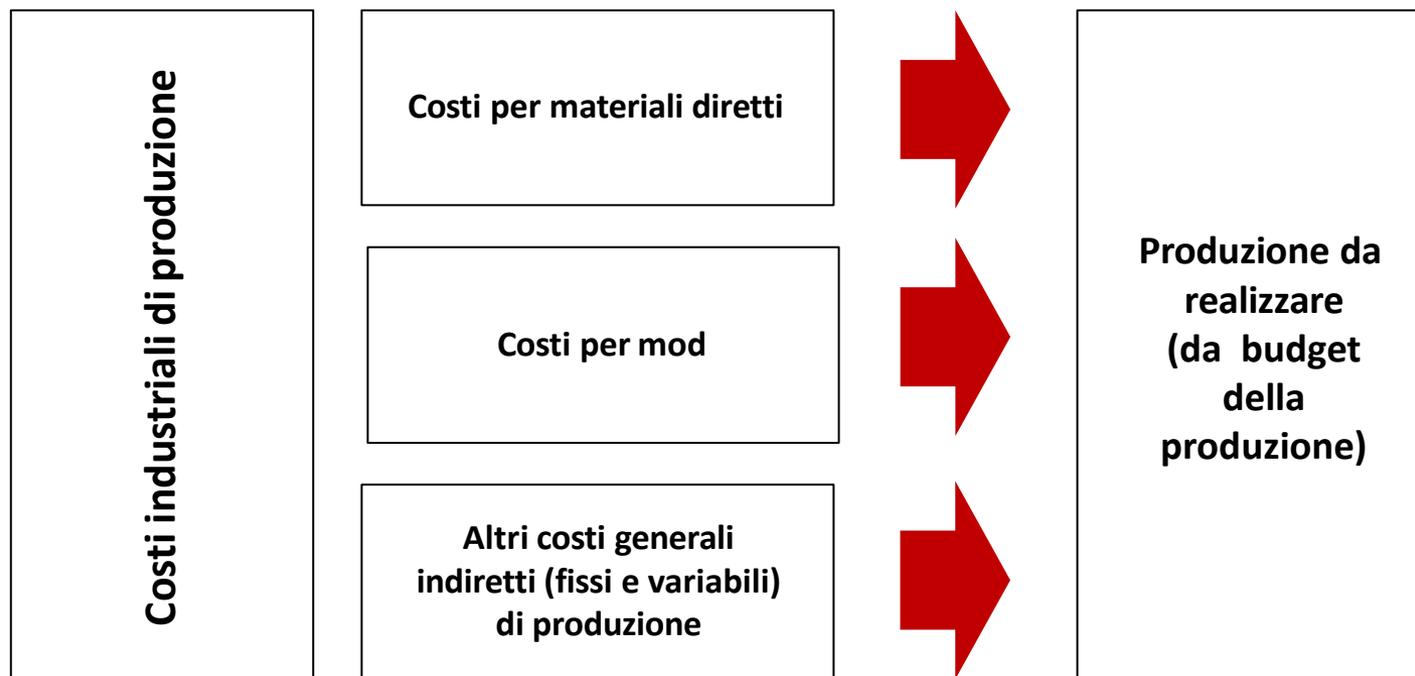
*Da cosa originano?*



# La fase successiva a quella del budget della produzione



# Il rapporto tra quantità da produrre e costi da sostenere



Quindi è necessario sviluppare tre distinti budget:

- Il Budget dei materiali diretti;
- Il Budget della Mod
- Il budget degli altri costi indiretti di produzione



# Il budget dei materiali diretti

Per formare il budget dei materiali diretti è necessario rispondere ad almeno due interrogativi

Quali sono i materiali da acquistare e in quale ammontare specifico?



Le informazioni sono contenute nella distinta base, ossia nella «ricetta» del prodotto e nella definizione dei costi standard

Le quantità da acquistare sono quelle che servono per realizzare la produzione?



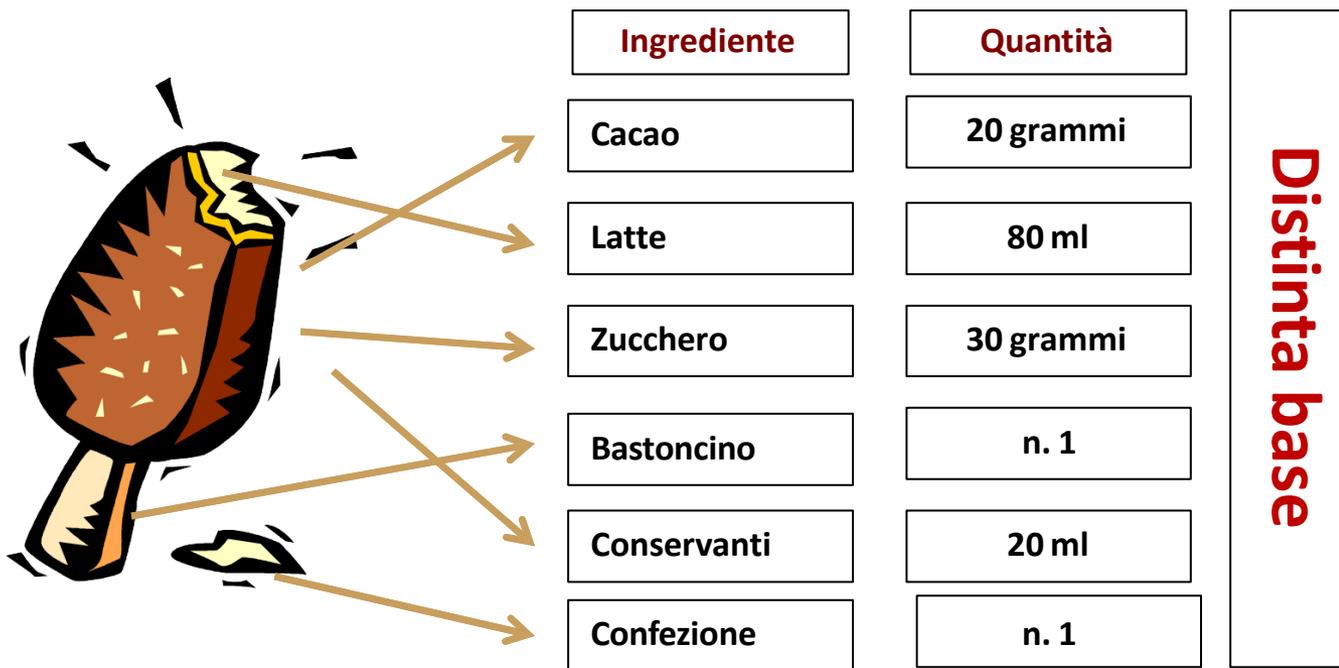
No, occorre conoscere la politica delle scorte di materie prime in azienda



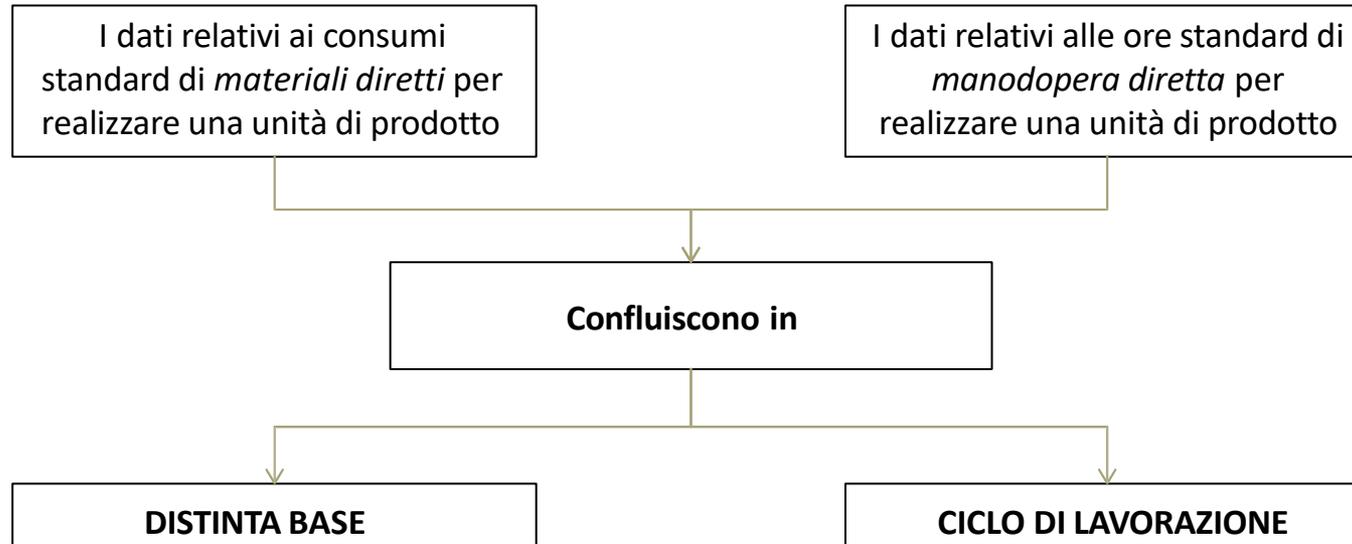
# La predeterminazione dei costi di produzione

Se si vuole predeterminare il costo di produzione bisognerà, in primo luogo, sapere come è fatto il prodotto

Ipotizziamo, ad esempio, che il gelato in questione sia composto dalle seguenti quantità di ingredienti



# Parentesi: «distinta base» e «cicli di lavorazione»



Si tratta di documenti importanti sia per la gestione (e quindi l'organizzazione), sia per il controllo dell'attività produttiva e sia per il controllo di gestione (in particolare per la programmazione)



# La predeterminazione dei costi di produzione

Partendo dalla distinta base possiamo ora aggiungere il prezzo unitario e ottenere la stima del costo di produzione

Ingrediente	Quantità		Prezzo		Costo unitario
Cacao	20 grammi	×	0,010 €/gr.	=	0,2
Latte	80 ml	×	0,004 €/ml.	=	0,3
Zucchero	30 grammi	×	0,005 €/gr.	=	0,1
Bastoncino	n. 1	×	0,020 €/c.a.	=	0,0
Conservanti	20 ml	×	0,005 €/ml.	=	0,1
Confezione	n. 1	×	0,010 €/c.a.	=	0,1
			<b>Totale</b>		<b>0,8</b>

Costo standard per  
materiali diretti



# Confronto tra standard pratici e standard ideali

**Standard ideali (*ideal standards*)**

**Sono quelli che possono essere raggiunti solo in condizioni ottimali di produzione**

**Non prevedono guasti o interruzioni di lavoro e richiedono uno sforzo che può essere raggiunto solo dai dipendenti più qualificati ed efficienti che lavorano ad altissimo livello**

**Standard pratici (*practical standards*)**

**Sono standard rigidi ma raggiungibili, che scontano la presenza di possibili inefficienze**

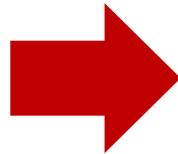
**Prevedono normali guasti e periodi di riposo per i dipendenti e possono essere raggiunti con sforzi ragionevoli ma molto efficienti di dipendenti medi**



# Il budget dei materiali diretti nel caso analizzato: la quantità da acquistare

Nel caso aziendale che stiamo sviluppando ipotizziamo per semplicità che:

- l'azienda consideri nella distinta base del prodotto (che è la cassa di gelato e non il singolo gelato!) soltanto lo zucchero e che la quantità di zucchero necessaria per una cassa di gelato sia 15 Kg.
- Il prezzo unitario standard di acquisto dello zucchero previsto per il 2018 sia 0,20 euro al Kg.



$$Qs \times \text{N. Casse di gelato} = 15 \times 14.000 = 210.000 \text{ kg}$$

Quantità standard per produrre una cassa di gelato (dato derivato da distinta base)

N° di casse di gelati da produrre nel primo trimestre (dato derivato dal budget della produzione)

**N.B.: non è questo però il valore definitivo da inserire nel budget dei costi di acquisto dei materiali diretti**

# Il budget dei materiali diretti

I calcoli appena svolti non sono però sufficienti poiché l'azienda non può comprare esattamente quello che le serve.

Si deve quindi considerare anche la

## Politica delle scorte di materie prime

Pertanto i materiali da acquistare e da inserire nel budget vanno determinati in questo modo:

Componente	Segno
A. Quantità per rispettare il budget della produzione	(+)
B. Magazzino finale materie prime	(+)
<b>C. Totale fabbisogno (=A+B)</b>	<b>(=)</b>
D. Magazzino iniziale materie prime	(-)
<b>E. Materie prime da acquistare nel periodo (=D-E)</b>	<b>(=)</b>



# Il budget dei materiali diretti

Ipotizziamo che una ragionevole politica delle scorte di materie prime dell'azienda, preveda una quantità di giacenze alla fine del trimestre pari al 10% del fabbisogno di produzione del trimestre successivo.

Budget costi materiali diretti	Trimestri 2018				Totale
	1°	2°	3°	4°	
A. Fabbisogno di produzione ( $Q_s \times v_i$ ) (=14.000x15)	210.000	480.000 (=32.000x15)	540.000 (=36.000x15)	285.000 (=19.000x15)	1.515.000
B. Magazzino finale materie prime	48.000	54.000	28.500	22.500	22.500
C. Fabbisogno totale (A-B)	258.000	534.000	568.500	307.500	1.537.500
D. Magazzino iniziale materie prime	21.000	48.000	54.000	28.500	21.000
E. Materie prime da acquistare (D-E)	237.000	486.000	514.500	279.000	1.516.500
F. Costo dello zucchero al kg (Ps)	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
G. Costo zucchero per budget (E x F)	47.400	97.200	102.900	55.800	303.300

Da cosa originano?

Euro



# Il budget della manodopera diretta

Ci sono due diverse possibilità di sviluppo del budget della Mod a seconda di come si considerano questi costi

**Budget dei costi della Mod  
considerati come costi *variabili***

**Budget dei costi della Mod  
considerati come costi *fissi***

*Soluzione teoricamente più corretta*

*Soluzione adottata quando il  
costo della manodopera non ha  
carattere di elasticità*



# Prima ipotesi: budget dei costi della Mod considerati variabili

Nel caso in cui i costi della Mod siano considerati come variabili puri, occorrerà:

- (a) dapprima, conoscere il costo standard unitario della Mod;
- (b) poi, moltiplicare tale costo standard per il volume di produzione programmato

Costo standard unitario Mod

Quante ore sono necessarie

Costo Mod standard per cassa di gelato

Ore standard (Os)	Tariffa oraria standard (Ts)
0,4 h x cassa di gelato	15,00 euro l'ora

Os



vp<sub>i</sub>

Ore standard

Volumi di produzione del singolo trimestre

Costo da inserire a budget ad esempio nel 1° trimestre

14.000



0,4



15,00



84.000,00

Fabbisogno di produzione

Costo standard unitario



# Prima ipotesi: budget dei costi della Mod considerati variabili

Sulla base di questa impostazione, si può costruire il budget dei costi della Mod come segue:

Budget costi Mod		Trimestri 2018				Totale
		1°	2°	3°	4°	
Quantità (h di Mod)	A. Produzione necessaria in scatole	14.000	32.000	36.000	19.000	101.000
	B. Ore standard di Mod per scatola (Os)	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
	C. Ore Mod totali necessarie (AxB)	5.600	12.800	14.400	7.600	40.400
Euro	D. Costo della Mod orario (Ps)	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
	E. Costo Mod per budget (C x D)	84.000	192.000	216.000	114.000	606.000



# Seconda ipotesi: budget dei costi della Mod considerati fissi

Se i costi relativi alla Mod sono considerati tendenzialmente fissi, l'elaborazione del budget dei costi della Mod richiede un duplice passaggio:

**Prima fase**

**Determinazione dell' ORGANICO necessario per realizzare i volumi programmati**

**Seconda fase**

**Determinazione del NUMERO DI PERSONE DA ASSUMERE (o del numero di persone in eccesso)**



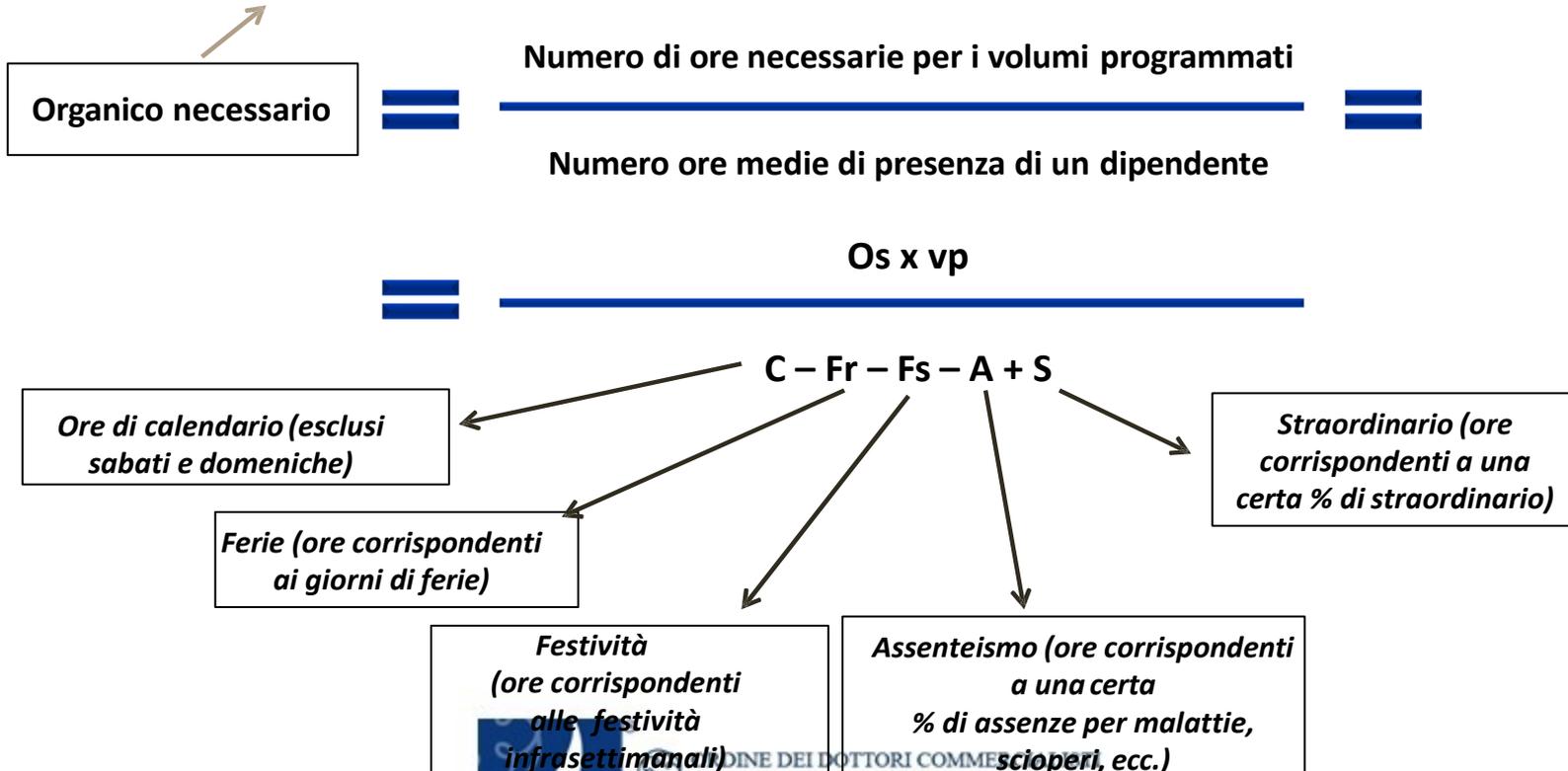
# Seconda ipotesi: budget dei costi della Mod considerati fissi

Per determinare l'organico necessario occorre conoscere:

## Prima fase

- (a) il numero totale di ore necessarie per realizzare i volumi necessari;
- (b) il numero di ore di presenza medie di un dipendente.

Organico di cui l'azienda ha **mediamente** bisogno nel successivo esercizio



# Seconda ipotesi: budget dei costi della Mod considerati fissi

**Seconda fase**

Si fa il confronto tra:

**Organico di budget (A)**  
*(come determinato nella prima fase)*

e

**Organico all'inizio dell'esercizio (B)**  
*(al netto dei pensionamenti previsti)*

Se  $A = B$

Se  $A > B$

Se  $A < B$

Nessuna azione

Occorre programmare  
assunzioni

Manodopera extra-  
fabbisogno

Se l'azienda redige il piano, questa  
esigenza va coordinata con le  
previsioni del piano



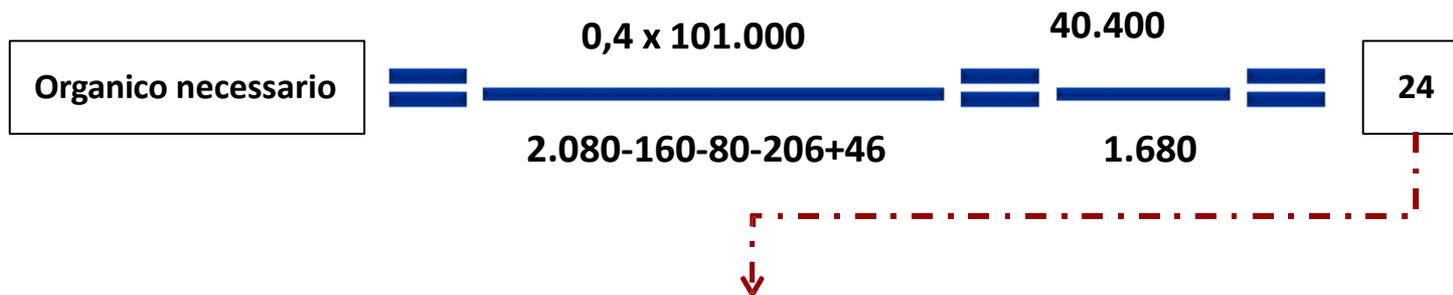
# Seconda ipotesi: budget dei costi della Mod considerati fissi

Applichiamo questa impostazione al caso aziendale sulla base di queste informazioni:

## Informazioni da contratto di lavoro:

- C (ore di calendario): 2.080 h (=52x5x8)
- Fr (ferie): 160 h (=20x8)
- Fs (festività): 80 (=10x8)
- A (assenteismo): 206 h (=circa 10%x2.080)
- S (straordinari): 46 h (=circa 2%x2.080)

- Organico all'inizio del 2018: 25
- Non sono previsti licenziamenti;
- Tariffa standard oraria Mod straordinaria: 18,00 euro



**N.B.:** Vi sarebbe manodopera extra-fabbisogno ( $25 > 24$ ), ma non si prevedono licenziamenti, quindi vi saranno costi aggiuntivi

# Seconda ipotesi: budget dei costi della Mod considerati fissi

Il budget dei costi della Mod avrebbe, pertanto, la seguente forma:

Budget costi Mod	Trimestri 2018				Totale
	1°	2°	3°	4°	
A. Produzione necessaria in scatole	14.000	32.000	36.000	19.000	101.000
B. Ore standard di Mod per scatola (Os)	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
C. Ore Mod totali necessarie (AxB)	5.600	12.800	14.400	7.600	40.400
D. Ore disponibili in base all'organico	10.500	10.500	10.500	10.500	42.000
E. Ore di lavoro ordinario	10.500	10.500	10.500	10.500	42.000
F. Ore di lavoro straordinaria (C-E)	-	2.300	3.900	-	6.200
G. Costo orario Mod ordinaria	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
H. Costo orario Mod straordinaria	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00
I. Costo totale della Mod	157.500	198.900	227.700	157.500	741.600
Ore Mod extra-fabbisogno	4.900	-	-	2.900	7.800
Costi Mod extra-fabbisogno	73.500	-	-	43.500	117.000

$$= 25 \times 1680/4$$

$$= 4.900 \times 15,00$$

$$= 10.500 \times 15,00$$

$$= 10.500 \times 15,00 + 2.300 \times 18,00$$

# Un confronto tra le due ipotesi

Budget costi Mod	Trimestri 2018				Totale
	1°	2°	3°	4°	
1° ipotesi: budget con Mod variabile	84.000	192.000	216.000	114.000	606.000
2° ipotesi: budget con Mod fissa	157.500	198.900	227.000	157.500	741.600
Differenza tra i due budget	- 73.500	- 6.900	- 11.000	- 43.500	- 135.600



**N.B.: la differenza non è uguale al costo della Mod extra-fabbisogno calcolato nella precedente slide, poiché con la prima ipotesi non si pagherebbero ore di lavoro straordinario**



# Il budget dei costi generali di produzione

**Di quali costi si sta parlando?**

## **Costi variabili indiretti**

- ✓ Combustibili;
- ✓ Energia elettrica;
- ✓ Manutenzioni;
- ✓ Materiali indiretti;
- ✓ Altri costi variabili

## **Costi fissi indiretti**

- ✓ Manodopera indiretta;
- ✓ Stipendi tecnici;
- ✓ Ammortamenti;
- ✓ Leasing area tecnica;
- ✓ Altri costi fissi

**In realtà molti di questi costi sono semi-variabili**

La grande varietà che caratterizza i costi in esame è all'origine di una diversità di tecniche di previsione dei costi generali di produzione



# Il budget dei costi generali di produzione

Come si fa a stimare i costi generali di produzione da inserire nel budget?

## PRIMA SOLUZIONE: TECNICA DEL «BUDGET FLESSIBILE»

Costi variabili	Costi semi-variabili	Costi fissi
Si procede secondo la logica del costo standard previsto per materiali diretti e mod (nei casi in cui vi siano costi generali qualificabili come variabili puri)	Si procede separando la componente fissa da quella variabile secondo le tecniche note (dispersione, massimo/minimo, regressione lineare) e poi si fa la stima del costo previsto usando le quantità stimate di produzione	Si fa una stima puntuale dei costi secondo le informazioni disponibili

*Si chiama «budget flessibile» perché la stima dei costi (variabili e semi-variabili) risente dei volumi produttivi*

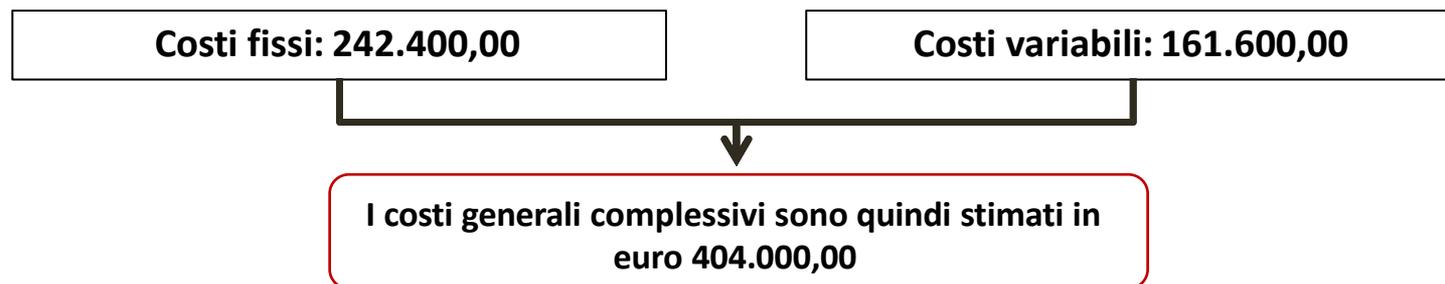
## SECONDA SOLUZIONE: TECNICA DEL «BUDGET RIGIDO»

Le spese generali sono programmate senza un'analisi del loro grado di variabilità. Si parte cioè dai livelli di costo degli anni precedenti e si modificano i valori in base a valutazioni soggettive



# Il budget dei costi generali di produzione

Nel caso in esame la stima dei costi generali è stata eseguita con la tecnica del budget rigido e ha portato ai seguenti risultati:



**QUALE È LA LORO INCIDENZA A LIVELLO UNITARIO (SULLA SINGOLA CASSA DI GELATO PRODOTTA)?**

Incidenza a costi generali per unità di prodotto =  $\frac{(242.400,00 + 161.600,00)}{101.000}$  =  $\frac{404.000,00}{101.000}$  = 4,00 euro

*La produzione di ogni cassa di gelato richiede una spesa di 4,00 euro per costi generali indiretti di produzione (diversi da materiali e Mod)*



# Il budget dei costi generali di produzione

Come si fa a ripartire questi costi sui quattro trimestri?

Costi fissi: 242.400,00

Costi variabili: 161.600,00

Essendo fissi si possono ripartire in parti uguali ai trimestri

Essendo variabili va trovato un idoneo criterio di ripartizione dei costi tra i trimestri di riferimento

Come sempre, fra i vari *cost drivers* andrà scelto quello che si ritiene più adeguato

In questo caso è stato adottato, come driver, le ore di Mod necessarie per realizzare i volumi produttivi previsti per i singoli trimestri (scelta logica trattandosi costi generali «di produzione»)



# Il budget dei costi generali di produzione

Budget costi generali di produzione		Trimestri 2018				Totale
		1°	2°	3°	4°	
Costi fissi generali di produzione	242.400					
Ripartizione nei trimestri (totale/4)		60.600	60.600	60.600	60.600	242.400
Costi variabili generali di produzione	161.600					
- Ore di MOD trimestrali e totali (a)		5.600	12.800	14.400	7.600	40.400
- Coeff.te di ripartizione (b)		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Ripartizione nei trimestri (= a x b)		22.400	51.200	57.600	30.400	161.600
Totale costi generali di produzione		83.000	111.800	118.200	91.000	404.000



# A completamento dell'area tecnica, occorre stimare il magazzino prodotti finiti

A questo punto, è possibile stimare il magazzino prodotti finiti

## ASSUNZIONI FONDAMENTALI

- Non vi sono rimanenze di semilavorati, i beni in rimanenza finale sono solo prodotti finiti;
- La valutazione delle rimanenze finali è fatta al costo pieno industriale;
- La valutazione (nel budget) è eseguita sulla base dei costi standard

### Scheda del costo standard unitario di prodotto

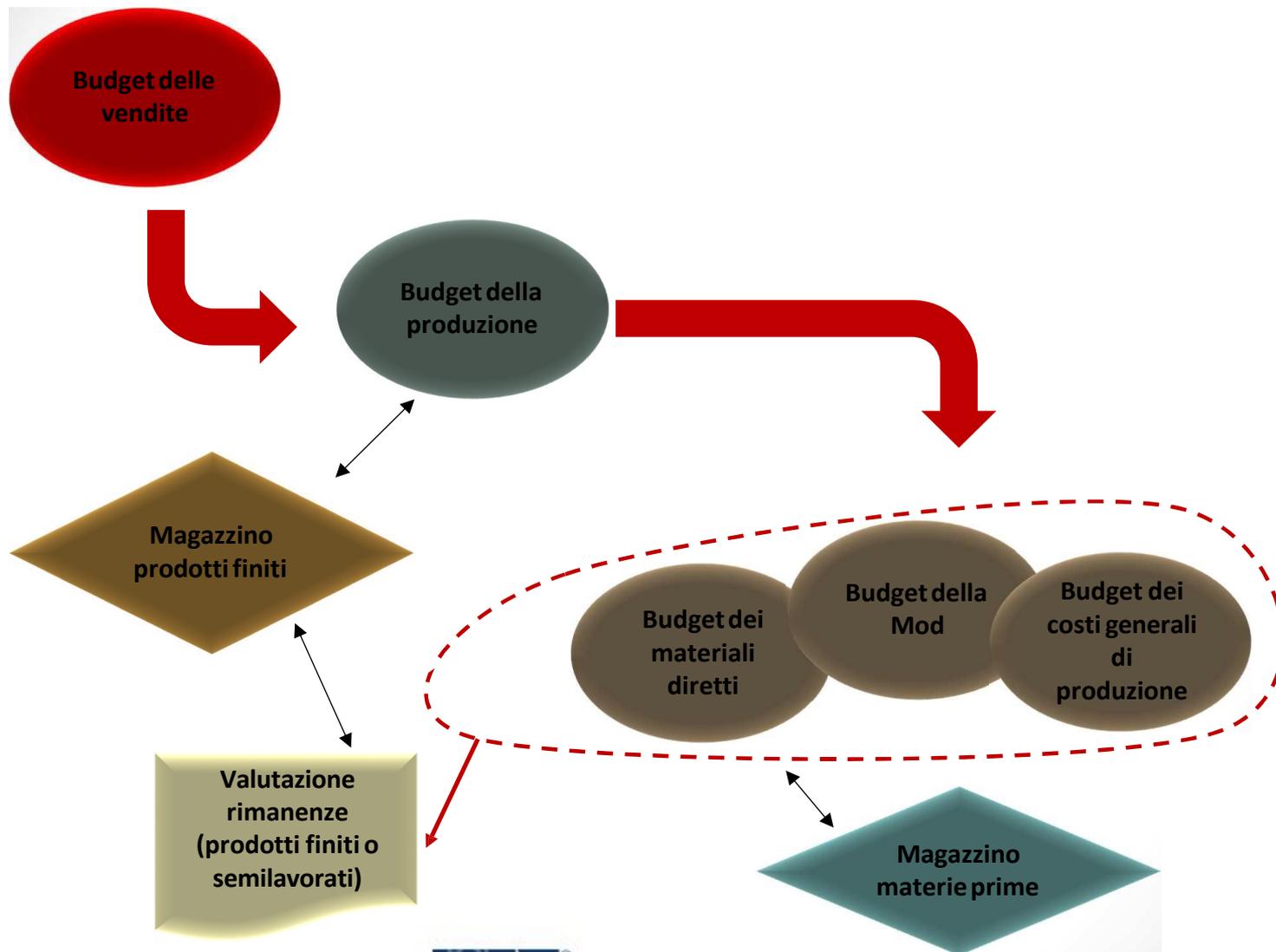
Input	Quantità o ore standard	Prezzo o tariffa standard	Costo standard
Materiali diretti	15 (kg)	0,20 (euro)	3,00
Mod	0,4 (ore Mod)	15,00 (euro)	6,00
Costi generali (fissi/variabili) di produzione	4,00 per cassa di gelato		4,00
Costo standard unitario totale			13,00

*Da budget della produzione*

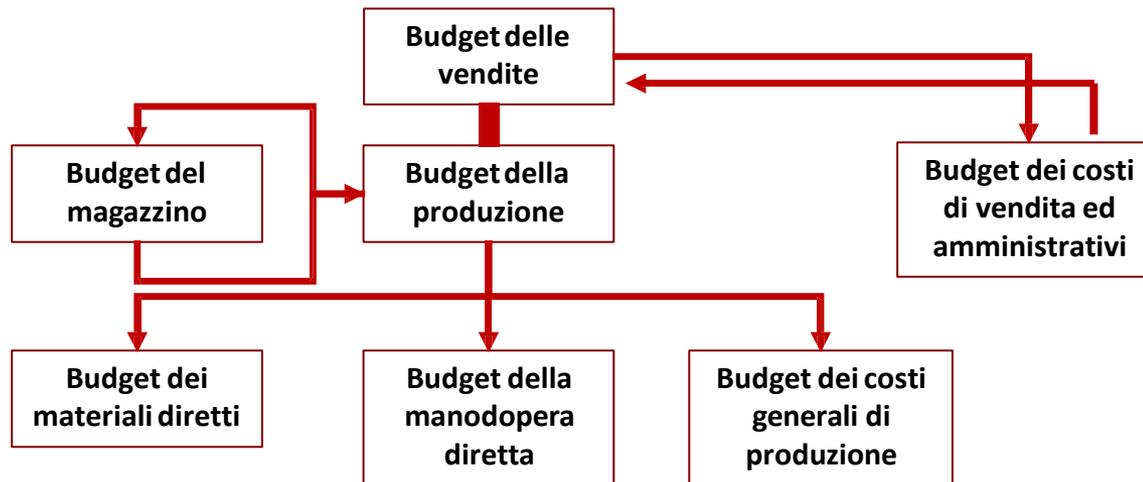
$$\text{Rimanenze finali} = 3.000 \text{ (unità in r.f.)} \times 13,00 \text{ (c.s.u.)} = 39.000,00$$



# Abbiamo chiuso una fase importante



# Il budget delle aree amministrativa e commerciale



# Budget dei costi amministrativi e di vendita

Esaurita l'area tecnica, occorre adesso passare ai budget dell'area commerciale e amministrativa da cui ricavare altri due importanti tasselli del conto economico:

## Costi commerciali

- ✓ Alcuni costi sono simili a quelli tecnici e quindi definiti in funzione del volume di vendita (spese di imballo, provvigioni);
- ✓ Altri costi hanno natura discrezionale (spese di pubblicità e di promozione) o vincolata a scelte strategiche (ad esempio una parte dei costi del personale, gli ammortamenti di attrezzature di magazzino o di automezzi)

## Costi amministrativi

- ✓ La stima può essere fatta con metodi tradizionali, ossia con stime soggettive per esempio basate sulla tecnica dello Zero Based Budget)



# Budget dei costi amministrativi e di vendita

Ipotizziamo che con le tecniche di cui sopra siano stati stimati questi costi:

Tipologia	Importo Totale
Costi commerciali di vendita	
320.000,00	
■ Costi di distribuzione	180.000,00
■ Spese pubblicitarie	80.000,00
■ Costi per personale	60.000,00
Costi amministrativi:	
277.800,00	
■ Costi del personale	160.000,00
■ Spese generali	40.800,00
■ Ammortamenti	40.000,00
■ Oneri tributari	17.000,00

**Come si imputano questi costi ai singoli trimestri?**



ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI  
E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI GENOVA

# Budget dei costi amministrativi e di vendita

L'imputazione ai singoli trimestri dipende dalle caratteristiche del costo considerato:

Costi commerciali variabili

Costi commerciali fissi

Costi amministrativi variabili

In base a un **driver** che tipicamente è rappresentato dal volume di fatturato

Possono essere attribuiti in due modi

In modo specifico al trimestre se la riferibilità al singolo trimestre, per competenza, è sicura

Ripartendo i costi in modo costante sui periodi (l'approssimazione è tutto sommato accettabile)



# Budget dei costi amministrativi e di vendita

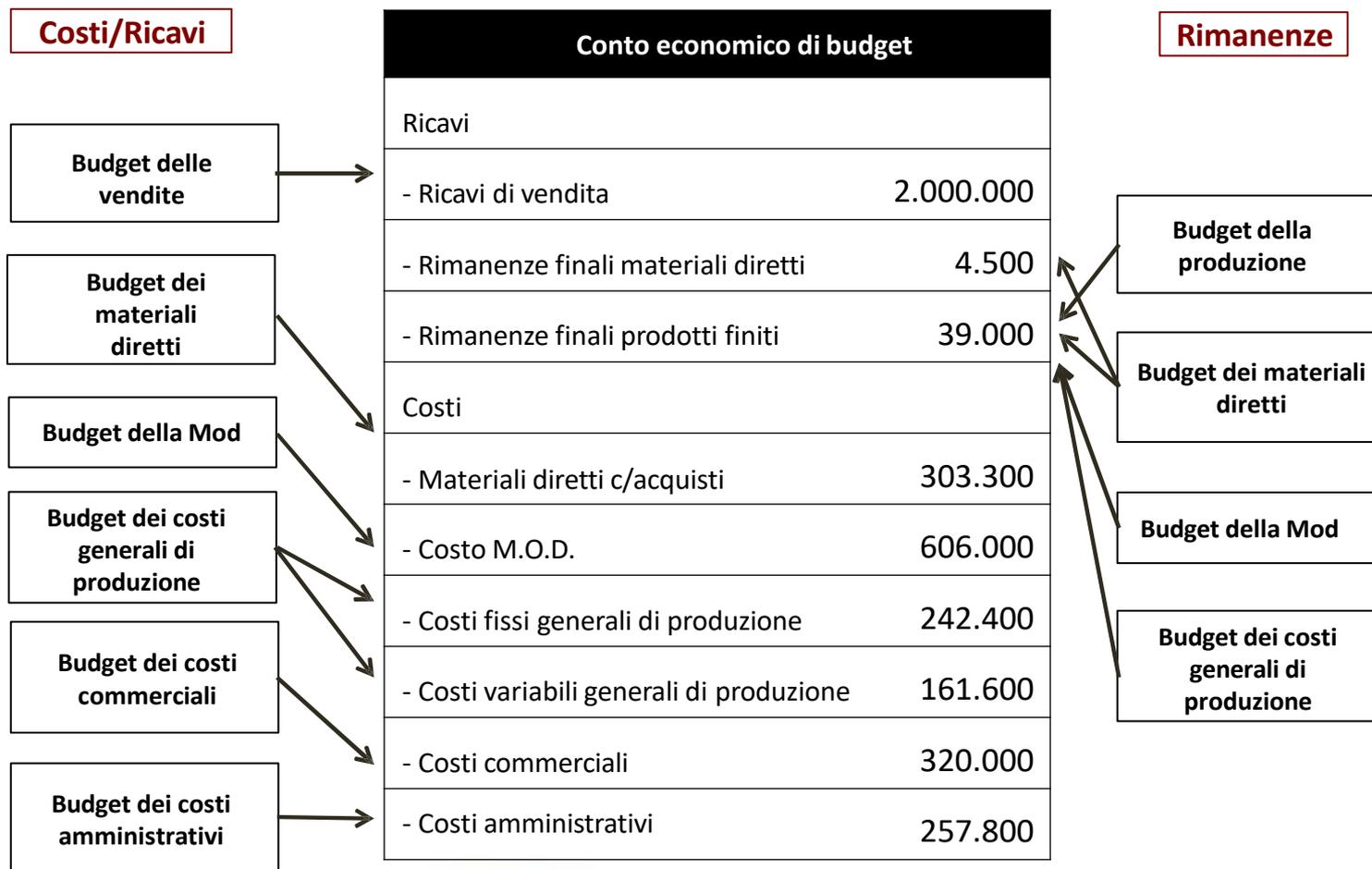
Nel nostro caso ipotizziamo che i costi siano stati distribuiti, per semplicità, in modo costante

Budget costi comm.li/amm.vi	Trimestri 2018				Totale
	1°	2°	3°	4°	
Costi commerciali					
- Costi di distribuzione	45.000	45.000	45.000	45.000	180.000
- Spese pubblicitarie	20.000	20.000	20.000	20.000	80.000
- Costi del personale	15.000	15.000	15.000	15.000	60.000
Costi amministrativi					
- Costi del personale	40.000	40.000	40.000	40.000	160.000
- Spese generali	10.200	10.200	10.200	10.200	40.800
- Ammortamenti	10.000	10.000	10.000	10.000	40.000
- Oneri tributari	4.250	4.250	4.250	4.250	17.000
Totale costi comm.li e amm.ivi	144.450	144.450	144.450	144.450	577.800

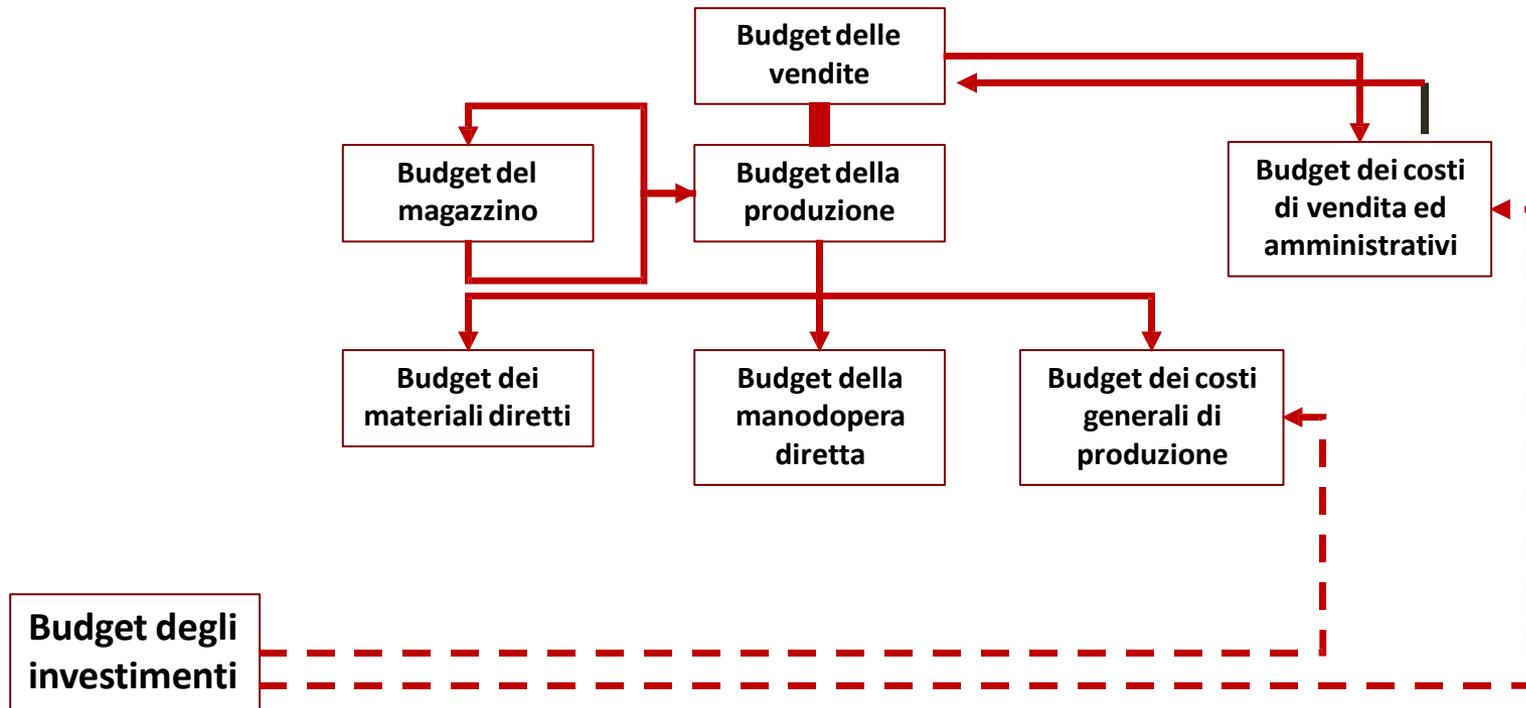
**N.B.**

*Il fatto che siano costi fissi non vuol dire, necessariamente che il loro importo è sempre uguale nei trimestri. Questo fa riferimento alla distribuzione temporale, non al fatto che non variano rispetto al variare dei volumi produttivi*

# Il conto economico di budget: una prima bozza



# Lo sviluppo parallelo del budget degli investimenti



# Il budget degli investimenti

Perché si sviluppa in «parallelo» rispetto agli altri?  
Perché incide su:



## BUDGET DEGLI INVESTIMENTI

### CARATTERISTICHE ESSENZIALI

Riguarda tutte le aree aziendali

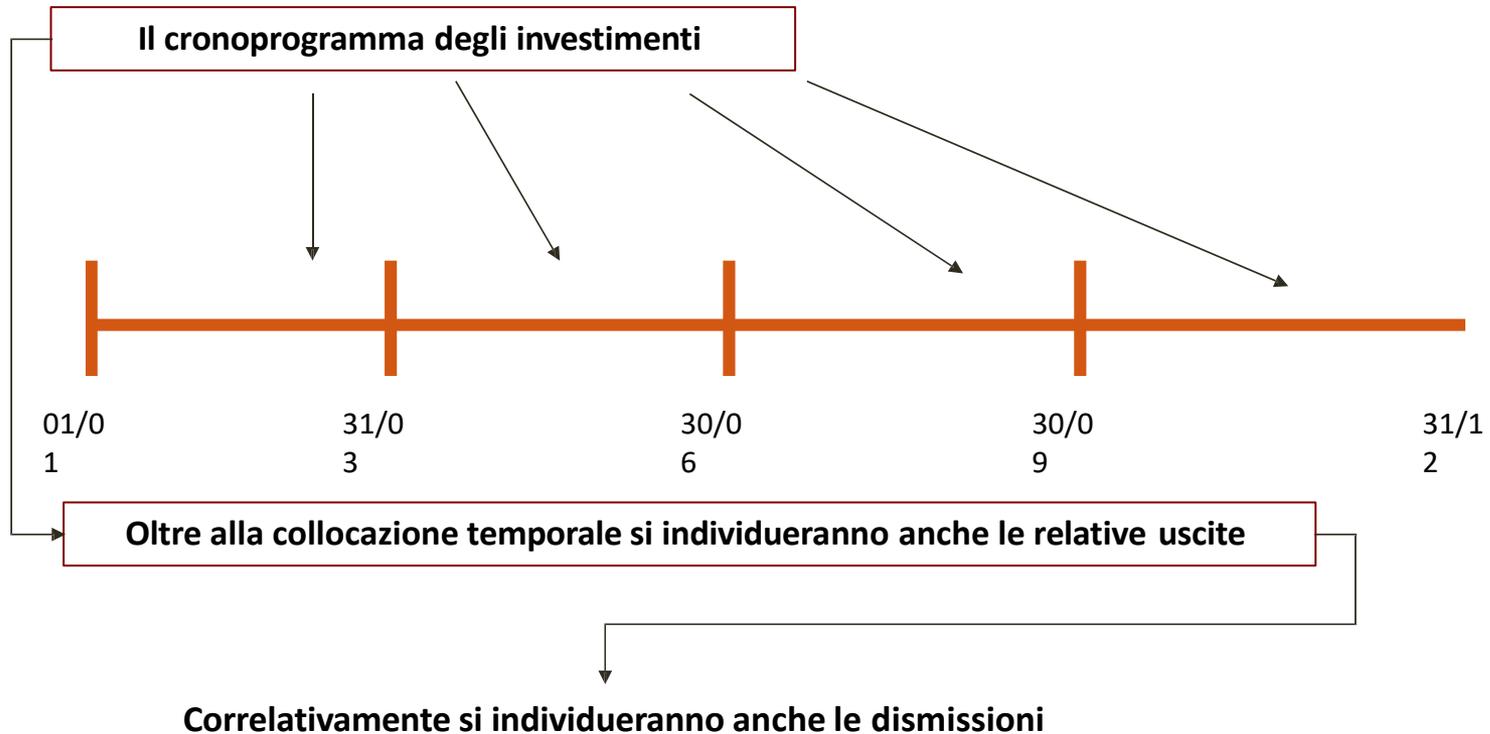
È strettamente collegato ai piani aziendali

È fondato su aspetti tecnici e economico/finanziari

L'importanza del cronoprogramma

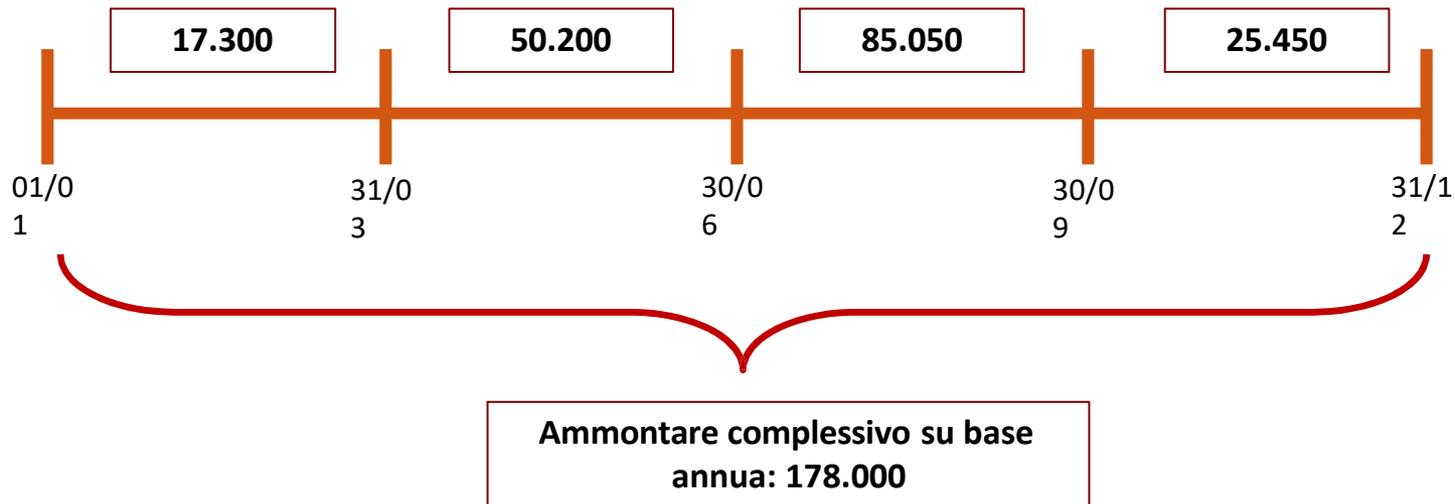


# Il cronoprogramma degli investimenti



# Il cronoprogramma nel caso che stiamo sviluppando

## IL CRONOPROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI



*Di questi nuovi investimenti si sarà già tenuto conto nella stima degli ammortamenti nei budget operativi nei quali gli ammortamenti sono presenti (ossia nel budget dei costi generali di produzione, nel budget dei costi commerciali e nel budget dei costi amministrativi).*



# La considerazione degli aspetti finanziari

Nella costruzione dei budget operativi è stata posta finora attenzione soltanto all'aspetto economico della gestione, ma



Ad esempio, il budget delle vendite per il primo trimestre 2018 prevede un importo di ricavi pari a euro 200.000,00, ma quali saranno gli incassi derivanti dalle vendite nel primo trimestre, lo stesso importo o no?

**NO**

- Perché non è detto che tutte le vendite siano incassate in contanti o comunque nel trimestre di riferimento (politiche commerciali di vendita);
- Perché si incassano crediti di periodi precedenti



# La considerazione degli aspetti finanziari

Considerato lo sfasamento temporale che può esistere tra **competenza economica** (nei singoli periodi infrannuali) e **manifestazione finanziaria** dei costi e dei ricavi compresi nei singoli budget operativi, prima del consolidamento occorre costruire appositi prospetti dei flussi di cassa

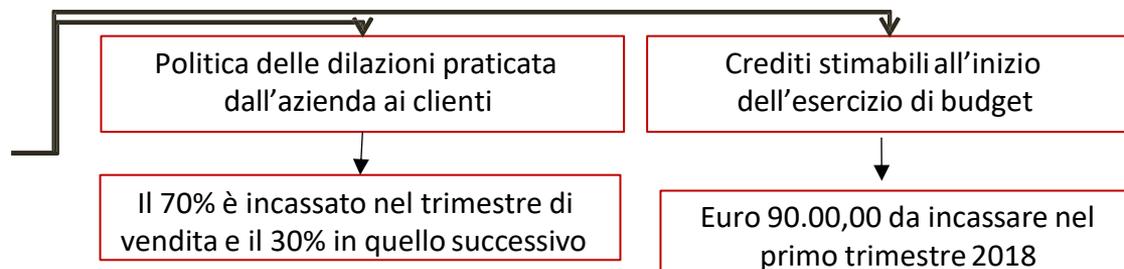
Tipo budget	Cosa fare	Natura costi/ricavi del budget
Budget delle vendite	Prospetto entrate di cassa	Solo ricavi «monetari»
Budget dei materiali diretti	Prospetto uscite di cassa	Solo costi «monetari»
Budget della Mod	Prospetto uscite di cassa	Costi «monetari» e «non monetari»
Budget dei costi gen. prod.	Prospetto uscite di cassa	Costi «monetari» e «non monetari»
Budget dei costi commerciali	Prospetto uscite di cassa	Costi «monetari» e «non monetari»
Budget dei costi amminist.vi	Prospetto uscite di cassa	Costi «monetari» e «non monetari»

→ **QUALI SONO I «COSTI MONETARI» E «NON MONETARI»?**



# Il prospetto dei flussi di cassa collegato al budget delle vendite

COSA SERVE SAPERE?



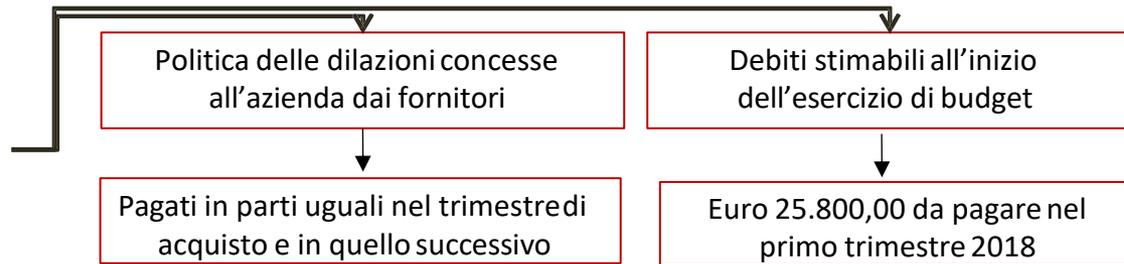
Budget dei ricavi di vendita	Trimestri 2018				Totale
	1°	2°	3°	4°	
Vendite previste in n° di casse	10.000	30.000	40.000	20.000	100.000
Prezzo di vendita unitario	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
<b>Totale ricavi di vendita</b>	<b>200.000</b>	<b>600.000</b>	<b>800.000</b>	<b>400.000</b>	<b>2.000.000</b>

Prospetto flussi di cassa	Trimestri 2018				Totale
	1°	2°	3°	4°	
Crediti da incassare al 01/01/2018	90.000	-	-	-	90.000
Incassi vendite I° trimestre	140.000	60.000	-	-	200.000
Incassi vendite II° trimestre	-	420.000	180.000	-	600.000
Incassi vendite III° trimestre	-	-	560.000	240.000	800.000
Incassi vendite IV° trimestre	-	-	-	280.000	280.000
<b>Entrate di cassa totali</b>	<b>230.000</b>	<b>480.000</b>	<b>740.000</b>	<b>520.000</b>	<b>1.970.000</b>



# Il prospetto dei flussi di cassa collegato al budget dei materiali diretti

**COSA SERVE SAPERE?**



Budget dei materiali diretti	Trimestri 2018				Totale
	1°	2°	3°	4°	
.....					
Costo zucchero da acquistare	47.400	97.200	102.900	55.800	303.300

Prospetto flussi di cassa	Trimestri 2018				Totale
	1°	2°	3°	4°	
Debiti da pagare al 01/01/2018	25.800	-	-	-	25.800
Pagamento acquisti I° trimestre	23.700	23.700	-	-	47.000
Pagamento acquisti II° trimestre	-	48.600	48.600	-	97.200
Pagamento acquisti III° trimestre	-	-	51.450	51.450	102.900
Pagamento acquisti IV° trimestre	-	-	-	27.900	27.900
Uscite di cassa totali	49.500	72.300	100.050	79.350	301.200
					Debiti da pagare al 31/12/2018 27.900

# Il prospetto dei flussi di cassa collegato al budget della Mod

**COSA SERVE SAPERE?**

**Individuazione dei costi non monetari:**

- *Accantonamenti Tfr (si ipotizza che gli importi siano quelli della tabella)*

**Ipotesi di fondo rispetto alla manifestazione finanziaria dei costi:**

- *si ipotizza che siano sostenuti nel periodo di competenza*

Budget dei costi Mod (variabili)	Trimestri 2018				Totale
	1°	2°	3°	4°	
.....					
Costo totale Mod	84.000	192.000	216.000	114.000	606.000
(meno) Accantonamenti Tfr	4.000	9.000	10.000	6.000	29.000
Costi monetari Mod	80.000	183.000	206.000	108.000	577.000

	1°	2°	3°	4°	
Uscite per costi Mod I° trimestre	80.000				80.000
Uscite per costi Mod II° trimestre		183.000			183.000
Uscite per costi Mod III° trimestre			206.000		206.000
Uscite per costi Mod IV° trimestre				108.000	108.000
Totale uscite per costi Mod	80.000	183.000	206.000	108.000	577.000



# Il prospetto dei flussi di cassa collegato al budget dei costi generali

**COSA SERVE SAPERE?**

Individuazione dei costi non monetari:

- *Ammortamenti e accantonamenti Tfr (si ipotizzi che gli importi siano quelli della tabella)*

Ipotesi di fondo rispetto alla manifestazione finanziaria dei costi:

- *si ipotizza che siano sostenuti nel periodo di competenza*

Budget dei costi generali di prod.	Trimestri 2018				Totale
	1°	2°	3°	4°	
.....					
Totale costi generali di produzione	83.000	111.800	118.200	91.000	404.000
(meno) Accantonamenti Tfr	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000
(meno) Ammortamenti	15.000	15.000	15.000	15.000	60.000
Costi monetari generali di prod.	67.000	95.800	102.200	75.000	340.000

Prospetto flussi di cassa	Trimestri 2018				Totale
	1°	2°	3°	4°	
Uscite per costi c.g.p. I° trimestre	67.000				67.000
Uscite per costi c.g.p. II° trimestre		95.800			95.800
Uscite per costi c.g.p. III° trimestre			102.200		102.200
Uscite per costi c.g.p. IV° trimestre				75.000	75.000
Totale uscite per costi gen. prod.	67.000	95.800	102.200	75.000	340.000



# Il prospetto dei flussi di cassa collegato al budget dei commerciali e amministrativi

**COSA SERVE SAPERE?**

Individuazione dei costi non monetari:

- *Ammortamenti e accantonamenti Tfr (si ipotizza che gli importi siano quelli della tabella)*

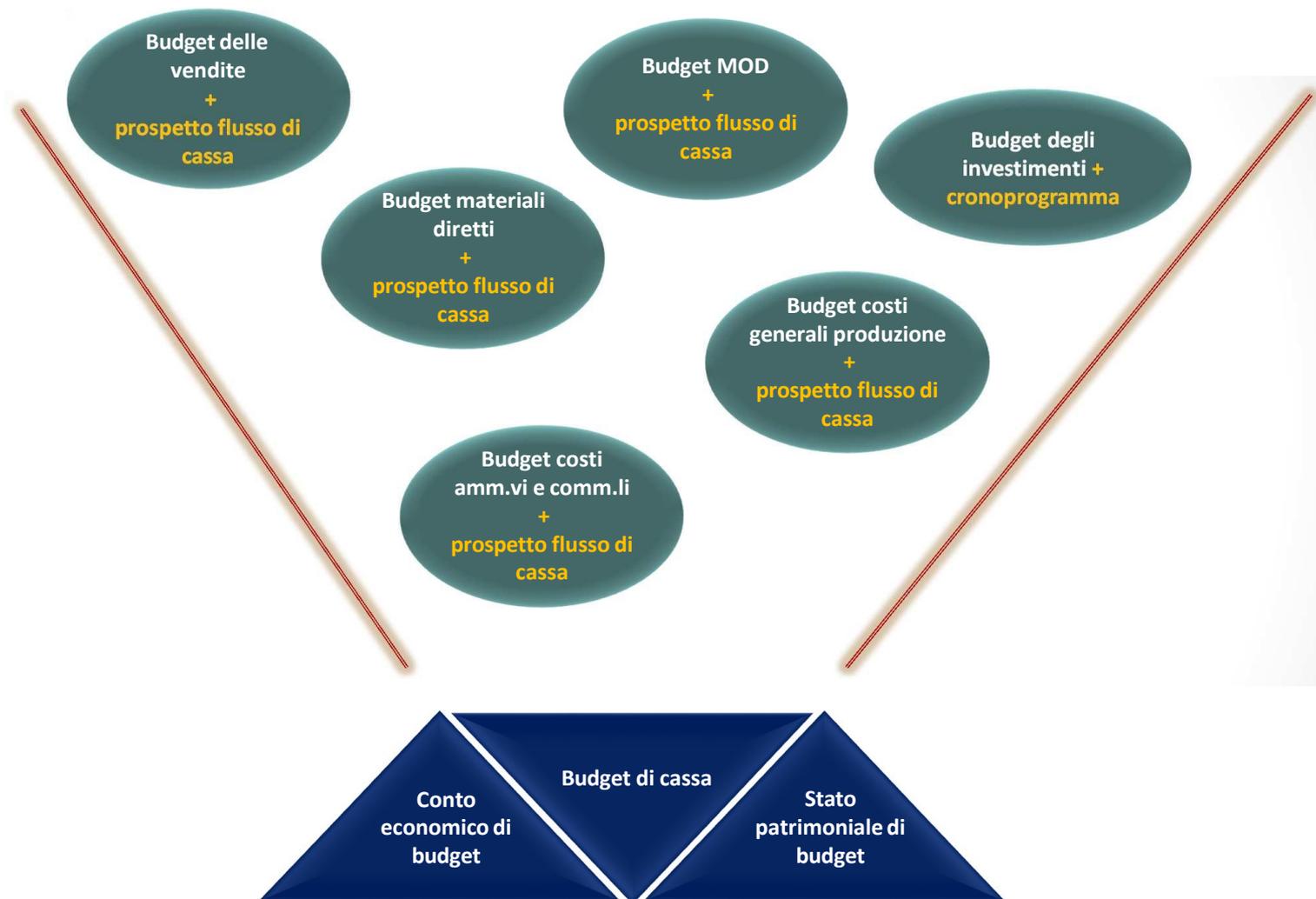
Ipotesi di fondo rispetto alla manifestazione finanziaria dei costi:

- *si ipotizza che siano sostenuti nel periodo di competenza*

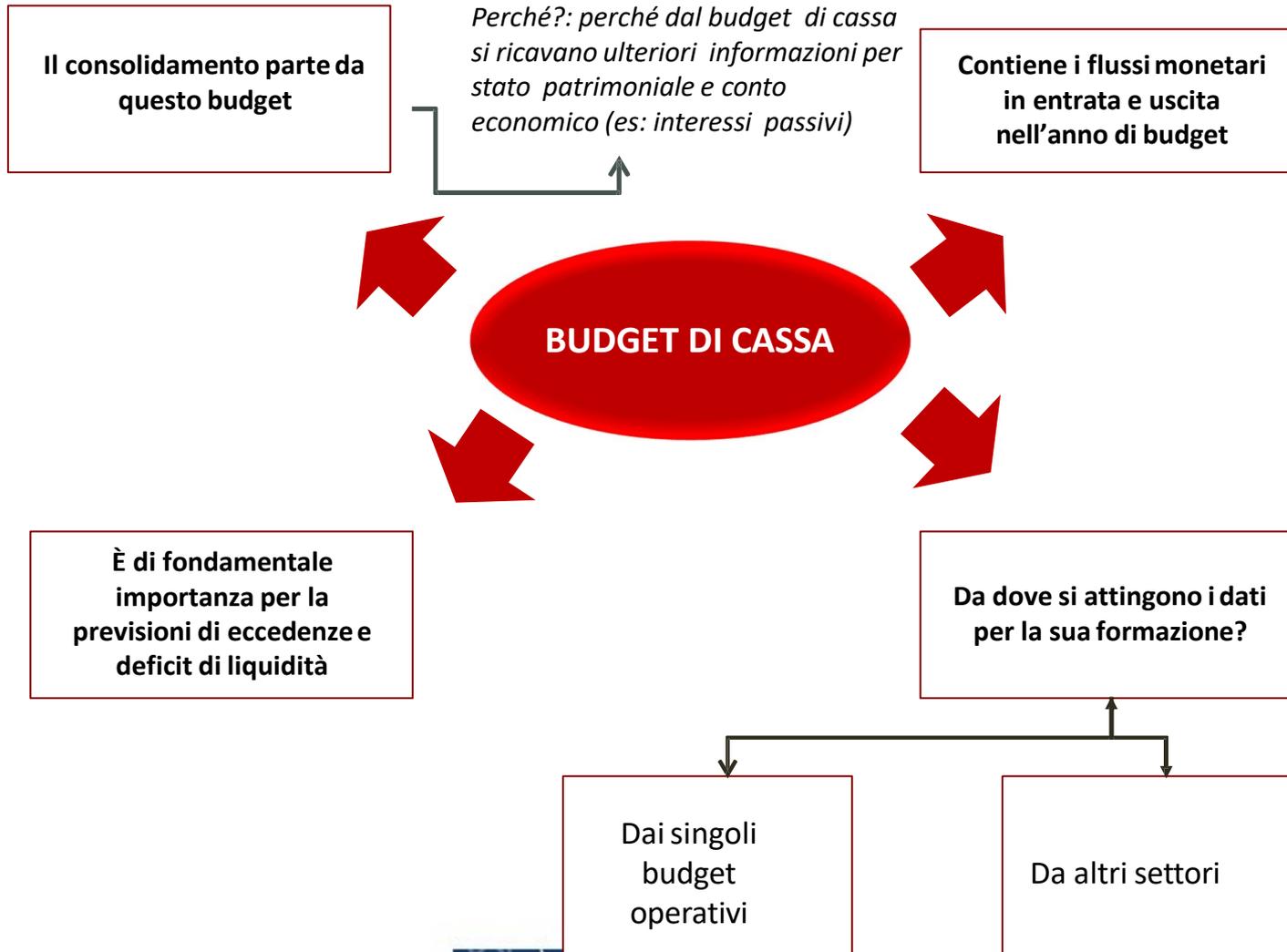
Budget dei costi comm.li/amm.vi	Trimestri 2018				Totale
	1°	2°	3°	4°	
.....					
Totale costi comm.li/amm.vi	144.450	144.450	144.450	144.450	677.800
(meno) Accantonamenti Tfr	3.750	3.750	3.750	3.750	15.000
(meno) Ammortamenti	10.000	10.000	10.000	10.000	40.000
Costi monetari generali di prod.	130.700	130.700	130.700	130.700	522.800
Prospetto flussi di cassa	Trimestri 2018				Totale
	1°	2°	3°	4°	
Uscite per costi c.g.p. I° trimestre	130.700				130.700
Uscite per costi c.g.p. II° trimestre		130.700			130.700
Uscite per costi c.g.p. III° trimestre			130.700		130.700
Uscite per costi c.g.p. IV° trimestre				130.700	130.700
Totale uscite per costi gen. prod.	130.700	130.700	130.700	130.700	522.800



# La fase di consolidamento dei budget operativi



# Il budget di cassa



# La struttura del budget di cassa

Struttura del budget di cassa	Sezione del budget	Contenuto sezione	Origine dati
	Entrate di cassa	Vendite a clienti Disinvestimento immob.oni Incremento capitale di rischio*	Budget vendite Budget investimenti Altre informazioni
	Uscite di cassa	Costi di esercizio «monetari» Nuovi investimenti in immob.oni Rimborso capitale di rischio**	Budget dei costi di produzione, comm.li e amm.vi Budget investimenti Altre informazioni
	Eccedenza/deficit di cassa	Entrate di cassa – Uscite di cassa	
Ottenimento/rimborso finanziamenti	Entrate da nuovi finanziamenti Uscite per rimborso finanziamenti	Altre informazioni	

(\*) Aumenti di capitale sociale o versamenti dei soci in conto capitale

(\*\*) Distribuzione di utili o riserve, rimborso di capitale sociale



# Le ulteriori informazioni per il budget di cassa

**In definitiva, per costruire i budget di cassa, oltre alle informazioni che derivano dai singoli budget operativi è necessario avere altre informazioni riguardo a:**



**Finanziamenti da attingere o rimborsare**



**Variazioni del capitale di rischio**



**Disinvestimenti di immobilizzazioni se non indicati nel budget degli investimenti**

Nel nostro caso disponiamo delle seguenti informazioni:

- (a) la politica finanziaria dell'azienda consiste nell'aver una disponibilità di cassa minima di euro 40.000,00 per soddisfare esigenze di liquidità impreviste; per questo l'azienda ha negoziato un affidamento con un istituto di credito che prevede la possibilità di attingere quando il saldo cassa è inferiore al suddetto importo; quando il saldo cassa è superiore il prestito viene rimborsato; il tasso di interesse applicato è del 10%;
- (b) l'azienda prevede di distribuire 8.000,00 di dividendi per ogni trimestre; non sono previsti, invece, incrementi di capitale di rischio;
- (c) non sono previste dismissioni di immobilizzazioni.



# Costruiamo il budget di cassa

Budget di cassa anno 2018		1° trimestre	
(A) Saldo iniziale di cassa	42.500		← Da budget di cassa anno precedente
(B) Entrate di cassa	230.000		
(B.1.) Da vendite a clienti	230.000		← Da prospetto flusso di cassa budget delle vendite
(B.2) Da disinvestimenti immobilizzazioni	-		
(B.3) Da incrementi di capitale di rischio	-		
(C) Uscite di cassa	352.500		
(C.1.) Per costi di esercizio monetari			
Per acquisto materiali	49.500		← Da prospetto flusso di cassa budget dei materiali diretti
Per Mod	80.000		← Da prospetto flusso di cassa budget della Mod
Per costi generali di produzione	67.000		← Da prospetto flusso di cassa budget dei costi gen. prod.
Per costi comm.li e amm.vi	130.700		← Da prospetto flusso di cassa budget costi comm./amm.
(C.2) Per nuovi investimenti	17.300		← Da cronoprogramma budget degli investimenti
(c.3) Per diminuzioni capitale di rischio	8.000		← Da altre informazioni
(D) Eccedenza/deficit di cassa (A+B-C)	-80.000		
(E) Ottenimento/rimborso finanziamenti	120.000		
(E.1) Ottenimento nuovi finanziamenti	120.000		← Da strategia di gestione della liquidità aziendale
(E.2) Rimborso di finanziamenti	-		
(E.3) Pagamento interessi passivi	-		
(F) Saldo finale (D+E)	40.000		



# Costruiamo il budget di cassa

Budget di cassa anno 2018	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	Totale
(A) Saldo iniziale di cassa	42.500	40.000	40.000	40.000	42.500
(B) Entrate di cassa	230.000	480.000	740.000	520.000	1.970.000
(B.1.) Da vendite a clienti	230.000	480.000	740.000	520.000	1.970.000
(B.2) Da disinvestimenti immobilizzazioni	-	-	-	-	-
(B.3) Da incrementi di capitale di rischio	-	-	-	-	-
(C) Uscite di cassa	352.500	540.000	632.000	426.500	1.951.000
(C.1.) Per costi di esercizio monetari					
Per acquisto materiali	49.500	72.300	100.050	79.350	301.200
Per Mod	80.000	183.000	206.000	108.000	577.000
Per costi generali di produzione	67.000	95.800	102.200	75.000	340.000
Per costi comm.li e amm.vi	130.700	130.700	130.700	130.700	522.800
(C.2) Per nuovi investimenti	17.300	50.200	85.050	25.450	178.000
(c.3) Per diminuzioni capitale di rischio	8.000	8.000	8.000	8.000	32.000
(D) Eccedenza/deficit di cassa (A+B-C)	-80.000	-20.000	148.000	133.500	61.500
(E) Ottenimento/rimborso finanziamenti	120.000	60.000	-108.000	-86.100	-14.100
(E.1) Ottenimento nuovi finanziamenti	120.000	60.000	-	-	180.000
(E.2) Rimborso di finanziamenti	-	-	-96.000	-84.000	-180.000
(E.3) Pagamento interessi passivi	-	-	-12.000	-2.100	-14.100
(F) Saldo finale (D+E)	40.000	40.000	40.000	47.400	47.400



# Alcune precisazioni sul calcolo degli interessi

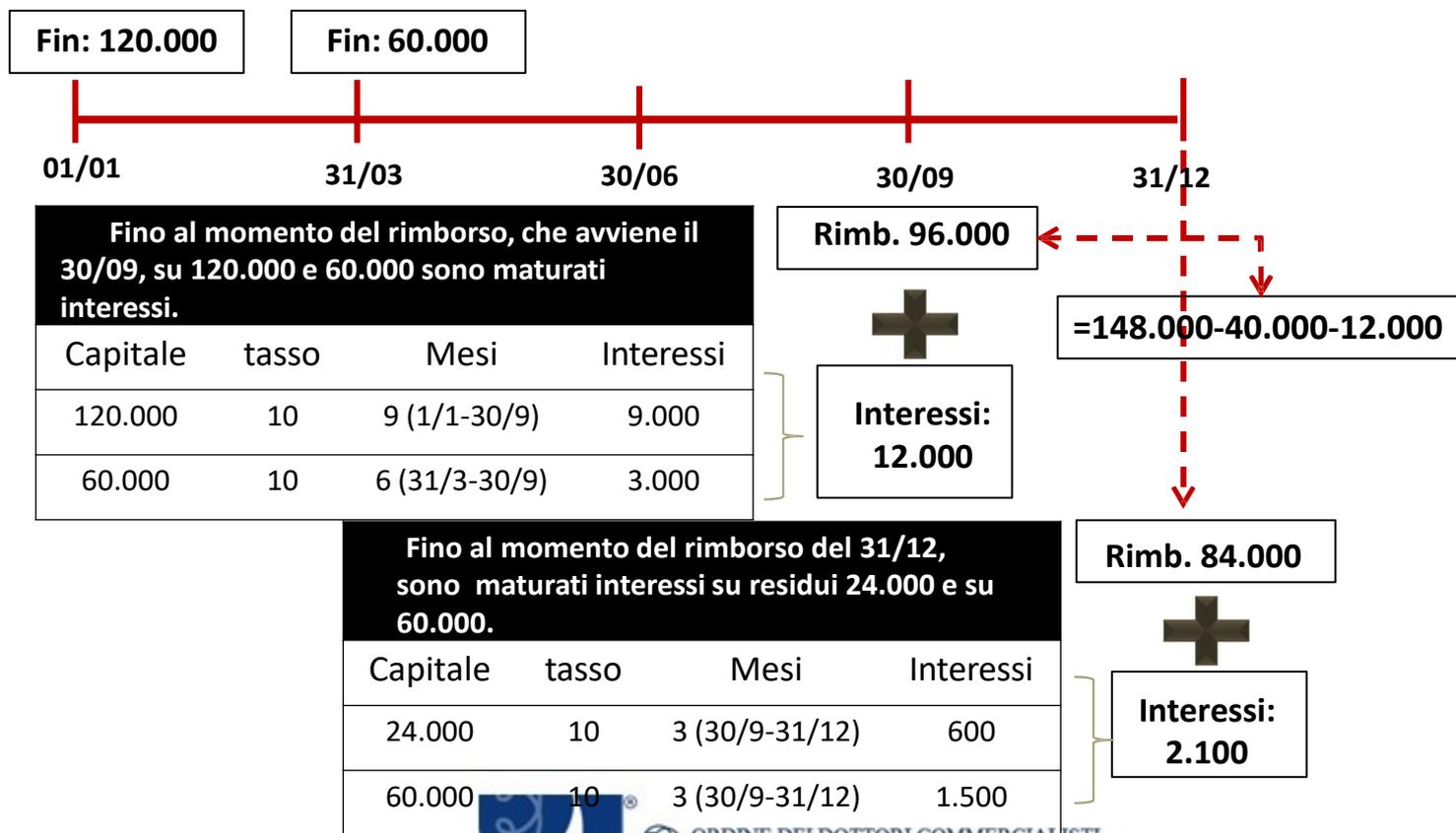
Ipotesi alle base dei calcoli:

- L'ottenimento del finanziamento è previsto per l'inizio del mentre il rimborso avviene alla fine del trimestre;
- Si presuppone che siano rimborsate le somme per prime ottenute;
- Gli interessi sono calcolati con la formula dell'«anno commerciale» espressa in mesi e corrisposti quando si inizia il rimborso

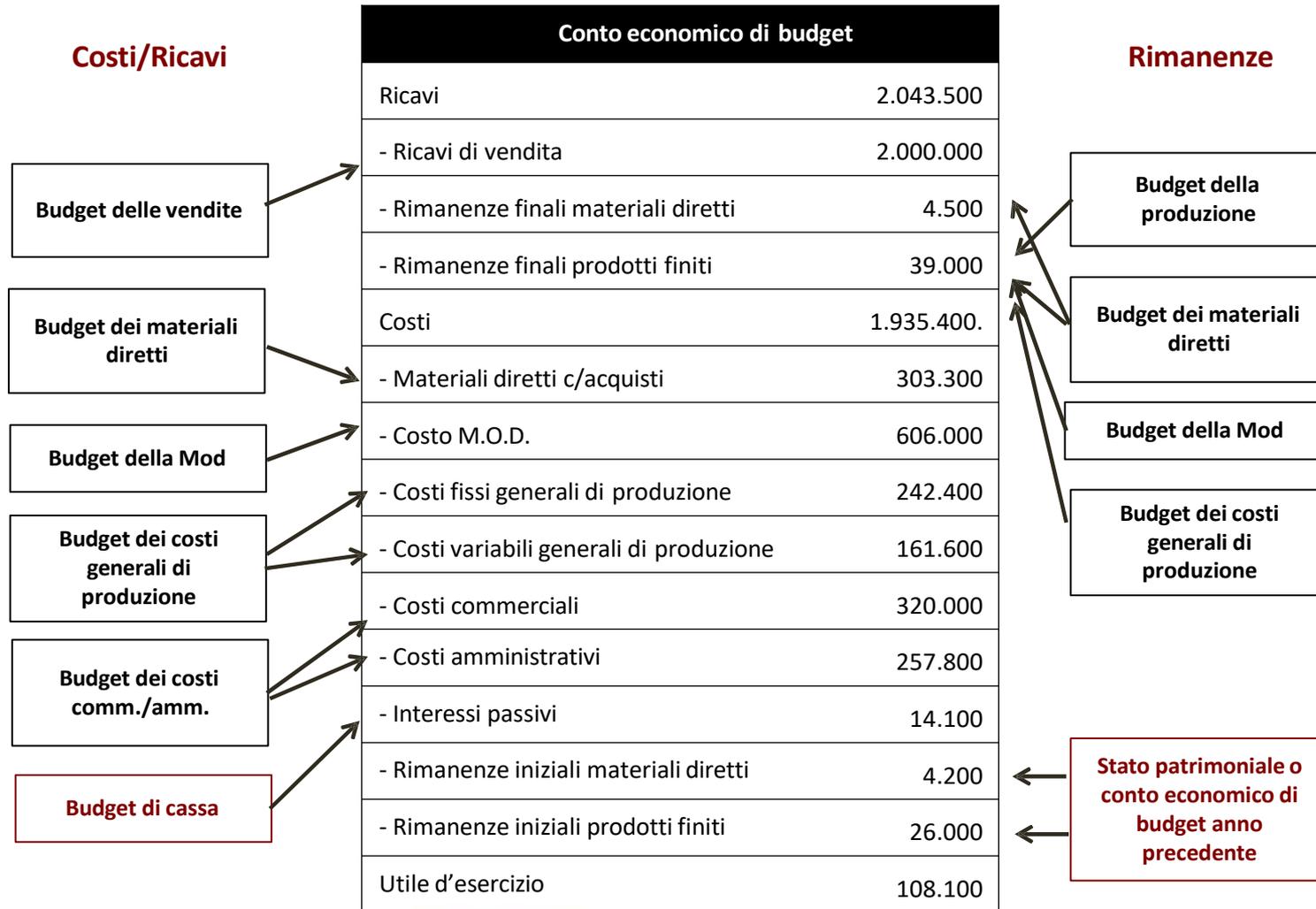
$$\text{In Giorni: } (C * r * gg / 36000)$$



$$\text{In Mesi: } (C * r * m / 1200)$$



# Il conto economico di budget definitivo



# Lo stato patrimoniale di budget

Descrizione voce	Valori al 31/12/201 7	Fonte informativa	Variazioni «+»	Variazioni «-»	Valori al 31/12/201 8
Terreni	80.000	Stato patrimoniale iniziale	-	-	80.000
Impianti e macchinari	700.000	Budget degli investimenti	178.000	-	878.000
Fondi ammortamento (-)	-292.000	Budget c.g.p. e costi comm./amm.	-	-100.000	-392.000
Attivo circolante	162.700		2.793.500	-2.745.200	210.900
Magazzino prodotti finiti	26.000	Budget magazzino prodotti finiti	39.000	-26.000	39.000
Magazzino materiali diretti	4.200	Budget materiali diretti	4.500	-4.200	4.500
Crediti verso clienti	90.000	Prospetto flussi di cassa vendite	600.000	-570.000	120.000
Liquidità	42.500	Budget di cassa	2.150.000	2.145.100	47.400
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>650.700</b>		<b>2.971.500</b>	<b>-2.845.200</b>	<b>776.900</b>
Patrimonio netto	419.900		108.100	-32.000	496.000
Capitale sociale	175.000	Stato patrimoniale iniziale	-	-	175.000
Utili non dist. e di esercizio	244.900	Budget di cassa e conto econ.	108.100	-32.000	321.000
Debiti	230.800		199.650	-149.550	280.900
Fondo Tfr Mod	120.000	Budget Mod con scorporo Tfr	29.000	-	149.000
Fondo Tfr Moind	30.000	Budget c.g.p. con scorporo Tfr	4.000	-	34.000
Fondo Tfr comm./amm.	55.000	Budget c. & a. con scorporo Tfr	15.000	-	70.000
Debiti verso fornitori	25.800	Prospetto flussi di cassa mat. dir.	151.650	-149.550	27.900
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>650.700</b>		<b>307.750</b>	<b>-181.550</b>	<b>776.900</b>



# IL BUSINESS PLAN

## Definizione e finalità

- Il business plan (piano d'impresa) è il documento aziendale, che scaturisce dall'attività di pianificazione strategica dell'impresa, nel quale vengono formalizzati gli obiettivi che l'impresa intende perseguire e le azioni concrete che intende porre in atto per il loro raggiungimento
- è inoltre il mezzo che permette di presentare l'impresa sul mercato, nei casi in cui questa necessiti di finanziamenti da parte di istituti di credito oppure nei casi in cui la compagine sociale sia interessata alla cessione o alla ricerca di nuovi partner finanziari



# IL BUSINESS PLAN

## Definizione e finalità

è quindi un documento complesso che risponde a diverse finalità, quali:

- fornire una guida strategica
- valutare i punti di forza e di debolezza dell'azienda
- supportare la sostenibilità economico finanziaria del piano o di singole rilevanti operazioni
- reperire finanziamenti sotto forma di capitale di debito o di rischio
- promuovere rapporti con possibili partner in joint venture



# IL BUSINESS PLAN

A seconda della fase del ciclo di vita dell'azienda che predispose il business plan si distingue tra:

- aziende in fase di start up
- aziende già avviate

## ***Aziende in fase di start up***

- in tale fase l'obiettivo principale è quello di formalizzare l'idea imprenditoriale, mediante stesura di un documento che permette di:
  - individuare le coerenze ed incoerenze all'interno del progetto
  - valutarne la fattibilità economico-finanziaria
  - far conoscere il progetto ad interlocutori esterni
  - accedere a finanziamenti



# IL BUSINESS PLAN

## *Aziende già avviate*

Nel caso d'impresa già esistente, oltre a definire gli obiettivi e le strategie, il b.p. è utile per:

- valutare il lancio di un nuovo prodotto, processo o investimento
- definire le azioni da intraprendere per ristrutturare l'impresa
- supportare un'operazione di finanza straordinaria (acquisto, fusione, cessione d'azienda)
- definire e valutare nuove attività



# IL BUSINESS PLAN

## Struttura e contenuto

### *Linee guida del Cons.Naz.DCEC*

- Anche in considerazione della mancanza di un modello standard di business plan codificato, nel novembre 2011 il Gruppo di lavoro Area Finanza Aziendale del Consiglio Nazionale dei Dott. Comm.e degli Esperti Contabili ha definito le linee guida di elaborazione del documento
- Il lavoro realizzato richiama i “Principi generali di redazione del Business Plan” approvato dal CNDC in data 9 dicembre 2003, con aggiornamenti, revisioni e adattamenti connessi all'evoluzione del mercato economico finanziario

# IL BUSINESS PLAN

## Struttura e contenuto

*Linee guida del Cons.Naz.DCEC*

E' strutturato nei seguenti n.8 documenti:

- doc.1 – presentazione del progetto d'impresa
- doc.2 – principi generali di redazione del b.p.
- doc.3 – descriz.dell'azienda e della sua storia
- doc.4 – analisi mercati riferim.,piano marketing
- doc.5 – formulaz.del piano investim.e relativi costi
- doc.6 – elem.per redaz.bilancio di previsione
- doc.7 - valutaz.complessiva prog.d'impresa
- doc.8 – criticità nella elaborazione del b.p.

Alle linee guida viene infine allegato uno schema di business plan

Nella presente sede si rinvia alle linee guide in esame, che si caratterizzano per la completezza e qualità della trattazione

# IL BUSINESS PLAN

## Struttura e contenuto

*Linee guida del Cons.Naz.DCEC*

Le linee guida elaborate dal CNDCEC costituiscono ovviamente un valido supporto per i professionisti incaricati della redazione del progetto d'impresa, con la seguente avvertenza contenuta in chiusura del documento n.1:

- la presentazione del b.p.deve, in conclusione, dichiarare se il b.p.è stato redatto in conformità delle Linee Guida del *Business Plan* approvate dal CNDEC;
- in mancanza di adesione ad alcune indicazioni, è fatto obbligo di specificare i principi non applicati o derogati e le relative motivazioni
- qualora il redattore non abbia potuto o voluto aderire a tutti i precetti statuiti dai principi contenuti nelle Linee Guida, non può in alcun caso citarli nel contesto del documento dallo stesso elaborato



# IL BUSINESS PLAN

## Struttura e contenuto

Nel proseguio si prescinde dal contenuto delle citate Linee Guida. E' possibile individuare una serie di argomenti fondamentali che il b.p. dovrebbe trattare:

- presentazione della società
- descrizione dei prodotti
- analisi del settore
- analisi del mercato
- strategia di marketing
- struttura del management
- piano di realizzazione
- piano finanziario



# IL BUSINESS PLAN

## *Executive summary*

- E' una sintesi preliminare di tutti gli argomenti contenuti nel business plan ed ha la funzione di offrire una descrizione generale dell'azienda e del business in cui la stessa è impegnata
- generalmente è il primo capitolo del documento, anche se, per la sua natura di sintesi, è l'ultimo ad essere redatto
- spesso rappresenta un documento a sé stante che viene utilizzato per avviare i primi contatti con potenziali investitori
- presenta il seguente contenuto:
  - breve descrizione dell'azienda e dell'attività svolta
  - caratteristiche dei prodotti/servizi
  - mercato e posizionamento dell'azienda
  - punti di forza e di debolezza
  - risultati storici e proiezioni economico-finanziarie
  - intervento finanziario richiesto (se redatto allo scopo di ricercare nuovi investitori)



# IL BUSINESS PLAN

## *Profilo e missione dell'azienda*

Questa parte preliminare accoglie:

- la storia dell'azienda (costituzione della società, sede, descrizione della compagine sociale e modifiche intercorse nel tempo, vicende più significative intervenute: con descrizione dei prodotti che hanno caratterizzato l'azienda fin dalle origini e delle principali innovazioni od evoluzioni dagli stessi subite, eventuali acquisizioni o cessioni di rami d'azienda, aperture di nuove sedi)
- profilo dell'imprenditore e degli uomini chiave (indicazione delle esperienze maturate, competenze e responsabilità in capo a ciascuno, dati anagrafici del management)
- obiettivi di breve e lungo termine, punti di forza e di debolezza



# IL BUSINESS PLAN

## *Definizione ed analisi dell'offerta*

In questa sezione si procede alla illustrazione approfondita dei prodotti e/o servizi realizzati dall'azienda e di quelli che intende lanciare, analisi della concorrenza

- caratteristiche dei prodotti/servizi, con riguardo a:
  - caratteristiche materiali
  - packaging
  - servizi accessori
  - prezzi e condizioni di pagamento
  - modalità di diffusione dei prodotti
- ciclo di vita del prodotto/settore – il ciclo di vita è convenzionalmente diviso in quattro fasi: introduzione, sviluppo, maturità e declino
- definizione del pricing – le strategie di pricing possono dare luogo ad un prezzo di penetrazione (prezzo più basso di quello dei concorrenti) o ad un prezzo di scrematura (prezzo più alto del prezzo dei concorrenti)



# IL BUSINESS PLAN

## *Analisi dell'ambiente esterno*

Al riguardo si distingue:

- l'ambiente settoriale, formato dagli attori tipici del sistema competitivo dell'impresa (clienti, fornitori, concorrenti, potenziali entranti e prodotti sostitutivi)
- macroambiente, si tratta delle variabili socio- culturali, variabili tecnologiche, ambiente politico legale, ambiente economico, che sono in grado di influenzare la condotta dell'azienda e del microambiente in cui è inserita



# IL BUSINESS PLAN

## ***Analisi del mercato***

E' utile suddividere l'analisi di mercato in due fasi: quantitativa e qualitativa.

## ***Analisi quantitativa***

Consiste nel definire la dimensione globale del mercato, in cui il prodotto sarà collocato

## ***Analisi qualitativa***

Si riferisce al settore, definendo le caratteristiche dell'arena competitiva:

- concorrenti – l'intensità della concorrenza è determinata dalla:
  - concentrazione (si riferisce al numero ed alla distribuzione dei concorrenti)



# IL BUSINESS PLAN

## *Analisi del mercato*

- diversità dei concorrenti (in termini di obiettivi, costi e strategie)
- differenziazione del prodotto (prodotti simili più facilmente sono sostituibili dai clienti e quindi favoriscono la lotta sui prezzi)
- capacità in eccesso e barriere all'uscita (la capacità produttiva inutilizzata incoraggia le imprese ad abbassare i prezzi; le barriere all'uscita sono costi associati alla capacità di uscire da un settore)
- condizioni di costo (costi fissi alti rispetto i cv inducono ad operare su attività marginali a qualsiasi prezzo)
- clienti – deve essere offerta una presentazione dei principali clienti (quelli il cui potere contrattuale consente di influenzare la capacità competitiva dell'impresa, inducendo a riduzioni di prezzo o miglioramenti qualitativi)



# IL BUSINESS PLAN

## *Analisi del mercato*

- fornitori – descrizione dei principali fornitori e delle modalità di influenza sulla capacità competitiva dell'impresa
- prodotti sostitutivi e potenziali entranti – La minaccia di nuovi ingressi è condizionata dall'esistenza di barriere all'entrata (dimensione degli investimenti necessari, identità del marchio, accesso ai canali distributivi)

La pressione esercitata dai prodotti sostitutivi impone un tetto massimo al livello di prezzo praticabili, oltre il quale il cliente troverà conveniente passare da un prodotto all'altro



# IL BUSINESS PLAN

## ***Analisi della strategia aziendale***

Sono individuabili due livelli di strategia:

- strategia di business (modo di competere all'interno del settore)
- strategia d'impresa (definisce il campo d'azione dell'impresa attraverso la scelta dei settori e dei mercati)

## ***Strategia di business***

Descrive il vantaggio competitivo dell'azienda, realizzabile:

- fornendo un prodotto/servizio identico ad un prezzo inferiore (vantaggio di costo, ottenibile mediante economie di scala, grado di utilizzo della capacità produttiva, costo degli approvvigionamenti, innovazione tecnologica)
- offrendo un prodotto/servizio differente per il quale il cliente è disposto a pagare un prezzo superiore, eccedente il costo sostenuto per la differenziazione dello stesso (vantaggio della differenziazione, che richiede non solo la creazione di valore per il cliente, realizzabile mediante riduzione del costo o migliorando le prestazioni, ma anche che tale valore sia percepito dai clienti)

# IL BUSINESS PLAN

## *Strategie d'impresa*

La strategia a livello d'impresa riguarda le decisioni relative alla:

- diversificazione (che ha per obiettivi la crescita dimensionale, la diversificazione del rischio, lo sfruttamento di economie di scala)
- integrazione verticale (consistente nella internalizzazione di una serie di attività verticalmente correlate). Il livello d'integrazione può essere evidenziato dal rapporto tra valore aggiunto e ricavi di vendita



# IL BUSINESS PLAN

## *Descrizione della struttura aziendale*

Ai fini descrittivi si può suddividere la struttura aziendale in cinque sottocategorie:

- struttura produttiva
- ricerca e sviluppo
- struttura commerciale
- struttura organizzativa ed il personale
- struttura amministrativa

L'obiettivo dell'analisi è quella di darne una descrizione e valutare i punti deboli in relazione alle dinamiche di mercato



# IL BUSINESS PLAN

## ***Modelli di pianificazione economico finanz.***

In questa sezione del business plan vengono esposti i dati prospettici deputati alla valutazione della fattibilità finanziaria e della convenienza economica delle azioni definite per l'attuazione dei piani strategici.

La costruzione dei prospetti contenenti i dati previsionali è sviluppata nella parte che segue, nella quale viene proposto un parallelismo con la costruzione del budget (dal quale si discosta per il diverso ambito temporale prospettico)



# IL BUSINESS PLAN

## Costruzione dei prospetti previsionali

La procedura di costruzione del documento preventivo proposta (utilizzabile sia per bilanci preventivi annuali che riferiti a periodi pluriennali) prevede le seguenti fasi:

- costruzione del conto economico prospettico annuale (o CE di 5 anni);
- costruzione dello stato patrimoniale prospettico annuale (o SP di 5 anni);
- costruzione del rendiconto finanziario prospettico annuale (o RF di 5 anni);



# La misurazione dei flussi di cassa

## Strumenti

I flussi di cassa si misurano con

- Il budget annuale di cassa
- il business plan pluriennale finanziario

Il flussi di cassa si desumono anche

- dal rendiconto finanziario

Le imprese minori sono esonerate dalla redazione del rendiconto finanziario

Una impresa minore che non fa budget e/o business plan e rendiconto finanziario ..... Non è in grado di misurare i flussi di cassa



# La misurazione dei flussi di cassa

## **BENEFICI INFORMATIVI DEL RENDICONTO FINANZIARIO**

Permette di valutare la cassa generata/assorbita dalla attività operativa e le modalità di impiego/copertura

Offre indicazioni circa la capacità dell'azienda di affrontare gli impegni finanziari nel breve termine

Esponde dati relativi alla capacità dell'azienda di autofinanziarsi

Fornisce informazioni utili per valutare la situazione finanziaria dell'azienda nell'esercizio di riferimento, consentendo di effettuare stime sulla sua evoluzione futura



# La misurazione dei flussi di cassa

## DETERMINAZIONE DEI FLUSSI

Flusso dell'attività operativa

Metodo diretto

Incassi - Pagamenti

Metodo indiretto

Rettificando utile/perdita di CE

Flusso dell'attività di investimento

Incassi - Pagamenti

Flusso dell'attività di finanziamento

Incassi - Pagamenti



# La misurazione dei flussi di cassa

## FLUSSO FINANZIARIO DELL'ATTIVITÀ OPERATIVA: METODO INDIRETTO

Attraverso il metodo indiretto l'utile (o la perdita dell'esercizio) è rettificato per tenere conto di:

- Elementi di natura non monetaria
- Variazioni del CCN connesse a costi o ricavi dell'attività operativa
- Operazioni i cui effetti sono ricompresi tra flussi di attività di investimento e finanziamento

Tali rettifiche hanno lo scopo di trasformare i componenti positivi e negativi di reddito in incassi e pagamenti



# La misurazione dei flussi di cassa

## INTERPRETAZIONE DEI FLUSSI

ATTIVITÀ OPERATIVA:

deriva da CE, non è caratteristica in senso stretto

ATTIVITA' DI INVESTIMENTO:

non include proventi finanziari (dividendi e interessi) e investimenti in azioni proprie

ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO:

include investimenti in azioni proprie e dividendi pagati, non gli interessi passivi sui finanziamenti



# La misurazione dei flussi di cassa

## Utilizzi dei flussi di cassa

Impairment test ex OIC 9 (metodo non semplificato)

Valutazione del capitale economico (metodo DCF)

Analisi della performance: flussi parziali e indici basati sui flussi

Redazione del piano industriale

Programmazione e budget



# La misurazione dei flussi di cassa

## I FLUSSI DI CASSA NELL'ANALISI DELLA PERFORMANCE

### Risultati intermedi:

CF caratteristico corrente

CF investimenti caratteristici

CF extracaratteristico

CF dei finanziamenti

CF dei soci

CF straordinario

CF tributario



# La misurazione dei flussi di cassa

## I FLUSSI DI CASSA NELL'ANALISI DELLA PERFORMANCE

### Quozienti

#### **Indice di monetizzazione delle vendite:**

CF caratteristico / vendite

#### **Indice di liquidità del reddito operativo:**

CF caratteristico / reddito operativo

#### **Indice di autofinanziamento:**

Flusso di circolante di gest. caratt. / reddito operativo caratt.

#### **Indice di conversione in liquidità dell'autofinanziamento**

CF caratteristico corrente / flusso di circolante di gest. caratt.

#### **Indice di copertura degli investimenti netti**

CF caratteristico corrente / investimenti netti

#### **Incidenza della gestione caratteristica corrente**

CF caratteristico corrente / CF netto



# IL VALORE DELL' AZIENDA

Quanti imprenditori sanno quanto vale la propria azienda?

La conoscenza del valore dell'azienda è utile solo in occasione di operazioni straordinarie?

Il monitoraggio della continuità aziendale è il monitoraggio del valore dell'azienda

La conoscenza dei flussi di cassa prospettici è la base della valutazione

Un buon sistema di rilevazione della continuità aziendale è uno strumento di autovalutazione interna

Infatti i flussi di cassa sono la base per il calcolo di valore dell'azienda basato sul DCF

Sapere fare autovalutazione è importantissimo nel rapporto con gli istituti finanziari

Ottenere credito per attività corrente o investimenti comporta trasferire al finanziatore la certezza della continuità aziendale

